

## Diagnóstico de competitividad de una PYME hidalguense: Caso Restaurante ABC

### Competitiveness diagnosis of a Hidalgo SME: ABC Restaurant Case

*Aura Paulina Flores Barrera<sup>a</sup>, Nayeli Vélez Rivera<sup>b</sup>, Juan Ramírez Godínez<sup>c</sup>*

---

#### Abstract:

Business competitiveness in SMEs is the capacity that these organizations must generate, maintain, or improve their growth and development within a socioeconomic context, which includes various factors. The Competitiveness Diagnosis was carried out in November 2023, based on the information issued by the ABC restaurant, providing important data in each of its indicators: strategic planning, supply, quality assurance, marketing, accounting and finance, human resources, environmental management, and information systems. As a result of this competitiveness diagnosis, and according to the findings, the ABC restaurant is within the “High” competitive range with reference to small companies within the services sector at the state level according to the Inter-American Development Bank.

#### Keywords:

Competitiveness, restaurants, SMEs, competitiveness map.

---

#### Resumen:

La competitividad empresarial en las PyMEs es la capacidad que tienen dichas organizaciones para generar, mantener o mejorar su crecimiento y desarrollo dentro de un contexto socioeconómico, este comprende diversos factores. El Diagnóstico de Competitividad fue realizado en noviembre de 2023, con base en la información emitida por el restaurante ABC, arrojando datos importantes en cada uno de sus indicadores: planeación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. Como resultado de este diagnóstico de competitividad, y de acuerdo con los hallazgos el restaurante ABC se encuentra dentro del rango competitivo “Alto” con referencia a las empresas pequeñas dentro del sector servicios a nivel estatal de acuerdo con el Banco Interamericano de Desarrollo.

#### Palabras Clave:

Competitividad, restaurantes, PYMEs, mapa de competitividad.

---

### Introducción

La competitividad empresarial en las PyMEs es la capacidad que tienen dichas organizaciones para generar, mantener o mejorar su crecimiento y desarrollo dentro de un contexto socioeconómico, desde el punto de vista macro verifica el desarrollo de los gobiernos y desde el punto de vista micro, identifica las características diferenciadoras que tiene una empresa frente a la otra.

Existen diversos factores que inciden en la competitividad de las PYMEs e impulsan su crecimiento y son de nivel micro y macroeconómico encontrándose relacionados

independientemente en el contexto en el que se encuentran (1,2).

La competitividad empresarial permite a una empresa mantenerse en pie para alcanzar metas y objetivos, si está bien desarrollada será pieza clave para implementar estrategias y campañas efectivas, por lo que la importancia de la competitividad radica en su relación positiva con el crecimiento de la empresa a un largo plazo (3).

En el caso de esta investigación se identifican los factores de la competitividad empresarial de acuerdo con Saavedra (4), y el Mapa de Competitividad desarrollado

---

a Autor de Correspondencia, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0000-0002-6906-2299>, Email: [aurap@uaeh.edu.mx](mailto:aurap@uaeh.edu.mx)

b Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0000-0001-6890-2340>, Email: [nayeli\\_vez@uaeh.edu.mx](mailto:nayeli_vez@uaeh.edu.mx)

c Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0000-0001-7718-0546>, Email: [juan\\_ramirez@uaeh.edu.mx](mailto:juan_ramirez@uaeh.edu.mx)

Fecha de recepción: 07/05/2024, Fecha de aceptación: 01/11/2024, Fecha de publicación: 05/12/2024

por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado para el diagnóstico organización de la PYME, visualizando las siguientes áreas: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. Estas son variables importantes que inciden directamente en la subsistencia exitosa de las empresas, estos factores empresariales son aquellos donde se tiene un control sustancial, y se relacionan con la acumulación de conocimiento generado por la empresa y sus estrategias. El presente trabajo muestra una forma de acercamiento a las realidades desde diversas perspectivas; de esta manera se señala un modo de análisis competitivo de una empresa restaurantera hidalguense que se tiene como objetivo analizar cada uno de estos factores para tener una perspectiva amplia de las áreas de oportunidad que se tiene dentro de esta PYME.

### La PYME restaurantera

Las pequeñas y medianas empresas (PYME) en América Latina soportan un tercio del empleo, más del 20% del Producto Interno Bruto (PIB) y representan alrededor del 11%, por lo anterior los gobiernos de Latinoamérica buscan apoyar como eje central de la estrategia para preservar el empleo, dinamizar el mercado laboral e incrementar la productividad de las empresas (5,6).

Las PYMEs en México, constituyen un papel determinante de la estructura económica del país, por su alto impacto en la generación de empleos y la producción nacional, por lo que son consideradas como el motor principal de la economía, ya que por su gran flexibilidad logran metas que difícilmente empresas grandes podrían conseguir con la misma facilidad, rapidez y dinamismo (7).

El sector de servicios alimenticios se caracteriza por su gran flexibilidad de adaptación ante los cambios externos, los datos muestran que durante el 2021 logró consolidarse como un generador de empleos posterior a la pandemia, puesto que las 641,279 unidades económicas (el 12.2% de las unidades económicas nacionales que tuvieron actividades durante el año 2021) emplearon al 12.7 % del personal ocupado en el país generando el 15.86% de la Producción Bruta Total, con lo cual es considerado el segundo mayor empleador a nivel nacional (8).

En el 2022, el Producto Interno Bruto (PIB) de los servicios de preparación de alimentos y bebidas ocupó el lugar 21 de un total de 78 subsectores de actividad económica del país, con una participación del 1.4%; del 2018 al 2021, el número de establecimientos de servicios de preparación de alimentos y bebidas incrementó un 3.3%, en promedio

anual y en el 2022 emplearon a 60 mujeres por cada 100 empleos (9).

En el estado de Hidalgo, se considera un sector prioritario como motor de desarrollo clave para el crecimiento económico del 2009 al 2018 la entidad tuvo un incremento considerable de unidades económicas de alimentos y bebidas de un 53.12% (10).

La industria restaurantera en los últimos años se ha estudiado desde diferentes perspectivas en cuanto a la competitividad, desde la orientación al cliente y la innovación, la calidad del servicio, planeación estratégica y tecnologías de la información (11-14), pero existen muy pocos estudios desde una perspectiva global, por lo que es necesario identificar dentro del mapa de competitividad cuales son los factores que más inciden en la competitividad de estas empresas (15).

### Metodología

Este proyecto aportó elementos, desde una perspectiva integral, que pueden contribuir al sector empresarial hidalguense con herramientas estratégicas, en aras de la mejora de los procesos de la planeación estratégica, planificación de procesos administrativos y de producción, la implementación de sistemas de calidad que se vean reflejados en diferentes niveles de gestión y políticas ambientales; generar una buena cultura organizacional implementando estrategias de capacitación y promoción del personal. Permitirá la implementación de sistemas de información, así como generar estrategias financieras que garantice la adaptabilidad empresarial.

Para la recolección de datos se utilizó la metodología del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través del cuestionario que permite generar el Mapa de Competitividad de la Pyme. Definiéndose la competitividad como la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad inter empresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en la existencia de un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales (16).

Es por ello por lo que se consideraron variables del enfoque de competitividad sistémica de la CEPAL. Cabe resaltar que, para su aplicabilidad en México, el modelo fue adaptado para empresas mexicanas por la

investigadora de la UNAM, la Dra. María Luisa Saavedra (16) y ha sido validado con un sinnúmero de empresas de diferentes sectores.

Este Mapa de Competitividad de la Pyme del BID, está conformado por 89 preguntas con respuestas en una posible escala del 1 al 5 (tipo Lickert), que permiten indagar la percepción sobre el desempeño de la empresa con sus dimensiones internas: planificación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. Para los aspectos internos de competitividad empresarial a nivel micro, se tienen en cuenta ocho variables como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1.** Indicadores de las variables independientes

Variables	Indicadores
Planeación estratégica	Proceso de planeación estratégica
Aprovisionamiento	Implementación de la estrategia Aprovisionamiento Manejo de inventarios Ubicación e infraestructura
Aseguramiento de la calidad	Aspectos generales de la calidad Sistema de calidad
Comercialización	Mercadeo nacional: mercadeo y ventas. Mercadeo nacional: servicios Mercadeo nacional: distribución
Contabilidad y finanzas	Monitoreo de costos y contabilidad Administración financiera Normas legales y tributarias
Recursos humanos	Aspectos generales Capacitación y promoción de personal Cultura organizacional Salud y seguridad industrial
Gestión ambiental	Política ambiental de la empresa Estrategia para proteger al medio ambiente Concientización y capacitación del personal en temas ambientales Administración del desperdicio
Sistemas de información	Planeación del sistema Entradas Procesos Salidas

Nota. Con base en Saavedra (16), se identifican 8 variables independientes con 25 indicadores.

Una vez recabada la información de la empresa, se integra un reporte cuya estructura es la siguiente:

- Basedato, en ella se identifica el sector al que pertenece la empresa.
- Calificación, el componente constituido por 8 áreas de la empresa que se evalúan para determinar su competitividad
- Mapa de la empresa que con base a la calificación obtenida que determina el nivel de competitividad.
- Mapa por área, que muestra no solo la evaluación de cada área sino también de cada uno de los puntos a tratar.
- Componente gráfico, muestra los resultados de manera gráfica en términos globales de las 8 áreas.

Se incorporaron al estudio pequeñas y medianas empresas del sector restaurantero con un rango de 11 a 50 empleados del subsector 77251, que de acuerdo con el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte refiere a las unidades económicas que ofrecen servicio de preparación de alimentos y bebidas alcohólicas y no alcohólicas para su consumo inmediato en las instalaciones o para llevar en combinación con la elaboración de pan, y a preparar y servir café para consumo inmediato, en combinación con el tostado y la molienda de este (10).

Por lo que para este estudio se tomó una empresa denominada "ABC" con las siguientes características, ubicada en Pachuca de Soto, cuenta con 13 empleados establecida como referencia importante en su corto periodo de operación de 3 años, es un restaurante de cocina mexicana contemporánea que ha logrado destacar la escena culinaria local y regional, enfocándose en la innovación ya que realiza una reinterpretación de platillos típicos que la convierten en una joya culinaria, ofreciendo una experiencia gastronómica única que ha atraído a clientes locales como a visitantes.

## Resultados del Diagnóstico de Competitividad

### Mapa de competitividad global

Con base en la encuesta realizada en el mes de noviembre del 2023, se llega a los siguientes resultados: El Mapa de Competitividad Global arroja un nivel de competitividad de la empresa del 72%, resultado considerado por el BID, como un puntaje de competitividad "Alto", con base en los parámetros realizados por Saavedra García *et al.*, (17). Pero se encuentra por debajo del nivel de competitividad estatal que fue del 79% con base en Vargas Vega *et al.*, (18), estableciendo la evaluación del nivel de competitividad global y por áreas de acuerdo con el cumplimiento de las

respuestas del instrumento, basándose en el siguiente rango, veáse Tabla 2.

**Tabla 2. Rango de competitividad**

Rango	Indicadores
De 0 -20%.	Muy baja competitividad
De 21-40%.	Baja competitividad
De 41-60%.	Mediana competitividad
De 61-80%.	Alta Competitividad
De 81-100%.	Muy alta competitividad

Nota: Información extraída de Saavedra *et. al.*, (17).

Con base en un estudio realizado por Vargas *et. al.* (18) se muestra que el restaurante ABC con una competitividad del 72%, por lo que se encuentra por debajo de competitividad global estatal que es del 79%.

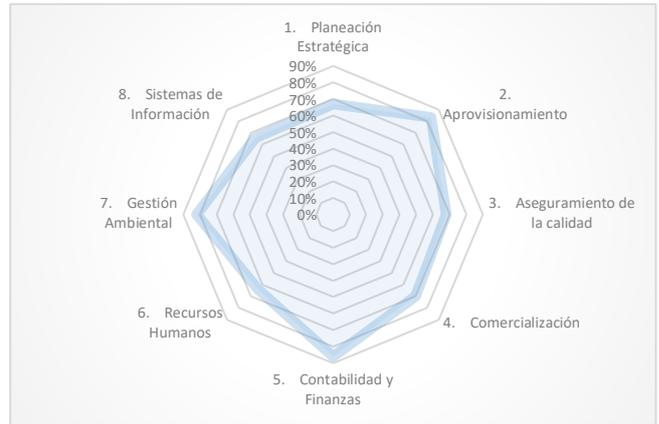
Los factores por áreas, descritos en la tabla 1, muestran que los indicadores más altos del restaurante ABC son los relativos a la Contabilidad y Finanzas con 86%, Aprovisionamiento con un 83% y Gestión Ambiental con un 82%, mientras que en los indicadores más bajos se encontraron Recursos Humanos con un 64%, así como los Sistemas de Información con el 66%, como se muestra en el Mapa de competitividad (Tabla 3):

**Tabla 3. Mapa de Competitividad Global**

	Evaluación del área
1. Planeación Estratégica	67%
2. Aprovisionamiento	83%
3. Aseguramiento de la calidad	68%
4. Comercialización	70%
5. Contabilidad y Finanzas	86%
6. Recursos Humanos	64%
7. Gestión Ambiental	82%
8. Sistemas de Información	66%
Nivel De Competitividad De La Empresa	<b>72%</b>

Nota: Elaboración propia con base en datos obtenidos de encuesta a la empresa

De acuerdo con la tabla anterior el indicador más alto es el de Contabilidad y finanzas, esto se debe a que se cuenta con un bien manejo de este recurso con el 86%, y el de menor rango es el de Recursos Humanos con el 64%, lo que se refleja en el siguiente radar:



**Figura 1. Radar de evaluación por áreas**

### Mapa de competitividad global

A continuación, se muestran los resultados obtenidos en el Mapa de Competitividad por áreas con la finalidad de visualizar las fortalezas y las oportunidades del restaurante ABC.

#### 1. Planeación estratégica

La planeación estratégica obtuvo una evaluación del 67% y con base en un estudio previo realizado por Vargas *et al.*, (18), éste se encuentra por debajo del nivel estatal que fue del 76% en la misma área en el rango de empresas de servicios.

En la planeación estratégica se midieron dos indicadores, uno que es el proceso de PE con un 78% y el seguido la implementación de la estrategia con un 60% como se muestra en la Tabla 4.

**Tabla 4. Planeación estratégica**

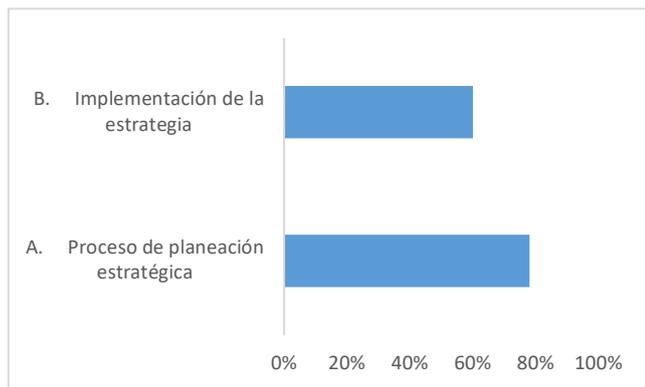
Planeación estratégica	Evaluación
A. Proceso de planeación estratégica	78%
B. Implementación de la estrategia	60%
Evaluación del área	67%

Nota: Elaboración propia con base en datos obtenidos de encuesta a la empresa

El área de oportunidad que presenta la planeación estratégica es la implementación de la estrategia, identificando que el personal se encuentra relativamente activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda su implementación, y en la asignación general de los recursos en cada área dándole un seguimiento efectivo, pero sobre todo en esta etapa de implementación de la estrategia la cultura organizacional es clave en esta fase

ya que genera un sentido de identidad, orienta el comportamiento de los directivos y trabajadores hacia las metas de la empresa lo que refuerza la posibilidad de adaptación de la misma en su entorno y genera las pautas de aprendizaje que permite consolidarse en el mercado, haciéndole frente a la competencia y logrando el compromiso de los clientes. Cabe señalar que su implementación y ejecución de la estrategia requiere de los trabajadores y directivos ya que desde sus diferentes puestos de responsabilidad es fundamental para el logro de los objetivos (19,20).

En la figura 2, se puede visualizar de manera gráfica la subárea de planeación estratégica y sus indicadores.



**Figura 2. Planeación estratégica**

## 2. Aprovisionamiento

El aprovisionamiento obtuvo una evaluación del 83%, el indicador más alto se encuentra en su aspecto general del 92%, le sigue el manejo de inventarios con un 82% y por último con un 60% ubicación e infraestructura, la que es considerada un área de oportunidad, visualizar Tabla 5.

**Tabla 5. Aprovisionamiento**

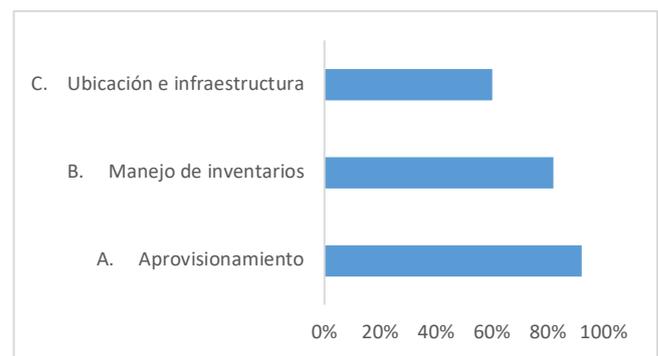
Aprovisionamiento	Evaluación
A. Aprovisionamiento	92%
B. Manejo de inventarios	82%
C. Ubicación e infraestructura	60%
Evaluación del área	83%

Nota: Elaboración propia con base en datos obtenidos de encuesta a la empresa

El aprovisionamiento del restaurante de acuerdo con sus generalidades tiene criterios formales, cuenta con un abastecimiento de la materia prima flexible pero la ubicación en donde se encuentra la empresa no es ideal para el abastecimiento de materiales, mano de obra y para la distribución, la infraestructura e instalaciones son regularmente adecuadas para atender las necesidades

actuales y futuras, por lo que es necesario realizar una proyección a futuro de las instalaciones.

Por lo regular dentro de la industria se cuenta con un manejo de abastecimiento adecuado de acuerdo a las necesidades del restaurante, en este caso se abastece de abarrotes cada 3er día, de congelados cada 4 o 5 días y de frutas y verduras todos los días para contar con productos frescos, el establecimiento aunque se encuentra en una avenida principal cuenta con las entradas y salidas necesarias para la recepción de alimentos, sin embargo, no se pudo diseñar de acuerdo a la visión y requerimientos necesarios del dueño. En la figura 3, se puede visualizar de manera gráfica la subárea de aprovisionamiento.



**Figura 3. Aprovisionamiento**

El aprovisionamiento en un restaurante es fundamental ya que requiere tomar en cuenta factores determinantes que es la calidad de los productos y precios, por lo que es necesario implementar estrategias adecuadas para reducir costos y ofrecer un buen producto final, contando con espacios adecuados para su almacenamiento, un buen manejo de inventarios ya que son productos perecederos. 4

## 3. Aseguramiento de la calidad

En el área de aseguramiento de la calidad, el restaurante ABC, se obtuvo una evaluación del 68%, con una valoración en sus dos indicadores en aspectos generales de calidad del 80% y los sistemas de calidad de un 60%, considerándose un área de oportunidad, como se visualiza en la Tabla 6.

**Tabla 6. Aseguramiento de la calidad**

Aseguramiento de la calidad	Evaluación
A. Aspectos generales de la calidad	80%
B. Sistemas de calidad	60%
Evaluación del área	68%

Nota: Elaboración propia con base en datos obtenidos de encuesta a la empresa.

La principal preocupación dentro de un establecimiento de alimentos y bebidas es el aseguramiento de la calidad, por lo que es fundamental diseñar estrategias en función de esta y así evitar que los microorganismos proliferen y un buen sistema de calidad es crucial por lo que se requiere que la dirección pueda implementar programas y contralar sus resultados para tener una mejora permanente.

Los sistemas se encargan de integrar esfuerzos dentro de la empresa para conseguir el máximo rendimiento económico compatible con la satisfacción de los clientes, y en el caso del restaurante ABC, es un área de oportunidad que requiere trabajar, así como involucrar los controles necesarios para identificar y medir defectos y causas en sus procesos, contando con una retroalimentación que permita hacer las correcciones pertinentes y dar seguimiento (21).

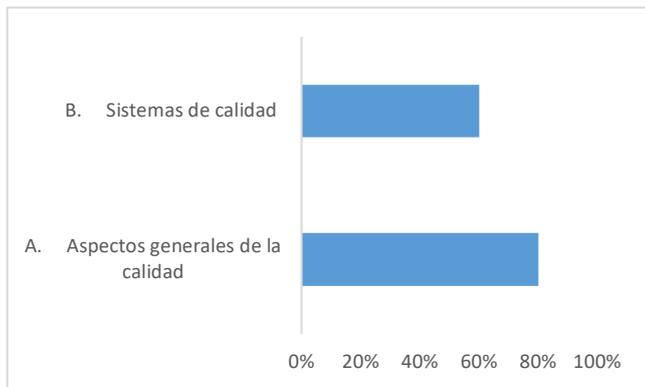


Figura 4. Aseguramiento de la calidad

#### 4. Comercialización

El área de comercialización del restaurante ABC, obtuvo una evaluación del 69%, con una valoración en sus tres indicadores en Mercado Nacional: Servicios con un 73%, Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas con un 70% y Mercado Nacional: Distribución con un 60%, siendo ésta un área de oportunidad como se visualiza en la Tabla 7.

Tabla 7. Comercialización

Comercialización	Evaluación
A. Mercado nacional: Mercadeo y ventas	70%
B. Mercado Nacional: Servicios	73%
C. Mercado Nacional: Distribución	60%
Evaluación del área	69%

Nota: Elaboración propia con base en datos obtenidos de encuesta a la empresa

Las prácticas de comercialización son fundamentales para las PyMEs ya que no solo es realizar un marketing efectivo sino ganar una ventaja competitiva a través de un

rendimiento superior, logrando estrategias de marketing competitivo (17).

El restaurante ABC tiene como área de oportunidad la distribución, esto es, que la empresa regularmente posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, desarrollando un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando los necesitan y que por lo regular contrata vendedores con vínculo laboral; por lo que es necesario fomentar el uso de prácticas de comercialización más avanzadas, por lo que es necesario un cambio de visión del empresario a largo plazo.

Se puede visualizar la evaluación del área en la figura 5.



Figura 5. Comercialización

#### 5. Contabilidad y finanzas

El área de contabilidad y finanzas obtuvo una evaluación del 86% con una valoración en sus tres indicadores de: monitoreo de costos y contabilidad con un 91%, administración financiera con un 85% y como área de oportunidad normas legales y tributarias con un 80%, como se observa en la tabla 8.

Tabla 8. Contabilidad y finanzas

Contabilidad y finanzas	Evaluación
A. Monitoreo de costos y contabilidad	91%
B. Administración financiera	85%
C. Normas legales y tributarias	80%
Evaluación del área	86%

Nota: Elaboración propia con base en datos obtenidos de encuesta a la empresa

El área de contabilidad y finanzas es fundamental en las empresas ya que la información derivada del área facilita a la organización mejorar sus funciones y una toma de decisiones acertada ya que las herramientas y estrategias de las empresas son seleccionadas con base

en las necesidades que se ajustan a las posibilidades económicas de las mismas (2).

Es por ello por lo que la importancia en el área de competitividad y finanzas dentro de las pymes permite determinar y cumplir los objetivos (2).

La empresa ABC tiene como área de oportunidad el control de las normas legales y tributarias, para una empresa es importante contar con mecanismos de control que contempla una serie de acciones legales para obtener una mejor gestión de los recursos económicos, esto para prever situaciones problemáticas que incidan en el incumplimiento de sus obligaciones (22).

Visualiza el área en la figura 6.

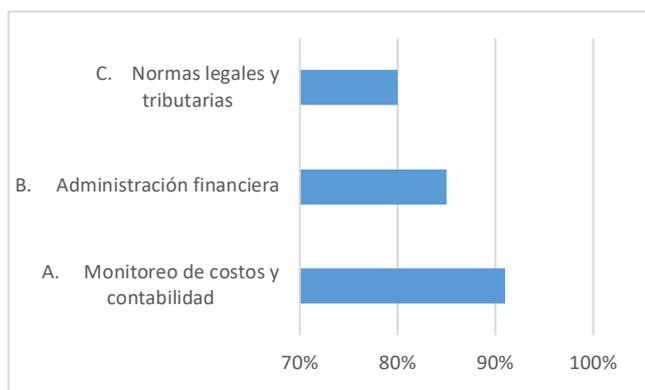


Figura 6. Contabilidad y finanzas

## 6. Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos obtuvo una evaluación del 86% con una valoración en cuatro indicadores de: aspectos generales con un 50%, siendo el área de oportunidad; capacitación y promoción de personal con un 69%, cultura organizacional con un 76% y salud y seguridad social con un 64%, como se observa en la tabla 9.

Tabla 9. Recursos Humanos

Recursos Humanos	Evaluación
A. Aspectos Generales	50%
B. Capacitación y promoción del personal	69%
C. Cultura organizacional	76%
D. Salud y Seguridad industrial	54%
Evaluación del área	64%

Nota: Elaboración propia con base en datos obtenidos de encuesta a la empresa

Para las empresas es fundamental el quehacer humano, el pensar es una actividad propiamente humana, y el contar con un pensamiento estratégico, la implementación de una estrategia también es una actividad humana, por

lo que el tener alguna ventaja competitiva a través del capital humano es un logro empresarial, ya que el gerente dentro de las PYMEs debe de alentar a los colaboradores a generar el desarrollo de nuevas ideas y poner en acción productiva un amplio rango de habilidades y capacidades, ese producto intangible que contribuye a elevar la y conservar la productividad, innovación y competitividad de una organización (20, 23).

En este sentido y de acuerdo a los resultados como área de oportunidad dentro de esta variable son los aspectos generales de los recursos humanos, esto se refiere que regularmente el restaurante ABC cuenta con un organigrama implementando las líneas de autoridad y responsabilidad definidas, las políticas y manuales de procedimiento se encuentran escritos y acatados por el personal así como el restaurante cumple con los requisitos legales vigentes como es el IMSS, INFONAVIT, ISR, IVA, entre otros. Sin embargo, no cuenta con una mesa directiva que lideré la empresa ya que es un solo dueño el que toma las decisiones.

En el indicador de salud y seguridad que es un indicador bajo con un 54%, el restaurante casi no cuenta con un programa de salud ocupacional implementado, ya sea para prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, entre otros, lo cual es fundamental para los trabajadores.

Lo cual se visualiza en la figura 7.



Figura 7. Recursos Humanos

Como se puede visualizar en la figura anterior, el indicador de cultura organizacional con el 76% que es una fortaleza en este momento para el restaurante ya que se cuenta con buena comunicación oral y escrita a través de los diferentes niveles, se logra que el personal tenga un sentido de pertenencia, el trabajo en equipo es estimulado y cuenta con programas e incentivos para mejorar el clima laboral, y regularmente realiza actividades sociales vinculando a la familia de los trabajadores.

En cuanto a la capacitación y promoción del personal, la evaluación del restaurante ABC fue del 69%, es una cifra baja como todas en esta variable, sin embargo, se ha comprobado que las organizaciones crean una forma particular de conocimiento agregado, habilidades y competencias que contribuye al desempeño a nivel organizacional; es decir, muchos empleados aumentan su productividad aprendiendo nuevas habilidades en el trabajo ya que ellos traen un conocimiento base que se va reforzando a través de la capacitación, por eso es importante este indicador en la competitividad empresarial ya que llega a ser una diferenciación importante creando ventajas competitivas (24).

### 7. Gestión Ambiental

El área de gestión ambiental obtuvo una evaluación del 82%, ligeramente arriba del nivel estatal con base al estudio realizado por Vargas *et al.*, (25), que fue del 80%. Se analizaron cuatro indicadores: Política Ambiental de la empresa con un 80%, Estrategia para proteger el medio ambiente con un 80%, Concientización y capacitación del personal en temas ambientales con un 80% y Administración del desperdicio con un 90%, como se observa en la tabla 10.

**Tabla 10. Gestión Ambiental**

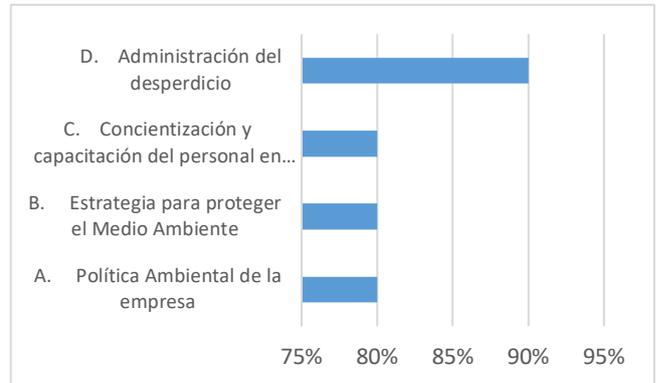
Gestión Ambiental	Evaluación
A. Política Ambiental de la empresa	80%
B. Estrategia para proteger el Medio Ambiente	80%
C. Concientización y capacitación del personal en temas ambientales	80%
D. Administración del desperdicio	90%
Evaluación del área	82%

*Nota:* Elaboración propia con base en datos obtenidos de encuesta a la empresa

El restaurante ABC, casi siempre toma en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores, conocen las normas que la controlan y establecen procedimientos necesarios para cumplirlas ya que las toman en cuenta cuando desarrollan nuevos productos o servicios, las instalaciones, la operación y el mantenimiento de sus equipos son realizados bajo las consideraciones ambientales. Trabajan los colaboradores de manera conjunta y casi siempre documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos para cumplir con la normatividad ambiental, tanto de manera interna como externa y el restaurante casi siempre trabaja para tratar de minimizar el consumo de energía y agua, además busca reciclar materiales, pero donde trabaja fuertemente

es con el desperdicio, ya que conoce la etapa en que se genera más desperdicio y ha formado planes para reducirlo.

Los resultados también se pueden visualizar de manera gráfica en la figura 8.



**Figura 8. Gestión Ambiental**

De acuerdo con los resultados empíricos realizados por Vargas *et al.*, (25), en la industria restaurantera hidalguense, muestra que la Gestión Ambiental índice significativamente en la competitividad del sector y aunque se han desarrollado esfuerzos encaminados a una mejora continua en esta área, se requiere que cada uno de los restaurantes jueguen un papel más activo en la búsqueda de la sostenibilidad, para contribuir a la preservación del medio ambiente que coadyuvará a mejorar la calidad de vida de la población.

### 8. Sistemas de Información

El área de Sistemas de Información obtuvo una evaluación del 66%, muy por debajo del nivel estatal con base al estudio realizado por Flores *et al.*, (26), que fue del 80%.

Se analizaron cuatro indicadores: Planeación del sistema con una evaluación y salidas con una evaluación del 60%, siendo estos dos indicadores áreas de oportunidad, Entradas con el 80% y Procesos con el 72%, como se observa en la tabla 11.

**Tabla 11. Sistemas de Información**

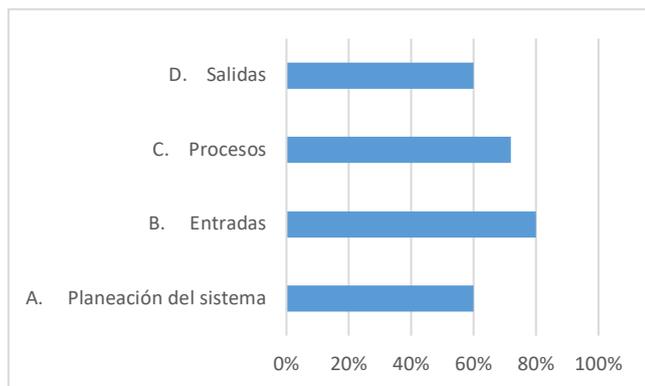
Sistemas de Información	Evaluación
A. Planeación del sistema	60%
B. Entradas	80%
C. Procesos	72%
D. Salidas	60%
Evaluación del área	66%

*Nota:* Elaboración propia con base en datos obtenidos de encuesta a la empresa

Los sistemas de información son importantes para las PYMEs, en este caso para los restaurantes es crucial, ya que esta información es determinante para los propietarios en la toma de decisiones, en cuanto al monitoreo de costos y el aumento de la eficiencia, estas empresas han sido empujadas hacia la transformación digital por sus clientes pero sobre todo por la competencia ya que requieren optimizar desde la experiencia brindada a los clientes, la evaluación del servicio, contratación de empleado, control de costos, proyección de ventas, entre otros, y todo eso es información (26).

El restaurante ABC, no cuenta con un buen sistema de salidas de información, regularmente los datos que se generan son confiables, oportunos, claros y útiles para la toma de decisiones y la gerencia regularmente define reportes que indiquen la información que requiere. El sistema en sí regularmente está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de la información que responde a las necesidades de la empresa, sin embargo, son indicadores que requieren mejorar por su importancia para el dueño y la toma de decisiones que puede tener respecto a ello.

Se puede visualizar de manera gráfica la evaluación en la figura 9.



**Figura 9. Sistemas de Información**

## Conclusiones

El restaurante ABC, con base en los hallazgos encontrados cuenta con un nivel de competitividad del 72%, por debajo de la competitividad estatal que es del 79%, las áreas de oportunidad con las que cuenta son los recursos humanos (64%), la planeación estratégica (67%), y el aseguramiento de la calidad (68); el área con mayor fortaleza es el de contabilidad y finanzas con un 86%.

En un escenario tan dinámico en donde se encuentran las PYMEs restauranteras, el papel de los recursos humanos juega de una manera directa e indirecta en el desempeño

de estas, por lo que se requiere fortalecer la fuerza laboral de manera individual como es en el conocimiento, los talentos, las habilidades, la motivación y las experiencias que favorecerán la competitividad de estas empresas, es por ello por lo que fundamental apoyar a las PYMEs restauranteras en el trabajo de sus recursos humanos, desde la parte de generar organigramas definidos con líneas de autoridad y responsabilidad, con manuales de procedimientos y políticas, y que puedan cumplir con todos los requisitos legales y vigentes respecto a sus trabajadores.

En la planeación estratégica el restaurante ABC y las PYMEs abren sin antes realizar algún estudio o plan estratégico y sería importante que las autoridades puedan brindar asesorías a los pequeños empresarios en esta materia y darles las herramientas necesarias para poder subsistir y que los dueños de los establecimientos puedan fortalecer sus habilidades gerenciales con la finalidad de mejorar y crear ventajas competitivas (Chilaca, 2021). De manera general en el estado de Hidalgo, la industria restaurantera refleja una clara deficiencia en los canales de comunicación que esto impacta a la planeación estratégica si bien conocer los procedimientos de diseño e instrumentar planes estratégicos, se tiene mucha dificultad involucrar a los colaboradores en ellos y eso se refleja de manera considerable en la implementación de planes estratégicos, y este también es el caso del restaurante ABC.

Los sistemas de calidad son fundamentales dentro de los restaurantes, ya que su materia prima son productos perecederos, además de que se requiere tener un enfoque en los sistemas ya que se requiere trabajar con productos que cumplan con las normas técnicas del sector, para poder así generar mejores productos que vayan a la mesa del cliente, el restaurante ABC requiere enfocarse en las necesidades del cliente y contar con un sistema de mejora continua que retroalimente y de seguimiento a sus platillos y servicio, esto puede crear una ventaja competitiva importante.

Sin lugar a duda, el restaurante ABC requiere trabajar con estas áreas de oportunidad importantes para que pueda ser una empresa competitiva y con ello mantener la calidad en el servicio y producto adecuado que eleve sus estándares, si bien su diagnóstico fue alto, siempre se puede trabajar en la mejora constante de las áreas y así verse reflejado en la satisfacción de sus clientes.

## Referencias

- [1] Izquierdo Espinoza, J. R., Jiménez Chinga, R., Castro Ijiri, G., y Ramos Farroñán, E. V. (2023). "Competitividad empresarial de las pequeñas empresas en los años 2020 - 2022: una revisión sistemática". *Avances*, 25(2), 271-291. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8953066> [Consultado 10-01-2024]
- [2] Solís, J. D. & Ulloa Carabali, K. (2022). "Aproximación al estado del arte de la competitividad en las empresas pymes". Tesis de licenciatura. Universidad Antonio Nariño. [Consultado: 6 de febrero 2024] <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/7616>

- [3] Madeiros, V., Goncalves Godoi, L. & Camargos Teixeira, E. (2019). La competitividad y sus factores determinantes: un análisis sistémico para países en desarrollo. *Revista CEPAL*. 129. [Consultado: 21 de febrero 2024] <https://hdl.handle.net/11362/45005>
- [4] Saavedra García, M. L. (2014). "Hacia la determinación de la competitividad de la Pyme Latinoamericana". Primera Edición. México, México: Publicaciones Empresariales UNAM.
- [5] Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL] (2021) "Estudio Económico de América Latina y el Caribe, 2021: dinámica laboral y políticas de empleo para una recuperación sostenible e inclusiva más allá de la crisis del COVID-19. *CEPAL* (LC/PUB.2021/10-P/Rev.1) Disponible en: <https://repositorio.cepal.org/items/44357f1f-d1dd-4881-a863-d785f2ef3b84> [Consultado 15-02- 2024]
- [6] González Díaz, R. R. & Becerra Pérez, L. A. (2021). "PYMES en América Latina clasificación, productividad laboral, retos y perspectivas". *CIID Journal*. 2 (1), 1-39. [Consultado: 16 de febrero 2024] <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8528337>
- [7] González Meneses, J. H., Arroyo Ávila, J. R., & Alvidrez Díaz, M. del R. de F. (2023). La Importancia Económica de las MiPyMES en México. *Excelencia Administrativa Online*, 2(4), 81-94. Disponible en: <https://vocero.uach.mx/index.php/excelencia-administrativa/article/view/1277> [Consultado 19-02-2024]
- [8] Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2021). Colección de estudios sectoriales y regionales: Conociendo la Industria Restaurantera. *INEGI*. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=889463903369> [Consultado 18-02-2024]
- [9] Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI]. (2023). Conociendo los servicios de preparación de alimentos y bebidas. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/SPAYB/SPAYB.pdf#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%20C3%ADstica%20y%20Geograf%C3%ADa%20%28INEGI%29,la%20Colecci%C3%B3n%20de%20estudios%20sectoriales%20regionales%20del%20INEGI> [Consultado 26-02-2024]
- [10] Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI]. (2019). Censos Económicos 2019. Disponible en: <https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/547> [Consultado 23-03-2023]
- [11] Cerón Islas, A., Figueroa Velázquez, J., & Guerrero Hernández, O. (2023). "La orientación al cliente, la estrategia competitiva y la innovación en mercadotecnia como factores que influyen sobre el desempeño en restaurantes mexicanos". *El Periplo Sustentable*, (44), 176 - 194. Disponible en: doi:10.36677/elperiplo.v0i44.17180 [Consultado 26-01-2024]
- [12] Monroy Ceseña, M. A. (2021). "Calidad del servicio en restaurantes de Todos Santos (México) por concepto de género". *Revista Universidad y Empresa*. 23 (40). Disponible en: [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-46392021000100003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-46392021000100003&script=sci_arttext) [Consulta 06-03-2023]
- [13] López Noriega, M. D., Zalthen Hernández, L. & Peraza Pérez, L. A. (2019). "La planeación estratégica y la competitividad del sector restaurantero en ciudad del Carmen, Campeche, México". *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO*, 1(4) Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7864500> [Consultado 20-11-2023]
- [14] Arceo Moheno, G., Ramos Méndez, E., & Flores Lázaro, C. M. (2021). "Competitividad, planeación estratégica y Tecnologías de Información en pequeños restaurantes y hoteles de Villahermosa". *Vinculatégica EFAN*, 7(2), 500-511. Disponible en: <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-119> [Consultado 09-02-2024]
- [15] García Ramírez, M. M. & López Torres, V. G. (2013). "Evaluación de la competitividad de los restaurantes de cocina internacional". ISSN 2168-0612 FLASH DRIVE ISSN 1941-9589 ONLINE, 806.
- [16] Saavedra García, M. L. (2014). "Hacia la determinación de la competitividad de la Pyme Latinoamericana". Primera Edición. México, México: Publicaciones Empresariales UNAM.
- [17] Saavedra García, M. L.; Demuner Flores, M. R. & Choy Zevallos, E. (2020). "Uso de las prácticas de comercialización de las PYME de la Ciudad de México y su relación con la competitividad". *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 283-305. Disponible en: DOI: <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.06> [Consultado 30-01-2024]
- [18] Vargas Vega, T. J, Flores Barrera, A. P., Moreno Islas, H.; Saavedra García, M. L. & Villegas González, E. (2021a). "Impacto de la Planeación Estratégica en la competitividad en la Industria Restaurantera hidalguense". En Ludovina, I. M. y Hernández, R. (Eds). *Digitalization, Education and Tourism: New Paradigms and Trends*. (133-151). European Academic Publisher.
- [19] Reyes Hernández, J. (2021). "Cultura organizacional para la sostenibilidad empresarial". *Cooperativismo y Desarrollo*, 9 (3), 808-830 Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2021000300808&script=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2310-340X2021000300808&script=sci_arttext) [Consultado 16-04-2024]
- [20] Romero, D.; Sánchez, S.; Rincón, Y. & Romero, M. (2020). "Estrategia y ventaja competitiva binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas". *Revista de ciencias sociales*, 26 (4). 464-475. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7687051> [Consultado 23-04-2024]
- [21] Amudio Bustamante, A. R. & Suaña Solano, S. S. (2023). "Implementación de un sistema documental basado en el aseguramiento de la calidad, la mejora y estandarización de los procesos productivos logrando la certificación en BPM de la pollería Fast Chiken ubicado en la ciudad de Arequipa". Tesis de grado. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. [Consultado: 16 de abril 2024] <https://repositorio.unsa.edu.pe/items/c581e1e3-5581-430e-9517-f9462b38c636>
- [22] Genovez Sinchi, J. L. (2022). "Importancia de la planificación tributaria en las PYMES". Tesis de grado. Universidad Católica de Cuenca. [Consultado: 20 de abril 2024] <https://dspace.ucacue.edu.ec/items/b5484792-91ac-4e9e-99e5-5668689109bc>
- [23] Almanza Jiménez, R., Calderón Campos, P., & Vargas Hernández, J. G. (2020), "Los factores internos de las pymes y su influencia en la competitividad. Caso sector comercio en Lázaro Cárdenas, Michoacán, México." *Revista Perspectiva Empresarial*, Vol., núm.1, pp.73-86 [Consultado: 3 de Mayo de 2024]. ISSN: 2389-8186. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=672271536006>
- [24] Simancas Trujillo, R. A., Silvera Sarmiento, A. J., Garcés Giraldo, L. F., & Hernández Palma, H. G. (2018), "Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes de Barranquilla." *Revista Venezolana de Gerencia*, 23 (82), 377-391 ISSN: 1315-9984. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29056115008> [Consultado 23-03-2024].

- [25] Vargas Vega, T. J., Flores Barrera, A. P., Saavedra García, M. L. & Polo Jiménez, S. D. (2021b). "La importancia de la gestión ambiental en la competitividad de las Pymes de la industria Restaurantera: Caso Hidalgo, México". *Revue Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences- Ciencias de Gestión*, 147: 93-113. Disponible en:  
[https://documentation.insp.gouv.fr/insp/doc/CAIRN/\\_b64\\_b2FpLWNhaXJuLmluZm8tUkVTR18xNDdfMDA5Mw%3D%3D/la-importancia-de-la-gestion-ambiental-en-la-competitividad-de-las-pymes-de-la-industria-restaurante](https://documentation.insp.gouv.fr/insp/doc/CAIRN/_b64_b2FpLWNhaXJuLmluZm8tUkVTR18xNDdfMDA5Mw%3D%3D/la-importancia-de-la-gestion-ambiental-en-la-competitividad-de-las-pymes-de-la-industria-restaurante) [Consultado 23-04-2024]
- [26] Flores Barrera, A. P.; Vargas Vega, T. J. y Jiménez Alvarado, M. (2019). "Los sistemas de información como factor determinante de la competitividad de la Pyme de la industria restaurantera en el estado de Hidalgo". Sánchez M. L., Zerón M. y Hernández P. (Eds). *Tecnología e Innovación empresarial Compendio de Aportaciones a las Ciencias Administrativas* (pp. 259-278). ACACIA.