

**Universidad Autónoma de Querétaro**  
**Facultad de Contaduría y Administración**  
**Maestría en Administración**

**Estrategias competitivas para la atracción del turismo gastronómico en la industria  
restaurantera de Querétaro**

**TESIS**

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de Maestro en Administración con Área  
terminal en Alta Dirección

Presenta  
José Alfredo Mateos Mauricio

Dirigido por:  
Dra. Maribel Quezada Moreno

**SINODALES**

DRA. MARIBEL QUEZADA MORENO  
Presidente  
DR. AARÓN IVÁN GONZÁLEZ NERI  
Secretario  
DRA. YOLANDA CORTÉS ÁLVAREZ  
Vocal  
MTRO. FRANCISCO JAVIER ARELLANO ROCHA  
Suplente  
DRA. MARÍA ELENA DÍAZ CALZADA  
Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.  
Octubre, 2023  
México



Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales  
de Información



Estrategias competitivas para la atracción del turismo  
gastronómico en la industria restaurantera de  
Querétaro

**por**

José Alfredo Mateos Mauricio

se distribuye bajo una [Licencia Creative Commons  
Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

**Clave RI:** CAMAN-177859



Universidad Autónoma de Querétaro  
Facultad de Contaduría y Administración  
Maestría en Administración

Estrategias competitivas para la atracción del turismo gastronómico en la industria restaurantera  
de Querétaro

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el Grado de  
Maestro en Administración con Área terminal en Alta Dirección

Presenta:

JOSÉ ALFREDO MATEOS MAURICIO

Dirigido por:

DRA. MARIBEL QUEZADA MORENO

Co-dirigido por:

Nombre Completo del Co-Director del Trabajo.

DRA. MARIBEL QUEZADA MORENO

Presidente

DR. AARÓN IVÁN GONZÁLEZ NERI

Secretario

DRA. YOLANDA CORTÉS ÁLVAREZ

Vocal

MTRO. FRANCISCO JAVIER ARELLANO ROCHA

Suplente

DRA. MARÍA ELENA DÍAZ CALZADA

Suplente

Centro Universitario, Querétaro, Qro.

OCTUBRE, 2023

México

## RESUMEN

El contexto complejo que enfrenta la industria restaurantera, debido a las condiciones adversas en el entorno, ha motivado el desarrollo de la presente investigación, la cual tiene como objetivo la propuesta de un modelo de competencia empresarial que genere atracción del turista gastronómico, quien se caracteriza por estar en constante búsqueda de una experiencia memorable. Esta investigación, con metodología cualitativa-fenomenológica, es una muestra de las estrategias implementadas por los dueños y gerentes de los restaurantes ubicados en los municipios de San Juan del Río, Tequisquiapan y Ezequiel Montes, pertenecientes a la Ruta del Arte, Queso y Vino de Querétaro. Los resultados obtenidos indican un crecimiento en la demanda turística gastronómica pero una oferta de establecimientos, en muchos casos, limitada por el desconocimiento, por parte de los gerentes y dueños, de términos, procesos y herramientas de administración, haciéndoles recurrir a la intuición como base para la creación de estrategias competitivas, impidiendo de esta forma el cumplimiento de objetivos y metas institucionales, así como el desarrollo de productos, servicios y experiencias que sean memorables e innovadoras para el cliente. Por lo anterior, resulta indispensable fortalecer al sector restaurantera desde las mismas empresas a partir de la aplicación de un modelo de gestión, desarrollado en esta investigación, y basado en información de: “La guía para el desarrollo del turismo gastronómico” de la Organización Mundial del Turismo (OMT) y el Basque Culinary Center, “Las claves de un restaurante exitoso” de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) y “El modelo integral de dirección estratégica de Fred R. David”, en el cual se integra la formulación e implantación de las estrategias competitivas por medio de la identificación de las expectativas y demandas del cliente gastronómico, motivando a los restaurantera a trabajar de manera activa e innovadora en el sector turístico.

**(Palabras clave: Estrategia competitiva, turismo gastronómico, industria restaurantera)**

## ABSTRACT

The complex context faced by the restaurant industry, due to the adverse conditions in the environment, has motivated the development of this research, which main objective is the proposal of a business competition model that generates the attraction of the gastronomic tourist, who is characterized by being in constant search of a memorable experience. This research, with a qualitative-phenomenological methodology, is a sample of the strategies implemented by the owners and managers of restaurants located in the municipalities of San Juan del Río, Tequisquiapan, and Ezequiel Montes, which belong to the “Art, Cheese and Wine Route” of Querétaro. The results obtained indicate a growth in gastronomic tourism demand but a supply of establishments, in many cases, limited by the lack of knowledge, on the part of managers and owners, of terms, processes and management tools, making them resort to intuition as a basis for the creation of competitive strategies, thus preventing the fulfillment of institutional objectives and goals, as well as the development of products, services and experiences that are memorable and innovative for the client. Therefore, it is essential to strengthen the restaurant sector from the companies themselves through the application of a management model, developed in this research, and based on information from: “The guide for the development of gastronomic tourism” of the World Tourism Organization (WTO) and the Basque Culinary Center, “The keys to a successful restaurant” of the National Chamber of Restaurants and Seasoned Food Industry (CANIRAC, by its Spanish acronym) and “The integral model of strategic management of Fred R. David”, which integrates the formulation and implementation of competitive strategies through the identification of the expectations and demands of the gastronomic client, motivating restaurateurs to work in an active and innovative way in the tourism sector.

**(Key words: Competitive strategy, gastronomic tourism, restaurant industry).**

## **DEDICATORIAS**

A mi familia y amigos, por su cariño y apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mis maestros y compañeros por compartir sus conocimientos y proporcionarme las herramientas necesarias para mi formación profesional, especialmente a la Dr. Maribel Quezada Moreno, un elemento clave para el desarrollo de esta investigación.

A las personas que me acercaron a los restauranteros, y a quienes, sin dudarlo, me abrieron las puertas de su establecimiento para poder realizar mi investigación.

## ÍNDICE

RESUMEN .....	i
ABSTRACT.....	ii
DEDICATORIAS.....	iii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
ÍNDICE.....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	viii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Planteamiento del problema .....	3
1.2 Justificación .....	8
2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	10
2.1 El turismo gastronómico mejora la experiencia del viajero. ....	10
2.2 La implementación de estrategias en las empresas que buscan la competitividad. ....	27
2.3 La industria restaurantera es oportunidad de empleos y de dinámico flujo financiero. ....	41
2.4 La competitividad en el sector restaurantera de Querétaro. ....	48
3. PROPOSICIÓN TEÓRICA .....	62
4. OBJETIVO GENERAL.....	63
4.1 Objetivos particulares .....	63
5. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
5.1 Ejes rectores o dimensiones del estudio.....	72
6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....	74



6.1	Características de las empresas investigadas de la ruta arte, queso y vino de Querétaro.....	74
6.2	Estructuración de las empresas como estrategia previsor para un negocio turístico competitivo.....	87
6.3	Evaluación de la industria restaurantera queretana desde la perspectiva del cliente. ....	101
CONCLUSIONES .....		105
Modelo de planeación de negocios basado en el turismo gastronómico como estrategia competitiva en las empresas restauranteras.....		109
REFERENCIAS .....		116
ANEXOS .....		132
ANEXO A .....		132
ANEXO B .....		134
ANEXO C .....		136

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Efectos vinculados al turismo gastronómico. ....	15
Tabla 2:	Efectos derivados de la producción y comercialización de productos agroalimentarios.....	17
Tabla 3:	Valores del Patrimonio Gastronómico.....	21
Tabla 4:	Definición y ejemplos de alternativas de estrategias. ....	33
Tabla 5:	Beneficios de la dirección estratégica.....	39
Tabla 6:	Industria restaurantera.....	42
Tabla 7:	La Industria Restaurantera impacta a las siguientes actividades. ....	47
Tabla 8:	Establecimientos de preparación y servicio de alimentos y bebidas con categoría turística por municipio según clase del establecimiento. Al 31 de diciembre de 2016. ....	49
Tabla 9:	Perfil de las generaciones estadounidenses.....	53
Tabla 10:	Listado de empresas consultadas.....	66
Tabla 11:	Cuestionario basado en postulados de autores.....	68
Tabla 12:	Cronograma de actividades. ....	72
Tabla 13:	Cuadro comparativo de las empresas visitadas.....	78
Tabla 14:	Perfil del cliente de los establecimientos restauranteros de la región.....	87
Tabla 15:	Actividades complementarias de las empresas. ....	99
Tabla A1	Reporte de Observación.....	132
Tabla B1	Cuestionario dirigido al personal del establecimiento. ....	134
Tabla C1	Cuestionario dirigido al cliente del establecimiento.....	136

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1:	Indicador Trimestral del PIB Turístico (Base 2013).....	5
Figura 2:	PIB de la Industria Restaurantera. ....	6
Figura 3:	Un modelo integral de dirección estratégica. Fuente: .....	35
Figura 4:	Personal ocupado en la Industria Restaurantera. ....	43
Figura 5:	Aportación de la Industria Restaurantera al empleo y unidades económicas.....	44
Figura 6:	Unidades económicas de la industria restaurantera. ....	45
Figura 7:	Producción Bruta. ....	45
Figura 8:	Ejes de la investigación. ....	73
Figura 9:	Clasificación de las empresas restauranteras de la región.....	79
Figura 10:	Características actuales de la industria restaurantera queretana. ....	80
Figura 11:	Clasificación por edades.....	85
Figura 12:	Factores gastronómicos.....	98
Figura 13:	Porcentaje de establecimientos vs actividades implementadas.....	100
Figura 14:	Porcentajes de evaluación de la Industria Restaurantera (cliente) ..	101
Figura 15:	¿En qué podemos mejorar?.....	102
Figura 16:	¿Cómo supo del establecimiento?.....	103
Figura 17:	Expectativas cumplidas. ....	104
Figura 18:	Modelo de planeación de negocios basado en el turismo gastronómico como estrategia competitiva en las empresas restauranteras.....	109

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el crecimiento de la actividad turística a nivel mundial ha sido un motivante para la creación y el desarrollo de negocios que buscan satisfacer las necesidades del viajero. En este sentido, las empresas restauranteras, como parte del sector turístico, han logrado tener un aumento significativo en su número de unidades económicas y empleos generados, sin embargo, esto ha originado el incremento de la competitividad del sector, obligando a las empresas a adaptarse y renovarse constantemente. Pese a esto, no todas las empresas han conseguido tener el éxito deseado debido, en ocasiones, al desconocimiento, por parte de los gerentes y dueños de los establecimientos, de prácticas y herramientas básicas de administración que los orillan a utilizar la intuición como única herramienta de gestión, lo que pudiera ser la principal causa de que muchas de estas empresas cierren sus puertas antes de los cinco años de iniciadas sus operaciones (AMR. A.C., 2019).

Una estrategia competitiva basada en el turismo gastronómico pudiera contribuir a disminuir las estadísticas negativas para las empresas restauranteras y, de esta forma, cumplir, en primer lugar, con las demandas y expectativas del cliente y, en segundo lugar, con los objetivos y metas organizacionales, todo esto a partir de la formulación de un modelo que permita incrementar la competitividad para las empresas por medio de la creación y desarrollo de una experiencia única y memorable para el turista gastronómico, generando con ello una innovación constante y, al mismo tiempo, una mayor derrama económica en el sector.

Debido a la importancia del sector turístico para los administradores y nuevos emprendedores de negocios restauranteros en la región conformada por los municipios de San Juan del Río, Tequisquiapan y Ezequiel Montes, pertenecientes a la Ruta del Arte, Queso y Vino, el propósito de esta investigación es la formulación de un modelo de gestión estratégica que genere atracción del turista a partir de la creación de una experiencia gastronómica única en las empresas, esto se logrará por medio de una investigación cualitativa

fenomenológica, bibliográfica y de campo, que integre la participación de los clientes, trabajadores y dueños de estos establecimientos gastronómicos.

Para ello, en el capítulo uno, se realiza una contextualización de la actividad turística destacando su crecimiento y sus nuevas ramificaciones, entre las que se encuentra el turismo gastronómico, que surge de un cambio ideológico a partir de una demanda alimentaria alternativa, centrada en la creación y vivencia de una experiencia única y memorable en las empresas, se muestran además algunas de las estrategias que se han implementado a nivel internacional, nacional y estatal para el fortalecimiento y desarrollo de esta tipología turística.

El capítulo dos muestra la evolución y el uso de la palabra “estrategia” y la manera en la que se ha ido adentrando en el entorno administrativo destacando la influencia de Michael Eugene Porter, quien dio origen al concepto de “estrategia competitiva”, y autores como David F. (2003) y L. Hill & R. Jones (2009) quienes trabajan en la formulación del proceso de planeación estratégica.

En el capítulo tres se muestra la importancia de la industria restaurantera en cuanto a estadísticas sobre el número de unidades económicas, el número de empleos generados, en las aportaciones al producto interno bruto (PIB) y su impacto en otros sectores de la economía, además se muestran las consecuencias del entorno para esta industria, así como algunos programas de fortalecimiento para el sector.

Por último, el capítulo cuatro resalta el incremento de la competitividad en el sector restaurantera y la oportunidad de diferenciación a través de la implementación de diversos sellos y distintivos que fortalecen los procesos internos de las empresas, asimismo se describe la importancia del proceso de segmentación demográfica del mercado donde el conocimiento de la demanda se vuelve algo esencial para la formulación de estrategias.

Los resultados obtenidos permiten, en primer instancia, identificar las características del entorno en el que se encuentra inmersa la industria restaurantera de la región, en segunda instancia, la formulación del perfil con las características demográficas de los clientes que acuden a estos establecimientos, y en tercera, la identificación y evaluación de los modelos de negocios existentes para su posterior análisis y crítica, haciendo énfasis en los procesos de planeación e implementación estratégica.

Las conclusiones señalan la existencia de sistemas de trabajo basados en la intuición, motivados por la buena voluntad de los restauranteros pero deficientes de mecanismos y herramientas de administración formalizados y fundamentados, por lo que, algunas de las empresas restauranteras, se encuentran estancadas en su desarrollo a causa de la falta de procesos como el análisis del entorno, el estudio y entendimiento de la demanda, así como la identificación de sus motivaciones y necesidades, dificultando la creación de experiencias únicas y memorables para la atracción del cliente gastronómico, perdiendo con ello la oportunidad de funcionar de manera activa e innovadora.

### **1.1 Planteamiento del problema**

En los últimos años, el turismo ha representado un factor importante de desarrollo económico mundial, impulsado por la creciente demanda y su búsqueda por nuevas experiencias, lo que ha generado la segmentación de la actividad turística en distintas categorías entre las que, por representar un mercado potencial para nuestro país al ser considerado uno de los principales destinos turísticos y culinarios del mundo, destaca el turismo gastronómico.

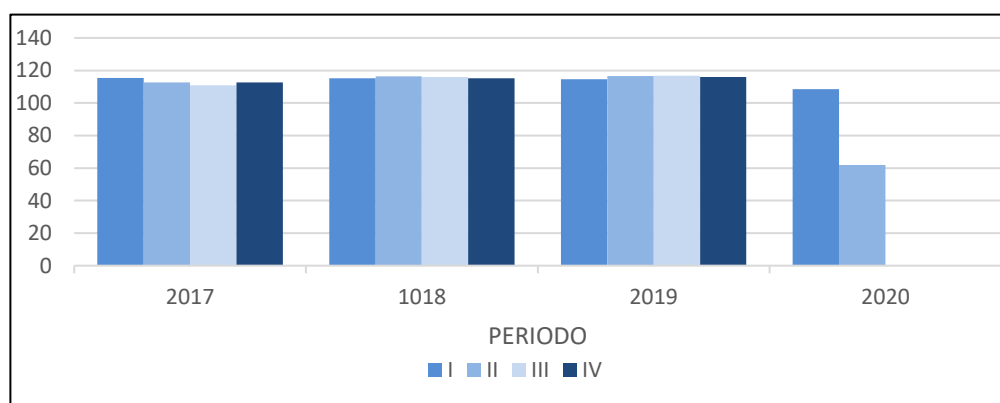
La Organización Mundial del Turismo (OMT) define a la actividad turística como “un fenómeno social, cultural y económico que supone el desplazamiento de personas a países o lugares fuera de su entorno habitual por motivos personales, profesionales o de negocios” (OMT, S.F.). Por su parte, el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), define a esta actividad como “un

fenómeno social, cultural y económico relacionado con el movimiento de personas a lugares que se encuentran fuera de su lugar de residencia habitual, normalmente por motivos de ocio” (INEG, S.F.). Si bien estas definiciones son semejantes, en ambas se puede notar la importancia de esta actividad en el desarrollo de los destinos y empresas del sector, la valoración de la cultura y el patrimonio de los pueblos, la relevancia de las actividades de recreación y ocio, así como en el crecimiento de la economía causada por el constante aumento del número de viajeros, llegando a registrarse, en 2019, 1.500 millones de llegadas de turistas internacionales en el mundo, lo que representó un crecimiento del 4% con respecto al año 2018 (OMT, 2020), es por ello que, hasta ese momento, se consideraba al turismo como un mercado altamente rentable, sin embargo, esta expectativa cambió debido a varios factores del entorno, entre ellos la aparición, a finales del 2019, del virus SARS-CoV-2 y la posterior contingencia sanitaria que provocarían, para los primeros meses del 2021 (de enero a mayo), que las llegadas de turistas internacionales a nivel mundial fueran un 85% inferiores en comparación con el 2019, y un 65% menores en comparación con el 2020, este último considerado como el peor año para el sector turístico (OMT, 2021a).

Para México, la actividad turística cerró, en 2019, con un aporte del 8.7% al PIB (OMT, 2019, como se citó en López Ojeda, Favila Cisneros, Guzmán Hernández & Hernández López, 2021, p. 40), ubicando a nuestro país en el séptimo lugar a nivel mundial y en el primer puesto en América Latina por llegada de turistas internacionales (OMT, 2021b, p. 8), reportándose un gasto total de 2 451 879 millones de pesos corrientes del consumo turístico, efectuado dentro y fuera de México, durante el 2020, de los cuales, el consumo interior aportó 96.3% y el emisor el 3.7% restante y destacando que “de cada 100 pesos gastados por turistas (internos y receptivos) dentro del país, los turistas residentes contribuyeron con alrededor de 87 pesos de dicho consumo” (INEGI, 2021b, p. 2), los cuales, como afirma SECTUR (2013), utilizaban el automóvil como su principal medio de transporte, tanto en viajes de ida y vuelta (61%) como en viajes con pernocta

(41.3%), sin embargo, como consecuencia de la disminución del movimiento de turistas y las restricciones en horarios, actividades y aforos en las empresas, el turismo mexicano tuvo un decrecimiento en sus cifras a finales del 2019, en este sentido, para el segundo trimestre del año 2020, el Indicador Trimestral del Producto Interno Bruto Turístico (ITPIBT) presentó un decrecimiento de (-)43.1% y del Consumo Turístico Interior de (-)46%, en términos reales frente al trimestre inmediato anterior con cifras desestacionalizadas, y en cuanto a su comparación anual, el ITPIBT reportó, en el segundo trimestre, una disminución de (-)47% y del Consumo Turístico Interior de (-)49.6% (INEGI, 2020a), como se puede apreciar en la Figura 1:

Figura 1: *Indicador Trimestral del PIB Turístico (Base 2013).*



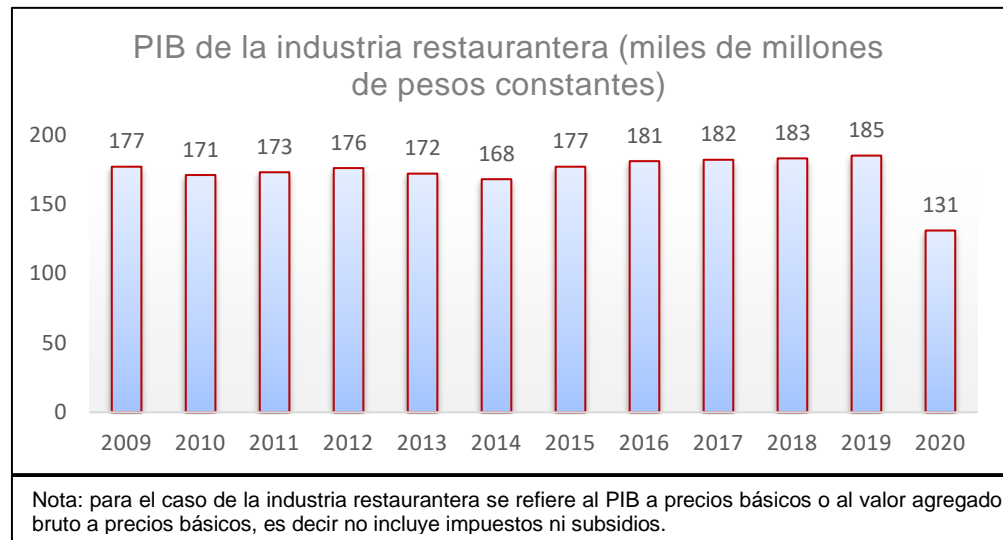
Fuente: Elaboración propia a partir de INEGI (2020b).

En el sector restaurantero las consecuencias de un entorno adverso representaron, para enero del 2021, el cierre permanente de cerca de noventa mil unidades de las seiscientas mil existentes en todo el país antes de la pandemia, así como el cierre temporal de entre el 3% y 4% de los establecimientos (El Financiero, 2021). Además de las siguientes afectaciones reportadas por el INEGI (2021a): 1) la disminución del gasto familiar en restaurantes de 22.8% en 2018 a 13.4% en 2020 (p. 7), 2) la caída en 2020 de un 29.3% en el PIB de la industria restaurantera con respecto al 2019 (p.18), como se puede observar en la Figura 2, 3) la disminución del porcentaje de la participación de la industria restaurantera



respecto al total nacional, que pasó de 1.11% en 2019 a 0.87% en 2020 (p.18) y, 4) la disminución del porcentaje de participación anual de las unidades económicas de la industria restaurantera en el total nacional, que pasó de 12.2% en 2018 a 11.8% en 2021 (p. 16).

Figura 2: PIB de la Industria Restaurantera.



Fuente: INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales, 2013, como se citó en INEGI (2021a, p. 18).

Pese a esto, el entorno turístico a nivel mundial se encuentra en un periodo de recuperación impulsado por la reapertura de los centros turísticos y la disminución de las restricciones de viaje, reportando, para 2021, un aumento del 4% comparado con 2020, 415 millones frente a 400 millones (OMT, 2022), en este contexto, el esfuerzo que muchas naciones están haciendo por recuperar sus cifras turísticas prepandemias ha obligado a los destinos y sus empresas a vivir una reingeniería de procesos, ya que se desenvuelven en un entorno de alta competitividad debido a que todas ellas buscan, al mismo tiempo, atraer a la mayor cantidad de clientes posibles con el fin de incrementar sus ventas y tratar de disminuir el impacto económico generado por las adversidades, donde solo aquellos destinos y empresas innovadoras y diversas conseguirán atraer a los turistas (Flavián & Fandos, 2014, p. 42). En este sentido, es importante señalar el

surgimiento y el impulso de nuevas modalidades turísticas donde los estrategas de los establecimientos gastronómicos deben identificar aquellas con el potencial suficiente para poder cumplir con sus objetivos y al mismo tiempo satisfacer las necesidades de sus clientes por medio de la experimentación de nuevas formas de consumo a través de la cocina tradicional y auténtica. En este sentido, Tikkanen (2007) clasifica estas necesidades haciendo énfasis en el papel de la gastronomía en cada una de ellas:

*a) el turismo basado en necesidades fisiológicas, en el cual la comida se percibe como una atracción en sí misma; b) el turismo basado en necesidades sociales, donde la comida se convierte en el elemento central de festivales, ferias u otros eventos parecidos en los que existe interacción interpersonal o social; c) el turismo basado en necesidades de estima, donde el aprendizaje o saber previo se ponen de manifiesto, en cuyo caso hablamos del turismo gastronómico, culinario o de cocina o ingredientes tradicionales; y, finalmente, d) el turismo basado en necesidades de autorrealización, consistente en la participación o asistencia a ferias internacionales o nacionales de alimentación, congresos o seminarios. (como se citó en Flavián & Fandos, 2014, p. 71).*

En esta clasificación destaca el turismo gastronómico debido a que “las actividades relacionadas con la gastronomía incorporan componentes de entretenimiento, placer, función social y, además, ayudan a comprender las diferencias culturales entre los distintos paisajes o regiones” (Flavián & Fandos, 2014, p. 45), representado un área de oportunidad para las empresas restauranteras ya que un tercio del gasto turístico, por parte del viajero, es dedicado a la alimentación (Quan y Wang, 2004, como se citó en Leal, 2015, p. 130), además que el turista enfocado a la gastronomía realiza un volumen de gasto superior al turista medio (Flavián & Fandos, 2014, p. 14).

Como respuesta a esta nueva demanda, en el estado de Querétaro, se busca impulsar el turismo gastronómico por medio de distintas estrategias como el acuerdo entre la CANIRAC y Secretaría de Turismo estatal para fomentar la elaboración de recetas representativas de la región en los restaurantes queretanos (Banda, 2019), además del fomento de la Ruta del Arte, Queso y Vino, que recibe a más de medio millón de visitantes al año y que integra los municipios de El Marqués, Colón, San Juan del Río, Ezequiel Montes, Tequisquiapan y Cadereyta

de Montes (Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, p. 58), cuya temática se pretende expandir para incluir a productores de cerveza artesanal, así como empresas del sector hotelero y restaurantero, creando con ello nuevas opciones de consumo para el turista local y extranjero (Luévanos, 2019). Pese a esto, la falta de un enfoque previsor administrativo, formalizado y fundamentado, en las empresas restauranteras repercute en su desarrollo y crecimiento pasando por alto la oportunidad de aprovechar el creciente mercado gastronómico enfocado en la búsqueda de experiencias auténticas y que sean un reflejo del patrimonio cultural de los destinos.

## **1.2 Justificación**

En los últimos años, la industria restaurantera, como parte de la actividad turística ha estado un constante crecimiento, sin embargo, ha experimentado una gran cantidad de amenazas, entre ellas, la aparición a finales del 2019 del virus SARS-CoV-2 y las medidas restrictivas para evitar su propagación, lo que ocasionó la reducción de actividades, la disminución de las ventas e incluso el cierre de una gran cantidad de unidades económicas, dejado al descubierto la vulnerabilidad de la industria. Si bien es cierto que ningún pronóstico pudo presagiar el periodo de tiempo o las repercusiones económicas generadas por la pandemia, factores como las condiciones complejas mundiales, la competencia en aumento, el desconocimiento de las estrategias de reactivación turística, así como el desconocimiento de la demanda y de las nuevas vertientes turísticas atizaron esta problemática generando la pérdida de clientes potenciales enfocados en la búsqueda de experiencias auténticas llenas de identidad.

Las situaciones anteriores son el resultado de la falta de prácticas administrativas básicas y correctas, la falta de estrategias competitivas formalizadas y fundamentadas, el desconocimiento y desarrollo de innovaciones en la industria, la deficiente segmentación de la demanda, la identificación del cliente objetivo y de las nuevas motivaciones turísticas, entre las que destaca el turismo gastronómico, así como el desconocimiento del impacto que este tipo de

turismo pudiera generar al ser considerado como un elemento de importancia en la formulación de la estrategia empresarial.

En este sentido, el entorno de la industria restaurantera muestra un panorama adverso causado por la falta de una actitud proactiva por parte de los gerentes de los establecimientos restauranteros con la que puedan reaccionar de manera oportuna y certera ante los cambios constantes en el entorno con estrategias competitivas claras y eficaces.

La factibilidad del estudio radica en la formación educativa y laboral en el sector restaurantero que permite tener el conocimiento teórico y práctico para poder comprender los procesos, el lenguaje y las técnicas utilizadas, facilitando la obtención de los datos y el análisis de la información proporcionada por parte del objeto y el sujeto de estudio, minimizando el recurso económico destinado para la investigación.

Esta tesis integra un estudio sobre la estrategia competitiva, así como el pasado, el presente y el futuro del turismo gastronómico y cómo estos conceptos influyen en el desarrollo de la industria restaurantera queretana, de esta forma, la manera en que las empresas restauranteras se benefician del turístico gastronómico al implementarlo como parte de una estrategia competitiva le da pertinencia a esta investigación, fundamentando la pregunta de tesis: ¿De qué manera las empresas del sector restaurantero queretano pudieran implementar una estrategia competitiva basada en la atracción del turismo gastronómico?

## 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1 El turismo gastronómico mejora la experiencia del viajero.

El turismo es una actividad económica realizada por millones de personas a lo largo del mundo, sin embargo aún no existe una idea clara ni unánime sobre su origen, pese a esto, autores como Faraldo & Rodríguez-López (2015), sugieren que su etimología proviene del griego *tornos* y el latín *tornus*, que significa un movimiento de ida y vuelta, círculo o repetición, y, al parecer, se le vinculaba con el arameo antiguo, hablado por los judíos de Palestina, en el cual, la palabra *tur* se utilizaba para designar a los viajes (p.18),. En contraste, Neil Leiper afirma que este concepto se originó a partir del apellido de una familia aristocrática francesa que recibió, por parte del emperador Carlos V, en 1516, la exclusiva del transporte entre Inglaterra y el resto de Europa, siendo los primeros en realizar viajes de comerciantes y burgueses en la zona (como se citó en Faraldo & Rodríguez-López, 2015, p. 18). Al respecto, Gurría (1991) sostiene que los antecedentes más remotos de esta actividad podrían ubicarse en los desplazamientos por la supervivencia de las comunidades del hombre primitivo que vivieron cientos de miles años antes de aparecer las primeras manifestaciones histórico-culturales (p. 33), este autor, resalta también la importancia de los movimientos religiosos, deportivos y bélicos, ocurridos durante la Edad Media y El Renacimiento, periodo en el que Marco Polo, considerado como el viajero más famoso de la historia (p. 35), realizó su primer viaje de Venecia a Oriente, del cual escribiría el “Libro de Las maravillas del mundo” para relatar veinticuatro años de travesías, entre 1271 y 1295 (Forcano, 2016). Pese a esto, los cimientos del turismo moderno se establecerían entre los siglos XVI y XIX, impulsados por factores sociales, económicos y tecnológicos, entre los que destacan las nuevas formas de comunicación y los nuevos tipos de transporte, como los barcos de vapor y los ferrocarriles (Acerenza, 2006, p.70). En este sentido, Acerenza (2001) resalta las aportaciones de Thomas Cook quien, en 1841, realizó con el fin de asistir a un congreso y sin fines de lucro, el primer viaje organizado de la historia para 570

personas (como se citó en Morillo, 2011, p. 138), con servicios de alojamiento, alimentación y transporte ferroviario, dando así inicio a la masificación del ocio turístico a través de los viajes “en paquete” (Osorio, 2010, p. 245), Cook, además, sería precursor de las revistas de turismo y creador de la primer agencia de viajes en 1845, hechos por los que fue considerado como “el padre del turismo moderno” (Entorno Turístico Staff, 2016).

Posteriormente, pasadas las Guerras Mundiales, surgiría el concepto de turismo masivo, impulsado por las nuevas tecnologías, la mejora de las condiciones laborales, un mayor tiempo libre, más días de vacaciones y un mayor poder adquisitivo (Gurría, 1991, p. 42). Sin embargo, la expresión “turismo de masas” sería utilizada con un sentido ridiculizador, para designar a las actividades realizadas por personas de las clases inferiores, por lo que el término “turismo” (equivalente a “turismo de masas”) llegó a distanciarse de las palabras “viaje” y “vacaciones”, que se dotaron de un significado positivo y que eran realizadas por las élites económicas (Faraldo & Rodríguez-López, 2015, p.21). Pese a esto, factores como el auge del transporte aéreo, la estandarización de la demanda y el surgimiento, en Europa Occidental, del producto turístico (Acerenza, 2006, p. 81), definido por Sancho y Buhalis (1998) como “el conjunto de bienes y servicios que son utilizados para el consumo turístico por grupos determinados de consumidores” (como se citó en Leal, 2015, p. 26), provocarían que, en la década de los cincuenta y sesenta, el turismo, como fenómeno de masas, se consolidara con tasas de crecimiento por encima de las experimentadas en otras actividades de la economía mundial (Mochón, 2004, p. 12), sin embargo, la estandarización de la oferta, enfocada en complacer a turistas poco experimentados que viajaban a precios bajos y a destinos específicos (Morillo, 2011, p. 139), traería como resultado, para los años setentas, el nacimiento de nuevas formas de negocios alejadas de la estandarización, donde Tofler (1971), advierte del surgimiento de una “revolucionaria expansión de ciertas industrias, cuyo *output* consiste no en bienes manufacturados sino en experiencias pre-programadas” (como se citó en

Leal, 2015, p. 19), lo que detonaría, para la década de los ochenta y noventa, un periodo de innovación empresarial con la transición del “mundo de producción industrial”, de ideas fordistas y de fabricación masiva, a un “mundo de producción interpersonal”, donde la revaloración de la cultura y el ambiente son pilares significativos de este movimiento, obligando a algunas empresas del sector turístico y agrario a cambiar sus operaciones para enfocarse en la nueva demanda caracterizada por la búsqueda constante de lo auténtico y el rechazo por lo estandarizado (Leal, 2015, p. 110), dando origen, a principios del siglo XXI, a la diversificación y regionalización de la oferta turística, (López Ojeda et al., 2021, p.41), a la cual se incorporarían nuevos conceptos basados en la sustentabilidad ambiental de los destinos, pero, sobre todo, en las experiencias, emociones y sensaciones que pudieran aportar (Leal, 2015, p. 30). De esta forma, el turismo moderno, clasificado por Morillo (2011), en: turismo vacacional, deportivo, de negocios, de convenciones, gastronómico, de salud, científico, cultural, religioso, estudiantil, de aventura, familiar o de amigos, entre otros (p. 145), es el resultado de una serie de características entre las cuales López Palomeque y Font (2010) destacan: 1. la imprecisa diferenciación del turismo con actividades como el deporte, la cultura, el comercio o el espectáculo, 2. la crisis de la masificación, una reacción contra la producción en serie y una oferta homogénea, 3. nuevas formas de turismo, 4. el uso de nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs), 5. cambios e innovaciones en el transporte, el comercio, las empresas y el consumo, y, 6. la aparición de nuevos destinos turísticos con oferta alternativa (como se citó en Leal, 2015, p. 34), que fomentaron el surgimiento de “nuevas motivaciones de tipo cultural (vinculadas, por ejemplo, al patrimonio arquitectónico o las festividades locales), o bien de tipo hedónico, (vinculadas, por ejemplo, a la creación artística o a la gastronomía)” (Flavián & Fandos, 2014, p. 12).

En este sentido, la gastronomía representa “un área de conocimiento interdisciplinar que estudia y genera procesos físico-químicos, culturales y socioeconómicos donde el ser humano cultiva, procesa, distribuye y consume

alimentos y bebidas que afectan a su bienestar físico, mental y social” (Gobierno Vasco, 2020, p. 16), posicionándola como un sector estratégico en la generación de riqueza y empleo, en toda la cadena de valor que la conforma (OMT & Basque Culinary Center, 2019, p. 7). Esta cadena de valor abarca:

*desde la producción agroalimentaria (lo que incluye agricultura, pesca e industria alimentaria); comprende la distribución a través de cualquier tipo de canal (desde mercados tradicionales, supermercados y grandes superficies a tiendas de barrio, ultramarinos y comercio online); hasta llegar a los hogares y a los negocios hosteleros de diversos perfiles (incluidas las empresas internacionales de delivery) para su transformación y degustación y, por supuesto, abarca el turismo ligado con la gastronomía. (OMT & Basque Culinary Center, 2019, p. 15).*

En este contexto, la relación entre turismo y gastronomía comienza en la época posmoderna en la cual se intentan superar los males del modernismo, refiriéndose a la sociedad productivista y desarrollista del capitalismo (David H., 1998, p. 136), por medio del cambio ideológico, orientado hacia la flexibilización de la oferta y la satisfacción de las necesidades de la demanda, donde las experiencias juegan un papel importante en la vida económica y social de los consumidores (Leal, 2015, p. 29), dando origen al turismo rural y cultural, que pudieran considerarse como la base del turismo gastronómico debido a que cuando se visitan lugares con un valor cultural o natural, implícitamente se están analizando elementos de patrimonio, como la gastronomía, la artesanía o los productos agroalimentarios (Flavián & Fandos, 2014, p. 43). Según lo planteado por Flavián & Fandos (2014), existen tres maneras de ver a la gastronomía dentro de la actividad turística: 1. como algo rutinario de relevancia limitada, 2. como complemento que aporta un valor añadido al viaje, y 3. como motivo o experiencia principal, donde se ubica al turismo gastronómico porque permite establecer una conexión directa con la región, la gente, su cultura y su patrimonio (p. 13). En este sentido, Leal (2015) explica que, si bien muchas veces se ha intentado incluir a la gastronomía como un producto o recurso perteneciente a otras modalidades, factores como su crecimiento, constitución y su concepto han permitido posicionarla como una nueva tipología turística, conocida como turismo gastronómico (p. 23), también llamada: “turismo culinario”, “turismo



enogastronómico” o “turismo de alimentos” (p.150). Un antecedente de esta variante turística podría ubicarse en los viajes bélicos del siglo XVI, durante la época de la Conquista, donde personajes como Hernán Cortés en sus Cartas de Relación, Bernal Díaz del Castillo en su Historia Verdadera de la Conquista de la Nueva España y Fray Bernardino de Sahagún describen las características del tianguis, el comercio y las mercancías de una cultura que intentaban desaparecer (Escamilla & De Gortari, p. 139).

El turismo gastronómico, al igual que otros conceptos anteriormente mencionados, ha presentado dificultad para darle un significado, la OMT lo define como: un tipo de actividad en la que el viajero puede vivir una experiencia culinaria auténtica, tradicional e innovadora, por medio de la degustación de la gastronomía, la visita a productores y la participación en eventos gastronómicos o en clases de cocina, todo en un ámbito local (OMT, 2019, p. 44). Por su parte, la Ontario Culinary Tourism Alliance sugiere que el turismo gastronómico incluye cualquier “experiencia turística en la cual una persona aprende, aprecia, consume o (...) disfruta de alimentos y bebidas que reflejan la cocina local, el patrimonio o la cultura del lugar”. (como se citó en GlobalData, 2018, p. 4). Actualmente, esta tipología turística, cuyas cifras, en el año 2015, se calcularon en 150 billones de dólares (FMTG, como se citó en López Ojeda et al., 2021, p.39), ha evolucionado de tal manera que ahora integra a otros sectores de la cadena turística y alimentaria abarcando, dentro de su cadena de valor, a:

*los productores del sector primario y secundario, las empresas del sector terciario, como la oferta de restauración, el alojamiento, el comercio especializado, las empresas de actividades y servicios gastronómicos (talleres de cocina, escuelas de cata, etc.), los espacios de conocimiento (como por ejemplo escuelas de cocina y hostelería), los mercados, las lonjas y los espacios de divulgación de la cultura gastronómica, las ferias, fiestas y eventos; e igualmente los recursos naturales y culturales. (OMT & Basque Culinary Center, 2019, p. 16).*

Todos ellos se caracterizan por la influencia de una serie de valores ecológicos (preocupación y protección por el ambiente), valores económicos (como la baja producción e industrialización) y, valores sociales y culturales

(incluyendo la preservación de métodos productivos tradicionales que rescatan la identidad y la cultura de los territorios) (Leal, 2015, p. 40), dando como resultado “el acortamiento de las cadenas, la presencia de cadenas de proximidad, la formación de redes, la baja intermediación, la búsqueda constante de la venta directa (...)” (p. 153), posicionando a esta tipología como un recurso indispensable que agrega valor para aquellos destinos que buscan aparecer como únicos (WTO, 2018, como se citó en López Ojeda et al., 2021, p.61).

En este sentido, Leal (2015), citando a otros autores, hace mención de la existencia de una serie de efectos tanto positivos como negativos, en factores económicos, sociales y ambientales, vinculados al turismo en general y, en algunos casos, específicamente al turismo gastronómico (p. 131), los cuales se muestran en la Tabla 1:

Tabla 1:

*Efectos vinculados al turismo gastronómico.*

EFECTOS VINCULADOS AL TURISMO GASTRÓNOMICO		
ENTORNO	EFECTO	
	POSITIVO	NEGATIVO
ECONÓMICO	Aumento del gasto turístico, aumento de infraestructura turística, conexiones con otros sectores de la economía y la contribución al aumento y distribución de la renta.	Hall y Page (1999) hacen referencia a la inflación, a la especulación y a la inadecuada estimación de los costos de desarrollo turístico.
SOCIAL	La mejora en las facilidades e instalaciones del destino; la recuperación y conservación de valores culturales, entre ellos la gastronomía y el aumento de la tolerancia social. Hall y Page (1999), incluyen el incremento del orgullo local y el espíritu comunitario, la participación de actividades asociadas con eventos y el mejoramiento en el reconocimiento internacional de una región.	Aumento en la comercialización, los conflictos y la tensión en la comunidad, la pérdida de acceso a las actividades de recreo y ocio, y la congestión y multitud. Hall y Page (1999), hacen referencia a la explotación económica de lo local, al uso del turismo para legitimar decisiones poco populares y a la legitimación de la ideología de élite local.
AMBIENTAL	Sancho y Buhais (1998) mencionan la revalorización del entorno natural, la adopción de medidas para preservar la zona. Hall y Page (1999) incluyen la conservación del patrimonio y el mejoramiento de la infraestructura local.	Sancho y Buhais (1998), mencionan la arquitectura no integrada en el paisaje, como el caso de algunos restaurantes, el mal tratamiento de residuos, la contaminación y la rivalidad en la utilización de los recursos naturales. Hall y Page (1999) hacen referencia a los cambios en los procesos naturales, la destrucción del patrimonio, la sobrecarga y el daño ambiental.

Fuente: Elaboración propia a partir de Leal (2015, p. 131).

Las características del turismo gastronómico, en cuanto a su abastecimiento y comercialización, dan origen a las “redes alternativas de alimentos” definidas como los mecanismos o sistemas de producción, distribución y consumo de alimentos que permiten la identificación de necesidades a través de una relación directa entre el producto, el productor, el consumidor y el entorno (Winter 2003<sup>a</sup>, 2004; Watts et al. 2005, como se citó en Sánchez, 2009, p. 188), las cuales, Leal (2015), considera que, son contenedoras de cadenas de valor alternativas (p. 147) donde el peso tanto del valor ecológico como el económico cobran equitativa relevancia (Morgan y otros, 2006, como se citó en Leal, 2015, p. 44). En este contexto Sánchez (2009) identifica trece modalidades de redes alternativas de alimentos: 1) las menciones o figuras geográficas de calidad respaldadas por organismos públicos, destacando las Denominaciones de Origen (DO), 2) la certificación privada de alimentos, 3) los alimentos ecológicos, orgánicos, biológicos, etc., 4) la agricultura comunitaria, 5) los *box schemes* formados por cooperativas de alimentos de temporada a escala local, 6) los mercados de campesinos, 7) la venta directa, 8) el abastecimiento local a instituciones públicas, 9) la *buy local food* que pretende convencer al consumidor de las ventajas económicas, sociales y ambientales de la compra de alimentos en localidades cercanas, 10) los proyectos de alimentación comunitaria, 11) los huertos urbanos, 12) el comercio justo que garantiza un porcentaje razonable del precio de los alimentos a los productores, y, 13) las dietas ligadas al estilo de vida (p. 91). Estas modalidades de redes, al igual que el turismo gastronómico, presentan consecuencias, en el ámbito económico, social y ambiental, como lo afirman Grieve y Slee (2003), las cuales se observan en la Tabla 2:

Tabla 2:

*Efectos derivados de la producción y comercialización de productos agroalimentarios.*

EFECTOS DERIVADOS DE LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS AGROALIMENTARIOS		
ENTORNO	EFECTO	
	POSITIVO	NEGATIVO
ECONÓMICO	Proveer ingresos adicionales y beneficios locales económicos, además de la existencia de nuevos productos en el mercado, así como mayor circulación de capital en las economías locales otorgando la oportunidad de supervivencia y desarrollo de granjas pequeñas.	El desajuste entre el abastecimiento y la demanda de estos productos, así como los problemas con la cantidad, la estacionalidad y la regularidad de los mismos, generando un déficit de infraestructura local.
SOCIAL	La construcción de confianza entre los consumidores y los productores, así como el mejoramiento de la salud gracias al consumo de productos de calidad. La reducción de la exclusión para pequeños y medianos productores.	Dependencia del mercado turístico y poco apoyo a empresas artesanales locales, así como el poco apoyo por parte de los consumidores.
AMBIENTAL	La contribución a la sostenibilidad ambiental derivada de la reducción de food miles, el aumento de productos ecológicos y el apoyo a productos regionales.	

Fuente: Elaboración propia a partir de Grieve y Slee, 2003, como se citó en Leal (2015, p. 132).

A través de un análisis de efectos de las redes alterativas de alimentos y de la actividad turística en general, Leal (2015) llegó a la conclusión de que el conocimiento resultante de las relaciones e interacciones entre el cliente y las empresas turísticas es una ventaja competitiva para el desarrollo local y regional, porque permite la dinamización de territorios por medio del turismo gastronómico, no solo en ámbitos económicos sino en la generación de conocimiento, innovación y aprendizaje, fomentando el consumo y la atracción del turista local que suele interesarse en estos productos porque ve en ellos un reflejo de su identidad, tradición y cultura (p. 146). A partir de este análisis Leal (2015) elaboró un listado de las relaciones de compra/venta de productos agroalimentarios originadas en el turismo gastronómico y que podrían funcionar como una atracción para el turista (p. 61): 1. Slow food: Yang (2006) afirma que este movimiento que nace en Italia, en el año de 1986, basado en la mejora de la calidad de los alimentos y en dedicar el tiempo necesario para disfrutarlos (p. 4). Según Yang, la filosofía de este movimiento se centra en las siguientes ideas: “los

alimentos que comemos deberían tener buen sabor, deberían ser producidos de forma limpia sin perjudicar el medio ambiente, el bienestar animal y la salud humana; y los productores deberían ser recompensados de manera justa por su trabajo” (p. 3). De este movimiento se deriva el “Km 0” que busca que los establecimientos del sector restaurantero incluyan platillos elaborados con insumos locales, de temporada, ecológicos y libres de transgénicos (Slow Food, S.F.).

2. Mercados de alimentos: la visita a estos lugares es, en importancia, la segunda actividad realizada por el turista gastronómico, después de la visita a restaurantes típicos (Consejería de Cultura y Turismo de Asturias, 2010, como se citó en Leal, 2015, p. 70).

3. Venta directa: en esta actividad, el comprador se desplaza al medio rural para adquirir los alimentos en su contexto geográfico, económico y cultural (Sánchez, 2009, p. 192).

4. Certificaciones y figuras de calidad: Se refiere a los sellos o distintivos como las Denominaciones de Origen, la Indicación Geográfica Protegida, Denominaciones Específicas y Denominaciones de Calidad, los cuales permite la identificación, diferenciación y valorización del patrimonio alimentario fuera de su lugar de origen (Armesto y Gómez, 2004, como se citó en Leal, 2015, p. 80).

5. Ferias, rutas y eventos gastronómicos donde Boniface (2016) explica que son ocasiones de encuentro para la venta de productos y artículos destinados a la diversión, entretenimiento e información (p. 128). Por otra parte, Fandos Herrera y otros (2012) afirman que las rutas gastronómicas, (el producto más desarrollado del turismo gastronómico), son sistemas de oferta turística temática en una determinada área geográfica (como se citó en Leal, 2015, p. 83), Por último, los eventos gastronómicos son un importante motivador del turismo y una destacada actividad en el desarrollo de planes de marketing de la mayoría de destinos (Getz, 2008, como se citó en Leal, 2015, p. 82). Sin embargo, Leal (2015) asegura que la dinamización de los territorios por medio del turismo gastronómico no es aplicable a todos los destinos ya que varía debido a factores socioeconómicos, institucionales y de relación (p. 145) por lo que el estudio de la demanda se vuelve fundamental para lograr entender al turista, sus intereses y sus expectativas, facilitando la toma de

decisiones en las actividades y empresas turísticas (OMT & Basque Culinary Center, 2019, p. 22), en este contexto, la OMT & Basque Culinary Center (2019) sugieren identificar y seleccionar a un solo tipo de cliente gastronómico, haciendo que la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades sea alcanzable, factible y menos costosa, esto se logrará por medio de la elaboración de un perfil del turista gastronómico quien se ve atraído por experiencias auténticas y llenas de identidad, se preocupa por el origen de los productos, la valorización de la cocina local, las técnicas culinarias, las tradiciones, los productos típicos, los restaurantes tradicionales, así como por el disfrute de experiencias, sociales, sorprendentes, únicas y especiales (p. 23), por lo que, como lo afirman Flavián & Fandos (2014), además de la gastronomía, este tipo de turistas se verán influenciados por otras motivaciones como la cultura, la naturaleza, la historia, la arquitectura, etc., en consecuencia su nivel de satisfacción “dependerá del nivel de implicación que logren tener con la tradición, el medio cultural, humano y ambiental, así como la autenticidad de la experiencia” (p. 14). Al respecto Flavián & Fandos (2014) señalan que no existe un solo tipo de turista gastronómico, sino que este concepto hace referencia a varios tipos de turistas con gustos por diferentes experiencias culinarias (p.14), por lo que, su perfil se puede segmentar en distintas variables: 1. demográficas (origen, edad, sexo, etc.), 2. socioeconómicas (ingresos, ocupación, educación y nivel socioeconómico, etc.), 3. psicográficas (estilo de vida, personalidad, valores, intereses, gustos, opiniones, etc.), 4. conductuales y, por último, 5. motivacionales, esta última es la más importante, ya que permite conocer la importancia que el turista le otorga a la gastronomía dentro de su viaje (OMT & Basque Culinary Center, 2019, p. 22).

Hoy en día, los destinos se enfrentan al reto de desarrollar productos turísticos que den respuesta a las necesidades y expectativas del turista, incluyendo: a) necesidades biológicas, donde los restaurantes y alojamientos juegan un papel fundamental, b) necesidades culturales, donde los productores e industrias permiten al turista adentrarse en el contexto y conocer el proceso de

elaboración de los productos, y, c) necesidades hedonistas o de placer, realizando actividades como el deleite de los productos, dormir entre viñedos, etc. (OMT & Basque Culinary Center, 2019, p. 31). Para la creación de un producto turístico gastronómico es necesario conocer con qué recursos turísticos gastronómicos se cuenta, estos tienen que ser especiales, diferentes y deben permitir al turista adentrarse en el patrimonio cultural e histórico por medio de la degustación, la vivencia o la compra (OMT & Basque Culinary Center, 2019, p. 31). En este contexto, Cooper y Hall (2008) sostienen que los productos asociados a la gastronomía juegan un papel fundamental porque permiten generar experiencias memorables, que evoquen a una respuesta emocional, a través de la interacción con el medio, mejorando las ventas y la ventaja competitiva de las empresas (como se citó en Leal, 2015, p. 27). Debido a esto, López Ojeda et al., (2021) destacan la importancia de la puesta en valor de una gastronomía distintiva, definida como “una expresión auténtica de la tradición gastronómica de un territorio, los insumos y su cadena de valor” (p.63), la cual podría fomentar el arribo de turistas enfocados en la cultura culinaria (p. 61) porque, como sostienen Riviera y Peralta (2015), consiste en la transformación o conversión de elementos del patrimonio cultural, tangible o intangible, en bienes o productos capitalizables para incrementar la estancia del viajero y al mismo tiempo resaltar la importancia, conservación y difusión de los usos y significados culturales en beneficio de la comunidad (como se citó en López Ojeda et al., 2021, p.63). En este sentido, López Ojeda et al., (2021) muestran, en la Tabla 3, la manera en que el patrimonio cultural puede ser valorado desde tres perspectivas distintas: de uso, formal y significativo, explicando que, para el turista, la experiencia generada por una gastronomía distintiva puede ser de dos formas: en la primera se brinda una visión superficial de los alimentos (placer estético), y en la segunda, y más deseable, se logra un interés e involucramiento del viajero en la cultura y quehaceres de la comunidad, logrando así el aprendizaje debido a la vivencia y comprensión de un sistema ajeno de interpretación del mundo (valor significativo) (p. 64).

Tabla 3:

*Valores del Patrimonio Gastronómico.*

Valores del Patrimonio Gastronómico		
Valor de uso (instrumental)	Valor formal (estético)	Valor simbólico-significativo
¿Qué implica?	¿Qué implica?	¿Qué implica?
Recurso económico y de desarrollo. Satisface un interés científico. Satisface una necesidad material.	Bien emotivo. Genera placer. Experiencia sensorial.	Recurso de vinculación social. Propicia identidad. Otorga singularidad Arraigo al territorio.
Sirve para hacer algo.	Sirve para sentir y experimentar.	Sirve para diferenciarse.

Fuente: López Ojeda et al. (2021, p.34).

Aunado a esto, la OMT & Basque Culinary Center (2019) sugieren que una experiencia turística memorable debe cumplir con las siguientes características: ser auténtica, diferenciada e innovadora, debe estar integrada en un entorno o escenario singular, debe ser limitadas, debe permitir la interacción con el entorno, debe generar aprendizaje, diversión, relajación o evasión, además de contar con un carácter temático, provocar una “descarga de emociones” e incluir elementos tangibles o de recuerdo (p. 34). En este marco, Fernández (2016) señala la importancia del papel que tiene la gastronomía mexicana como motor de desarrollo turístico para el país ya que en una gran cantidad de congresos y convenciones internacionales se ha llegado a la conclusión de que esta gastronomía es única en el mundo por lo que es necesario preservarla, junto con sus ingredientes, técnicas y saberes culinarios, a través de diversas estrategias en distintos niveles, desde el ámbito internacional hasta en ámbito local.

Una de estas estrategias, en México, es la creación en el año 2001 del Programa Pueblos Mágicos (Rubin, 2019), con el cual se “contribuye a revalorar a un conjunto de poblaciones del país que siempre han estado en el imaginario colectivo de la nación y que representan alternativas frescas y variadas para los visitantes nacionales y extranjeros” (SECTUR, 2020f), fomentando el desarrollo sustentable a través de la puesta en valor de sus atractivos, basados en las motivaciones y necesidades del turista (SECTUR, 2014, p. 4), por lo que estos lugares deben cumplir con características específicas como la conservación de sus recursos patrimoniales, tangibles e intangibles, su arquitectura, sus



artesanías, la historia, sus monumentos, tradiciones, fiestas, recursos naturales y, por supuesto, su gastronomía (López Ojeda et al., 2021, p. 21), Si bien, este programa comenzó con el nombramiento de cuatro Pueblos Mágicos: “Huasca de Ocampo (Hidalgo), Mexcaltitlán (Nayarit), Tepoztlán (Morelos) y Real de Catorce (San Luis Potosí)” (Rubin, 2019), al 2022, suman 132 destinos con esta denominación, seis de ellos ubicados en el estado de Querétaro: Bernal, Cadereyta de Montes, Tequisquiapan, San Joaquín, Jalpan de Serra y Amealco de Bonfil (SECTUR, 2020f), los cuales generan, junto con la Ruta del Arte, Queso y Vino, cuatro mil millones de pesos anuales para el estado (Luévano, 2019).

Otra de las estrategias para impulsar el turismo y la gastronomía mexicana es la llamada Red de Ciudades Creativas, creada por la Organización de la Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la cual integra a 246 ciudades a nivel mundial que buscan posicionar la creatividad y el patrimonio en el centro de su plan de desarrollo a través de distintas expresiones como: la música, las artes populares, el diseño, el cine, la literatura, las artes digitales y la gastronomía destacando en esta última categoría las ciudades de Ensenada y Mérida (Dirección de desarrollo económico y turismo, S.F.).

Posteriormente, en el año 2010, un hecho considerado como un impulso significativo para el turismo nacional fue el nombramiento, por parte de la UNESCO, de la gastronomía mexicana como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad, específicamente la cocina michoacana, resaltando en ella su modelo cultural, que comprende actividades agrarias, rituales, conocimientos prácticos, técnicas culinarias, costumbres y modos de comportamiento comunitarios ancestrales, con el maíz, el frijol y el chile como elementos base (UNESCO, S.F.). En este sentido, Gloria López Morales, una de las personas que hizo posible este nombramiento, resalta la importancia del patrimonio gastronómico mexicano, así como de las cocinas regionales y locales, que se han vuelto un gran atractivo para el turismo interno y externo, permitiendo que el turismo gastronómico se posicione

como el segundo elemento del sector turístico que más derrama económica genera en nuestro país (Fernández, 2016).

Posterior a este nombramiento, en 2012, fueron creadas dieciocho rutas enfocadas en la difusión, fomento y consumo de la gastronomía mexicana, las cuales “abarcan 155 destinos en 32 entidades del país, 31 Pueblos Mágicos, nueve ciudades Patrimonio de la Humanidad, 14 sitios naturales y culturales, 25 etnias y más de mil 500 platillos y bebidas típicas” (El Universal, 2012). Una de estas rutas llamada “Platillos con Historia”, integra a los estados de Guanajuato y Querétaro, ofrece al turista una combinación de las características culturales, históricas, tradicionales y culinarias de la región, a través de recorridos por los lugares representativos como mercados locales, mercados de artesanías, empresas vinícolas, restaurantes, queserías, panaderías, neverías, entre otros (Secretaría de Turismo & Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados, S.F.).

Por otra parte, destaca también el esfuerzo del Conservatorio de la Cultura Gastronómica Mexicana (CCGM) por fomentar y difundir esta gastronomía a través de la conservación, rescate, cuidado y promoción de usos, costumbres, productos, prácticas y saberes culinarios, asegurando con ello su transmisión a futuras generaciones (CCGM, S.F.).

Aunado a estas estrategias, en el estado de Querétaro resalta la creación de la Ruta del Arte, Queso y Vino, como resultado de la cooperación entre la Secretaría de Turismo del estado con empresas vinícolas, queseras, hoteleras, restauranteras y otros prestadores de servicios (Salinas, 2021), que en conjunto intentan impulsar el desarrollo del enoturismo, considerado por la OMT (2019) como un subtipo del turismo gastronómico, cuyo propósito es visitar viñedos, comprar vino, degustarlo o consumirlo, en el lugar de producción o cerca del mismo (p. 44). En este contexto, la oferta enológica en Querétaro cuenta con una extensión de más de 500 hectáreas, 30 viñedos y la producción de 3.5 millones de

botellas de vino al año, ubicándola como la segunda zona vitivinícola más importante de México y la primera en exportación y producción de vino espumoso de método tradicional (Líderes Mexicanos, 2021a). Destaca también, la creación de la Feria Nacional del Queso el Vino, un punto de reunión productores y expositores locales, nacionales e internacionales, donde el queso y vino son los ejes centrales de la celebración. Este evento permite que los visitantes disfruten de una experiencia gastronómica a través de la degustación, maridaje y cata de los productos (Secretaría de Turismo de Querétaro, 2021). Como resultado de estas acciones se ha generado el crecimiento del número de visitantes que acuden al estado interesados en conocer la oferta enológica, el cual se calcula en 930 mil visitantes por año (Líderes Mexicanos, 2021a) aunque con una derrama económica promedio de menos de \$100 pesos por persona (Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, p. 57). Por último, resalta la campaña “Querétaro. Y entonces encontré México”, una estrategia de la Secretaría de Turismo del estado, en la que se incluye a todos los sectores que hacen posible la actividad turística, los cuales se encuentran agrupados en cuatro regiones: Sierra Gorda, Semidesierto, Bosques y Campos del Sur y Metrópoli creativa, a través de esta estrategia se pretende la difusión de las actividades turísticas y gastronómicas que los visitantes pueden realizar en el territorio queretano (México desconocido, 2022). El conjunto de estas estrategias ha dado como resultado el nombramiento, por la revista Travel Lemming, del estado de Querétaro como el mejor destino emergente del mundo para el año 2022 (Líderes Mexicanos, 2022).

Pese a estas acciones, Flavián & Fandos (2014) reconocen que el turismo gastronómico, como tipología en desarrollo, presenta dos retos muy marcados: el primero de ellos consiste en la diferenciación con la cual se intenta conseguir que la gastronomía o los alimentos de calidad sean el aspecto adicional que permita decantarse a un turista por un destino o por otro. El segundo reto es la atracción de este tipo de turista que encuentra fascinación por los alimentos de calidad y realiza un volumen de gasto mayor que otros perfiles de viajeros (p. 14). Aunado a

esto, la OMT & Basque Culinary Center (2019) sostienen que el desarrollo acelerado de esta tipología turística ha hecho necesaria la formación de profesionales altamente capacitados, no solo en turismo o gastronomía sino, específicamente, en turismo gastronómico (p. 32). Además, destacan que aún existen obstáculos a la hora de tratar de cuantificar las actividades del turista gastronómico y el impacto que genera debido a la inexistencia de una definición consensuada y de una metodología definida y homologada para que sea comparable (p. 9).

En cuanto al programa pueblos mágicos, por medio de un análisis econométrico del aprovechamiento del patrimonio gastronómico, López Ojeda et al., (2021) llegaron a la conclusión de que, si bien, la gastronomía distintiva ejerce un aumento en los visitantes, tanto nacionales como internacionales, no existen elementos contundentes para considerar que los Pueblos Mágicos son atractores de turismo gastronómico, ya que su gastronomía es más bien presentada como un servicio diferenciador que como un atractivo de importancia (p. 23), esto a pesar de que algunos estudios muestran que el 87.1% de las personas que viajan realizan un gasto en alimentos y bebidas (SECTUR, 2013, p. 25). Se concluye, además, que son pocos los pueblos mágicos que han logrado posicionar a su gastronomía como un elemento de valor debido a que en muchos ellos se ofrece una gastronomía basada en platillos que se pueden disfrutar en otros lugares y que han sustituido a la gastronomía original (López Ojeda et al., 2021, p. 65). En este sentido, los autores mencionan que en Tequisquiapan, para poder conseguir su nombramiento, se argumentó que la cocina tradicional estaba representada por platillos como: la barbacoa de chivo o carnero (el platillo más representativo de la zona), el consomé, el menudo, la moronga, el mole queretano, las carnitas de cerdo, el chicharrón esponjado, los frijoles voladores, las gorditas, las tostadas y las tortillas de maíz pintadas de diferentes colores (Secretaría de Turismo de Querétaro, 2014a, p. 68, como se citó en López Ojeda et al., 2021, p. 84), Por su parte, la gastronomía de Bernal, en Ezequiel Montes, se veía influenciada por la

cultura hñahñú (otomí), destacando platillos como las pencas rellenas de nopal, el xoconostle con chile, las gorditas martajadas, las migajas rellenas de carne de cerdo frita, las gorditas de maíz quebrado acompañadas de salsa de molcajete, la barbacoa de borrego o de res, las carnitas de cerdo, los chicharrones de res, el consomé, el menudo, las natillas, chiclosos de leche de cabra y la nieve de guamichi (Sectur, 2019, como se citó en López Ojeda et al., 2021, p. 88), sin embargo, López Ojeda et al., (2021) sostienen que al visitar estos lugares, se puede observar, la influencia de expresiones culinarias de tipo internacional dejando de lado la cocina tradicional, sobre todo en el caso de Tequisquiapan cuya oferta gastronómica ha sido enfocada al enoturismo (p.87) en tanto que para el caso de Bernal, si bien se puede apreciar una reafirmación por el valor de la cocina típica, también existe una clara tendencia hacia su descontextualización (p. 92). Aunado a esto, López Ojeda et al. (2021) identifican que existe un déficit de análisis, registros y estudios sobre la oferta gastronómica tradicional, popular y local orientada al turismo, ya que solo el 27% de los pueblos mágicos cuentan con estadísticas parciales de la actividad turística (p. 45), debido a esto no se ha profundizado en la investigación de aspectos como: los perfiles del turista, la capacidad de la gastronomía para generar ingresos o crear y fortalecer microeconomías; el papel de las autoridades en el fomento y gestión de los recursos gastronómicos; la importancia de los promotores para el fomento y revaloración de la gastronomía local, así como estudios que se enfoquen en la forma en que se ofrece la gastronomía a los visitantes, la cadena de valor gastronómica y los agentes involucrados, estudios sobre los establecimientos gastronómicos, sus estándares de calidad y su infraestructura, sobre los productos y alimentos locales (platillos, ingredientes, recetas), sobre las marcas y los sellos de calidad, entre otras cosas. De igual modo, López Ojeda et al. (2021) sostienen que la presencia y el desarrollo de una gastronomía distintiva en las rutas gastronómicas ha sido deficiente, ya que solo en algunas de ellas se han desarrollado atractivos gastronómicos con carácter distintivo que pudieran brindarle al turista el grado de incursión necesaria para proporcionarle una

experiencia turística significativa (p. 65), pese a esto, los autores destacan que es posible observar cómo la gastronomía, ya sea autóctona, tradicional o una mezcla de saberes culinarios, potencia el desarrollo turístico Bernal y Tequisquiapan (p. 83), haciendo necesaria la capacitación de un capital humano altamente calificado, tanto en el sector público como privado, para desarrollar, gestionar y prestar servicios de turismo gastronómico con el fin de fomentar la mejora empresarial, el emprendimiento y la competitividad del sector (OMT & Basque Culinary Center, 2019, p. 33).

## **2.2 La implementación de estrategias en las empresas que buscan la competitividad.**

Las condiciones del entorno que, en muchos casos, suelen funcionar como un reto para las organizaciones, dejan al descubierto su capacidad de resiliencia, no todas las empresas están diseñadas para prever y reaccionar ante los problemas del ambiente debido a deficiencias en los diseños organizacionales (Alvarado, 2017, p. 20). En este marco, las presiones derivadas de un ambiente competitivo, la globalización de los mercados y una demanda cambiante, hacen necesaria la adopción de un enfoque estratégico e innovador, que le permita a la empresa, por un lado, establecer objetivos y planes para conseguirlos y, por otro, la identificación de oportunidades y amenazas en el medio (Mochón, 2004, p. 15). Para encontrar la fuente de conflicto es necesario que los gerentes busquen dentro y fuera de las organizaciones la información necesaria para la elaboración e implementación de planes estratégicos que puedan dar certidumbre al futuro de la organización, por medio de herramientas administrativas como el análisis FODA o la espina de Ishikawa, por mencionar algunas.

Antiguamente, el concepto de estrategia era usado específicamente para el ámbito castrense, al igual que términos como: objetivos, misión, fortalezas y debilidades, pero, con el tiempo, se fueron empleando en otro tipo de actividades y sectores que diversificaron su uso (David F., 2003, p. 24), en este sentido, el *New World Dictionary, de Webster*, define la palabra estrategia como: “la ciencia de

planear y dirigir operaciones militares en gran escala, de maniobrar las fuerzas hacia la posición más ventajosa antes del enfrentamiento real con el enemigo” (como se citó en David F., 2003, p. 24). Etimológicamente, este concepto, usado para referirse al conjunto de reglas que buscan una decisión óptima, proviene del latín *strategia* “provincia bajo el mando de un general”, y este del griego: *stratēgia* “oficio del general”, derivado de *stratēgós* “general” (RAE, 2020), este último combina las palabras *stratos*, que significa “el ejército” y *ago* que significa “dirigir” (David F., 2003, p.24), Según (Román, 2010), el título *strategos* “estratega” surgió en la Grecia clásica (siglo V a.C.), para referirse a la persona o grupo de personas que fueran capaces de diseñar la estrategia que condujera al ejército a la victoria o de negociar con otras ciudades para evitar la guerra (p. 29).

En este contexto, fueron muchos los personajes que han resaltado por sus aportaciones al pensamiento estratégico, uno de los estrategas más importantes y reconocidos a nivel mundial, fue Sun Tzu, general chino que, se piensa, nació en el año 500 a. C. (antes de Cristo) (Tzu, 2016, p. 5), y quien a través de su obra “El arte de la guerra”, muestra la manera de actuar sabiamente en momentos de conflicto bélico. A este personaje se le adjudica la frase: “Los que son expertos en el arte de la guerra someten al ejército enemigo sin combate” (Tzu, 2004, p. 46), donde se demuestra que el concepto de estrategia surge de la necesidad de actuar cuidadosa y oportunamente en los movimientos militares con el objetivo de recibir el menor daño posible. Referente a su obra, a pesar de que está escrita en un sentido bélico, se han encontrado distintas aplicaciones en el ámbito político, social, económico, deportivo y por supuesto administrativo, debido a que el proceso de formulación e implantación de estrategias en las empresas actuales presenta algunas similitudes con las antiguas campañas militares (David F., 2003, p. 25).

Siguiendo con los antecedentes de la estrategia, Román (2010) resalta la importancia de Nicolás Maquiavelo quien afirmaba que la adaptación al entorno resulta fundamental porque permite el aprovechamiento de las oportunidades y la

protección ante las amenazas (p. 30), idea que hoy en día sigue presente en el ámbito empresarial.

Por otra parte, es necesario abordar a Napoleón Bonaparte, considerado como uno de los mejores estrategas políticos y militares de la historia, quien con ideas expansionistas dominó su país y ganó un gran número de batallas, promoviendo un código civil que prohibía los privilegios basados en el nacimiento, estableciendo la meritocracia y defendiendo la libertad religiosa (National Geographic, S.F.), su pensamiento dio origen a la pauta para que las empresas de nuestros días vieran la idea de la expansión como un motor poderoso de acciones claras y contundentes. En este sentido, Frederick Gluck (1985), refiriéndose a las batallas de Napoleón, hace énfasis en la idea e importancia que conlleva una renovación estratégica oportuna, donde la adaptación a los cambios y condiciones del entorno en un momento dado resulta fundamental para el buen funcionamiento del sistema:

*Cuando Napoleón ganó, fue porque sus oponentes se apegaron a la estrategia, tácticas y organización de guerras previas. Cuando perdió (contra Wellington, los rusos y los españoles) fue porque él, a su vez, utilizó estrategias probadas en contra de enemigos con ideas nuevas, que desarrollaban estrategias no para la última guerra, sino para la siguiente. (como se citó en David F. , 2003, p. 25).*

Ya en el siglo XX, se dan a conocer, alrededor del mundo, diferentes autores que hablan sobre la estrategia en el ámbito administrativo, reconociéndola como: “un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía” cuyo principal objetivo es la creación de valor y con el tiempo la ventaja competitiva (Hill & Jones, 2009, p. 3). Entre estos personajes destaca Peter Drucker, quien en su libro *Managing for results* trata por primera vez el tema de estrategia empresarial, aclarando que el título original de su obra era “Estrategias de Negocios” (*Business Strategies*), sin embargo, le dijeron que: el término “estrategia” pertenecía a los militares o a campañas políticas pero no a los negocios (Drucker, 2009, p. 5), mostrando una resistencia social a utilizar conceptos militares para referirse a términos de administración, pese a esto, el autor sostiene que el propósito de la estrategia es



permitir a la organización lograr los resultados deseados en un entorno impredecible, convirtiéndola en un ente oportunista (Swaim, 2010, p. 21). Por otra parte, en este periodo, destacan también las aportaciones de los estadounidenses Alfred D. Chandler e Igor Ansoff (este último considerado el padre de la administración estratégica) (Ramos, 2008, p. 13), quienes fueron pioneros del estudio de la estrategia empresarial como manera de posicionarse frente a la competencia (Román, 2010, p. 31). Para Alfred D. Chandler (1962) el término estrategia hace referencia a “la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas” (como se citó en Román, 2010, p. 31), mientras que, para Ansoff (1965) la estrategia es un operador diseñado para transformar la firma de la posición actual a la posición descrita por los objetivos, de acuerdo a las restricciones de capacidad y potencia (como se citó en Román, 2010, p. 31). En ambas definiciones resalta la importancia del establecimiento de objetivos y metas, a través del pensamiento estratégico, como los pilares a los que se van a orientar las actividades de la estrategia, además se hace énfasis en el tiempo y otros recursos disponibles en la empresa.

Años más tarde, en la década de los años ochenta, surge el concepto de “estrategia competitiva”, gracias a uno de los autores más sobresalientes en el ámbito administrativo, Michael Eugene Porter, quien resalta la importancia de la estrategia a fin de lograr una posición única y valiosa para la empresa (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999, p. 25). Porter destaca que la estrategia competitiva consiste en ser diferente a través de la selección de un conjunto de actividades que darán como resultado la ventaja competitiva (Porter, 2011, p. 103), definiendo esta última como: la capacidad de las empresas para realizar ciertas funciones a un costo menor, de un modo original, o diferente al de los competidores (Porter, 2006, p. 40). En este sentido, Porter (1985), “argumenta que una importante parte de la ventaja competitiva está basada en muchas de las actividades discretas que una empresa desempeña en su cadena de valor” porque permiten entender las

funciones que dan paso al logro de los objetivos de las organizaciones (como se citó en Leal, 2015, p. 41), además para Porter (1985) las empresas crean valor a partir del uso de diversos recursos, como la experiencia, el conocimiento y el capital social, los cuales son empleados en la búsqueda de una mayor competitividad en un mercado globalizado (como se citó en Leal, 2015, p. 147). Es por ello que David F. (2003) también destaca las aportaciones de Porter, porque clasifica a la estrategia en tres tipos: de liderazgo en costos, de diferenciación y de enfoque. La primera de ellas tiene como fin la reducción de costos a través las siguientes medidas: tener una eficiencia elevada, lograr la disminución de gastos generales, prestaciones limitadas, intolerancia al desperdicio, revisión minuciosa de presupuestos, amplios elementos de control, la participación de empleados en el control de costos, así como recompensas vinculadas a la contención de costos, este tipo de estrategia se utiliza cuando existen pocas maneras de lograr la diferenciación de productos o cuando hay muchos compradores sensibles al precio. Sin embargo, la elección de toda estrategia tiene un grado de peligro, en el caso del liderazgo en costos consiste en la imitación de la estrategia por la competencia, lo que podría derivar en la disminución de las utilidades del sector, la ineficacia de la estrategia debido a las nuevas tecnologías o la pérdida de interés en el producto o servicio por parte del cliente (p. 175). En cuanto a las estrategias por diferenciación, estas se basan en añadir al producto o servicio características especiales, por ejemplo: un mejor servicio de venta, la disponibilidad de refacciones, el diseño, el funcionamiento del producto, la vida útil, la eficiencia o la facilidad de uso por lo que permiten cobrar un precio más alto por un producto o servicio de difícil imitación, logrando con ello la lealtad del comprador, sin embargo, se corre el riesgo de que el cliente no valore lo suficiente el producto o servicio como para justificar su precio, por lo que muchas veces son superadas por estrategias de costos, haciendo necesaria, para su implementación, la aplicación de un estudio cuidadoso de las necesidades y preferencias de los compradores (David F., 2003, p. 176). Por último, David F. (2003) sugiere que las estrategias de enfoque se aplican cuando los consumidores tienen preferencias y

necesidades distintas haciendo que su éxito dependa de que un segmento de la industria tenga potencial para crecer y de que no sea vital para el éxito de otros competidores más grandes (p. 176). El riesgo que se corre con este tipo de estrategias, además de la imitación, consiste en que el consumidor desvíe su atención hacia las características de un producto en el mercado general, por lo que es necesario que las empresas se concentren en un grupo específico de clientes, en ciertos mercados o en determinados segmentos de personas (David F. , 2003, p. 177).

En resumen, David F. (2003), sostiene que las estrategias de liderazgo en costos se basan en la fabricación de productos y servicios estandarizados que son dirigidos a consumidores sensibles al precio. Las estrategias de diferenciación consisten en la elaboración de productos y servicios con características únicas dirigidas a consumidores poco sensibles al precio. En cambio, las estrategias de enfoque permiten la elaboración de productos y servicios que satisfagan a grupos específicos de consumidores (p. 175), pese a esto, el autor aclara que, si bien, las grandes empresas suelen competir en base a estrategias de liderazgo en costos o por diferenciación y las empresas pequeñas con estrategias basadas en el enfoque, esto no cierra la posibilidad de que alguna empresa trabaje o no con cierto tipo de estrategias, incluso sostiene que hay estrategias que funcionan mejor si van acompañadas de con otras (p. 175), es por ello que David F. (2003) resalta que existen trece alternativas de estrategia que las empresas pueden seguir para lograr una ventaja competitiva: integración hacia delante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de productos, diversificación concéntrica, diversificación de conglomerados, diversificación horizontal, empresa conjunta y asociación, recorte de gastos, enajenación y liquidación (p. 159).

Tabla 4:

*Definición y ejemplos de alternativas de estrategias.*

GRUPO	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	EJEMPLO
Estrategia de integración vertical.	De integración hacia adelante.	Obtención de la propiedad o aumento del control sobre distribuidores o vendedores a minoristas.	Gateway Computer Company, abre su propia cadena de tiendas de cómputo de venta a minoristas.
	De integración hacia atrás.	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los proveedores de una empresa.	Empresas financieras como J.P. Morgan subrogan sus operaciones de tecnología a empresa como EDS e IBM.
	De integración horizontal.	Búsqueda de la propiedad o del aumento del control sobre los competidores.	Reader's Digest Association adquiere Reinman Publications LLC.
Estrategias intensivas.	Penetración en el mercado.	Búsqueda del aumento de la participación en el mercado de los productos o servicios actuales a través de importantes esfuerzos de mercadotecnia.	American Express lanzó una campaña publicitaria de 100 mdd en el 2002 para impulsar su tarjeta líder por arriba de Citigroup en la industria de las tarjetas de crédito.
	Desarrollo del mercado.	Introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.	South African Breweries PLC intenta adquirir Miller Brewing Company en 5 mdd.
	Desarrollo del producto.	Búsqueda del incremento de las ventas por medio del mejoramiento de los productos o servicios actuales, o del desarrollo de nuevos productos.	Miller Brewing desarrollo la nueva bebida de malta "con sabor a vodka" y cítricos Sky Blue.
Estrategias de Diversificación.	Diversificación concéntrica.	Adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados.	Hilton Hotels vende ahora tiempos compartidos para ocupar habitaciones. El Hilton de la ciudad de Nueva York vende las habitaciones de los dos pisos más altos.
	Diversificación horizontal.	Adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados para los clientes actuales.	El equipo de béisbol de los Yankees de NY fusiona sus operaciones de negocios con el equipo de básquetbol de los Nets de New Jersey.
	Diversificación de conglomerados.	Adición de productos o servicios nuevos, pero no relacionados.	ESPN se diversifica de la programación de deportes al cine con la creación de ESPN Original Entertainment.
Estrategias defensivas.	Recorte de gastos.	Reagrupación por medio de la reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades.	En 2002, Net2Phone eliminó 110 trabajos, esto es 28% de su fuerza laboral, como parte de su plan de reestructuración.
	Enajenación.	Venta de una división o parte de una empresa.	Tyco Internacional vende su división de plásticos que representa contablemente alrededor del 4% de las ventas totales de empresa.
	Liquidación.	Venta de los activos de una empresa, en partes, por su valor tangible.	Service Merchandise liquidó en 2002 y cerró la totalidad de sus 216 tiendas en 32 estados. La empresa opera desde hace tres años en bancarrota.

Fuente: Elaboración propia a partir de David F. (2003, p. 161).

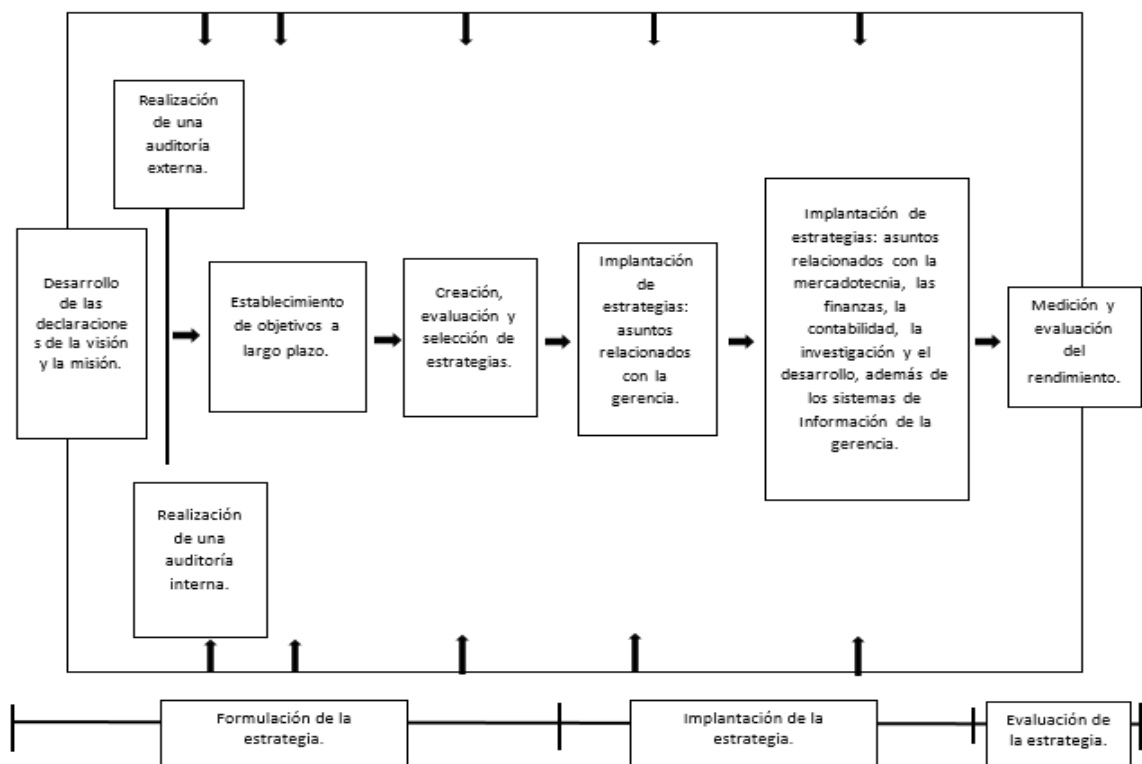
Es importante señalar que sea cual sea la estrategia a seguir esta no se puede crear de un día para otro, porque se origina como resultado de una serie de pasos que se encuentran integrados en el proceso de planeación estratégica, el cual tuvo un gran auge en la década de los cincuenta debido a que la mayor parte de las empresas de Estados Unidos estaba “obsesionadas” con él, pero, al no reportar resultados esperados, este proceso dejó de usarse en los ochentas retomándose nuevamente en la década posterior, consolidando su uso de manera amplia en el mundo empresarial hasta nuestros días (David F., 2003, p. 5).

Para Hill & Jones (2009), el proceso de planeación estratégica consta de cinco pasos: 1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas. 2. Analizar el ambiente competitivo externo identificando oportunidades y amenazas. 3. Analizar el ambiente operativo interno identificando fortalezas y debilidades. 4. Seleccionar aquellas estrategias que conforman las fortalezas y que permitan la corrección de las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades y detectar las amenazas externas. Y, por último, 5. Implantar las estrategias (p. 11), donde la responsabilidad recae principalmente en los administradores porque tienen la tarea de recabar, organizar y analizar información, por medio de estudios del entorno, el desarrollo de escenarios y modelos para el pronóstico, la evaluación del desempeño, la detección de oportunidades y amenazas, así como la elaboración de planes de acción ingeniosos (David F., 2003, p. 8).

Pese a la existencia de este proceso, Hill & Jones (2009), sostiene que en ocasiones, las estrategias más valiosas son creadas sin previa planeación (p. 10), por lo que la toma de decisiones se ve influenciada por la intuición, basados en experiencias, juicios y sentimientos previos, la cual es útil en casos de mucha incertidumbre o con antecedentes escasos, cuando existen variables que están muy relacionadas o cuando es necesario elegir una de varias alternativas (David F. , 2003, p. 7). Sin embargo, Hill & Jones (2009) resaltan la importancia de realizar una planeación formal y racional (p. 10). En este sentido, los autores sostienen que el proceso de planeación estratégica consiste en la formulación,

selección e implementación de un conjunto de estrategias teniendo como objetivo la creación una ventaja competitiva (p. 3), sin perder de vista la renovación, si es que las condiciones de la empresa y de su entorno así lo exigen (David F. , 2003, p. 6). De acuerdo con Hill & Jones (2009), la formulación de la estrategia es un procedimiento relativamente fácil, mientras que la implantación, es un proceso más complicado, que implica poner en práctica las estrategias seleccionadas, incluyendo el diseño, entrega y respaldo de los productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional, sistemas de control y una cultura empresarial (p. 3).

Figura 3: *Un modelo integral de dirección estratégica.*



Fuente: Fred R. David (1988), como se citó en David F. (2003, p. 14).

En este sentido, para David (2003), la formulación de la estrategia debe incluir la creación de la misión y la visión, la identificación de las oportunidades y amenazas externas, así como de las fortalezas y debilidades internas, el

establecimiento de objetivos de largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la posterior selección de las estrategias a seguir (p. 5). En este marco, Hill & Jones (2009) sostiene que la misión hace referencia a la descripción de lo que hace una empresa, por lo que debe responder a las siguientes preguntas: ¿cuál es nuestro negocio? ¿cuál será? y ¿cuál debe ser?, así como, ¿a quién va dirigido? ¿qué necesidades satisface? ¿de qué manera las satisface? (p. 13). Su declaración incluye, además: la visión, la manifestación de los valores clave y una declaración de sus metas principales (p. 11). En donde, la visión debe declarar el estado futuro deseado de la empresa (p. 14), representando así una fotografía inspiradora del proyecto a largo plazo (OMT y Basque Culinary Center, 2019, p. 27). En cuanto a los valores, considerados la base de la cultura organizacional, estos deben establecer la forma en que los administradores y empleados tiene que conducirse, cómo deben hacer negocios y el tipo de organización que deben construir a fin de ayudar a que la compañía logre su misión (Hill & Jones, 2009, p. 15).

Por otra parte, el análisis FODA es un proceso que permite a las empresas la creación de alternativas de estrategias a través de la identificación de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades, y amenazas) que repercuten en las actividades empresariales para su posterior selección. Para David F. (2003), la matriz FODA consta de 8 pasos: 1. identificación de fortalezas, 2. identificación de oportunidades, 3. identificación de debilidades, 4. identificación de amenazas, 5. determinar la relación entre las fortalezas con las oportunidades y registrar las estrategias FO, 6. determinar la relación entre las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO, 7. determinar la relación entre las fortalezas con las amenazas y registrar las estrategias FA 8. determinar la relación entre las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA (p. 203).

Por otro lado, las metas especifican con precisión lo que debe hacer una compañía para concretar su misión y visión por lo que deben ser precisas,

medibles y alcanzables (Hill & Jones, 2009, p. 15). En cuanto a los objetivos, David F. (2003) sostiene que representan los resultados deseados y esperados en la aplicación de las estrategias con el fin de: incrementar los activos, las ventas, la rentabilidad, aumentar la participación en el mercado, la responsabilidad social, entre otras, es por ello que deben cumplir con ciertas características como: ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos, fáciles de lograr y congruentes para la totalidad de la empresa, además, la formulación de objetivos permite a la empresa tener dirección y sinergia, además ayudan en la evaluación, el establecimiento de prioridades, la reducción de la incertidumbre, la disminución de conflictos, la mejora del desempeño y la distribución de los recursos para el cumplimiento de las tareas (David F., 2003, p. 158).

En cuanto a la implantación de la estrategia, David F. (2003) afirma que esta etapa consiste en la movilización de todas las áreas de la empresa, donde se incluyen actividades como la creación de políticas empresariales, la motivación de empleados y la distribución correcta de los recursos (p. 6), su éxito depende en gran medida del dialogo y la participación de todos los integrantes de la empresa, por lo que la totalidad del personal debe ser incluido e informado adecuadamente de las acciones, actividades y objetivos a seguir (p. 15), por lo que la implantación debe incluir:

*el desarrollo de una cultura que apoye las estrategias, la creación de una estructura de organización eficaz, la orientación de las actividades de mercadotecnia, la preparación de presupuestos, la creación y la utilización de sistemas de información y la vinculación de la compensación de los empleados con el rendimiento de la empresa (p. 6).*

Por último, David F. (2003) sostiene que la evaluación de la estrategia consiste en tres actividades fundamentales: “1) la revisión de los factores externos e internos en los que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y, 3) la toma de medidas correctivas” (p. 6). Para el autor, en muchas empresas, erróneamente, se considera que han elegido una estrategia correcta si se responde afirmativamente a alguna de las siguientes preguntas: ¿han



aumentado los activos? ¿la rentabilidad incrementó? ¿aumentaron las ventas? ¿se incrementó la productividad? ¿incrementó la utilidad?, perdiendo de vista que la evaluación de estrategias debe tener un enfoque tanto a largo como a corto plazo, debido a que se pudiera presentar que la estrategia seleccionada afecte las operaciones a corto plazo y no se puedan efectuar cambios oportunos (p. 300). Es por ello que Richard Rumelt (1980) ha establecido cuatro criterios de evaluación estratégica: 1) la congruencia, esta se puede evaluar a través de diversos indicadores como: a) la persistencia de problemas en la gerencia a pesar de los cambios en el personal, b) si el éxito de un departamento depende del fracaso de otro, o, c) si existen problemas sin resolver que pasan de una jerarquía a otra, lo que deja al descubierto una incongruencia de la estrategia, 2) la concordancia, donde las estrategias deben ayudar a la empresa a su adaptación con el entorno, haciendo necesario el análisis de las series de tendencias, así como de las tendencias individuales, 3) la viabilidad, donde se responde a la pregunta: ¿podría aplicarse la estrategia tomando en cuenta los recursos con los que dispone la empresa? y 4) la ventaja, donde la estrategia elegida debe asegurar la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva (como se citó en David F., 2003, p. 302). En este sentido, David F., (2003) menciona que otro factor para evaluar los resultados de una estrategia implementada es el rendimiento, en el cual se comparan los resultados obtenidos contra los resultados esperados a través de criterios de evaluación cuantificables y verificables, lo cuales proporcionan a la empresa la oportunidad de elaborar pronósticos fiables (p. 307), además, David F., (2003) destaca que el método de evaluación estratégica depende de la misma estrategia, debido a que existen procedimientos de medición cuantitativos, entre los que se encuentran las razones financieras, como: 1. Rendimiento sobre la inversión. 2. Rendimiento sobre el capital contable. 3. Margen de utilidades. 4. Participación en el mercado. 5. Deuda y valor neto del capital. 6. Utilidades por acción. 7. Crecimiento de ventas. 8. Crecimiento de activos, entre otras, así como métodos cualitativos, los cuales en ocasiones también intervienen en la medición de métodos cuantitativos (p. 307). Finalmente, en esta etapa se deben tomar

decisiones importantes para modificar, adaptar o renovar la estrategia dependiendo de las condiciones del entorno (David F., 2003, p. 6), ya que, si bien, los planes estratégicos consideran un periodo de uno a cinco años estos tienen la posibilidad de ser actualizarlos o redefinirlos anualmente (Hill & Jones, 2009, p. 11). En este sentido, David F. (2003) sostiene que, de no cambiar las estrategias, cuando las condiciones ambientales y competitivas así lo exigen, el cumplimiento de los objetivos y el éxito de la organización se verían comprometidos, ya que solo las empresas que funcionan de manera activa logran sobrevivir y crecer (p. 25).

Sintetizando la información, David F. (2003) sostiene que el proceso de planeación estratégica, permite a las empresas ser más proactivas que reactivas, dándoles así la oportunidad de definir su propio destino (p. 15), es por ello que el autor hace mención de los beneficios tanto financieros y no financieros que trae consigo el proceso de dirección estratégica para la empresa (p. 16):

Tabla 5:

*Beneficios de la dirección estratégica.*

BENEFICIOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	
FINANCIEROS	NO FINANCIEROS
Ayuda a evitar el fracaso financiero. Logran una mayor rentabilidad. Mayor probabilidad de éxito. Aumento de las ventas. Aumento de la productibilidad. Mayor rendimiento financiero a largo plazo.	Mayor discernimiento de las amenazas. Mayor comprensión de las estrategias de la competencia. Incremento en la productividad de los empleados. Menor resistencia al cambio. Comprensión más clara de las relaciones entre el desempeño y la recompensa. Mejora la capacidad de prevención de problemas, ya que se promueve la interacción de las áreas y jerarquías. Otorga poder, orden y disciplina a gerentes y empleados. Renueva la confianza en la estrategia de negocios actual o señala la necesidad de correcciones. Permite identificar y razonar la necesidad de cambio.

Fuente: Elaboración propia a partir de David F. (2003, p. 16).

Por su parte, Gordon Greenley (1986), sostiene que el proceso de planeación estratégica trae consigo los siguientes beneficios:

- 1) *Permite la identificación, el establecimiento de prioridades y la explotación de las oportunidades.*
- 2) *Ofrece un punto de vista objetivo de los problemas de dirección.*
- 3) *Representa una estructura para mejorar la coordinación y el control de las actividades.*
- 4) *Reduce al mínimo los efectos de las condiciones y los cambios adversos.*
- 5) *Permite que*

*las decisiones importantes apoyen mejor los objetivos establecidos. 6) Facilita la distribución eficaz del tiempo y los recursos para identificar las oportunidades. 7) Ayuda a dedicar menos recursos y tiempo a la corrección de decisiones equivocadas o relacionadas con éstas. 8) Crea una estructura para la comunicación interna entre el personal. 9) Ayuda a integrar el comportamiento de los individuos en un esfuerzo conjunto. 10) Proporciona una base para esclarecer las responsabilidades individuales. 11) Estimula el pensamiento previsor. 12) Ofrece un método cooperativo, integrado y entusiasta para enfrentar los problemas y las oportunidades. 13) Fomenta una actitud favorable hacia el cambio. 14) Proporciona cierto grado de disciplina y formalidad a la dirección de una empresa (como se citó David F., 2003, p. 17).*

En cuanto al sector turístico, la estrategia competitiva puede seguir alguno de los siguientes lineamientos: por liderazgo en costos la cual se basa en la eficiencia y permite competir en el mercado con costos más bajos que otros destinos; por enfoque o especialización, que se basa en la exclusividad donde el destino turístico es reconocido como la “mejor” opción de algo; la llamada “*Blue Ocean*”, la cual se basa en la creación o ampliación de mercado por lo que no existen destinos competidores; y, por último, la estrategia por diferenciación, en la que se aprovechan los valores de la oferta del destino que lo caracterizan y lo hacen diferente (OMT y Basque Culinary Center, 2019, p. 27). En este marco, la OMT & Basque Culinary Center (2019), sostienen que la estrategia competitiva que se propone para los destinos turísticos esta influenciada muchas veces por la diferenciación (p. 27). Además, se destaca la importancia de la medición de la experiencia turística la cual resulta esencial para mejorar, desarrollar, comprender y aprovechar el fenómeno conocido como turismo gastronómico donde la reputación en línea de los destinos recae en gran medida en el sector restaurantero haciendo que las redes sociales cobren gran relevancia porque se vuelven una herramienta en la difusión de los lugares, las empresas y sus productos, permitiendo compartir y aportar información para el análisis, medición y evaluación antes, durante y después de la experiencia turística, lo que pudiera ser útil para obtener información respecto a los niveles de satisfacción en diferentes dimensiones (servicio, precio, ambiente, calidad de la comida) las cuales pueden segmentarse por distintos criterios como la procedencia de las opiniones, entre otros (OMT & Basque Culinary Center, 2019, p. 24).

### **2.3 La industria restaurantera es oportunidad de empleos y de dinámico flujo financiero.**

El “restaurante” es un término que se utiliza de forma genérica para definir el sitio en el que se preparan alimentos y bebidas directamente al cliente, ya sea para que los consuma en el lugar o para llevar (INEGI, 2013, p. 513). Su conjunto generalizado da como resultado la industria restaurantera definida como aquellos servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato, caracterizado por no efectuar ningún procedimiento de conservación o envasado del producto (INEGI, 2021c, p. 10).

En México, la importancia económica de esta industria asciende, a 10,7% en un mercado que alcanza cerca de 200.000 millones de pesos (INEGI, 2014, p. 14, como se citó en López Ojeda et al., 2021, p. 30), con una aportación del 15.3% del PIB Turístico y 1.3% del PIB Nacional (SECTUR, 2019) lo cual la consolida como la principal formadora de competencias laborales dentro del sector turístico, ya que 7 de cada 10 empleos en el sector provienen de esta industria, además es la segunda mayor empleadora a nivel nacional, porque genera trabajo directo para 1 millón 725 mil personas e indirecto para 3 millones 763 mil personas, y la primera en autoempleo (AMR. A.C., 2019). Esta industria cuenta con un total de 555,122 establecimientos entre los que se incluyen: “torterías, loncherías, juguerías, taquerías, antojerías, cafeterías, restaurantes de comida rápida y servicio completo”, la mayor parte de ellos concentrados en los estados de Jalisco, Puebla, Veracruz, Michoacán, Guanajuato, Estado de México y Ciudad de México (AMR. A.C., 2019), de los cuales, como afirma la CANIRAC, un gran porcentaje tienen como base la gastronomía tradicional y popular: el 22% se dedica a la preparación de tortas y tacos, el 23% a la venta de antojitos y el 11% de comida corrida (como se citó en López Ojeda et al., 2021, p. 31).

En este contexto, el INEGI (2021a) elaboró un estudio de la industria restaurantera en el que destacan algunos aspectos importantes como su participación en el PIB, el número de unidades económicas, los empleos

generados, la producción bruta, la cantidad y variedad de las actividades relacionadas, entre otros. Respecto a su aportación al PIB, de un total de 77 subsectores de actividad, ordenados de mayor a menor importancia, esta industria se ubica en el lugar 23, con un 1.1%, superada, por actividades como servicios inmobiliarios (9.9 %), edificación (5.3%) y extracción de petróleo y gas (3.3%) (p. 15). Respecto al número de unidades económicas, los empleos creados y la producción bruta, el INEGI (2021a) resalta la importancia de los restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta y comida corrida, los cuales cuentan con valores altos en producción bruta (33.2%) y empleo (24.7%), a pesar de representar solo el 10.2% del total de las unidades económicas (p. 9), como se observa en la Tabla 6.

Tabla 6:

*Industria restaurantera.*

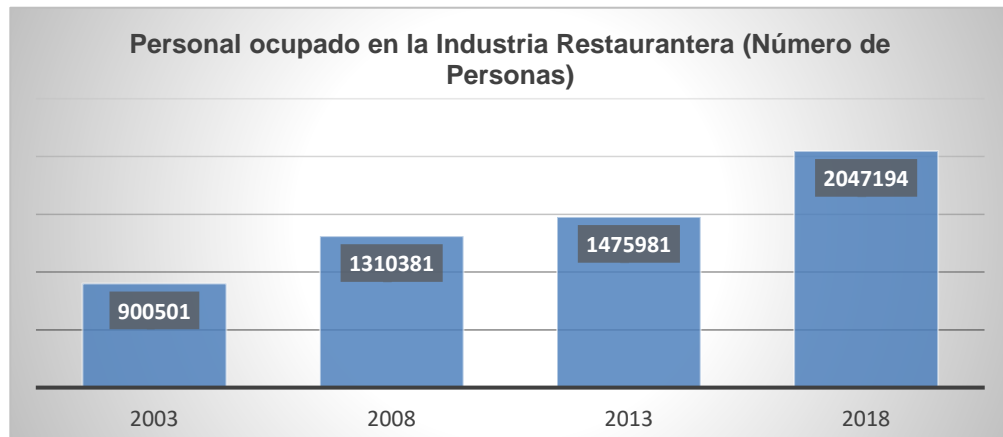
INDUSTRIA RESTAURANTERA (PORCENTAJES RESPECTO AL TOTAL DE ESTA INDUSTRIA)					
CODIGO SCIAN	ACTIVIDAD ECONOMICA	UNIDADES ECONOMICAS	PERSONAL OCUPADO	PRODUCCION BRUTA	LUGAR*
		PORCENTAJES			
	INDUSTRIA RESTAURANTERA	100.0	100.0	100.0	
722310	Servicios de comedor para empresas e instituciones.	0.1	1.9	2.2	
722320	Servicios de preparación de alimentos para ocasiones especiales.	0.3	0.5	0.5	
722511	Restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida.	10.2	24.7	33.2	1°
722512	Restaurantes con servicio de preparación de pescados y mariscos.	3.8	5.3	5.1	
722513	Restaurantes con servicio de preparación de antojitos.	21.5	14.8	9.1	
722514	Restaurantes con servicio de preparación de tacos y tortas.	21.0	16.8	13.6	2°
722515	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares.	11.9	10.2	10.2	3°
722516	Restaurantes de auto servicio.	1.5	5.3	9.8	4°
722517	Restaurantes con servicio de preparación de pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar.	10.4	9.3	9.6	5°
722518	Restaurantes que preparan otro tipo de alimentos para llevar.	9.5	6.5	4.1	
722519	Servicio de preparación de otros alimentos para consumo inmediato.	9.8	4.7	2.6	

Nota: las actividades económicas se ordenaron según el código del SCIAN.  
\*Lugar que ocupan por lo que aportan a la producción.

Fuente: INEGI, Censos Económicos 2019, como se citó en INEGI (2021a, p.9)

Datos del INEGI (2021a) sugieren que el número de empleos generados por la industria restaurantera ha crecido de manera considerable pasando de 900 501, en 2003, a 2 047 194, en 2018, equivalentes al 7.5% del total nacional (p.24), de los cuales, las microempresas (con hasta a 10 trabajadores) emplean al 71.1% de personas, las pequeñas empresas (de 11 a 50 trabajadores) emplean a 19% y las empresas medianas y grandes (con más de 51 trabajadores) emplean al 9.9% (p.12).

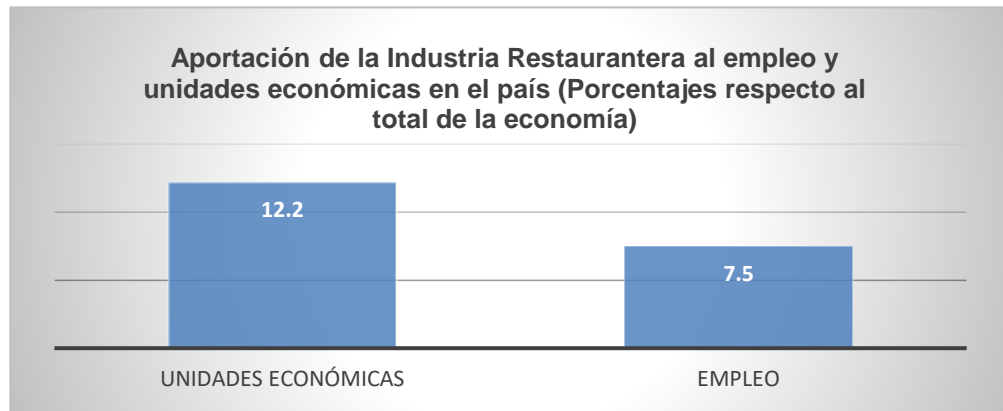
Figura 4: *Personal ocupado en la Industria Restaurantera.*



Fuente: INEGI, Censos Económicos, 2004, 2009, 2014 y 2019, como se citó en INEGI (2021a, p. 24).

Este crecimiento acelerado ha ocasionado el incremento de la demanda de personal capacitado, originando que para el año escolar 2016-2017 la matrícula de licenciatura en gastronomía, a nivel nacional, contara con 56.774 mil alumnos, distribuida, en su mayoría en el Estado de México, Puebla y la Ciudad de México (ANUIES, 2017, como se citó en López Ojeda et al., 2021, p. 31), educación enfocada, sobre todo, en la formación técnica (manejo y preparación de alimentos y bebidas) y administrativa, dejando de lado el ramo de investigación.

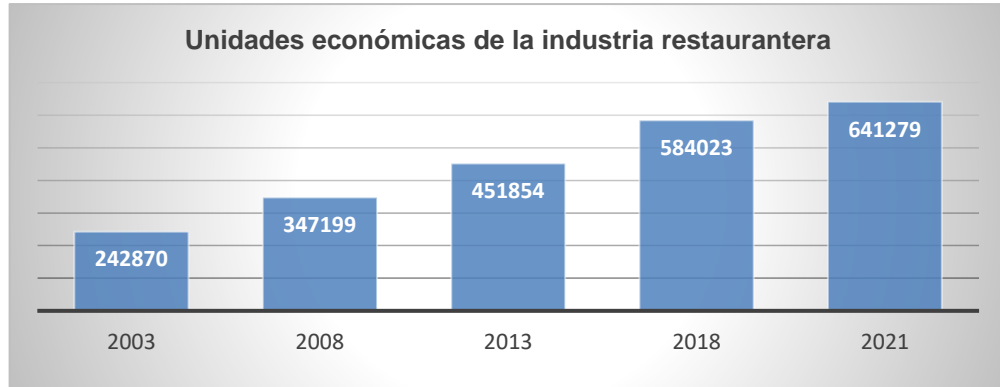
Figura 5: *Aportación de la Industria Restaurantera al empleo y unidades económicas.*



Fuente: INEGI, Censos Económicos, 2019, como se citó en INEGI (2021a, p. 8)

Por otra parte, esta industria representa un 12.2% de las entidades económicas del país, integrada en un 96.4% por microempresas, un 3.3% de pequeñas empresas y un 0.3% de medianas y grandes (INEGI, 2021a, p. 12). Cabe señalar que, a lo largo de los años ha aumentado el número de unidades económicas de la industria restaurantera a nivel nacional con una tasa de crecimiento promedio anual de 5.5%, del año 2003 a 2021, de igual forma, la proporción de unidades económicas en el total nacional aumentó de 8.1% en 2003 a 11.8% en 2021, demostrando que “el incremento en el número de restaurantes es más dinámico que el crecimiento de las unidades de toda la economía” (INEGI, 2021a, p. 16).

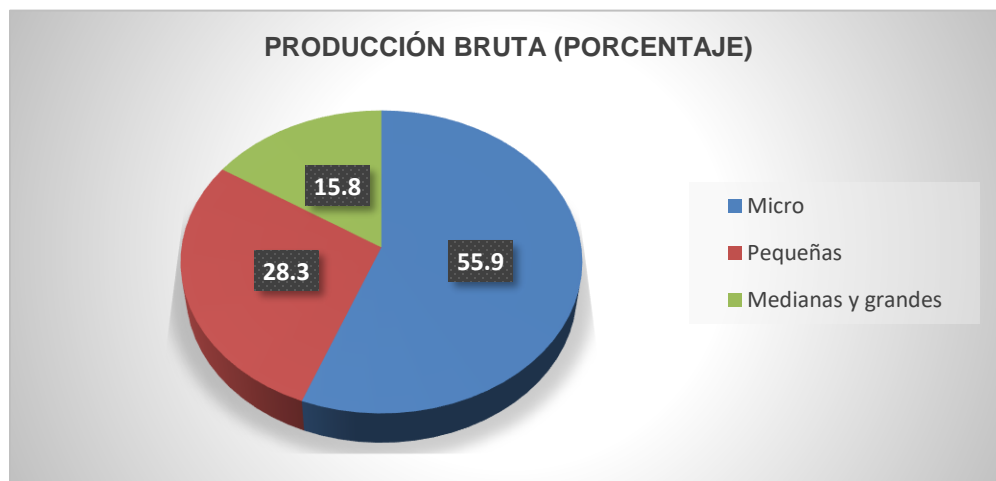
Figura 6: *Unidades económicas de la industria restaurantera.*



Fuente: INEGI, Censos Económicos, 2004, 2009, 2014, 2019 y DENE a mayo de 2021, como se citó en INEGI (2021a, p. 16).

Por último, el INEGI (2021a) reporta que el porcentaje de producción bruta en la industria restaurantera, de acuerdo al tamaño de las empresas, queda representado de la siguiente forma: las microempresas generan 55.9 de cada 100 pesos, las pequeñas empresas 28.3 de cada 100 pesos y las medianas y grandes 15.8 de cada 100 pesos (p.12), resaltando una vez más la importancia de las microempresas en el sector restaurantero.

Figura 7: *Producción Bruta.*



Fuente: INEGI, Censos Económicos, 2019, como se citó en INEGI (2021a, p. 12)



Cabe señalar que las actividades que se realizan dentro de este tipo de establecimientos, además de buscar satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes, buscan lograr la rentabilidad, en este sentido, “una empresa será rentable siempre y cuando los ingresos totales excedan los costos totales incurridos en la creación y la entrega del producto o servicio” (David F., 2003, p. 177), en este contexto, la industria restaurantera cuenta con una tasa de rentabilidad del 41.7%, la cual es superior a las correspondientes de los servicios (39.4%) y la economía (30.9%) (INEGI, 2021a, p. 14).

En cuanto a la cadena de valor, y de acuerdo con David F. (2003), todas las empresas de una industria específica tienen una cadena de valor semejante en la que se incluyen actividades de obtención de materias primas, de diseño, de construcción de instalaciones, el establecimiento de acuerdos de cooperación y de actividades de servicio al cliente (p. 177), es por ello que la industria restaurantera, al igual que la industria turística general cuenta con una cadena de valor en la cual se incluyen actividades primarias como: “la formulación de políticas y la planificación integrada, el desarrollo de productos, su presentación al mercado, la promoción y el marketing, la distribución y la venta y las operaciones y servicios de los destinos” (OMT, como se citó en OMT & Basque Culinary Center, 2019. p. 15), además de actividades de apoyo como: “el transporte, la infraestructura, el desarrollo de recursos humanos, el desarrollo de tecnologías y sistemas de otros bienes y servicios complementarios que pueden o no estar relacionados con la esencia del negocio, pero repercuten de manera importante” (OMT, como se citó en OMT & Basque Culinary Center, 2019. p. 15). En este contexto, la industria restaurantera, que necesita de ciertos insumos para operar, genera una demanda significativa de recursos, directa o indirectamente, en 278 de un total de 822 actividades que integran a la economía (INEGI, 2021a, p. 19), como se puede observar en la Tabla 7:

Tabla 7:

*La Industria Restaurantera impacta a las siguientes actividades.*

LA INDUSTRIA RESTAURANTERA IMPACTA A LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES	
Sector primario	35
Sector secundario	120
Comercio y servicios	123
Total	278

Fuente: INEGI, a partir de la Matriz de Insumo-Producto, 2013, como se citó en INEGI (2021a, p.19).

Cabe señalar que la mayor parte de estos insumos son de origen nacional, demostrando con ello que la industria restaurantera es un motor económico del mercado interno (INEGI, 2021a, p. 20), debido a que “la utilización de insumos y mano de obra de origen nacional en prácticamente la totalidad de su proceso, la caracteriza como un sector muy mexicanizado y de gran impacto en el mercado interno” (AMR, A.C., 2019).

Algunos otros datos interesantes sobre la industria restaurantera son los siguientes: 1) Las remuneraciones medias en esta industria, que fueron en 2019 de 7 mil pesos mensuales en promedio, están por debajo de las que se pagaron en servicios y economía (INEGI, 2021a, p. 29). 2) Esta industria produce un porcentaje de valor agregado bruto (valor que las unidades económicas aportan por realizar una actividad, se traduce en pago de remuneraciones, ganancias e impuestos netos de subsidios) de 60.8% superior al promedio de la economía (56.6%) y las manufacturas (26.8%) (INEGI, 2021a, p. 22). 3) “10% de gasto de las familias se destina a comer fuera de casa” (AMR. A.C., 2019). 4) “20% del total de la población mexicana tiene necesidad de comer fuera de casa diariamente” (AMR. A.C., 2019). 5) Se estima que “4 de cada 10 negocios de emprendedores independientes no verán la luz de día después de tres años, y solo 2 de cada 10 después de 5 años” (AMR. A.C., 2019). 6) De acuerdo al presidente de la AMR, el ticket promedio en restaurantes de alta cocina es de \$800.00 por persona, en

cocina casual va de \$150.00 a \$800.00 y en comida rápida o fast food de \$50.00 a \$150.00 (Saldaña, 2019).

#### **2.4 La competitividad en el sector restaurantero de Querétaro.**

En los últimos años, el sector turístico gastronómico se encuentra inmerso en un ambiente complejo y competitivo, influenciado por factores tecnológicos, sociales y económicos que han generado cambios en los gustos y hábitos de la demanda obligando a los destinos y a las empresas turísticas a reinventarse para adaptar sus estrategias (OMT y Basque Culinary Center, 2019, p. 39). Estos cambios, ocasionaron un crecimiento en el número de visitantes a nuestro país y específicamente al estado de Querétaro, donde la Secretaría de Turismo (2015) reportó, entre 2014 y 2015, el incremento del 8%, pasando de 1,830,469 a 1,974,816, con una derrama económica de 8,941.7 mdp (7% mayor al 2014) (como se citó en Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, p. 57), en cambio, para el 2019, el número de turistas que se hospedaron en los hoteles del estado superó los 2 millones 520 mil, con una derrama económica por encima de 12 mil millones de pesos, representando un incremento del 31% en menos de seis años (Líderes Mexicanos, 2021b) datos que posicionan a Querétaro como el segundo mejor destino turístico en el interior del país (Polenciano, 2019). Además, para el sector restaurantero, el INEGI reportó un incremento en el número de establecimientos, pasando de mil 228 en el 2012 a 3 mil 435 en 2016, representado un crecimiento del 179.7% (como se citó en Almanza, 2018), cuya distribución en el estado se puede apreciar en la Tabla 8 destacando los municipios de Querétaro, San Juan del Río y Tequisquiapan por contar con el mayor número de unidades de este tipo.

Tabla 8:

*Establecimientos de preparación y servicio de alimentos y bebidas con categoría turística por municipio según clase del establecimiento. Al 31 de diciembre de 2016.*

Establecimientos de preparación y servicio de alimentos y bebidas con categoría turística por municipio según clase del establecimiento. Al 31 de diciembre de 2016						
Municipio	Total	Restaurantes a/	Servicios de preparación de otros alimentos para consumo inmediato b/	Cafeterías, fuentes de sodas, neverías, refresquerías y similares.	Centros nocturnos, discotecas y similares	Bares, cantinas y similares.
Estado	3435	2492	190	552	19	182
Amealco de Bonfil	117	86	2	12	0	17
Arrollo Seco	16	14	1	0	0	1
Cadereyta de Montes	73	51	7	9	0	6
Colón	26	26	0	0	0	0
Corregidora	171	124	17	28	0	2
El Marqués	25	18	2	2	0	3
Ezequiel Montes	111	82	15	14	0	0
Huimilpan	14	13	0	1	0	0
Jalpan de Serra	104	81	5	10	0	8
Landa de Matamoros	12	12	0	0	0	0
Pedro Escobedo	9	9	0	0	0	0
Peñamiller	12	12	0	0	0	0
Pinal de Amoles	56	39	13	3	0	1
Querétaro	1929	1380	51	397	13	88
San Joaquín	26	18	7	1	0	0
San Juan del Río	511	354	61	54	4	38
Tequisquiapan	219	169	9	21	2	18
Tolimán	4	4	0	0	0	0

Nota: La información comprende los establecimientos localizados en las Áreas Geoestadísticas Básicas Turísticas, determinadas a partir de una serie de lineamientos o criterios definidos por la SECTUR y el INEGI, a partir de la información generada por los Censos Económicos, y que toman en cuenta tanto las clases de actividad características como conexas al turismo. En estas últimas se incluyen las actividades económicas que no tienen un vínculo directo con el turismo; por ejemplo, los restaurantes, el transporte, etc., donde los bienes o servicios son adquiridos tanto por visitantes como por los residentes del lugar.

a/ Comprende: restaurantes con servicio de preparación de alimentos a la carta o de comida corrida, pescados y mariscos, autoservicio, pizzas, hamburguesas, hot dogs y pollos rostizados para llevar, y otro tipo de alimentos para llevar.

b/ Se refiere a los establecimientos dedicados principalmente a la preparación de alimentos como gelatinas, tamales, pasteles y pan casero, frituras y elotes, así como bebidas, para su consumo inmediato en el mismo lugar o para llevar.

Fuente: Secretaría de Turismo de Gobierno del Estado. Con base en INEGI, Dirección General de Estadísticas Económicas. Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx) (17 de enero de 2017), como se citó en INEGI (2017).

Sin embargo, y debido a las restricciones por la pandemia, en el estado de Querétaro, 80% de los más de 650 afiliados a la CANIRAC estuvieron en riesgo de desaparecer por no tener los ingresos suficientes para cumplir con sus obligaciones, aunado a esto, la Asociación de Empresarios y Trabajadores de

Discotecas, Bares y Entretenimiento de Querétaro reportó que, de los 145 afiliados, 16 habían cerrado definitivamente y 116 se encontraba en riesgo de quiebra (Estrella, 2021b), por lo que muchos de ellos se vieron obligados a incursionar en el sector restaurantero (Estrella, 2021c), como respuesta, fue necesaria la intervención de algunas instituciones públicas y privadas para minorizar el impacto económico en las empresas restauranteras durante la contingencia, una de ellas es la iniciativa, sin fines de lucro, Raising The Bar, dirigida a establecimientos como bares y restaurantes de los estados de Jalisco, Nuevo León, Puebla, Querétaro, Estado de México y Ciudad de México por medio de la cual se ofreció apoyo en equipo de protección personal, capacitación en línea e insumos para operar al aire libre (Forbes México, 2021). De igual manera, Secretaría de Desarrollo Sustentable (SEDESU) otorgó un apoyo de 25 mil pesos, como parte del Programa de Apoyo a Sectores Económicos (PASE), dirigido a los restauranteros de la región (SEDESU, 2021), además, en el estado se creó un Pasaporte Turístico, el cual buscaba la reactivación del turismo interno y consumo local en los 18 municipios por medio de la divulgación, por parte de los clientes, de las experiencias, productos, promociones o servicios en las empresas turísticas de la región (Asomarte, 2021). Pese al cierre de muchos establecimientos, para finales del 2021, se registraron 9 mil 310 establecimientos restauranteros en Querétaro, equivalentes al 11.2% del total de las unidades económicas en el estado, las cuales aportaron 10 mil 811 empleos formales, un 1.7% del total de trabajadores de la entidad, según lo señaló el titular de la SEDESU (Contreras, J., 2021).

Para el año 2022, la industria restaurantera volvió a resentir las consecuencias de los cambios en el entorno nacional e internacional, los cuales generaron el aumento de la inflación, cuyas cifras, en el estado de Querétaro, fueron de 2.65% en el rubro de alimentos, de acuerdo con el Índice Nacional de Precios al Consumidor (INPC, como se citó en Estrella, 2022). En este sentido:

*en el rubro del pan, tortillas y cereales la inflación es de 5.90%; en carne de 5.63%; en pescados y mariscos de 4.35%; leche, derivados de leche y huevo de 4.50%; mientras tanto en aceites y grasas comestibles el alza es de 10.28%; en frutas y hortalizas disminuyó 4.15%; y en azúcar, café y refrescos envasados el alza es de 1.11 por ciento (Estrella, 2022).*

Esto ocasionó el alza de hasta un 15% en los precios de insumos, motivando el incremento del costo de los productos y servicios en los establecimientos restauraneros y, por ende, el impacto económico al consumidor (Estrella, 2022), obligando a las empresas a encontrar nuevas formas de ser administradas, por medio del diseño de planes innovadores y la ejecución de estrategias dinámicas apegadas a la actualidad, para lo que resulta indispensable el entendimiento del cliente y la adaptación a este, además de la identificación y el aprovechamiento de los atractivos turísticos y las cadenas de suministro locales, con el fin de aminorar los gastos de producción (Estrella, 2022), todo esto a partir de la formulación de una estrategia que permita ofrecer alternativas de ocio en el territorio visitado (Flavián & Fandos, 2014, p. 189), a través de la creación de una experiencia única y memorable, impulsando con ello la venta de productos y servicios de las empresas para la obtención de un mayor beneficio económico por parte del turista gastronómico. Aunado a esto, Mochón Morcillo (2004) sugiere que la competitividad en las empresas del sector turístico, la cual se encuentra en un cambio constante al incorporarse nuevos atributos de carácter cualitativo, más que enfocarse en la masificación debe basarse en la búsqueda de la calidad, prestigio y diversificación según segmentos de mercado (p.46), donde el conocimiento de la demanda se vuelve algo esencial para los mercadólogos haciéndolos recurrir, muchas veces, al marketing centrado en un segmento meta, el cual consta de tres pasos: 1) la segmentación del mercado, que consiste en la identificación y el análisis de los grupos de compradores, así como sus necesidades y preferencias, 2) la selección del segmento meta, 3) y el posicionamiento del producto que consiste en establecer y comunicar las ventajas del producto o servicio al segmento (Kotler & Keller, 2006, p. 240). Pese a que, como comentan Kotler & Keller (2006), en la segmentación de mercado el punto de partida es el marketing masivo, donde se intenta abarcar el mercado más amplio posible por medio de la

producción, distribución y promoción masiva de un producto, los autores afirman que, en la actualidad, la mayoría de las empresas opta por el micromarketing, enfocado en uno de los siguientes niveles: segmentos, nichos, áreas locales e individuos, donde un segmento de mercado representa a un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares (p. 240). En este sentido, los autores sostienen que las principales variables de segmentación son:

- a) geográficas: que se caracterizan por dividir el mercado en diferentes unidades (naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios) las cuales influyen en los consumidores,
- b) demográficas: que consisten en dividir el mercado en distintos grupos según su edad, el tamaño del núcleo familiar, el ciclo de vida familiar, el sexo, los ingresos, la ocupación, el nivel educativo, la religión, la raza, la generación, la nacionalidad y la clase social,
- c) psicográficas: donde se utilizan tanto factores psicológicos como demográficos conjuntamente y se clasifica a los consumidores de acuerdo a su estilo de vida, sus rasgos de personalidad o sus valores.
- d) conductuales: donde se agrupa a los consumidores de acuerdo a su conocimiento de los productos, el uso que les dan y la respuesta frente a ellos (p.247).

En este marco Kotler & Keller (2006) resaltan la importancia de la clasificación demográfica para las empresas debido a que sus variantes son de fácil medición y suelen estar relacionadas con las necesidades, los deseos, el nivel de uso y las preferencias de productos y marca (p. 249), es por ello que, en esta segmentación, la edad se clasifica en generaciones, las cuales tienen distintas características al verse influenciadas por factores como: experiencias culturales, políticas y económicas del tiempo en que se desarrollan (p. 252). Sin embargo, los autores afirman que, pese a pertenecer a la misma edad, dos individuos pueden encontrarse en distintas etapas de vida por lo que sus motivaciones o preocupaciones serán diferentes (p. 250), además de que, si bien cada generación tiene características específicas, se puede presentar la influencia de una generación en otra (p. 252). En la Tabla 9 se puede observar la clasificación generacional y algunas de las principales características de acuerdo a Bonnie Tsui (2001):

Tabla 9:

*Perfil de las generaciones estadounidenses.*

GENERACIÓN	NACIDOS ENTRE:		CARACTERÍSTICAS
Generación GI	1901	1924	Como pasaron tiempos difíciles, incluida la gran Depresión, durante su infancia y juventud, la seguridad económica es una de sus valores principales. Son compradores conservadores con mente cívica, gran conciencia de equipo y muy patriotas.
Generación silenciosa	1925	1945	Conformistas confiados que valoran la estabilidad, tienen familias numerosas y participan en actividades sociales.
Baby boomers	1946	1964	Grandes compradores, motivados por el valor y la causa a pesar del hedonismo y la indulgencia.
Generación X	1965	1977	Cínicos, grandes consumidores de medios de comunicación, alineados e individualistas.
Generación Y	1978	1994	Nerviosos, concentrados en el estilo urbano, más idealistas que la Generación X.
Milenarios	1995	2002	Multiculturales, grandes consumidores de tecnología, educados, crecieron en una sociedad rica, tendrán gran poder adquisitivo.

Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler & Keller (2006, p. 252), quienes citaron a Bonnie Tsui, "Generation Next", Advertising Age, 15 Enero de 2001, pp. 14-16.

En este sentido, Kotler & Armstrong (2003) hacen una descripción de las características principales de tres de las generaciones más representativas: baby boomers, la generación X y la generación Y. Según los autores, los Baby boomers son una generación surgida después de la segunda guerra mundial que ha experimentado una gran cantidad de cambios sociales, políticos y económicos a lo largo de su vida (p 124). Conforme pasen los años, esta generación conformará un mercado numeroso e importante de personas mayores para empresas inmobiliarias, de remodelación, de servicios financieros, viajes, entretenimiento, restaurantes, productos para la salud, acondicionamiento físico, automóviles caros y, aunque no lo parezca, esta generación será buen mercado para las empresas de turismo de aventura y de venta de motocicletas, ya que sus integrantes están redescubriendo la emoción de la vida y cuentan con poder adquisitivo suficiente para experimentarla (p.125). Por otro lado, los integrantes de la generación X fueron influenciados por el aumento en la proporción de los divorcios y el número de madres que ingresaron a la fuerza laboral, motivo por el cual son considerados como "muchachos descuidados", con un enfoque económico cauteloso, un comportamiento escéptico y desconfiado sobre aquellos pronunciamientos frívolos



de marketing que prometen un éxito fácil, una atracción por los precios bajos y las apariencias más funcionales, provocando que compren con mayor conocimiento, valorando la experiencia mas no la adquisición, así como por anuncios de empresas con responsabilidad ambiental (Kotler & Armstrong, 2003, p. 125). En otro orden, Kotler & Armstrong (2003) sostienen que los integrantes de la generación Y, también conocidos como *echo boomers*, fueron los primeros en estar influenciados por tecnologías como videojuegos, aparatos digitales, computadoras e internet, las cuales utilizan en la escuela, el trabajo y como forma de entretenimiento, por lo que suelen mostrar una gran destreza para su uso (p.126). Los autores sugieren que los integrantes de esta generación suelen ser consumidores inteligentes, despiertos, objetivos y materialistas, por lo que se espera que su influencia en los mercados sea mayor que la de los *baby boomers*, además, suelen ser de mente abierta, teniendo aceptación por diferencia sexuales, raciales, así como por familias no tradicionales, les encanta el lado ecológico de las cosas y sienten afinidad por las causas nobles y por los anuncios entretenidos que no se burlen de la gente (p.127). Por otra parte, una de las generaciones más representativas es la generación Z, también conocida como milenaria, debido a que integra a más de 2 mil millones de jóvenes nacidos después de 1995, influenciados por videojuegos, teléfonos móviles e internet, al grado tal de informarse a través de redes sociales, de adoptar modas que se propagan en la red y de navegar en varios dispositivos a la vez (Periódico La Jornada, 2015). Los integrantes de esta generación, acostumbrados al “todo, ahora mismo, en todas partes”, suelen pagar mucho dinero por el teléfono inteligente más reciente, pero les gusta conseguir de manera gratuita películas y música en la red (Periódico La Jornada, 2015), se consideran abiertos de mente e innovadores, pero reconocen que son impacientes y testarudos, por lo que están decididos a construirse una vida alejada de los códigos y de las aspiraciones de sus mayores. Otra característica de esta generación es que su vocabulario está lleno de acrónimos y de anglicismos (Periódico La Jornada, 2015). Aunado a esto, una cualidad de los *millennials*, es su decisión de preferir tener mascotas que

hijos, las cuales, en ocasiones, llevan a los lugares que visitan, por lo que suelen interesarse en establecimientos tipo *petfriendly* (Fischer, 2021).

En cuanto a la segmentación por género, Kotler & Keller (2006) afirman que hombres y mujeres tienden a presentar diferentes actitudes y orientaciones debido a factores como su estructura corporal y su nivel de socialización (p. 250). De acuerdo a los autores, las mujeres asimilan la información de su entorno inmediato, piensan más en la comunidad y suelen tener una relación más personal con los productos, no necesitando de una invitación para tomarlos, en tanto que, los hombres suelen ser más expresivos, orientando su vida al cumplimiento de sus objetivos, concentrándose en la información de su entorno por lo que acostumbran leer la información de los productos, además que necesitan una invitación para acercarse ellos (p. 250). Los autores resaltan también la importancia de las mujeres en la industria debido a que influyen sobre el 80% de los productos y servicios de mercados de consumo y empresariales, son propietarias únicas o conjuntas del 87% de los hogares, son responsables de más del 60% de las compras para hacer reformas en el hogar, y, además, el 70% de las nuevas empresas les pertenecen (p. 250).

Por otra parte, la segmentación por ocupación laboral permite identificar los grupos ocupacionales que tienen un interés superior al promedio en ciertos productos y servicios, por lo que los mercadólogos suelen aprovechar esta oportunidad adaptando las características a un grupo determinado de personas (Kotler & Keller, 2012, p. 156).

En cuanto a la segmentación por ingresos, Kotler & Keller (2006) señalan que a pesar de ser una práctica empresarial muy antigua esta no suele ser la mejor forma de predecir quiénes serán los consumidores de un producto debido a que este tipo de segmentación se ve influenciada por factores motivacionales (p.251), factores económicos como: el ingreso (nivel, estabilidad y patrones estacionales), los ahorros y activos (incluyendo el porcentaje de liquidez), las

deudas, la capacidad de endeudamiento y las actitudes hacia el gasto y el ahorro (p.182), definiendo así a las clases sociales, que repercuten en las preferencias por determinados productos y servicios como automóviles, ropa, mobiliario, actividades de entretenimiento, hábitos de lectura y establecimientos de compras (p. 252). En este sentido, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) sugiere que la clase baja está compuesta por personas que reciben un ingreso inferior al 75% del ingreso nacional mediano, el cual para México es de \$7,128.00, la clase media recibe de 75% a 200% y la clase alta un ingreso superior al 200% (como se citó en Forbes México, 2019a).

Por último, el marketing multicultural es un enfoque de clasificación en el cual se reconoce que los distintos segmentos étnicos y culturales tienen necesidades y deseos diferentes, por lo que factores como las normas, el idioma, los hábitos de compra y las prácticas comerciales de los mercados multiculturales deben tomarse en consideración en la formulación inicial de la estrategia de mercadeo (Kotler & Keller, 2012, p. 222).

Además de la segmentación de mercado, es necesaria, en las empresas turísticas, la implementación de una estrategia que posicione a la gastronomía tradicional como un atractivo de importancia para los territorios (OMT & Basque Culinary Center, 2019, p. 9) permitiendo con ello el incremento del número de establecimientos y de la diversidad de conceptos en la industria, ya que “la gastronomía mexicana representa una riquísima veta de posibilidades y variantes para el turismo que quiere conocer las manifestaciones principales de una cultura” (Escamilla & De Gortari, p. 138), desplegándose en una pluralidad de espacios donde es posible apreciar sus distintos usos, apropiaciones y transformaciones, de esta forma, López Ojeda et al. (2021) sostienen que en las cocinas, fondas populares o mercados se puede encontrar la gastronomía típica; en las calles predominantemente la gastronomía popular; en los restaurantes temáticos o de lujo una cocina tradicional, sobre todo regional, a pesar de que, en muchos de ellos, los platillos resultan irreconocibles por la deconstrucción de las recetas,

además, los autores resaltan el déficit de oferta de alimentos y bebidas de la gastronomía propiamente local, aquellas técnicas y productos considerados cotidianos y autóctonos (p. 47), esto a pesar de que este tipo de gastronomía podría ser considerada como un elemento de diferenciación debido a que cada territorio cuenta con la capacidad de crear una cultura culinaria única a través de los elementos del entorno que lo rodea y la capacidad de sus habitantes para recolectarlos, producirlos, seleccionarlos, transformarlos y consumirlos, dotándolos de significado e identidad (p. 62), representando para los restaurantes una oportunidad de crecimiento y de recuperación, además, como destacan Hall y Mitchell (2001), podrían funcionar como un espacio para la venta alternativa de productos locales, creando un beneficio para otros agentes como los productores agroalimentarios y el turista (como se citó en Leal, 2015, p. 74), es por ello que los restauranteros deben estar conscientes de que la nueva demanda, como argumenta Contreras (2011), muestra un rechazo hacia la ingesta de alimentos industrializados (como se citó en Leal, 2015, p. 21), que la impulsan a buscar alimentos naturales, sanos y tradicionales, (Contreras, Riera y Medina, 2005, como se citó en Leal, 2015, p. 21) acompañados de una experiencia que satisfaga su sistema emocional (Leal, 2015, p. 12), por lo que, como lo sostienen la OMT & Basque Culinary Center (2019), ofrecer experiencias de calidad es un requisito indispensable para ser competitivo en el sector (p. 35), donde una buena planificación y gestión estratégica permitirán anticiparse a los cambios y exigencias de la demanda (p. 12).

Aunado a esto, y debido a la importancia económica de la industria restaurantera a nivel nacional, la Secretaría de Turismo en coordinación con otras instituciones han trabajado para la creación e implementación de algunos distintivos y sellos, que involucran la capacitación del personal, la mejora de las instalaciones y los sistemas de control, con la finalidad de hacer más eficientes los procesos y con ello poder mejorar la experiencia para el turista, entre estos distintivos se encuentran:

El Programa Nacional de Manejo Higiénico de Alimentos (DISTINTIVO H): Este programa, emitido por la SECTUR en colaboración con la Secretaría de Salud, está dirigido a aquellos establecimientos fijos de alimentos y bebidas que cumplen con los estándares de higiene de la norma NMX-F605 NORMEX 2018 con el propósito de disminuir la incidencia de enfermedades transmitidas por alimentos (ETAs), contemplando la capacitación preventiva de 80% del personal operativo y 100% de los mandos medios y altos en aspectos como: recepción de alimentos, almacenamiento, manejo de sustancias químicas, refrigeración y congelación, área de cocina, preparación, área de servicio, agua y hielo, servicios sanitarios para empleados, manejo de basura, control de plagas, personal y bar (SECTUR, 2015d).

DISTINTIVO M (Moderniza): Es un programa de capacitación para Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES) que proporciona herramientas administrativas efectivas y modernas con el objetivo de mejorar la satisfacción del cliente, el desempeño del personal, la gestión del negocio y la calidad de los servicios, impulsando el incremento de la rentabilidad y competitividad de la empresa (SECTUR, 2011). Este programa está enfocado en mejorar y resolver cuatro aspectos fundamentales: 1) Sistema de gestión: con la implementación de un proceso claro de direccionamiento, del conocimiento de la demanda, de la planeación y de la definición de objetivos. 2) Procesos: con metodologías para la mejora de las actividades operacionales y administrativas, así como la resolución de problemas evitando los desperdicios. 3) Desarrollo humano: a través de la creación de condiciones para la inclusión del personal en la toma de decisiones y actividades de la empresa en pro del mejoramiento de la competitividad. 4) Sistema de información y diagnóstico: por medio del desarrollo de un sistema que permita conocer las condiciones externas e internas de la empresa para un mejor análisis y toma de decisiones (SECTUR, 2011).

Programa de calidad "DISTINTIVO S": Este distintivo comienza operaciones en el año 2012 con un convenio entre la SECTUR, *EarthCheck* y *Rainforest*

*Alliance* a través del cual se busca aprovechar el potencial turístico por medio de la conservación y el mejoramiento de los recursos naturales y culturales, a partir del desarrollo de prácticas y proyectos sustentables, ofreciendo los siguientes beneficios para las empresas: mejorar su eficiencia productiva, maximizar la experiencia de sus huéspedes, minimizar la huella ambiental, facilitar a las empresas el acceso a nuevas tecnologías etc. (SECTUR, 2015b).

Sello de Calidad Punto Limpio: Este distintivo, emitido por la Secretaría de Turismo y avalado por la secretaria de Salud y la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), tiene como objetivo propiciar la incorporación de buenas prácticas de higiene en los modelos de gestión de las MIPYMES turísticas, a fin de proteger la salud de clientes, trabajadores y de las comunidades a través de la evaluación de formación de gestores, calidad higiénica, buenas prácticas por unidad de negocio, aseguramiento de calidad, asesoría y validación (SECTUR, 2020g).

Programa de Calidad Tesoros de México: Este programa tiene como propósito “impulsar la excelencia de los hoteles y restaurantes cuyos altos estándares de servicio, características arquitectónicas y gastronómicas, reflejan y promueven la riqueza de la Cultura Mexicana” (SECTUR, 2015c) permitiendo al visitante vivir una experiencia gastronómica mexicanizada.

Por último, el sello *SAFE TRAVEL*: Es el primer sello global en seguridad e higiene que surge como respuesta para ayudar a reiniciar y acelerar la recuperación del sector turístico a raíz de la crisis del COVID-19, permitiendo a los viajeros el reconocimiento de las empresas turísticas que han implementado protocolos de salud e higiene alineados con los del Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), a través de cuatro pilares: preparación operativa y del personal, garantizar una experiencia segura, reconstruir la confianza e implementar políticas adecuadas (Secretaría de Turismo de Querétaro, S.F.).

Por otra parte, la Secretaría de Turismo ha creado cuatro sellos dirigidos a establecimientos de calidad que atienden a mercados turísticos especializados:

Sello Cerca de China: “Es otorgado a empresas que han desarrollado y mantienen esfuerzos relacionados a la atención con calidad del mercado chino, destacando aspectos de primer contacto y servicio, instalaciones, protocolo de atención y hospitalidad, así como de comercialización” (SECTUR, 2020a).

Sello Halal México: Dirigido a las empresas que realizan esfuerzos para implementar estándares de calidad en la atención del mercado musulmán y, de esa forma, poder satisfacer sus principales necesidades incrementando su competitividad (SECTUR, 2020d).

Sello Turismo Incluyente: Dirigido a empresas turísticas que, además de tener conocimientos para atender a personas con discapacidad, cuentan con instalaciones exteriores e interiores, señalética y servicio de atención e información, adecuados para ofrecer un servicio de calidad a este sector (SECTUR, 2020i).

Sello Turismo de Salud: Es otorgado a “empresas que están desarrollando esfuerzos de sinergia con el sector médico y que conocen elementos básicos de atención al turista de salud, atendiendo aspectos de comunicación, instalaciones, transparencia de productos y servicios, así como educación en dicho segmento”. (SECTUR, 2020h).

Aunado a estos sellos y certificaciones, la CANIRAC junto con la Secretaría de Economía (SE) y la SECTUR han creado “Las claves de un restaurante exitoso”, basadas en el Método de Maximización de Resultados para Restaurantes MMRR, una guía autodidacta para los restauranteros que incluye temas como: reclutamiento de personal y su capacitación, el arranque y posicionamiento, los procesos de compras, almacén, producción, higiene, estandarización, servicio, direccionamiento y control, con el fin de mejorar sus procesos, su

profesionalización y su crecimiento. A través de esta guía “cada miembro de esta industria podrá conocer e implementar técnicas de actualización ajustadas a sus necesidades, que lo llevarán a mejorar sus resultados” (CANIRAC, S.F.).



### **3. PROPOSICIÓN TEÓRICA**

- Las empresas restauranteras que consideran al turista gastronómico dentro de su estrategia logran tener una ventaja competitiva.
- Integrar el turismo gastronómico dentro de la estrategia de las empresas restauranteras aumenta la experiencia generada por este tipo de establecimientos.
- Implementar el turismo gastronómico como base de la estrategia competitiva favorecerá la relación entre el cliente, la organización y la cadena de valor.

#### **4. OBJETIVO GENERAL**

Proponer un modelo a base de estrategias competitivas, que genere atracción del turista gastronómico en empresas del sector restaurantero de la región.

##### **4.1 Objetivos particulares**

- Generar un perfil socioeconómico del turista gastronómico que suele visitar los establecimientos restauranteros de la región.
- Identificar las estrategias que las empresas restauranteras de la región están aplicando para la atracción del turista gastronómico.
- Identificar modelos de negocio funcionales basados en una estrategia competitiva para el turismo gastronómico.

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación parte del paradigma social interpretativo que permite recabar información con el fin de comprender, a través de teorías fundamentadas, el desarrollo administrativo de los negocios que están dentro del contexto de la industria restaurantera, en una época especialmente compleja para el sector, buscando identificar la actuación, basada en planes administrativos y estrategias competitivas, de los dueños y gerentes de restaurantes ante las adversidades del entorno.

Es una investigación cualitativa la cual, como argumentan Taylor & Bodgan (1987), se caracteriza por describir las realidades vividas por los actores desde la posición y el contexto del entorno en el que se encuentran, respetando los dichos y la conducta en ellos observada, tratando siempre de obtener, mantener y plasmar la naturalidad de los fenómenos a través de diversas herramientas como la entrevista y la observación, donde las aportaciones de cada uno de los entes tiene la misma importancia, otorgándole a este tipo de investigación un sentido humanista (p.22). Es una investigación de tipo fenomenológica porque, como sostienen Taylor & Bodgan, el investigador trata de comprender la realidad tal y como los actores la experimentan, rechazando su propia actuación en el fenómeno apartando sus creencias, perspectivas y predisposiciones (p.21). A diferencia de la investigación cuantitativa basada en la estandarización, confiabilidad y reproducibilidad, Taylor & Bodgan sugieren que, la investigación cualitativa consiste en la recolección flexible de datos, teniendo como base las experiencias y la observación de hechos actuales donde, sin carecer de efectividad, el investigador crea su propio modelo de estudio a partir de la descripción detallada de los fenómenos (p.20).

El objeto de estudio de esta investigación es la industria restaurantera, perteneciente al sector terciario de la economía, cuya importancia económica representa el 1.3% al Producto Interno Bruto Nacional y del 15.3% al Producto Interno Bruto Turístico (SECTUR, 2019) y es definida como: “los servicios de

preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato en el mismo establecimiento o fuera de este” (INEGI, 2021c, p. 10).

Esta investigación expone las condiciones y situaciones para que el sector restaurantero sea competitivo como resultado de las estrategias de atracción del turismo gastronómico. Para ello, es necesario contar con el apoyo de personas que nos faciliten el ingreso al objeto de estudio con el propósito de ser aceptados en el contexto, formar relaciones y observar de cerca lo que ocurre en el ambiente, para el registro de hechos, conceptos, lenguaje y expresiones.

El sujeto de estudio de esta investigación son aquellos mandos medios y superiores de las empresas restauranteras (gerentes, socios y/o dueños) que tienen la facilidad y jerarquía para la toma de decisiones.

La primera etapa de esta investigación se desarrolla en base a la consulta de fuentes secundarias destacando autores como Leal Lodoño (2015) y Flavián & Fandos (2014), quienes abordan el tema de turismo gastronómico y lo plantean como una forma de turismo contemporáneo con amplio potencial para aquellas naciones que suelen sobresalir por su cultura, tradiciones, costumbres, y, en este caso, por su gastronomía, de igual forma, podemos mencionar a López Ojeda et. al. (2021) quienes presentan el turismo gastronómico haciendo énfasis en algunos lugares con nombramiento de “Pueblo Mágico”, resaltando a Bernal y Tequisquiapan, los cuales forman parte de la zona geográfica estudiada.

En cuanto a la administración estratégica, se llevó a cabo un estudio en fuentes de autores como: David F. (2003), L. Hill & Jones (2009) y Román Muñoz (2010), por mencionar algunos, quienes tratan el proceso estratégico organizacional haciendo énfasis en las publicaciones de que Michael Porter, especialista de la administración estratégica, quien sostiene que la estrategia competitiva es la base para la obtención de una ventaja competitiva, y de quien también se citan algunos postulados.

Con respecto a la industria restaurantera, se obtuvo información teórica y estadística de publicaciones, en páginas oficiales de organismos públicos y privados, entre los que podemos destacar el INEGI, la CANIRAC, la Asociación Mexicana de Restaurantes, A.C. (AMR, A.C.), la OMT y la Secretaría de Turismo, tanto federal como estatal, por mencionar algunas.

La segunda etapa de la investigación consistió en un trabajo de campo en los establecimientos restauranteros presentados en la siguiente tabla junto con algunas de sus características como: el tipo de menú que sirven, el municipio donde se encuentran, el aforo, el cheque promedio, así como el puesto y antigüedad de la persona encuestada. Cabe señalar que se han omitido nombres y direcciones de los establecimientos con el fin de salvaguardar el anonimato de las empresas y sus colaboradores. Es importante mencionar que la elección de estas empresas se llevó a cabo de forma aleatoria, basados en contactos del investigador, por lo que no existía algún vínculo directo con las empresas consultadas, con el fin de mantener lo más natural posible la obtención de la información.

Tabla 10:

*Listado de empresas consultadas.*

LISTADO DE EMPRESAS CONSULTADAS									
NÚM. DE CUESTIONARIO	EMPRESA	MUNICIPIO	TIEMPO EN OPERACIONES	NÚM. DE EMPLEADOS	TEMPORALIDAD DE CAPACITACIONES	AFORO (PERSONAS)	CHEQUE PROMEDIO	PUESTO DEL ENCUESTADO	ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO
1	Restaurante de cocina tradicional	Ezequiel Montes	6 años, 7 meses	8	Semestralmente	45	\$50.00	Propietario	6 años 7 meses
2	Restaurante asador	Ezequiel Montes	2 años	20	Regularmente	150	\$200.00	Socio	2 años
3	Restaurante Pizzería	Tequisquiapan	1 año	6	Regularmente	31	\$250.00	Socio	1 año
4	Pizzería tradicional	Tequisquiapan	2 años, 6 meses	6	Regularmente	66	\$150.00	Propietario	2 años 6 meses
5	Restaurante de quesos y vino	Tequisquiapan	9 meses	6	Semanalmente	40	\$200.00	Gerente	9 meses
6	Restaurante en viñedo	Tequisquiapan	10 años	7	Semanalmente	350	\$300.00	Socio	10 años
7	Restaurante de desayunos	San Juan del Río	3 años	4	No se aplican	40	\$90.00	Propietario	3 años
8	Restaurante de mariscos	San Juan del Río	2 años	6	No se aplican	35	\$375.00	Socio	2 años

Fuente: Elaboración propia.

La inmersión inicial, la cual, como comentan Hernández, Fernández, & Baptista (2014), tiene como objetivo comenzar a responder la pregunta de investigación, se logra por medio de la exploración y evaluación del contexto (p. 366) a través de distintas herramientas o técnicas que permiten la obtención de datos acerca de lo que se observa, escucha y percibe (p. 370), para ello, en la presente investigación, se utilizarán la observación y la entrevista, la primera con la intención de obtener información directa y confiable del objeto de estudio (la industria restaurantera) y la segunda para lograr un acercamiento con los sujetos de estudio (mandos medios y altos de la empresa) fomentando el intercambio de información.

La muestra es una parte del universo representativo de restaurantes ubicados en los municipios de San Juan del Río, Tequisquiapan y Ezequiel Montes, pertenecientes a la Ruta del Arte, Queso y Vino del estado de Querétaro. Para la presente investigación, se considera un muestreo no probabilístico por conveniencia coherente con la metodología cualitativa que “constituye un acercamiento novedoso a una serie de fenómenos, sobre todo sociales, que no son medibles o cuantificables, por lo que escapan de la metodología de investigación tradicional” (Katayama, 2014, p. 17).

Es una investigación transversal donde la temporalidad del trabajo de campo abarcó los fines de semana de los meses de abril, mayo y junio del año 2022, días en los que suele haber un mayor movimiento económico, principalmente en lugares con nombramiento de Pueblo Mágico (Bernal y Tequisquiapan), esto a sugerencia de los propios restauranteros con el fin de facilitar la obtención de los datos.

La estructura de los formatos tanto de observación (Reporte de observación), como de entrevista (Cuestionario dirigido al personal del establecimiento y Cuestionario dirigido al cliente del establecimiento) está fundamentada en los postulados de los autores citados a lo largo de esta

investigación, para lo cual fue necesaria su identificación y posterior selección, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 11:

*Cuestionario basado en postulados de autores.*

CUESTIONARIO BASADO EN POSTULADOS DE AUTORES		
POSTULADO	FUENTE	PREGUNTA
La ventaja competitiva empresarial surge de la capacidad para realizar las actividades a un costo menor, de un modo original, o diferente al de los competidores.	(Porter, 2006, p. 40)	¿Cuál es la ventaja competitiva de su empresa?
La formulación de la estrategia incluye la creación de la misión y la visión en la empresa, la identificación de las oportunidades y amenazas externas, así como la determinación de las fortalezas y debilidades internas, el establecimiento de objetivos de largo plazo, la creación de estrategias alternativas y la elección de estrategias a seguir.	(David F., 2003, p. 5)	¿Su empresa cuenta con misión, visión, valores etc.?
Las presiones derivadas de un entorno competitivo, la globalización de los mercados y de una demanda cambiante, hacen necesario que la empresa adopte un enfoque estratégico e innovador que permita, por un lado, establecer objetivos y planes para conseguirlos y, por otro, identificar oportunidades y amenazas en el medio	(Mochón, 2004, p. 15).	¿Qué características de su entorno considera como una amenaza para su empresa?
El perfil del turista gastronómico se puede segmentar por distintas variables: 1. Demográficas (origen, edad, sexo, etc.), 2. Socioeconómicas (ingresos, ocupación, educación y nivel socioeconómico, etc.), 3. Psicográficas (estilo de vida, personalidad, valores, intereses, gustos, opiniones, etc.), 4. Conductuales y, por último, 5. Motivacionales.	(OMT & Basque Culinary Center 2019, p. 22)	¿Cuáles son las características de su cliente objetivo?
En el estado de Querétaro, se busca impulsar el turismo gastronómico y su aprovechamiento por medio de distintas estrategias como el fomento de la Ruta del Arte, Queso y Vino, que comprende los municipios de El Marqués, San Juan del Río, Colón, Ezequiel Montes, Tequisquiapan y Cadereyta de Montes, la cual, recibe más de medio millón de visitantes al año.	(Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, p. 58)	¿Qué influencia tiene la Ruta del Arte, Queso y Vino en los restaurantes de la región?

Fuente: Elaboración propia.

Reporte de Observación (Anexo A: Tabla A1): En la parte superior de este reporte se encuentran ubicados el nombre y el número de formato, así como la fecha en la que fue elaborado, con el fin de tener un mejor control de la investigación. Por medio de este formato fue posible la obtención y captura de algunos datos específicos de la empresa como el nombre, la razón social, su dirección y el contacto, únicamente con fines informativos manteniendo el anonimato de las empresas. Posteriormente, a partir de información obtenida en manuales de operación y páginas oficiales de: CANIRAC, de la AMR. A.C., la Secretaría de Salud del Estado de Querétaro (SESEQ), del Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro, de guías de protección civil, algunas consideraciones del Distintivo H y algunas otras del protocolo de inspección de condiciones de trabajo, seguridad e higiene, capacitación y adiestramiento para restaurantes, fueron elaborados 57 enunciados clasificados en 8 categorías: instalaciones, seguridad, servicio, medidas sanitarias, alimentos y bebidas, ambiente, página web, y otros. Frente a cada enunciado fue colocada una casilla que contiene una respuesta afirmativa y una negativa elegida de acuerdo a las características del establecimiento a evaluar. De igual forma, se colocó un espacio que contiene el número total de factores y otro más para colocar el número de factores positivos por categoría. Se añadió además una tercera columna para información adicional que podría servir como complemento de importancia en la investigación. A partir de este formato, se elaboró una base de datos para el conteo de las respuestas positivas por establecimiento, con el fin de facilitar el análisis de la información y la redacción de los resultados, dando como resultado la gráfica llamada: "Características actuales de la industria restaurantera queretana" (Figura 10), la cual permite hacer una comparación entre lo que las instituciones sugieren o solicitan para un mejor funcionamiento de los establecimientos, con lo que, las empresas restauranteras realmente están ofreciendo. Por último, en la parte inferior del formato se agregó un apartado llamado "actividades complementarias" para describir con qué otras actividades de interés cuentan en los establecimientos que podrían servir de apoyo en la atracción de clientes y que,



muchas veces, funcionan como un ingreso extra para las empresas. Entre estas actividades se encuentran: la venta de artesanías, la venta y/o elaboración de alimentos y bebidas locales, los recorridos por instalaciones, la renta de instalaciones para eventos privados, entre otras. Con esta información fue posible el desarrollo de la Tabla 15 (Actividades complementarias de las empresas) y la Figura 13 (Porcentaje de establecimientos vs actividades implementadas).

Formatos de entrevista “Cuestionario dirigido al personal del establecimiento” (Anexo B: Tabla B1): En la parte superior de este formato se encuentra el nombre del formato, el número de cuestionario y la fecha en que fue realizado, se incluyen además algunos apartados como: el nombre de la empresa, la ubicación, la razón social y el contacto, únicamente para fines informativos, posteriormente se agregan algunos datos específicos como el tiempo en operaciones, el número de empleados, el aforo, el cheque promedio, la capacitación del personal y la frecuencia de las capacitaciones, además del nombre del entrevistado, el puesto que ocupa y el tiempo que lleva trabajando en el establecimiento, los cuales servirían para la elaboración del “Listado de Empresas Consultadas” (Tabla 10). Las preguntas seleccionadas para este formato son la base de la presente investigación ya que permiten la obtención de datos sobre las estrategias de atracción que se están implementando en los restaurantes de la región en aspectos clave como la planeación estratégica, la ventaja competitiva, la experiencia generada, la influencia de la ruta gastronómica, el turismo gastronómico y la cadena de valor.

Respecto al “Cuestionario dirigido al cliente del establecimiento” (Anexo C: Tabla C1), este se compone de tres partes, la primera, se integra por el nombre del formato, el número de cuestionario y la fecha de la entrevista. La segunda parte, fue elaborada para obtener algunos datos del entrevistado como: edad, sexo, lugar de origen, ocupación, ingresos mensuales, estado civil, motivo del viaje, duración del viaje, frecuencia de los viajes, número de personas con las que viaja, gasto promedio en restaurantes y la manera en la que se enteró del

establecimiento, estos datos servirían posteriormente para la creación del “Perfil del cliente de los establecimientos restauraneros de la región” (Tabla 14). La tercera parte de este formato consiste en 16 enunciados, basados en “Las claves de un restaurante exitoso” de la CANIRAC, elaborados a partir de la escala Likert, la cual, según Bertram (2008), es un instrumento psicométrico donde el consultado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo (como se citó en Matas, 2018), cada una de estos enunciados cuenta con 5 respuestas posibles: totalmente en desacuerdo (1 punto), en desacuerdo (2 puntos), neutral (3 puntos), de acuerdo (4 puntos) y totalmente de acuerdo (5 puntos), organizadas de menor a mayor lo que permitió el análisis de los datos, la obtención de porcentajes y la elaboración de las gráficas “Porcentajes de evaluación de la Industria Restaurantera (cliente)” (Figura 14) y “Expectativas cumplidas” (Figura 17). Por último, se agregaron dos preguntas abiertas, que ayudarían en la formulación dos gráficas circulares, una de ellas referente a la forma en la que se enteraron del establecimiento (Figura 16) y otra para comentarios de mejora (Figura 15).

Por otro lado, en la Tabla 12 se presenta el cronograma de actividades en el que se plasma la secuencia y temporalidad de las actividades realizadas en esta investigación. Este cronograma tiene como base para su elaboración el diagrama de Gantt, el cual Terrazas (2011) define como: un sistema gráfico dividido en dos dimensiones; en el eje de las abscisas (X) se coloca el rango de tiempo y en el eje de las ordenadas (Y) se colocan las actividades realizadas (p.10).

Tabla 12:

*Cronograma de actividades.*

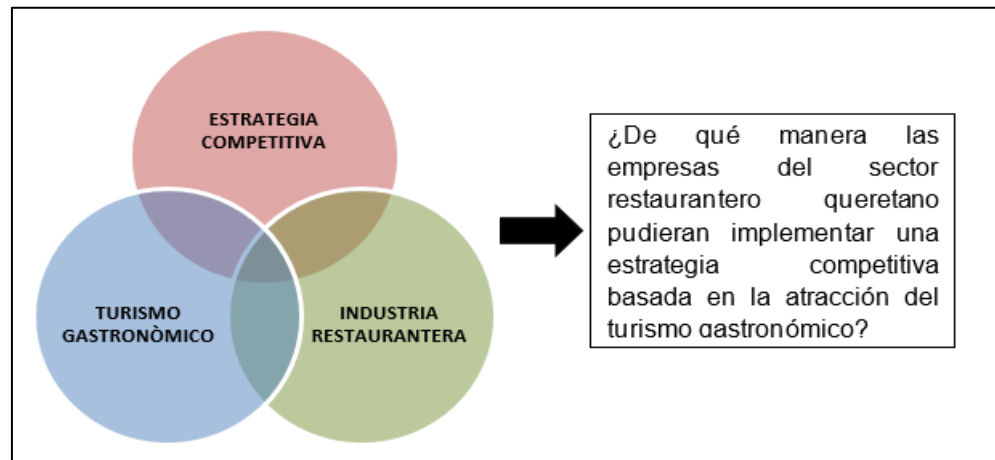
TESIS:	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS PARA LA ATRACCION DE TURISMO GASTRONOMICO EN LA INDUSTRIA RESTAURANTERA DE QUERETARO.																									
NOMBRE DEL TESISISTA:	JOSE ALFREDO MATEOS MAURICIO																									
FECHA DE INICIO:	ene-21																									
FECHA DE TERMINO:	feb-23																									
<b>CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES</b>																										
ACTIVIDAD	AÑO 2021												AÑO 2022												AÑO 2023	
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB
Examinar el entorno.	1	2																								
Identificación del problema.		1	2																							
Elección del tema.			1	2																						
Búsqueda de bibliografía.				1	2																					
Revisión de bibliografía.					1	2																				
Identificación de antecedentes.						1	2																			
Elección de directora de tesis.							1	2																		
Presentación base del proyecto.								1	2																	
Retroalimentación y sugerencias.									1	2																
Investigación de nuevas fuentes.										1	2															
Planteamiento del problema.											1	2														
Justificación.												1	2													
Elaboración de objetivos.													1	2												
Proposición teórica.														1	2											
Identificación de variables.															1	2										
Marco teórico.																1	2									
Redacción cap.																	1	2								
Metodología.																		1	2							
Elaboración de formato para cuestionarios.																			1	2						
Identificación de empresas restauranteras																				1	2					
Primer contacto con empresas																					1	2				
Entrevista al personal del restaurante.																						1	2			
Llenado de formato para clientes.																							1	2		
Llenado de formato de observación.																								1	2	
Elaboración de gráficos y análisis de datos.																									1	2
Redacción de resultados y discusión.																										1
Redacción de conclusiones incluyendo modelo.																										1
Fin de la investigación.																										1

Fuente: Elaboración propia.

**5.1 Ejes rectores o dimensiones del estudio**

Dos son los ejes que se desarrollan en esta investigación, el primero de ellos es el “turismo gastronómico” que se refiere a todos aquellos viajes y actividades realizadas por los turistas con el objetivo de conocer y adentrarse en la gastronomía de un determinado lugar; el segundo eje corresponde a la “estrategia competitiva” definida como las acciones estructuradas que tienen como fin el obtener o crear un beneficio para la compañía; y por último, como objeto de estudio de la investigación, ubicamos a la “industria restaurantera de Querétaro”.

Figura 8: *Ejes de la investigación.*



Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 8 se pueden observar los ejes de la investigación (turismo gastronómico y estrategia competitiva), así como el objeto de estudio (industria restaurantera de Querétaro) y la relación que existe entre estos tres conceptos para dar lugar a la pregunta de investigación: ¿De qué manera las empresas del sector restauranero queretano pudieran implementar una estrategia competitiva basada en la atracción del turismo gastronómico?

## 6. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 6.1 Características de las empresas investigadas de la ruta arte, queso y vino de Querétaro.

La primera empresa visitada en la región fue el “Restaurante de comida tradicional” el cual se encuentra ubicado en una de las principales calles del Pueblo Mágico de Bernal, en el municipio de Ezequiel Montes. Este establecimiento cuenta con un menú cuya base es la gastronomía mexicana en el que resaltan platillos típicos del municipio como las gorditas de maíz quebrado y los nopales en penca, además de platillos tradicionales mexicanos como: quesadillas, tacos, sopes y tostadas de diferentes guisos. Este restaurante tiene más de seis años en funcionamiento, y da empleo a 8 personas. Cuenta con una decoración sencilla, de estilo rústico, donde sus paredes, techos, sillas y mesas son a base de madera, semejante a una cabaña, haciéndolo llamativo para los aventureros no así para personas más exigentes. Dentro del establecimiento se cuenta con una adaptación de cocina que ofrece a los clientes la oportunidad de ver la preparación de sus platillos, por lo que los olores, los sonidos y la experiencia visual de estas actividades son muy agradables. En cuanto a sus dimensiones, tiene una capacidad para 45 personas con un cheque promedio de \$50.00, muy bajo para encontrarse en una zona turística, debido a que los platillos y bebidas de mayor venta en este establecimiento suelen ser los más económicos.

El Restaurante asador es otro establecimiento ubicado en una de las calles principales del pueblo mágico de Bernal, cuenta con un menú internacional muy variado con platillos como ensaladas, pastas, pizzas, cortes de carne y algunos platillos de la cocina mexicana como enchiladas queretanas y chilaquiles, los cuales pueden ser acompañados por una gran variedad de vinos nacionales e internacionales. Este restaurante, con dos años de experiencia, es el más grande de esta investigación en cuestión de empleos generados, ya que cuenta con una planilla de 20 empleados que dan servicio a 150 comensales, con un cheque promedio de \$200.00. El servicio tanto de alimentos como de bebidas en este

establecimiento es muy pulcro y organizado ya que se cuida cada detalle de los productos, como temperatura, sabor y vista. Una de las características principales de este establecimiento es que sus instalaciones pertenecen a una vieja casona dividida en dos niveles, el primero de ellos está formado por un pequeño patio decorado con una gran cantidad de plantas en el que se encuentran unas escaleras que sirven de conexión con la terraza, formada por mesas y sombrillas que permiten apreciar, por un lado, el atractivo natural del pueblo mágico, la Peña de Bernal, y, por otro, el jardín principal, otorgando al establecimiento un ambiente muy ameno y fresco. Además de esto, se ofrece la oportunidad de adquirir artesanías de la región como bolsas, pulseras y vajillas, y productos agroalimentarios como lácteos, quesos, rompopo, panes y dulces típicos, dentro de las instalaciones del mismo establecimiento.

Por otra parte, en el municipio de Tequisquiapan se encuentra ubicado el Restaurante pizzería, establecimiento con un año en operaciones, que tiene como base la cocina internacional, destacando platillos como pizzas, pastas, ensaladas, tapas, quesos, hamburguesas, alitas, etc. los cuales pueden ser acompañados con vinos, cervezas o bebidas sin alcohol lo que permite al establecimiento tener un cheque promedio de \$250.00. El servicio en el restaurante es muy bueno debido a que el personal, integrado por seis personas, suele estar al pendiente de los clientes. En cuanto al sabor de los platillos, este es muy agradable ya que se tiene cuidado en la elaboración y la calidad de los ingredientes. Referente a los espacios, se tiene mucho cuidado en la limpieza y la vista del establecimiento, de igual forma, la combinación de colores es algo muy llamativo, además, no se puede pasar por alto el horno de piedra, ubicado a un costado del comedor, en el que se elaboran las pizzas del servicio, por lo que la experiencia visual y olfativa es muy grata.

Otro de los establecimientos visitados en Tequisquiapan es la Pizzería tradicional ubicada en una de las principales calles del municipio, cuenta con pizzas de sabores clásicos como hawaiana y pepperoni, pero también

especialidades como la de chiles rellenos, de camarón o al pastor, todas ellas artesanales, además se incluyen platillos como cortes de carne, pastas, ensaladas y snacks. El cheque promedio en este restaurante es de \$150.00 pesos y es atendido por seis personas para dar servicio a un aforo de 66 comensales. El establecimiento ofrece un entorno atractivo tanto para grupos de amigos y parejas como para familias, debido a su sabor y los precios accesibles.

Respecto al Restaurante de quesos y vinos, también ubicado en el centro de Tequisquiapan, es un establecimiento que se dedica principalmente a la venta de quesos y vinos de calidad elaborados por empresas 100% queretanas. Este establecimiento cuenta con un aforo para 40 personas y está integrado por 6 empleados, los cuales reciben capacitaciones semanales de servicio y atención al cliente. La singularidad de este establecimiento se encuentra en la inclusión de actividades como catas y maridajes de productos donde el cliente tiene la oportunidad de conocer el origen, el método de fabricación y las empresas que intervienen en la elaboración de los alimentos y bebidas que van a consumir. De momento, este establecimiento está enfocado a la degustación de productos para turismo local, sin embargo, el concepto es novedoso y con muchas posibilidades de expansión. A un año de operaciones, este establecimiento, además de la degustación, ofrece el servicio de venta de productos entre los que podemos encontrar botellas de vino, lácteos, mermeladas, canastas etc.

Otro de los establecimientos visitados, ubicado en el centro de Tequisquiapan, es el Restaurante en viñedo, el cual es una prueba más del gran auge de la cultura vinícola en la región ya que, con diez años de funcionamiento, ofrece al comensal la oportunidad de participar en catas de vino, asistir a recorridos por el viñedo o visitar la zona de producción. Dentro de sus instalaciones es común la realización de eventos gastronómicos, musicales y culturales, además, y gracias a su crecimiento, están incursionando ahora en el hospedaje de personas por medio de la renta de tres habitaciones para el turismo foráneo, permitiéndoles ampliar sus días de visita en la región y con ello la

derrama económica generada. En el área de restaurante, cuentan con un aforo de 350 personas atendidas por siete empleados que reciben capacitaciones constantes. Debido a que en su menú se incluyen platillos como: sopas, ensaladas, cortes de carne, hamburguesas, desayunos y algunos platillos tradicionales como los chiles en nogada y chilaquiles los cuales se pueden maridar con los vinos ahí elaborados, su cheque promedio asciende a los \$300.00.

Por otra parte, el Restaurante de desayunos, ubicado en la zona oriente del municipio de San Juan del Río, cuenta con tres años en operaciones y un aforo para 40 personas las cuales reciben la atención de cuatro empleados. Este establecimiento se dedica principalmente a la venta de desayunos entre los que se pueden encontrar: el club sándwich, fruta, jugos, cafés, postres, además de platillos como chilaquiles, huevos al gusto, ensaladas y platos de frutas por lo que los precios son muy accesibles, considerando la cantidad de las porciones y el buen sabor. Las instalaciones se encuentran ubicadas en un segundo piso el cual fue adaptado y decorado para el servicio de restaurante por lo que el lugar suele ser muy fresco y agradable tanto para familias como para amigos.

Por último, se visitó el “Restaurante de mariscos” ubicado en la zona centro del municipio de San Juan del Río. Este establecimiento cuenta con poco más de 2 años en funcionamiento y tiene un aforo para 35 personas atendidas por 6 empleados. La base de su menú es la elaboración de platillos cuyo ingrediente principal son los pescados y mariscos, por lo que se pueden encontrar productos como: ceviches, tacos, cocteles, filetes, aguachiles, etc. El cheque promedio en este establecimiento se ubica en \$375.00. Los espacios en este restaurante son muy frescos debido a que se encuentra ubicado dentro de una edificación antigua, sin embargo, eso no repercute en el servicio que además de ser muy ameno tiene la característica de ser muy pulcro.



Por medio de las características de las empresas restauranteras visitadas fue posible la elaboración de un cuadro comparativo en el que se resaltan las ventajas y desventajas de cada uno de los establecimientos mencionados:

Tabla 13:

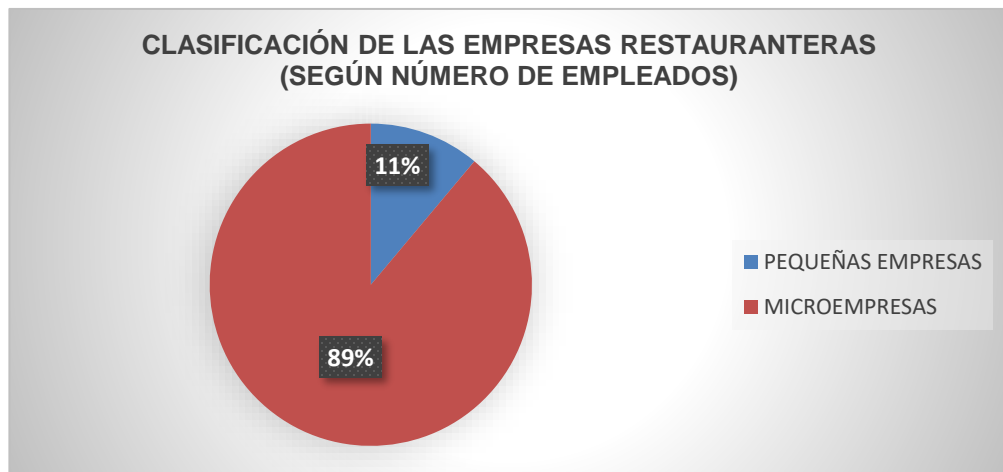
*Cuadro comparativo de las empresas visitadas.*

CUADRO COMPARATIVO DE LOS ESTABLECIMIENTOS		
ESTABLECIMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Restaurante de comida tradicional (Ezequiel Montes)	Se encuentra ubicado en zona céntrica. Cuenta con estacionamiento. Su menú es un reflejo de la cocina típica de la región. La experiencia visual y olfativa de la preparación de los alimentos es muy agradable. Los alimentos y bebidas son de bajo costo.	La música es de género variable. No cuentan con pago en tarjeta. Tamaño reducido de las porciones. Los pisos y el mobiliario no son de fácil limpieza. Las instalaciones no son incluyentes. No cuentan con venta de alcohol. Los colores en la decoración son opacos y poco llamativos. Se nota una falta de organización en protocolo de servicio.
Restaurante asador (Ezequiel Montes)	Tienen una gran variedad de platillos. Los precios son muy accesibles. Tiene una buena ubicación. La atención y el servicio es muy bueno. La presentación de los platillos es agradable a la vista. Es pet friendly.	No cuenta con estacionamiento. El volumen de la música es demasiado bajo. El sabor de los alimentos podría mejorar considerablemente.
Restaurante pizzería (Tequisquiapan)	El sabor de los platillos es agradable y de elaboración tradicional. La atención es amena. La vista de los platillos invita a probarlos. El lugar es muy limpio. La música es acorde al concepto del establecimiento.	No cuenta con estacionamiento. Las mesas y sillas, si bien van acorde con la decoración, no son de lo más cómodas. Las cartas están deterioradas, el sabor de las bebidas podría mejorar considerablemente. Las instalaciones no son incluyentes.
Pizzería tradicional (Tequisquiapan)	Tiene buena ubicación. El sabor de los alimentos es muy agradable. El servicio es muy ameno. La música y el volumen son adecuados. El lugar es muy fresco.	No cuenta con estacionamiento. El sabor de las bebidas podría mejorar considerablemente. La mayor parte del establecimiento es a cielo abierto.
Restaurante de quesos y vinos (Tequisquiapan)	Cuentan estacionamiento. El concepto es totalmente nuevo en la zona. La experiencia en catas y maridaje es muy agradable. Ofrece la oportunidad de crear conocimiento. Los alimentos y bebidas son de calidad garantizada. El personal es sumamente agradable.	El lugar se encuentra apartado del centro. No es muy recomendable asistir con niños ya que se necesita de cierta edad para comprender y analizar los temas. Los productos son reducidos. Es notoria la falta de organización en el servicio.
Restaurante en viñedo (Tequisquiapan)	El ambiente es muy ameno. La ubicación es privilegiada. Se cuida la presentación de los alimentos y bebidas. Cuenta con estacionamiento propio. La experiencia de los recorridos y las catas es muy grata.	Hay poca variedad de platillos. El número del personal es muy reducido comparado con el aforo del restaurante. La distribución de los espacios hace más lento el servicio.
Restaurante de desayunos (San Juan del Río)	Cuenta con estacionamiento. Los sabores son muy agradables. Los precios son accesibles. Se pone cuidado en la presentación y en el servicio. Tiene buena ubicación.	El establecimiento se encuentra en un segundo nivel y relativamente abierto por lo que suele ser un problema en días lluviosos o con clima frío. El género musical es muy diverso. Los espacios son reducidos al igual que el tamaño de mesas y sillas. Las instalaciones no son incluyentes. No cuentan con pago en tarjeta.
Restaurante de mariscos (San Juan del Río)	Buena ubicación. El sabor de los platillos y bebidas es agradable. Cuentan con distintas formas de pago. Hay variedad de alimentos y bebidas. El servicio es ameno. Cuenta con estacionamiento.	Competencia en aumento. Los precios no son tan accesibles. Las mesas y sillas son incómodas. El volumen de la música no permite la conversación entre comensales.

Fuente: Elaboración propia.

Cabe señalar que, tomando como referencia la clasificación de las empresas restauranteras de acuerdo al número de empleados del (INEGI, 2021a, p. 12), en la zona geográfica estudiada el 89% de las empresas corresponden a microempresas, con hasta diez empleados, y el 11% corresponde a pequeñas empresas, con un rango de 11 a 50 empleados, como se puede observar en la Figura 9:

Figura 9: *Clasificación de las empresas restauranteras de la región.*



Fuente: Elaboración propia.

De igual forma y a partir del reporte de observación, se elaboró una gráfica que muestra la evaluación de 8 categorías que se consideraron como importantes en los negocios restauranteros: Instalaciones, Seguridad, Servicio, Medidas Sanitarias, Alimentos y Bebidas, Ambiente, Página Web y Otros, donde se observa que existe un área de oportunidad muy amplia en la búsqueda por mejorar la experiencia y satisfacer las necesidades de los comensales:

Figura 10: *Características actuales de la industria restaurantera queretana.*



Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a instalaciones, son dos los rubros a resaltar: estacionamiento y una red de internet. En cuanto al estacionamiento, solo el 63% de los establecimientos cuentan con un espacio designado para este fin lo que podría repercutir en la atracción de clientes debido a que, de acuerdo a los datos obtenidos en el “Cuestionario dirigido al cliente del establecimiento” (Anexo C: Tabla C1), el 68% del total de las personas que visitan los restaurantes de la región proviene de fuera del área de estudio, quienes, según información de la SECTUR (2013), utilizan el automóvil como principal medio de transporte, tanto en viajes de ida y vuelta (61%) como en viajes con pernocta (41.3%). En cuanto a la red de internet, se registró que solo el 63% de los establecimientos cuentan con una red abierta para los clientes, a pesar de que, de acuerdo a los datos socioeconómicos, poco más del 70% de los clientes que visitan la región pertenecen a generaciones que, dentro de sus características, suelen tener una relación muy estrecha con el internet y las redes sociales, lo que los motiva a estar siempre “conectados”, como mencionan Kotler y Armstrong (2003).

Referente a medidas de seguridad, si bien, el 100% de los establecimientos restauranteros tiene señalizada la salida de emergencia, solo el 63% cuentan con una salida diferente a la del acceso principal del establecimiento. Por otra parte, en cuanto a las instalaciones eléctricas un 25% de los establecimientos presentaban algún tipo de inconveniente como: el deterioro de los cables, ya sea en las instalaciones o equipo, así como una iluminación intermitente.

Respecto al servicio, se encontraron algunos problemas como: portar el uniforme adecuado, abstinencia del uso de collares, pulseras, esmalte, falta de charoleo y el uso de cubrebocas. En cuanto al uso de uniformes adecuados para el servicio solo el 38% de los establecimientos cumplen con esto. Si bien, este rubro no está marcado como obligatorio, en los manuales de operaciones, sobre todo aquellos enfocados a seguridad e higiene, es una medida que se toma en cuenta para prevención de accidentes, seguridad del personal, facilidad operacional y, además, en cuestión de imagen del establecimiento. En dichos manuales también se sugiere que el personal tanto de servicio como de producción se abstenga del uso de todo tipo de collares, anillos, aretes, pulseras, esmalte, así como de tener el cabello recogido en el caso de las mujeres, y bigote/barba recortada en el caso de los hombres, además de uñas limpias y cortas, esto con un enfoque preventivo para evitar algún tipo de daño físico en los alimentos y de seguridad, para evitar quemaduras o lesiones durante el servicio donde todos los establecimientos presentaron algún tipo de violación de esta medida. En cuanto al charoleo, se observó que en el 50% de los establecimientos de alimentos y bebidas no se practica esta técnica, la cual es indispensable para el servicio de alimentos y bebidas, siendo que esta podría ayudar a hacer más eficiente y presentable el servicio, sobre todo, considerando que, según los resultados de esta investigación, la región es mayormente visitada por grupos de personas de 3 a 6 integrantes.

Sobre las medidas sanitarias, las cuales seguían vigentes en el momento de la evaluación, solo en el 14% de los establecimientos evaluados se observó

una limpieza de cartas posterior al servicio en mesa. De igual manera, solo en el 63% de los establecimientos se cumplía con la limpieza de mesas posterior a un servicio, actividades que se deben realizar incluso sin estar en pandemia.

En relación con los Alimentos y Bebidas, dos puntos son los que obtuvieron una menor evaluación: la descripción en carta y la inclusión de platillos y bebidas tradicionales. En cuestión de la descripción de alimentos y bebidas en carta, solo el 57% de los restaurantes cuentan con ella, siendo que esta está sugerida sobre todo para la comodidad de las personas que tienen alguna restricción alimentaria o en caso de alguna alergia a cierto tipo de alimentos. Referente al menú, solo el 50% de los establecimientos consultados incluyen dentro de su menú platillos tradicionales mexicanos como las enchiladas queretanas, el mole y los chiles en nogada, en este sentido, es importante resaltar que únicamente el 12.5% de los encuestados tiene dentro de su menú platillos típicos de la región como, en el caso de Bernal: la penca con nopales y las gorditas de maíz quebrado. En este sentido, el 62.5% de los restaurantes tiene un menú que va acorde a la Ruta del Queso y el Vino, en el cual resaltan platillos como pizzas, quesos, tapas, etc. De igual forma, el 25% de los encuestados maneja un menú variado, como desayunos o emparedados.

En cuanto al ambiente, tres factores obtuvieron una baja evaluación: el primero de ellos tiene que ver con la comodidad del mobiliario, tanto de sillas y mesas, así como el tamaño de los mismos, resaltando que solo el 25% de los establecimientos evaluados ponen énfasis en este sentido. En cuanto a la decoración, esta tuvo una aceptación del 38% en el formato de observación pudiendo tener mejoras significativas en cuestión de imagen, organización y limpieza de áreas, combinación de colores, etc. Por otra parte, si bien, es opcional el tener o no áreas verdes, el 38% de los establecimientos cuentan con este tipo de áreas, y el 100% de los establecimientos cuenta con macetas o plantas para su decoración, sin embargo, es importante tener en cuenta que este tipo de decoración necesita mantenimiento, riego, abono o cambio de tierra, evitando con

ello la existencia de plagas o fauna no deseada. En este sentido, la existencia de áreas verdes o plantas dentro del establecimiento se considera importante en la imagen porque aportan una vista y un ambiente más agradable para el cliente, sobre todo a aquellos que vienen de la ciudad, trabajan en oficinas y los pertenecientes a la generación X y Y, que están interesados en el lado ecológico de las cosas.

Acerca de la difusión del establecimiento por internet, los restauranteros suelen apoyarse de manera significativa en las redes sociales y en muy pocos casos en una página oficial. En este sentido, se tomaron en cuenta los siguientes factores: que hubiera correspondencia entre el lugar físico y las fotos en internet, que se incluyera la dirección, el teléfono, una descripción del lugar, los horarios de operación y el menú. Los resultados fueron los siguientes: solo el 75% de los establecimientos incluyen la dirección, un 75% incluye el teléfono del lugar y solo el 50% de los establecimientos hacen una descripción de sus instalaciones junto con lo que el cliente puede experimentar en el lugar, por último, solo el 71% de los establecimientos incluyen el menú en su página de difusión, lo que pudiera generar un impacto negativo en los clientes potenciales, ya que las generaciones que más frecuentan los restaurantes de la región suelen informarse por recomendaciones vistas en internet (Periódico La Jornada, 2015).

Por otro lado, se agregó un apartado para “otros servicios” que, si bien, no son obligatorios en los establecimientos, estos pudieran beneficiar la atracción de clientes. En este sentido se resalta que: el 63% de los establecimientos consultados cuentan con servicio a domicilio, solo el 35% aplica alguna promoción en la venta de sus productos o servicios y solo el 63% de los establecimientos son *petfriendly*, esto último podría ser una limitante en la venta, sobre todo para la generación de millennials quienes suelen llevar a sus mascotas a los lugares que visitan, como lo explica (Fischer, 2021).

En relación con actividades como: la venta de artesanías, venta de productos alimenticios locales, venta de cerveza artesanal, recorridos por instalaciones, elaboración de vinos, venta de vinos, renta de instalaciones para eventos privados, renta de habitaciones y realización de eventos culturales, que, de igual forma, pudieran influir en la atracción de clientes al servir como complemento de la experiencia gastronómica, ya que el turista local suele, como lo sostiene Leal (2015, p. 146), interesarse en estos productos debido a que ve en ellos un reflejo de identidad, tradición y cultura, y que, al mismo tiempo pudieran servir como un ingreso extra complementario al giro del establecimiento, se registró que un 13% de los establecimientos cuentan con recorridos por instalaciones, elaboración artesanal de vinos, renta de habitaciones y realización de eventos culturales. De igual manera, el 25% realiza actividades como la venta de artesanías, venta de productos alimenticios locales y venta de cerveza artesanal y, por último, el 38% de los restaurantes tiene venta de vinos y renta de instalaciones para eventos privados.

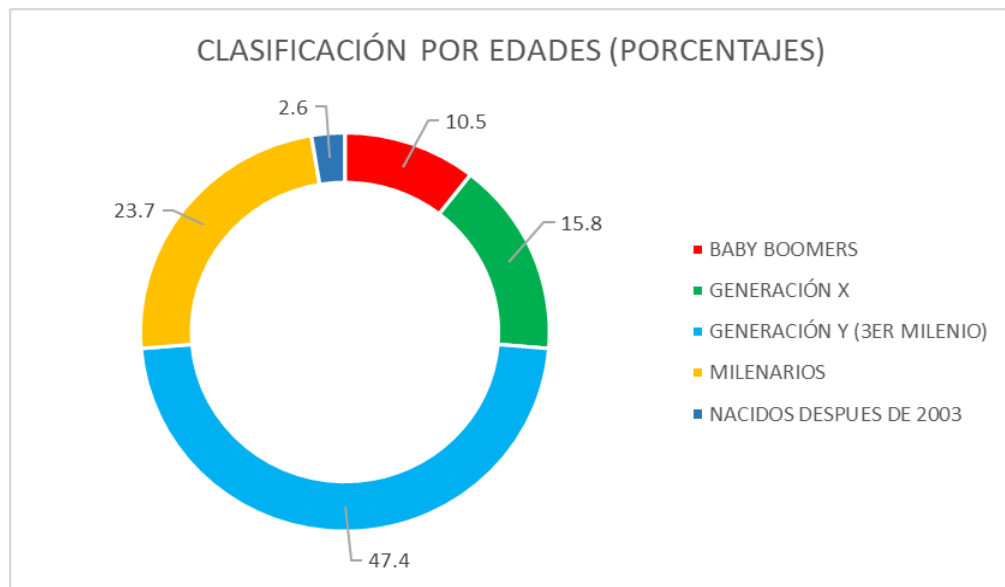
Es importante mencionar que la presencia de sellos o certificaciones de calidad en los restaurantes de la región es deficiente ya que del total de las empresas en el estado, solo 64 de ellas cuentan con el Distintivo M (SECTUR, 2020b), 135 con el Distintivo H (SECTUR, 2020c), una cuenta con el Distintivo S (SECTUR, 2015a), una más con Punto Limpio (SECTUR, 2020e) y 83 empresas turísticas y destinos cuentan con el sello Safe Travels (Estrella, 2021a), de los cuales ninguno de estos sellos o certificaciones pertenecen a alguna empresa restaurantera estudiada en esta investigación por lo que se deja un área de oportunidad muy amplia para aquellos establecimientos que quisieran diferenciarse en este sentido.

Por otra parte, de acuerdo con los datos proporcionados por los clientes de los establecimientos, y para cumplir con el primer objetivo particular de esta investigación, fue posible elaborar un perfil con las características demográficas de

la población que suele visitar los restaurantes de la región las cuales pudieran servir de apoyo a las empresas para la creación de su cliente objetivo.

Los resultados obtenidos sugieren que, en cuanto a la edad, de acuerdo a la clasificación generacional de (Bonnie Tsui, 2001, como se citó en Kotler & Keller, 2006, p. 252), son tres las generaciones que más acuden a consumir en los restaurantes de la región: en primer lugar, se encuentra la Generación Y con 47.4%, en segundo lugar la Generación Milenaria con 23.7% y en tercer lugar la Generación X con 15%, las cuales integran más del 85% del total de consumidores.

Figura 11: *Clasificación por edades.*



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al género, se encontró que un 53% de las personas que visitan los restaurantes de la región son mujeres y un 47% son hombres. De las cuales el 56% son personas solteras y el 39% son personas casadas, además, el 55% de esas personas viaja con amigos, el 24% en familia, (en grupos en su mayoría de 2 a 5 personas) y el 21% en pareja.



Referente al lugar de origen de los clientes, el 3% es turismo extranjero, un 24% provienen de la Ciudad de México y un 54% del mismo estado de Querétaro, de los cuales 32% pertenece a alguno de los municipios del área de estudio (San Juan del Río, Tequisquiapan o Ezequiel Montes) y un 22% son de algún otro municipio del estado, sobre todo de la capital queretana y el resto de algún otro estado del país, con lo que se demuestra que la gente de regiones urbanas suele visitar zonas turísticas rurales activando con ello la economía en estos sitios, lo que concuerda con la información proporcionada por el INEGI (2021b) al resaltar la importancia del turista nacional el cual aporta 87 de cada 100 pesos gastados dentro del país (p. 2).

En relación con la economía se encontró que el sector activo laboral es el que mantiene el movimiento económico turístico de la región, sobre todo empleados 35% y profesionistas 24%, lo que muestra una concordancia con el nivel de ingresos, que posiciona al cliente de la región en la clase media y alta, ambas con 45.5%, según la clasificación de la (OCDE, como se citó en Forbes México, 2019a), con un gasto, en su mayoría, de entre \$150.00 y \$800.00 por persona, correspondiente con el ticket promedio de restaurantes de cocina casual (Saldaña, 2019).

En cuanto a los motivos del viaje se encontró que un 93% de las personas suelen venir a la región por descanso, ocio o vacaciones, la mayoría en viajes de “ida y vuelta” (sin pernocta), por lo que suelen realizar este tipo de viajes más de 10 veces al año, según lo descrito por los encuestados.

A partir de estos datos fue posible elaborar la Tabla 14 en la que se muestra, de forma resumida, el perfil con las características demográficas del cliente de los establecimientos restauranteros de la región.

Tabla 14:

*Perfil del cliente de los establecimientos restauranteros de la región.*

PERFIL DEL CLIENTE DE LOS ESTABLECIMIENTOS RESTAURANTEROS DE LA REGIÓN.		
CARACTERÍSTICA	MAYOR EVALUACIÓN	PORCENTAJE
Edad (generación).	De 28 a 44 años (generación Y).	47.4%
Sexo.	Mujeres.	53%
Estado civil.	Soltero.	56%
Personas con las que viaja.	Amigos	55%
Número de personas con las que viaja.	De 2 a 5 personas.	67%
Lugar de origen.	Locales (SJR, Tequisquiapan y Ezequiel montes).	32%
Ocupación.	Empleados.	35%
Clase social de acuerdo a ingresos mensuales.	Media y alta.	45% c/u
Gasto por visita a restaurantes (por persona).	\$150.00 a \$800.00	63%
Motivo del viaje.	Turismo.	93%
Frecuencia de los viajes.	Más de 10 viajes por año.	65%

Fuente: Elaboración propia.

## **6.2 Estructuración de las empresas como estrategia previsor para un negocio turístico competitivo.**

De acuerdo a la información obtenida se confirma que las condiciones de las empresas investigadas muestran sistemas de trabajo impulsados por la buena voluntad de los dueños, pero caracterizados por la falta de herramientas y procesos administrativos. A través de una comparación entre lo que ocurre en las empresas restauranteras con el modelo integral de dirección estratégica, descrito en la Figura 3, es posible cumplir con el segundo objetivo particular de esta investigación a partir de la identificación de las estrategias que las empresas restauranteras están aplicando para la atracción del turista gastronómico, por lo que se puede afirmar que: en cuanto a la declaración de la Misión y Visión, dos de los elementos básicos en el proceso de planeación estratégica, los restauranteros, no cuentan con ninguno de ellos de manera escrita y formalizada. A continuación, se presenta la respuesta del (entrevistado 1, propietario del restaurante de cocina tradicional en Ezequiel Montes): “El restaurante no cuenta con misión, ni visión, sin embargo, la idea se tiene en cuenta para un futuro próximo”. Cabe señalar que, algunos de los entrevistados argumentaron la falta de estos elementos debido,

principalmente, a dos factores: el entorno cambiante que los obliga a reinventarse constantemente y al poco tiempo de operaciones del establecimiento, sin embargo los cambios constantes en el entorno y el cambio de ideas de los dueños, en afán de una adaptación rápida, no planeada, los hace perder la estabilidad, incrementando con ello el riesgo a pérdidas por la falta de una estructura previsor, lo que ha originado que los restauranteros comiencen a trabajar en la formulación de los elementos básicos de la estrategia para su futura implantación como lo sugiere (entrevistado 5, gerente del restaurante de quesos y vino en Tequisquiapan): “La misión y la visión apenas la estamos creando porque el entorno y el giro del lugar está cambiando constantemente. Al principio, la idea original en nuestras instalaciones era únicamente la venta de quesos y vinos de la región, sin embargo, esto no era muy factible, porque se perderían clientes.” En este sentido, hubo también algunas expresiones de sorpresa debido a que los restauranteros, al parecer, no consideraban a los elementos de la planeación estratégica como algo relevante para el funcionamiento de sus negocios a pesar de que algunos autores como Hill & Jones (2009), sostienen que la declaración de la misión, visión, valores, etc, es el primer componente del proceso de administración estratégica. Este déficit de elementos ha originado el desconocimiento de las características y con ello las necesidades de la demanda cuyo análisis es esencial para toda empresa debido a que, como lo señalan la OMT & Basque Culinary Center (2019, p. 18), esta información permite conocer las tendencias, las preferencias y los gustos del mercado haciendo posible la formulación de estrategias con un grado mayor de efectividad permitiendo adaptar los procesos a las necesidades del cliente, en este sentido el (entrevistado 5, gerente del restaurante de queso y vino en Tequisquiapan) señala que: “la importancia del acercamiento permite a los restauranteros entender a los clientes para poder ofrecerles una mayor calidad y exclusividad en los productos y servicios” demostrando con ello que los encargados de los establecimientos están conscientes de que un buen estudio de la demanda y la buena relación con el cliente es un factor importante en la compra del producto o servicio, sin embargo,

en la práctica se pudo observar que la mayoría de los encuestados no cuentan con un cliente definido argumentando que sus empresas se pueden adaptar a cualquier tipo de personas, por lo que solo se cuenta con una descripción trivial del perfil del cliente que los suele visitar, como lo menciona el (entrevistado 4, propietario de la pizzería tradicional en Tequisquiapan): “Nuestros clientes son de nivel económico medio, suelen venir en grupos de amigos, entre semana, y en familia los fines de semana” si bien, estas características pudieran servir para elaborar el perfil del cliente objetivo, se requiere de un análisis más específico basado en el micromarketing, resaltando la importancia de la segmentación demográfica por su fácil medición y su relación con las necesidades, los deseos, el nivel de uso y las preferencias de productos y marca por parte de los clientes (Kotler & Keller, 2006, p. 249). Si bien, en los restaurantes de la región se ha buscado cubrir la mayor cantidad de exigencias del cliente, como lo menciona el (entrevistado 6, socio del restaurante en viñedo de Tequisquiapan) “Nos basamos mucho en las necesidades de nuestros clientes, algunas veces ellos buscan un lugar agradable donde puedan tener la facilidad de acceso a todos los servicios y es lo que nosotros buscamos brindarle”, el desconocimiento de la demanda y el mercado objetivo han repercutido en su atracción orillando a los restauranteros a apoyarse ciegamente en alianzas con otras empresas del sector y en la puesta en marcha de promociones y descuentos los cuales difunden a través de las redes sociales y revistas turísticas, como lo menciona el (entrevistado 6, socio del restaurante en viñedo de Tequisquiapan) “Trabajamos, por medio de comisiones, con turoperadoras nacionales para que los clientes puedan conocer nuestras instalaciones y adentrarse un poco más en la cultura del vino, además, manejamos folletería en centros turísticos y en hoteles”, el entrevistado agregó: “Tenemos revistas sobre nuestras instalaciones, las cuales se llevan a León, Celaya y Querétaro y además hemos aparecido en revistas turísticas reconocidas”. Con esto es posible afirmar que las empresas del sector restaurantero se encuentran en una etapa de marketing masivo en la cual la producción, planeación y difusión de la empresa se enfocan en abarcar la mayor

cantidad de mercado posible como lo sostienen, Kotler & Keller (2006), incrementando con ello los costos y los errores operativos.

Referente a la evaluación del ambiente interno y externo, que de acuerdo con Hill & Jones (2009), es necesario en el proceso de planeación estratégica, los restauranteros están conscientes de que lo que ocurre en su entorno afecta de manera directa o indirecta sus actividades, sin embargo, no se cuenta con una estructura para este análisis por lo que únicamente se realiza de manera general, empírica y simple donde se destacan, entre las amenazas: la incertidumbre política, social y económica que los ha obligado a cambiar las ideas originales, el concepto y su menú, como lo comentó el (entrevistado 2, socio del restaurante asador en Ezequiel Montes): “al principio queríamos algo más exclusivo con precios más elevados, pero nos hemos ido ajustando a lo que la gente nos va pidiendo” de esta forma se ha sustituido la exclusividad por algo general y accesible para una mayor cantidad de personas, con el fin de reducir gastos, aumentar el número de clientes y con ello buscar lograr la rentabilidad de los negocios, debido a que la incertidumbre generada ha tenido repercusiones en la economía de las familias, como lo menciona el (entrevistado 8, socio del restaurante de mariscos en San Juan del Rio) “Nos afectan en gran medida los factores económicos, si no hay dinero en el entorno la gente suele gastar menos, además, las personas, que deciden consumir en restaurantes, suelen comprar productos de bajo costo, a los que muchas veces les toman una fotografía, los consumen y se marchan”. Dentro de los factores económicos destaca también el incremento en los precios de los insumos y energéticos debido al aumento de la demanda y la inflación ocasionada por factores externos como los conflictos bélicos en países orientales. En este sentido, el (entrevistado 1, propietario del restaurante de cocina tradicional en Ezequiel Montes) comentó que, desde su perspectiva: “la guerra (entre Ucrania y Rusia) ha disparado los precios de todo, maíz, gas y gasolina, además, por la incertidumbre, la gente necesita ahorrar y muchas veces no le alcanza para salir, como consecuencia, hay días bajos en el

negocio, en los que únicamente alcanza para los sueldos”. Otro factor que causa preocupación en el sector es referente a la temporada de lluvias, sobre todo para los restauranteros de Tequisquiapan, ya que en septiembre del 2021 se registró una de las peores inundaciones en la zona, por la creciente del río San Juan, que afectó las actividades turísticas del municipio y, en algunos casos, las instalaciones de los comercios generando pérdidas significativas para el sector. Referente a las oportunidades los restauranteros consideran que la ubicación y la demanda son los factores a resaltar. En este sentido la mayoría de ellos sostiene que el encontrarse ubicados en una zona turística permite que sean constantemente visitados por una gran cantidad de personas, muchas de ellas fastidiadas del encierro ocasionado por las medidas restrictivas de la pandemia, donde el (entrevistado 1, propietario del restaurante de cocina tradicional en Ezequiel Montes) destaca la importancia de los atractivos turísticos de la región, haciendo énfasis en atractivos naturales como la Peña de Bernal y los pueblos mágicos: “Desde el nombramiento de Bernal como Pueblo Mágico la gente llega por sí sola, incluso hay personas que suele visitar el pueblo después de los eventos en los viñedos, por lo que todos los comercios se llenan de clientes.” Además, el entrevistado 1 (propietario del restaurante de cocina tradicional en Ezequiel Montes), resaltó la importancia de la apertura de nuevas vinícolas en la zona, lo que impulsaría el aumento de turistas enfocados en la cultura enológica y con ello la derrama económica en este sector, considerado por la OMT (2019) como un subtipo del turismo gastronómico que tiene entre sus actividades la visita a los viñedos, la degustación, la compra y el consumo de vino cerca o en el lugar de producción (p. 44). Por otra parte, los encuestados del municipio de San Juan del Río hacen referencia, como oportunidad, al tipo de cliente de la zona donde se encuentran, sobre todo trabajadores de oficinas y bancos, quienes suelen estar en constante búsqueda de lugares que puedan proporcionar alimentos de manera rápida y cercana a su centro de trabajo.

Sobre la creación y formulación de estrategias competitivas, los restauranteros afirmaron no tener un procedimiento formalizado argumentando, nuevamente, que todo surge por las condiciones del entorno, así lo externó el (entrevistado 6, socio del restaurante en viñedo de Tequisquiapan): “La verdad es que no tenemos un procedimiento, porque, muchas veces, tenemos que improvisar”, de igual manera el (entrevistado 3, socio del restaurante pizzería en Tequisquiapan) mencionó: “Solamente tomamos las ideas que nos parecen convenientes y las ponemos en práctica”. Demostrando con ello que las estrategias implementadas en los restaurantes de la región son estrategias de reacción y no de acción, donde los restauranteros esperan un cambio en el entorno para poder generar una estrategia basada en la intuición. En este sentido son pocos los restauranteros que dijeron basarse en bibliografía sobre estrategias utilizadas en otras empresas, como lo comentó el (entrevistado 5, gerente del restaurante de quesos y vinos en Tequisquiapan): “Hacemos un estudio bibliográfico sobre mercadotecnia y estrategias de ventas, como ofertas relámpago, de posicionamiento y circulación de producto, que han sido implementadas en empresas de comida rápida y supermercados de renombre, entonces embonamos esas ideas con lo que a nosotros nos gustaría implementar, qué me gustaría que vendieran y cómo me gustaría ser tratado, etc.”

En cuanto a la implantación de la estrategia, los restauranteros, sugieren que la transmisión de sus ideales estratégicos al resto de los integrantes de la empresa se logra por medio de la comunicación, donde las jerarquías juegan un papel importante, ya que suelen tratar este tipo de temas en las juntas de los puestos administrativos, para después transmitir estas ideas al resto del personal, como lo menciona el (entrevistado 2, socio del restaurante asador en Ezequiel Montes) “lo que trabajamos en las juntas entre socios se lo comunicamos al chef ejecutivo, y él transmite toda la información a los empleados.”, de igual forma, algunos de los restauranteros mencionaron que es importante, para ellos, hacer partícipes de estas juntas a todos empleados que integran la empresa,

permitiéndoles un mayor involucramiento en las actividades del establecimiento para generar en ellos un sentimiento de pertenencia y compromiso, ya que la comunicación se logra a través de la confianza y el acercamiento con los empleados, demostrando empatía y entendimiento, como lo comenta: el (entrevistado 8, socio del restaurante de mariscos en San Juan del Río): “Considero que tanto ellos como yo tenemos confianza mutua. Existe la confianza de tratar situaciones no solo del trabajo sino algunas veces personales, para tener una relación más amigable, que va un poco más allá de lo laboral” además, según los propios restauranteros, esta confianza se fortalece a través de incentivos económicos y actividades grupales, como lo menciona el (entrevistado 1, propietaria del restaurante de cocina tradicional en Ezequiel Montes) “Cuando hay mucha gente acostumbro darles una bonificación económica extra, también solemos hacer reuniones en los cumpleaños y tenemos presente siempre respetar sus horarios, darles su aguinaldo y aumentarles su sueldo cada año”, logrando con ello una mayor integración y entendimiento con el personal, pese a esto, hay establecimientos donde no se llevan a cabo este tipo de actividades y las ideas a implementar se quedan en una sola persona, la cual cae en la suposición de que la estrategia se va a transmitir a sus subordinados por medio del ejemplo, como lo menciona el (entrevistado 7, propietario del restaurante de desayunos en San Juan del Río) “la transmisión de la estrategia la hago poniendo el ejemplo al personal, ser líder, llegar siempre temprano y enseñándoles cómo se trabaja el negocio.”, sin embargo, es importante señalar que, para un mejor funcionamiento del sistema, es necesario que todos los integrantes de la empresa entiendan la estrategia y se vean involucrados en el logro de los objetivos y metas organizacionales.

Respecto a la evaluación de la estrategia, la mayoría de los encuestados refirieron basarse en las ventas diarias del establecimiento, la cantidad de visitas por parte de los clientes, sobre todo después de la puesta en marcha de alguna promoción, la venta de nuevos productos en el menú y la utilidad generada, para



lo cual en ocasiones se ayudan con algunos *softwares* de administración en restaurantes que les proporcionan esos datos. De igual forma, algunos de los restauranteros sostuvieron que la relación de confianza con el cliente resulta esencial para la evaluación de resultados por lo que tratan de tomar en cuenta sus opiniones como lo menciona el (entrevistado 2, socio del restaurante asador en Ezequiel Montes): “Tratamos de integrar al cliente como parte importante de nuestro restaurante al hacerle preguntas sencillas del servicio o del sabor de los alimentos, haciendo que se sienta cómodo y escuchado.” Esto debido a que consideran a los comentarios proporcionados por los clientes como una buena forma de evaluar las operaciones dentro del establecimiento por lo que han implementado diversas maneras de lograr este acercamiento como lo explica el (entrevistado 6, socio del restaurante en viñedo en Tequisquiapan): “Tenemos una libreta en donde el cliente puede dejar sus comentarios y al finalizar el día nosotros nos encargamos de leerlos para conocer lo que les agradó y lo que no, lo que faltó, en dónde cometimos errores o qué nos sugieren cambiar e implementar para su próxima visita” a lo que el (entrevistado 5, gerente del restaurante de queso y vino en Tequisquiapan) agregó: “los clientes se fijan mucho en el trato que se les da, y eso es determinante tanto para la compra en el momento como para que decidan o no regresar a consumir al establecimiento.” Es importante señalar que gran parte de este acercamiento o entendimiento del cliente recae en el personal de servicio haciendo necesaria su adecuada capacitación enfatizando en el servicio y la atención, pese a esto, aún existen establecimientos restauranteros donde no se aplica ningún tipo de capacitación para su personal.

De manera general, en el sector restaurantero de la región, fue posible observar que no se cuenta con un procedimiento formalizado de dirección estratégica, ya que las actividades de creación, implantación y control, se hacen de manera rápida, no muy específica, muy simple y poco ortodoxa, siendo que en muchos de los establecimientos se realiza una evaluación superficial de lo que ocurre en el entorno y se responde únicamente con las estrategias que se creen

convenientes, basadas en experiencias previas y en muy pocos casos en fuentes bibliográficas, pudiendo esto estar relacionado con que solo 2 de cada 10 establecimientos permanezcan abiertos después de 5 años de operación, como lo afirma la (AMR. A.C., 2019), por lo que la intuición, en la creación de la estrategia competitiva, se ha convertido en una herramienta importante para el sector restaurantero, como lo sostiene el (entrevistado 7, propietario del restaurante de desayunos en San Juan del Río): “pensamos en aquello que nos podría funcionar, visualizamos las cosas por intuición basados en los servicios que hace falta en la zona” lo que corresponde con lo dicho por David F. (2003), quien sugiere que la toma de decisiones, con respecto a la selección de estrategias, se ve influenciada en ocasiones por la intuición, basada en experiencias, juicios y sentimientos previos, la cual suele ser útil en casos de mucha incertidumbre o con antecedentes escasos (p. 7). Sin embargo, el mismo autor resalta la importancia del uso de un proceso de dirección estratégica formalizado que genere certidumbre y que pueda ser renovado de acuerdo a las condiciones del entorno.

Referente a la ventaja competitiva, la mitad de los encuestados consideran que la venta de productos de calidad, elaborados en su mayoría con insumos de la región, es el factor que los distingue de su competencia, asegurando que su mejor cara ante los clientes son las especialidades, los ingredientes y el sabor. En este marco, el (entrevistado 3, socio del restaurante pizzería en Tequisquiapan) comentó: “Tratamos de elaborar, con insumos regionales, entre un 90 y un 95% de los productos que utilizamos para nuestro servicio como: aderezos, salsas, masas y panes, lo que nos ayuda en la atracción de clientes, de hecho, muchos nos han preguntado si no vendemos los aderezos y las salsas por separado”. Todos los encuestados coinciden en que la compra de insumos locales para la elaboración del menú influye de manera directa en la atracción del cliente porque, como lo menciona Leal (2015, p. 146), ve en ellos un reflejo de su identidad, tradición y cultura, además, de que la compra de insumos en empresas locales fortalece la relación con los proveedores considerándose importante lograr una integración de

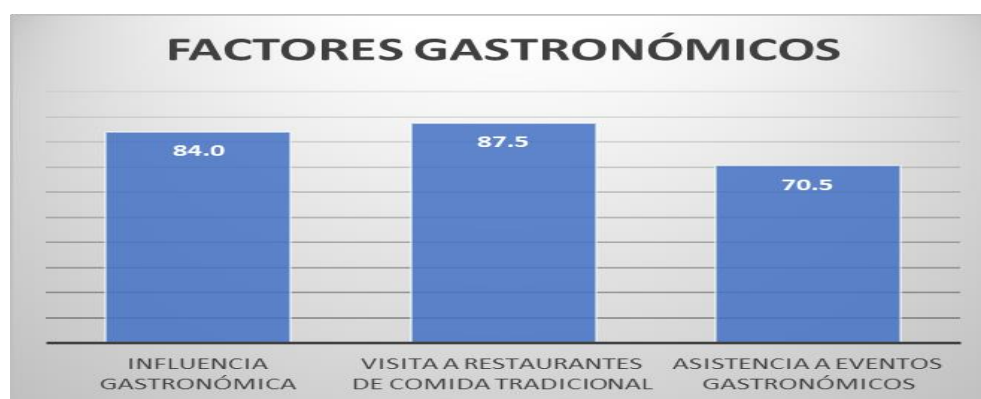
la cadena de valor gastronómica, destacando la importancia del impacto que generan los restaurantes en otras actividades económicas, como lo sostiene el INEGI (2021a), la industria restaurantera genera un impacto económico, directa o indirectamente, en 278 de un total de 822 actividades económicas, permitiendo con ello abaratar los costos de producción y de traslado, en este sentido el (entrevistado 3, socio del restaurante pizzería en Tequisquiapan) comentó: “La integración con otros sectores nos podría beneficiar en cuestión de precios porque nosotros compramos mucho a pequeños productores, haciendo que el efectivo se quede en el ámbito local” de igual manera, el (entrevistado 6, socio del restaurante en viñedo de Tequisquiapan) considera que: “Es un beneficio mutuo por ello nuestra política es que el dinero que se gaste sea para la región, si compramos aquí la carne, la manteca, el pollo, las verduras, con proveedores locales, podríamos impulsar la economía local y no solo se beneficia una empresa, sino todas las demás.” Demostrando con ello la existencia sistémica de un acortamiento de las cadenas de abastecimiento y comercialización, una de las características principales del turismo gastronómico, según lo planteado por Leal (2015, p. 153).

Otro factor considerado por los restauranteros como ventaja competitiva es la experiencia, la cual está integrada por el conjunto de características en instalaciones, calidad de los insumos, alimentos, bebidas, ambiente, servicio, entre otras, además que algunos establecimientos incluyen actividades recreativas y de conocimiento, cómo lo expresa el (entrevistado 6, socio del restaurante en viñedo de Tequisquiapan): “nuestras instalaciones nos permiten ofrecerle a nuestros clientes toda una experiencia gastronómica, tenemos el restaurante con una gran variedad de platillos y bebidas, tenemos el viñedo, los recorridos por las bodegas con explicación de las operaciones, la cerveza artesanal, el estacionamiento y, últimamente, trabajamos con seis habitaciones que se ofrecen como hospedaje a los turistas foráneos.” Sin embargo, a pesar de que el patrimonio gastronómico mexicano se ha convertido en uno de los mayores atractivos para el turismo

interno y externo y que el turismo gastronómico se ha posicionado como el segundo elemento del sector turístico que más derrama económica genera en nuestro país (Fernández, 2016), son pocos los restauranteros de la región que consideran la integración en el menú de platillos autóctonos como una forma de atracción de clientes argumentando que su adición no representa una ventaja competitiva para las empresas, debido a que muchas veces esta temática no va acorde al concepto del establecimiento, como lo sugiere el (entrevistado 6, socio del restaurante en viñedo de Tequisquiapan): “Realmente, es dependiendo el concepto del restaurante, ya que, nuestro menú se basa más en platillos para desayunos.” En contraste el (entrevistado 1, propietario del restaurante de cocina tradicional en Ezequiel Montes) sostiene que: “Toda la gente que llega a Bernal, obligatoriamente, busca gorditas o nopales en penca, es una gran diferencia entre los que tienen lo típico y los que no” según el entrevistado 1 “Tres de cada cinco personas buscan platillos típicos” por lo que su implementación le ha servido para incrementar las ventas de su establecimiento e incluso para ampliar su aforo. En este sentido, es indudable la influencia que representa la Ruta del Arte, Queso y Vino y el nombramiento de pueblos mágicos, en los restaurantes ubicados en los municipios de Tequisquiapan y Ezequiel Montes debido a que suelen atraer a una gran cantidad de personas interesadas en la cultura vinícola y en la industria de producción de quesos, así lo afirma el (entrevistado 1, propietario del restaurante de cocina tradicional en Ezequiel Montes): “Muchas personas suelen tomar Bernal como punto de partida para la ruta, todo inicia aquí, cuando en los viñedos tienen evento, suelen llegar bastantes visitantes a Bernal por lo que preparamos una mayor producción de alimentos”, debido a esto los establecimientos ubicados en estos municipios suelen tener un menú afín con la cultura vinícola, como lo sugieren López Ojeda et al. (2021, pág. 93), destacando platillos como: pizzas, quesos, tapas, etc., pocas son las excepciones donde se incluyen platillos tradicionales mexicanos como las enchiladas queretanas, el mole o los chiles en nogada o platillos autóctonos: como la penca con nopales y las gorditas de maíz quebrado para el caso de Bernal. En este sentido, algunos restauranteros

comentan que han decidido apartarse de este concepto debido a la “poca gastronomía autóctona” existente en la región, refiriéndose a esta como una cocina de poca difusión, de poca variedad y que se puede encontrar en cualquier otro lado, a pesar de que la gastronomía típica permite al visitante establecer una conexión directa con la región, la gente, su cultura y su patrimonio como lo sostiene (Flavián & Fandos, 2014, p. 13) y que, como se observa en la Figura 12, el 84% de los clientes que visitan la región considera que la gastronomía típica es un factor que influye a la hora de elegir un destino turístico, además el 87.5% dijo visitar restaurantes de comida tradicional durante sus viajes y un 70.5% suele acudir a eventos gastronómicos de los lugares que visita:

Figura 12: *Factores gastronómicos.*



Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, los restauranteros ubicados en el municipio de San Juan del Río aseguran que es nula la influencia de la Ruta en sus establecimientos, como lo sostiene el (entrevistado 8, socio del restaurante de mariscos en San Juan del Río): “son cuestiones totalmente diferentes, nosotros somos un restaurante del día a día en el centro histórico de San Juan del Río, aquí no hay viñedos o empresas queseras, y además, esta ruta inicia realmente en Tequisquiapan.” Si bien, es cierto que, muchos de los eventos enológicos de la ruta se llevan a cabo en Tequisquiapan y Ezequiel Montes, es importante destacar el desconocimiento en el sector restaurantero de los municipios que integran la Ruta del Arte, Queso y

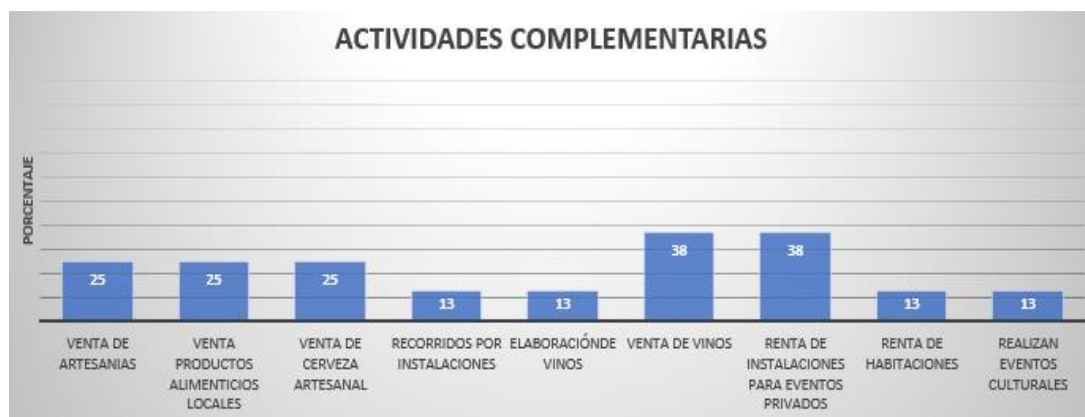
Vino, así como el desconocimiento de la existencia de empresas vinícolas y queserías en San Juan del Río, lo que repercute en la cadena turística gastronómica, en la difusión de los atractivos turísticos del municipio y en la valoración del turismo gastronómico como estrategia en las empresas, aunado a esto, la falta de una definición consensuada ha dificultado el estudio de esta variante turística. En este sentido, siendo estrictos con la definición de la OMT en la cual sugiere que el turismo gastronómico es una tipología turística en la que los viajeros puedan experimentar actividades gastronómicas que les generen experiencias auténticas, tradicionales y/o innovadoras (OMT & Basque Culinary Center, 2019, p. 8), de acuerdo a los datos obtenidos en esta investigación, se puede demostrar la existencia de esta tipología turística en la región, y si bien, la gastronomía, las actividades y los servicios turísticos están enfocados en la enología, esta cultura se ha vuelto parte importante de la tradición culinaria regional, además de ser considerada como un subtipo del turismo gastronómico (OMT, 2019, p. 44). Aunado a esto, en algunas empresas restauranteras ya se muestra una inclinación por esta tipología turística por lo que han comenzado a trabajar en la implementación de actividades que permiten a los clientes conocer, apreciar, aprender y disfrutar de los productos que la región le ofrece, como se puede apreciar en la Tabla 15, sin embargo, el porcentaje de las empresas que cumplen con estas actividades aún es reducido, dejando un área de oportunidad muy amplia para aquellas que no han entrado en esta sintonía, como se puede apreciar en la Figura 13.

Tabla 15:

*Actividades complementarias de las empresas.*

NOMBRE DEL NEGOCIO	ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS.
Restaurante asador:	Venta de artesanías, venta de productos alimenticios locales, venta de cerveza artesanal, venta de vinos.
Restaurante de queso y vino:	Venta de artesanías, venta de productos alimenticios locales, venta de vinos, renta de instalaciones para eventos privados, además de cata de quesos y vinos, maridajes y talleres.
Restaurante en viñedo:	Venta de cerveza artesanal, recorridos por las instalaciones, elaboración y venta de vinos, renta de instalaciones para eventos privados, renta de habitaciones para el turista, eventos culturales, además de cata de vinos.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13: *Porcentaje de establecimientos vs actividades implementadas.*

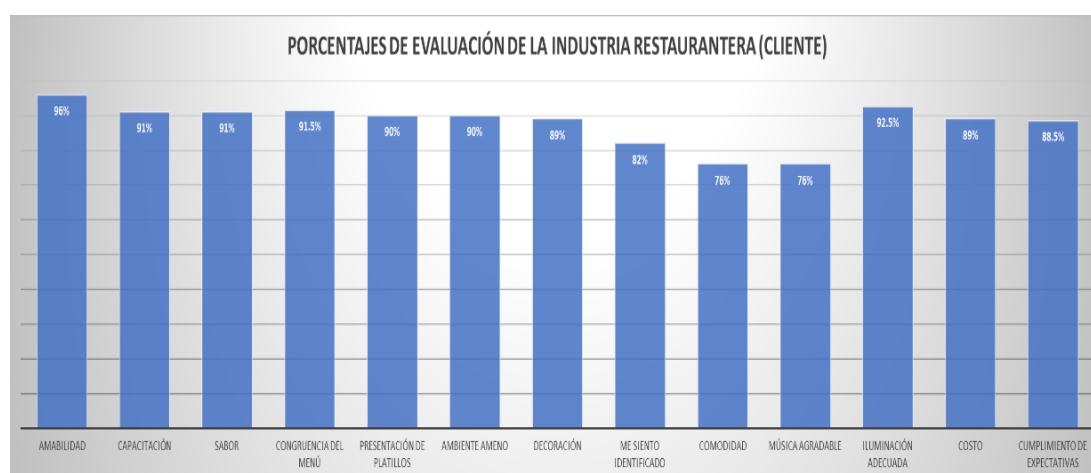
Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, algunos otros autores hacen énfasis en que el turismo gastronómico debe reflejar la cocina local, la historia, las técnicas, los ingredientes, la cultura, las costumbres y tradiciones, así como el patrimonio del lugar que se visita (GlobalData, 2018, p. 4), destacando la creación e implementación de una gastronomía distintiva cuyo objetivo es la generación de nuevas experiencias para el viajero a partir de la conservación y difusión de la tradición gastronómica, los insumos y su cadena de valor en pro de una comunidad (López Ojeda et al., 2021, p. 63), donde el turismo gastronómico debe enfocarse en el rescate y difusión de la gastronomía autóctona de las regiones, en este sentido, tomando en cuenta que la gastronomía de la región va dirigida a la cultura enológica y que esta ha logrado desplazar a la gastronomía tradicional, son pocas las empresas restauranteras que se enfocan en la producción de platillos y bebidas autóctonas, así como también, son pocos los festivales gastronómicos que se dedican a su difusión. Se debe destacar además que muchos de los visitantes en la región llegan impulsados por los atractivos naturales donde la Peña de Bernal es uno de los más importantes, por lo que la degustación o visita a restaurantes tradicionales queda en segundo plano, como un complemento de la experiencia de viaje.

### 6.3 Evaluación de la industria restaurantera queretana desde la perspectiva del cliente.

A partir del “Cuestionario dirigido al cliente del establecimiento” (Anexo C: Tabla C1), fue posible la elaboración de una gráfica en la que se plasman los porcentajes de evaluación de acuerdo a su experiencia vivida en los establecimientos restauranteros, los resultados muestran un puntaje de 88% en cuestión de cumplimiento de expectativas.

Figura 14: *Porcentajes de evaluación de la Industria Restaurantera (cliente)*



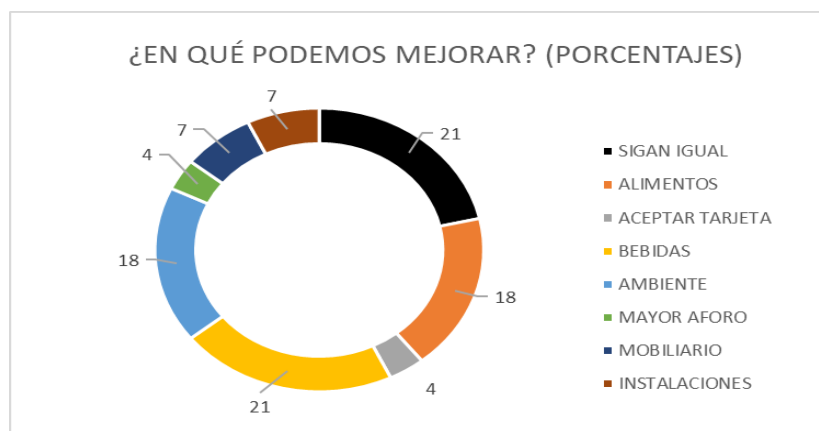
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la información, hay tres puntos en los que se debe poner atención: la identificación con el concepto, la comodidad y la música. Referente a la identificación, se les preguntó a los comensales si se sentían identificados con el concepto del establecimiento, a lo cual, un 82% dio una respuesta afirmativa. En cuanto a la comodidad el 76% respondió afirmativamente siendo que en el 24% considera que las mesas y sillas, así como las dimensiones de las mismas, no son las más apropiadas para el servicio, por último, el 76% de los comensales considera que la música del establecimiento es agradable en cuanto al género y el volumen.



Por otro lado, en cuanto al sabor, este rubro tuvo una aceptación del 91% por parte de los clientes. Sin embargo, el 39% de las sugerencias de mejora fueron referentes a alguna característica de los alimentos y bebidas como: tamaño de la porción, presentación, calidad y cantidad de los ingredientes, lo que se puede observar en la Figura 15 y que contrasta con lo dicho por los restauranteros al asegurar que una de las características más importantes, considerada por ellos con ventaja competitiva, es el sabor y la calidad de los alimentos y bebidas. Además, y en relación con los comentarios de mejora, el 21% de los clientes considera que se debe de seguir con el mismo funcionamiento, 21% considera que se deben mejorar las bebidas, 18% considera que se deben mejorar los alimentos y un 18% considera que se debe mejorar el ambiente del establecimiento. En este sentido, y según lo dicho por los clientes, la experiencia gastronómica en los restaurantes de la región tiene un área de oportunidad muy amplia.

Figura 15: *¿En qué podemos mejorar?*



Fuente: Elaboración propia.

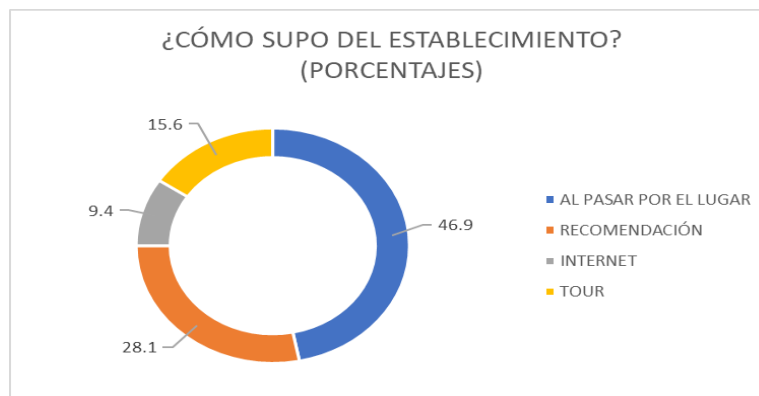
Referente a la amabilidad, este rubro fue el mejor evaluado, alcanzando un 96% de aceptación, lo que corresponde con lo alcanzado en el reporte de observación que fue de 100%. Por otra parte, en cuanto a la capacitación en el servicio, esta tiene una aceptación del 91% de manera general por parte del cliente, y un 71.3% de acuerdo al reporte de observación, pudiendo esta mejorar

de manera considerable, siendo que el 25% de los restauranteros dijo no aplicar ningún tipo de capacitación a su personal, el 50% asegura capacitar a su personal de manera regular y solo el 25% lo hace semanalmente.

En relación con el costo de la experiencia vivida esta tuvo una aceptación del 88%, es decir, las personas consideran que el costo es acorde a lo experimentado en los establecimientos gastronómicos. En este sentido un 63% de los comensales comentó que suelen gastar entre \$150.00 y \$800.00 por lo que aún se tiene un margen muy amplio para mejorar la experiencia y con ello el costo de la misma ya que de los establecimientos consultados, el de mayor cheque promedio fue de \$375.00.

En cuanto a la forma en la que se enteraron de la existencia del establecimiento (Figura 16), un 46.9% de las personas se enteró al estar pasando por el lugar y un 28.1% por recomendación, en este sentido, solo el 9.4% se enteró por internet, con lo que se podría demostrar una mala estrategia publicitaria debido al desconocimiento del perfil del cliente derivado de la nula segmentación de mercado. Y referente a la decisión de consumir en el establecimiento, en su mayoría fue por recomendación 22%, por el ambiente 19% y por la ubicación un 19%.

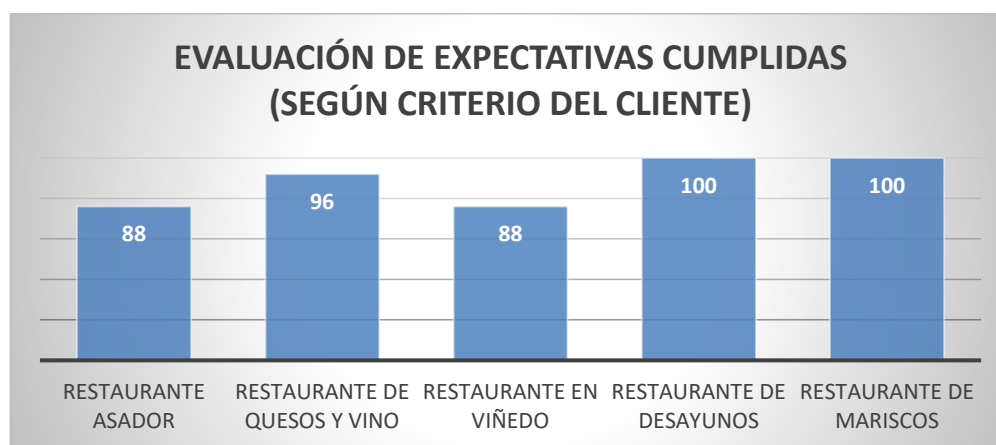
Figura 16: *¿Cómo supo del establecimiento?*



Fuente: Elaboración propia.

Por último y para cumplir con el tercer objetivo particular de esta investigación, referente a la identificación de modelos de negocio funcionales basados en una estrategia competitiva para el turismo gastronómico, se elaboró una gráfica en la que es posible observar el cumplimiento de expectativas para el cliente por parte de las empresas restauranteras, donde 5 establecimientos obtuvieron la mayor evaluación, resaltando la participación de El restaurante de quesos y vinos y El restaurante en viñedo, ambos ubicados en Tequisquiapan, además del Restaurante asador en Ezequiel Montes, por contar con una estrategia dirigida a la atracción del viajero gastronómico enfocado en el enoturismo, debido a que, dentro de sus instalaciones, es posible participar en actividades como: talleres, catas, recorridos, eventos culturales, entre otros. Es importante señalar que la localización de los establecimientos pudiera influir en el tipo de expectativas que generan en el cliente, debido a que los establecimientos punteros en cumplimiento de expectativas son los ubicados en el municipio de San Juan del Río, los cuales no van dirigidos al turista, sino a un mercado local.

Figura 17: *Expectativas cumplidas.*



Fuente: Elaboración propia.

## CONCLUSIONES

A partir de la investigación realizada, es posible afirmar que, debido a la gran cantidad de atractivos y como resultado de la implementación de estrategias turísticas a nivel estatal y nacional, “Pueblos Mágicos” y “Ruta del Arte, Queso y Vino”, el desarrollo de algunas tipologías turísticas, como el turismo natural, cultural, y culinario, ha permitido el crecimiento y la atracción del turista interesado en la gastronomía, sobre todo para las empresas ubicadas en los pueblos de Bernal y Tequisquiapan, donde se observa una clara inclinación hacia la oferta de productos y servicios relacionados con el enoturismo, un subtipo del turismo gastronómico. En contraste, las empresas del municipio de San Juan del Río no han entrado en esta dinámica al no considerarla como algo fundamental para el funcionamiento del establecimiento, como lo aseguraron los estrategas del Restaurante de desayunos y el Restaurante de mariscos, a pesar de que este municipio también forma parte de la ruta gastronómica del Arte, Queso y Vino.

Es importante señalar que, a pesar de que es posible la identificación del turismo gastronómico en la región y su influencia en la cadena de valor gastronómica, en los establecimientos restauranteros, es notorio el desplazamiento de la gastronomía autóctona causado por la introducción de técnicas e ingredientes pertenecientes a la gastronomía internacional, sobre todo del ramo enológico, como lo aseguran López Ojeda et al. (2021, p. 65), ya que, de los establecimientos estudiados, solo en el Restaurante de cocina tradicional, ubicado en Bernal, se puede disfrutar de un menú enfocado en su totalidad a la comida mexicana y autóctona de la región.

Se concluye además que, en la práctica, existe una carencia de conocimiento y formalidad sobre el uso de procesos y herramientas de administración, por lo que las estrategias competitivas desarrolladas en los restaurantes de la región suelen estar fundamentadas en la intuición, como lo comentaron los dueños del Restaurante asador y del Restaurante de desayunos, con esto no se quiere dar a entender que la intuición dentro de la planeación sea

errónea, ya que, como lo comenta (David F., 2003, p. 7), suele ser muy útil en casos de mucha incertidumbre, además es gracias a ella que muchas de las empresas han logrado subsistir pese a las adversidades del entorno, sino que, en la presente investigación, se considera importante resaltar y fomentar el uso de una planeación estratégica formalizada, como lo sugieren Hill & Jones (2009), orientada al perfil del turista gastronómico quien suele interesarse en experiencias, únicas, auténticas, innovadoras y llenas de identidad con insumos y técnicas autóctonas y tradicionales, como lo sugiere la OMT & Basque Culinary Center (2019).

Por otro lado, para la formulación de estrategias, a pesar de que los empresarios del Restaurante de mariscos en San Juan del Río y el Restaurante pizzería en Tequisquiapan afirmaron poner especial atención a las necesidades de los clientes, la realidad es que las estrategias creadas, en la mayoría de los establecimientos de la región, suelen ir dirigidas al producto, como la compra de insumos de calidad y la mejora del servicio, cubriendo así, únicamente la necesidad fisiológica de alimentación, y dejando de lado la creación de estrategias enfocadas al cliente gastronómico, a partir de las cuales se le permita al cliente el disfrute de una experiencia integrada que incluya el concepto, el ambiente, la calidad de los alimentos y bebidas, el origen de los productos, el servicio, así como actividades para la experimentación de factores sensoriales como sonidos, texturas, colores, sabores y aromas, tales como: recorridos por las instalaciones, talleres, eventos y festivales gastronómicos, culturales y musicales etc., algo único y novedoso, que pudiera diferenciar a la empresa de otros establecimientos y que, al mismo tiempo, genere una mayor derrama económica por parte del visitante, en este sentido, solo dos de las empresas, Restaurante de quesos y vinos y Restaurante en viñedo, ambas en Tequisquiapan y que dedican sus acciones a la atracción del turista gastronómico, han logrado crear un concepto propio y diferenciado en la zona donde se encuentran ubicados, obteniendo así una ventaja competitiva por diferenciación, esto no quiere decir que otras empresas

investigadas no hayan logrado sobresalir, ya que algunas de ellas han conseguido tener una ventaja en costos como el Restaurante de desayunos en San Juan del Río y el Restaurante de cocina tradicional en Ezequiel Montes, logrando que el cliente las identifique y regresen a consumir. Además, fue posible identificar que las estrategias utilizadas en la mayoría de los establecimientos gastronómicos de la región son estrategias de reacción, perdiendo, de esta manera, el enfoque preventivo e innovador de las empresas y dejando al sector en una posición expuesta ante las amenazas, lo que pudiera explicar el cierre masivo de este tipo de entidades durante la pandemia y la estadística negativa, en la cual se afirma que solo dos de cada diez empresas de este tipo sobreviven después de cinco años de haber entrado en funciones (AMR. A.C., 2019).

Por otra parte, a partir de la investigación realizada, se sugiere la formulación de la visión, la misión y los valores como punto de partida para la formalización de los procesos empresariales, estos elementos deben ser colocados en un lugar visible dentro del establecimiento, tanto para los visitantes como para el personal de tal manera, que se entienda que la empresa tiene claro su sistema de trabajo. Se sugiere además, para las empresas nuevas, la definición del cliente objetivo a partir de la segmentación de mercado, ya sea demográfica o motivacional, a partir de las características del cliente gastronómico, en tanto que para las empresas ya existentes se considera que las estrategias vayan enfocadas en el perfil del cliente que ya está visitando la región y paulatinamente ir creando el perfil del cliente objetivo deseado al cual van a ir dirigidas las actividades y estrategias, para estas últimas empresas también se recomienda trabajar y hacer publicidad en: 1. Los municipios de la zona (SJR, Ezequiel Montes, y Tequisquiapan), 2. Otros municipios del estado, sobre todo Querétaro capital y 3. La Ciudad de México, ya que los visitantes actuales de los restaurantes suelen ser originarios de estos lugares. Dentro de los establecimientos se recomienda la implementación de un área para la venta de *souvenirs* como artesanías y productos locales, incluso productos que se elaboren en el mismo restaurante y

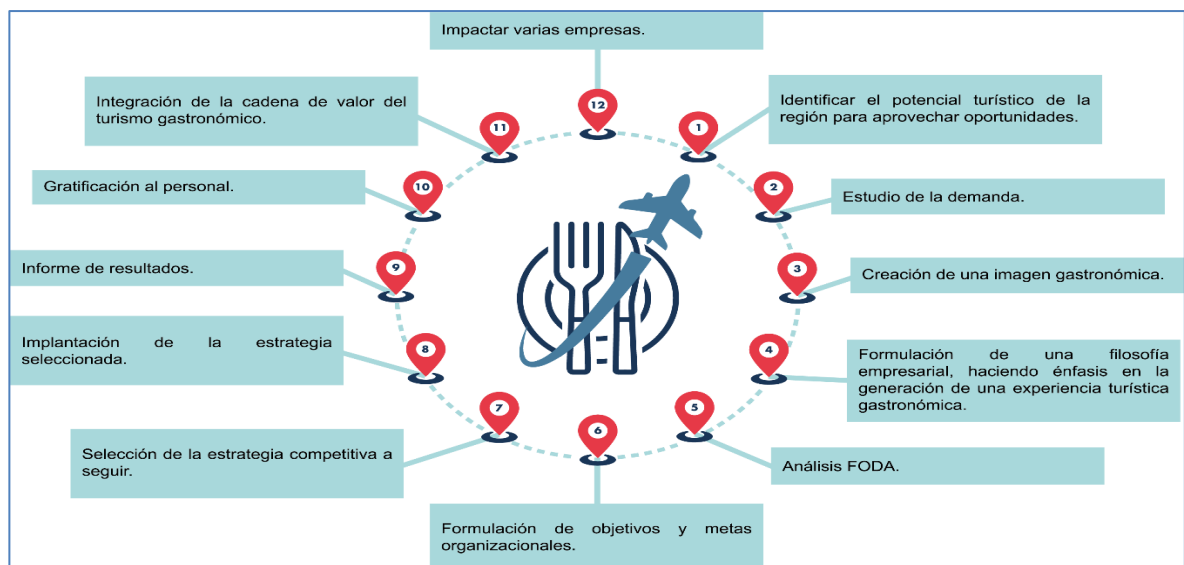
que pudieran generar un ingreso extra (otros productos). De igual forma, es importante señalar que en esta investigación no se descarta la relevancia de la gastronomía tradicional y autóctona como elemento de diferenciación en los restaurantes por lo que se sugiere que las empresas trabajen en este campo turístico iniciando por identificar los sabores tradicionales, dado que existe poca oferta de este tipo de gastronomía en los restaurantes de la región. En este sentido, las estrategias formuladas en las empresas restauranteras deberán resaltar la cultura y gastronomía local por medio de la creación de una experiencia gastronómica que vaya acorde a las necesidades y expectativas del cliente, poniendo especial atención en cuestiones de comodidad, sabor y porciones de platillos y bebidas.

De cara a estudios futuros es necesario indagar detalladamente en las necesidades y expectativas de los clientes, ya que el significado otorgado a estos elementos suele ser muy ambiguo, debido a que dependen de la interpretación de cada persona, haciendo necesaria su clara identificación. De igual forma se considera necesario trabajar o implementar esta investigación en empresas con un concepto semejante para lograr una mejor visualización y análisis de los resultados. Por último, es indispensable para el sector turístico tener una definición consensuada del “turismo gastronómico” debido a que los significados actuales se prestan a diferentes interpretaciones lo que dificulta el análisis del fenómeno.

## MODELO DE PLANEACIÓN DE NEGOCIOS BASADO EN EL TURISMO GASTRONÓMICO COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LAS EMPRESAS RESTAURANTERAS.

Por último, y para cumplir con el objetivo general de esta tesis, fue posible la formulación de un modelo de planeación estratégica para la atracción del turista gastronómico en las empresas restauranteras regionales (Figura 18). El modelo planteado en esta investigación supone una contribución a las ideas ya existentes de “La guía para el desarrollo del turismo gastronómico” de la OMT y el Basque Culinary Center, así como “Las claves de un restaurante exitoso” de la CANIRAC y del “Modelo integral de dirección estratégica” de Fred R. David, porque es aplicable para las empresas restauranteras al considerar el establecimiento de estrategias y objetivos, a través de un análisis actualizado y detallado de los factores internos y externos empresariales, con el fin mejorar la experiencia, incrementar la competitividad así como también la innovación empresarial.

Figura 18: *Modelo de planeación de negocios basado en el turismo gastronómico como estrategia competitiva en las empresas restauranteras.*



Fuente: Elaboración propia.



Pasos del modelo de planeación estratégica para la atracción del turismo gastronómico en las empresas restauranteras de la región:

1. Identificar y conocer el potencial turístico, así como las tendencias, de la región donde se pretende emprender, a través de una constante investigación bibliográfica y de campo, a fin de aprovechar las oportunidades.
2. Realizar un estudio de la demanda para la identificación de las necesidades, las expectativas y las motivaciones del cliente que visita las empresas de la región, esto permitirá la generación de una visión de negocio que resulte atractivo al turista gastronómico.
3. Creación de una imagen o idea gastronómica que integre lo que se pretende realizar con lo que el cliente exige.
4. Dado que en ninguna de las empresas investigadas se cuenta, cuando menos de manera escrita y formalizada, con los elementos de la filosofía empresarial (misión, visión y valores), se considera necesaria su formulación, la cual debe incluir: a) la misión, orientada al cumplimiento de las demandas del cliente y que, de acuerdo con Hill & Jones (2009), debe responder a las siguientes preguntas: ¿cuál es nuestro negocio? ¿cuál será? ¿cuál debe ser? ¿qué necesidades satisface? ¿de qué manera las satisface? ¿a quién va dirigido?. De igual manera, es necesario, dentro de las empresas, llevar a cabo una segmentación de mercado así como la selección y definición del cliente objetivo, para su identificación, es necesario apoyarse en: el perfil demográfico del cliente que ya visita la región (Tabla 14) y en el concepto del turista gastronómico, quien, como sugiere la OMT & Basque Culinary Center (2019), suele verse atraído por experiencias, únicas, innovadoras y llenas de identidad, que siente curiosidad por las técnicas de producción y los insumos locales y que le otorga una gran importancia a la cocina autóctona, las tradiciones, los productos típicos y los restaurantes tradicionales (p. 23), esto debido a que

solo en la Pizzería tradicional, ubicada en Tequisquiapan, se tiene una noción del cliente que suele visitarles, demostrando que las empresas de la región se encuentran en una etapa de marketing masivo que deriva, en algunos casos, en malas prácticas publicitarias, en el aumento de errores y necesidades insatisfechas, así como en gastos innecesarios, Es importante además que la misión vaya orientada a la creación de una experiencia gastronómica memorable en los restaurantes, a partir de la cual el cliente se sienta cómodo, en un entorno que le genere interés, relajación, conocimiento y, al mismo tiempo, que sea acorde a los atractivos de la región, esta experiencia debe integrar: el sabor, el ambiente, el servicio, la calidad de los insumos, aromas, sonidos, colores, etc., b) el estado futuro deseado (visión), donde se resalte la implementación de la experiencia generada y c) los valores, con los que se deben conducir el personal y las actividades de la empresa.

5. Análisis FODA, su elaboración consiste en identificar los factores internos (Fortalezas y Debilidades) y externos (Oportunidades, y Amenazas) actualizados de la empresa. En este proceso se considera necesario hacer énfasis en las amenazas, para poderse anticipar a los cambios del entorno, así como identificar la oferta ya existente, y por abrir, que pudiera funcionar como competencia. Dentro de las oportunidades es necesaria la identificación de las tipológicas turísticas en crecimiento, las nuevas tendencias en la región, así como las necesidades y expectativas no cubiertas en los clientes, etc., de igual forma es necesaria una autoevaluación en la cual se puedan identificar las fortalezas y debilidades internas de la empresa, cuestiones de servicio, sabor, rapidez, calidad de alimentos, presentación, comodidad del mobiliario, ambientación, género y volumen de la música, etc., para lo cual es aplicable la (Figura 15) sobre las mejoras que se tienen que implementar en las empresas, desde la perspectiva del cliente. Cabe señalar que todos estos factores, tanto

internos como externos, deben mantenerse lo más actualizados posible para permitir a la empresa funcionar de manera activa.

6. Formulación de los objetivos a largo plazo y metas organizacionales, los cuales deben ser congruentes con la filosofía empresarial. En este sentido, David F. (2003) considera que tanto los objetivos como las metas deben cumplir con ciertas características: por un lado, los objetivos deben ser cuantitativos, cuantificables, realistas, comprensibles, desafiantes, jerárquicos y fáciles de lograr, en tanto que las metas, las cuales van a servir de apoyo para el cumplimiento de los objetivos, deben ser precisas, medibles y alcanzables (p. 158). Del conjunto de restaurantes estudiados, es posible asegurar que en ninguno de ellos existen objetivos y metas, por lo menos de manera escrita, dentro de un sistema operacional que permita su entendimiento por la totalidad del equipo de trabajo, debido a que, según lo dicho por los restauranteros de la Pizzería tradicional y el Restaurante de queso y vino, evitar los números rojos es su mayor preocupación, como consecuencia, la implementación de acciones de direccionamiento eficaces puede llegar a ser complicada, lo que repercute en la motivación y el desarrollo integral del personal, la unificación del equipo de trabajo y con ello el significado de pertenencia, aumentando los conflictos entre trabajadores, la duplicidad de tareas o el incumplimiento de otras.
7. Selección de una estrategia competitiva orientada al turismo gastronómico, la cual debe impulsar la atracción de este tipo de turistas a través del fortalecimiento de la experiencia anteriormente generada. En este sentido, solo dos de las empresas investigadas, Restaurante de quesos y vinos y Restaurante en viñedo, han sabido definirla y difundirla a través de los productos, servicios y experiencias enológicas que ofrecen, creando con ello un concepto propio y diferenciado, de acuerdo a las características sugeridas por OMT & Basque Culinary Center (2019, p. 34), entre las que se incluyen actividades como: catas, recorridos, talleres, eventos musicales y culturales, entre otras.

8. Para la implantación de la estrategia se considera necesario el fomento y la participación de la totalidad del personal, a través de reuniones donde puedan expresar sus ideas y compartir sus experiencias previas en el ramo, con el fin de elaborar un manual de procedimientos que incluya la filosofía empresarial (la visión, la misión y los valores), el organigrama, la descripción de puestos, las técnicas de selección, motivación y capacitación del personal, incluyendo la designación de recompensas por el cumplimiento de los objetivos, buscando con ello la mejora continua, la maximización de la eficacia y eficiencia de los recursos, la innovación constante, el aumento de la competitividad a través de la mercadotecnia enfocada, y con ello el crecimiento organizacional. En este sentido, son pocas las empresas que hacen participe al personal en la toma de decisiones, esto a pesar de que, según lo dicho por los mismos restauranteros, la confianza es un factor importante para el buen funcionamiento de los procesos y que existe unanimidad, en las empresas estudiadas, en considerar que la comunicación es la mejor forma de transmitir los ideales de una jerarquía a otra. En este acercamiento con el personal se debe asegurar el conocimiento y entendimiento de la filosofía empresarial, así como de las metas, los objetivos y las estrategias a desarrollar, de igual manera, es necesaria la correcta formación del personal dado que aún existen empresas en las que no se lleva a cabo ningún tipo de capacitación, como el Restaurante de mariscos y el Restaurante de desayunos ubicados en San Juan del Río, impidiéndole al personal adquirir las habilidades necesarias para el cumplimiento de sus actividades. Aunado a esto, es importante señalar el déficit en la industria restaurantera de la implementación de sellos y distintivos de calidad como el distintivo M, el distintivo H o el distintivo S, etc., con los cuales se pudieran mejorar los procesos internos de la empresa.
9. Informe de resultados de la estrategia competitiva seleccionada. Este va a depender de los objetivos y metas organizacionales planteados, por lo que

se realizarán de manera personalizada para cada empresa, su análisis permitirá identificar si hubo o no cumplimiento de los objetivos y metas, si fue posible el desarrollo de una ventaja competitiva, si es necesario hacer correcciones o mejora en el sistema, o en su caso realizar una reingeniería organizacional. En este sentido, los métodos más utilizados por los restauranteros para la medición de resultados son: las ventas diarias, la cantidad de clientes que visitan el establecimiento, la utilidad y el incremento del cheque promedio, buscando “no tener números rojos” como lo dijeron los encargados del Restaurante de quesos y vinos y la Pizzería tradicional en Tequisquiapan, perdiendo de vista la evaluación de la satisfacción del cliente, el grado de cumplimiento de sus expectativas y necesidades, su seguimiento después de la venta, la efectividad de la experiencia generada, la rentabilidad de la empresa, el rendimiento, etc., dificultando con ello la identificación de aciertos y fallas, las actividades y procesos que se necesitan corregir o mejorar y la identificación de la ventaja competitiva. Además, en este paso se deben identificar los cambios en los factores internos y externos de la empresa, debido a que el cambio en alguno de ellos pudiera perjudicar o variar los resultados de las estrategias implementadas, haciendo necesarias la implementación de medidas correctivas.

10. Gratificación al personal en caso de cumplir con los objetivos y metas institucionales. La gratificación debe cubrir los términos acordados anteriormente para evitar conflictos y mantener la confianza y el compromiso entre el personal y la empresa.
11. Búsqueda de la integración con otras empresas de la cadena de valor por medio de la cual se generen acuerdos de cooperación a fin de mejorar la experiencia del turista y con ello aumentar la derrama económica generada en la región. En este paso es necesario el entendimiento con otras actividades económicas de los distintos sectores, incluyendo: agricultores, ganaderos, apicultores, empresas productoras de alimentos, queserías,

vinícolas, panaderías, pollerías, carnicerías, mercados de alimentos, escuelas y centros de capacitación, turoperadoras, guías turísticos, empresas publicitarias, instituciones gubernamentales y privadas, empresas de hotelería, bares, cafeterías, otros restaurantes etc., a partir de la cual se fomenta: la compra de insumos locales con el fin de aminorar los costos, la correcta capacitación del recurso humano, la identificación de nuevos productos y tendencias turísticas, la identificación conjunta de necesidades del cliente, la creación de planes de comercialización, alianzas o fusiones, el registro de las actividades que realiza el cliente, la creación de espacios dentro de las instalaciones para la venta de artesanías, *souvenirs* así como el aprovechamiento de lugares como mercados de artesanos y ferias temáticas. Es importante señalar que, actualmente, existe una integración o entendimiento no formalizado de la cadena de valor gastronómica y que hay unanimidad en los restauranteros al considerar que, de formalizarse, esta cooperación pudiera beneficiar de manera significativa a todas las empresas, no solo en la disminución de costos, sino también al ofrecer al visitante mayores actividades y experiencias significativas. En este sentido, en algunos restaurantes, ya se muestra la cooperación con otros establecimientos o empresas de la región, por ejemplo, el Restaurante de quesos y vinos en Tequisquiapan ha formado alianzas con turoperadores, productores y comerciantes locales a partir de acuerdos de cooperación y venta de productos, algunos de ellos exclusivos, por medio de los cuales se asegura la calidad y el cumplimiento de las políticas de la empresa, además ha formado alianzas con el Restaurante en viñedo para la realización de eventos, catas y maridajes a través de un itinerario que beneficia a ambas empresas y a una turoperadora.

12. Impacto en otras empresas y actividades de la cadena de valor del turismo gastronómico que genere una mejor experiencia para el visitante y fomente una mayor derrama económica, aumentando con ello el beneficio para las empresas de la región.

## REFERENCIAS

- Acerenza, M. Á. (2006). *Conceptualización, origen y evolución del turismo*. México: Trillas. Recuperado el 21 de Marzo de 2022, de <https://www.entornoturistico.com/wp-content/uploads/2017/11/Conceptualizaci%C3%B3n-origen-y-evoluci%C3%B3n-del-turismo-de-Miguel-Acerenza-PDF.pdf>
- Almanza, L. (20 de Mayo de 2018). *Se duplica oferta restaurantera de Querétaro*. Recuperado el 16 de Marzo de 2021, de El Financiero: <https://www.elfinanciero.com.mx/bajio/se-duplica-oferta-restaurantera-de-queretaro>
- Alvarado Ruiz, H. (2017). *Comportamiento organizacional*. México: Editorial Patria.
- Asociación Mexicana de Restaurantes. (AMR A.C., 4 de Enero de 2019). *Datos de la Industria*. Recuperado el 10 de Marzo de 2022, de AMR, A.C. desde 1948: <https://www.amr.org.mx/datos-de-la-industria.phtml>
- Asomarte. (Abril de 2021). *Pasaporte Turístico Querétaro*. Recuperado el 27 de Mayo de 2021, de Asomarte, qué hacer en Querétaro: <https://www.asomarte.com/revista/art/545/pasaporte-turistico-queretaro>
- Banda Campos, L. (21 de Marzo de 2019). *Anuncian la iniciativa "Turismo Gastronómico"*. Recuperado el 9 de Marzo de 2021, de Diario de Querétaro: <https://www.diariodequeretaro.com.mx/local/anuncian-la-iniciativa-turismo-gastronomico-3213056.html>
- Boniface, P. (2016). *Tasting Tourism: Travelling for Food and Drink*. Routledge. Recuperado el 12 de Julio de 2022

Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. (CANIRAC, S.F.). *Las claves de un restaurante exitoso*. México.

Conservatorio de la Cultura Gastronómica Mexicana. (CCGM, S.F.). *Quienes somos*. Recuperado el 26 de Enero de 2022, de CCGM: <https://www.ccgmm.mx/ccgm/es/quienes-somos/>

Contreras, J. (2021). *Así impulsa la CANIRAC el modelo de franquicias de Querétaro*. Recuperado el 17 de Febrero de 2022, de Líder Empresarial: <https://www.liderempresarial.com/asi-impulsa-la-canirac-el-modelo-de-franquicias-en-queretaro/>

David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica* (9 ed.). México: Pearson Educación.

David, H. (1998). *La condición de la posmodernidad. Investigación sobre los orígenes del cambio cultural*. Buenos Aires: Amorrortu. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de <http://www.economia.unam.mx/academia/inae/pdf/inae2/u2l2.pdf>

Dirección de desarrollo económico y turismo. (S.F.). *Mérida es nombrada ciudad creativa por la UNESCO*. Recuperado el 02 de Febrero de 2022, de Visit Méridamx: <https://visitmerida.mx/guia/c325#:~:text=Con%20motivo%20del%20D%C3%ADa%20Mundial,M%C3%A9rida%20como%20Ciudad%20Creativa%20Gastron%C3%B3mica>.

Drucker, P. (2009). *Managing for Results, Economic Tasks and Risk-taking Decisions*. (H. Collins, Ed.)

El Financiero. (17 de Enero de 2021). *90 mil restaurantes han cerrado en México por la pandemia de Covid-19: Canirac*. Recuperado el 2 de Enero de 2022,



de El Financiero: <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/15-o-90-mil-restaurantes-han-cerrado-en-mexico-por-la-pandemia-de-covid-19-canirac/>

El Universal. (28 de Febrero de 2012). *Sectur presenta las Rutas Gastronómicas de México*. Recuperado el 27 de Febrero de 2022, de El Universal.mx: <https://archivo.eluniversal.com.mx/notas/833087.html>

Entorno Turístico Staff. (25 de Mayo de 2016). *10 datos que debes conocer de Thomas Cook, el padre del turismo*. Recuperado el 30 de Junio de 2021, de Entorno Turístico - Hablemos de turismo: <https://www.entornoturistico.com/10-datos-que-debes-conocer-de-thomas-cook-el-padre-del-turismo/>

Escamilla, E., & De Gortari, Y. (S.F.). La gastronomía como destino turístico. (B. Aceves, Ed.) *Patrimonio Cultural y Turismo, Cuadernos, 14 Planeando sobre el turismo cultural*(14), 137 - 142. Obtenido de [https://patrimonioculturalyturismo.cultura.gob.mx/publi/Cuadernos\\_19\\_num/cuaderno14.pdf](https://patrimonioculturalyturismo.cultura.gob.mx/publi/Cuadernos_19_num/cuaderno14.pdf)

Estrella, V. (1 de Julio de 2021a). *En Querétaro, 83 empresas y destinos logran el sello Safe Travels*. Recuperado el 10 de Febrero de 2022, de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/estados/En-Queretaro-83-empresas-y-destinos-logran-el-sello-Safe-Travels-20210701-0122.html>

Estrella, V. (8 de Febrero de 2021b). *Aumenta riesgo de quiebra en bares y restaurantes de Querétaro*. Recuperado el 2021 de Noviembre de 17, de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Aumenta-riesgo-de-quiebra-en-bares-y-restaurantes-de-Queretaro-20210207-0050.html>

Estrella, V. (9 de Abril de 2021c). *Cierran definitivamente 31 bares, centros nocturnos y restaurantes en Querétaro*. Recuperado el 17 de Agosto de 2021, de El Economista:

<https://www.eleconomista.com.mx/estados/Cierran-definitivamente-31-bares-en-Queretaro-20210408-0109.html>

Estrella, V. (19 de Mayo de 2022). *Inflación presiona a restaurantes en Querétaro: Canirac*. Recuperado el 12 de Julio de 2022, de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/estados/Inflacion-presiona-a-restaurantes-en-Queretaro-Canirac-20220518-0110.html>

Faraldo, J., & Rodríguez-López, C. (2015). *Introducción a la historia del turismo*. Madrid, España: Difusora Larousse - Alianza Editorial. Recuperado el 19 de Octubre de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouaq/45460?page=1>

Fernández, E. (10 de Diciembre de 2016). *Cómo llegó la gastronomía mexicana a ser patrimonio de la humanidad*. Recuperado el 2022 de Enero de 2022, de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/forbes-life/gastronomia-mexicana-patrimonio-de-la-humanidad/>

Fischer, A. (13 de Noviembre de 2021). *"Perrhijos", el fenómeno que explica porqué los millennials prefieren tener mascotas que hijos*. Obtenido de Muy Interesante: <https://www.muyinteresante.com.mx/sociedad/perrhijos-el-fenomeno-que-explica-porque-los-millennials-prefieren-tener-mascotas-que-hijos/>

Flavián Blanco, C., & Fandos Herrera, C. (2014). *Turismo Gastronómico: Estrategias de marketing y experiencias de éxito*. Zaragoza, España: Prensas de la Universidad de Zaragoza. Recuperado el 20 de Octubre de 2021

Forbes México. (11 de Abril de 2019). *¿Cuánto debes ganar en México para pertenecer a la clase media o alta?* Recuperado el 20 de Junio de 2022, de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/cuanto-debes-ganar-en-mexico-para-pertenecer-a-la-clase-media-o-alta/>

- Forbes México. (14 de Diciembre de 2021). *Apoyos para bares y restaurantes favorecen a la recuperación del sector*. Recuperado el 17 de Febrero de 2022, de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/ad-apoyos-para-bares-y-restaurantes-favorecen-a-la-recuperacion-del-sector/>
- Forcano, M. (9 de Noviembre de 2016). *Marco Polo y las Maravillas de Oriente*. Recuperado el 21 de Marzo de 2022, de National Geographic: [https://historia.nationalgeographic.com.es/a/marco-polo-y-maravillas-oriente\\_7469](https://historia.nationalgeographic.com.es/a/marco-polo-y-maravillas-oriente_7469)
- GlobalData. (Septiembre de 2018). Key trends in culinary tourism: Insight into the key trends in culinary tourism, the profile of culinary travelers and what the future holds for the industry. Recuperado el 9 de Marzo de 2021
- Gobierno Vasco. (2020). *Plan Estratégico de la Gastronomía y Alimentación de Euskadi*. Recuperado el 23 de Marzo de 2022, de Gobierno Vasco: [https://www.euskadi.eus/contenidos/plan\\_departamental/pega/es\\_def/adjuntos/PEGA.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/plan_departamental/pega/es_def/adjuntos/PEGA.pdf)
- Gurría Di-Bella, M. (1991). *Introducción al Turismo*. México: Trillas. Recuperado el 21 de Marzo de 2022
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición ed.). Mc Graw Hill Education.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (INEGI, 2013). Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte, México : SCIAN 2013. México. Recuperado el 17 de Enero de 2022, de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/clasificadores/SCIAN/SCIAN\\_2013/702825051693.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/clasificadores/SCIAN/SCIAN_2013/702825051693.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (INEGI, 2017). Anuario Estadístico y Geográfico de Querétaro 2017. México. Recuperado el 17 de Febrero de 2022, de [https://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF\\_Docs/QRO\\_ANUARIO\\_PDF.pdf](https://www.datatur.sectur.gob.mx/ITxEF_Docs/QRO_ANUARIO_PDF.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (INEGI, 2020a). *Indicadores Trimestrales de la Actividad Turística*. Recuperado el 15 de Octubre de 2021, de INEGI: <https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=6038>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (INEGI, 2020b). *Series desestacionalizadas de los indicadores trimestrales de la actividad turística*. Recuperado el 15 de Octubre de 2021, de INEGI: <https://www.inegi.org.mx/app/saladeprensa/noticia.html?id=6038>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (INEGI, 2021a). *Colección de estudios sectoriales y regionales. Conociendo la industria restaurantera*. Recuperado el 10 de Febrero de 2022, de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/889463903369.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463903369.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (INEGI, 2021b). *Cuenta satélite del turismo de México 2020*. Recuperado el 12 de Julio de 2020, de <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/ProductoDestacado3.aspx>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (INEGI, 2021c). *La industria restaurantera en México: Censos económicos 2019*. Recuperado el 20 de Julio de 2021, de INEGI: [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825199357.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825199357.pdf)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (INEGI, S.F.). *Turismo*. Recuperado el 9 de Marzo de 2021, de INEGI: <https://www.inegi.org.mx/temas/turismo/>

- Katayama, R. J. (2014). *Introducción a la Investigación Cualitativa: Fundamentos, métodos, estrategias y técnicas* (Fondo Editorial de la UIGV ed.). Lima, Perú: Fondo Editorial de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Recuperado el 2020
- Kotler , P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing* (Sexta ed.). Pearson Educación. Recuperado el 20 de Julio de 2022
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección del Marketing* (Duodécima ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 5 de Julio de 2022
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección del Marketing* (Decimo cuarta ed.). México: Pearson Educación. Recuperado el 7 de Julio de 2022
- L. Hill, C., & R. Jones, G. (2009). *Administración Estratégica* (Octava ed.). México: McGraw Hill. Recuperado el 2020
- Leal Lodoño, M. (2015). *Turismo gastronómico, impulsor del comercio de proximidad*. Barcelona, España: UOC. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/bibliouaq/113746?page=26>.
- Líderes Mexicanos. (7 de Octubre de 2021a). *La Ruta Arte, Queso y Vino, es viñedos, queserías artesanales, arte y turismo*. Recuperado el 17 de Febrero de 2022, de Líderes Mexicanos: <https://lideresmexicanos.com/tendencias/la-ruta-arte-queso-y-vino-es-vinedos/>
- Líderes Mexicanos. (15 de Febrero de 2021b). *Querétaro, Destino turístico que crece*. Recuperado el 20 de junio de 2021, de Líderes Mexicanos: <https://lideresmexicanos.com/tendencias/queretaro-un-destino-turistico-que-crece-y-se-consolida/>
- Líderes Mexicanos. (28 de Enero de 2022). *Eligen a Querétaro como el mejor destino turístico emergente del mundo para viajar en 2022*. Recuperado el

17 de Febrero de 2022, de Líderes Mexicanos:  
<https://lideresmexicanos.com/gobierno-en-linea/eligen-a-queretaro-para-viajar-en-2022/>

López Ojeda, A., Favila Cisneros, H., Guzmán Hernández, C., & Hernández López, R. (2021). *¿Qué se come aquí? La gastronomía en el marco turístico de los Pueblos Mágicos*. Editorial UOC. Recuperado el 30 de Noviembre de 2021

Luévano Núñez, F. (22 de Mayo de 2019). *INICIATIVA CON PROYECTO DE DECRETO POR EL QUE SE REFORMA LA FRACCIÓN XIII DEL ARTÍCULO 3, RECORRIÉNDOSE LAS SUBSECUENTES Y EL TÍTULO QUINTO, RECORRIÉNDOSE LOS SUBSECUENTES, Y SE ADICIONA LA FRACCIÓN XXIII DEL ARTÍCULO 3 DE LA LEY GENERAL DE TURISMO; Y SE*. Recuperado el 12 de Julio de 2022, de Gaceta Parlamentaria: [https://www.senado.gob.mx/64/gaceta\\_comision\\_permanente/documento/95640](https://www.senado.gob.mx/64/gaceta_comision_permanente/documento/95640)

Luévanos, L. (1 de Abril de 2019). *Buscan consolidar la ruta turística de vino, queso y cerveza*. Recuperado el 26 de Abril de 2021, de El Sol de San Juan del Río: <https://www.elsoldesanjuandelrio.com.mx/local/buscan-consolidar-ruta-turistica-de-vino-queso-y-cerveza-6547669.html>

Matas, A. (4 de Julio de 2018). *Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión*. doi:10.24320/redie.2018.20.1.1347

México desconocido. (2022). *Querétaro. Y entonces, encontré México*. Recuperado el 13 de Julio de 2022, de México desconocido: <https://www.mexicodesconocido.com.mx/queretaro-y-entonces-encontre-mexico.html>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la Estrategia, una visita guiada por la jungla del management estratégico*. (E. G. A., Ed.)

Mochón Morcillo , F. (2004). *Economía y turismo*. España: McGraw-Hill.  
Recuperado el 21 de Marzo de 2022

Morillo Moreno, M. C. (Enero de 2011). Turismo y producto turístico. Evolución, conceptos, componentes y clasificación. *Vision Gerencial*(1), 135-158.  
Recuperado el 23 de Febrero de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545890011.pdf>

National Geographic. (S.F.). *Napoleón*. Recuperado el 8 de Diciembre de 2020, de National Geographic:  
<https://historia.nationalgeographic.com.es/personajes/napoleon>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (UNESCO, S.F.). *La cocina tradicional mexicana: Una cultura comunitaria, ancestral y viva y el paradigma de Michoacán*. Recuperado el 24 de Enero de 2022, de UNESCO: <https://ich.unesco.org/es/RL/la-cocina-tradicional-mexicana-una-cultura-comunitaria-ancestral-y-viva-y-el-paradigma-de-michoacn-00400>

Organización Mundial del Turismo. (OMT, Abril de 2019). ONWTO Tourism Definitions. Madrid. doi:<https://doi.org/10.18111/9789284420858>

Organización Mundial del Turismo. (OMT, 20 de Enero de 2020). *El turismo internacional sigue adelantando a la economía mundial*. Recuperado el 9 de Marzo de 2021, de ONWTO: <https://www.unwto.org/es/el-turismo-mundial-consolida-su-crecimiento-en-2019>

Organización Mundial del Turismo. (OMT, 2 de Junio de 2021a). *El turismo cae un 83%, aunque la confianza mejora lentamente*. Recuperado el 26 de Enero de 2022, de UNWTO: <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-cae-un-83-aunque-la-confianza-mejora-lentamente>

Organización Mundial del Turismo. (OMT, 2021b). *Panorama del turismo internacional* (2020 ed.). Madrid, España. doi:<https://doi.org/10.18111/9789284422746>.

Organización Mundial del Turismo. (OMT, 2022). *El turismo crece un 4% en 2021, muy por debajo aún de los niveles prepandémicos*. Recuperado el 26 de Enero de 2022, de UNWTO: <https://www.unwto.org/es/news/el-turismo-crece-un-4-en-2021-muy-por-debajo-aun-de-los-niveles-prepandemicos>

Organización Mundial del Turismo. (OMT, S.F.). *Glosario de Términos de Turismo*. Recuperado el 09 de Marzo de 2021, de ONWTO: <https://www.unwto.org/es/glosario-terminos-turisticos#:~:text=El%20turismo%20es%20un%20fen%C3%B3meno,personales%2C%20profesionales%20o%20de%20negocios>.

Organización Mundial del Turismo y Basque Culinary Center. (2019). *Guía para el desarrollo del turismo gastronómico*. Obtenido de UNWTO: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284420995>

Osorio García, M. (2010). Turismo masivo y alternativo. Distinciones de la sociedad moderna/posmoderna. *Convergencia. Revista de ciencias sociales*, 17(52), 235-259. Recuperado el 23 de Febrero de 2022, de <https://www.redalyc.org/pdf/105/10512246010.pdf>

Periódico La Jornada. (12 de Febrero de 2015). *La generación Z, con un "tren cerebral de alta velocidad que va del ojo al pulgar"*. Recuperado el 21 de Julio de 2022, de La Jornada: <https://www.jornada.com.mx/2015/02/12/ciencias/a02n1cie>

Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro. (S.F.). *Plan Estatal de Desarrollo Querétaro, 2016-2021*. Recuperado el 17 de Febrero de 2022, de Poder Ejecutivo del Estado de Querétaro: [https://www.queretaro.gob.mx/BS\\_ped16-21/](https://www.queretaro.gob.mx/BS_ped16-21/)



- Polenciano, V. (8 de Enero de 2019). *Estado, 2° lugar como destino sin playa*. Recuperado el 20 de julio de 2021, de El Universal: <https://www.eluniversalqueretaro.mx/cartera/estado-2deg-lugar-como-destino-sin-playa>
- Porter, M. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. España: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*.
- Ramos, A. (9 de Julio de 2008). Cómo llegan a la definición de estrategia las empresas localizadas en el Valle de Aburrá. *EIA(9)*, 9-29. Recuperado el 10 de Febrero de 2022, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=149216913001>
- Real Academia Española. (RAE, 2020). *Estrategia*. Recuperado el 20 de Octubre de 2020, de Diccionario de la Lengua Española: <https://dle.rae.es/estrategia>
- Román Muñoz, O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, 8(2), 23-36. Recuperado el 30 de Junio de 2021, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=105316833003>
- Rubin, E. (23 de Agosto de 2019). *Los Pueblos Mágicos, los actuales protagonistas*. Recuperado el 28 de Febrero de 2022, de Forbes México: <https://www.forbes.com.mx/los-pueblos-magicos-los-actuales-protagonistas/#:~:text=Los%20primeros%20destinos%20en%20ser,121%20pueblos%20con%20esta%20denominaci%C3%B3n>.
- Saldaña, I. (8 de Abril de 2019). *Dejan alta cocina por fast food*. Recuperado el 20 de Julio de 2022, de El Universal: <https://www.eluniversal.com.mx/cartera/abandonan-alta-cocina-por-casual-o-fast-food>

Salinas, A. (5 de Octubre de 2021). *La Ruta, Arte, Queso y Vino: una experiencia para líderes!* Recuperado el 22 de Julio de 2022, de Líderes Mexicanos: <https://lideresmexicanos.com/tendencias/la-ruta-arte-queso-y-vino/#:~:text=La%20Ruta%20Arte%2C%20Queso%20y%20Vino%20es%20la%20integraci%C3%B3n%20de,Gobierno%20del%20estado%20de%20Quer%C3%A9taro.>

Sánchez Hernández, J. L. (2009). Redes Alimentarias Alternativas: concepto, tipología y adecuación a la realidad española. *Boletín de la A. G. E.*(49), 185-207. Recuperado el 25 de Marzo de 2022, de <https://bage.age-geografia.es/ojs/index.php/bage/article/view/781/704>

Secretaría de Desarrollo Sustentable. (SEDESU, 1 de Julio de 2021). *Continúa abierta la convocatoria de PASE para restaurantes.* Recuperado el 17 de Febrero de 2022, de Secretaría de Desarrollo Sustentable: <https://www.queretaro.gob.mx/sedesu/noticias.aspx?q=63j01wSCoaxQ+aeBwEdNeg==>

Secretaría de Salud, Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios y Comisión Nacional contra las Adicciones. (S.F.). Guía para el cumplimiento de la ley general para el control del tabaco y su reglamento. Para bares, restaurantes, discotecas y hoteles. Recuperado el 19 de Julio de 2022, de [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/167481/guia\\_tabaco.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/167481/guia_tabaco.pdf)

Secretaría de Turismo & Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. (S.F.). Ruta Gastronómica La cuna de la historia y el romanticismo. Querétaro y Guanajuato. Recuperado el 17 de Febrero de 2022, de <https://docplayer.es/15116039-Ruta-gastronomica-la-cuna-de-la-historia-y-el-romanticismo-guanajuato-y-queretaro.html>

Secretaría de Turismo de Querétaro. (2021). *¡El icónico festival de Tequisquiapan está de regreso! Feria Nacional del Queso y el Vino 2022*. Recuperado el 22 de Julio de 2022, de Querétaro. Y entonces encontré México: <https://queretaro.travel/lugares/feria-del-queso-y-el-vino-2022/#>

Secretaría de Turismo de Querétaro. (S.F.). *Un distintivo que dará mayor confianza al viajero en tu empresa. Safe Travels*. Recuperado el 12 de Marzo de 2022, de Querétaro, y entonces, encontré México: <https://queretaro.travel/productos-artesantias/safe-travels/>

Secretaría de Turismo. (SECTUR, 2011). *¿Qué es Moderniza?* Recuperado el 11 de Marzo de 2022, de Secretaría de Turismo: <http://www.calidad.sectur.gob.mx/moderniza/que-es-moderniza/>

Secretaría de Turismo. (SECTUR, 2013). *Encuesta nacional del gasto turístico en los hogares*. Recuperado el 12 de Julio de 2022, de Gobierno de México: <https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/Iniciobanner2.aspx>

Secretaría de Turismo. (SECTUR, 2014). *Guía de incorporación y permanencia. Pueblos Mágicos*. Recuperado el 17 de Julio de 2022, de Gobierno de México: <https://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2014/10/GUIA-FINAL.pdf>

Secretaría de Turismo. (SECTUR, 2015a). *Lista de Empresas Vigentes*. Recuperado el 11 de Marzo de 2022, de Gobierno de México: <https://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2020/09/LISTA-DE-EMPRESAS-DISTINTIVO-S-2020.pdf>

Secretaría de Turismo. (SECTUR, 2015b). *Programa de Calidad Distintivo S*. Recuperado el 11 de Marzo de 2022, de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-de-calidad-distintivo-s>

Secretaría de Turismo. (SECTUR, 2015c). *Programa de Calidad Tesoros de México*. (P. d. México, Editor) Recuperado el 11 de Marzo de 2022, de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-de-calidad-tesoros-de-mexico>

Secretaría de Turismo. (SECTUR, 2015d). *Programa de Manejo Higiénico de los Alimentos, Distintivo "H"*. Recuperado el 11 de Marzo de 2022, de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/programa-manejo-higienico-de-los-alimentos-distintivo-h>

Secretaría de Turismo. (SECTUR, 2019). *La industria restaurantera aporta el 15 por ciento del PIB turístico en México*. Recuperado el 16 de Marzo de 2021, de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sectur/prensa/la-industria-restaurantera-aporta-el-15-3-por-ciento-del-pib-turistico-en-mexico#:~:text=%2D%20Con%20una%20aportaci%C3%B3n%20del%2015.3,M%C3%A9xico%2C%20afirm%C3%B3%20el%20secretario%20de>

Secretaría de Turismo. (SECTUR, 2020a). *Cerca de China*. Recuperado el 12 de Marzo de 2022, de <https://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2020/09/Cerca-de-China.jpg>

Secretaría de Turismo. (SECTUR, 2020b). *Directorio Nacional de Empresas Vigentes*. Recuperado el 11 de Marzo de 2022, de Gobierno de México: <https://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2020/09/Directorio-de-Empresas-Viegentes-M.pdf>

Secretaría de Turismo. (SECTUR, 2020c). *Distintivos H vigentes*. Recuperado el 11 de Marzo de 2022, de Gobierno de México: <https://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2020/09/Directorio-de-Empresas-Viegentes-H.pdf>

Secretaría de Turismo. (SECTUR, 2020d). Halal México. Recuperado el 12 de Marzo de 2022, de <https://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2020/09/Halal-Mexico.jpg>

Secretaría de Turismo. (SECTUR, 2020e). *Lista de Empresas Vigentes*. Recuperado el 11 de Marzo de 2022, de Gobierno de México: <https://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2020/09/LISTA-DE-EMPRESAS-PUNTO-LIMPIO-2020.pdf>

Secretaría de Turismo. (SECTUR, 2020f). *Pueblos Mágicos de México*. Recuperado el 27 de Mayo de 2021, de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sectur/articulos/pueblos-magicos-206528?idiom=es>

Secretaría de Turismo. (SECTUR, 2020g). *Sello de Calidad Punto Limpio*. Recuperado el 11 de Marzo de 2022, de Gobierno de México: <https://www.gob.mx/sectur/acciones-y-programas/sello-de-calidad-punto-limpio>

Secretaría de Turismo. (SECTUR, 2020h). *Turismo de Salud*. Recuperado el 12 de Marzo de 2022, de Gobierno de México: <http://www.sectur.gob.mx/gobmx/wp-content/uploads/2020/09/Turismo-de-Salud.pdf>

Secretaría de Turismo. (SECTUR, 2020i). Turismo Incluyente. Recuperado el 12 de Marzo de 2022, de <https://www.sectur.gob.mx/wp-content/uploads/2020/09/Turismo-Incluyente.jpg>

Slow Food. (S.F.). *Slow Food Catalunya KM0*. Recuperado el 15 de Agosto de 2022, de Slow Food: [km0slowfood.com/?lang=es](http://km0slowfood.com/?lang=es)

Swaim, R. W. (2010). *The Strategic Drucker, Growth strategies and marketing insights from the works of Peter Drucker*. Jossey-Bass.

- Taylor, S., & Bodgan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación: la búsqueda de significados. En G. P. (GBS) (Ed.). España: Ediciones Paidós Ibérica. Obtenido de <https://books.google.es/books?id=EQanW4hLHQgC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Terrazas Pastor, R. (2011). Planificación y programación de operaciones. *PERSPECTIVAS*(28), 7-32. Recuperado el 04 de Julio de 2022, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941257002>
- Tzu, S. (2004). *El arte de la guerra* (1ra ed.). Distrito Federal, México: Grupo Editorial Éxodo. Obtenido de [https://elibro.net/es/lc/bibliouaq/titulos/135306?fs\\_q=EL\\_\\_ARTE\\_\\_DE\\_\\_LA\\_\\_GUERRA&prev=fs](https://elibro.net/es/lc/bibliouaq/titulos/135306?fs_q=EL__ARTE__DE__LA__GUERRA&prev=fs)
- Tzu, S. (2016). *El arte de la guerra*. Prometeo Libros. Recuperado el 2022 de Febrero de 10, de <https://elibro.net/es/lc/bibliouaq/titulos/192108>
- Yang, W. (Octubre de 2006). *La guía Slow Food*. Recuperado el 12 de Julio de 2022, de [https://www.slowfood.com/about\\_us/img\\_sito/pdf/Companion\\_ESP.pdf](https://www.slowfood.com/about_us/img_sito/pdf/Companion_ESP.pdf)

## ANEXOS

## ANEXO A

## Formatos de entrevista y observación utilizados

Tabla A1

## Reporte de Observación.

REPORTE DE OBSERVACIÓN							Número de Formato:		
							Fecha en que se elaboró:		
Nombre de la empresa:									
Razón social:									
Ubicación:									
Contacto:									
CATEGORÍA	A TOMAR EN CUENTA.						INFORMACIÓN ADICIONAL		
Instalaciones	El establecimiento cuenta con terraza.	SI	NO	Cuenta con servicio de Internet.	SI	NO			
	Cuenta con área para fumadores.	SI	NO	Se observa un buen mantenimiento de las áreas.	SI	NO			
	Los pisos y paredes están en buen estado	SI	NO	Cuenta con estacionamiento.	SI	NO			
	Total de factores:	6		Factores positivos:					
Seguridad	Cuenta con salidas de emergencia.	SI	NO	Se respeta el aforo máximo.	SI	NO			
	Cuenta con extintores visibles.	SI	NO	Las instalaciones eléctricas parecen estar en buen estado.	SI	NO			
	Cuenta con botiquín visible.	SI	NO	Cuentan con señalización de procedimientos de incendios.	SI	NO			
	Total de factores:	6		Factores positivos:					
Servicio	El personal cuenta con el uniforme adecuado para su actividad.	SI	NO	El lenguaje utilizado por parte del personal es de respeto.	SI	NO			
	El personal es amable.	SI	NO	El personal se abstiene del uso de pulseras, esmalte, anillos, etc.	SI	NO			
	El personal muestra estar bien organizado.	SI	NO	El personal sigue un protocolo de servicio.	SI	NO			
	El mesero practica el charoleo.	SI	NO	Los meseros utilizan comandas	SI	NO			
	El servicio se cumplió en tiempo y forma.	SI	NO						
	Total de factores:	9		Factores positivos:					
Medidas Sanitarias	Se proporciona gel antibacterial al entrar.	SI	NO	Los sanitarios cuentan con agua, jabón, toallitas de papel y papel	SI	NO			

				higiénico.			
	Al recoger la carta se limpia y se desinfecta antes de colocarla con otras cartas.	SI	NO	Se limpian las mesas y sillas después de cada servicio.	SI	NO	
	Uso correcto de cubrebocas por parte del personal.	SI	NO				
	Total de factores:	4		Factores positivos:			
Alimentos y Bebidas	En la carta se describen los platillos y los ingredientes que contienen.	SI	NO	Los A y B corresponden con el concepto del restaurante.	SI	NO	
	En el menú se incluyen alimentos y bebidas tradicionales.	SI	NO	Hay variedad en el tipo de platillos del menú.	SI	NO	
	La temperatura de A y B es adecuada.	SI	NO	Las propiedades organolépticas de A y B son las adecuadas.	SI	NO	
	Total de factores:	6		Factores positivos:			
Ambiente.	Las sillas y mesas en el restaurante son cómodas.	SI	NO	El tipo de música va con el concepto del restaurante.	SI	NO	
	La iluminación es la adecuada.	SI	NO	El nivel de sonido de la música es agradable.	SI	NO	
	Los colores del establecimiento y su combinación son agradables a la vista.	SI	NO	Olores agradables del lugar.	SI	NO	
	El tamaño del mobiliario es adecuado.	SI	NO	Cuentan con áreas verdes.	SI	NO	
	Total de factores:	8		Factores positivos:			
Página Web.	Corresponden las fotos con el lugar físico.	SI	NO	Se incluye la dirección del establecimiento.	SI	NO	
	Se incluye el teléfono del establecimiento.	SI	NO	Incluye una descripción del establecimiento.	SI	NO	
	Se incluyen los horarios de funcionamiento.	SI	NO	Se muestra el menú del restaurante.	SI	NO	
	Total de factores:	6		Factores positivos:			
Otros.	Cuentan con servicio a domicilio.	SI	NO	Cuentan con distintas formas de pago.	SI	NO	
	Cuentan con algún distintivo como H, M, Punto Limpio, etc.	SI	NO	Hacen facturación electrónica.	SI	NO	
	Cuentan con alguna promoción.	SI	NO	El restaurante es pet-friendly	SI	NO	
	Se puede hacer reservación.	SI	NO				
	Total de factores:	7		Factores positivos:			
Actividades complementarias							

Fuente: Elaboración propia.



## ANEXO B

Tabla B1

Cuestionario dirigido al personal del establecimiento.

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL PERSONAL DEL ESTABLECIMIENTO				Núm. de Cuestionario:	
				Fecha de Entrevista:	
Nombre de la empresa:					
Ubicación:				Tiempo en Operaciones:	
Razón Social:				Núm. de Empleados:	
Contacto:				Aforo:	
Capacitaciones personal:	al (SI) (NO)	Frecuencia de capacitaciones:		Cheque Promedio:	
Nombre del encuestado:		Puesto:		Antigüedad (años):	
Núm.	PREGUNTA	RESPUESTA			
1.	¿Su empresa cuenta con misión, visión, valores etc.?				
2.	¿En qué se basan para la creación de una estrategia competitiva?				
3.	¿Cuál es el procedimiento que siguen para la aplicación de una estrategia?				
4.	¿De qué manera se asegura el entendimiento de la estrategia en todas las áreas de su empresa?				
5.	¿De qué forma se evalúan los resultados de una estrategia implementada?				
6.	¿Qué características de su entorno considera como una amenaza para su empresa?				
7.	¿Qué características del entorno considera como una oportunidad para la empresa?				
8.	¿Cuál es la ventaja competitiva de su empresa?				
9.	¿Cuáles son las características de su cliente objetivo?				
10.	¿Qué acciones realizan para la atracción de clientes?				
11.	¿Qué experiencia les ofrece a sus clientes?				
12.	¿El conocimiento obtenido en la relación con sus clientes, de qué manera podría ser aprovechable para su empresa?				
13.	¿Considera que la buena relación entre el cliente y el personal del establecimiento gastronómico es determinante en la compra/venta del producto o servicio?				
14.	¿Cuáles son las técnicas de motivación para su personal?				
15.	¿Qué influencia tiene la Ruta del Arte, Queso y Vino en los restaurantes de la región?				
16.	¿Cuáles son los platillos más populares de su restaurante?				

17.	¿Cree usted que los establecimientos que ofrecen platos representativos de una región cuentan con una ventaja sobre los que no los ofrecen?	
18.	¿Cómo considera que podría influir la adición de insumos locales para la elaboración de su menú, en la atracción clientes?	
19.	¿De qué manera podría beneficiarle a su empresa la integración del sector restaurantero con toda la cadena de valor gastronómica?	

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO C

Tabla C1

Cuestionario dirigido al cliente del establecimiento.

CUESTIONARIO DIRIGIDO AL CLIENTE DEL ESTABLECIMIENTO					Núm. de Cuestionario:	
					Fecha de Entrevista:	
Nombre del restaurante:						
Nombre del cliente:						
Edad:		Sexo:		Lugar de origen:		
Ocupación:		Ingresos:		Estado civil:		
Motivo del viaje:		Estancia media o duración del viaje:		Frecuencia de los viajes:		
Personas con las que viaja:		Gasto promedio en restaurantes:		Como supo del establecimiento:		
En la siguiente sección, favor de tachar la casilla que más se acerque a su respuesta.						
Núm. m.	PREGUNTA	OPCIONES:				
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	El personal del lugar fue amable en todo momento.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2.	El personal muestra estar capacitado para el servicio.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
3.	Considero que el sabor de los A y B es bueno.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
4.	Hay congruencia entre el concepto del restaurante y el menú.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
5.	La presentación de los platillos invita a probarlos.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
6.	Considero que el ambiente del establecimiento es ameno.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
7.	Considero que la decoración del establecimiento es agradable a la vista.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
8.	Me siento identificado con el concepto del establecimiento.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
9.	Las sillas del establecimiento son cómodas.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
10.	Considero que la música de fondo es agradable.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
11.	La iluminación del establecimiento es adecuada.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
12.	El costo corresponde a la experiencia vivida.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

13.	De manera general, el restaurante cumplió con mis expectativas.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
14.	Al elegir un destino turístico, me veo influenciado por la gastronomía del lugar.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
15.	Dentro de mis viajes suelo consumir alimentos en restaurantes de comida tradicional.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
16.	Dentro de mis viajes, suelo acudir a eventos gastronómicos.	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
17.	¿Por qué decidió comer aquí?					
18.	¿En qué podemos mejorar?					

Fuente: Elaboración propia.