



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN
UNIDAD SANTO TOMÁS**

SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“PERSONALIDAD DE LOS ADMINISTRADORES, COMO FACTOR DE
COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS RESTAURANTERAS DE PUERTO
VALLARTA, JALISCO”**

Tesis

QUE PRESENTA

Manuel Ernesto Becerra Bizarrón

**Para Obtener el Grado de
Doctor en Ciencias Administrativas.**

Directores de tesis

**Dr. Jaime Alfonso Sánchez Garza
Director externo**

**Dr. Zacarías Torres Hernández
Director interno**



MÉXICO, DF, JULIO, 2011



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México, D.F. siendo las 10:30 horas del día 07 del mes de Mayo del 2010 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de La E.S.C.A. para examinar la tesis titulada:

'LA PERSONALIDAD COMO FACTOR DETERMINANTE DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS RESTAURANTERAS DE PUERTO VALLARTA JALISCO'

Presentada por el alumno:

BEERRA <small>Apellido paterno</small>	BIZARRÓN <small>Apellido materno</small>	MANUEL ERNESTO <small>Nombre(s)</small>
Con registro:		
B	0	7 2 0 5 2

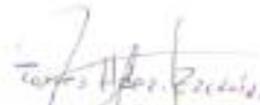
aspirante de:

DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

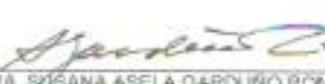
Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis


 DR. ZACARÍAS TORRES HERNÁNDEZ


 DR. JAIME ALFONSO SÁNCHEZ GARZA


 DRA. SUSANA ASELA GARDUÑO ROMÁN


 DR. DANIEL PINEDA DOMÍNGUEZ


 DRA. MARA MARIELA TRUJILLO FLORES


 PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES
 DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN
 DE LA ESCUELA SUPERIOR DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
 DE LA E.S.C.A.
 DRA. MARÍA ANTONIETA ANDRADE VALLEJO



INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL
SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

CARTA CESION DE DERECHOS

En la Ciudad de México, DF, el día 15 de Julio del año 2011, el que suscribe Manuel Ernesto Becerra Bizarrón alumno del Programa de Doctorado en Ciencias Administrativas con número de registro B072052, adscrito a la Escuela Superior de Comercio y Administración, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del Dr. Jaime Alfonso Sánchez Garza y del Dr. Zacarías Torres Hernández, y cede los derechos del trabajo titulado **"Personalidad de los administradores, como factor de competitividad de las empresas restauranteras de Puerto Vallarta, Jalisco, propuesta de mejora"** al instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, graficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección mabebi9@hotmail.com; jasgarza@hotmail.com; ztorresh@gmail.com si el permiso se otorga, el usuario debería dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

Manuel Ernesto Becerra Bizarrón

ÍNDICE

Figuras y tablas.....	7
Agradecimientos.....	9
Siglas y abreviaturas	11
Glosario.	12
Resumen.....	18
Abstract.	19
Introducción	20

CAPÍTULO 1

LA INDUSTRIA RESTAURANTERA

1. Marco contextual	24
1.1. El sector turístico.....	24
1.2. Antecedentes de la industria restaurantera	29
1.2.1 Características de la industria restaurantera.	33
1.3. El restaurantero como empresario.....	35
1.4. Situación actual de la Industria restaurantera.	42
1.5. Repercusiones de la industria restaurantera	46

CAPÍTULO 2

ASPECTOS TEÓRICOS DE A COMPETITIVIDAD

2.1. Teorías de la competitividad.....	54
2.2. La competitividad de las naciones	56
2.3. La competitividad desde un enfoque de competitividad sectorial	62

2.4.	Sustentabilidad de la ventaja competitiva y sistémica.....	63
2.6.	La competitividad del sector servicios	68
2.7.	Factores de la competitividad.....	71
2.8.	Variables causantes de la competitividad	80

CAPÍTULO 3

ASPECTOS TEÓRICOS DE PERSONALIDAD

3.1.	Teorías de la Personalidad.....	88
3.2.	Teorías de psicoanalítica de los seres humanos.	91
3.3.	Teoría analítica Jungiana	92
3.4.	Teoría humanística-existencial.	92
3.5.	Teoría conductual	94
3.6.	Teoría de la personalidad de Cattell.....	94
3.7.	Factores de la personalidad.....	96

CAPÍTULO 4

METODO DE INVESTIGACION

4.1.	Planteamiento del Problema	102
4.2.	Pregunta de investigación.....	103
4.2.1.	General	103
4.2.2.	Específicas.....	103
4.3.	Objetivos de investigación.....	103
4.3.1	Objetivo general.....	103
4.3.2	Objetivos específicos.	103
4.4.	Justificación.	104
4.5.	Diseño de la investigación.....	106
4.6.	Hipótesis.....	107

4.7. Situación y explicación de variables.....	108
4.8. Definición conceptual y operacional de las variables.	110
4.9. Universo y muestra	112

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO

5.1. Medición.	116
5.2. Escala de Medición.....	117
5.3. Escala tipo Likert en esta investigación	120
5.4. Cuestionario	122
5.5. Pretest.....	123
5.6. Cuestionario Final.....	124
5.7. Obtención de datos	124
5.8. Procesamiento de los datos obtenidos	124
5.9. Cuestionario de la variable independiente.	125
5.10. Análisis e interpretación de resultados.	137
5.11. Discusión de resultados.....	139
5.12. Propuesta	146
Conclusiones.	151
Recomendaciones	154
Bibliografía	157
ANEXO 1. Matriz Operativa (Competitividad)	162
ANEXO 2. Matriz Operativa (Personalidad).....	167
ANEXO 3. Cuestionario (COMPETITIVIDAD)	176
ANEXO 4. Cuestionario (PERSONALIDAD)	178
ANEXO 5. Puntuación en estenes.	181

Índice de figuras.

Figura 1.1 Sistema administrativo.....	51
Figura 2.2 Dimensiones de competitividad	81
Figura 3.1 Factores de personalidad.	98
Figura 4.1 Diagrama de Variables	109
Figura 4.2 Teorías de estudio	110
Figura 5.1 Niveles de competitividad	122
Figura 5.2 Relación de variables.....	134
Figura 5.3 Coeficiente de determinación.	137
Figura 5.4 Modelo de competitividad mediante en estudio de la personalidad (MCP)	147
Figura 5.5 Esquema del modelo (MCP)	148

Índice de tablas.

Tabla 1.1 Entidades federativas con mayor inversión privada en el sector turístico.	25
Tabla 1.2 Cifras de la Industria gastronómica.....	46
Tabla 2.1 Frecuencia de variables.	79
Tabla 3.1 Dimensiones de la variable independiente (personalidad).....	97
Tabla 4.1 Definición de variables	111
Tabla 4.2 Operacionalización de la variable dependiente.....	111
Tabla 4.3 Operacionalización de la variable	111
Tabla 4.4 Determinación de la muestra de restaurantes.	113
Tabla 4.5 Determinación de la muestra de clientes	113
Tabla 5.1 Datos competitividad.....	125
Tabla 5.2 Estadísticos de las dimensiones de la personalidad.....	129
Tabla 5.3 Estadísticos de las dimensiones de la personalidad (Inteligencia) ...	129
Tabla 5.4 Estadísticos de las dimensiones de la personalidad (Fuerza Yóica)	130

Tabla 5.5 Estadísticos de las dimensiones de la personalidad (Dominio)	130
Tabla 5.6 Estadísticos de las dimensiones de la personalidad (Audacia).....	131
Tabla 5.7 Estadísticos de las dimensiones de la personalidad (Rebeldía)	131
Tabla 5.8 Correlación de las variables.....	133
Tabla 5.9 Promedio de factores de personalidad de los administradores.....	139
Tabla 5.10 Fases y etapas del modelo (MCP).....	147
Tabla 5.11 Ejemplo de puntajes representados en estenes.	149

Agradecimientos

Primeramente agradezco Dios por permitirme terminar mi proyecto y por darme a mis padres que siempre están en mi mente, los quiero mucho. Agradezco con todo mi corazón a mi esposa, Gloria gracias por darme ánimos para seguir adelante y confiar en mi y por compartir tu vida conmigo, a mi hija Gloria Estefanía “mi puchunguita” por regalarme esos momentos tan bonitos te quiero mucho, a mi niño Manuelito “mi cachorrito” por confiar en mi, y a mi pequeña Sofía “mi pescadito” , gracias a mis preciosos hijos por todo el tiempo que me tome y no estuve con ustedes, para jugar y hacer vagancias en casa, aunque su mama nos regañe, por realizar este trabajo, gracias por darme tanta felicidad ustedes son mi vida.

A mis padres por la confianza que depositan y los ánimos que siempre me dan para salir adelante, a mi Güerita linda que siempre me da su bendición para todo lo que emprendo a mi padre por sus alientos y su manera tan ecuánime de ayudarme y formarme como un hombre, siempre los llevo en mi corazón.

A mis hermanos, Vicente todo un ejemplo a seguir, Eligio por todo su apoyo sin condición alguna, Leonardo siempre tan callado, pero siempre son buenas intenciones, Rodrigo gracias por tu apoyo y aliento, a mis hermanas Evelia y Rosita por sus buenos deseos, Josefina siempre pidiendo a dios por nosotros, Irene por tu apoyo y preocupación, a Nora por todo empeño en que todos estemos bien, a todos por siempre darme su confianza, y mu especialmente a un hermano que desde niño tomo la figura de segundo padre por que siempre me apoyo y sacrificio mucho por mi bienestar, Eligio gracias por todo casi termino mi Doctorado gracias por todo y sabes que siempre contaras conmigo, en las buenas y en las malas te quiero mucho.

A mi compadre Roberto Domínguez que siempre me dio ánimos y me brindo su apoyo gracias por tu amistad es un valor muy importante en la vida, a José Luis Bravo por tu amistad, apoyo y criticas, a Elba Martina Cortes por que siempre me impulsaba a salir adelante, aunque a veces no le entendía, a Suhei Ríos por su verdadera amistad y apoyo.

Muy especialmente agradezco a tres amigas, Luz Amparo Delgado siempre por ver lo mejor para mi y por brindarme su apoyo, e invitarme a estudiar el Doctorado, siempre a sus ordenes, a la Mtra. Miriam Vargas por sus consejos tan centrados y la Mtra. Gina por darme ánimos y palabras de aliento, gracias amigas por todo, saben que siempre cuentan conmigo.

El apoyo que siempre necesita un proyecto es de un experto, gracias por todo Dr. Jaime Sánchez y Dr. Zacarías Torres Hernández, que siempre con sugerencias, comentarios y regaños, aprendí mucho ustedes.

Siglas y abreviaturas

PMD	Plan municipal de desarrollo
PIB	Producto Interno Bruto
SECTUR	Secretaria de Turismo
OMC	Organización Mundial del Comercio
OMT	Organización Mundial del Turismo
SEDESTUR	Secretaría de Desarrollo Turístico
TLCAN	Tratado de Libre Comercio de América del Norte
INEGI	Instituto Nacional de estadística y Geografía
CANIRAC	Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentados.
IETU	Impuesto Empresarial a Tasa Única
IDE	Impuesto a los depósitos de efectivo
ICO	Indicadores de competitividad
BANCOMEXT	Banco de Comercio Exterior
MIT	Instituto Tecnológico de Massachusetts
OCDE	Organización para la cooperación y el desarrollo económico
MCP	Modelo de competitividad con base en los estudios de personalidad
PYME	Pequeñas y medianas empresas
PNT	Plan Nacional de Turismo
PNT	Plan Nacional de Turismo

Glosario.

Audacia: Los individuos con bajas puntuaciones en este rasgo tienden a ser tímidos, retraídos, cautos, y huraños, se quedan en un rincón también suelen ser lentos y limitados en su discurso y para expresarse; en general tienen sentimientos de inferioridad.

Actitud: Es una predisposición aprendida para responder consistentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto de sus símbolos (Fishbein y Ajzen 1975, Oskamp 1977).

Capacitación es el proceso educativo a corto plazo en que se utiliza un procedimiento sistemático por medio del cual el personal obtiene aptitudes y conocimientos técnicos para un propósito en particular. (Sikula, 1992).

Capacitación para calidad consiste en tener, como si primer objetivo, el reconocimiento de la responsabilidad personal de satisfacer los requisitos del cliente por parte de todos, desde el más alto ejecutivo hasta el empleado mas reciente y de menor categoría. (Oakland, 2004)

Calidad en el servicio es el trato humano que todo cliente desea recibir re una empresa con la que mantiene una relación, es el valor agregado que una empresa da a sus clientes y que estos agradecen con lealtad y negocios. (Zamora, 2000)

Calidad Total.- es el compromiso de los miembros de la organización, los cuales, junto con los proveedores, distribuidores y clientes, buscan constantemente la mejora.

Cultura de Servicio.- Es el trato humano que todo cliente desea recibir re una empresa con la que mantiene una relación, es el valor agregado que una empresa da a sus clientes y que estos agradecen con lealtad y negocios. (Zamora, 2000)

Cultura Organizacional.- Conjunto de valores, creencias y normas compartidas por los miembros de una organización.

Confiabilidad: Es la exactitud o precisión de un instrumento de medición (Kerlinger, 2002, p. 459).

Constructo: Es un concepto, sin embargo, tiene un sentido adicional, el de haber sido inventado o adoptado de manera deliberada y consciente para un propósito científico especial (Kerlinger 2002, p. 31).

Correlación de Pearson: Es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón (Hernández Sampieri 2006).

Competitividad. La capacidad de una empresa de generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en donde un cliente por lo general puede elegir de entre varias opciones, lo que necesita o prefiere. (Gutierrez, 2005)

Calidad en el producto. Cumplir con las especificaciones del cliente. (Cantu, 2006)

Coefficiente de determinación. Coeficiente que explica, en que porcentaje o proporción, de la varianza de la variable dependiente esta explicada por la variación de la variable independiente.

Dominio: Los individuos con bajas puntuaciones tienden a ceder ante los demás, a ser dóciles ya conformarse; a menudo son dependientes, deseosos de admitir errores y los individuos con altas puntuaciones son asertivos, seguros de

si mismos e independientes; tienden a ser austeros, a regirse por sus propias leyes, a ser hostiles, autoritarios y a desdeñan a la autoridad.

Definición operacional: Asigna significado a una construcción hipotética o a una variable mediante la especificación de las actividades u “operaciones” necesarias para medirlas (Kerlinger, Fred 2002, p. 20).

Distribución de frecuencias: Es una tabla de resumen en la que los datos se disponen en agrupamientos o categorías convenientemente establecidas de clases ordenadas numéricamente (Berenson 1962, p. 62).

Éxito de una organización es el conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores, es decir, de sus competencias laborales. Cuando el talento de los empleados es valioso, raro y difícil de imitar y sobre todo organizado, una empresa puede alcanzar ventajas competitivas que se apoyan en las personas. (Ducci, 2000)

Empresa: Organización que tiene como objeto de su actuación el comprar, procesar y vender; con ánimo de lucro o ganancia. (Significado que se utiliza en la presente investigación).

Escalamiento tipo Likert: Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos (Padua 979, p. 163).

Escalograma: Es una técnica para determinar si un conjunto de afirmaciones reúnen los requisitos de un tipo particular de escala (Edwards 1957, p. 39).

Empresario: individuo que posee un conjunto de habilidades mentales y emocionales que le permiten realizar actividades que tienden a la creación, manejo y crecimiento de unidades económicas autosuficientes, siendo el

administrador el responsable de la supervisión de la eficiencia continua de los procesos productivos, industriales y comerciales. (Baptist, 1992).

Franquicias.- Método de cooperación entre dos empresas, por medio del cual una de ellas (el franquiciador) cede a la otra parte (el franquiciado), a cambio de una compensación económica, el derecho a fabricar o utilizar una marca comercial, servicio o productos ya acreditados.

Fuerza Yóica: Este factor expresa integración dinámica y madurez, por el contrario de emotividad general desorganizada y sin control.

Heterogeneidad del servicio.- Característica importante de los servicios; la calidad de los servicios pueden variar en forma importante, dependiendo de quien los ofrece así como cuándo, cómo y dónde se proporcionan.

Intangibilidad del servicio.- Características importantes de los servicios: no se puede ver, degustar, sentir, oír u oler antes de comprarlos.

Inseparabilidad del servicio: Servicios que se producen y consumen al mismo tiempo y no pueden separarse de sus proveedores, ya sean éstos personas o máquinas.

Inteligencia: La persona con bajas puntuaciones en el factor inteligencia, tiende a ser lenta para aprender y comprender, torpe y propensa a interpretaciones concretas y literales. La persona con altas puntuaciones en el factor tiende a ser veloz para comprender las ideas, rápidas para aprender e inteligente.

Modelo.- Representación de un sistema que debe ser experimentado y que, por sus características, es imposible realizarlo en forma directa.

Productividad.- Medición y evaluación de recursos financieros. Producir de manera eficiente bienes o servicios.

Personalidad: Son los aspectos únicos, internos y externos, relativamente perdurables del carácter de una persona, que influyen en su comportamiento en distintas situaciones (Schultz, 2002).

Precio: Se considera como un instrumento activo de la estrategia en las principales áreas de la toma de decisiones de marketing. El precio es una importante herramienta competitiva para enfrentar y vencer a los rivales y a los productos sustitutos cercanos.

Rebeldía: Las personas con bajas puntuaciones en el factor rebeldía confían en aquello que se les ha enseñado a creer y aceptan lo que está probado aun cuando pueda existir algo mejor. Son cautas y transigentes con respecto a las nuevas ideas; así tienen a oponerse y a posponer el cambio, se inclinan a seguir la tradición, son más conservadores en religión y política, y suelen no interesarse en el pensamiento analítico intelectual.

Retroalimentación. Proporciona a las personas que aprenden información sobre su progreso. Contando con retroalimentación, los aprendices bien motivados pueden ajustar su conducta, de manera que puedan lograr la curva de aprendizaje más alta posible. Sin retroalimentación, el aprendiz no puede evaluar su progreso y es posible que pierda interés. (Werther, 2000).

Rango: Es la diferencia entre la puntuación mayor y la puntuación menor (Hernández 2006).

Satisfacción del cliente. Es un juicio acerca de que un rasgo de producto o servicio en sí mismo, proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo. En términos un poco menos técnicos nosotros interpretamos esta definición para referirnos que satisfacción es la evaluación

que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de que si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas. (Oliver, 1997)

Validez: Un instrumento de medición es válido cuando mide aquello a lo cual está destinado. Un instrumento es válido en la medida en que sus mediciones están libres del error sistemático -sesgo- (Kerlinger 2002, p. 471).

Valor: Es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona (Porter 1997, p. 54).

Variable dependiente (Y): Reciben este nombre las variables a explicar, o sea, el objeto de la investigación, que se trata de explicar en función de otros elementos (Ander-egg 1994, p. 102).

Variable independiente (X): Es la variable que antecede a una variable dependiente, la que se presenta como causa y condición de la variable dependiente,. es decir, son las condiciones manipuladas por el investigador a fin de producir ciertos efectos (Tamayo y Tamayo 1997, p. 102).

Resumen.

La investigación estableció como objetivo diseñar la propuesta de un modelo que permita elevar la competitividad de la industria restaurantera mediante el análisis de los factores de personalidad de su administrador en Puerto Vallarta. El procedimiento utilizado para la indagación del problema, fue el análisis de los factores de personalidad de los administradores de los restaurantes de Puerto Vallarta y los niveles de competitividad de la industria restaurantera. Se desarrollaron dos instrumentos de medición con base en la revisión de la literatura, uno para analizar los factores de personalidad y otro para medir la competitividad de los restaurantes. El primero fue un cuestionario de 28 preguntas, con un coeficiente de alfa de Cronbach de 0.981 y midió la satisfacción del cliente bajo las dimensiones de calidad en el servicio, calidad en el producto y precio. El segundo fue para analizar los factores de personalidad, se validó con la herramienta de reunión de expertos y contiene 60 reactivos, para medir los factores, (inteligencia, fuerza yóica, dominio, audacia y rebeldía) de la personalidad de los administradores. La muestra fue de 60 restaurantes medianos, el nivel estadístico de confianza fue de 90%, de 60 cuestionarios para administradores y 360 cuestionarios para clientes de los restaurantes. Se midió el nivel de competitividad de acuerdo al número de clientes promedio que tiene, por día y por semana. Posteriormente se analizó la relación de las variables (personalidad y competitividad) utilizando el coeficiente de Pearson. Los factores de personalidad de los administradores mostraron una correlación significativa respecto a la competitividad, excepto audacia que tuvo una relación negativa. Los resultados de los coeficientes de relación que mostraron los factores de personalidad de los administradores como inteligencia, dominio, rebeldía y fuerza yóica, fueron de 0.618*, 0.697**, 0.874** y 0.538 respectivamente, y audacia con un coeficiente de -0.315, una relación fuerte con la competitividad. Los puntajes más altos en los factores con relación positiva y los más bajos en audacia en la personalidad de los administradores, incide en las decisiones estratégicas de los restaurantes que al final se reflejan en un aumento de la competitividad de la industria restaurantera.

Abstract.

The investigation established the objective of designing the proposal for a model to increase competitiveness through the analysis of personality factors restaurateur's managers in Puerto Vallarta. The procedure used for the design of the proposed model was first analysis of the major factors of personality of the managers of restaurants and second to analyze the levels of competitiveness in the food service industry. They developed two measurements on the basis of the review of the literature, one to analyze the personality and other factors to measure the competitiveness of the restaurants. The instrument to measure the competitiveness was a questionnaire containing 28 questions, with a Cronbach alpha coefficient of .981, same as was measured by customer satisfaction in the dimensions of service quality, product quality and price. The instrument for analyzing personality factors are valid through the tool expert meeting and the questionnaire contains 60 reagents for measuring the factors (Intelligence, Strength Ego CT, Domain, Daring and Rebellion) personality of managers.

The representative sample was 60 restaurants middle with a confidence level of 90%, 60 questionnaires were applied to managers to analyze the personality factors and 360 questionnaires to the customers of the 60 restaurants to measure levels of competitiveness, according to average number of customers have a week and per day. Subsequently analyzed the relationship between variables (personality and competitiveness) using the Pearson coefficient Personality factors showed significant correlations administrators regarding the competition, except, audacity with a negative relationship. According to the results of the correlation coefficients can say that the personality factors of the administrators, intelligence, domain, and Rebellion, with ratios of 0,618*, 0,697**, ,874**, y ,538 respectably and daring with a coefficient of -0,315 have a relationship with competitiveness, more higher scores in factors with positive and lower scores in bold in personality of managers that affects the strategic decisions of the restaurants that the end is reflected in increased competitiveness of the restaurant industry.

Introducción.

El turismo en México es una actividad económica importante para el desarrollo del país y es además, una de las mayores en el mundo, colocada en octavo lugar a nivel mundial en términos de llegadas de turistas internacionales, y es el primer destino para turistas extranjeros en América Latina. Dentro de la actividad turística el giro que más aperturas, traspasos y quiebras genera anualmente, es el sector restaurantero.

Año con año, cientos de personas apuestan su capital, su patrimonio y su futuro en la actividad gastronómica, con la idea de que se trata de un negocio sencillo, seguro y altamente productivo. Desafortunadamente la mayoría de estos inversionistas han comprobado los rendimientos precarios o el cierre de sus negocios, por lo tanto, la pérdida de su inversión, pues los restaurantes pertenecen a una actividad compleja, llena de situaciones particulares que han evolucionado muy rápido, ya que ahora requieren de personal con experiencia, conocimientos y habilidades profesionales, fundamentados en un sistema de valores que permita a sus empresas ser rentables, permanentes y competitivas.

En la actualidad existe también competencia en términos de servicios, la tendencia en el sector que es la profesionalización para ofrecer a un consumidor cada vez más conocedor o documentado y exigente, un mejor servicio, calidad, precio y sobre todo innovación.

La problemática del sector restaurantero, se origina principalmente, en la falta de capacidad para la toma de decisiones estratégicas de los administradores de los restaurantes, por lo tanto la falta de estrategias, inexistencia de planes y objetivos, que son fundamentales en la competitividad de los mismos. De este problema surgió la presente investigación, para proponer un modelo que permita elevar la competitividad mediante el análisis de los factores de personalidad de los administradores restauranteros en Puerto Vallarta.

Con el propósito de lograr los objetivos que persigue esta investigación se incluyeron cinco capítulos, en el primero se establece los antecedentes de la industria restaurantera y su evolución, así como el contexto en el que se desenvuelven los restaurantes y su situación actual.

El capítulo dos se aborda los aspectos teóricos de la competitividad, enfatizando en la competitividad nacional, la ventaja competitiva y sistémica, la competitividad en el sector servicios y la teoría de los recursos, explicando la importancia de la capacidad del empresario en la competitividad de su empresa. Se analizan también los modelos e investigaciones que han revisado la competitividad lo que permitió analizar la frecuencia en que inciden los factores en la competitividad.

En el capítulo tres se describen las teorías de la personalidad con el objeto de estudiar los diferentes criterios utilizados por los autores al definirla para medirla y concretar los factores que tienen mayor incidencia en la personalidad de los administradores.

En el capítulo cuatro se describe el método de investigación utilizado para fundamentar la tesis, se puntualiza el diseño de la investigación, la problemática, los supuestos teóricos, la frecuencia de los factores que inciden en las variables, el diagrama de variables y su definición operacional así como la población objeto de estudio.

El capítulo cinco, aborda el procedimiento de la recolección, análisis y discusión de la información obtenida en el trabajo de campo, destacando, la escala de medición, el cuestionario, la obtención de datos y su procesamiento. Por último, se explica la propuesta de un modelo para elevar la competitividad de las empresas restauranteras, de Puerto Vallarta, Jal, mediante el análisis de los factores que inciden en la personalidad de sus administradores, así como las conclusiones y recomendaciones. Los anexos contienen los instrumentos: matriz

operativa y formatos de medición utilizados, para medir la competitividad de la industria restaurantera y la personalidad de sus administradores

La propuesta de un modelo se hace con el fin de elevar la competitividad de los restaurantes y la satisfacción del cliente, mediante el análisis de los factores de personalidad del administrador.

Respecto a las limitaciones de la Investigación está la información teórica identificada de la industria restaurantera, así como los obstáculos encontrados en el trabajo de campo por la poca disposición de los administradores de los restaurantes, por lo que se delimitó a los establecimientos medianos en Puerto Vallarta, Jal.



Capítulo 1

La industria restaurantera

1. Marco contextual

1.1. El sector turístico

La importancia del sector turístico ha sido estratégica a nivel mundial, con una capacidad de recuperación ante eventos que promueven el bajo desplazamiento de visitantes, como el caso trágico de terrorismo en Estados Unidos el 11 de septiembre del 2001, el tsunami en las costas del Océano Indico en el año 2005, los incrementos constantes en los precios del petróleo dejaron huella regional. Sin embargo no modificaron las expectativas de los resultados turísticos mundiales, ya que, las organizaciones internacionales estiman una gran cantidad de turistas alrededor del mundo (SECTUR, 2006), por lo que en México la inversión privada ha crecido constantemente y se ha concentrado en un 80% en los estados de Guerrero, Quintana Roo, Nayarit, Baja California, Sonora, D.F., Baja California Sur, Jalisco, Nuevo León y Sinaloa, siendo los estados con mayor incidencia los que tienen destinos de playa consolidados como Guerrero, Quintana Roo y Nayarit en sus municipios más importantes como Acapulco, Cancún y Nuevo Vallarta con un 51.9%.(ver tabla 1.1).

En el año 1996, según las estimaciones del Consejo Mundial de Viajes y Turismo, éste ya representaba el 10.7% del PIB mundial, estimándose que para 2006 llegaría a ser del 11.5%. (OMC, 1998). Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), los viajeros internacionales se duplicarán pasando de 3.5 millones en 1996 a 7 millones en el año 2020.

Los indicadores de la importancia del turismo son cuantiosos, y estos mismos se repiten en México, donde esta actividad representa la segunda fuente de divisas del país, y según la cuenta satélite, contribuyó con 8.2% al PIB nacional (1993-1996), (SECTUR, 1999).

Tabla 1.1 Entidades federativas con mayor inversión privada en el sector turístico.

Las 10 entidades federativas con mayor inversión privada acumulada en el sector turístico				
Posición	Estado	Inversión	%	% Acumulado
1	Guerrero	2,625.0	22.6%	22.6%
2	Quintana Roo	2,469.9	21.3%	43.9%
3	Nayarit	924.7	8.0%	51.9%
4	Baja California	863.4	7.4%	59.3%
5	Sonora	784.2	6.8%	66.1%
6	D.F.	601.5	5.2%	71.2%
7	Baja California Sur	573.4	4.9%	76.2%
8	Jalisco	237.5	2.0%	78.2%
9	Nuevo León	230.4	2.0%	80.2%
10	Sinaloa	163.0	1.4%	81.6%

Fuente: SECTUR. (2006)

La actividad turística entre 1990 y 2000 se consolidó como una de las principales fuentes generadoras de divisas para el país, al captar en este periodo, ingresos superiores a los 73 mil millones de dólares, resultado de recibir a más de 204 millones de turistas. Asimismo, en el periodo comprendido entre 1993 y 2000, el turismo representó, en promedio, en el Producto Interno Bruto (PIB) el 8.3% del total nacional. Otras actividades que destacaron por su aportación son el transporte con 2.5%, los restaurantes y bares con 2.0%, el alojamiento registró 1.1%, el comercio con 1.0% e incluida en la industria manufacturera está la producción artesanal que solo alcanzó 0.9% como parte del 7.5% del PIB total. (SECTUR 2006)

La OMT (1999) afirmó que para el año 2020, México será el octavo destino en el ámbito mundial con una llegada aproximada de 48.9 millones de turistas, lo que representaría un 3.1 % de la cuota del mercado mundial. Sin embargo, y pese al optimismo que se plantea en los estudios de la OMT, al analizar la situación actual y las posibilidades de esta actividad en las próximas décadas, se observa que el país deberá enfrentar retos muy significativos, derivados de las exigencias

que implica la necesidad de lograr un desarrollo sustentable y la adecuación a los cambios tecnológicos que dominarán esta y otras actividades de punta en el ámbito mundial.

La importancia del turismo, expresión de punta de la economía globalizada y uno de los actores más dinámicos en el proceso de integración mundial, ha sido relegada en las definiciones de las políticas públicas y las estrategias centrales de las propuestas de desarrollo. Sin embargo, dadas las múltiples relaciones que genera la economía del turismo ya no es posible, excluirla del debate mundial y mucho menos no considerarla en la agenda nacional, ya que, en el caso de México es una actividad en crecimiento y uno de los elementos fundamentales en la geoeconomía regional. Sin embargo es importante mencionar algunos elementos de la situación de México en materia turística, el principal y primer elemento es el desconocimiento por parte de la sociedad del turismo, como un aspecto de desarrollo, lo cual se refleja en una visión limitada por parte de los propios organismos del Estado. Esta situación reduce las grandes posibilidades que presenta el turismo en sus diferentes facetas, desde la de ser un instrumento en la geopolítica regional, pasando de ser un aspecto de desarrollo, a un mecanismo de integración y diversificación de las economías de subsistencia en zonas marginales.

La deuda social en grandes núcleos de población de apoyo al turismo, expresada en el envejecimiento, obsolescencia y carencia de la infraestructura de apoyo a esta actividad, principalmente en el área urbana, se combinan con las nuevas situaciones que se comienzan a perfilar en el mercado mundial de zonas competitivas a los destinos nacionales y todo ello se transforma en los retos por superar, para definir una política turística, que no busque sólo resultados en términos de visitantes, sino que pretenda plantear un desarrollo sustentable del turismo, que garantice continuidad y expansión del mismo.

Como segundo elemento, está la profundización de las alianzas y las mega-fusiones, lo cual terminará por generar grupos corporativos que tengan el control

de los servicios y otras actividades productivas teniendo como resultado un mercado no competitivo controlado por pocos grupos de poder y como contrapartida a las mega fusiones, un aumento de la pérdida de empleos e incremento de las nuevas tecnologías en reemplazo de los puestos de trabajo.

Como tercer elemento, está la reducción cada vez mayor de los espacios rurales y sus actividades tradicionales al ser reemplazados por las grandes corporaciones que controlan el sector, lo cual transforma a muchas regiones y poblados en áreas poco pobladas y por ende, en potenciales lugares de expansión del turismo alternativo, cada vez más interesado en la naturaleza, que hoy no tiene cabida en las grandes megalópolis. Por lo que el turismo manejado sin responsabilidad y visión de sustentabilidad podría también aportar una cuota de conflicto en gran problema ambiental.

El Gobierno Federal ante la situación del sector turístico ha llevado acciones para elevar la competitividad no solo en el ámbito nacional sino también internacional de las micro, pequeñas y medianas empresas. Durante el sexenio de Vicente Fox (2000-2006), el Programa Nacional de Turismo 2001-2006, implementó el Programa de Modernización para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa Turística, que establecía una política turística articulada en cuatro ejes interrelacionados:

- Hacer del turismo una prioridad nacional
 - Tener turistas totalmente satisfechos,
- Mantener destinos sustentables. contar con empresas más competitivas. (Secretaría de Turismo, 2006).

El cuarto eje rector se orientaba a impulsar a la micro, pequeña y mediana empresa turística, para que se constituyeran como empresas competitivas, y con esto, el Gobierno de la República trabajaba para que el turismo fuera considerado como una actividad prioritaria y estratégica del Estado Mexicano,

considerando su vocación natural para generar empleos permanentes, atraer inversiones y actuar como una palanca de desarrollo social y regional.

De acuerdo con el Plan Estatal de Desarrollo de Jalisco (2004-2006), En el estado subsiste una estructura productiva fragmentada, definida por una cultura empresarial que se caracteriza por una actitud y desempeño poco agresivo en cuanto a su participación competitiva. Lo anterior implica reforzar las líneas de apoyo de las micro, pequeñas y medianas empresas, en las condiciones de trabajo y de vida tanto de los asalariados formales como de aquellos que se encuentran en condiciones precarias, en suma, de utilizar las capacidades económicas con un fin social y no solo emplear ventajas estáticas, que se basen en el estancamiento de las condiciones de vida. Al mismo tiempo, Jalisco necesita superar las desventajas competitivas que tiene en el entorno internacional, para la atracción de inversión

Dentro de la actividad turística el sector restaurantero es el giro que más aperturas, traspasos y quiebras genera anualmente. Año con año cientos de personas apuestan su capital y muchas otras comprometen su patrimonio y su futuro en la actividad gastronómica, con la idea de que se trata de un negocio sencillo, seguro y altamente productivo. Desafortunadamente la gran mayoría de inversionistas lo han comprobado con rendimientos precarios o hasta con el cierre de sus negocios (Durón, 2003).

En materia turística y ante la situación que presenta el sector restaurantero en los párrafos anteriores las empresas del requieren contar no sólo con una capacidad de alojamiento permanente, acorde con las exigencias de los turistas, sino también con restaurantes de alta categoría y con servicios de transporte decorosos. Esta situación ha llevado a muchas ciudades y destinos turísticos a encaminar sus esfuerzos de captación de clientes en este segmento en claro crecimiento, lo que significa una fuerte competencia por situarse en una posición favorable en este mercado (Plan Municipal de Desarrollo 2004-2006, Puerto Vallarta. El Plan Municipal de Desarrollo 2004-2006, establecía que se debía

estar consciente que lograr una posición competitiva en este segmento dependía de un conjunto de factores muy variados, calidad en el servicio y actitud empresarial.

Lo comentado anteriormente es para contextualizar la actividad turística para poder indagar la gastronomía porque uno no se concibe sin el otro. La gastronomía es el Arte de preparar platillos de la manera más perfecta en cuanto a su condimentación y presentación. La cocina mexicana nació gracias a las raíces indígenas, al mestizaje gastronómico originado con la conquista española, y la influencia de otros países. Nació con el encuentro de los ingredientes del nuevo y del viejo mundo, integrándose los alimentos indígenas con los traídos de Europa y que pronto se aclimataron a nuestras tierras.

La gastronomía ocupa un lugar importante en la actividad turística de los países en el mundo ya que, en particular. La mexicana ofrece una variedad rica de platillos y bebidas que el turismo nacional e internacional degusta en todas las regiones donde se producen maravillas culinarias que los diferentes destinos turísticos nacionales ofrecen a nuestros visitantes.

1.2 Antecedentes de la industria restaurantera

Los primeros indicios de que la gente salía a comer data desde el año 1700 a.C., se han encontrado pruebas de la existencia de un comedor público en Egipto en el año 512 a.C. Se cree que este comedor sólo servía platos preparados con cereales, aves salvajes y cebolla. Sin embargo, las mujeres no podían entrar a este tipo de establecimientos, es hasta el año 402 a.C. cuando las mujeres y los niños podían entrar a las tabernas acompañados de los hombres, sin embargo, las niñas no podían tener acceso a estos lugares sino hasta que estuvieran casadas (Bachs, 2003).

Se han encontrado pruebas de que antes del año 79 d.C. existían una gran cantidad de bares en las calles de la antigua Roma, por lo cual se cree que las salidas a comer fuera de casa, ya eran famosas entre los romanos. En estos

lugares, se servía pan, queso, vino, nueces, dátiles, higos y comidas calientes. Las barras estaban cubiertas con mármol y contaban con vasijas empotradas en las que el vino se guardaba para mantenerlo fresco (Anker & Batta, 2000).

Después de la caída del imperio Romano, las comidas fuera de casa se llevaban a cabo en tabernas y posadas, pero en el año 1200 se establecieron casas de comida en Londres, París y en algunos otros lugares donde vendían platos preparados (Foster, 2001).

Comblence, (1999), menciona que durante la Edad Media, el buen servicio de alimentos y bebidas era un privilegio, del cual sólo podía gozar la aristocracia. Los nobles tocaban las trompetas en las puertas de los castillos, para indicar que debían congregarse para un banquete. Los comensales disfrutaban de platos enormes de pavo real o cisne rostizado, carne de res y carnero, se acostumbraba a que comieran con las manos y se limpiaran en coloridas corbatas. Mientras comían disfrutaban de un espectáculo de acróbatas, malabaristas y trovadores.

Catalina de Medici, la cual era una italiana de 14 años, que se casó en 1533 con el rey Enrique II de Francia, fue la que introdujo la comida elegante, al celebrar distinguidos banquetes en mesas redondas con adornos de plata y delicadas vajillas donde más de 100 cocineros preparaban una variedad de platillos, lo cual fue la base para lo que actualmente se conoce como cocina (Foster, 2001).

En esos tiempos el café era considerado como un agente medicinal, al cual se le atribuían propiedades para ayudar a la digestión, para curar el catarro y los resfriados; es así como en el año 1650 aparecieron en Oxford, las cafeterías y en 1657 se hicieron presentes en Londres. Para los años 1700 existían aproximadamente 3000 cafeterías en Londres, las cuales posteriormente fueron cobrando popularidad en la América Colonial, en Boston, Virginia y Nueva York (Bachs, 2003).

Anker & Batta, (2000) señalan que en el siglo XVIII, había sitios de alta especialidad, los cuales ofrecían un menú específico y sólo servían a una hora fija. Las fondas, mesones y hosterías servían piezas completas de pollo o res, pero sólo bajo pedido. Es en este siglo cuando también aparecen los ordinarios, los cuales eran similares a las fondas en las que sólo se servía pan, carne y cerveza, ofrecían porciones grandes a precios muy bajos.

Fue hasta el año 1765, cuando apareció el término de restaurante que significaba alimento que restaura. Este concepto nació cuando un Parisiense llamado Boulanger abrió su establecimiento, en el cual ofrecía sopas y caldos. En su puerta tenía la siguiente inscripción “Venite ad me omnes qui stomacho laboratoratis et ego restaurabo vos”, lo cual significaba “Venid a mí todos aquellos cuyos estómagos clamen angustiados, que yo los restauraré” (Bachs, 2003). Boulanger llamó a su sopa el restaurador divino, la cual sólo era una mezcla de vegetales y hierbas que ocupaban los médicos de la Edad Media como reconstituyente. Este delicioso preparado atrajo gente elegante, la cual no acostumbraba ir a las tabernas, en las cuales lo principal eran las bebidas, dejando a la comida en segundo lugar. El restaurante de Boulanger, llamado Champs d’Oiseau, tenía precios altos, lo cual lo convertía en un lugar exclusivo, sólo para la gente de alta sociedad. Posteriormente como consecuencia de este éxito Boulanger amplió su menú, y la palabra restaurante se estableció en todo el mundo. Los chefs, que hasta ese momento sólo trabajaban para la nobleza, abrieron sus propios negocios, o bien eran contratados por empresarios. (Bachs, 2003).

Sin embargo, fue hasta 17 años después, en 1782, cuando fue abierto el primer restaurante de lujo, el primer restaurante en el cual los comensales se sentaban y se les servían porciones individuales, seleccionaban la comida de menús, tenían un horario fijo y establecido; este restaurante fue establecido por un hombre llamado Antoine Beauvilliers, nombrando a su establecimiento La Gran Taberna de Londres. Beauvilliers era escritor culinario y una autoridad

gastronómica de ese tiempo. En 1814 escribió lo que más tarde se convertiría en los estándares de la comida francesa: *L'Art du Cuisinier*. Se consideró que esta gran figura fue el primero en combinar las tres cosas esenciales que debe de tener un restaurante elegante: meseros elegantes, una bodega completa de vinos, y una cocina superior (Egertón, 1999).

Reynoso, (2004) menciona que antes de 1804, París contaba con más de 500 restaurantes, generando a la mayoría de los grandes chefs de toda la historia, y creando muchos platos famosos. El progreso del arte culinario fue muy grande, después de la Revolución Francesa se suprimieron las corporaciones y concesiones, y se empezaron a multiplicar los restaurantes.

Según Reynoso, (2004) fue hasta el siglo XIX, cuando los restaurantes cruzaron el canal de la Mancha, cuando las compañías de ferrocarriles construyeron grandes hoteles e instalaron restaurantes franceses con un servicio completo de plata, lo cual al principio fue extraño, pero pronto alcanzó una gran popularidad. Poco a poco con las tendencias de viajar seguido, fueron apareciendo establecimientos en pequeñas poblaciones, y los dueños fueron convirtiendo sus tabernas y ordinarios en restaurantes.

La innovadora idea de comer fuera de casa, ya no era sólo para las clases privilegiadas, poco a poco fue atrayendo a las masas, lo cual fue dando lugar a nuevos cambios. En 1884 se crearon los salones de té, los cuales al principio sólo servían esta bebida, posteriormente ofrecían alimentos más sustanciosos, tomando gran popularidad entre las mujeres, las cuales hasta estas fechas seguían sin poder entrar solas a las tabernas (Foster, 2001).

De acuerdo con Anker & Batta, (2000) fueron surgiendo todo tipo de establecimientos, principalmente en Londres, en la zona de Soho, la cual se convirtió el centro de la industria de servicio de alimentos y bebidas en Londres, generando la mayor parte de la gente que trabajaría en los grandes hoteles a

finales del siglo. En estos hoteles se construyeron grandes y elegantes restaurantes, en los cuales todos los comensales se vestían de gala y disfrutaban de grandes menús a la carta.

A finales del siglo XIX, las reuniones y banquetes llegaron a la cima, y las comidas se componían de 14 tiempos o platillos. Sin embargo, con la llegada de la primera guerra mundial, en 1914, se tuvieron que racionalizar los alimentos originando una reducción en el número de platillos, tanto en los banquetes como en los restaurantes normales, haciendo populares las comidas con tres o cuatro platillos y café, práctica que hasta nuestros tiempos ha permanecido (Comblence, 1999).

En los restaurantes clásicos existía el bronce y el mármol, mientras que en los populares desapareció la mantelería de lino, y las mesas y paredes fueron recubiertas de materiales plásticos. Menciona (Bachs, 2003) que con el paso del tiempo los restaurantes europeos comenzaron a americanizarse, transformándose en autoservicios, restaurantes de comida rápida, entre otros. En América, el servicio de alimentos se extendió al público en general en la década de los 80, con la revolución industrial. Los lugares para comer fuera de casas poco a poco fueron adquiriendo mayor popularidad y el salir a comer fuera de casa se ha convertido en un pasatiempo.

1.2.1 Características de la industria restaurantera.

En la actualidad, el servicio de alimentos y bebidas es un gran negocio, éste prosperó después de la segunda guerra mundial, ya que las personas con posibilidades económicas, adquirieron la costumbre de comer fuera de casa. Considera (Bachs, 2003) que han sido dos los principales factores que han permitido el crecimiento de la industria restaurantera: el hecho de que cada vez son más las mujeres que trabajan y el incremento en la economía de los

hogares, ya que estos factores permiten a las familias llevar a cabo un mayor número de comidas fuera de casa.

Existen muchas teorías de motivación, siendo más conocida la de Maslow, la cual dice que el ser humano siempre quiere cosas nuevas, una vez que satisface una necesidad, aparece otra, y así sucesivamente; yendo desde las necesidades fisiológicas, hasta las de realización. La gente que acude a los restaurantes no sólo va por satisfacer una necesidad fisiológica, que sería la de satisfacer el apetito, sino también por satisfacer su autoestima, autorespeto y sus necesidades de reconocimiento (Bachs, 2003). Cada persona, elige un restaurante diferente conforme a las necesidades que tenga en ese momento y que sea acorde con su disponibilidad económica.

Antes, los comensales tenían que esperar su turno para entrar a los restaurantes, por este motivo, lo más importante para los restauranteros era poder servirles, así que se enfocaban en métodos, tiempos y controles para producir más y así poder atender a todos sus clientes. Posteriormente fueron surgiendo nuevos establecimientos, los comensales ya no tenían que formarse, y entonces se tenían que elaborar estrategias para buscar a los consumidores. Se tenían que hacer investigaciones y análisis de las necesidades del mercado, para satisfacer e inducir nuevas necesidades. Esto ha ido cambiando, en la actualidad el reto ya no lograr satisfacción en los clientes, sino tener clientes leales (Egertón, 1999).

El negocio de los restaurantes se considera como un desafío, ya que se puede tener un gran éxito, o un gran fracaso, sino se sabe contar con las cosas necesarias que demandan los comensales. Según Foster (2001) el éxito de un restaurante en la actualidad depende de seis principales factores:

1. Administración eficaz.
2. Materia prima de calidad

3. Estandarización en los alimentos.
4. Servicio atento.
5. Ambiente agradable.
6. Valor agregado.

Como la competencia cada vez ha sido mayor, muchos restauranteros se han preocupado por cubrir algunos de los aspectos anteriores, y han tenido una buena respuesta de parte de los clientes, sin embargo, se considera que si se combinan estos seis elementos se puede lograr un éxito a largo plazo.

La industria restaurantera poco a poco ha crecido y tomado mayor fuerza. En México, es una de las industrias de mayor importancia, ya que ha sido fundamental para el desarrollo gastronómico y culinario del país, es desarrolladora de gente, genera un enorme beneficio social al emplear un gran número de mano de obra. El secretario de turismo, Elizondo (2004) consideró que es la industria número uno en emplear gente. A su vez también se le considera como la industria más importante en el presupuesto del gasto familiar, las familias mexicanas destinan el 9.8% del gasto a las comidas fuera de casa.

1.3 El restaurantero como empresario

Al iniciar la segunda mitad del siglo XX, el pensamiento mercantil de la época se basaba en la idea de incrementar ventas, al mismo tiempo que controlar los costos y por ende, la maximización de las utilidades, olvidando frecuentemente las necesidades del consumidor. La premisa era: “Si un cliente no compra, otro lo hará”. Afortunadamente las innovaciones tecnológicas y los avances científicos han originado modificaciones en la conducta del comprador y del empresario; estos últimos han vuelto la mirada hacia el cliente, enfatizando la calidad de los servicios prestados en función de las expectativas del propio consumidor.

Esta tendencia en los negocios se observa con mayor frecuencia en el gremio restaurantero, ya que la calidad determina, en gran medida, el porqué un cliente vuelve a un mismo establecimiento o, de forma contraria porque nunca regresa,

Sarquís (1992) dice que:

“Si el cliente recibe un trato indiferente, si el personal de servicio es descortés, poco atento o irrespetuoso, o bien, si el producto no corresponde a las expectativas generadas por la publicidad, ni la más cuantiosa inversión convencerá a los clientes insatisfechos de volver a comprar. Además, dichos clientes insatisfechos difundirán entre otras muchas personas sus experiencias negativas”.

Es natural que existan quejas en un restaurante, pero es necesario estar atento a ellas ya que si se recibe alguna es porque el cliente está insatisfecho y no se atienden a tiempo, el malestar perdurará en el ánimo del comensal.

Desatnich (1989) realizó una investigación y detectó que 96% de los clientes insatisfechos nunca se quejan del trato descortés o rudo que reciben y que 90%, de los clientes insatisfechos con el servicio recibido no vuelven a comprar o a asistir al establecimiento y, peor aún, cada uno de estos clientes descontentos relatará su experiencia negativa por lo menos a 9 personas. Y finalmente, 13% de los ex clientes descontentos contará su historia a más de 20 personas.

La diferencia entre un restaurantero profesional y uno que no lo es está en su sensibilidad, sinceridad, actitud y habilidades. El gremio posee cualidades innatas, pero también existen muchas cosas que necesita aprender; entre otras, el conocimiento de las relaciones con su clientela, para lo cual debe establecer un sistema de retroalimentación que le permita elaborar un inventario de habilidades de servicio y, así anticiparse a los deseos del comensal, innovación, formulación de estrategias, es decir, estar siempre un paso delante de él.

William, (1991) enumera 5 necesidades básicas de quien asiste a un establecimiento de alimentos:

- Atención personal
- Sentirse cómodo y relajado
- Pertenencia
- Sentirse importante
- Reconocimiento

Es importante que al fijar los objetivos de la empresa tenga en mente el administrador que el servicio de calidad es una parte integral de la actividad gastronómica, no una extensión de la misma. Como dice Martin: “nada es más importante para su restaurante que los cliente; sin ellos, su restaurante no podría existir”. Algunos ya lo han comprendido, otros no Burger King lo entiende así y en su establecimiento pregona que “si el cliente no está contento, no volverá a ser un cliente en el futuro, y si no es un cliente en el futuro, no tendrán una empresa en el futuro”

Es esencial que para el éxito de un negocio, los clientes estén satisfechos, este tipo de clientela no sólo regresa, si no que trae a sus amistades, William, (1991) agrega “la atención de calidad a clientes se aprende, no se hereda. Así como dominar cualquier habilidad, el ser capaz de distinguirse en la atención de los clientes requiere práctica y experiencia. Cuanto más dé, más recibirá de ellos” También señala que las razones de por qué es importante el servicio de calidad a los clientes, se resumen en tres grupos:

1. Los clientes han llegado a esperar un servicio de calidad. Hoy están mejor educados, tienen más experiencia y esperan más de los que esperaban hace 20 años. Los clientes de los restaurantes esperan un servicio de calidad como algo natural. Si no lo reciben, no regresan.
2. La competencia exige que haya un servicio de calidad. Hoy existen más opciones que antes para elegir un restaurante. Para que perdures, la mayoría

de los restaurantes se esfuerzan en proporcionar alimentos de calidad en un ambiente limpio. El elemento principal que separa a los de mayor éxito de los demás es el servicio. El servicio de calidad a clientes les da ventaja competitiva.

3. La clave para el negocio de éxito es un servicio de calidad. Todo esto queda reducido a que su restaurante tiene que “distinguirse” en el servicio. Con el fin de establecer una clientela fuerte y leal. El último análisis de mercadotecnia y de sentido común, indica que el cliente es quien paga los salarios, sin ellos no hay restaurante ni trabajo. El servicio de calidad al cliente es, en efecto, la clave para el negocio de éxito.

Por lo que se infiere que los negocios de comida deben establecer estrategias de servicio al cliente y no limitarse a las tradicionales estrategias financieras y de operación; como dice Sarquís, (1992):

“el servicio presenta una verdadera ventaja competitiva sobre todo en esta era en que cada vez más personal se dedica a trabajar en empresas de servicio gastronómico. La mayoría de los pronósticos de los economistas prometen, para el futuro previsible, un gran crecimiento a nivel mundial de este tipo de actividad por sobre la industria manufacturera”

La importancia del factor servicio, y en este caso de la actitud de servicio, merece el esfuerzo adicional que requiere medir el cambio de actitud, ya sea a través de una supervisión cercana o de la aplicación de cuestionarios que permitan a los empleados expresar libremente sus actitudes. Estas medidas, implican un costo adicional, pero las empresas deben invertir en remodelar, modernizar, pintar, y cambiar su imagen externa, remodelar o reestructurar la forma que tienen los empleados para tratar a los clientes.

Por tanto, para proporcionar un buen servicio se debe:

- Sonreír
- Establecer un contacto visual

- Utilizar el nombre de la persona
- Prestar atención a las necesidades del comensal.
- Utilizar un adecuado lenguaje corporal
- Mantener un dialogo coherente.
- Demostrar que acepta al cliente sin importar sexo y/o color.
- Ir bien vestido y desempeñar su papel.
- Estar tranquilo y seguro de sí mismo.

Como empresario, el restaurantero debe buscar la riqueza, y los medios para lograrlo están a su alcance, existe, sin embargo, muchos todavía no se han dado cuenta de que poseen la creatividad y la intuición; de que existe un mercado noble y, en la mayoría de los casos, recursos para alcanzar el éxito. Unos cuantos establecimientos de venta de alimentos han aplicado con certeza las técnicas administrativas, y se han colocado en el liderazgo del ramo, por lo que han alcanzado una posición fuerte en el mercado. Pero son los menos, pues carecen de infraestructura profesional que contemple, entre otras cosas, una doctrina, un credo y un código de ética profesional, con principios y normas que rijan su conducta, sin limitar su campo de acción. Es necesario sentar las bases de una filosofía gastronómica, pues cuando los propietarios adviertan, que “los empresarios son hombres superiores de la humanidad” se concientizarán de la magnitud de su obligación social, ya que ellos pueden ser considerados como colaboradores del Estado, generadores de fuentes de empleo, además cubren las necesidades de un gran segmento de la población y participan considerablemente en la máquina económica. Desde luego, no existen dos empresarios iguales, pues cada uno tiene su propio estilo de administrar, cada uno solucionará de manera distinta sus problemas y tomara sus propias decisiones estratégicas.

Los empresarios con éxito afrontarán los problemas vislumbrados con anterioridad y harán uso de las herramientas idóneas, los otros los afrontarán conforme surjan, según sus capacidades.

En la actualidad, la industria gastronómica necesita, sobre todo, de la organización, o sea, de la coordinación de los recursos disponibles para logara objetivos, analizar la trayectoria del negocio, estudiar su presente y considerar su potencial, así como detectar zonas neurálgicas (aquellas que requieren de mayor atención) y tener en mente que la delegación de autoridades es importante para crecer.

La adecuada administración de bienes y recursos redundará invariablemente en beneficio para el negocio, y ayuda a controlar el endeudamiento a un nivel razonable en relación con sus capacidades de pago y sus ingresos.

Es conveniente que el restaurantero maneje de manera eficaz las áreas de finanzas, recursos humanos y mercadotecnia, amén de la producción; en pocas palabras: para hacer dinero se necesita dinero, hasta donde el negocio lo permita. El empresario no puede hacerlo todo y el consumidor no tiene la obligación de buscar un restaurante que no le ofrece atractivos.

Todo lo que refuerce la acción del restaurantero es bueno, y lo que la desestabilice es malo. Es fundamental elaborar un diagnostico de la posición en que se encuentra el restaurantero como empresario, y administrar con base en la toma de decisiones razonablemente adecuadas.

Para ello se requiere un sistema de información financiera; la memoria de una empresa son sus archivos, y mientras mejor organizados se encuentren, la información será de mayor calidad. Así como un hombre que no tiene memoria es un hombre muerto, una empresa sin archivos difícilmente logrará sobrevivir, ya que sin una información sistematizada el control de la misma estará fuera de las manos del empresario. Desde el punto de vista financiero, el control no debe costar más de lo que se perdería sin él, pues en muchos casos se implantan sistemas complejos y costosos, con el afán de controlar operaciones que no lo justifican, o bien, dichos sistemas no son los adecuados o el factor humano que los opera no está capacitado y compenetrado en la problemática del restaurante.

La participación del restaurante en un sistema influye de manera considerable en el costo del mismo. De la Fuente (1984) trató el problema organizacional como sigue:

En las empresas de todo el mundo, cualquiera que sea el país y el sistema socioeconómico, el elemento más difícil de manejar es el humano, en razón de una idiosincrasia casi particular y leyes que pretenden ser altamente proteccionista al trabajador, pero que lo hacen poco productivo y difícil de manejar por la distorsión de las ideas en manos de líderes y empresarios poco escrupulosos.

Por otro lado nuestra calidad de país en vías de desarrollo nos presenta un cuadro empresarial que también muestra características especiales, en donde un sinnúmero de empresas pequeñas – en su mayoría de tipo familiar – compiten entre sí tratando de crecer, y en ocasiones aún de sobrevivir. De estas empresas surgen otras medianas y de cierta importancia que, al crecer, se van organizado administrativamente de forma desordenada y casi intuitiva hasta llegar a un limite en el cual se ven detenidas debido a la incapacidad de sus dirigentes para delegar autoridad y responsabilidades dentro del desorden que ellos mismos han forjado. Así, es como ver en nuestro país empresas que habiendo llegado a niveles altos de éxito, técnico y económico, en manos de una o dos personas que han administrado bien durante años, súbitamente, sin que ni ellos mismo puedan explicárselo, se ven detenidos e incluso lanzadas a la quiebra cuando tratan de mantener su ritmo ascendente. Ante esta desconcertante situación los empresarios crean una serie de áreas administrativas con las cuales pretenden dividir el trabajo; sin embargo, aun cuando señalan tareas específicas e intentan delegar su dirección, Acaban por tomar directamente el mando con las lógicas consecuencias del caso: logran tan solo incrementar el número de empleados y administrativos que, al no ejercer una verdadera autoridad, se dedican a “mantenerse vivos en sus puestos”

En la creación de empresas y su desarrollo, una de las tareas más difíciles es convertir una empresa chica en mediana, y la labor más fácil es convertirla de mediana en nada.

Es indudable que la industria gastronómica adolece mucho de lo mencionado anteriormente; ha edificado su propia casa sobre cimientos débiles como De la Fuente (1984) dice: “bajo el mecanismo de prueba y error”.

1.4 Situación actual de la Industria restaurantera.

Hoy en día, los establecimientos de alimentos y bebidas son de los servicios mas estudiados en áreas como la calidad y la rotación de personal, como lo afirma la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados (CANIRAC) que se da partir del 2010, sin embargo son poco estudiados en la parte de la utilización de la administración, las finanzas, por mencionar solo algunos aspectos de la gestión, por lo tanto, es necesario evaluar el desempeño del sector servicios para conocer el impacto que éste ha tenido en la dinámica económica nacional.

Es importante mencionar que una de las herramientas que más han sido utilizadas por las grandes cadenas restauranteras en el ámbito mundial, es precisamente el desarrollo de “la productividad y la competitividad”, puesto que han basado su filosofía, su misión y visión en estos puntos fundamentales, razón por la cual se considera ésta, una de las alternativas más viables para incrementar la competitividad de las empresas mexicana. Otro aspecto no menos importante es la escasa utilización de la “gestión administrativa integral” la cual no es favorecida y mucho menos aceptada por los empresarios mexicanos, sobre todo porque son empresas familiares tradicionales.

Durante los dos últimos años, la industria restaurantera ha tenido que enfrentar momentos difíciles, que se han traducido en verdaderas amenazas de sobrevivencia para nuestros negocios. Recesión económica mundial, cuyos

efectos se reflejaron en una disminución del 11.7% de las ventas durante el pasado 2009. Leyes antitabaco con reglamentos complejos e incongruentes, que ahuyentaron a nuestros comensales de los restaurantes. Emergencia Sanitaria por la Influenza AH1N1, que tuvo un impacto inmediato de caída en ventas de mayo de 2009 del 60%. En ciudades como México, Cancún, Cozumel, San Luis Potosí y los Cabos la disminución fue hasta del 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 los años 2009 y 2010 presentes como el IETU y el IDE. Los cinco lugares de mayor importancia dentro de la industria restaurantera son: Distrito Federal, Ciudad de México, Jalisco, Veracruz y Puebla (CANIRAC, 2010).

Es relevante mencionar que si se realiza una comparación entre los servicios restauranteros jaliscienses con los restaurantes considerados como “grandes” como es el caso de Samborn’s, Tok’s, ó Vip’s, considerados así por el número de comensales que pueden satisfacer en una misma unidad, no existe signo de comparación puesto que estos últimos han tenido un crecimiento efectivo debido principalmente a la aplicación de los modelos de gestión administrativa realizados por distintos autores; si bien es cierto que no han creado nuevos modelos es importante mencionar que por lo menos los han aplicado con un mayor grado de profundidad, esta afirmación es resultado del acercamiento que se tuvo con los gerentes o directivos de estas compañías, por el contrario en México esto no sucede porque los mismos restauranteros nacionales por su condición de empresa familiar y su cultura arraigada, no aceptan la utilización de esos modelos o teorías.

Cuando se habla de las empresas restauranteras mexicanas es importante conocer su tamaño para poder clasificarlas en micro, pequeña, mediana o

grande, con sus respectivas características, tales como son: grandes capitales, número de empleados, contribución de abasto de productos o servicios al consumidor, realizándose esto a escala nacional, estatal, regional y municipal.

En el estado de Jalisco los restauranteros siguen padeciendo los efectos económicos provocados, en primera instancia, por la crisis económica y la alerta sanitaria de la influenza humana. Sus ventas van a la baja en pleno periodo vacacional. Los daños más graves se observan en Puerto Vallarta. El presidente de la Cámara de la Industria Restaurantera de ese municipio, Alejandro Desentis, explicó que aunque la afluencia de paseantes se incrementó en las dos últimas semanas, los restaurantes reportan un descenso de 40% en sus ventas.

”Por la situación económica y la emergencia sanitaria que impactó al puerto, el poder adquisitivo y la derrama económica de los turistas no es la misma al de los otros veranos, en los restaurantes las ventas están un 40% abajo en comparación con el verano de 2008”.

Explicó que se observa un cambio en el comportamiento de los turistas: anteriormente realizaban un comida al día en alguno de los restaurantes, pero ahora lo hacen una o dos veces durante su estadía en el puerto. Los paseantes prefieren comer en sus hoteles o donde estén hospedados (Desentis, 2010).

El descenso en ventas que se padece en los restaurantes de Guadalajara es menor al de Puerto Vallarta, explicó el presidente de la Cámara de la Industria Restaurantera de Jalisco. En la capital del Estado de Jalisco desde las últimas semanas de abril y las primeras de mayo, cuando se decretó la alerta sanitaria, los establecimientos de Guadalajara arrastran una caída en ventas de 17 por ciento.

La baja en ventas alcanzó hasta 70%, pero han logrado una ligera recuperación

para ubicarse actualmente en -17%. Pese a que se vive el periodo vacacional, las proyecciones no son optimistas, pues aunque sí aumenta la afluencia de comensales no se compara a la de años anteriores. Los restauranteros de la ciudad le apuestan a aumentar sus ventas mediante esquemas promocionales, como venta al dos por uno de bebidas nacionales, de precios especiales a los comensales que cumplan años y a los niños.

Desentis Reyes señaló que la industria restaurantera representa el 24% del Producto Interno Turístico, destacando que ésta representa la segunda fuente generadora de empleos en el país. Destacó que el destino turístico es reconocido internacionalmente por su gastronomía, recibiendo más de 3.5 millones de turistas al año. La derrama económica que representa el sector turístico en el estado de Jalisco durante 2008 fue de 28.5 millones de pesos, de lo cual el 40.72% es generada Por Puerto Vallarta. Asimismo, Puerto Vallarta representa el 30% de PIB estatal, convirtiéndolo en el principal destino turístico del estado y el tercero del país.

En la actualidad el empresario nacional y propiamente el jalisciense se enfrenta a un sinnúmero de amenazas de supervivencia de sus empresas, ante la llegada de empresas restauranteras transnacionales, franquicias y el crecimiento de las cadenas de restaurantes.

Desgraciadamente la falta de preparación, visión y cultura de los pequeños y micro empresarios provoca su inminente fracaso y en muchos casos su total desaparición. Para poder afrontar estas amenazas se requiere una preparación por parte de los restauranteros para:

1. Afrontar el cambio,
2. Tener capacidad para adaptarse a los nuevos retos,
3. Mantener la iniciativa,
4. Estar dispuestos al compromiso,

5. Impulsar los cambios en producción y organización,
6. Estar dispuestos a redefinir estrategias de reposicionamiento a corto y mediano plazo y
7. Promover la innovación y desarrollar los sistemas administrativos.

1.5 Repercusiones de la industria restaurantera

El turismo no se puede concebir sin la gastronomía, sin la industria de los restaurantes, que es piedra angular para el desarrollo en general del país. Este sector, genera inversión para México a través de sus 345,000 establecimientos y poco más de 1, 350,000 empleos, con ventas anuales superiores a los 190 mil millones de pesos, por lo que se considera una actividad prioritaria para la economía de México. La industria gastronómica en México, participa con el 2.32% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, y con 23.8% del PIB turístico, impacta en 66 ramas productivas, es desarrolladora de gente, y genera un beneficio social lo que representa la importancia de esta industria en el país. (CANIRAC, 2010)

Tabla 1.2 Cifras de la Industria gastronómica.

Número de establecimientos 345,000 (96% Pymes)
Participación al PIB 2.32 %
Participación en el PIB Turístico 23.8% (después de Transportes y antes que Hoteles)
No. De empleos directos 3,300 000
No de empleos indirectos 2.2. millones

Fuente: (CANIRAC, 2010)

Las repercusiones de la gastronomía en la economía de México:

- La industria restaurantera es desarrolladora de gente.

- Es una industria que genera un gran beneficio social. Sus empleados además de capacitarse y evolucionar educacionalmente, mejoran y aseguran una alimentación sana y nutritiva.
- El patrimonio invertido es de 10% en México y la revolvencia líquida diaria dinamiza la economía.
- Son una industria de mano de obra intensa. Sin lugar a dudas son la industria número uno empleadora de gente.
- De cada peso que se vende en este sector casi 35 cts. Se van a sueldos y contribuciones sociales.
- La industria gastronómica es de las más viables como primera instancia cuando alguien decide independizarse.
- Es una de las industrias con una relación de inversión y generación de empleo más atractivas.
- Constituye una de las industrias más importantes en el presupuesto del gasto familiar según INEGI participan con 8.8% en el gasto familiar anual de origen nacional, otras industrias.
- El sector gastronómico es una industria muy nacionalista y muy importante en la vida económica y social del país.

De acuerdo con Durón (2003), la industria gastronómica ha crecido de forma desordenada y arbitraria, ha sufrido pérdidas por falta de conocimientos de organización y dirección del negocio. Es una realidad que los propietarios, ejecutivos y gerentes no dedican tiempo, ni pensamiento suficiente al futuro, no establecen objetivos generales para el negocio, no tienen objetivos particulares para cada área que lo integran. Al respecto, Drucker (1984) expresa que “la negligencia del futuro es solo un síntoma; el ejecutivo pasa por alto el futuro porque no puede superar el presente, la verdadera enfermedad es la ausencia de una base de conocimiento y método para encarar el quehacer económico en la empresa.” Por lo que ante la situación si no la empresa no cuenta con el conocimiento de un estratega que analice la situación y formule estrategias y

empresa acciones difícilmente podrá lograr que su empresa logre tener beneficios en un futuro.

La industria restaurantera, es un negocio que requiere de una inversión inicial, la recuperación de la misma, la generación y control de las utilidades, así como de innumerables operaciones que determinarán si continúa en servicio o se retira del mercado. Dentro de la problemática restaurantera. Según (Durón, 2003) está el desconocimiento del ramo, falta de organización y dirección, crecimiento desordenado en las grandes ciudades entre otras. La importancia y la influencia de la economía nacional en el negocio y la aportación de un individuo, ente un organismo a la economía, hacen necesario comprenderse de la problemática individual que da origen al comportamiento de cada unidad. Como un ente económico, la restaurantería requiere de una adecuada organización para coordinar los recursos disponibles que el dueño, socios o accionistas han aportado en beneficio de la empresa. Dentro de los 10 errores que deben evitarse en un restaurante son más de tipo directivo que de atención al cliente pero igualmente perjudiciales:

- Falta de experiencia administrativa
- Descapitalización de su negocio.
- Dejar que la calidad de su producto baje
- Investigación de mercados poco frecuentes
- Perder la cuenta de sus clientes
- Perder la cuenta del promedio de cheques
- Olvidar recompensar a sus empleados
- Tener miedo al cambio
- No reinvertir.
- No definir y seguir el objetivo.

La industria gastronómica ha crecido de forma desordenada y ha sufrido pérdidas por falta de conocimientos de organización y dirección del negocio. Es

una realidad que los gerentes no establecen objetivos generales para el negocio no objetivos particulares para cada área que lo integran.

Dentro de la problemática restaurantera destacan algunos aspectos, la falta de organización y dirección, toma decisiones en diferentes situaciones, la falta de experiencia administrativa, dejar que la calidad de su producto baje, olvidar recompensar a sus empleados, tener miedo al cambio, no definir y seguir el objetivo (ver figura 1.1)

Las empresas competitivas se caracterizan por ofrecer más o mejores servicios, por mejorar la calidad y productividad de su personal y por conquistar y conservar la fidelidad de sus clientes. El estudio elaborado por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (1998) respecto a la detección de necesidades de capacitación de Puerto Vallarta, muestra la problemática de la industria restaurantera, en primer lugar, la falta de dirección de negocio por parte de los administradores, falta seguimiento a planes de trabajo, falta de liderazgo, falta unificar criterios con el personal y la falta de conocimiento en trabajos básicos que realizan otros empleados. Aunado a esto se realizó una entrevista a Alejandro Desentís presidente de CANIRAC, Puerto Vallarta, en la cual señaló que el problema actual en los restaurantes es la falta de una buena administración, de un plan, de una estrategia, de carácter de los directivos para tomar riesgos en nuevas herramientas administrativas, por lo que los restaurantes no sobrevivieron ante los factores de la influenza y la crisis económica, presentados en 2009.

Tomando en cuenta los apartados anteriores se puede deducir que en la mayoría de los problemas influye directamente el administrador del restaurante, entendiendo como administrador al individuo que posee un conjunto de habilidades mentales y emocionales que le permiten realizar actividades que tiendan a la creación, manejo y crecimiento de unidades económicas autosuficientes, y responsables de la supervisión, de la eficiencia continua de los

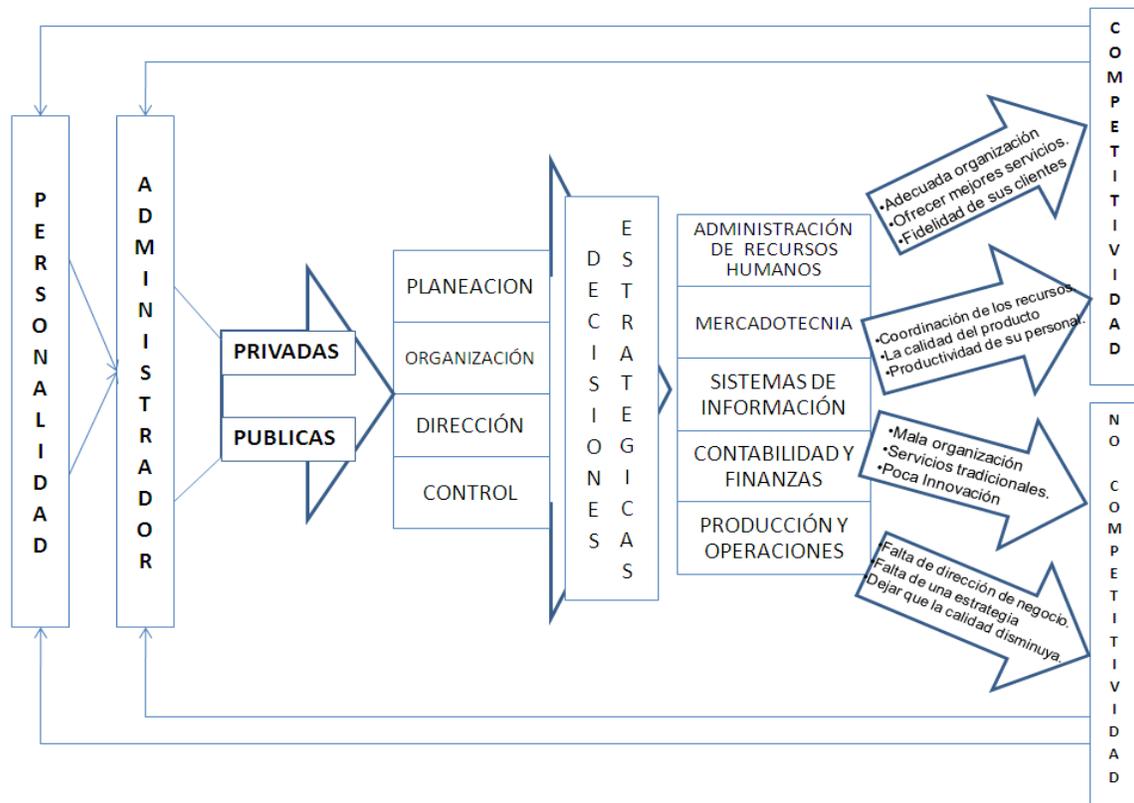
procesos productivos, de la combinación adecuada de procesos y técnicas disponibles, así como la eliminación de pérdidas y desperdicios; de que los itinerarios se cumplan, y de la toma de decisiones necesarias, cuando la rutina se desvía o requiere ser transformada (Bastist Say,1992).

Por lo que es importante estudiar al individuo (administrador) es decir, el carácter y su influencia en su comportamiento en distintas situaciones, dado que de las decisiones tomadas por el administrador depende, en gran medida, el desarrollo de la empresa. El comportamiento siempre incluye una interacción compleja de la persona y la situación. Los acontecimientos del entorno ejercen gran influencia en la forma que se comportan las personas en cualquier momento específico; sin embargo las personas siempre aportan algo propio a la situación. Ese “algo” que representa las cualidades exclusivas de la persona, es la personalidad (Hellriegel, w. Slocum, & w. Woodman, 2009). Entendiendo a la personalidad como los aspectos únicos, internos y externos, relativamente perdurables del carácter de una persona, que influyen en su comportamiento en distintas situaciones (Schultz, 2002). Aunado a esto, según Mintzberg, Ahlstrand, y Lampel, (2007) la personalidad del directivo o administrador es muy importante para la creación de una estrategia.

Por tanto, el administrador ya sea de empresa pública o privada, debe percatarse del cumplimiento de cada etapa del proceso administrativo, asegurando la consecución de los objetivos de la organización, (ver figura 1.1). la planeación permite definir los objetivos, metas, estrategias y planes; la organización sirve para establecer tareas, funciones y procedimientos; la dirección maximiza la labor de los colaboradores de la organización y el control sirve para verificar que lo realizado tenga correspondencia con lo planeado, a través de mecanismos contables, financieros e informáticas y tomando decisiones estratégicas, por ejemplo, como afectar el ingreso a nuevos mercados, el desarrollo de servicios y productos nuevos, la iniciación de nuevos programas, el cierre de programas, la innovación, el crecimiento y el desarrollo

empresarial. Lo anterior vincula permanentemente, cada una de las etapas del proceso administrativo con las áreas funcionales de la administración: de recursos humanos, mercadotecnia, sistemas de información, contabilidad y finanzas, producción y operaciones. Todas las áreas requieren de decisiones estratégicas para cumplir eficaz y eficientemente con sus objetivos específicos.

Figura 1.1 Sistema administrativo.



Fuente: Elaboración propia con base en Huerta Juan José, (2006), *Desarrollo de habilidades directivas*, México, Pearson.

La competitividad o la falta de competitividad de una empresa puede ser causada por la personalidad de los administradores de empresas, quienes toman decisiones estratégicas sobre la administración de los recursos, para el logro de objetivos, que le marcan el rumbo a la empresa(ver figura 1), de acuerdo a los párrafos anteriores los problemas de los restaurantes son por falta de una buena administración, la falta de organización y dirección, toma

decisiones en diferentes situaciones, la falta de experiencia administrativa, dejar que la calidad de su producto baje, olvidar recompensar a sus empleados, tener miedo al cambio, no definir y seguir el objetivo, se observa la importancia del administrador para la competitividad de las empresas restauranteras.

La falta de una administración adecuada ha producido fracasos y tropiezos, asimismo; los servicios o las industrias que no planean sus estrategias no pueden reaccionar oportunamente al ocurrir cambios profundos en el mercado, sin embargo, si existiera dicha planeación muchos de estos problemas podrían superarse.

En el siguiente capítulo se abordan los aspectos teóricos de la competitividad, buscando la medición mediante los factores y sus niveles, que puedan apoyar a la industria restaurantera.



Capítulo 2

Aspectos Teóricos de la Competitividad

2.1 Teorías de la competitividad.

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico (Porter, 1999).

Según Gutierrez (2005), la competitividad es la capacidad de una empresa de generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en donde un cliente por lo general puede elegir de entre varias opciones, lo que necesita.

Hitt M. y Hoskisson (2004) indican que la meta es lograr una competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio es todo un desafío, y que la esencia básica de la competencia en muchas de las industrias del mundo es objeto de un profundo cambio, cuyo ritmo es despiadado y en continuo aumento. Estos autores también destacan que en el siglo XXI, las fuentes convencionales de la ventaja competitiva, como las economías de escala y los cuantiosos presupuestos para publicidad, ya no pueden llevar a una empresa a la competitividad estratégica, por lo que es importante estudiar que factores internos son los que originan ventajas.

Según Cantú (2006) la calidad de la administración privada en fue evaluada y comparada en el reporte de competitividad mundial de 2001. La iniciativa de los administradores (espíritu emprendedor, liderazgo y responsabilidad) fue menor que la que se encuentra en la mayoría de los países considerados competidores cercanos. Este mismo reporte muestra que de 2002 a 2003, México pasó del tercer lugar de 19 al 24 en el nivel de competitividad mundial, básicamente por las mismas razones. Los administradores mexicanos tienden a ser más paternalistas y a utilizar estilos de liderazgo autocráticos, además de que tanto la

administración en nivel medio como los niveles operativos están menos involucrados en la toma de decisiones.

De acuerdo con Porter (2006), todas las empresas enfrentan la incertidumbre de una u otra manera. Sin embargo, no siempre se le considera adecuadamente que hacer un análisis de los factores internos, al formular la estrategia competitiva. A menudo esta se basa en la suposición de que el pasado se repetirá o en los pronósticos implícitos de los ejecutivos sobre el futuro más probable de un sector industrial. Por lo regular, el sentido común vicia los pronósticos explícitos e implícitos de la estructura futura y el diseño mismo puede excluir las incertidumbres que rodean al sector industrial. Los directivos a menudo no consideran los cambios radicales o discontinuos, subestiman su probabilidad que quizá sean pocos probables, pero que alterarán mucho la estructura de la industria o la ventaja competitiva de la compañía.

Además, pocas compañías preparan planes de contingencia al realizar la planeación estratégica, con el propósito de probar las estrategias con las causas principales de la incertidumbre. Con todo, la planeación de contingencias rara vez se efectúa en la práctica y casi siempre prueba incrementalmente las estrategias solo con una o dos incertidumbres clave con la tasa de inflación o el precio del petróleo. En los planes, pocas veces se examinan las futuras estructuras alternas de la industria o se obliga a los gerentes a estudiar sus implicaciones (Porter, 2006).

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario. “La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, de los que dispone dicha empresa” los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

La competitividad no es producto de una casualidad ni surge espontáneamente; se crea y se logra a través de un largo proceso de aprendizaje y negociación por grupos colectivos representativos que configuran la dinámica de conducta organizativa, como los accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, por la competencia y el mercado, y por último, el gobierno y la sociedad en general. Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de “planificación estratégica”. La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global” (Pelayo, 2007).

2.2. La competitividad de las naciones

La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. El objetivo principal de una nación es conseguir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La actitud para hacerlo depende de la productividad con la que se empleen la mano de obra y el capital. La productividad depende tanto de la calidad y las características de los productos (las cuales determinan los precios que pueden alcanzar) como de la eficiencia con que son producidos. La productividad con que se emplea el capital determina el rendimiento que obtienen sus propietarios. Un determinante del éxito internacional en sectores y subsectores que hacen uso intensivo de la tecnología y el conocimiento y sustentan una alta y creciente productividad.

Los atributos que una empresa debe tomar en cuenta para triunfar en los mercados internacionales, atributos que individualmente y como sistema conforman la ventaja nacional. Estos atributos se mencionan a continuación:

- Condiciones de los factores: Situación de la nación en cuanto a los factores de producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado.
- Condiciones de la demanda: Naturaleza de la demanda del producto o servicios del sector en cuestión en el mercado interior.
- Sectores afines y auxiliares: Presencia o ausencia en la nación del sectores proveedores y afines que sean internacionalmente competitivos.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas: Las condiciones en la nación que rigen el modo con que las empresas se crea, organizan y gestionan, así como la naturaleza de la competencia interna.

El análisis del entorno con base en los atributos antes mencionados puede ser utilizado para evaluar los factores externos determinantes de la competitividad, que son todo menos el de las estrategias de la empresa, y que en su análisis sectorial, regional o nacional, ayuda a identificar fortalezas y debilidades que la empresa comparte con otras del sector.

Cabe mencionar que dentro de la gestión turística la palabra de competitividad es constante y más para el logro de sus objetivos, lo que no se menciona es como lograr esa competitividad, por esto es fundamental identificar las condiciones que determinan la competitividad nacional de un servicio. El modelo de Porter representa las condiciones que se deben tomar en cuenta para analizar la competitividad:

1. Condiciones de los factores.

La teoría económica clásica de las ventajas comparativas explica que una nación o región es competitiva en determinada industria por su abundante dotación de los factores básicos de producción requeridos: tierra, mano de obra y capital. Pero, cómo se explica con ese enfoque la competitividad de Holanda en la industria de las flores Holanda es responsable de dos tercios de las exportaciones mundiales de flores frescas. A pesar de que es claramente deficiente en su dotación de factores básicos críticos para esta

actividad, sufre de una escasez notoria de tierra, tiene una temporada corta de producción, su clima es inhóspito para el cultivo y su mano de obra es cara en relación con países competidores.

La respuesta a esta aparente paradoja es que no son los factores básicos, sino los llamados factores especializados, los que permiten alcanzar ventajas competitivas. Los factores especializados propician ventajas competitivas para un país, porque son únicos y muy difíciles de replicar o acceder por competidores de otras regiones. En turismo, los factores básicos que permiten el desarrollo de un país son su legado patrimonial de riquezas naturales, arqueológicas y culturales. Sin embargo, la competitividad de un país o región reside, más bien, en la calidad de los factores especializados que permiten valorar su herencia patrimonial por encima de países con un legado similar.

Recursos humanos con capacitación turística, infraestructura diseñada para hacer accesibles los atractivos naturales, mercados de capitales adecuados para financiar proyectos turísticos de largo plazo, niveles de seguridad personal adecuados y alta cobertura de servicios públicos de apoyo son ejemplos de ese tipo de factores especializados.

Condiciones de la demanda.

En un mundo dirigido hacia la globalización podría parecer que la demanda local es de menor importancia, pero la evidencia demuestra lo contrario. Las empresas más competitivas, invariablemente cuentan con una demanda local que se encuentra entre las más desarrolladas y exigentes del mundo.

Clientes exigentes permiten que las empresas vislumbren y satisfagan necesidades emergentes y se conviertan en otro incentivo a la innovación. Tener a estos clientes cerca permite que las empresas respondan más rápidamente, gracias a líneas de comunicación más cortas, mayor visibilidad y a la posibilidad de realizar proyectos conjuntos. Cuando los clientes locales anticipan o moldean

las necesidades de otros países, las ventajas para las empresas locales son aún mayores.

En la industria turística, la demanda está formada tanto por los turistas nacionales como los extranjeros que visitan el país. En esta industria, en lugar de exportar productos, son los consumidores los que se movilizan hacia los atractivos turísticos. Lo relevante de la calidad de la demanda, en el modelo conceptual propuesto de Porter, es el nivel de exigencia a que esté sometida una industria de parte de los clientes que atiende en forma directa. Por consiguiente, debe analizarse el volumen y tendencia de crecimiento de la demanda, su origen y grado de segmentación pero, fundamentalmente los gustos, exigencias y grado de sofisticación de los turistas que visitan un destino.

1. Sectores relacionados y de apoyo.

La existencia de sectores de apoyo especializados y eficientes crean ventajas competitivas para un país. Las industrias relacionadas y de apoyo entregan a las empresas pertenecientes al cluster insumos, componentes y servicios, hechos a la medida, a menores costos, con calidad superior, y suministrados de manera rápida y preferente. Esto es consecuencia de vínculos más estrechos de colaboración, mejor comunicación, presiones mutuas y aprendizaje constante, que facilitan la innovación y el mejoramiento continuo dentro del cluster.

Para que un cluster turístico sea competitivo, es imprescindible un sector de apoyo vigoroso e innovador. Esto significa buenos proveedores de alimentos y suministros para la hotelería y los restaurantes, buenas escuelas de formación de personal, tanto a nivel operativo, técnico como gerencial; ingenieros y arquitectos especializados en diseño de obras de turismo, servicios médicos confiables y afiliados a los sistemas internacionales de seguros, entre otras empresas de servicio afines a la actividad.

2. Estrategia, estructura y competencia de las empresas.

La creación de destrezas competitivas requiere un ambiente que motive la innovación. Una competencia local vigorosa e intensa es una de las presiones más efectivas para que una compañía mejore continuamente. Esta situación obliga a las empresas a buscar maneras de reducir sus costos, mejorar la calidad, buscar nuevos mercados o clientes,. La competencia intensa, lejos de ser un problema como algunos empresarios la conciben, es una herramienta para la competitividad de largo plazo.

En turismo, el nivel de competencia debe analizarse desde dos puntos de vista: la competencia local y la internacional. En los mercados locales, las empresas compiten en cada sector de la industria, generalmente no solo por participación de mercado, sino también por empleados, excelencia en servicio y por prestigio. Cuanto mayor sea el grado de rivalidad en un sector (por ejemplo, hotelería, alquiler de autos o “tour” operadores), mayor será la presión e incentivos por mejorar estándares e introducir nuevos productos.

En el ámbito internacional debe analizarse la rivalidad entre países que compiten entre sí como destinos con posicionamientos diversos y campañas de promoción que intentan atraer al turista. Sin embargo, debe recalarse que el origen de la ventaja competitiva se da a nivel de empresa y cluster, ya que un país no puede mercadear sosteniblemente un producto que su industria no ha logrado producir.

3. La dinámica dentro del diamante.

La interacción o refuerzo mutuo de los cuatro atributos de la ventaja nacional es, a menudo, más importante que los atributos en sí. El grado de impacto de un atributo sobre las ventajas competitivas depende, en gran parte, del estado en que se encuentren los otros determinantes. Por ejemplo, si las empresas no cuentan con suficientes recursos humanos capacitados, la sola presencia

de compradores locales exigentes no garantizará el surgimiento de mejores productos.

La dinámica de las relaciones entre los atributos del diamante puede darse de diversas maneras. Por ejemplo, la presencia de numerosas empresas hoteleras que compiten vigorosamente en un mercado turístico justifica realizar nuevas inversiones para crear y desarrollar mejor infraestructura en su zona de influencia. También crea un mercado atractivo para el surgimiento de industrias de apoyo. La demanda turística se vuelve más exigente, gracias a que las empresas se ven obligadas a ofrecer mejores productos y servicios para ganar la preferencia de los consumidores ante la competencia.

Por otro lado, una fuerte demanda turística, o bien, la misma presión de las empresas que allí compiten, puede influir ante el gobierno y la opinión pública en la asignación de recursos para el mejoramiento de factores especializados (institutos de capacitación turística, mejoramiento de carreteras a las principales zonas de atractivos, policía turística, aeropuertos) y ello puede estimular aún más el surgimiento de nuevas empresas como “tour” operadores y alquileres de autos, dirigidas a atender directamente al consumidor. A su vez, los factores creados para atender la industria principal son aprovechables para las industrias relacionadas y de apoyo. Estos factores especializados pueden ser un gran atractivo para atraer un mayor número de turistas exigentes, lo que ayudaría a construir una demanda local más sensible hacia unos servicios de mayor calidad. Por último, las industrias relacionadas y de apoyo pueden integrarse y transformarse en nuevos actores que vendrían a aumentar la rivalidad dentro de la industria principal.

Los determinantes de la ventaja competitiva de un país constituyen por sí mismos un sistema bastante complejo. Sus elementos se refuerzan entre sí y se multiplican con el transcurso del tiempo. Así, las ventajas crecen y se van expandiendo hacia otras industrias relacionadas. De esta manera se va

creando un entorno de relaciones e interacciones complicadas, difíciles de imitar por parte de los otros países o clusters turísticos potencialmente competidores.

4. El azar y el papel del gobierno.

Los cuatro atributos del diamante son, a su vez, influenciados por otras variables, como el azar y el papel del gobierno. El azar surge de eventos repentinos que influyen en la posición competitiva de ciertas empresas que saben moverse ante los cambios. Estos eventos pueden ser nuevos inventos tecnológicos, cambios en las tendencias de los mercados, decisiones políticas, guerras, eventos de la naturaleza, entre otros.

El gobierno puede ejercer influencia sobre cualquiera de los elementos del diamante, tanto positiva como negativamente. Por ejemplo, el gobierno define las políticas y asignación de recursos a infraestructura y educación. Por medio de la fijación de regulaciones y estándares, afectan la rentabilidad de las diferentes actividades económicas. Claramente, las políticas tributarias pueden estimular o frenar la inversión en industrias turísticas o el desarrollo de industrias relacionadas dentro de un país.

2.3. La competitividad desde un enfoque de competitividad sectorial

Cuando se analiza la competitividad en las naciones, también es importante hacer un análisis del sector para esto Porter, (1997) establece en su trabajo que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compete, de tal modo que la intensidad de la competencia en un sector tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. Las características de los sectores nacionales que los

hacen más competitivos que sus semejantes de otras naciones son denominadas ventajas competitivas, de tal forma que todos los sectores industriales tienen el mismo potencial y se distinguen fundamentalmente en el potencial de utilidades finales a medida que difiere la acción conjunta de las fuerzas del sector por lo que identificar las características estructurales clave, permite determinar lo intenso de las fuerzas en competencia, y de ahí la rentabilidad del sector industrial.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, (1997) se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia de un sector o industria de un determinado país o región, el cual se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor porción que sea posible de los beneficios que se ofrece el sector. La competencia a la que se refiere el modelo no es únicamente por aumentar su participación de mercado, sino también entre las empresas y sus clientes y entre las empresas y sus proveedores.

2.4. Sustentabilidad de la ventaja competitiva y sistémica.

La sustentabilidad de la ventaja competitiva, según Porter, depende de tres condiciones:

1. La fuente específica de la ventaja existe una jerarquía de fuentes de ventaja competitiva en términos de sustentabilidad. Las ventajas de orden inferior, tales como bajos costos de mano de obra o materias primas baratas, son relativamente fáciles de imitar, por ello, son una engañosa y a veces huidiza fuente de ventaja competitiva para un competidor internacional. Mientras que las de orden superior, tales como la tecnología de procesos propia de la empresa, la diferenciación de producto basada en productos o servicios singulares y la fama de la marca basada en esfuerzos de marketing acumulados, son más duraderas.

2. El número de diferentes fuentes de ventaja de que dispone una empresa. Si la compañía depende exclusivamente de una ventaja, como pudiera ser un diseño de producto inherente menos costoso o la disponibilidad de una materia prima barata, los competidores se centrarán en anular o superar esta ventaja. Las empresas que cuentan con un dilatado historial de liderazgo tienden a proliferar las ventajas a lo largo de la cadena del valor.

La mejora y el perfeccionamiento constante del producto-servicio. En el enfoque de competitividad sistémica la apertura de México y la paradoja de la competitividad se explican porque México carece de un enfoque integral de competitividad sistémica que enfrente de manera efectiva la globalización y las brechas del desarrollo, por lo que es necesario instrumentar un paradigma alternativo de la competitividad de las naciones ante la globalización. El modelo de competitividad sistémica se basa en un nuevo enfoque que se ha denominado ICOP en donde el objetivo no es solo medir los índices de competitividad sino identificar los obstáculos y diseñar las políticas para la mejora y sustentabilidad de la competitividad, donde: (IC) significa los índices de competitividad, (ICO) significa el análisis de los obstáculos para la competitividad de las empresas y (ICOP) significa la identificación de las políticas públicas necesarias para superarlos.

La competitividad microeconómica, o en el ámbito de empresa, es el punto de partida de la competitividad sistémica, ya que son las empresas que inicialmente y finalmente tienen que enfrentar la hipercompetencia global en los mercados locales, esto requiere de un nuevo modelo de gestión empresarial basado en empresas competitivas sustentables que sean inteligentes en la organización, flexibles en la producción y ágiles en la comercialización, atributos indispensables para enfrentar los tres impulsores de la nueva economía del siglo XXI. En este contexto, se requiere de empresas flexibles con capacidad de respuesta y velocidad de respuesta al cambio apoyado con trabajadores del conocimiento multivalente o multihabilidades, que permitan formar el capital

intelectual de aprendizaje e innovación continuos de la empresa. La competitividad microeconómica requiere así de la formación de capitales empresarial y laboral. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008)

La competitividad mesoeconómica o sectorial requiere de un nuevo modelo industrial y productivo soportado por tres capitales fundamentales: el capital organizacional que permite generar las economías de la aglomeración (a diferencia de las economías de escala en la era de la producción masiva) basada en la articulación productiva entre empresas a través de cadenas empresariales, entre empresas de diferentes sectores que forman los conglomerados productivos o clusters, y entre comunidades y ciudades que forman los polos regionales de desarrollo.

La competitividad macroeconómica va más allá de la estabilización de precios y se manifiesta en dos vertientes fundamentales: La dinámica macroeconómica, esto es, las variables que determinan el crecimiento pleno y sostenido a mediano plazo y la eficiencia macroeconómica caracterizada por las variables determinantes en los costos-precios a nivel de empresas, la dinámica macroeconómica o del crecimiento pleno y sostenido se puede representar en lo que se ha llamado el diamante de las palancas del crecimiento: los índices de acumulación de capital (inversión/PIB) y de ahorro interno (que determinan la brecha ahorro-inversión y la necesidad de ahorro externo) y por otra parte el índice de innovación que determina el crecimiento de la productividad.

La competitividad internacional o externa se refiere al modelo de apertura y la formación del capital comercial. Esto es, México tiene acuerdos de libre comercio con países en 3 continentes pero concentra su comercio internacional, en casi un 90%, con los Estados Unidos, por lo que la utilización del potencial comercial que ha generado la política está sub-utilizada y requiere de una estrategia de inserción y promoción más activas de las empresas mexicanas. En este contexto, la competitividad internacional implica un modelo de apertura

eficiente con un programa de defensa a la competencia desleal y formación de capital comercial.

El capital institucional y gubernamental se refiere al modelo de gestión gubernamental y estado de derecho que son determinantes del entorno de la competitividad de las empresas. Un gobierno con calidad inteligente que provee los servicios públicos y el fomento económico y social a través de políticas públicas eficaces y eficientes, en un esquema desburocratizado, transparente y que opera con simplificación administrativa. Esto es lo que forma el capital gubernamental de una sociedad moderna. El estado de derecho se sustenta en la formación y desarrollo del capital institucional de una sociedad y se caracteriza por tres elementos fundamentales: leyes y reglamentos, organizaciones transparentes (instituciones propiamente dichas), y un sistema de vigilancia que haga cumplir las reglas del juego con transparencia, eficacia y con los mínimos costos de transacción.

México, como América Latina, carece de una economía institucional de mercado fundamentada en un estado de derecho y que frena la eficiencia y competitividad de las empresas en los mercados bancario-financiero, laboral y de bienes y servicios, en donde no existe un nuevo marco legal a la altura de la nueva economía global. De aquí la importancia de desarrollar los capitales institucional y gubernamental para la competitividad de la economía y las empresas.

2.5. La Teoría de los recursos

Penrose (1962) menciona que la Teoría de los Recursos se ocupa del crecimiento de la empresa, considera que el crecimiento de la empresa viene dado por la existencia de un exceso de capacidad de sus recursos -en especial de los directivos-, de manera que dicho crecimiento se produce por la necesidad de la empresa de obtener el máximo rendimiento de los mismos. También analiza el proceso por el que aparece dicho exceso de capacidad, describiéndolo

como un proceso de aprendizaje. Por su parte, Chandler (1992) explica la aparición de las grandes empresas sobre la base de su dotación de capacidades; y Cooper (1991), en un estudio empírico, contrasta un modelo capaz de predecir el crecimiento y la supervivencia de la empresa basándose en los recursos y capacidades de la misma.

A nivel competitivo, la Teoría de los Recursos proporciona las bases para identificar los recursos y capacidades de la empresa que permiten sustentar ventajas competitivas. Los trabajos de Barney (1991) definen las condiciones a cumplir por los recursos y capacidades de la empresa para ello concluye que, por parte de los directivos, una clara comprensión del estado de la dotación de recursos y capacidades de sus empresas, ayuda a determinar sus posibilidades competitivas. Esta tarea no resulta sencilla, ya que los recursos de la empresa no se utilizan aisladamente, sino en combinación con otros por lo que no siempre se puede identificar la contribución individual de cada uno de ellos. Esta identificación es especialmente difícil en el caso de los recursos socialmente complejos -capacidades- y sustentados en conocimiento tácito.

Un aspecto que ha adquirido gran relevancia es el proceso de desarrollo de recursos y capacidades, ya que se le considera como el verdadero origen de la ventaja de la empresa, en el que juega un papel importante el aprendizaje organizacional y la capacidad de la empresa para acompañarse rápidamente a las variaciones del entorno. Ello conduce a las nuevas tendencias en las que se presta especial atención a las llamadas capacidades dinámicas, entendidas como la habilidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar su dotación de recursos y capacidades para responder rápidamente a los cambios del entorno. Es decir, la capacidad para desarrollar nuevos recursos y capacidades se convierte en una de las más importantes fuentes de ventaja competitiva.

2.6 La competitividad del sector servicios

Dentro del sector servicios y de acuerdo a trabajos realizados por la SECTUR (2004), se entiende por competitividad a la capacidad para desarrollar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo que permita alcanzar una posición competitiva favorable, al mismo tiempo que se logran resultados financieros superiores y un crecimiento de la rentabilidad sin recurrir a la remuneración baja de los factores de producción. Por tanto es medular tener la capacidad para configurar a través de una gestión eficiente de los recursos disponibles y del desarrollo de ciertas estrategias, una oferta de productos turísticos que sea atractiva para una cuota significativa de mercado, en rivalidad con otros competidores en un mercado abierto. Así mismo en estos trabajos se encontró que el proceso a seguir para la mejora de las condiciones determinadas de la competitividad turística de un destino en la demanda turística, deberá comprender mínimamente:

1. Elección de una estrategia de cobertura de segmentos y, por tanto, selección de los productos turísticos a ofertar dadas las potencialidades turísticas de la zona.
2. Evaluación de las condiciones determinadas de la competitividad turística detectando las carencias e insuficiencias correspondientes, en función de sus productos a ofertar.
3. Identificación de los requerimientos para la mejora de la competitividad de la oferta de productos turísticos.
4. Elaboración de propuestas de actuación por los grupos de trabajo correspondientes para la consecución de los requerimientos.
5. Elevación de las propuestas al pleno, el cual debe tomar las decisiones correspondientes.
6. Ejecución de las decisiones adoptadas, presentado las iniciativas a los órganos administrativos o representativos adecuados, cuando corresponda.

7. Seguimiento de las acciones realizadas y coordinación con otras zonas cuando se considere oportuno.

En el sector turístico, los instrumentos para la mejora de las condiciones de competitividad de los destinos son la creación y gestión de los llamados clubes de competitividad, que son grupos representativos de los diversos clusters turísticos y que han de servir como facilitadores de la coordinación sectorial y la cooperación efectiva de todos los sectores implicados. Su misión es impulsar la competitividad de los clusters y microclusters, para lo cual es conveniente que los ámbitos de actuación de los clubes de competitividad sean los mismos que se han utilizado para diagnosticar las condiciones de competitividad. Para cada uno de estos ámbitos de actuación se señalan a continuación posibles objetivos de las acciones a realizar, para cuya consecución debe buscarse y lograrse la colaboración de los actores implicados en cada caso.

Para Gutierrez (2005), la competitividad se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados donde un cliente puede elegir de entre varias opciones, lo que necesita. Así, cada vez más las organizaciones como una fábrica, hotel, escuela, banco, gobierno local o partido político, compiten por clientes, estudiantes, y recursos de apoyo. Esto lleva a que las organizaciones busquen mejorar la integración e interrelación de sus diversas actividades.

Por lo que es importante saber que los elementos significativos para la satisfacción del cliente, y para la competitividad de una empresa, están determinados por la calidad del producto, del servicio y el precio, donde se incluye el tiempo de entrega de los productos o servicios,(ver figura 2.1). Se es más competitivo cuando se ofrece mejor calidad a bajo precio y con un buen servicio. La calidad está dada por las características, atributos y tecnología del producto mismo; en tanto la calidad del servicio la determina la forma en que el

cliente es atendido por la empresa, el tiempo de entrega es el lapso que transcurre desde que el cliente pide el producto hasta que lo recibe, y el precio es lo que el consumidor final paga por el bien. La calidad del servicio está influida por la eficacia con que se coordinan y aplican los diferentes recursos, áreas y departamentos.

Figura 2.1 Factores de competitividad.



Fuente: Investigación directa, con base en el análisis del marco teórico.

Un proceso es un conjunto de condiciones, actividades, eventos u operaciones, que recibe determinados insumos o entradas y los transforma en un resultado o en un producto (salida). Algunos ejemplos de procesos son: la facturación, las compras, la producción.

De manera tradicional se creía que la calidad, el precio y el tiempo de entrega, eran objetivos antagónicos, en el sentido de que se podían mejorar cualquiera de los tres sólo en detrimento de los otros dos. De hecho, en algunas organizaciones se sigue actuando a partir de la creencia de que mejorar calidad implica necesariamente un precio más alto y un mayor tiempo de producción del bien o servicio. Sin embargo, cada día hay más empresas en las que se sabe que la calidad y mejora de los diversos procesos influye positivamente en los

tres factores. Es decir, cada día hay más organizaciones en las que se actúa bajo otra creencia o supuesto; por ejemplo, el productor de mejor calidad tiene costos totales más bajos. Por el contrario, el producto de más mala calidad tiene costos totales más altos, ya que cuando se tiene mala calidad en las diferentes actividades y procesos, hay equivocaciones y fallas de todo tipo, por ejemplo:

- Reprocesos y retrasos.
- Pagar por elaborar productos malos.
- Paros y fallas en el proceso (fallas en facturación, programación y producción).
- Desperdicios (espacios, materiales, movimientos, actividades, productos.)
- Una inspección excesiva para tratar de que los productos de mala calidad no salgan al mercado.
- Reinspección y eliminación de rechazo.
- Más capacitación, instrucciones y presión a los trabajadores.
- Gastos por fallas en el desempeño del producto y por devoluciones o reclamos.
- Subutilización de recursos por una deficiente coordinación.
- Problemas con proveedores.
- Más servicios de garantía.
- Clientes insatisfechos y pérdidas de ventas.
- Problemas, diferencias y conflictos humanos en el interior de la empresa.

2.7 Factores de la competitividad.

Michael E. Porter, llevó a cabo una investigación para analizar el origen o causa de la competitividad de las naciones y las empresas. Su objetivo final era desarrollar un marco conceptual que sirviera tanto para orientar a los empresarios y ejecutivos en la toma de decisiones, como para la formulación de políticas industriales orientadas a promover la competitividad de una nación.

La teoría de Porter, desarrollada en 1980, constituye un enfoque alternativo a la convencional y por mucho tiempo predominante teoría de las ventajas comparativas que explica el éxito económico a partir de la relativa abundancia de

factores de producción. El complejo proceso de globalización, los cambios estructurales y microeconómicos operados durante la pasada década a escala internacional, el impacto de la tercera revolución tecnológica sobre los aparatos productivos, así como la creciente tendencia hacia la integración de los mercados, conforman una nueva economía mundial más dinámica.

Porter señala que: “El ideal del empresario son unos recursos que puedan moverse con total libertad, rapidez y fluidez de un sector a otro, dependiendo de lo que sea su utilización más productiva. El fallo en el pensamiento tradicional respecto a la movilidad de los recursos estriba en que presupone que la productividad de la utilización de los recursos en un sector es determinada. En estas circunstancias, es lógico que los recursos fluyan hacia los sectores donde la productividad sea mayor. Sin embargo, en la realidad, la innovación puede incrementar espectacularmente la productividad de los recursos empleados en un sector, de una forma mucho más acusada que las ganancias que podrían conseguirse de reasignación’

Los costos de los factores siguen siendo importantes en sectores dependientes de los recursos naturales, en aquellos en los que la parte dominante del costo total es mano de obra no calificada o semicalificada y, finalmente, en aquellos en los que la tecnología es sencilla y ampliamente disponible. Sin embargo, en muchos sectores la ventaja comparativa en los factores ha sido durante mucho tiempo una explicación incompleta del tráfico comercial, especialmente, en aquellos sectores y segmentos intrasectoriales en los que intervienen tecnologías refinadas y altamente calificadas, precisamente, aquellos más importantes para la prosperidad nacional.

Los nuevos esquemas de organización y la tecnología han dado a las empresas la facultad de poder salvar la escasez de factores mediante nuevos productos y procesos. De este modo, el acceso a factores abundantes es menos importante en muchos sectores que ésta y las técnicas para procesarlos de forma efectiva o

eficiente. Por otro lado, la globalización de los sectores libera a la empresa de la servidumbre que pueda representar la dotación de factores de una sola nación. Las materias primas, los componentes, la maquinaria y muchos servicios se pueden conseguir en otros lugares del mundo en condiciones comparables. Además, la ventaja competitiva basada en los costos de los factores es vulnerable a unos costos todavía más bajos de los mismos factores en algún otro lugar o, a la intervención de los Gobiernos que desean subvencionarlos.

En la época actual, ser competitivo es una necesidad indiscutible para las empresas; porque competir es ofrecer calidad, precio y servicio al nivel de las mejores organizaciones. No hacerlo es correr el riesgo de desaparecer. La comprensión y vigilancia de la competencia son elementos fundamentales en el pensamiento estratégico, puesto que ayudan a determinar la relación entre clientes y recursos, y obligan a plantearse y a responder a preguntas como: ¿qué están comprando los consumidores?, ¿cómo pueden satisfacer tales necesidades?, ¿quién está realizando mejor esa función?, ¿cómo se ve en comparación con nuestra compañía?, ¿es posible cambiar el posicionamiento y lograr una clara victoria?

Aunque lo expuesto señala las principales directrices de la competitividad, tres ideas básicas y muy generalizadas en torno a ellas se muestran:

1. La competitividad es una estrategia para conseguir los resultados deseados. Proponerse metas y conseguirlas es competitividad.
2. La competitividad también se asocia con excelencia y cumplimiento de expectativas. Los resultados se deben conseguir con niveles de excelencia, satisfaciendo los requisitos deseados.
3. La competitividad tiene superioridad sobre otras opciones en el mercado.

Es necesario interpretar la competitividad en tres niveles distintos: a nivel país, empresa y personal. La respuesta a la competitividad está en una estrategia básica: la calidad. Es a la larga el determinante primordial del nivel de vida de un

país y del ingreso por habitante. La calidad de los recursos humanos determina los salarios, y la del capital determina los beneficios que se obtienen para los propietarios del mismo, por lo que un país es competitivo por:

- Sus recursos naturales.
- Su mano de obra abundante y barata.
- Las condiciones macroeconómicas y del mercado internacional.
- La política gubernamental de promoción, protección y desarrollo.
- Sus sistemas y estilos administrativos.

El Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), enuncia que el proceso de mercados, productos y servicios, la integración de México al bloque comercial de Norteamérica y el aumento de oportunidades para que las empresas transformen sus actividades locales e internacionales, lleva una parte significativa de las empresas mexicanas y se enfrentan crecientemente al reto de lograr verdaderos avances en su grado de internacionalización. Por lo que las variables a considerar para que las empresas mexicanas sean competitivas son:

- Precio.
- Servicio.
- Calidad.
- Productividad.
- Valores.
- Recursos humanos.
- Tecnología.
- Capacitación.
- Canales de distribución.

En 1998, se llevó en España la investigación “Mejora de la competitividad de la industria transformadora de productos agropecuarios de Andalucía, España”, la cual mediante estudios empíricos encontraron que la competitividad de las empresas depende de:

- Estructura comercial.
- Estructura financiera.
- Procesos productivos.

Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr., (1982) desarrollaron una de las investigaciones más conocidas actualmente para contestar a la pregunta: ¿qué es lo que hace a una empresa competitiva? Realizaron un estudio en 62 compañías exitosas, del cual concluyeron que son ocho rasgos los que tipifican la competitividad de una organización:

1. Énfasis en la acción: hacer algo en vez de perder el tiempo en busca de opiniones, lo que significa sacar a delante las cosas. Las nuevas ideas no permanecen mucho tiempo como proyectos, sino se ponen rápidamente en acción.
2. Proximidad al cliente: estas empresas aprenden de las personas a quienes sirven. Ofrecen calidad sin igual, servicio y confiabilidad; cosas que dan resultado y que permanecen. Mantenerse cerca del cliente, enterándose de cuáles son sus preferencias y atendiéndolas.
3. Autonomía e iniciativa: las empresas innovadoras mantienen muchos líderes e innovadores dentro de la organización y espíritu emprendedor; desmenuzar la corporación en compañías pequeñas y motivarlas a pensar de manera independiente y competitiva.
4. Productividad, contando con las personas: las empresas sobresalientes tratan al personal como fuente fundamental de calidad y de los aumentos de productividad. Para lograr productividad a través del personal hay que crear la conciencia, en todos los empleados, de que sus esfuerzos son esenciales para el éxito del negocio y que ellos habrán de compartir los beneficios que se logren.

5. Valores claros: las empresas sobresalientes se caracterizan por tener un sistema de valores fundamentales, sólidos y explícitos. La filosofía básica, el espíritu y el impulso de una organización están mucho más relacionados con los logros que con los recursos tecnológicos o económicos.
6. Zapatero a tus zapatos: nunca se deben adquirir empresas que no se sepan dirigir. Mantener el negocio que la compañía domina mejor.
7. Estructuras sencillas y staff reducido: las formas y sistemas estructurales de las empresas sobresalientes son simples.
8. Centralización contra descentralización: es la coexistencia de una firme gestión central y una máxima autonomía individual.

Wagner, (1998)” alude que las variables que limitan la competitividad en las empresas latinoamericanas son:

- Alto costo y escasez del financiamiento empresarial por la improductividad del sistema bancario.
- El burocratismo, los elevados impuestos, la corrupción institucional del sistema gobierno.
- Lo precario del mercado interno mermado por el desempleo y los bajos salarios.
- La hostilidad y corrupción del sector sindical.
- El control oficial de precios y de actividades empresariales que distorsionan la economía de mercado y crean monopolios.
- La falta de continuidad de las políticas económicas, financiera y fiscales entre cada sexenio (en México).
- Deficiente y costosa infraestructura de energéticos, comunicaciones y educación gravan el futuro, la mediocridad y lo caro de los servicios públicos y la insensibilidad oficial ante las quejas de los usuarios.

La Comisión de Productividad Industrial del Instituto Tecnológico de Massachusetts (Massachusetts Institute of Technology, MIT) (1986) describió seis

características aplicables a México que en las condiciones actuales de la economía, debe reunir toda empresa que aspire a ser competitiva:

1. La capacidad de realizar mejoras simultáneas en calidad, costo y oportunidad de entrega.
2. Conocimiento de las necesidades y preferencias del cliente.
3. La vinculación con los proveedores.
4. Utilización de la tecnología para adquirir ventajas estratégicas.
5. La adopción de modelos organizacionales más horizontales y menos feudales.
6. Desarrollar una cultura de mejoramiento continuo.

Variables que propone el MIT:

- Precios bajos.
- Calidad en productos y servicios.
- Capacitación.
- Tecnología.
- Canales de distribución.
- Buena imagen.
- Nuevos productos y servicios.
- Servicio al cliente.
- Productividad.
- Promociones.

Arechavala, (1998) efectuó una investigación referente a las formas de operación de pequeñas empresas del occidente de México con el objetivo de conocer las formas de operar que desarrollan las empresas para enfrentar la dinámica y las nuevas reglas de competencia que se presentaron en diversos giros económicos.

En 1998, realizó 71 casos de estudio y análisis sectoriales en distintas ramas de la industria regional. A lo largo de cuatro años (1995 y 1998) investigó empresas de diferentes giros. La muestra incluye empresas de las ciudades de

Guadalajara, Lagos de Moreno, Ocotlán y Zaplotanejo en Jalisco, Aguascalientes Ags., León Gto., y la Piedad, Mich. De acuerdo con los resultados que obtenidos, menciona que las empresas no necesariamente evolucionan al mismo ritmo en todas sus dimensiones, pueden existir enormes discrepancias entre los niveles de operación en una dimensión y en otra para una misma empresa;" en algunos casos el factor esencial fue el manejo de los costos; en otros es fundamental el reclutamiento y retención del personal con el perfil idóneo; en algunos giros, la formalidad de los proveedores es crítica, en tanto otros, lo es la red de distribución y la publicidad. Afirma que cuando la competencia se refiere en términos de costos, es más importante optimizar la producción. Si la calidad del producto es fundamental, la tecnología y la capacitación de la mano de obra son prioritarias; si hay pocas oportunidades de diferenciación o de reducción de costos, entonces los canales de distribución requieren de mayor atención.

Los indicadores que se utilizaron fueron proporcionados por las empresas que se encuestaron. El objetivo de la encuesta fue identificar las variables que repercuten de manera importante en la participación de mercado de empresas pequeñas y medianas, y que contribuyen a mejorar su competitividad. Las empresas que colaboraron para llevar a cabo su investigación se concentran en los siguientes sectores:

- Transformación: 16 empresas.
- Comercio: 11 empresas.
- Servicios: 11 empresas.

Del total de empresas que encuestaron, el 84.21%, sí se consideran preparadas para enfrentar los retos y oportunidades que la apertura comercial ofrece. El total de los empresarios y directores encuestados, consideraron a las siguientes variables como necesarias para enfrentar el futuro inmediato:

- Calidad, precio y servicio.
- Canales de distribución.

- Capacitación del personal y comunicación.
- Innovación.
- Tecnología.

El siguiente listado corresponde a las instituciones y personas que han investigado sobre la competitividad, los cuales se encuentran señalados en la tabla anterior.

- A. Michel E. Porter
- B. Villarreal
- C. Barney
- D. Bancomext
- E. Agropecuaria Andalucía, España
- F. Thomas J. Peters
- G. Carlos Wagner
- H. Ricardo arechavala
- I. MTI
- J. Gutiérrez Pulido

Tabla 2.1 Frecuencia de variables.

No	Variable	A	B	C	D	E	F	G	H	I	Total
1	Calidad (producto y servicio)	1	1		1			1	1	1	6
2	Precio	1	1		1			1	1	1	6
3	Innovación	1								1	2
4	Mano de obra	1									1
5	Perfil del directivo			1							1
6	Uso de los recursos	1		1							2
7	Servicio				1					1	2
8	Productividad				1		1		1		3
9	Valores				1		1				2
10	Tecnología				1		1	1	1	1	5
11	Capacitación				1					1	2
12	Canales de distribución				1				1		2
13	Estructura comercial					1	1				2
14	Estructura financiera					1					1
15	Procesos productivos					1					1

16	Énfasis en la acción						1				1
17	Proximidad al cliente						1		1		2
18	Autonomía e iniciativa						1				1
19	Costos							1			1
20	Sistema de gobierno							1			1
21	Mercado interno							1			1
22	Imagen								1		1

Fuente: Elaboración propia.

Cada una de las variables de los estudios realizados por instituciones se mencionan en la tabla anterior, así como los investigadores de los cuales se investigo en el Marco Teórico; han señalado como causantes de la competitividad, a las variables que muestran su frecuencia en la tabla anterior, con el fin de conocer, cuáles son aquellas variables que tienen aplicación significativa para predecir a la variable dependiente, competitividad.

2.8 Variables causantes de la competitividad

La variable dependiente es aquella que se predice, mientras que la variable independiente es aquella a partir de la cual se predice Kerlinger, (2002). De acuerdo a la información de gabinete que reportó el Marco Teórico, se encontró que las variables independientes causantes de la competitividad que con mayor frecuencia se mencionaban tanto por las instituciones OCDE, MIT, BANCOMEXT, como por los investigadores Michael E. Porter y Ricardo Arechavala son las siguientes: calidad en el producto, calidad en el servicio y precio. A continuación se describen cada una de las variables (Ver figura 2.2) que se tomaron en cuenta para la elaboración del instrumento con base en las teorías de la ventaja competitiva que afectan a la competitividad de las empresas, para poder extraer sus definiciones reales y los indicadores de cada variable.

Figura 2.2 Dimensiones de competitividad



Fuente: Investigación propia.

Calidad del producto.

Desde el punto de vista industrial, la palabra calidad quiere decir: “lo mejor para satisfacer los deseos y gustos del público consumidor”. Todos los productos tienen calidad y, dependiendo si satisfacen o no al público consumidor, se clasifican como productos de buena o mala calidad. El consumidor que carece de elementos exactos para hacer este juicio tiene, sin embargo, criterios bastante cimentados para llegar a una opinión muy cercana a la verdad. Sucede que, sin saberlo, conoce las especificaciones del producto, que no son otras que sus gustos, necesidades y deseos, aún cuando éstos no puedan ser expresados por él en forma ordenada, cuantificada o medible. Por otro lado, inspecciona el producto al someterlo al uso o al servicio que considera debe soportar y, del resultado que obtiene, deduce si el producto tiene buena o mala calidad y lo que se pretende medir son Atributos, Tecnología, Funcionalidad, Durabilidad, Prestigio y Confiabilidad

El control de calidad consistía enteramente en inspección visual directa y comparativa. Cada parte tenía que inspeccionarse para tener la certeza de que constituía un producto vendible. En realidad, lo que esa inspección lograba era separar los productos aceptables de los que debían rechazarse. Esto protegía

tan sólo al cliente, pues sí había una cierta seguridad de que a sus manos no llegaban productos de inferior calidad a lo pactado, sin embargo, no protegía al fabricante por concepto de partes rechazadas.

Deming afirma que es tradicional pensar que calidad y competitividad son incompatibles, un gerente podría pensar que si impulsa la calidad, baja la competitividad. Ante ello podría preguntarse: ¿por qué la competitividad se incrementa cuando mejora la calidad? La respuesta no se hace esperar: habrá menos reprocesos. Las personas saben que la calidad es lograda por mejoras al proceso y esto incrementa uniformemente el resultado del producto, reduce el reproceso con menor esfuerzo.

Deming, (1989), explica a la alta administración lo que ellos deben hacer en esta nueva era económica para mejorar la calidad, productividad y posición competitiva. El nuevo sistema debe enfocarse a la prevención del error y delinea los problemas que impiden la posición competitiva en la mayoría de las industrias, y proporciona sugerencias para su solución.

Deming, (1989) declara que los sistemas de control de calidad se mejoran al analizar cual es la retroalimentación que se obtiene cuando el producto llega al cliente, además, de establecer estándares de calidad del producto, para que se mantenga un estricto control de calidad.

Juran, (1990) define la calidad como adecuación al uso; es también el cumplimiento de las especificaciones. Afirma que es posible planificar la calidad ha alcanzar en la producción. Considera que los principales aspectos de la calidad son: técnicos, relativamente fáciles de cumplir y humanos los más difíciles de cumplir. Juran señala que los problemas de calidad se deben a la mala dirección más que a la operación. Y considera que todo programa de calidad debe tener: educación (capacitación) masiva y continua, programas permanentes de mejora y liderazgo participativo para la mejora continua.

Ishikawa, (1991) es el creador del concepto de Calidad Total. Consideró que el término control, tratándose de calidad, sale sobrando ya que se entiende que un producto con calidad es aquel que reúne los requisitos; prefiriendo incluirle el adjetivo “Total”, para indicar o subrayar que los productos y servicios deben ser perfectos. Se distingue por dos aspectos básicos:

1. Su proceso de planear, hacer, verificar y actuar:

- Planear a su vez es determinar objetivos y métodos.
- Hacer es realizar el trabajo, previa educación y capacitación.
- Verificar permanentemente si el producto satisface lo planeado, incluyendo la satisfacción del cliente.
- Actuar implica tomar la acción correctiva necesaria.

2. Su metodología de análisis causal para la solución de problemas, conocida como “Espina de Pescado” o diagrama de causa y efecto. Se llama espina de pescado porque dice que hay que ir a la raíz de los problemas.

Taguchí menciona que en lugar de perder el tiempo constantemente con equipo de producción para asegurar calidad constante, hay que diseñar el producto de tal forma que éste sea lo suficientemente resistente (robust) para lograr una alta calidad a pesar de las fluctuaciones de producción. Los métodos de Taguchi son técnicas estadísticas que conducen los experimentos para determinar las mejores combinaciones de producto y las variables del proceso para elaborar un producto. Las mejores combinaciones significan los costos más bajos con la más alta calidad. Por lo tanto, encontrar la combinación que elabore el producto con la uniformidad mayor al menor costo no puede hacerse a través de la prueba y el error.

Calidad de servicio.

Para Zamora, (2000) la calidad en el servicio es el trato humano que todo cliente desea recibir re una empresa con la que mantiene una relación, es el valor

agregado que una empresa da a sus clientes y que estos agradecen con lealtad y negocios.

Para Zeithaml, (2002) la calidad en el servicio es una calidad dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles. Por su parte, la satisfacción es el producto y el precio, lo mismo que los factores situacionales y personales.

Cantú (2006) comenta que la calidad en el servicio es difícil de medir, no se puede almacenar, es complicada de inspeccionar, no se puede anticipar el resultado, no tiene vida su duración es muy corta, se ofrece bajo demanda, depende mucho de las personas y su interrelación, normalmente la ofrece el personal de menor sueldo.

Garvin, (1998) Identifica cinco perspectivas sobre la calidad:

1. La perspectiva trascendental de la calidad es sinónimo de excelencia innata: una señal de estándares inquebrantables y alto desempeño.
2. El método basado en el producto considera la calidad como una variable precisa y medible; plantea que las diferencias en la calidad reflejan diferencias en la cantidad de un ingrediente o atributo que posee el producto.
3. Las definiciones basadas en el usuario parten de la premisa de que la calidad reside en los ojos del observador.
4. El método basado en la manufactura se fundamenta en la oferta y se relaciona principalmente con las prácticas de ingeniería y manufactura.
5. Las definiciones basadas en el valor abordan la calidad en términos de valor y precio. La calidad se define como “excelencia costeable” al considerar el intercambio entre el desempeño y el precio.

Gronroos (2000) sugiere que la calidad percibida de un servicio es el resultado de un proceso de evaluación donde los clientes comparan sus percepciones de la prestación del servicio y su resultado, con sus expectativas. También identifico

10 criterios que utilizan los consumidores para evaluar la calidad de un servicio, los cuales se mencionan a continuación:

- Credibilidad
- Seguridad
- Acceso
- Comunicación
- Comprensión del cliente
- Tangibles
- Confiabilidad
- Respuesta
- Habilidad
- Cortesía

PRECIO

Czinkota & Ronkainen, (1996) menciona que el precio es el único elemento de la mezcla de marketing que es generador de ingresos, todos los demás son costos. Por tanto, debe ser un instrumento activo de la estrategia en las principales áreas de la toma de decisiones de marketing. El precio es una importante herramienta competitiva para enfrentar y vencer a los rivales y a los productos sustitutos cercanos. Con frecuencia la competencia obligará a reducir los precios, en tanto que las consideraciones financieras intracompañía producen un efecto contrario. Los precios junto a los costos, determinarán la viabilidad a largo plazo de la empresa. El nivel de factibilidad para la fijación del precio establecido por la demanda, competencia, costos y consideraciones legales, puede disminuir o aumentar en una situación determinada, por ejemplo, la fijación del precio de un producto básico contra una innovación. Para la presente investigación se tomara como indicadores del precio términos de pagos y Rapidez .

Considerando las variables o factores que inciden en la competitividad de organizaciones que reporto el estudio de gabinete mencionado anteriormente, en el siguiente capítulo se analizarán las principales corrientes teóricas sobre los factores que influyen en la personalidad.



Capítulo 3

Aspectos teóricos de personalidad

La comprensión del individuo y su comportamiento en la organización empieza con el repaso de las principales contribuciones de la psicología a la personalidad, para ello, se debe hacer referencia a algunos conceptos como al empresario o a la persona que administra las empresas. El propósito de este capítulo es el de describir los factores de personalidad y la forma en como afectan o benefician su comportamiento en las organizaciones.

El término empresario ha cambiado de significado, de alcance y de uso a través de la historia. En sus inicios existían confusiones, hasta que en Jean Baptist (1803), establece la primera diferenciación entre lo que es un administrador y lo que es un empresario. Definiendo al empresario como: el individuo que posee un conjunto de habilidades mentales y emocionales que le permiten realizar actividades que tienden a la creación, manejo y crecimiento de unidades económicas autosuficientes, siendo el administrador el responsable de la supervisión de la eficiencia continua de los procesos productivos, industriales y comerciales. (Baptist, 1992).

Drucker, (1994) asocia el concepto de empresario al de innovador y define a las empresas innovadoras como las que crean algo nuevo que cambian o transmiten valores. Es una conducta más que un rasgo de carácter y su base es conceptual y teórica. El empresario innovador ve al cambio como norma saludable, busca el cambio, responde a el y lo explota como una oportunidad.

Por lo que el empresario es un individuo que realiza un conjunto de actividades que lo llevan a una meta de creación, al manejo y crecimiento de las empresas convirtiéndose, de esta manera, en agente de productividad. Por lo que es necesario que los empresarios generen habilidades para crear, identificar y poner en práctica nuevas ideas e innovaciones, incluyendo nuevas formas de organización y de manejo de recursos humanos (Drucker,1986).

Tomando en cuenta las definiciones del empresario por diferentes autores resalta la importancia que se tiene en las empresas, dado que depende de la iniciativa, toma de decisiones y la capacidad que se tenga para enfrentar los cambios, la competitividad de las empresas o el paso para dejar de ser micro a pequeñas o medianas a grandes empresas.

En la presente investigación se estudio la personalidad de los empresarios o administradores de los restaurantes competitivos, entendiendo por personalidad los aspectos únicos, internos y externos, relativamente perdurables del carácter de una persona, que influyen en su comportamiento en distintas situaciones, por lo que se realizo un recorrido teórico para analizar el estudio de la personalidad.

3.1. Teorías de la Personalidad.

Las personas aprenden de manera continua, de su experiencia y aplican este conocimiento a situaciones nuevas, la organización desarrolla la capacidad y los recursos para crear e influir en su propio futuro. Esto se da si su administración promueve una cultura en la que se motive al personal a buscar en forma permanente cambios que permitan aprovechar oportunidades que se presenten para ser mas competitivos.

De acuerdo a Da Silva (2002) los estudios del Hawthorne por Elton Mayo tenían por objetivo investigar las condiciones que mejorarían el desempeño de los empleados en las organizaciones y también en estados Unidos 1930 la filosofía de humanismo industrial fue planteada por investigadores que querían demostrar que la productividad de los individuos depende del trato que se les brinde.

Según Ellen Schultz (2002) el fundamento de la conducta humana se ha de buscar en varios instintos inconscientes, llamados también impulsos, y distinguió dos de ellos, los instintos cocientes y los instintos inconscientes., llamados también, instintos de la vida e instintos de la muerte. Hasta hoy, Sigmund Freud, es el mas influyente teórico de la personalidad, este abrió una nueva dirección

para estudiar el comportamiento humano. Freud, pensaba que la personalidad era el resultado de la resolución de los conscientes y de los inconscientes de las personas, además de las crisis del desarrollo. Muchos de sus seguidores modificaron sus teorías, uno de ellos fue, Alfred Adler, quien apreciaba una perspectiva muy distinta de la naturaleza humana de la que tenía Freud. Adler, escribió sobre las fuerzas que contribuyen a estimular un crecimiento positivo y a motivar el perfeccionamiento personal. Es por eso que en ocasiones se considera a Adler como el primer teórico humanista de la personalidad.

Para Schultz (2002) la teoría humanista de la personalidad, hace hincapié en el hecho de que los humanos están motivados positivamente y progresan hacia niveles más elevados de funcionamiento. Dice que la existencia humana es algo más que luchar por conflictos internos y crisis existenciales.

Cualquier teoría de la personalidad que subraye la bondad fundamental de las personas y su lucha por alcanzar niveles más elevados de conocimiento y funcionamiento entra dentro del grupo de teoría humanística de la personalidad. Según Robbins (2005) los teóricos de los rasgos rechazan la idea sobre la existencia de unos cuantos tipos muy definidos de personalidad. Señalan que la gente difiere en varias características o rasgos, tales como, dependencia, ansiedad, agresividad y sociabilidad. Todos poseemos estos rasgos pero unos en mayor o menor grado que otros.

Todas las teorías de la personalidad, en general, manifiestan que el comportamiento, es congruente a través del tiempo y de las situaciones. Según esta perspectiva, una persona agresiva tiende a ser agresiva en una amplia gama de situaciones y continuara siendo agresiva de un día a otro, o de un año a otro. Este comportamiento constantemente agresivo es una prueba de la existencia de un rasgo de la personalidad subyacente de agresividad, o de una tendencia hacia ella.

En algunos aspectos, medir la personalidad, se asemeja mucho a evaluar la inteligencia. En uno u otro caso se intenta cuantificar algo que no podemos ver ni tocar, y en ambos casos una buena prueba ha de ser confiable y válida a la vez. En la intrincada tarea de medir la personalidad los psicólogos recurren a cuatro instrumentos básicos: la entrevista personal, la observación directa del comportamiento, los test objetivos y los test proyectivos (Corominas, West, Rosario, Rojas, Adames y Díaz, 2007),

De acuerdo Chiavenato (2006) en las investigaciones sobre el comportamiento social, Kurt Lewin se refirió al importante papel que cumple la motivación. Para explicar la motivación del comportamiento, postulo la teoría de campo, basada en dos supuestos fundamentales:

- El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes.
- Estos hechos coexistentes tienen la característica de un campo dinámico en que cada parte depende de su interrelación con las demás.

El comportamiento humano no depende del pasado, del futuro, sino del campo dinámico actual, que es el espacio de vida de la persona y su ambiente psicológico. Según P. Schultz & Ellen Shultz (2002) la personalidad son los aspectos únicos, internos y externos, relativamente perdurables del carácter de una persona, que influyen en su comportamiento en distintas situaciones.

De acuerdo a W. Slocum (2004) la conducta significa una interacción compleja de la persona y la situación. Los hechos en el ambiente influyen sobremanera en la forma en que la gente se conduce en cualquier momento particular, sin embargo, la gente siempre aporta algo de ella a la situación. Este algo, que representa las cualidades distintivas del individuo, es la personalidad. Ninguna definición individual de personalidad se acepta de manera universal. Sin embargo una idea fundamental afirma que la personalidad se integra con una serie de características personales que conducen a patrones de comportamiento coherente. La personalidad representa el perfil general o combinación de

características estables que capturan la naturaleza única de la persona. Por tanto, la personalidad combina un conjunto de características físicas y mentales que reflejan la forma en que una persona observa, piensa, actúa y siente.

3.2. Teorías de psicoanalítica de los seres humanos.

Freud psicólogo médico que buscó entender y tratar lo que hoy en día llamaríamos problemas de la personalidad y la conducta. Freud intentó una gran variedad de técnicas y finalmente desarrolló sus famosos métodos psicoanalíticos de asociación libre, análisis de los sueños, la resistencia a triunfar y la resolución del fenómeno de transferencia. Para Freud las causas de la conducta son primordialmente internas, las fuerzas dinámicas y son predominantemente inconscientes. Freud también consideró a la anormalidad desde el punto de vista de la formación y desarrollo de la personalidad. Se debe recordar que los tipos de carácter se forman como resultados de fijaciones en la infancia. Las necesidades frustradas o consentidas son la base de la formación de los tipos de carácter, que se definen como síndromes de rasgos. Las necesidades fijadas también dirigen a la persona a elegir los objetos que ocupan un lugar importante en su vida. (DiCaprio 1996).

Los tipos de carácter deben considerarse trastornos de carácter. Estos son distorsiones en la formación y en desarrollo de la personalidad. La distorsión puede tomar la forma de una exageración, una deficiencia o un desequilibrio de los rasgos. La personalidad total puede organizarse sobre un rasgo particular como dependencia pasiva, suspicacia o agresividad. En esos casos, el rasgo sobresaliente es tan dominante en la personalidad que juega un papel decisivo de lo que la persona hace. (DiCaprio 1996).

3.3. Teoría analítica Jungiana

Jung (1961) en su teoría comenta la pérdida de contacto de la gente actual con los fenómenos inconsistentes de su personalidad. Aunque Jung ciertamente tenía un profundo respeto por los logros de la ciencia y por la capacidad del razonamiento humano que la han hecho posible, creía que los seres humanos no obstante persisten como un enigma. Mucha gente se queja de que su vida esta vacía y carente de sentido. Mucho de lo maravilloso y asombroso que la gente primitiva encontraba en el mundo se ha perdido en la vida contemporánea. Jung creía que la gente actual necesitaba explicaciones, creencias y misterios para darle sentido a su vida. También introdujo el término individualización para designar la diferenciación e integración completa de la personalidad. La persona individuada tiene un desarrollo completo y funciona plenamente, un individuo cabal. Conforme una persona madura, experimenta el proceso de individuación, durante el cual los potenciales son realizados, la experiencia ampliada y se alcanza la autorrealización.

Conforme aprendemos acerca de nuestra personalidad social, nuestra personalidad sombra y nuestra personalidad femenina o masculina, nos volvemos más conocedores de nuestro inconsciente. Nuestra personalidad aumenta nuestra conciencia aumenta.

3.4. Teoría humanística-existencial.

Las cosas vivientes tienen un diseño genético que contiene un potencial de crecimiento. Este crecimiento innato lo ha llamado Rogers, tendencias a la actualización. La tendencia a la actualización impulsa al organismo a convertirse en lo que se ha diseñado genéticamente para ser. Rogers describe la tendencia a la actualización como sigue: "Tendencia inherente del organismo para desarrollar todas sus capacidades en forma que sirven para mantener o hacer atractivo al organismo".

La personalidad saludable hace y debe hacer elecciones según el tono del sentimiento positivo o negativo. Si durante una acción se siente bien, debería seguirle; y si se siente mal, debería evitarse. Debiéramos poder confiar en nuestras intuiciones y presentimiento al tomar decisiones. Rogers llama a esto confianza de tipo orgánico. Aquí nos referimos a algo así como “puedo sentirlo” o “sentí que pasaría”. La persona siente lo que debo de hacer, pero no puede dar una explicación completa y coherente de las razones. Rogers diría que esta persona recibe ayuda por sus tendencias de crecimiento. Aquí, de nuevo debemos hacer hincapié que aun cuando estas tendencias de crecimiento tienen gran utilidad para nosotros, no son infalibles. Algunas veces es necesario contrariar un impulso natural o el sentimiento momentáneo. La evaluación racional a veces es superior al proceso de valoración orgánica. Un hombre puede tener un deseo irresistible de casarse, pero sus circunstancias hacen que eso sea totalmente irresponsable.

Un factor clave es el conocimiento, la gente sabe lo que está sucediendo en su ambiente y en ellos mismos. Las experiencias no se seleccionan ni se transforman para encajar en un concepto propio distorsionado. Rogers dice: la persona se percata de lo que es en la experiencia. Por tanto puede convertirse e una persona plenamente completa y funcional (Dicaprio, 1996).

De acuerdo a Dicaprio (1996), Rogers, menciona que por proceso de vida quiere decir espontaneidad, vida creativa flexibilidad y una orientación dinámica y cambiante hacia la vida. Es lo opuesto a ajustarse mediante la obtención de una manera estática y adecuada de tratar con nuestras necesidades y presiones, de lograr un estado de funcionamiento adecuado. Rogers dice del proceso de las personas que están profundamente conscientes de que una seguridad en la vida es el cambio, que siempre están en proceso, siempre cambiando. Dan la bienvenida a la forma de ser tomando riesgos y están ávidos de enfrentarse al cambio. Cuando las personas están abiertas a sus experiencias internas y externas, cuando no temen ser ellas mismas y renuncian a las apariencias,

cuando sus bases son flexibles y pueden cambiar con la experiencia, son espontáneas así como creativas. Pueden amoldarse a los requerimientos del escenario que satisface sus necesidades, pero pueden resistir a las presiones que se le infligen si las empujan a direcciones que son lo opuesto a su auto imagen.

Por último Rogers, cree que el ser humano verdaderamente es un animal racional. Cuando los seres humanos funcionan en forma apropiada, su comportamiento no es temible, ni antisocial, ni autodestructivo.

3.5. Teoría conductual

Dentro de esta teoría menciona Dicaprio, (1996) que Skinner parece creer que los seres humanos son en gran medida lo que el medio hace de ellos. El astronauta en un viaje espacial a la luna es una persona muy diferente del agricultor que escasamente gana para vivir de la tierra. La diferencia entre ellos se debe en gran parte al medio en que viven. Ciertamente la herencia juega un papel fundamental como materia prima que el medio moldea pero el hecho sigue siendo que la herencia no puede operar en forma independiente. Con toda seguridad, un hombre es tan grande que su medio determina en que se convierte.

3.6. Teoría de la personalidad de Cattell.

De acuerdo con Schultz (2002) la meta de Cattell en el estudio de la personalidad era anticipar lo que haría o como se comportaría una persona en respuesta a una determinada situación estímulo. A diferencia de los teóricos de la personalidad antes mencionados Cattell no pretendía cambiar o modificar la conducta de lo indeseable a lo deseable o de lo anormal a lo normal. Su intención era estudiar supertonalidad, no tratarle. La teoría de Cattell no se originó en un ambiente clínico. Su enfoque es rigurosamente científico y se

fundamento en observaciones del comportamiento y en grandes cantidades de datos. El sello distintivo de Cattell fue su tratamiento de los datos; los sometió a un procedimiento estadístico denominado análisis factorial en el que se evalúa la relación entre cada posible par de mediciones tomadas de un grupo de sujetos para identificar factores comunes.

Cattell se refería a esos factores como rasgos y los definía como elementos mentales de la personalidad. Solo cuando conocemos los rasgos de una persona podemos anticipar como se comportara esta en un situación participar. Después de más de dos décadas de investigación intensiva en el análisis factorial, Cattell identifico 16 rasgos fuente como los factores básicos de la personalidad, cada uno es la fuente de algún aspecto de la conducta.

Los rasgos fuente pueden ser rasgos constitucionales, que se originan en las condiciones corporales internas, o rasgos moldeables por el ambiente, que se derivan de las influencias ambientales. También distinguió entre los rasgos comunes y los únicos. Un rasgo común es aquel que todos poseemos en cierto grado; inteligencia, extraversión y tendencia a lo gregario son ejemplo de rasgos comunes. Todos los poseemos, pero algunas personas en mayor medida que otras. La razón de Cattell para proponer que los rasgos comunes son universales fue que todos tenemos un potencial hereditario similar y estamos sujetos a presiones sociales parecidas, ajenos dentro de la misma cultura.

La gente difiere, en el hecho de que posee esos rasgos comunes en monto o grado diferente. También se distingue por sus rasgos únicos, que son aquellos aspectos de la personalidad compartidos por muy pocas personas. Los rasgos únicos se hacen evidentes sobre todo en nuestros intereses y actitudes. Por ejemplo, una persona puede tener un interés adsorbente en la genealogía mientras otra puede interesarse apasionadamente en las batallas de la guerra de la guerra civil, el béisbol o las artes marciales chinas.

Una vez realizado el estudio de los diferentes autores que manejan las teorías de personalidad para determinar los factores más recurrentes en la personalidad, cabe mencionar que se llevo a cabo una reunión con psicólogos expertos para recabar información y contrastarla con las teorías de lo se deduce que los factores con más frecuencia, tanto de los autores de las teorías psicoanalíticas de los seres vivos, teoría analítica-juniana, teoría humanística, teoría conductual y de la personalidad de Cattell, así como de los expertos fueron inteligencia, fuerza yóica, dominio, audacia y rebeldía.

3.7. Factores de la personalidad

La cobertura amplia de la personalidad depende de la medición de 16 dimensiones independientes al nivel funcional. Los factores de personalidad no son únicos de esta prueba sino que están inscritos dentro del contexto de una teoría general de personalidad. Estas 16 dimensiones o escalas son en esencia independientes se muestran en la tabla 3.1. Cualquier reactivo en la prueba contribuye a la puntuación en uno y solo un factor. Lo que es más, las correlaciones obtenidas entre las 16 escalas son, en general bastante pequeñas, de modo que cada escala proporciona algún nuevo trozo de información acerca de la persona evaluada.

Tabla 3.1 Dimensiones de la variable independiente (personalidad)

No.	FACTOR	NOMBRE
1	A	Calidez
2	B	Inteligencia
3	C	Fortaleza yoica
4	E	Dominio
5	F	Impulsividad
6	G	Conformidad grupal
7	H	Audacia
8	I	Idealismo
9	L	Susplicacia
10	M	Imaginación
11	N	Astucia
12	O	Propensión a la culpa
13	Q1	Rebeldía
14	Q2	Autosuficiencia
15	Q3	Compulsividad
16	Q4	Ansiedad libremente flotante

Fuente: Schultz, D. (2002). *Teorías de la Personalidad*. México: Thomson.

Los factores de personalidad que se tomaran en cuenta con base en las teorías de la personalidad para elaborar la propuesta del modelo para incrementar la competitividad de la industria restaurantera y concordancia con los resultados del focus grupos integrado por psicólogos expertos para complementar este análisis, son la inteligencia, fortaleza yóica, dominio, audacia y rebeldía, mismos que se muestran en la figura 3.1 y se describen a continuación:

Figura 3.1 Factores de personalidad.



Fuente: Elaboración propia

Inteligencia.

Aunque desde la perspectiva de Catell inteligencia no es técnicamente un rasgo de personalidad, es importante para pretender muchos aspectos del funcionamiento humano; este hecho se ha demostrado en estudios pertinentes. La persona con bajas puntuaciones en el factor B inteligencia, tiende a ser lenta para aprender y comprender, torpe y propensa a interpretaciones concretas y literales. Esta torpeza puede ser simplemente un reflejo de poca inteligencia o puede representar un funcionamiento deficiente. La persona con altas puntuaciones en el factor B tiende a ser veloz para comprender las ideas, rápidas para aprender e inteligente.

Fortaleza yóica.

Este factor expresa integración dinámica y madurez, por el contrario de emotividad general desorganizada y sin control. Al responder a las cuestiones de este indicador evidencia que se molesta fácilmente con personas o cosas, se encuentra insatisfecha con la situación mundial, su familia, las restricciones de la vida, su propia salud y se siente incapaz de enfrentar la vida.

En términos laborales, parece ser que los individuos que deben adaptarse a las dificultades provenientes del exterior, por ejemplo, administradores, se seleccionan con base en una fortaleza Yóica superior al promedio. Las personas con bajas puntuaciones en el factor C tienden a presentar baja tolerancia a la frustración en condiciones insatisfactorias, evade las demandas necesarias de la realidad, se molesta y conmueve con facilidad. Las personas con alta puntuación en el factor C tiende a ser emocionalmente madura, estable, realista, es mas capaz de mantener un ánimo grupal solidó. Puede ser que esta persona se adapte de manera resignada a los problemas emocionales no resueltos.

Dominio.

Los individuos con bajas puntuaciones tienden a ceder ante los demás, a ser dóciles ya conformarse; a menudo son dependientes, deseosos de admitir errores y los individuos con altas puntuaciones son asertivos, seguros de si mismos e independientes; tienden a ser austeros, a regirse por sus propias leyes, a ser hostiles y extrapuntitivos, autoritarios y a desdeñas a la autoridad.

Audacia.

Los individuos con bajas puntuaciones en este rasgo tienden a ser tímidos, retraídos, cautos, y huraños, se quedan en un rincón también suelen ser lentos y limitados en su discurso y para expresarse; en general tienen sentimientos de inferioridad. Les desagradan las ocupaciones que implican contactos personales, prefieren uno o dos amigos a los grupos grandes y no son dados a tener relación con todo lo que sucede a su alrededor.

Los individuos con puntuación alta en el factor H son sociable, atrevido, están dispuestos a intentar nuevas cosas, son espontáneos y abundantes en sus respuestas emocionales. Su apariencia recia les permite enfrentar el desgaste que implica el trato con la gente y las situaciones emocionales abrumadoras sin presentar fatiga. Así la persona con alta puntuación en el factor H, muy

probablemente guste de viajar, asuma muchos riesgos planeados, tenga demasiados buenos amigos, le agrade que la vida valga la pena.

Rebeldía.

Las personas con bajas puntuaciones en el factor rebeldía confían en aquello que se les ha enseñado a creer y aceptan lo que está probado aun cuando pueda existir algo mejor. Son cautas y transigentes con respecto a las nuevas ideas; así tienen a oponerse y a posponer el cambio, se inclinan a seguir la tradición, son más conservadores en religión y política, y suelen no interesarse en el pensamiento analítico intelectual. Las personas con puntuaciones altas tienen a interesarse en cuestiones intelectuales y a tener dudas sobre los asuntos fundamentales, son escépticos e inquisitivos con respecto a las ideas, ya sean viejas o nuevas; en general están informados, menos inclinados a censurar; más propensos a experimentar en la vida, son más tolerantes a la inconveniencia y al cambio.

De esta forma, en éste capítulo se describieron los factores de la personalidad que provocan el comportamiento de las personas en diferentes. Por otro lado se abordaron aspectos sobre el estudio de la personalidad de los autores antes mencionados.

En el siguiente capítulo se plantea el diseño metodológico que comprende desde el planteamiento del problema, objetivos, preguntas de investigación e hipótesis, hasta el proceso de recolección de datos.



Capítulo 4

Método de Investigación

Durante el desarrollo de los capítulos anteriores, se describieron algunos factores importantes respecto a la situación del sector restaurantero y el papel que juegan estas las empresas en la economía de las localidades a las que pertenecen, así mismo se analizó situación del empresario restaurantero y los aspectos teóricos de la personalidad, siendo este el objeto de estudio de esta investigación. Se encontró que, de acuerdo a las corrientes teóricas la competitividad se mide en niveles diferentes, lo cual supone estar relacionado a la personalidad de los administradores de los restaurantes.

En este apartado se hace el planteamiento del problema considerando la posible relación que existe entre la personalidad de los administradores y la competitividad de los restaurantes, de igual forma se formulan los objetivos y las preguntas de investigación. Se establece también, una hipótesis de trabajo con la operacionalización de las variables y la determinación de sus dimensiones e indicadores; éstos ayudaron a construir el instrumento de recolección de datos.

Otro de los puntos a destacar en el presente capítulo es la determinación de la Muestra y el procedimiento para recolectar los datos necesarios que ayuden a resolver las preguntas de investigación y el logro de los objetivos.

Finalmente se describen los métodos y el diseño que siguió la investigación, señalando la importancia que cobra el llevar a cabo la revisión de literatura especializada y poder contrastarla con el trabajo de campo, permitiendo así una mejor discusión de los resultados.

4.1. Planteamiento del Problema

Actualmente se observa que en las empresas restauranteras de Puerto Vallarta Jal., presentan diferentes aspectos en su desarrollo, falta de una buena administración, la falta de organización y dirección administrativa, toma decisiones erróneas en diferentes situaciones, la falta de experiencia administrativa, dejar que la calidad de su producto baje, olvidar recompensar a

sus empleados, tener miedo al cambio, no definir y seguir el objetivo, esto trae como consecuencia el cierre o la pérdida de la competitividad de las empresas restauranteras.

4.2. Pregunta de investigación.

4.2.1. General

¿Cómo influyen los factores de personalidad de los administradores en la competitividad de las empresas restauranteras?

4.2.2. Específicas

1. ¿Qué características tiene el sector restaurantero en México?
2. ¿Cuáles son los niveles de competitividad de la industria restaurantera?
3. ¿Cuáles son los factores de la personalidad de los administradores de restaurantes en Puerto Vallarta, Jalisco?
4. ¿Cuáles son los factores de la personalidad de los administradores que se relacionan con la competitividad?

4.3. Objetivos de investigación.

4.3.1 Objetivo general.

Diseñar una propuesta de modelo que permita elevar la competitividad, mediante el análisis de los factores de personalidad de los administradores restauranteros en Puerto Vallarta.

4.3.2 Objetivos específicos.

Describir las principales características del sector en México, con la finalidad de contextualizar y referenciar la investigación.

Caracterizar los factores de la competitividad, así como la forma en que afectan o benefician a las organizaciones, por medio de la aplicación de técnicas de investigación documentales como la revisión de literatura especializada para dar un soporte teórico y conceptual a la investigación.

Analizar los factores de la personalidad, por medio de la aplicación de técnicas de investigación documentales como la revisión de literatura especializada para dar un soporte teórico y conceptual a la investigación.

Realizar un diagnóstico de la situación actual de los restaurantes por medio de la aplicación de un cuestionario para conocer los niveles de competitividad, y conocer el puntaje obtenido de los factores de personalidad de los administradores de las empresas restauranteras, y como estos se relacionan con la competitividad, para conjuntarlos en una propuesta que permita mejorar los niveles de competitividad.

4.4. Justificación.

El futuro de México depende en gran medida de la capacidad para transformar las micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores (industrial, comercio y servicios) en organizaciones competitivas; entendiendo por ello la capacidad de elaborar un producto u ofrecer un servicio que compita con cualquier bien y/o servicio que proveen los mejores competidores del mundo. En la actualidad las empresas buscan ser más competitivas dentro de su ramo y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito.

La industria gastronómica con el objeto de elevar su competitividad ha crecido de forma desordenada y arbitraria, y sufrido pérdidas por falta de conocimientos de organización y dirección del negocio; la administración suele ser incipiente y empírica; poca veces cubren las necesidades de mercadotecnia, producción

recursos humanos y finanzas, y cuando se hace se aplican métodos y modelos inadecuados.

La necesidad de diseñar un modelo mediante el análisis de los factores de personalidad de los administradores de los restaurantes es porque de ellos depende la toma de decisiones estratégicas, para el mejoramiento y manejo óptimo de los recursos humanos, mercadológicos, financieros, y materiales y sobre todo para la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de un plan estratégico, esto con el fin de lograr elevar la competitividad.

Por lo tanto, genera beneficios expresados en la optimización de los recursos, en formulación y ejecución de estrategias para la consecución de los objetivos, a fin de mejorar la calidad, el control de la gestión, la satisfacción y la respuesta a los clientes internos y externos en forma oportuna y eficiente para el beneficio de toda la empresa.

Esta investigación también se justifica desde tres puntos de vista:

Práctico, ya que al problema planteado propone una estrategia de acción que es el modelo que permita elevar la competitividad mediante el análisis de los factores de personalidad de los administradores restauranteros que al aplicarlo, contribuirá a resolverlo.

Desde el punto de vista teórico, la investigación generará reflexión y discusión sobre el conocimiento existente del área investigada, como dentro del ámbito de las Ciencias Administrativas, ya que, de alguna manera, se confrontan teorías (de la competitividad, de la personalidad, y la de los recursos), lo cual lleva a contribuir al conocimiento lo que permite proponer un modelo resultado de esta investigación para analizar su comportamiento y resultados en las empresas restauranteras.

Desde el punto de vista metodológico, la investigación genera un nuevo modelo para incrementar la competitividad mediante el análisis de la personalidad de los administradores, mismo que con su aplicación logrará hacer mejoras para las empresas restauranteras, en particular en las áreas funcionales (recursos humanos, mercadotecnia, operaciones, finanzas) y de las Ciencias Administrativas en general.

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos para empresas que presenten situaciones similares a la que aquí se plantea, sirviendo como marco referencial a estas.

Por último, profesionalmente pondrá en manifiesto los conocimientos adquiridos y permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan de la problemática aquí especificada.

4.5. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, transeccional, correlacional. No experimental dado que no se posee control directo de la variable independiente y dependiente, debido a que las manifestaciones ya han ocurrido o a que son inherentemente no manipulables, es decir, se observaron y midieron situaciones ya existentes, como la personalidad de los administradores de los restaurantes y la competitividad tal y como se dan en su contexto natural y transeccional correlacional, por que se recolectaron datos y se describieron relaciones de las variables (la personalidad de los administradores de los restaurantes y la competitividad) para después analizarlo y establecer una correlación, en un tiempo determinado.

4.6. Hipótesis.

La investigación bibliográfica realizada para conocer la competitividad de las empresas y las teorías de la personalidad, así como la situación problemática permitió encontrar factores y aspectos de los restaurantes, que tienen que ver con la personalidad del administrador y la competitividad de las empresas. En este recorrido fue posible detectar las variables más importantes que determinan la competitividad por lo que se procedió a estudiarlas, considerando que en esta búsqueda se identificaron los factores de personalidad de los administradores que inciden con la competitividad de las empresas restauranteras de Puerto Vallarta, Jalisco.

Hipótesis.

La competitividad de los restaurantes de Puerto Vallarta, Jalisco está influenciada por los factores de personalidad (inteligencia, fuerza yóica, dominio, audacia y rebeldía) de los administradores.

Hipótesis de trabajo.

- Los administradores con elevada capacidad mental, de rápido aprendizaje, muestran mejor capacidad de juicio y perseverancia (Inteligencia), lo que trae una mayor competitividad en la industria restaurantera de Puerto Vallarta, Jalisco.
- Los administradores emocionalmente maduros, estables y constantes en sus intereses, y que no permiten que las necesidades emocionales oscurezcan las realidades de una situación se adaptan a los hechos (Fuerza Yóica), y traen una mayor competitividad en la industria restaurantera, de Puerto Vallarta Jalisco.
- Los administradores asertivos, independientes, severos, poco convencionales, rebelde y demandantes de admiración (Dominio) traen una

mayor competitividad las empresas restauranteras de Puerto Vallarta, Jalisco.

- Los administradores socialmente conscientes, calculadores emocionalmente desapegados, disciplinados, ambiciosos (Audacia), traen como consecuencia una mayor competitividad en las empresas restauranteras de Puerto Vallarta, Jalisco.
- Los administradores experimentadores, liberales y analíticos (rebeldía), permiten lograr una mayor competitividad en las empresas restauranteras de Puerto Vallarta, Jalisco.

Las hipótesis anteriores se probaron con la aplicación de cuestionarios a los administradores de los restaurantes de Puerto Vallarta Jalisco, (anexos 2 y 3), donde se utiliza la escala Likert. Ver matriz operativa para elaborar el instrumento en el anexo 1.

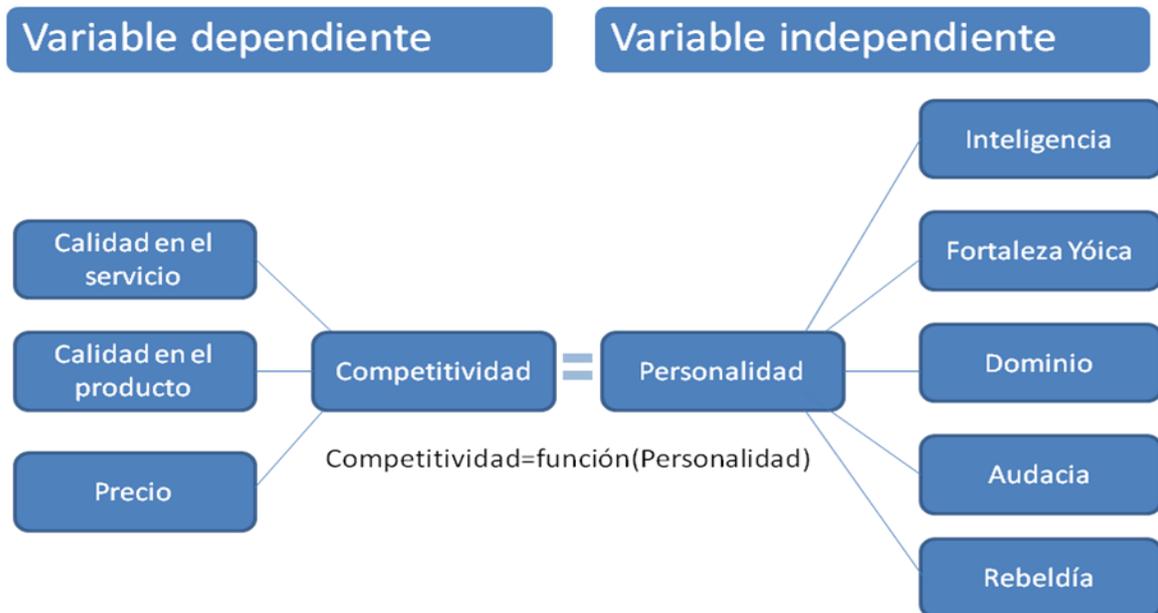
4.7. Situación y explicación de variables

Una vez analizados los diversos aspectos teóricos y referentes de competitividad, así como los factores o elementos por las cuales es estudiada, desde el enfoque de varios autores, también se analizó la teoría de los recursos, que menciona que las ventajas competitivas de las empresas están influenciadas directamente con las capacidades de los directivos, para esta investigación se toma como base la teoría de competitividad de Porter, que indica como una empresa es competitiva en la medida que genera ventajas, pero también, se tomó la definición de Gutiérrez (2008), que menciona que la competitividad se mide con la satisfacción del cliente y está, a su vez, por la calidad en el producto, calidad en el servicio y precio, y se entiende como la capacidad de una empresa de generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores, esta capacidad resulta fundamental en un mundo globalizado donde el cliente decide de entre varias opciones, lo que necesita.

En lo que respecta a la revisión de los aspectos teóricos de la personalidad, así como los resultados del focus group que se llevo a cabo durante el desarrollo de la presente investigación, se toma la teoría de personalidad de Catell, como teoría eje para el estudio de la personalidad, que la define como los aspectos únicos, internos y externos, relativamente perdurables del carácter de una persona, que influyen en su comportamiento en distintas situaciones. De igual manera los factores que se tomaran en cuenta para estudiar la personalidad son, inteligencia, dominio, rebeldía, audacia y fuerza yóica.

La figura 4.1 muestra el diagrama de variables, que explica el modelo general, en el que se describe la posible relación entre la personalidad como variable independiente y la competitividad como variable dependiente, así como sus dimensiones.

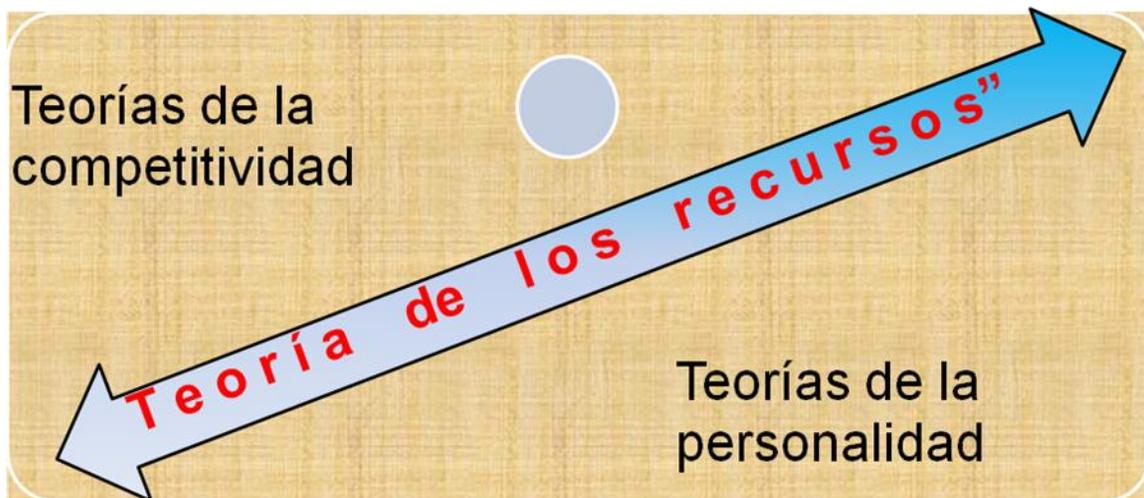
Figura 4.1 Diagrama de Variables



Fuente: Elaboración propia.

El recorrido teórico origino las bases para encontrar las teorías eje que se tomaran encuentra para la presente investigación, se tomara la teoría de competitividad de Porter para el estudio de la competitividad en la industria restaurantera, y la teoría de personalidad de Catell para analizar la personalidad de los administradores, sin dejar de lado la teoría de los recursos como teoría de enlace entre las teorías, así como se muestra en la siguiente figura.

Figura 4.2 Teorías de estudio



Fuente: Elaboración propia.

4.8. Definición conceptual y operacional de las variables.

De igual forma, se retornaron los conceptos de dimensión que maneja Padua, para aplicarlos en el diseño y construcción del cuadro que muestre la congruencia entre las variables y sus respectivas dimensiones que fueron extraídos de la descripción previa que se hizo de cada una de las variables, esto se muestra en la tabla 4.1, 4.2 y 4.3, y da la pauta para la operacionalización del concepto competitividad y personalidad; así mismo, elaborar los instrumentos de investigación. (Padua, 1996).

Tabla 4.1 Definición de variables

Variable	Competitividad	Personalidad
Definición conceptual	La capacidad de una empresa de generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores, donde un cliente por lo general puede elegir de entre varias opciones, lo que necesita. (Gutiérrez, 2008)	Son los aspectos únicos, internos y externos, relativamente perdurables del carácter de una persona, que influyen en su comportamiento en distintas situaciones. (Schultz, D. (2002)
Definición Operacional	Es medida por el grado de satisfacción del cliente a través de la calidad en el servicio, calidad en el producto y precio.	Es medida por la puntuación en un cuestionario de los aspectos de inteligencia, fuerza Yóica, dominio, audacia y rebeldía de los administradores de los restaurantes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.2 Operacionalización de la variable dependiente.

VARIABLE	DIMENSION	PREGUNTA
COMPETITIVIDAD	Calidad en el producto	1-3
		4-6
		7-9
		10-12
	Calidad en el Servicio	13-15
		17-19
		20-24
		24-26
	Precio	27
		28

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.3 Operacionalización de la variable

VARIABLE	DIMENSION	PREGUNTA
PERSONALIDAD	Dominio	1-8
		35-37
	Audacia	9-21
	Fuerza Yoica	22-34
	Rebeldía	38-45
Inteligencia	48-60	

Fuente: Elaboración propia.

4.9. Universo y muestra

El universo para la presente investigación fueron los pequeños restaurantes registrados en el padrón de licencias del Ayuntamiento de Puerto Vallarta y a su vez miembros de CANIRAC y que se encuentran operando en Puerto Vallarta. Se aplicó una fórmula para determinar la muestra para poblaciones finitas, es decir cuando el universo es menor que 500,000 elementos.

$$n = \frac{s^2 N p q}{e^2 (N - 1) + s^2 p q}$$

Donde:

N= Universo o población

e= Error de estimación

n= Tamaño de la muestra

s= Estadístico o desviación estándar

p= Probabilidad de ocurrencia

q= Probabilidad de no ocurrencia

Con un universo de 450 restaurantes medianos, la muestra representativa es igual a 60 restaurantes, así como se muestra en la tabla 4.4, mismos restaurantes que se tomarán en cuenta para aplicar el cuestionario para analizar la personalidad del administrador general de estos establecimientos

Tabla 4.4 Determinación de la muestra de restaurantes.

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	
N = es la población total a estudiar	450
z = nivel de confianza	1.65 = 90%
p = es la probabilidad a favor	.50
q = es la probabilidad en contra	.50
e = es el error de estimación	.10
n = es la muestra	60
$n = \frac{(1.65)^2 (.50) (.50) (450)}{((.10)^2)(450-1)+(1.65^2)(.50)(.50)} = 60 \text{ Restaurantes}$	

Fuente: Elaboración propia.

De los 60 restaurantes que arrojó la muestra, se tomaron en cuenta para aplicar el cuestionario de satisfacción del cliente con la finalidad de analizar la competitividad de esta industria. Se considero un universo de 5600 clientes mensuales y la muestra fue de 360 de clientes a encuestar, la formula que se utilizo, se muestra en la tabla 4.5

Tabla 4.5 Determinación de la muestra de clientes

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA	
N = es la población total a estudiar	5600
z = nivel de confianza	1.96
p = es la probabilidad a favor	.50
q = es la probabilidad en contra	.50
e = es el error de estimación	.05
n = es la muestra	60
$n = \frac{(1.96)^2 (.50) (.50) (5600)}{((.05)^2)(5600-1)+(1.96^2)(.50)(.50)} = 360 \text{ Clientes}$	

Fuente: Elaboración propia.

Una vez planteada la metodología a seguir en la presente investigación, permitió clarificar cómo desarrollar cada uno de los pasos, por lo que al unirlos con los aspectos teóricos se tuvo una estructura metodológica fortalecida para identificar las dimensiones que inciden en la competitividad y en la personalidad. En el siguiente capítulo se muestra el análisis de los resultados del trabajo de campo.



Capítulo 5
Análisis e interpretación de resultados
del trabajo de campo.

En el capítulo 2 se investigó la Industria Restaurantera en Puerto Vallarta, Jalisco, con el objeto de tener bases suficientes para llevar a cabo el trabajo empírico en está investigación y comenzar el trabajo de recolección de la información del campo de estudio.

Para implantar los planes generales de investigación, se deben usar instrumentos de recolección de información, significa en cierto modo materializar -poner en movimiento- el Marco Teórico a través de las hipótesis, ya que éstas nos indican, conjuntamente, con los objetivos de la Investigación y el planteamiento del problema, cómo construir y aplicar los procedimientos empíricos para recopilar la información de campo. Los pasos que se llevaran acabo para el estudio de campo son los siguientes:

- Medición.
- Cuestionario.
- Obtención de datos.
- Procesamiento de los datos obtenidos.

Cuando se ha terminado la etapa de trabajo de campo, los instrumentos de obtención de información deberán prepararse para la etapa del procesamiento de la información obtenida.

5.1. Medición.

En el presente capítulo se analizara el aspecto de medición, con el objetivo de tener las bases fundamentales sobre la construcción y aplicación de instrumentos específicos de medición de la variable independiente (personalidad) que afectan a la competitividad, y llevar a cabo el procesamiento de la información que arrojen los cuestionarios.

Kerlinger, (2002) señala que, en un sentido amplio, la medición es la asignación de valores numéricos a objetos o eventos con reglas.” Un valor numérico es un símbolo de la forma 1,2,3 ,..., ó 1, II, III ,... No tiene significado cuantitativo a

menos que se le dé tal significado; es un simple símbolo de un tipo especial. Una regla es una guía, un método, un mandato que dice qué hacer. En la medición, una regla podría especificar: “Asigne los valores numéricos 1 a 5 a una empresa de acuerdo a su competitividad. Si su competitividad es excelente, asígnele el número 5. Si su competitividad es deficiente, asígnele el número 1. Asigne, a las empresas entre esos límites, números entre los límites”.

5.2. Escala de Medición.

Una vez que se ha definido la operacionalización de las variables el siguiente paso consiste en reunir los datos que servirán para cuantificarlo con el objeto de que puedan expresarse y analizarse matemáticamente. (Weiers, 1986)

Para manejar las variables en forma correcta se requiere conocer el nivel de medición en que pueden ser manipuladas. Los niveles de medición son cuatro: 1) Nominal o clasificatorio, 2) Ordinal, 3) Intervalo y 4) Razón. (Rojas, 1997) Cada una de ellas representa un tipo diferente de regla de asignación de número o “escala” de medición. Al pasar del tipo más débil (nominal) al más fuerte (razón) ocurren dos cosas: primero, las exigencias numéricas de la pertenencia a una escala se tornan más rigurosas, segundo, los modos permisibles de la expresión y análisis de datos van liberalizándose, esto es, se admiten más variedades de operaciones estadísticas.

La escala nominal es el tipo más primitivo de los cuatro y su debilidad matemática es tal que ni siquiera es una escala de medición en absoluto. En lo fundamental la escala consta de categorías que son colectivamente exhaustivas -cada individuo u objeto ha de pertenecer a una de ellas- y mutuamente excluyentes (las categorías no se sobreponen). En la medida en que los números se asignan a individuos o fenómenos; su objetivo consiste tan sólo en identificar la categoría a que pertenece cada uno de ellos. Los números carecen de valor matemático y no son indispensables en la escala nominal de medición. (Weiers, 1986)

En el nivel ordinal de la medición se está en condiciones de distinguir entre diferentes categorías y de poder afirmar si una categoría posee en mayor, menor o igual grado el atributo que se está midiendo. (Padua, 1996)

Los números asignados a objetos o conceptos se limitan a representar el orden en que están dispuestos. La escala de intervalo es un paso más potente que las dos escalas anteriores, por la capacidad de precisar “cuánto más y cuánto menos”, se sirve de una unidad constante de medición que permite describir la distancia entre varias medidas. Pero esa unidad es arbitraria y la escala de intervalo carece de punto de cero absoluto, en el cual, ninguna de las características que están siendo medidas se encuentran presentes.

La escala de razón es la forma de medición que utiliza valores cero absolutos y que permite establecer diferencias entre cualquier par de objetos a un máximo de precisión. Este tipo de escalas cae fuera del ámbito de las ciencias sociales, porque constituye la medición de longitudes, pesos y masas. Rojas, (1997)

En general, los datos procedentes de una escala de nivel superior (intervalo) permiten utilizar métodos más potentes de análisis estadísticos -análisis de frecuencias, de correlaciones, de conglomerados, de varianzas y discriminatorio- los cuales, a su vez, permiten un tamaño menor de la muestra en la fase de obtención de datos. Además, el uso de estas técnicas posibilita extraer conclusiones y recomendaciones más concluyentes al finalizar el análisis de datos.

Desde el punto de vista estadístico, no es eficiente reunir datos de un nivel superior (escala de intervalo) y luego proceder a analizarlos mediante un método que tiene una escala de orden inferior (nominal u ordinal) como límite de aplicabilidad; hacerlo significa que estamos perdiendo información muy valiosa que podría aprovecharse mejor.

Para obtener una exactitud científica es necesario “medir” de cierta forma los hechos y manifestaciones que se presentan. La medición, de acuerdo con Ander Egg, (1994) “Consiste sustancialmente en una observación cuantitativa, atribuyendo un número a determinadas características o rasgos del hecho o fenómeno observado”.

El término actitud, según Ander Egg, (1994), designa un estado de disposición psicológica adquirida y organizada a través de la propia experiencia, que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones.

Dado lo anterior, en la presente investigación se aplicará la escala de medición intervalar para conocer la competitividad (Satisfacción del cliente) que tienen los restaurantes. La medición de la satisfacción del cliente puede realizarse con diferentes escalas:

- Escala de Stoufer.
- Escala tipo Likert.
- Escala de Thurstone.
- Escala gramática de Guttman.
- Método de Comparación por Pares.
- Escalas de Osgood.
- Escalas de Distancia Social de Bogardus.

En esta investigación se utilizó la escala tipo Likert, la escala presenta un número de enunciados negativos y positivos acerca de un objeto de la competitividad (Satisfacción del cliente). Al responder los individuos a los puntos de esta escala, indican su reacción asignándole un número a cada una:

- 1.- Estoy Muy Insatisfecho con este aspecto (MI)**
- 2.- Estoy Insatisfecho en este aspecto (I)**
- 3.- No estoy satisfecho Ni tampoco insatisfecho con este aspecto (N)**
- 4.- Estoy Satisfecho en este aspecto (S)**
- 5.- Estoy Muy Satisfecho con este aspecto (MS)**

La escala tipo Likert, de acuerdo con Kerlinger, (2002), es un conjunto de elementos de actitudes consideradas aproximadamente de igual “valor de actitud”, y cada una de las cuales, los sujetos responden con diversos grados de acuerdo o desacuerdo.

En el diseño del cuestionario no se manejó la situación de indecisión debido a que es poco probable que esto suceda. Además, no se plantearon las reacciones del individuo a estudiar como de acuerdo o en desacuerdo, sino de tal forma que permita obtener las respuestas a las preguntas planteadas. Por lo tanto, la escala de medición se integra con los siguientes valores asignados 1,2,3,4 y 5, que corresponden a: Estoy Muy Insatisfecho con este aspecto, Estoy Insatisfecho en este aspecto, No estoy satisfecho Ni tampoco insatisfecho con este aspecto, Estoy Satisfecho en este aspecto y Estoy Muy Satisfecho con este aspecto.

5.3. Escala tipo Likert en esta investigación

La forma de obtener las puntuaciones en la escala tipo Likert fue sumando los valores alcanzados en cada pregunta y con el apoyo de un escalograma se analizaron los resultados. Para tal efecto, se construyó un diagrama que muestra la relación entre las unidades de medida y las observaciones en torno las variables de esta investigación. Se utilizaron las dos formas básicas de aplicar la escala tipo Likert, en la primera se le entregó el cuestionario a la persona que lo respondió, creando su opinión respecto a cada categoría en el paréntesis que mejor describe su juicio. Respecto a la segunda forma, se entrevistó a la persona designada por la empresa para responder el cuestionario a quien se le leyó cada pregunta y las alternativas de respuesta, anotando lo que dicha persona contestó.

Es importante mencionar, que las dos formas funcionaron muy bien en esta investigación.

Kerlinger, (2002), establece cinco reglas de categorización de respuesta en cada pregunta que se aplique:

1. Las categorías se establecen según el problema y el propósito de la investigación.
2. Las categorías son exhaustivas.
3. Las categorías son mutuamente excluyentes e independientes.

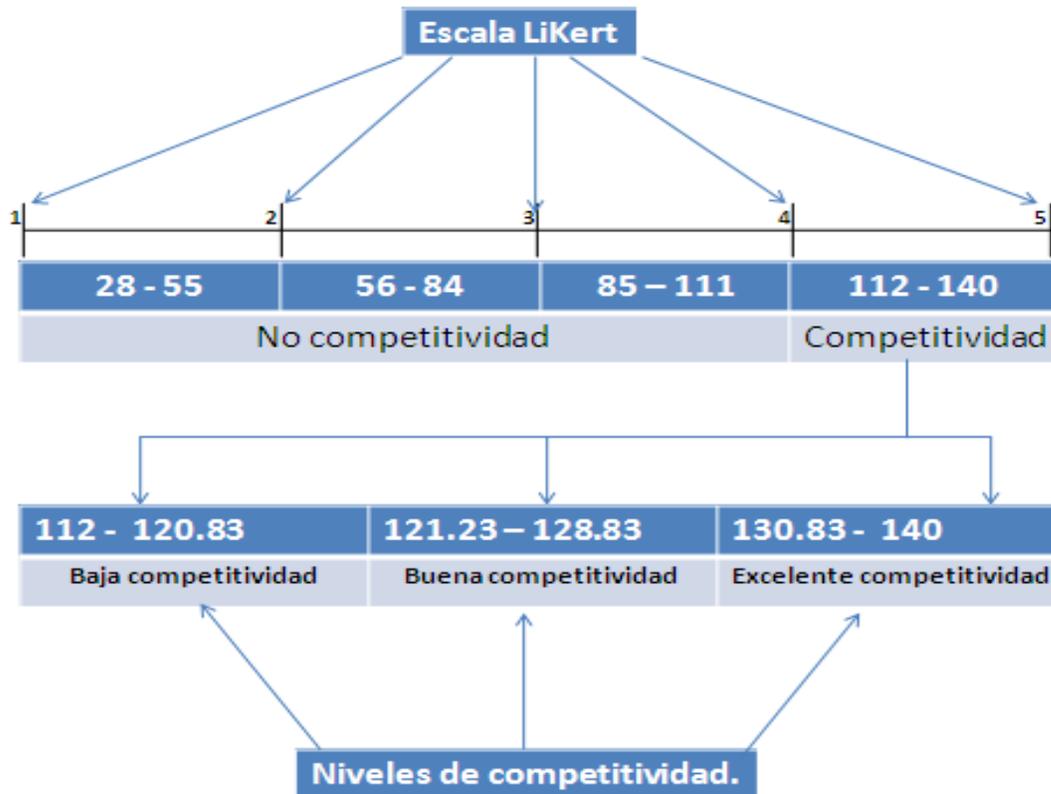
4. Cada una de las categorías se derivan de un principio de clasificación.
5. Cada esquema de categorización debe estar en un nivel de discurso.

Una de las reglas más importantes es la primera regla. Si las categorías no se establecen de conformidad con las demandas del problema de investigación, entonces no puede haber respuestas adecuadas a las preguntas de investigación. Esta regla la aplicó Kerlinger, para analizar la frecuencia en un estudio de autoestima; basaron sus medidas en categorías de: excelente autoestima, buena autoestima, regular autoestima y deficiente autoestima.

Con base en esas afirmaciones el número de categorías de respuesta para esta investigación es de cinco para cada una de las 28 preguntas que forman el cuestionario. Todas las preguntas cuentan con una dirección favorable, en el que, las categorías se les ha asignado un puntaje de: 1, 2, 3, 4 y 5. Por lo que se construye el escalogramas que será utilizado para establecer las medidas que requiere el trabajo de investigación: Baja competitividad, buena competitividad y excelente competitividad, que se muestra en la figura 5.1.

Es importante mencionar que la competitividad se determino en niveles de acuerdo en los intervalos o escalogramas con base en los resultados, quedando de la siguiente manera:

Figura 5.1 Niveles de competitividad



Fuente: Elaboración propia.

Como la escala tipo Likert es aditiva, las puntuaciones se obtienen sumando los valores obtenidos respecto a cada pregunta contenida en el cuestionario, recordando que el número de categorías de respuesta es el mismo para todas las preguntas. (Hernández & Fernández, 2006)

El cuestionario contiene 28 preguntas, y el valor máximo de calificación es de 5, el puntaje total máximo es de 140 (28×5); y el valor mínimo de calificación es de 1, entonces, el puntaje total mínimo es de 28 (28×1). Por lo tanto, la escala de puntaje queda comprendida entre los valores de 28 y 140 como se muestra en la figura 5.1.

5.4. Cuestionario

Una vez que se mostró el nivel de medición de cada variable e indicador y que se determina su codificación, se procede a aplicar el “Pre-test”.

5.5. Pretest.

Un instrumento de medida, se considera fiable si las medidas que se hacen con él carecen de errores de medida, son consistentes. La fiabilidad se refiere a la estabilidad de las mediciones cuando no existen razones teóricas ni empíricas para suponer que la variable a medir haya sido modificada diferencialmente para los sujetos, por lo que se asume su estabilidad, mientras no se demuestre lo contrario.

El coeficiente de fiabilidad se define como la correlación entre las puntuaciones obtenidas por los sujetos en dos formas paralelas de un test. Es un indicador de la estabilidad de las medidas. Los procedimientos mas utilizados para determinar la confiabilidad mediante un coeficiente son:

- Medida de estabilidad (confiabilidad por test-retest): Se aplica el mismo instrumento en dos ocasiones diferentes a los mismos sujetos.
- Método de formas alternas o paralelas: Se utilizan dos o mas versiones equivalentes al instrumento inicial.
- Método de mitades partidas (split-halves): Se hace una sola aplicación del instrumento dividido en dos y se correlacionan las dos partes.
- Coeficiente alfa de Cronbach: Se realiza una sola administración y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Alfa refleja el grado en el que covarían los ítems que constituyen el test, es, un indicador de la consistencia interna del test.

Para evaluar al instrumento de medición de competitividad, fue utilizado el procedimiento de medida de estabilidad. Luego de aplicar 30 encuestas a 5 restaurantes se logró retroalimentar el instrumento de medición, se observó que las respuestas eran consistentes, dado que se trato de usar palabras comunes para los clientes, respecto a la satisfacción del cliente. Para esta investigación se utilizó el coeficiente de alfa de cronbach obteniendo el siguiente coeficiente .981

5.6. Cuestionario Final.

El cuestionario cuenta con un total de 28 preguntas que se aplicaran a 360 clientes, de las cuales:

- Doce preguntas definen la calidad del producto, (Confiabilidad, Comida, Ambiente e instalaciones)
- Catorce preguntas describen la calidad en el servicio (Empatía, Capacidad de respuesta, Consistencia y honestidad y personal)
- Dos preguntas describen el precio, específicamente las facilidades, formas de pago y su rapidez.

El cuestionario tiene un tiempo de duración, para responderlo, de 10 a 15 minutos; debido a que tienen que revisar información para contestar adecuadamente. En ocasiones se tenía que dejar el cuestionario para que lo revisara el Gerente del Restaurante y después dar su anuencia para que se pudiera aplicar a los clientes.

5.7. Obtención de datos

El volumen de datos se obtuvo al aplicar el cuestionario a total de la muestra representativa 60 restaurantes de Puerto Vallarta, Jal.

5.8. Procesamiento de los datos obtenidos

Los datos se procesaron con el programa de cómputo denominado SPSS. El análisis estadístico que se aplicó a la competitividad (variable del objeto de estudio) fue la siguiente: la distribución de frecuencias, el coeficiente de correlación producto - momento de Pearson (r) y el coeficiente de determinación.

Procesamiento de la variable dependiente competitividad

La escala tipo Likert que se aplicó para analizar la competitividad de las empresas restauranteras de Puerto Vallarta, Jal, se logró con base en los resultados arrojados de la matriz de datos y empresas encuestados. Quedando la distribución de frecuencias como se observa en la tabla 5.1:

Tabla 5.1 Datos competitividad

Niveles	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
85 - 111	9	15	15	15.0
112 - 120.83	17	28.33	28.33	43.3
121.23 - 128.83	21	35	35	78.3
130.83 - 140	13	21.67	21.67	100.0
Total	60	100.0	100.0	

Fuente: Investigación propia.

En la tabla anterior se muestra que 15% de los restaurantes encuestados se consideran no competitivos de acuerdo a la figura 5.1 donde se marca los niveles de competitividad, sin embargo también se observa que un 85% de los restaurantes se considera competitivo en diferentes niveles, es decir, 28.33% se consideran baja competitividad, 35% se consideran de competitividad buena y 13 restaurantes que representan a 21.67% de competitividad excelente, mismos que se tomaran en cuenta para la aplicación del cuestionario de la variable independiente (Personalidad).

5.9. Cuestionario de la variable independiente.

La construcción del instrumento de personalidad tiene como principal finalidad medir las dimensiones fundamentales de la personalidad. La dificultad que se encontró es detectar un conjunto de categorías descriptivas con la suficiente amplitud como para incluir las muchas variaciones de la personalidad. Las maneras en que se puede describir a la personalidad humana parecen tan variadas como para hacer que cualquier sistematización sea imposible.

Validez.

El instrumento fue validado por medio de la técnica de grupo de enfoque (Doctores, Maestros y psicólogos especialidad psicología organizacional). El grupo de enfoque es para discusiones enfocadas a un tema, por lo que corresponden bien a estudios con temas acotados, que requieren de un moderador y respuestas precisas, sirven para probar o testear diversos conceptos o instrumentos de medición. La sesión de la presente investigación duró 1 hora 50 minutos, e inició con preguntas de apertura cuyo propósito no fue recabar información, sino hacer que los participantes se sintieran cómodos y que empezaran a hablar, son preguntas fáciles de contestar y que no involucran ningún tema potencialmente conflictivo, en el caso de la presente investigación fue “ los invito a que se presenten y que digan que les gusta hacer cuando no están trabajando”, después inician las preguntas de introducción, que introducen el tema de la discusión u objetivo y que normalmente son preguntas abiertas que invitan a hablar sobre lo que los participantes opinan del tema u objetivo de investigación, en este caso fue sobre el papel que juega la personalidad del administrador de las empresas en la competitividad de las mismas. Después se hacen las preguntas de transición, son las que hacen el vínculo entre la introducción del tema y las preguntas clave, en este caso como son expertos en psicología organizacional, se les solicitó participar con su opinión según su experiencia (los participantes ya tenían el cuestionario). Las preguntas clave normalmente son de 2 o 5 preguntas que son el foco del estudio. Son las preguntas que van a captar la información más importante sobre el tema y que necesitan de 10 a 20 minutos de atención, y además se les solicita a los participantes que en las respuestas expliquen el “porqué”. Dentro de las preguntas clave fueron con base en lo comentado sobre la importancia de la personalidad del administrador de las empresas sobre la competitividad, y una vez analizada la problemática percibida y comentada con base en su experiencia, ¿el cuestionario que tienen en su poder mide las dimensiones de personalidad?. En este punto el moderador provocó el intercambio de opiniones

entre los participantes, así como se profundizó en sus opiniones (esta es la parte medular y su tiempo fue de 40 minutos). Se recaba información de todos los participantes.

Al final se realizan preguntas de cierre, son las preguntas que anuncian el final de la sesión y ofrecen a los participantes la posibilidad de reflexionar sobre sus opiniones y de agregar cualquier otro punto de vista que no haya sido expresado. Al final se realizaron preguntas de cierre, por ejemplo, “tomando en cuenta todo lo que han comentado, sobre el instrumento de medición de la personalidad de los administradores, alguien quiere agregar, otro factor u otra opinión a considerar en el instrumento según la situación mencionada. En este foro fue donde el Mtro. Jorge Sánchez agregó que sería muy importante agregar el factor rebeldía dado que un administrador que no tenga la capacidad de adaptabilidad y de generar ventajas competitivas como la innovación no será capaz de mantener a una empresa en el mundo actual, por lo que se sugiere agregar este factor al instrumento, confirmo esta sugerencia el Dr. Jesús Cabral y los demás participantes estuvieron de acuerdo.

Antes de dar por terminado este foro se confirma lo comentado diciendo ¿es correcto lo que he entendido, se sugiere agregar el factor rebeldía al cuestionario? La respuesta fue positiva y se hizo otra pregunta ¿hay algún otro comentario que deseen agregar? La respuesta fue negativa, se procedió a agradecer su asistencia y su tiempo

Procesamiento de las variables independientes:

El objetivo principal de la investigación fue: determinar las variables de personalidad de los administradores y en qué medida éstas influyen en la competitividad de las empresas restauranteras. Por lo anterior, se observó lo siguiente: las dimensiones de la personalidad de acuerdo a la información de gabinete que reportó el Marco Teórico, y de la información de campo que se

obtuvo de las encuestas, se percibió que las dimensiones causantes de la personalidad que se presentaron como resultado del grupo de enfoque y del marco teórico, fueron: Inteligencia, Fuerza Yoica, Dominio, Audacia y rebeldía.

El cuestionario para analizar la personalidad de los administradores de los restaurantes se aplicó y se analizó como lo marca la teoría de Cattell, donde dependiendo el puntaje obtenido de cada factor, este estará en un nivel o estén así como se menciona en el anexo 5, que contiene 10 estenes siendo el estén 10 el más alto y el 1 el más bajo.

Al aplicar los cuestionarios de la personalidad a los administradores de los restaurantes se consiguió el siguiente análisis. La moda de la dimensión inteligencia fue el estén 7, es decir, es el valor que se repite más veces, y en consecuencia, en una distribución de frecuencias, es 7 el valor de la dimensión que viene afectada por la máxima frecuencia de la distribución con un rango máximo de 9 y mínimo de 6, respecto a la dimensión de la Fortaleza Yóica la moda fue el estén 6, lo que indica, que es el valor que más se repite y es el que tendrá mayor frecuencia en su distribución con un rango máximo de 7 mínimo de 3, en la dimensión de la personalidad dominio la moda fue del estén 8, mismo valor que será afectado por la máxima frecuencia de la distribución con un rango máximo de 9 y mínimo de 6, en lo que se refiere a la dimensión audacia tiene una moda de 7, en un rango máximo de 9 y mínimo de 6, por último la dimensión rebeldía mantiene una moda de 7, siendo este el valor que más veces se repite y el que tendrá el valor máximo en la distribución de frecuencias, con un rango máximo de 9 y mínimo de 6, mismo datos que se muestran en la tabla 5.2

Tabla 5.2 Estadísticos de las dimensiones de la personalidad.

		Inteligencia	Fuerza Yóica	Dominio	Audacia	Rebeldía
N	Válidos	13	13	13	13	13
	Perdidos	0	0	0	0	0
Moda		7.00	6.00	8.00	7.00	7.00
Mínimo		6.00	3.00	6.00	6.00	6.00
Máximo		9.00	7.00	9.00	9.00	9.00

Fuente: Investigación directa, datos empíricos del estudio de campo.

La tabla 5.3 muestra la distribución de frecuencias que presentó el factor inteligencia al aplicar los cuestionarios a los administradores de los restaurantes fue que el 5 tiene una mayor frecuencia, sin embargo, el 78% de los encuestados obtuvo una puntuación de 7, 8 y 9 estenes de acuerdo a la tabla 7 lo que significa que estos individuos tienden a tener pensamiento abstracto:

Tabla 5.3 Estadísticos de las dimensiones de la personalidad (Inteligencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	6.00	3	23.1	23.1	23.1
	7.00	5	38.5	38.5	61.5
	8.00	2	15.4	15.4	76.9
	9.00	3	23.1	23.1	100.0
Total		13	100.0	100.0	

Fuente: Investigación directa datos empíricos del estudio de campo

En la tabla 5.4 se muestra la distribución de frecuencias que presentó el factor Fuerza Yóica al aplicar los cuestionarios a los administradores de los restaurantes, donde se presenta una frecuencia en el estén 6 con una frecuencia de 6 veces mayor que los demás estenes, sin embargo, en términos de porcentajes se puede decir que el 61% de los encuestados obtuvo una

puntuación de 6 y 7 es lo que significa que estos individuos tienden a estar estables emocionalmente y les complace enfrentarse a la realidad.

Tabla 5.4 Estadísticos de las dimensiones de la personalidad (Fuerza Yóica)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	3.00	1	7.7	7.7	7.7
	5.00	4	30.8	30.8	38.5
	6.00	6	46.2	46.2	84.6
	7.00	2	15.4	15.4	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

Fuente: Investigación directa datos empíricos del estudio de campo

La distribución de frecuencias que presentó el factor dominio al aplicar los cuestionarios a los administradores de los restaurantes fue que el estén 8 tiene una mayor frecuencia de 6 respecto a las demás respuestas, sin embargo, esto también se puede apreciar que el 85% de los encuestados obtuvo una puntuación de 7,8 y 9 estenes de acuerdo a la tabla 5.5 lo que significa que estos individuos tienden a ser competitivos y dominantes en sus tareas.

Tabla 5.5 Estadísticos de las dimensiones de la personalidad (Dominio)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	6.00	2	15.4	15.4	15.4
	7.00	3	23.1	23.1	38.5
	8.00	6	46.2	46.2	84.6
	9.00	2	15.4	15.4	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

Fuente: Investigación directa datos empíricos del estudio de campo

La distribución de frecuencias que presentó la variable Audacia al aplicarles los cuestionarios a los administradores de los restaurantes. se presenta en la tabla

5.6 y muestra que las respuestas 7 tiene la frecuencia de 6 veces, esto se puede interpretar también que un 76% , obtuvo una de puntuación de 7, 8 y 9 lo que muestra que las personas con estos puntajes son desinhibidos y tienen el gusto por conocer gente.

Tabla 5.6 Estadísticos de las dimensiones de la personalidad (Audacia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	6.00	3	23.1	23.1	23.1
	7.00	6	46.2	46.2	69.2
	8.00	3	23.1	23.1	92.3
	9.00	1	7.7	7.7	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

Fuente: Investigación directa datos empíricos del estudio de campo

La distribución de frecuencias que presentó el factor rebeldía al aplicarles los cuestionarios a los administradores de los restaurantes. Se presenta en la tabla 5.7 y muestra que las respuestas 6 y 7, tienen una frecuencia máxima con 4 y 5, esto se puede interpretar que un 68% de las administradores son personas con pensamiento analítico y les complace correr riesgos.

Tabla 5.7 Estadísticos de las dimensiones de la personalidad (Rebeldía)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	6.00	4	30.8	30.8	30.8
	7.00	5	38.5	38.5	69.2
	8.00	3	23.1	23.1	92.3
	9.00	1	7.7	7.7	100.0
	Total	13	100.0	100.0	

Fuente: Investigación directa datos empíricos del estudio de campo

Para seguir con el procesamiento y la interpretación estadística de las variables, es conveniente hacer primero una memoria teórica y de cálculo del coeficiente de correlación. El coeficiente de correlación de producto-momento de Pearson (r), se aplica a dos variables, éste es un coeficiente de correlación paramétrico que indica con la mayor precisión cuándo dos cosas están correlacionadas, es decir, hasta qué punto una variación en una corresponde con una variación en otra. Sus valores varían de +1 .00 que quiere decir correlación positiva perfecta; a través del cero que significa independencia completa o ausencia de correlación, hasta -1 .00 que es una correlación perfecta negativa.*” Una correlación perfecta de +1 .00 indica que cuando una variable se “mueve” en una dirección, la otra se mueve en la misma dirección y con la misma intensidad. (Guilford, 1964)

El coeficiente de correlación de Pearson de la presente investigación, de inteligencia y competitividad fue de .618*, la de Fuerza Yóica y competitividad fue de .538, la de dominio y competitividad fue de .697*, la correlación entre dominio y competitividad es de .697**, coeficiente de Audacia y competitividad es de -.315, y la relación de rebeldía y competitividad, es de .874** con un nivel de significancia de .05* y .01**, se interpreta como un relación fuerte excepto la relación de fuerza yóica y audacia con la competitividad se considera moderada, representado en la Tabla 5.8.

Tabla 5.8 Correlación de las variables.

		Inteligencia	Fuerza Yóica	Dominio	Audacia	Rebeldía	Competitividad
Inteligencia	C de Pearson	1	.351	.226	-.064	.671*	.618*
	Sig. (bilateral)		.240	.457	.837	.012	.024
	N	13	13	13	13	13	13
Fuerza Yóica	C de Pearson	.351	1	.339	-.185	.367	.538
	Sig. (bilateral)	.240		.258	.545	.218	.058
	N	13	13	13	13	13	13
Dominio	C de Pearson	.226	.339	1	-.339	.490	.697**
	Sig. (bilateral)	.457	.258		.258	.090	.008
	N	13	13	13	13	13	13
Audacia	C de Pearson	-.064	-.185	-.339	1	-.458	-.315
	Sig. (bilateral)	.837	.545	.258		.115	.294
	N	13	13	13	13	13	13
Rebeldía	C de Pearson	.671*	.367	.490	-.458	1	.874**
	Sig. (bilateral)	.012	.218	.090	.115		.000
	N	13	13	13	13	13	13
Competitividad	C de Pearson	.618*	.538	.697**	-.315	.874**	1
	Sig. (bilateral)	.024	.058	.008	.294	.000	
	N	13	13	13	13	13	13

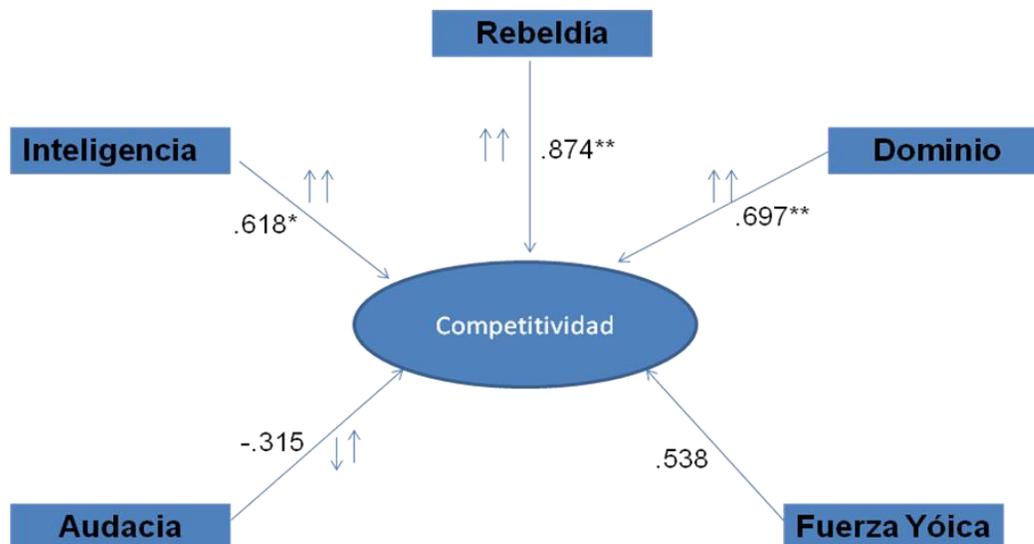
*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

** La correlación es significada al nivel 0.01.

Fuente: Elaboración propia.

La correlación es positiva al nivel de .01 en los factores de rebeldía y dominio, al nivel de .05 el factor inteligencia, y un coeficiente de .538 en fuerza Yóica, lo que indica que cuando existe un aumento en un factor de los mencionados, existe un aumento en la competitividad, lo contrario sucede con el factor audacia con un coeficiente de correlación de $-.315$, esto se explica que cuando existe una decremento en el factor audacia existe un incremento en la competitividad, así como se presenta en la figura 5.2

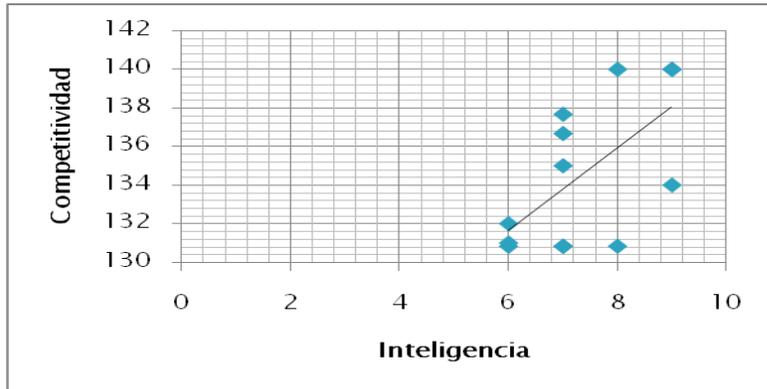
Figura 5.2 Relación de variables



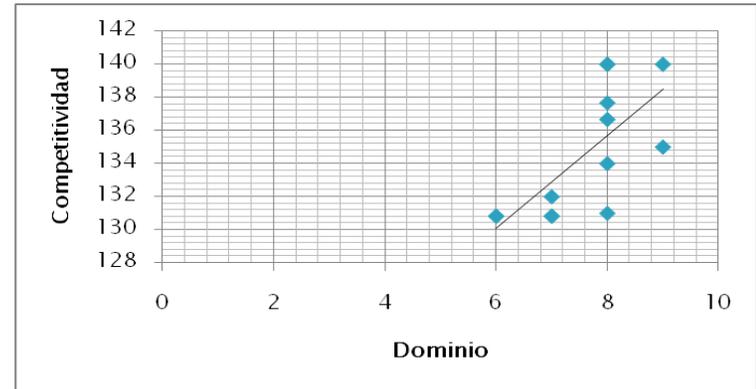
Fuente: Investigación directa datos empíricos del estudio de campo

Las correlaciones entre los factores de la personalidad (Inteligencia, Dominio, Fuerza Yóica, Audacia y Rebeldía) y la competitividad, mostradas en la figura anterior, se explican de otra forma en una grafica de dispersión, la cual indica las tendencias o pendientes de acuerdo a su coeficiente de correlación, así como se muestra en las graficas, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.5 en las que en el eje de las X se encuentran los factores de la personalidad y en el eje de las Y la competitividad, por lo que por medio de la intersección de los resultados arrojados en el trabajo de campo muestran la pendiente.

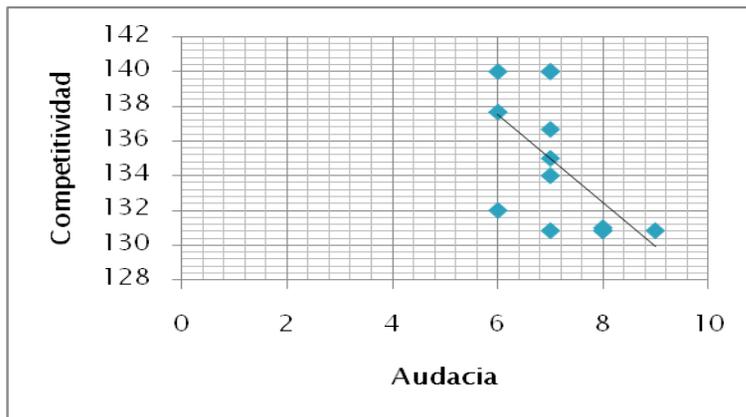
Grafica 5.1 Tendencias positivas $r = .618^*$



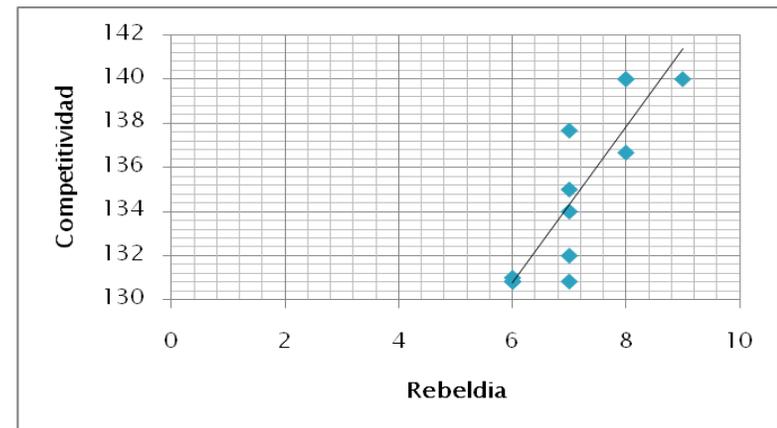
Grafica 5.2 Tendencia positiva $r = .697^{**}$



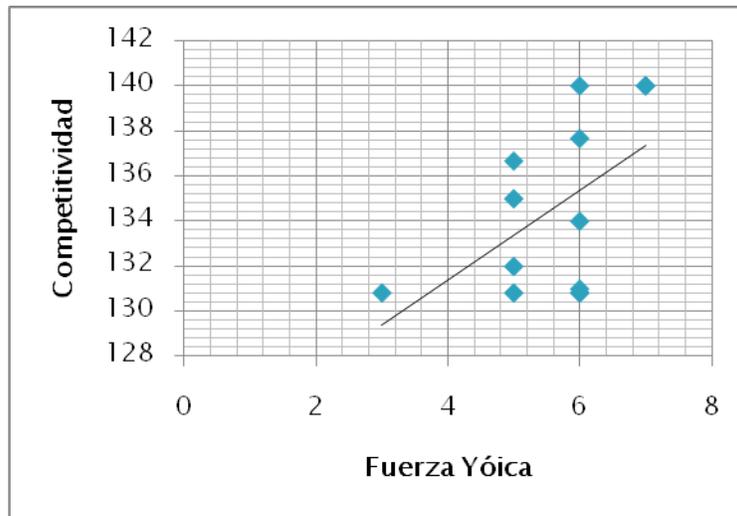
Grafica 5.3 Tendencia Negativa $r = -.315$



Grafica 5.4 Tendencia Positiva $r = .874^{**}$



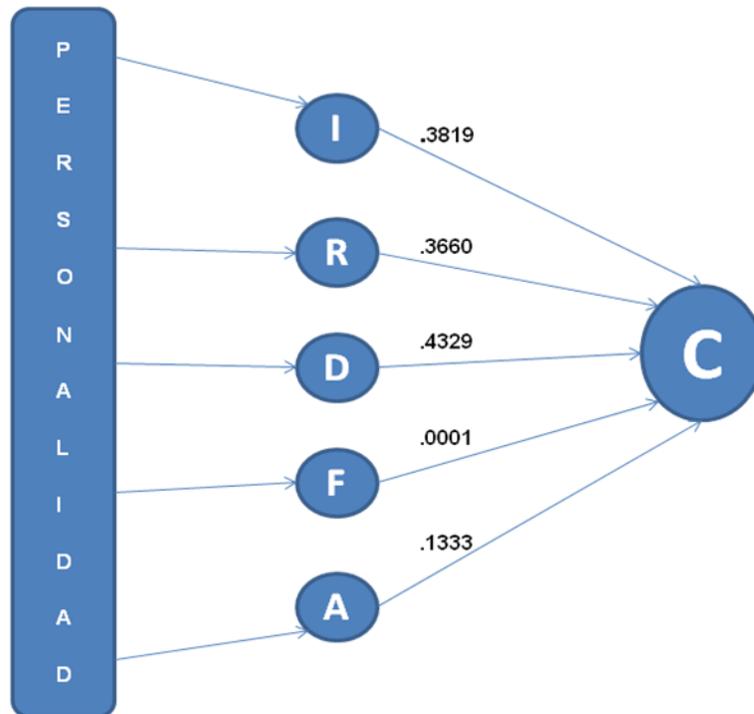
Grafica 5.5 Tendencia positiva $r = .538$



Fuente: Investigación directa.

La figura 5.2 muestra las relaciones entre los factores de personalidad y competitividad, y su interpretación fue de fuerte a moderada en el caso del factor audacia. Sin embargo, los términos de débil, moderado y fuerte no tienen significado preciso. Una medida que tiene una acepción más fácil de interpretar es el coeficiente de determinación. Se calcula elevando al cuadrado el coeficiente de correlación. La figura 5.3 muestra los coeficientes de determinación de los factores de personalidad respecto a la competitividad, donde (F) Fuerza Yóica, (R) Rebeldía, (I) Inteligencia, (D) Dominio, (A) Audacia y (C) Competitividad, que explica, en que porcentaje o proporción, de la varianza de la variable competitividad esta explicada por la variación de los factores de personalidad de los administradores.

Figura 5.3 Coeficiente de determinación.



Fuente: Investigación directa datos empíricos del estudio de campo

La figura anterior muestra que un 38.19% de la variación en la competitividad de los restaurantes esta explicada por su relación línea con la (I) inteligencia, 76.38 % de la variación en la competitividad esta explicada por la (R) rebeldía, 48.58% de la variación en la competitividad esta explicada por el (D) dominio, 28.94% de la variación en la competitividad esta explicada por la (F) Fuerza Yóica, y un 9.92% de la variación en la competitividad esta explicada por la (A) audacia.

5.10. Análisis e interpretación de resultados.

La información que se capta de un cuestionario, difícilmente podría ser manejada en su presentación original, por esta razón, es necesario sintetizarla de la fuente que se adquirió, esto es, reunir, clasificar, organizar y presentar la

información en cuadros estadísticos o relaciones de datos, como se mostró en el capítulo anterior, con el fin de facilitar su análisis e interpretación.

Los datos se separan en las partes que conforman los estudios para contestar las preguntas de investigación, la evaluación de los supuestos y la discusión de los resultados que se obtuvieron. Por lo que se abordaran los siguientes temas:

- Variable dependiente e independiente.
- Discusión de resultados.

Kerlinger, (2002) declara que el análisis de los datos significa categorizar, ordenar, manipular y resumir los datos de una investigación para contestar las preguntas planteadas en ella. Su propósito es reducir los datos a una forma entendible e interpretable, de tal manera que las relaciones de los problemas de la investigación puedan estudiarse y evaluarse. La interpretación utiliza los resultados del análisis, hace inferencias pertinentes a las relaciones de investigación en estudio y presenta conclusiones sobre dichas relaciones.

Variables dependiente e independiente.

El resultado que se obtuvo al aplicar los cuestionarios a los 60 restaurantes con respecto a la competitividad y la personalidad. Respecto a la variable dependiente se realizaron 360 encuestas para conocer la satisfacción del cliente y por medio de la satisfacción conocer la competitividad de los restaurantes. Quedando al final 13 restaurantes en el nivel de competitividad excelente con una puntuación entre 130 y 140 puntos, una vez detectado a los restaurantes competitivos se procedió a la aplicación del cuestionario de la personalidad (Variable independiente) lo que permite analizar el que medida inciden en la competitividad los factores de personalidad de los administradores de los restaurantes.

El puntaje en promedio representado en estenes que tienen los administradores generales de los restaurantes competitivos se muestran en la siguiente tabla 5.9:

Tabla 5.9 Promedio de factores de personalidad de los administradores.

	Inteligencia	Fuerza Yóica	Dominio	Audacia	Rebeldía	Competitividad
N Válidos	13	13	13	13	13	13
Media	7.3846	5.6154	7.6154	7.1538	7.0769	134.5892

Fuente: Investigación propia.

Como se refleja en la tabla anterior el puntaje promedio de los factores de personalidad de los administradores de los restaurantes competitivos, es en Inteligencia 7.38, Fuerza Yóica 5.6154, Dominio 7.6154, Audacia 7.0769 y rebeldía de 7.0769. Dentro de los niveles de los estenes que se encuentran del 1 al 10 los resultados promedio de los administradores se encuentran por arriba de la media, en este caso es de 5 puntos, y de acuerdo a su coeficiente de correlación entre mas se acerquen los estenes a 10 puntos de los diferentes factores de la competitividad aceptó audacia dado que tiene un coeficiente negativo, mantienen una relación fuerte con la competitividad. Además de la relación entre las variables, el coeficiente de determinación explica que proporción de competitividad que es explicada por los factores de la personalidad, principalmente por la inteligencia, rebeldía y dominio con coeficientes mas altos, mencionados en la figura 5.3.

5.11. Discusión de resultados.

El trabajo de campo se inició en Marzo del 2010, en ese tiempo las empresas restauranteras de México y, específicamente las de Puerto Vallarta pasaron por una situación complicada originada, principalmente por la pandemia de la influenza (A-H1N1), además de la crisis económica de los Estados Unidos, y la ley antitabaco, que afectó directamente al turismo, y a la generación de empleo, esto se reflejó en la caída de las ventas de 40%. Esta situación ocasionó el cierre del 30 % de los restaurantes y creó un clima de intranquilidad en la

industria; aunado a esto los hallazgos de investigando y de la problemática de estos momentos, se llegó a lo siguiente:

1. Falta de organización y dirección
2. Descuido en las áreas administrativas y financieras
3. Estilo de dirección enfocado en el corto plazo, rígido y poco planeado
4. Fijar como metas más importantes, las de producir y vender, sin la debida atención a las calidad de los productos y de los servicios.
5. Insuficiente incorporación de las modernas tecnologías a sus sistemas de producción
6. Información de operación insuficiente, imprecisa y desfasada.
7. Baja Productividad
8. Inadecuada estructuras organizacionales.
9. Medios de financiamiento inadecuados, escasos y caros
10. Recursos humanos poco calificados.
11. Falta de capacitación

Como un ente económico y prestador de servicios, la restaurantería requiere de principios administrativos y de una adecuada organización, para coordinar los recursos disponibles se han aportado en beneficio de la empresa. Actualmente, la mayoría de empresarios no tienen los conocimientos fundamentales de administración, por lo tanto, sus técnicas para guiar sus negocios son tradicionales, es decir, basadas en la experiencia y en la intuición, sin plan documentado ni objetivos a largo plazo, lo cual, no siempre dan resultados positivos.

Los resultados obtenidos a lo largo de la investigación son representativos a la realidad, debido a que se aplicaron los cuestionarios a una muestra de sesenta restaurantes, de Puerto Vallarta.

La finalidad de la investigación fue diseñar un modelo que permitiera elevar la competitividad, mediante el análisis de los factores de personalidad de los

administradores restauranteros. Al respecto se analizaron las teorías de la competitividad con la finalidad de observar como desde el enfoque de diferentes autores, los cuales utilizan factores o dimensiones para el estudio de la competitividad, así también, se tomaron en cuenta los estudios realizados en diferentes instituciones educativas y sectores, respecto a la personalidad, a su vez, se estudiaron diferentes teorías para comprender el porqué de la personalidad desde varios enfoques, aunado a esto, también se realizó la técnica de grupo focal, es decir, a través de expertos observar los factores que se toman en cuenta y su frecuencia en el estudio de la personalidad.

Gutierrez,(2005) señala que el estudio de la competitividad se puede hacer por medio de la satisfacción del cliente; medida por la calidad en el servicio, la calidad en el producto y el precio. Una vez que se analizó la tabla de frecuencias de estos factores, se obtuvieron las frecuencias más altas y se tomaron como base para la construcción del instrumento, fue la técnica que permitió el mayor acercamiento de las variables que se determinaron en el marco teórico, las cuales se delimitaron en el estudio de frecuencias y después se aplicaron al objeto de estudio.

Los supuestos teóricos fueron planteados con base en la problemática y los resultados del análisis del marco teórico. En el proceso de aprobar o desaprobar los supuestos teóricos se utilizaron los datos de las correlaciones, así como el de la frecuencia. La información se fue comprobando en el aspecto conceptual del marco teórico, y al objeto de estudio.

La correlación entre la competitividad, y la personalidad de los administradores medida a través de la inteligencia, dominio, fuerza yóica, rebeldía y audacia tuvieron calificaciones altas, lo cual significa que existe una vinculación positiva considerable entre las variables independientes y la variable dependiente con excepción de la audacia con relación débil. No todas las variables tienen la misma incidencia en la competitividad; tampoco la misma posición. Aunque para

la explicación de esta situación se utilizó el coeficiente de determinación, mismo que explica el porcentaje de la variable dependiente que este caso es la competitividad, que es explicada por la variable independiente y, que este caso corresponde a la personalidad.

Cabe mencionar que la investigación se presentó en un panel de franquicias, y se consideró analizar los resultados para someterlo a revisión para tomarlo en cuenta como un paso del proceso en la venta de franquicias; que consiste en evaluar al franquiciante o comprador de franquicias y si cumple con ciertos rasgos y calificarlo como posible acreedor, para poder mantener a un negocio de ese giro.

Una vez analizada la situación del sector restaurantero y detectado los principales problemas o causas que dan origen a la baja competitividad y, haber estudiado los aspectos teóricos para la competitividad y las diversas teorías de la personalidad y su medición, se realizó el trabajo de campo, donde fue usado el coeficiente de correlación de Pearson para medir precisamente la relación entre las variables, que en esta investigación fue la competitividad y la personalidad de los administradores, y también se analizó el coeficiente de determinación. Esto para determinar que porcentaje de la variable dependiente es explicado por la variable independiente, donde la inteligencia, dominio y rebeldía obtuvieron los porcentajes altos, también la fuerza Yóica y la audacia, aunque en menor porcentaje lo que indica, puesto que estas variables si tienen relación directa. Lo que indica que un administrador con puntaje alto en los estenes de los factores, inteligencia, dominio, rebeldía, fuerza yóica y audacia, tiende a ser una persona con capacidad para tomar decisiones estratégicas que orientan a la empresa a lograr objetivos, es decir, una persona con puntajes altos en estos factores de personalidad, muestra en el factor (B) inteligencia a ser veloz para comprender las ideas, rápida para aprender, integración dinámica y capacidad de análisis alta, en el factor (C) fuerza Yóica tienden las personas a ser lideres, estable, realista acerca de la vida, es capaz de mantener un ánimo

grupales sólido y de adaptación emocional, en el factor (E) dominio, las personas tienden a ser asertivos, seguros de sí mismos e independientes, tienden a ser austeros, a regirse por sus propias leyes y principios aunque no pierden su capacidad de análisis, las personas con puntuaciones altas en el factor (H) audacia son sociables, atrevidos, están dispuestos a intentar nuevas cosas, son espontáneos y abundantes en sus respuestas emocionales. Su apariencia recia les permite enfrentar el desgaste que implica el trato con la gente y así situaciones emocionales abrumadoras sin presentar fatiga. Los individuos con puntuaciones altas en el factor (Q₁) rebeldía tienden a interesarse en cuestiones intelectuales y a tener dudas sobre los asuntos fundamentales, son escépticos e inquisitivos con respecto a las ideas, ya sean viejas o nuevas, en general están mejor informados, menos inclinados a censurar, más propensos a experimentar en la vida, son más tolerables a la inconveniencia y con más iniciativa al cambio.

Con base en los factores de la personalidad de los administradores y sus resultados, con puntajes altos van a ser capaces de tomar decisiones estratégicas para organizar y dirigir de una manera planeada su empresa, para aprovechar al máximo los recursos, de crear un marco estratégico, de fijar objetivos a largo y planes de acción para mejorar la calidad de los productos y de los servicios, y con esto mejorar la satisfacción del cliente y así incrementar la competitividad.

Los supuestos teóricos que afirman que la competitividad de los restaurantes de Puerto Vallarta, Jalisco, está influenciada por los factores de personalidad (inteligencia, fuerza yóica, dominio, audacia y rebeldía) de los administradores, se aprueba, en términos de que se confirma que la competitividad en alto grado está influenciada por la Inteligencia, dominio y rebeldía lo cual significa que existe una vinculación estrecha entre las variables independientes y la variable dependiente.

- El primer supuesto afirmaba, que Los administradores con elevada capacidad mental y de rápido aprendizaje, muestran mejor capacidad de

juicio y perseverancia, lo que trae una mayor competitividad en la industria restaurantera de Puerto Vallarta, Jalisco, en donde se obtuvo un índice de correlación (r) positiva considerable de 0.618* lo que significa que existe una vinculación estrecha entre las dos variables, por lo que se acepta el supuesto con los datos de opinión.

- El segundo supuesto, afirmaba que los administradores emocionalmente maduros, estables y constantes en sus intereses, y que no permiten que las necesidades emocionales oscurezcan las realidades de una situación se adaptan a los hechos, y traen una mayor competitividad en la industria restaurantera de Puerto Vallarta, Jalisco, el resultado presentó un índice de correlación de 0.538 lo que significa que existe una vinculación moderada entre las dos variables y con base en los datos de opinión se acepta el supuesto.
- El tercer supuesto, menciona que los administradores asertivos, independientes, severos, poco convencionales, rebeldes y demandantes de admiración, traen consigo una mayor competitividad las empresas restauranteras de Puerto Vallarta, Jalisco. ya que presentó un índice de correlación positiva considerable de 0.874** a un nivel de .01 lo que significa que existe una vinculación sumamente estrecha entre ambas variables, y se acepta el supuesto con base en los datos de opinión
- El cuarto supuesto, afirmaba que los administradores socialmente conscientes, calculadores emocionalmente desapegados, disciplinados, y ambiciosos, traen como consecuencia una mayor competitividad en las empresas restauranteras de Puerto Vallarta, Jalisco, ya que presentó un índice de correlación negativo considerable de -0.315 lo que significa que existe una vinculación entre las dos variables, por lo que según los datos de opinión este supuesto se rechaza

- El quinto supuesto, afirmaba que los administradores experimentadores, liberales y analíticos, permiten lograr una mayor competitividad en las empresas restauranteras de Puerto Vallarta, Jalisco, se obtuvo un índice de correlación positiva considerable de 0.697** lo que significa que existe una vinculación estrecha entre las dos variables, este supuesto se acepta de acuerdo a los datos de opinión.

Se analizó la relación entre los factores de personalidad y la competitividad, después se elevó al cuadrado para encontrar el coeficiente de determinación, mismo que se utilizó para explicar los comportamientos de variables, tanto dependientes como independientes, donde un 38.19% de la variación en la competitividad de un restaurante es explicado por inteligencia del administrador, el 48.48% la variación de competitividad es explicado por el dominio del administrador, un 9.92% la variación de competitividad está explicado por el factor audacia del administrador, un 76.38% la competitividad es explicada por la rebeldía y, un 28.94% la variación de la competitividad está explicada por la fuerza yóica.

En conclusión se pudo observar como los rasgos de la personalidad de los administradores inciden en la competitividad de las empresas restauranteras, entre características de la personalidad más significativas de acuerdo al coeficiente de determinación se obtuvo que la inteligencia, el dominio, la rebeldía, son las que inciden de manera positiva en el incremento de la competitividad medida por la calidad en el servicio, calidad en el producto y el precio, de igual forma la audacia y la fuerza yóica tienen una incidencia menor en el aumento de la competitividad, por tal motivo las conclusiones irán guiadas por el primer grupo de rasgos de la personalidad de los administradores y su incidencia en la competitividad, como se aborda en el siguiente apartado.

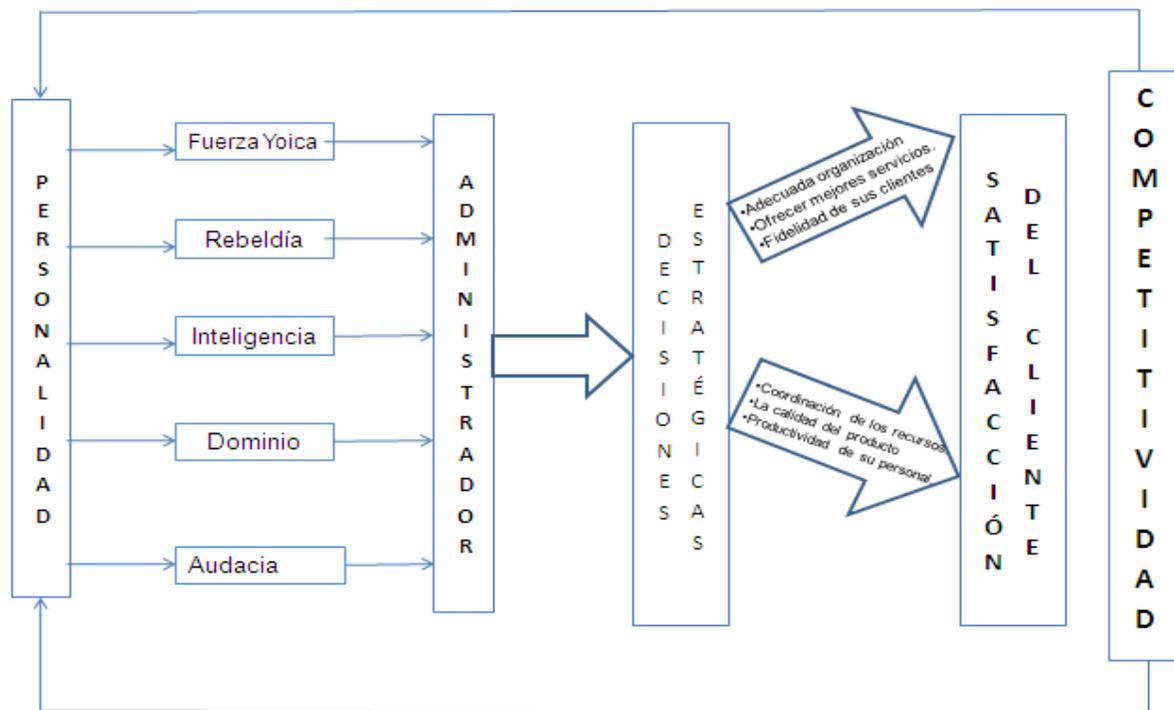
5.12. Propuesta

Dentro del análisis de la situación en la que enfrentan los restaurantes se encontró que el aumento en las franquicias y la expansión de las grandes cadenas restaurantes van afectando su mercado de consumo, además los factores como la ley antitabaco, la Influenza, la crisis económica, y la mala administración (eventos esporádicos), provocaron el cierre de algunas de las sucursales de los restaurantes. Se sugiere a un administrador con capacidad para formular estrategias de crecimiento, organización y dirección del restaurante, el modelo (MCP) propuesto se diseñó con el fin de hacer frente a eventualidades e incrementar la competitividad de la industria restaurantera, con base en la problemática de este sector, donde principalmente se encuentra la falta de organización y dirección, y tomando en cuenta lo que afirma Mintzberg, (2007) “el éxito o fracaso de una empresa depende de las capacidades de los administradores o directores”, los factores de personalidad propuestos que deben tener los administradores presentados en el modelo contribuirán a la tomar decisiones estratégicas adecuadas, los cuales en buena medida inciden para poder resolver dicha problemática.

Con base en los aspectos teóricos de la personalidad y el focus grupo, se recomienda que se utilice los factores (dominio, inteligencia, fuerza yóica y audacia) para el estudio y análisis de personalidad de los administradores de puerto Vallarta Jalisco.

Se analizaron técnicas estadísticas como el coeficiente de correlación mostrado en la tabla 5.8 y de determinación mostrada en la figura 5.3, este análisis sirvió como plataforma para el diseño de la propuesta del modelo (MCP), que se muestra a continuación en la figura R.1, se recomienda aplicar detenidamente los cuestionarios y respectivo análisis para la funcionalidad del modelo.

Figura 5.4 Modelo de competitividad mediante en estudio de la personalidad (MCP)



Fuente: Investigación directa datos empíricos del estudio de campo

El modelo (MCP) contiene 2 fases y 10 elementos que se presentan en la tabla R.1:

Tabla 5.10 Fases y etapas del modelo (MCP)

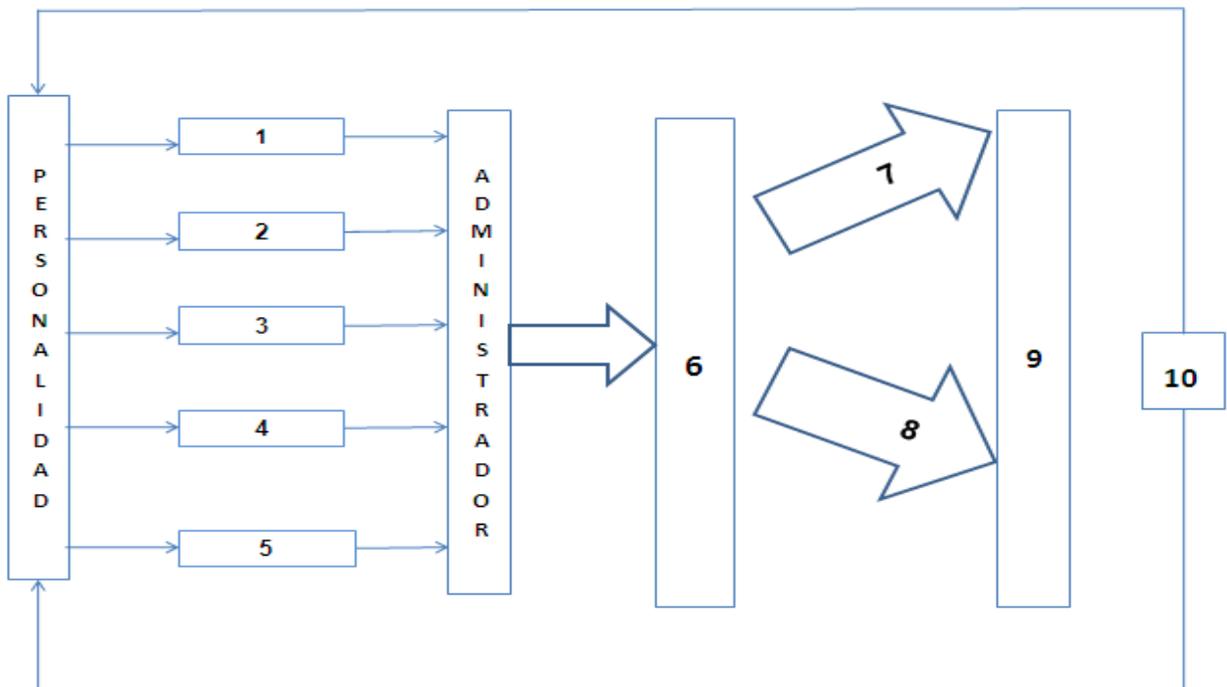
Numero de Bloque	Fases o etapa del modelo
Fase de aplicación	
1,2,3,4,5	Aplicación del instrumento de personalidad a los administradores, para evaluar la inteligencia, fuerza yóica, dominio, rebeldía y audacia.
Fase de Resultados	
6	Decisiones Estratégicas
7 y 8	Resultados positivos a la empresa
9 y 10	Posición competitiva

Fases y etapas del modelo (MCP)

Fuente: Investigación directa datos empíricos del estudio de campo

- La primera fase es la de aplicación en esta fase se aplica el instrumento de medición para analizar la fuerza yóica, rebeldía, inteligencia, dominio y audacia, mismas puntuación que traducidas en estenes se pueden presentar entre 1 y 10, se pretende para esta investigación y con base en los datos empíricos la puntuación traducida a estenes debe estar entre la escala de 6, 7, 8, 9, 10, dado que estos son los puntajes de los rasgos de personalidad de los administradores de los restaurantes competitivos.
- La segunda fase es la fase de resultados una vez obtenido los resultados de los rasgos de la personalidad del administrador de restaurantes competitivos, como consecuencia esto llevará a la toma de decisiones estratégicas, que traerá como resultado, adecuada organización, ofrecer mejores servicios, fidelidad con sus clientes, coordinación de los recursos y productividad, esto dará indicadores de la satisfacción del cliente y por ende la competitividad, este modelo queda explicado en el esquema que muestra la figura R.2.

Figura 5.5 Esquema del modelo (MCP)



Fuente: Investigación directa datos empíricos del estudio de campo

En los pasos 1,2,3,4 y 5 que muestra el esquema de la figura R.2 se aplica el instrumento que medirá los factores (fuerza yóica, rebeldía, inteligencia, dominio y audacia), de la personalidad de los administradores anexo 2, una vez obtenidas las puntuaciones de cada factor, cuyo valor de cada respuesta se muestra en la matriz operativa del anexo 2, la puntuación se traducirá en estenes que se distribuyen a lo largo de 10 puntos iguales en intervalos, por ejemplo; para el factor dominio, si se tiene una puntuación de 18 puntos ese puntaje está dentro del estén 8 y de esta manera se analizará para los demás factores, una vez que ya está traducido en estenes se elaborará una gráfica, que muestre el comportamiento de los resultados de cada factor de personalidad así como lo muestra la tabla R.2.

Tabla 5.11 Ejemplo de puntajes representados en estenes.

BAJA PUNTUACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	PUNTUACIÓN ALTA
Pensamiento concreto.						*					Pensamiento abstracto
Menor estabilidad emocional perdurable						*					Maduro, se enfrenta a la realidad.
Sumiso, indulgente, dócil, servicial.							*				Afirmativo, terco, competitivo, Dominante.
Recatado tímido reprimido.							*				Desinhibido, gusto por conocer gente.
Conservador, respetuosos a las ideas establecidas				*							Experimentador, pensamiento libre.

Fuente: Investigación directa datos empíricos del estudio de campo

La interpretación es que una persona con puntajes altos en estos factores mencionados en la tabla anterior, muestra en el factor (B) al ser veloz para comprender las ideas, rápida para aprender, integración dinámica y capacidad de análisis alta, en el factor (C) tienden las personas a ser líderes, estable, realista acerca de la vida, es capaz de mantener un ánimo grupal sólido y de adaptación emocional, en el factor (E) las personas tienden a ser asertivos,

seguros de si mismos e independientes, tienden a ser austeros, a regirse por sus propias leyes y principios, aunque no pierden su capacidad de análisis, las personas con puntuaciones altas en el factor (H) son sociables, atrevidos, están dispuestos a intentar nuevas cosas, son espontáneos y abundantes en sus respuestas emocionales. Su apariencia recia les permite enfrentar el desgaste que implica el trato con la gente y así situaciones emocionales abrumadoras sin presentar fatiga. Los individuos con puntuaciones altas en el factor (Q₁) tienden a interesarse en cuestiones intelectuales y a tener dudas sobre los asuntos fundamentales, son escépticos e inquisitivos con respecto a las ideas, ya sean viejas o nuevas, en general están mejor informados, menos inclinados a censurar, más propensos a experimentar en la vida, son más tolerables a la inconveniencia y con mayor iniciativa al cambio.

En los pasos 6, 7, 8, 9 y 10 que muestra el esquema de la figura R.2 los individuos que cuentan con puntuaciones altas en los factores de personalidad, y con base en las referencias teóricas, tienden a tomar decisiones estratégicas que llevarán a una buena administración, adecuada organización, ofrecer mejores servicios, fidelidad de sus clientes, coordinación de los recursos, la calidad del producto, productividad de su personal, que originen satisfacción del cliente y altos niveles de competitividad.

Finalmente en el Modelo (MCP) propuesto para las empresas restauranteras deberá de existir una evaluación del instrumento de análisis para determinar la eficiencia en la obtención y determinación los puntajes en estenes, con la finalidad de determinar los rasgos de personalidad adecuada del personal que administra los restaurantes, todo ello permitirá potenciar la toma de decisiones estratégicas e incrementar la competitividad.

Conclusiones.

Las conclusiones que se obtuvieron al desarrollar la investigación en el sector restaurantero en Puerto Vallarta, Jalisco fueron las siguientes:

Respecto al estudio de los aspectos teóricos, se estudió lo relacionado a las teorías de competitividad (ventaja competitiva de Michael E. Porter) además de considerar los criterios de evaluación de INEGI, MIT. Se investigó, hemerobibliográficamente, sobre el tema (competitividad), así como la parte teórica de sus indicadores de donde se extrajeron sus dimensiones para efectuar el estudio de campo. También se profundizó en los aspectos teóricos de la personalidad que además se llevo a cabo la técnica focus group para determinar los factores que se consideraron para el estudio de campo, y se concluye que:

- Los factores de personalidad de los administradores de restaurantes de Puerto Vallarta, Jalisco, después de haber realizado un estudio de los aspectos teóricos de la personalidad y de la aplicación del Focus Group, son la inteligencia, fuerza yóica, rebeldía, dominio y audacia. Además, cabe mencionar que se aplicó un cuestionario a los administradores de los restaurantes competitivos del Puerto para analizar su incidencia o relación con la competitividad de la empresa.
- La competitividad del sector restaurantero se puede medir por medio de la satisfacción del cliente, este a su vez medido por la calidad en el servicio, calidad en el producto y el precio, como resultado de la análisis se obtuvo que el 21.6% de restaurantes se encuentran con un puntaje entre 130.83 y 140, lo que indicó que tiene competitividad excelente, un 35% con buena competitividad y el 43.33% considerados como no competitivos, cabe mencionar que cuando se realizó este análisis, por efectos de la influenza, crisis económica y ley antitabaco, la industria restaurantera presentó datos negativos y un cierre de establecimientos de un 30%, por

lo que esta situación, afectó directamente el universo de restaurantes que se consideraron para determinar la muestra.

- También se concluye que la personalidad de los administradores medida por los factores inteligencia, fuerza yóica, rebeldía, dominio, audacia e inteligencia, afectan directamente la competitividad de los restaurantes, ya que existe una vinculación positiva considerable entre los factores dominio, rebeldía, inteligencia y fuerza Yóica y la variable dependiente competitividad, con excepción del factor audacia, en que su efecto es menor al de las factores mencionados en la tabla 5.8. Así como también, se mostró en el coeficiente de determinación (r^2), el porcentaje de la competitividad que es explicada por los factores de la personalidad de los administradores donde se observó que el dominio, la inteligencia, la rebeldía y la fuerza yóica, mantienen el porcentaje más alto, que es explicado por la variación de dichos factores y la audacia con un porcentaje bajo pero a su vez importante.
- Se analizaron los coeficientes de correlación y de determinación de la variable independiente y dependiente, el resultado de este análisis permitió definir los elementos para el diseño de un modelo que permita incrementar la competitividad con base en el análisis de los factores de personalidad de los administradores de los restaurantes de Puerto Vallarta Jal. (MCP). Es un modelo adecuado para elevar la competitividad de las empresas restauranteras; este modelo está basado en diez elementos y dos fases, dichos elementos son: (en la primera fase) los factores de personalidad (inteligencia, fuerza yóica, rebeldía, dominio, audacia) mismos que se evalúan mediante estenes, para determinar el puntaje, (en la segunda fase) que dé origen a decisiones estratégicas, entorno a la administración y buen manejo de los recursos, para el logro de objetivos, una adecuada organización y dirección, planes de acción en diferentes situaciones, calidad de su producto, empleados productivos,

innovación, definición y seguimiento de objetivos, que den como resultado satisfacción de cliente y altos niveles de competitividad.

Con esto se cumple el objetivo principal de la investigación, que pretendía proponer un modelo que permita elevar la competitividad mediante el análisis de los factores de personalidad de los administradores de los restaurantes de Puerto Vallarta, Jal.

Otra conclusión de esta investigación fue que se pudo constatar que los restaurantes de Puerto Vallarta se desarrollan en un contexto que tiene como características, que son netamente familiares, carecen de conceptos claros de la administración, ya que la mayoría, de los que manejan estos establecimientos lo hacen de manera empírica y de forma tradicional, es decir, que se guían a través de los consejos de familiares y amigos, lo que origina una deficiente organización, además la falta de una adecuada administración, la ineficaz toma decisiones de diferentes situaciones, así también, la falta de experiencia para planear a largo plazo, dejar que la calidad de su producto baje, olvidar recompensar a sus empleados, tener miedo al cambio, no definir y seguir el objetivo,. Estos restauranteros basan su fortaleza en la forma tradicional con la que preparan sus platillos, que aún cuando es una fortaleza para los efectos del mercado común, provoca a veces, molestia en los clientes y esto se convierte en un problema, que baja los niveles o pérdida de competitividad.

Con base en el problema que enfrentan los restaurantes de Puerto Vallarta, se consideró que la aplicación de un modelo para incrementar la competitividad con base en el análisis de los factores de personalidad de los administradores de los restaurantes de Puerto Vallarta Jal. (MCP) sería lo más conveniente, apoyado de la aplicación de un instrumento que coadyuve al análisis de los factores de dicha personalidad.

Otro de los hallazgos en la investigación de campo, fue que un 90% de los restaurantes estudiados son administrados por hombres y 10% por mujeres, ese 10% se mostro mas interesados por incrementar la competitividad, de los cuales un 95% del total de los restauranteros encuestados cuentan con estudios de preparatoria hacia abajo, y el otro 5% tiene licenciatura y los rasgos de personalidad medidos en estenes más altos son los que tiene estudios de preparatoria y/o superiores.

Respecto a las limitaciones que se tuvieron al momento de realizar la investigación de campo, fueron principalmente los tiempos para aplicar las encuestas, dado que se aplicaron 2 instrumentos, esto por no contar con las fuentes de información que proporcionaran los niveles de competitividad de la industria restaurantera y otro para estudiar y analizar los diversos factores de personalidad de los administradores de los restaurantes, además por la poca disponibilidad de los administradores de los restaurantes, otra problemática fue el no querer proporcionar la información por el temor de hacer mal uso de la misma.

Recomendaciones.

Las recomendaciones que a continuación se manifiestan son con el fin de que en futuras investigaciones puedan mejorarse los resultados obtenidos en esta tesis.

Primero es importante pensar en la implementación del modelo en los restaurantes de Puerto Vallarta, sobre todo en aquellos en donde les interesa aplicar el modelo pensando en mejorar y ser competitivos, la aplicación de este modelo puede ser en varios momentos, un momento puede ser en la contratación de un administrador, o al inicio de actividades de un administrador, otro momento es durante el ejercicio para detectar áreas de mejora respecto a su gestión en el restaurante.

Se recomienda que se mida a competitividad de la industria restaurantera a través de la satisfacción del cliente, medida por la calidad en el servicio, calidad en el producto y precio,

Es importante mencionar que una empresa que se dedica a la gestión para que las empresas se conviertan en franquicias en Guadalajara, Jalisco (franquiciando tu negocio), se interesó en este modelo, para usarlo como instrumento para conocer al comprador de franquicias por parte de franquiciatario, para de alguna manera, buscar la permanencia del negocio.

Otra recomendación es divulgar los resultados de esta investigación para que sean utilizados por las empresas restauranteras, y así mismo analicen cada una de los factores de la personalidad que inciden en la competitividad.

Estar monitoreando los niveles de satisfacción de los clientes ya que estos constituyen una importante pieza en el engranaje de las organizaciones.

Realizar investigaciones sobre los factores personalidad, que permitan aumentar los conocimientos acerca del comportamiento humano como un recurso fundamental de toda organización para buscar la competitividad

Asimismo se recomienda para futuras investigaciones:

Actualizar este trabajo y completar la aplicación de este modelo en empresas restauranteras de otra área geográfica y hacer una comparación de los resultados obtenidos en esta tesis.

Realizar la investigación en otras empresas de diferentes sectores, con el objetivo de identificar nuevos parámetros de medición de competitividad

Sin duda la presente investigación abrirá nuevas líneas de trabajos posteriores, ya que la metodología desarrollada a lo largo de este trabajo es una contribución para el estudio de la competitividad de la industria restaurantera en Puerto Vallarta, Jalisco, y puede extrapolarse a nivel nacional, como a otros sectores.

Bibliografía

1. Ander Egg, E. (1994). *Técnicas de Investigación Social*. México: El ateneo.
2. Anker, M., & Batta, V. (2000). *Manejo básico de restaurantes*. México: CECSA.
3. Bachs, E. y. (2003). *Enciclopedia práctica, profesional de turismo, hoteles y restaurantes*.
4. Bancomex. (1995). *Guía Básica del Exportador*, 94.
5. Baptist, J. (1992). El quehacer del emprendedor. *Revista Emprendedores*, 8-11.
6. Blake, O. (2001). *Competencia laboral y educación en norma de competencia*. México: Limusa.
7. Bohlander, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. México: Thomson.
8. Branch, S. (1999). The 100 Best Companies to Work for in America. *Fortune*, 118-144.
9. Brucks, M. (1991). Price as an indicator of quality dimensions. *Marketing Science Institute*.
10. Byars y Rue, B. y. (1986). *Administración de recursos humanos*. México: Interamericana.
11. CANIRAC. (05 de 03 de 2010). <http://www.canirac.org.mx/nuestra-industria/cifras-de-la-industria.html>. Recuperado el 05 de 04 de 2010, de <http://www.canirac.org.mx/nuestra-industria/cifras-de-la-industria.html>.
12. Cantú, D. H. (2006). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: Mc Graw Hill.
13. Cardenas, M. Á. (2001). *El efecto mac*. Chula vista California: ICG.
14. Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Colombia: Mc Graw Hill.
15. Comblence, L. (1999). *Administración de bar, cafetería y restaurante*. México: CECSA.
16. Córdova, C. (1990). *Manual para la administración del proceso*. México: Limusa.
17. Croock, H. (1982). How to determine need. *Journal of ASTD*.
18. Dachary, C. A. (2002). *Globalización, Turismo y Sustentabilidad*. Puerto Vallarta, Jalisco: Universidad de Guadalajara.
19. Davis Keith, N. J. (1993). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw Hill.
20. De la Fuente, R. (1984). *Organización administrativa de las empresas*. México: ECASA.
21. Desatnich, R. (1989). *Cómo conservar su clientela, el secreto del cliente*. México: Legis.

22. Desentis, A. (04 de abril de 2010). Restauranteros reportan baja en ventas de hasta 40% en vacaciones. *Informador.com.mx* .
23. Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson.
24. Drucker, P. F. (1984). *La gerencia efectiva*. México: Hermes.
25. Drucker, P. (1993). *Gerenciar para el futuro*. Bogotá: Norma.
26. Drucker, P. (1986). *innovation and entrepreneurship, practice and principles*. New York: Publishers.
27. Drucker, p. (1995). *La sociedad post capitalista*. Norma: Bogotá, Colombia.
28. Drucker, P. (1994). *las fronteras de la administración, donde las decisiones del mañana cobran forma hoy*. México: Sudamericana.
29. Ducci, M. a. (2000). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional, en formación basada en competencia laboral*. México: Cintefor.
30. Durón Garcia, C. (2003). *El Restaurante Como Empresa*. México: Trillas.
31. Egertón, C. (1999). *How to open \$ run a succesful restaurant*. Estados Unidos: Pretice Hall.
32. El Financiero, E. F. (2000). *Turismo* .
33. Elizondo, R. (7 de Julio de 2004). www.caniracnacional.com.mx/comun-discur040707.htm. Recuperado el 10 de 02 de 2010
34. Excela, E. (2005). *Diagnostico de necesidades de capacitacion*. México.
35. Foster, D. (2001). *Alimentos y bebidas*. México: McGraw Hill.
36. Garvin, D. (1987). Competing on the Eight Dimensions of Quality. *Harvard Business Review* , 101-109.
37. Garvin, D. (1998). *Managing*. Nueva York: tha free press.
38. Garvin, D. (1998). *Managing Quality*. Nueva York: The Free Press.
39. Gronroos, C. (2000). *Service Management ang Marketing*. Chichester: UK John Wiley & Sons.
40. Guilford, J. (1964). *Psycometric Methods*. N. Y: 1964.
41. Guizar, M. R. (2002). *Desarrollo Organizaciona*. Mexico: Mc Graw Hill.
42. Gutierrez, H. (2005). *Calidad Total y productividad*. México: Mc Graw Hill.

43. Guzman, A. (1986). *Administración de personal*. México: Limusa.
44. Hellriegel, D., w. Slocum, J., & w. woodman, R. (2009). *Corportamiento organizacional*. México D.F.: Thosom.
45. Hernández, R., & Fernández, C. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
46. Hitt, M. y. (2004). *Administración Estratéiga, Competitividad y conceptos de globalización*. México: Thomson.
47. Hodgson, G. (2000). Socio-Economic Consequence of the Advance of Complexity and Knowledge. *UAM Memorias Ciclo de conferencias:Teoría Económica Institucional* (pág. 3). UAM: Mimeo.
48. Kerlinger, F. (2002). *Investigación del comportamiento, Metodos de investigación en ciencias sociales*. México: McGraw Hill.
49. Loveloch, C. (2009). *Marketing de servicios*. México: Prentice Hall.
50. Lovelock, C. (1994). *Produc plus: How Produc + service*. Nueva York: Mc Graw Hill.
51. McColgan, E. (1997). How fidelity Invests in service professionals. *Harvard Business Review* , 137.
52. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2007). *Safari a la estrategia*. Buenos Aires: Granica.
53. Normann, R. (1984). Getting People to Grow. *Service Management* , 44.
54. Oakland, J. (2004). *Administración por calidad total*. México: Cecsa.
55. Oliver, R. (1997). *Satisfaction, a Behavioral Perspective on the Consumer*. Nueva York: Mc Graw Hill.
56. Padua, J. (1996). *Tecnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. México: Colegio de México.
57. Parra López, E., & Calero Garcia, F. (2006). *Gestión y Dirección de Empresas Turísticas*. España: Mc Graw Hill.
58. PED de Jalisco, P. d. (2004-2006). *Plan Estatal de Desarrollo de Jalisco*. Guadalajara, Jalisco.
59. Pfeffer, J. (1998). The Human Equation. *Harvard Business School Press* , 152.
60. PMD de Puerto Vallarta, P. d. (2004-2006). *Plan Municipal de Desarrollo*. Puerto Vallarta.

61. Ponce de León, R. (1988). *Administración de personal*. México: Limusa.
62. Porter, M. (2000). *Estratétia Competitiva*. México: CECSA.
63. Porter, M. (1999). *Ser competitivo*. España: Deusto.
64. Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva*. México: CECSA.
65. Resa, T. J. (2006). *ABC del instructor*. México: Panorama.
66. Resa, T. J. (2006). *Nuevo diagnnóstico de necesidades de capacitación y aprendizaje en las organizaciones*. México: Panorama.
67. Reyes, P. A. (1988). *Administración de personal*. México: Limusa.
68. Reynoso, J. (2004). *Tratado de alimentos y bebidas*. México: Limusa.
69. Rivas, T. L. (2005). *Gestion Integral de Recursos Humanos*. México.
70. Robbins, S. (2005). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
71. Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México: Pearson.
72. Rodríguez Valencia, J. (2005). *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*. México: Thomson.
73. Rodriguez, B. (1990). *Enfoques y métodos para la capacitación de dirigentes*. La habana: Pueblo y Educación.
74. Rodriguez, V. J. (2007). *Administración moderna de personal*. México: Thomson.
75. Rodriguez, V. J. (2005). *Como Aplicar la Planeación Estrategica a Pequeñas y Medianas Empresas*. México: Thomson.
76. Rojas, S. (1997). *Guia para realizar investigaciones sociales*. México: Plaza y Valdez.
77. Sarquís, N. (1992). *El servicio*. México: Escuela Panamericana de Hoteleria.
78. Scherkenbach, W. (1985). *La Ruta Deming, a la calidad y la productividad*. México: Continental, S.A de C.V.
79. Schneider, B. (1993). *The Service Organization*. Organizational Dynamics.
80. Schultz, D. (2002). *Teorias de la Personalidad*. México: Thomson.
81. Secretaria de Turismo, S. d. (2003). *Identificaión de Potencialidades Turisticas en Regiones*. México.
82. Sectur. (2006). *Política y Estratégia de Desarrollo Turistico Sustentable*. México.

83. Sikula, A. (1992). *Administración de recursos humanos*. México: Limusa.
84. Tamayo, M. (2010). *El proceso de la investigación científica*. México : LIMUSA.
85. Wayne, M., & Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Pearson.
86. Weiers, R. (1986). *Investigación de mercados*. México: Prentice Hall.
87. Werther, W. J. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. México: Mc Graw Hill.
88. William, M. (1991). *Guía de servicios en restaurantes*. México: Trillas.
89. Wilson, H. (1996). *Employee training and development*. Chicago: Administrative Research Associates.
90. Zamora, C. P. (2000). *Calidad en el servicio*. Mazatlán: Ibalpe.
91. Zeithaml, V. (1988). *Communication and Control Processes in the Delivery of Services*. Nueva York: Mc Graw Hill.
92. Zeithaml, V. (2002). *Marketing de servicios*. México: Mc Graw Hill.

ANEXOS.

ANEXO 1. Matriz Operativa (Competitividad)

Variable	Dimensión	Indicador	Pregunta	Respuestas	No de pregunta
Competitividad	Calidad del producto	Confiabilidad			
			Los distintos servicios que me presta el restaurante son presentados correctamente desde la primera vez.	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	1
			Cuando necesito ayuda o algo en particular, siento toda la confianza de acudir al personal del restaurante para que se haga cargo de mi asunto.	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	2
		Comida	En todo momento, en el restaurante recibo un servicio de calidad.	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	3
			Los alimentos y bebidas tienen un buen sazón, con sabor agradable de las materias primas	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	4
	Los Alimentos son visualmente atractivos	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	5		

			Los Alimentos mantienen la temperatura adecuada: lo caliente se sirve caliente y lo frío se sirve frío	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	6
		Ambiente	La Música de fondo y programación de monitores de televisión es adecuada.	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	7
	La Percepción de olores que el cliente tiene al entrar al lugar es buena		1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	8	
	La temperatura del lugar fue confortable		1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	9	
	Instalaciones		Las características físicas del restaurante como lo son: colores, decoración y diseño de las instalaciones fueron de su agrado.	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	10
		Confortabilidad en el mobiliario y los espacios fueron adecuados para usted	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	11	

			Como califica Limpieza de las instalaciones y vajillas del restaurante	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	12
Calidad en el servicio	Empatía		El personal del Restaurante siempre está atento a mis deseos y necesidades.	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	13
			El personal del Restaurante siempre está con una sonrisa en el rostro; se muestra interesado por servir a los huéspedes	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	14
			En el Restaurante me prestan una atención muy personal.	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	15
			El ambiente que hay en el Restaurante me hace sentir cómodo(a), como en casa.	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	16
	Capacidad de respuesta		El personal del Restaurante siempre está dispuesto a atenderme y ayudarme.	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	17

			Si se me presenta un problema o necesito ayuda, el personal del Restaurante me ayudará a resolverlo inmediatamente.	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	18
			Si requiero de algo especial que generalmente no se encuentra en el Restaurante, sé que me ayudarán a conseguirlo.	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	19
		Consistencia y honestidad	Siempre recibe la misma calidad en el servicio bajo cualquier tipo de circunstancia	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	20
			Percibe que el restaurante tenga cierto grado de reconocimiento	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	21
			Siempre se le entrega lo que pide y que se tenga lo que se ofrece	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	22
			Cuando se le presenta algún problema se le proporciona una solución rápida y adecuada.	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	23

	Personal	El aspecto físico del personal es adecuado	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	24
		El grado de eficiencia con que el personal lo atendió cumple con sus expectativas	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	25
		El trato es cordial y amable del personal, en todo el tiempo de permanencia en el restaurante.	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	26
		Alternativas de pago	Las Facilidades y alternativas que ofrece el restaurante para pagar (efectivo, tarjetas, vales, etc.) es adecuado.	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS
	Precio	La rapidez el realizar su pago fue la adecuada	1 MI 2 I 3 N 4 S 5 MS	28

ANEXOS

ANEXO 2. Matriz Operativa (Personalidad)

Variable	Dimensión	Indicador	Pregunta	Respuestas	Escala	No de pregunta
PERSONALIDAD	Dominio		Me disgusta trabajar en un proyecto en el que se toman medidas rápidas que afectan a otros.	a) Cierto b) Intermedio c) Falso	2 1 0	1
			Yo tengo algunas cualidades por lo que me siento superior a la mayoría de la gente.	a) Si b) Dudoso c) No	2 1 0	2
			Cuando me enojo, yo me esfuerzo por ocultar mis sentimientos a los demás	a) Cierto b) A veces c) Falso	2 1 0	3
			En un grupo, me molesta que se digan alburas o groserías aun cuando no haya mujeres o niños delante.	a) Cierto b) Intermedio c) Falso	2 1 0	4
			Creo que soy bien descrito (a) como:	a) Educado (a) y tranquilo (a) b) Intermedio c) enérgico	2 1 0	5
			A veces platico a personas desconocidas, cosas que me parecen importantes aunque no me las pregunten	a) Si b) Intermedio c) No	2 1 0	6

		Me agrada saber bien lo que el grupo tiene que hacer para que así sea yo el(la) que manda	a) Si b) Intermedio c) No	2 1 0	7
		Yo creo que me muestro mas	a) Animado (a) en reuniones de critica y protesta, b) Indeciso, c) Tolerante a los deseos de otras personas	2 1 0	8
		Evito criticar a las personas y sus ideas	a) Siempre b) A veces c) Nunca	2 1 0	9
		Yo hago observaciones sarcásticas a las personas que creo que se la merecen.	a) Siempre b) A veces c) Nunca	2 1 0	10
		Cuando una ley es anticuada debe ser cambiada:	a) Solo después de una discusión considerable. b) Intermedio c) Rápidamente	2 1 0	11
		En las reuniones sociales	a) Me hago notar b) No se c) Prefiero permanecer a distancia	2 1 0	12
		Me siento un poco apenado(a) si de repente me convierto en el centro de atención en una reunión social.	a) Nada b) Lejos c) Fuera	2 1 0	13

			Siempre me gusta participar en reuniones concurridas, por ejemplo; una fiesta, un mitin.	a) Siempre b) Generalmente c) Pocas veces	2 1 0	14
			En presencia de personas de mayor experiencia, edad o posición, tiendo a permanecer callado(a).	a) Si b) Indeciso c) No	2 1 0	15
			Se me hace difícil hablar o recitar frente a un grupo numeroso,	a) Cierto b) Dudoso c) Falso	2 1 0	16
			En distintas ocasiones de mi vida social, he experimentado miedo al público.	a) Cierto b) Dudoso c) Falso	2 1 0	17
		Audacia	Cuando estoy en un grupo pequeño, me agrada permanecer en silencio y mejor dejar que otros hablen	a) Casi nunca b) Ocasionalmente c) Muy a menudo	2 1 0	18
			Para mí es fácil incorporarme con las personas en una reunión social	a) Cierto b) Indeciso c) Falso	2 1 0	19
			Cuando un poco de diplomacia y persuasión son necesarias para que la gente actúe, yo generalmente soy el(la) primero(a) en fomentarlas	a) A menudo b) En ocasiones c) Nunca.	2 1 0	20
			Me considero una persona muy sociable con la que es fácil llevarse	a) Me quedo callado b) Intermedio c) Los desprecio	2 1 0	21

		Yo tengo la energía suficiente para enfrentarme a mis dificultades.	d) Siempre e) Generalmente f) Pocas veces	2 1 0	22
		Me siento un poco nervioso (a) ante los animales salvajes, aunque estén enjaulados	d) Si e) Indeciso f) No	2 1 0	23
		A veces no puedo dormir por que una idea me da vueltas en la cabeza	a) Cierto b) Dudoso c) Falso	2 1 0	24
		En mi vida privada, casi siempre alcanzo las metas que me propongo.	d) Cierto e) Dudoso f) Falso	2 1 0	25
		He sido abandonado (a) por mis amigos:	d) Casi nunca e) Ocasionalmente f) Muy a menudo	2 1 0	26
	Fuerza Yoica	Yo no sé por que, pero algunas personas como que me ignoran o me evitan	d) Cierto e) Indeciso f) Falso	2 1 0	27
		Las personas me tratan con menos consideración de lo que merecen mis buenas intenciones.	d) A menudo e) En ocasiones f) Nunca.	2 1 0	28
		Cuando la gente no es razonable	d) Me quedo callado e) Intermedio f) Los desprecio	2 1 0	29

			Si alguien habla en voz alta cuando estoy escuchando música;	a) Puedo concentrarme en la música y no me molesta b) Intermedio c) Acaban con mi placer y me molesto	2 1 0	30
			Cuando se llega la hora de algo que yo habia planeado o anticipado, a veces no siento ganas de ir	a) Cierto b) Intermedio c) Falso	2 1 0	31
			Yo puedo trabajar con cuidado en muchas cosas, sin ser molestado (a) por las personas que hacen ruido a mi alrededor.	a) Si b) Intermedio c) No	2 1 0	32
			Tengo sueños tan intensos que me inquietan cuando duermo	a) A menudo b) En ocasiones c) Casi nunca	2 1 0	33
			Cuando cometo una torpeza social, yo puedo olvidarla pronto	a) Si b) Intermedio c) No	2 1 0	34
			Con dinero puedo comprar caso todo	a) Si b) Dudoso c) No	2 1 0	35
			En mis decisiones influyen mas	a) Mis emociones b) Mis emociones y razon por igual c) Mis razonamientos	2 1 0	36

			Lo que este mundo necesita son	a) Ciudadanos firmes y serios b) No sé c) "idealistas" con planes para mejorarlo.	2 1 0	37
			En todo lo que leo, estoy siempre pendiente de las intenciones propagandistas.	a) Si b) Indeciso c) No	2 1 0	38
			De adolescente, si mi opinión era distinta a la de mis padres, yo por lo general:	a) La mantenía b) Indeciso c) Aceptaba la autoridad de mis padres	2 1 0	39
			En un viaje largo, preferiría:	a) Leer algo serio pero interesante b) Indeciso c) Platicar con el pasajero de junto	2 1 0	40
			La pompa y el esplendor de cualquier ceremonia estatal son cosas que deben conservarse.	a) Si b) Intermedio c) No	2 1 0	41
			Si se desarrolla una discusión acalorada entre los miembros de un grupo yo:	a) Quisiera ver a un ganador b) Intermedio c) Desearía que se calmaran rápidamente	2 1 0	42

		Me considero una persona enérgica que se mantiene activa	a) Si b) Indeciso c) No	2 1 0	43
	REBELDIA	Con dinero puedo comprar caso todo	d) Si e) Dudoso f) No	2 1 0	44
		La pompa y el esplendor de cualquier ceremonia estatal son cosas que deben conservarse.	d) Si e) Intermedio f) No	2 1 0	45
		Si se desarrolla una discusión acalorada entre los miembros de un grupo yo:	d) Quisiera ver a un ganador e) Intermedio f) Desearía que se calmaran rápidamente	2 1 0	46
	INTELIGENCIA	Pienso que la sociedad debe crear nuevas costumbres por razones modernas y eliminar viejas costumbres o simples tradiciones.	a) Si b) Indeciso c) No	2 1 0	47
		Yo pienso que en el mundo actual es mas importante resolver:	a) Los asuntos sobre moralidad b) Indeciso c) Ls dificultades políticas	2 1 0	48
		"Pala" es "cavar" como cuchillo es a:	a) afilado b) cortar c) puntiagudo	2 1 0	49
		"cansado" es a trabajo como "orgullo" es a:	a) sonrisa b) éxito c) felicidad	2 1 0	50

		¿ Cual de las siguientes palabras es de clase distinta a las otras dos?	a) Vela b) Luna c) Luz electrica	2 1 0	51
		“sorpresa” es a 2 extraño como “miedo” es a:	a) Valiente b) Ansioso c) Terrible	2 1 0	52
		¿Cuál de las siguientes fracciones es distinta a las otras?	a) 3/7 b) 3/9 c) 3/11	2 1 0	53
		“tamaño” es a longitud como “deshonestidad” es a:	a) Prision b) Pecado c) Robo	2 1 0	54
		AB es a dc como SR es a:	a) Qp b) pq c) tu	2 1 0	55
		“mejor” es a peor como “mas” lento es a:	a) Rapido b) Optimo c) Mas veloz	2 1 0	56
		¿Cuáles de las siguientes letras deben ir al final de esta lista: xooooxooooxx?	a) Oxxx b) oox c) xooo	2 1 0	57
		¿Cuál de las siguientes palabras no correspondes a las otras dos?	a) Alguno b) Unos c) Muchos	2 1 0	58
		“llamas” es a “calor” como “rosa es a:	a) Espina b) Pétalo rojo c) Perfume	2 1 0	59

		¿Cuál de las siguientes palabras es distinta a las otras dos?	a) Ancho	2	60
			b) Zigzag	1	
			c) Derecho	0	
		“pronto” es a “nunca” como “cerca” es a:	d) Nada	2	
			e) Lejos	1	
			f) Fuera	0	

ANEXO 3. Cuestionario (COMPETITIVIDAD)



Muchas gracias por su ayuda al responder esta encuesta sobre satisfacción del cliente en la Industria Restaurantera en Puerto Vallarta, Jal.

Por favor, indique el grado de satisfacción o insatisfacción con los siguientes aspectos del servicio que recibió. Rodee con un círculo el numero adecuado, utilizando la escala que encontrara a continuación:

- 1.- Estoy Muy Insatisfecho con este aspecto (MI)
- 2.- Estoy Insatisfecho en este aspecto (I)
- 3.- No estoy satisfecho Ni tampoco insatisfecho con este aspecto (N)
- 4.- Estoy Satisfecho en este aspecto (S)
- 5.- Estoy Muy Satisfecho con este aspecto (MS)

	MI	I	N	S	MS
La presentacion de los distintos servicios que presta el restaurante.	1	2	3	4	5
La confianza de acudir al personal del restaurante para que se haga cargo de mi asunto, cuando necesito ayuda.	1	2	3	4	5
En todo momento, en el restaurante recibo un servicio de calidad	1	2	3	4	5
Los alimentos y bebidas tienen un buen sazón, con sabor agradable de sus ingredientes.	1	2	3	4	5
Los Alimentos son visualmente atractivos	1	2	3	4	5
Mantienen adecuada temperatura los Alimentos : lo caliente se sirve caliente y lo frío se sirve frío	1	2	3	4	5
La Música de fondo y programación de monitores de televisión es adecuada	1	2	3	4	5
La Percepción de olores al entrar al lugar es buena	1	2	3	4	5
La temperatura del restaurante es confortable	1	2	3	4	5
Las características físicas del restaurante como: colores, decoración y diseño fueron de su agrado	1	2	3	4	5
La confortabilidad en el mobiliario y los espacios fueron adecuados para usted	1	2	3	4	5

La Limpieza de las instalaciones y vajillas del restaurante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
El personal del Restaurante siempre está atento a mis deseos y necesidades	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
El personal del Restaurante siempre se muestra interesado por servir a los clientes	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Le prestan una atención muy personal en el Restaurante.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
El ambiente que hay en el Restaurante me hace sentir cómodo(a).	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
El personal del Restaurante siempre está dispuesto a atenderme y ayudarme.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Si se me presenta un problema, el personal del Restaurante me ayudará a resolverlo inmediatamente	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Si requiero de algo especial que generalmente no se encuentra en el Restaurante, sé que me ayudarán a conseguirlo	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
La Calidad en el Servicio que recibe en el Restaurante es la misma bajo cualquier tipo de circunstancia	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
El grado de reconocimiento que tiene el restaurante.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Se le entrega lo que pide y se tiene lo que se ofrece, en el Restaurante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Cuando se le presenta algún problema se le proporciona una solución rápida y adecuada	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
El aspecto físico del personal es adecuado	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
El grado de eficiencia con que el personal lo atendió cumple con sus expectativas	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
El trato es cordial y amable del personal, en todo el tiempo de permanencia en el restaurante	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
Las Facilidades y alternativas que ofrece el restaurante para pagar (efectivo, tarjetas, vales, etc.) es adecuado.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
La rapidez en realizar su pago fue adecuado	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

ANEXO 5. Puntuación en estenes.

(Población general)

Puntuación en estenes										
FACTOR	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
B	0-2	3	4	5	6-7	8	9	10	11	12-13
C	0-7	8-9	10-11	12-13	14-15	16-18	19-20	21	22-24	25-26
E	0-3	4-5	6-7	8-9	10-11	12-14	15-16	17-18	19-20	21-26
H	0-3	4-5	6-8	9-11	12-13	14-16	17-19	20-22	23-24	25-26
N	0-3	4-5	6	7-8	9	10-11	12	13	14-15	16-20
Q1	0-2	3	4-5	6	7-8	9	10-11	12	13-14	15-20