

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY**

CAMPUS MONTERREY

DIVISIÓN DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA
PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERÍA



ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD EN EL
SECTOR RESTAURANTERO EN EL CENTRO DEL PAÍS – 4 CASOS

TESIS

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO
ACADÉMICO DE:

MAESTRA EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN SISTEMAS
DE CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD

POR:

PATRICIA GUADALUPE OLVERA VILLEGAS

MONTERREY, N.L.

MAYO 2011

ANÁLISIS DE LOS FACTORES DE COMPETITIVIDAD Y SUSTENTABILIDAD EN EL
SECTOR RESTAURANTERO EN EL CENTRO DEL PAÍS – 4 CASOS

POR:

PATRICIA GUADALUPE OLVERA VILLEGAS

TESIS

PRESENTADA AL PROGRAMA DE GRADUADOS EN INGENIERÍA

ESTE TRABAJO ES REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRA EN CIENCIAS CON ESPECIALIDAD EN SISTEMAS DE CALIDAD Y
PRODUCTIVIDAD

**INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE
MONTERREY**

MAYO 2011

DEDICATORIA

A Dios por brindarme la fuerza necesaria en los momentos de debilidad y por guiarme con pasos firmes por el camino de la vida.

A mi madre que con amor incondicional, apoyo, comprensión y ejemplo me ha dado una educación y una vida feliz inculcándome valores y principios que me han llevado a ser la persona de éxito que soy ahora.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Dr. Humberto Cantú Delgado, asesor de esta tesis, por su apoyo, tiempo e interés en este proyecto.

Al comité de tesis, conformado por la Lic. Ana Aceves, el Dr. David Güemes y al Msc. Fernando González, por su apoyo y aportaciones de gran valor para el desarrollo de este proyecto.

Al Dr. Jesús Garza Tijerina† por haberme aceptado en el programa de Asistentes de Docencia, brindándome así la oportunidad de estudiar esta maestría.

Al Ing. Leopoldo Cárdenas por su ayuda para iniciarme como asistente y como estudiante de maestría.

Al Dr. Heriberto García, Director del Departamento de Ingeniería Industrial y de Sistemas y a la Dra. Imelda Loera, Directora Asociada, por su apoyo en los trámites necesarios que tuvieron lugar en el transcurso de mis estudios.

A mis amigos, por el ánimo, apoyo, paciencia, comprensión, consejo y diversión durante estos años que hemos compartido juntos.

A mi familia, por su apoyo y cariño incondicional.

RESUMEN

La gastronomía mexicana es rica en ingredientes y en preparaciones, pero con el paso de los años, las tradiciones se van perdiendo y en pocos casos quedan arraigados sólo en el ambiente familiar; sin embargo, existen restaurantes que han querido mantener vivas estas costumbres y se han empeñado en seguir ofreciendo al público las preparaciones originales que hacen de la comida mexicana, por excelencia, una de las más elogiadas a nivel mundial.

Incursionar en este negocio significa llevar a cabo un sueño que implica riesgos. El sector restaurantero es una excelente opción ya que es una de las industrias que ha tenido un crecimiento acelerado en los últimos años. El éxito de este es, una administración coherente y para esto, se fijan objetivos los cuales se quieren conseguir por medio de diversas estrategias, aunque no en todos los casos llegan a tener una buena administración, por lo tanto fracasan y tienden a cerrar sus establecimientos.

Una mala elección de la ubicación, recursos financieros insuficientes, falta de estrategias para diferenciarse de su competencia, son algunos de los errores frecuentes que los restauranteros inexpertos cometen y eso dificulta aún más el poder mantenerse dentro del mercado.

El enfoque de esta investigación consiste en realizar una correcta identificación de las competencias que han hecho de estos casos de estudio, restaurantes de éxito, es decir un análisis de lo que han hecho y que los ha llevado a ser quienes son actualmente.

Este estudio puede aportar recomendaciones y reflexiones importantes para la industria restaurantera por la identificación de las variables que hacen de los restaurantes empresas de éxito, ya que han sido capaces de generar utilidades, tener aceptación dentro del mercado y han tenido una permanencia en este de más de cincuenta años.

ÍNDICE

DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	v
RESUMEN	vi
ÍNDICE	vii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	ix
ÍNDICE DE TABLAS	x
CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN	1
Definición del Problema	2
Justificación del Estudio	2
Objetivo	3
Hipótesis	4
Alcances y Limitaciones	4
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	6
Introducción	6
Antecedentes	6
Alimentos y Bebidas Característicos de la Cocina Mexicana	18
Características del Sector Restaurantero	24
Situación Actual en México	26
Administración de Restaurantes	41
Estrategia Competitiva y Servicio de Calidad	45
CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA	53
Introducción	53
Muestra de la Investigación	53
Instrumento de Investigación	54
Procesamiento de Datos	55
CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS	56
Introducción	56
Resultados	56
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	83
Introducción	83
Conclusiones	83
Recomendaciones para futuras Investigaciones	86

ANEXOS	88
Anexo 1 Formato de Entrevista	88
Anexo 2 Formato de Encuesta del Salón Temanpa	91
Anexo 3 Formato 1 de Encuesta de La Blanca	92
Anexo 4 Formato 2 de Encuesta de La Blanca	93
Anexo 5 Portada y Contraportada del Menú de la Hostería de Santo Domingo	94
GLOSARIO	95
REFERENCIAS.....	98
VITA.....	102

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Mapa de Mesoamérica y Aridoamérica	8
Ilustración 2 Comida Prehispánica	9
Ilustración 3 Fauna	10
Ilustración 4 Diosa Chicomecoatl.....	11
Ilustración 5 Huitzilopochtli	12
Ilustración 6 Alimentos Importados por los Españoles	13
Ilustración 7 Alimentos y bebidas característicos de la Comida Mexicana	22
Ilustración 8 Regiones Gastronómicas	23
Ilustración 9 Cinco Fuerzas que Moldean la Competencia en un Sector	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Restaurantes con Historia	41
Tabla 2 Muestra.....	54
Tabla 3 Resultados obtenidos en el Restaurante Café de Tacuba	61
Tabla 4 Resultados obtenidos en el Restaurante Hostería de Santo Domingo	67
Tabla 5 Resultados obtenidos en el Restaurante La Blanca.....	72
Tabla 6 Resultados obtenidos en el Restaurante Salón Tenampa.....	76
Tabla 7 Ventajas Comparativas, Competitivas y Diferenciador Impactante.....	80

CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

Hablar de gastronomía, es conocer, observar, aplicar métodos y procesos que envuelven elementos que hacen que tenga un carácter particular y distintivo sobre otras. Es un estudio y experimento apasionante para los protagonistas ya que podría ser considerado, como lo menciona Petlascalco (2010), como una ciencia emocional con dotes de exactitud, en sabores, colores y aromas.

La gastronomía mexicana, presente en muchas partes del mundo, muestra en cada uno de sus platillos, una ceremonia en donde desfilan una cantidad de sabores al paladar que propician una experiencia única para el convidado. Sin embargo, no todo radica en la comida, también influye el servicio, la calidez y todos aquellos detalles con los que el comensal es transportado a tener una vivencia más allá del sólo hecho de asistir a un restaurante y calmar su apetito, se trata de hacerlo sentir que pertenece a ese lugar que lo recibe con la mesa puesta y con los mejores y más exquisitos manjares.

En México se pueden nombrar diferentes restaurantes que hacen gala de contar con la preparación de platillos de regiones específicas y que incluso su infraestructura se presta para un ambiente ad hoc al estilo mexicano, adornado con colores patrios, madera o casonas en donde se han ubicado, es por eso que se llevó a cabo este estudio, para analizar las capacidades organizacionales diferenciadoras de estos, y así puedan servir como guía para restaurantes que buscan tener éxito y sobretodo permanencia en el mercado.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El tema de gastronomía es muy amplio, se han escrito libros, ensayos, artículos, entre otros muchos, sin embargo, enfocarse en el estudio de una cocina en particular, como la mexicana y resaltar sus métodos de preparación, especialidades e ingredientes que integran la gama tan amplia de platillos nacionales, requiere un conocimiento, investigación profunda y dedicación.

Hay quienes dedican su vida o gran parte de ella a incursionar en el sector restaurantero, pero para lograr subsistir en un entorno que es cada vez más cambiante, se debe hacer una correcta identificación de los factores que harán de este un lugar de éxito, es decir cómo se pueden distinguir sobre la competencia, qué pueden hacer para que los clientes se conviertan en habituales y los nuevos, si es que sólo visitan el lugar en un par de ocasiones, tengan una experiencia que sea placentera e inolvidable.

Para llevar a cabo este análisis, se deben tomar en cuenta las opiniones de dueños o administradores de restaurantes que lleven más de cincuenta años en el mercado, las cuales servirán para identificar los factores tanto positivos como negativos que han influido en el posicionamiento de un restaurante, además determinar si el servicio y calidad son variables importantes para ellos.

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

La idea original de este estudio surgió a partir de un interés personal en la Cocina Mexicana, sus ingredientes, sus raíces y los platillos que han sido los representantes de esta cocina, no obstante, esto no es todo por lo que se distingue un buen restaurante que se precie de ofrecer esta comida sino que también involucra

otros factores como las tendencias demográfica y social, la demanda, los sistemas comerciales entre las industrias involucradas en este sector, la obtención de materia prima de calidad, el precio de esta en época de abasto y desabasto, las actitudes tanto del consumidor local como los esporádicos, en fin, en todos los detalles que hacen de un restaurante un lugar distinto y sobretodo especial para el comensal, además del servicio y las características que los han hecho ser exitosos en el mercado y diferentes.

En los últimos años, la industria restaurantera ha sido considerada una gran opción dentro de los negocios ya que la posibilidad para lograr éxito y posicionamiento como empresa es alta; sin embargo, no siempre es así. Es por eso que para contribuir con esta investigación, se tomó la decisión de hacer un estudio de ciertos casos que han resultado exitosos y que se han quedado arraigados en la historia de un lugar sin importar el paso de los años y de las crisis económicas.

OBJETIVO

Con esta investigación se buscó conocer los inicios de cada uno de los restaurantes para así determinar cuáles han sido las estrategias de negocio y las capacidades organizacionales diferenciadoras en las que se han basado para obtener la posición competitiva que actualmente tienen, comprendiendo las tendencias a las que se dirigen y cómo hacen para lograr los objetivos que se proponen, así como destacar los rasgos diferenciadores de cada negocio que los han llevado a tener una permanencia prolongada en el mercado.

HIPÓTESIS

El estudio que se llevó a cabo dentro de esta investigación fue del tipo cualitativo-descriptivo ya que se buscó determinar cuáles son las estrategias de negocios que han seguido los restaurantes y que los han hecho mantenerse en el mercado por tanto tiempo, es decir si han sabido definir sus capacidades organizacionales que los hacen distintos a la competencia pero que al mismo tiempo les ha permitido permanecer vigentes.

Debido a la naturaleza del estudio se presentan los siguientes supuestos, los cuales no se demostrarán de forma estadística.

- Por años han logrado subsistir restaurantes que resaltan la gastronomía mexicana debido a la correcta identificación de sus capacidades organizacionales diferenciadoras.
- La efectiva ejecución de estrategias de negocio que son apropiadas a los retos del entorno.
- Los iniciadores de estos restaurantes no contaban con la preparación necesaria, sin embargo actualmente quienes los administran tienen una preparación basada en el análisis de las competencias que los destacan sobre otros.
- El comercio informal ha crecido de forma acelerada y esto pone en riesgo la permanencia de restaurantes de tradición.
- La preparación de un negocio se basa en el conocimiento básico del mercado, la oportunidad que ésta le brinda, las necesidades financieras y los riesgos.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Las limitantes que se contemplaron en esta tesis son:

- En el proyecto sólo se hizo la identificación de las capacidades organizacionales diferenciadoras de cada restaurante, así como la ejecución efectiva de las estrategias de negocio que sigue cada uno.
- No se hizo un estudio a fondo del recurso humano con el que cuenta cada uno de los restaurantes.
- El tiempo que tuvo el investigador para llevar a cabo el proyecto, tanto la investigación del Marco Teórico, como la aplicación de entrevistas y la presentación de resultados, ya que sólo se contó con un año para llevarlo a cabo, en donde la primera parte se dedicó a la investigación y en la segunda parte se analizaron los diferentes casos.
- La factibilidad financiera y de acceso por parte del investigador puesto que la zona de estudio se ubica en el centro del país, abarcando solamente la Cd. de México y Pachuca, Hgo.
- El número de restaurantes evaluados, cuatro.

CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presentará la recopilación de información en la cual estará basada la investigación, desde cómo surge la Cocina Tradicional Mexicana, hasta la actualidad, la transformación que ha tenido y como ha permanecido vigente. Además, se mencionarán los factores que se deben considerar para administrar un restaurante, las estrategias competitivas y el servicio de calidad en este sector además de la situación actual en el país con respecto a esta industria.

ANTECEDENTES

El arte culinario tiene como finalidad cumplir con dos aspectos fundamentales: la nutrición y satisfacer el placer gustativo. Una vez resuelto el primer aspecto se desarrollan refinamientos en el segundo. La cocina es uno de los elementos principales de cada cultura y en ella influyen los recursos naturales de cada región, el clima, las costumbres, hechos históricos así como la sensibilidad propia del pueblo (Fernández, 2006).

México es un país con una geografía variada, y en cada región tiene recursos naturales diversos y de ahí ha surgido la cocina de los mexicanos. Por mucho tiempo, una característica importante fue el intercambio de productos entre las diversas culturas que ocupaban el territorio nacional, y se hacía en modo de tributo, trueque o comercio. Como resultado de que la comunicación muchas veces no era la mejor dado que las distancias que se tenían que recorrer eran muy largas y el territorio para los mensajeros no era del todo conocido, los productos foráneos solamente llegaban a las

personas de las más altas jerarquías sociales como fue el caso del cacao y la vainilla (Vargas, 1997). Actualmente la distribución de alimentos dentro del territorio nacional, se puede decir que es más homogénea, sin embargo, aún existen comunidades marginadas las cuales no tienen acceso a todo tipo de productos.

Los alimentos del México que hoy conocemos se distribuyen por medio de diversas vías de comunicación y están al alcance de todas las cocinas tradicionales, pero, cada una de ellas ha logrado mantener su individualidad mediante una combinación tanto de los productos de consumo generalizados, los que abundan de manera local y los que crecen en la región. Por ejemplo, en la península de Yucatán, abunda el cazón, por lo que el pan de cazón se considera típico de esta zona. Sin embargo, también existen productos comunes como el maíz que se prepara de manera diferente en muchas regiones del país, por ejemplo, los panuchos en Yucatán, las corundas en Michoacán, o tacos de pescado en Baja California, por mencionar algunos y existen otros que sólo se encuentran en épocas específicas del año (Vargas, 1997).

La cocina mexicana ha destacado en el mundo por su rica variedad de platillos ricamente condimentados. En ella se aprecia una larga búsqueda y hallazgos en el empleo y combinación de ingredientes. La succulencia de los platillos mexicanos habla de una preocupación constante por halagar el paladar, el olfato y la vista, y mediante la riqueza de sus nutrientes y delicias, se busca satisfacer también el espíritu. El bien comer no es exclusivo de las clases adineradas, pues se sabe que en los grupos de escasa economía se come bien gracias al sazón y al hábito de aprovechar especies vegetales de temporada y animales que se descubrieron comestibles en épocas de carestía. Seguramente como consecuencia de las mismas necesidades económicas, surgió también el hábito de comer animales pequeños pero sin que esto ofenda al paladar, por el contrario se consideran exquisiteces de una cocina exótica y refinada.

Se dice que la cocina es cultura y para continuar en el desarrollo de lo que hoy se conoce como cocina mexicana, hay que partir de la época precolombina, cuando la dieta era puramente indígena. Después con la conquista y colonia hispana, dentro del fenómeno de aculturación, la cocina se ve enriquecida con nuevos elementos

extranjeros traídos por los españoles. Otra influencia europea acontece durante el Imperio de Maximiliano de Habsburgo (Fernández, 2006).

Cocina prehispánica

Debido a la gran variedad de recursos que brinda la naturaleza mexicana es que se dio origen a diferentes cocinas mexicanas. Sin embargo, no existe, como tal, una historia general de la alimentación en México, sólo se tiene lo recabado en escritos, historias y recuerdos de los pobladores del país en sus inicios. Existe una división que hicieron los arqueólogos del país en Aridoamérica y Mesoamérica sigue siendo válida en lo referente a los usos y costumbres para comer (Vargas, 1997).

A los pueblos de Mesoamérica se les llama también “Culturas del Maíz” dado que su alimentación se basaba en el consumo de dicha planta, la cual comenzó a cultivarse aproximadamente unos 7 mil años antes de nuestra era. El maíz era preparado se diferentes maneras como lo es el pozole, tortillas, tamales, entre otros, actualmente se conocen en el mundo más de 500 productos derivados del maíz (Fernández, 2006).



Ilustración 1 Mapa de Mesoamérica y Aridoamérica.
Fuente: (SEP, 2009)

A inicios del siglo XVI, en la parte sur del país, Mesoamérica, abarcaba los ríos Lerma, Pánuco y Balsas medio hasta la desembocadura del Ulúa en el Mar Caribe, el lago Yohoa y el río Lempa, en el sur. En la parte norte se encuentra Aridoamérica, que va desde la parte media del territorio nacional al suroeste de Estados Unidos de

Norteamérica. Siendo estas regiones diferentes entre ellas por su cocina, entre otras cosas (Vargas, 1997). Mientras Mesoamérica tiene una extensa variedad de climas, lo que resultaba para sus pobladores en la posibilidad de contar con flora y fauna muy variada originó un intercambio entre las distintas zonas, además de luchas por dominar territorios ricos en recursos. En cambio, en Aridoamérica, no sucedía lo mismo, la falta de lluvia y de grandes ríos no propiciaba la agricultura salvo temporal o de subsistencia, era más bien una agricultura menor, sin embargo su mayor actividad era la cacería y la recolección de plantas y frutos silvestres, pero aún y con esto sus poblados no eran grandes ya que constantemente se veían obligados a mudarse buscando mejores alimentos y viviendas (Monroy Castillo, M. I. y Calvillo Unna, T., 1997).

La dieta prehispánica era de tipo mixto, incluía productos vegetales como animales. En orden de importancia se encontraba el maíz, chile, frijol, calabaza, chilacayote, chayote, jícama, camote, cuajilote, caupinole, huachacote mezquite y una serie de hierbas como los quelites, quintoniles, malvas, huazontles, cacomites; gran variedad de hongos y el corazón y la flor del maguey. Como condimentos se utilizaban el tomate verde, jitomate, jaltomate, miltomate, pepitas de calabaza, xonacatl, nopales, xoconostle y pimienta xocoxochitl (Fernández, 2006).



Ilustración 2 Comida Prehispánica
Fuente: (Elaboración Propia)

Del mundo animal se consumían venado, conejo, liebre, tejón, comadreja, armadillo, marta, nutria, tlacuache, mapache, oso hormiguero, tapir, tepezcuintle y coyametl. Muy apreciadas eran las aves como los pavos o guajolotes, palomas, codornices, perdices, chachalacas y otras galináceas, así como aves acuáticas, muy abundantes sobre todo en los lagos de Texcoco, Tenochtitlán y Xochimilco. Se comían culebras, tortugas, serpientes y ranas. Hubo gran variedad de peces de agua dulce y salada. Se surtían de frutas deliciosas: piña, mamey, chirimoya, guanábana, anona, zapotes blanco, negro, amarillo, chico y borracho; guayaba, tejocote, capulín, ciruela, nance, jobo, pitahaya, tuna y papaya (Fernández, 2006).



Ilustración 3 Fauna
Fuente: (Elaboración Propia)

De los ribereños del lago de Texcoco se alimentaban con ricos manjares: el *tecuitlatl*, hecho con lamas verdes; el *ezcahuatl*, gusanillos muy delgados y transparentes, el *ahuauatli*, huevo de mosco; los *meoculli* y los *tecaoli*, gusanos de maguey blancos y rojos, y otras larvas acuáticas conocidas como *cuiliztac*, *atepitz*, *atopinan* y *ahuhuitl*. Por lo regular la gente del pueblo tenía una dieta consistente en tres tortillas por día, atole, chile y frijoles o calabaza bien condimentados. Solo en grandes ocasiones, siempre ligadas a alguna festividad religiosa y ceremonial, se cocinaban manjares extraordinarios (Fernández, 2006).

En el mes *Hueytozoztli*, “velada grande” o “ayuno prolongado” que era entre los meses abril y mayo, se hacían tortillas de maíz modeladas y se rellenaban de frijoles y

se bebía agua de chíá, a semejanza de la diosa del mantenimiento y del sustento, *Chicomecoatl* (Fernández, 2006).



Ilustración 4 Diosa Chicomecoatl
Fuente: (Museo del Templo Mayor, 1997).

Durante el mes *Etzqualiztli*, entre mayo y junio, se consumía tanto maíz como frijol, el consumo de ambos productos se consideraba un despilfarro, y con ello hacían notas a las divinidades que las lluvias estaban en su apogeo y que había abundancia de alimentos (Fernández, 2006).

En el mes *Huey Tecuhuitl*, entre junio y julio, era considerado como el mes de la “Gran fiesta señorial” y estaba dedicado a la diosa del maíz tierno, *Xilonen*. En este mes se preparaban tamales rellenos de carne de aves. El pinole disuelto en agua era la bebida para tal ocasión y sólo los sacerdotes y gobernantes podían ingerir pulque (Fernández, 2006).

Tlaxochimaco, así era conocido el mes entre julio y agosto en el cual se le rendía culto al dios del sol, *Huitzilopochtli*, se hacían tamales a su semejanza, amasándolos de gran tamaño como si fueran esculturas monolíticas. Estos eran rellenos con guajolotes completos o perros cebados. Se decoraban con flores y plumas y falda de esqueletos hechos con masa de maíz y bledos para representar a los guerreros y víctimas sacrificadas a su culto. Para servir este tamal, se descuartizaba y se repartía entre los sacerdotes como alimento sacro. Durante esta fiesta se sacrificaban codornices y se condimentaban muy bien para halagar tanto al gobernante como a la clase sacerdotal (Fernández, 2006).



Ilustración 5 Huitzilopochtli
Fuente: (Museo del Templo Mayor, 1997).

Las ofrendas de alimentos a los dioses eran diversas, y constituían una de las características rituales de mayor importancia. De manera similar sucedía con el culto a los muertos, quienes eran enterrados con bastimentos suficientes para que pudieran realizar el viaje póstumo por los nueve inframundos. Hasta la fecha, el 2 de noviembre, día en que los difuntos visitan la tierra, se les ofrenda un altar cubierto de comida, dulces, bebidas, tabaco y aguardiente. De acuerdo a los periodos de penitencia se realizaban ayunos parciales o totales. Por ejemplo se prohibía ingerir sal o cualquier tipo de vianda condimentada. La antropofagia, entre los aztecas, tenía un sentido similar a la de la eucaristía cristiana. Las víctimas se cocinaban con todo el ritual necesario, se descuartizaban y se repartían entre los sacerdotes quienes al ingerir esa carne adquirían poderes para fungir como intermediarios entre los hombre y los dioses (Fernández, 2006).

Nutrirse estaba sujeto a una estricta educación y significaba un ritual lleno de medida. Los viejos consejeros dictaban reglas para ello: *“mira que no te hartes de comida, sé templado, ama y ejercita la abstinencia y el ayuno”*; sin embargo, había fechas prescritas para grandes banquetes. El capitán Bernal Díaz del Castillo comenta en su Historia Verdadera de la Conquista de la Nueva España (1795), que:

“cotidianamente a Moctezuma, rey azteca, le guisan gallinas, gallos de papada, faisanes, perdices de la tierra, codornices, patos mansos y bravos, venado, puerco de la tierra, pajaritos de caña, palomas, liebres, conejos y muchas manera de aves y cosas que se crían en la tierra, que son tantas que no las acabaré de nombrar tan presto”

Esta descripción confirma que las clases poderosas gozaban de manjares exquisitos, y esto se comprueba una vez más con lo sorprendido que quedó Hernán Cortés ante la variedad de viandas que en su honor le ofreció el mismo Moctezuma.

Época Virreinal, el arte culinario novohispano

A partir de la conquista y durante la Colonia, la comida sufre cambios interesantes debido a la intromisión de nuevos elementos importados por los españoles; cebada, arroz, trigo, olivos, viñas, especias de la India, ganado vacuno y lanar y frutas. Al principio de la colonia estaban bien definidos dos tipos de cocina, la hispana y la indígena, considerando a la segunda como uno de los rasgos diferenciadores de las clases oprimidas y gracias a los valores culinarios de esta última, comenzó a tener gran aceptación. Las indígenas al servicio de las grandes casonas coloniales, continuaron cocinando sus tradicionales viandas e invadiendo las cocinas con aromas que provocaban antojos como el de las tortillas cociéndose en comal de barro, chiles asados, maíz tostado para pinoles, entre otros. Conforme pasó el tiempo los españoles se adaptaron al medio ambiente que los rodeaba y dieron libertad a sus apetitos. Es así como se introducen las tortillas y las salsas (Fernández, 2006).



Ilustración 6 Alimentos Importados por los Españoles
Fuente: (Elaboración Propia)

El choque de estas dos culturas repercutió en la lucha por la conservación de las tradiciones para ambas, aunque la tendencia fue la imposición de la cultura española sobre los pueblos autóctonos; no obstante, los españoles tuvieron que modificar muchas de sus costumbres ya que se vieron influenciados por las costumbres de los indígenas. De esta mezcla surge la cultura mexicana y es en la cocina en donde se aprecia este fenómeno de aculturación.

En el siglo XVI en la Nueva España se inició el negocio casero de la comida. México fue el primer país en Latino América que inició y reglamentó el negocio público de alojamiento y comida. En diciembre de 1525, se solicitó la licencia para instalar el primer mesón de la ciudad de México con venta de “vino, carne y otras cosas necesarias”. Al mesón se añadieron el bodegón, tienda donde se guisaba y daban de comer viandas ordinarias; la cantina, el figón, la casa donde se guisaba y vendían viandas a bajo costo; la fonda, la hostería, la posada y la taberna (SECOFI, 2000).

Más tarde, las grandes invenciones surgen de la inspiración de las monjas quienes se dedicaban al arte culinario en sus conventos. En la Ciudad de México, en el año 1700, existían 22 conventos que se hicieron famosos por la riqueza de su cocina, la cual florecía en las grandes festividades dedicadas a virreyes y arzobispos. En la tarea que implicaba alimentar monjes, sacerdotes, y religiosos en general, las cocinas de los conventos alcanzaron altos niveles de repostería con la invención de dulces cubiertos, natillas, marquesotes, huevos reales, jamoncillos, cajeta y buñuelos. Actualmente, existen más de 300 variedades de dulces en México (Fernández, 2006).

El rompopo de Santa Clara es famoso, y no se diga el mole poblano, el cual nace del *mulli*, una salsa propia de los nahuas en la que se combinaban varios chiles. Una monja del Convento de Santa Rosa de Puebla, María del Perpetuo Socorro, para recibir a un nuevo arzobispo Manuel Fernández de Santa Cruz, decide hacer el *mulli* agregándole otros condimentos como chocolate, cacahuete, ajonjolí, canela, con el fin de aminorar su picante (Fernández, 2006).

En 1785, se instaló el primer café en la esquina de Tacuba y Monte de Piedad (SECOFI, 2000).

Época del Imperio de Maximiliano de Habsburgo

Las intervención francesa en México tuvo como consecuencia la imposición del Imperio de Maximiliano de Habsburgo, durante el cual, la cocina pasó por modificaciones con el fin de refinarla. Es esta época de romanticismo trágico, en dónde la monarquía exigió una alta cocina con influencia europea. Maximiliano mandó embellecer el Paseo de Reforma para su transitar desde el Palacio Presidencial al Castillo de Chapultepec y viceversa, ya que era un sitio de recreación de los emperadores. Finalmente hizo del castillo su residencia, donde los banquetes eran muy frecuentes que la cocina estuvo atendida por un inspector, un jefe llamado Tudor de origen húngaro, seis cocineros, cuatro confiteros, un panadero y más de una docena de ayudantes. Fue quién introdujo al país varios platillos de origen francés, italiano y austrohúngaro (Fernández, 2006).

Un ejemplo de tal influencia es el menú de la cena efectuada en el Castillo de Chapultepec el día 29 de marzo de 1865, en honor de Le Bazaine, Mariscal de Francia:

“Menu du Diner du grand Maréchal de France

Potage tapioca

Entrées

Bouchées aux huîtres

Poisson aux fines herbes

Filet braise, sauce Richelieu

Relèves

Cotelettes jardinière

Saumon à la tartare

Cailles Périgueux”

Se sabe que tanto Maximiliano como Carlota llegaron a amar a México. La emperatriz apreció las tradiciones mexicanas y sintió gran afecto por las mujeres

indígenas. Tuvo agrado de la comida tradicional, en especial del chocolate, que incluso sustituyó al té por esta bebida. Por las tarde solía reunirse para degustar ricos chocolates batidos en agua o leche, acompañados de panecillos, confites y otras golosinas. El imperio de Maximiliano dejó un sello en la cocina mexicana, la cual, hoy en día, está considerada como la tercera entre las más alabadas de la cocina internacional (Fernández, 2006).

La delicadeza culinaria del Siglo XIX

Es en esta época durante la cual la mujer juega un papel relevante en la vida doméstica. El ser una buena mujer significaba tener un profundo conocimiento y grandes habilidades en la cocina. Las señoritas eran enviadas a retiros conventuales a aprender a bordar y a cocinar. Su prestigio aumentaba en la medida en que sazonaran o inventaran nuevos platillos. La dulcería y confitería era el trasfondo más importante de las reuniones sociales. Las mujeres guardaban con gran ahínco sus recetas, ya que la cocina era un campo de competencia. El 1856 aparece publicado el “Manual del cocinero dedicado a las señoritas mexicanas”. Entre algunos platillos de ese tiempo, cabe mencionar la olla podrida, sopa de almendras, tornachiles, manchamanteles, ternera en fricandó, torta de aguautle, angaripola, guisado de los trapitos, capones borrachos, buñuelos de viento, mamones de almendra, turrón de alicante, capirotadas y suspiros (Fernández, 2006).

La Revolución Mexicana

El hambre de las clases oprimidas, la lucha por la tierra y la demanda popular de justicia social fueron las razones que desataron la Revolución Mexicana. La movilización de grandes masas populares peleando al frente y dirigidas por caudillos como Francisco Villa y Emiliano Zapata, han sido fuente de inspiración para novelistas y autores cinematográficos. Los Archivos de la Nación proporcionan imágenes de aquella época que hacen evidente la solidaridad de las mujeres integradas a las tropas. Las soldaderas, además de llevar a sus hijos a cuestas, cargaban con ollas, cazuelas y comales para poder seguir cumpliendo con sus deberes del “hogar”, la diferencia es

que ahora no tenían un lugar fijo, estaban en campamento abierto, en los cuarteles o patios de haciendas que habían sido tomadas por los revolucionarios y ahí hacían sus grandes cocinas improvisadas, y a pesar de las carencias, se afanaban en preparar platillos que satisficieran el hambre y gusto de los guerrilleros. En los recesos, tras el aturdimiento de balas y explosivos, surgían sonidos propios del hogar como el palmeteo de la preparación de tortillas y el chocar de la piedra contra el molcajete para la preparación de las salsas. Cuando había alguna victoria, se tenía que festejar, por lo tanto los dirigentes acompañados de sus tropas, gozaban de banquetes espléndidos. Barbacoas, mole verde y rojo, pulque, curados y canastos llenos de tortillas iban acentuando el triunfo de la Revolución (Fernández, 2006).

A partir del siglo XIX, las fondas se fueron reformando, adoptando la palabra francesa de moda “restaurant”, que se aplicaba a los comercios de dicados a “restaurar” las energía de los comensales por medio de los alimentos (SECOFI, 2000).

Con la llegada al poder de Don Porfirio Díaz, la influencia de Francia fue determinante en este giro, ya que llegaron profesionales gastronómicos franceses que favorecieron la importación de nuevos y selectos productos alimenticios. También durante el Porfiriato surgieron restaurantes de abolengo, como la Casa de Prendes, en 1892; la Hostería de Santo Domingo y las tres Fondas Santa Anita. En 1936, el cocinero del Káiser Guillermo de Alemania funda el Bellinghausen y, en 1940, Don José Inés Loredó funda el Tampico Club y nace también el Restaurante Arroyo (SECOFI, 2000).

La cocina mexicana surge como única en el mundo por su vasta cantidad de ingredientes que utiliza, la gama tan amplia de sabores, colores, texturas, por la tradición que existe detrás de cada platillo, las técnicas de elaboración. En el siglo XX, nació la alta cocina mexicana, que captura lo esencial de las recetas populares y son transformadas dándoles un toque creativo que responde a las tendencias del consumidor actual (Aguilar L., 2010).

ALIMENTOS Y BEBIDAS CARACTERÍSTICOS DE LA COCINA MEXICANA

Existe literatura (Remolina López, M. T., Rubinstein Wolojviañsky, B., Suárez de la Prida, M. I., 2004), que describe los ingredientes característicos de la cocina mexicana, algunos autores escriben más y otros menos, sin embargo, la mayoría coincide en los siguientes:

Maíz. Alimento por excelencia de esta tierra. En todas sus presentaciones, tortillas, dobladas, enfrijoladas, entomadas, enchiladas, totopos, tostadas, uchepos, corundas, entre otros como tacos, quesadillas, no puede quedar atrás la sopa azteca, servida tanto en restaurantes de primera como en fondas en las esquinas. Tampoco se pueden pasar por alto los tamales, comunes en el Altiplano y Pacífico, envueltos en “hoja de tamal” o en hoja de plátano.

Elote. En tortitas, pastel, sopa, tamales. Tierno y lechoso, se ofrece en las esquinas dentro de una vaporera, entero, clavado en un palito de madera o se sirve en un vasito desechable y se acompaña con crema, queso, limón, sal y chile piquín.

Pozol o pozole. Es una combinación acertada del sincretismo nacional: el imprescindible maíz, del “*mero grandote y reventón*”. Platillo típico servido en celebraciones familiares o en fechas de reuniones amistosas. Preparado con carne de puerco o pollo, chile guajillo, orégano, y que incluso puede ser en tres colores, verde, blanco y rojo, adornado con lechuga, rábanos, un toque de limón y chile piquín. Además, se acompaña con tostadas, tradicionalmente, fritas en manteca de cerdo.

Frijol. Acompañante incondicional del maíz, de los moles y guisos mestizos. Blanco, bayo, negro, pinto o en cualquier variedad. Refritos, en caldo, martajado, seco, como sea es bien aceptado.

Chile. En México se cultivan cerca de 140 variedades de chiles distintas (2002), entre los más comunes está el serrano, jalapeño, ancho, cascabel, pasilla, habanero, mulato, guajillo, poblano, de árbol, chipotle, piquín. Algunas de las preparaciones:

rellenos, en salsa, en caldillo, crudos, asados, desvenados, en rajas, y en platillos principales como en nogada.

Jitomate o tomate. Forma parte vital de la cocina mexicana, es ingrediente principal de las salsas, además de los chiles.

Calabaza. Cultivada en suelo mexicano de igual forma que el maíz, frijol y chile. No se puede dejar de lado a la flor de esta verdura que se prepara en quesadillas, sopa, guisos, combinada con jitomate en salsa.

Nopal. Alimento básico en la comida mexicana, actualmente ya se encuentra incluso en encurtidos, cremas faciales y cualquier otro producto de belleza. Esta planta de la familia de los cactáceos, con tallos aplastados y carnosos en forma de paletas ovaladas; es usado en muchos platillos, generalmente como guarnición, acompañando un buen mixiote de carnero, o asado junto con cebollas de cambray en una carne asada, en ensalada con tomate, orégano, cebolla y sal, nopales en escabeche con chiles jalapeños, cebolla y zanahoria. Además, tiene como fruto la tuna, que puede ser roja, amarilla o verde y con la cual también se pueden preparar diferentes platillos, como gelatina de tuna, agua de tuna, entre otros.

Hierbas. Las preferidas, cilantro, perejil epazote, hierbabuena, orégano, comino, laurel, mejorana, tomillo, quelites, verdolagas.

Arroz. Si bien es cierto, es originario del sur de India, pasó a China, Japón e Indochina, Persia, y Egipto, Europa, los españoles lo trajeron a América. Ahora se ha convertido en un platillo que no puede faltar en la cocina mexicana, ya sea de plato de entrada o como guarnición. Puede ser rojo, con chícharos y zanahorias; blanco con maíz, rajas de chile y queso Oaxaca, hervido solamente. Fiel compañero del mole rojo o verde, frijoles refritos y también se sirve muy bien en el tradicional postre conocido como arroz con leche con rajas de canela.

Mole. Pasta elaborada de varios chiles, semillas y especias. Los tradicionales son el rojo y el verde, los cuales pueden ser servidos con pollo, guajolote, en enmoladas o simplemente sobre el arroz para darle un toque de picor.

Barbacoa. Preparada en horno subterráneo y se debe envolver con pencas de maguey para que el borrego o chivo que se prepara se convierta en trozos de carne maciza. Comúnmente preparada en el centro del país.

Carnitas. Se preparan en un enorme cazo de cobre, en el que se pone el puerco troceado a freír, se le agregan granos de sal y se rocía agua hasta lograr su completo cocimiento. Las carnitas son famosas en el estado de Michoacán.

Cochinita Pibil. Típica de la zona Maya, se cocina a base de achiote, hierbas finas y un toque ácido con vinagre y naranja agria.

Cabrito. Es una preparación que se hace en las brasas, en donde el animal se abre por la mitad y se ensarta en una varilla metálica por la pierna del animal atravesándolo longitudinalmente a un costado de la columna, la otra parte de la varilla se ensarta al piso, requiere un cocimiento lento; generalmente se cocina en el norte del país.

Ceviche. De origen peruano, pero introducido a Acapulco el siglo pasado. Se mezcla pez blanco, que se cuece en limón y se le agrega aguacate, jitomate, cebolla y cilantro, finamente picados y sal.

Insectos. Suelen comerse en ocasiones especiales, las más de las veces para acompañar un buen trago. Chinicuiles asados en comal o en salsa, jumiles preparados, chapulines asados o al vapor o crudos, entre otros.

Atole. Bebida tibia, suave y dulce, se desayuna y merienda en diferentes fiestas tradicionales. Preparado con maicena, harina de maíz que se hierve con leche, en la ciudad, en los pueblos se hace disolviendo masa de tortillas en agua y ya que se coció, se le pone leche. Tradicionalmente se prepara de fresa, vainilla, coco, piña o canela.

Café. Cultivado en diferentes regiones, bebida nacional y mundial que se hace por infusión con la semilla del cafeto, tostada y molida.

Rompopo. Bebida a base de leche, huevo, azúcar, canela y un toque de ron o aguardiente.

Chocolate. El cacao, además de ser alimento para los primeros pobladores de esta tierra, fue utilizado como moneda. Para prepararlo se disuelven tablillas de chocolate en leche, se hierve, se bate con un molinillo para sacarle espuma. Se sirve para acompañar los tamales, la concha en las mañanas, o simplemente en una fría tarde.

Champurrado. Es un atole a base de masa de maíz que no lleva leche y en él se disuelven dos tablillas de chocolate o tres. También usado para acompañar desayunos o cenas.

Pulque. Bebida que se obtiene de la fermentación del aguamiel que se extrae del maguey.

Cerveza. Bebida nacional, exportada a muchos países. Se obtiene de la fermentación de la cebada con azúcar y levadura, perfumándose al final con lúpulo.

Mezcal. Aguardiente de maguey que se obtiene al destilar las pencas asadas. El de olla se envasa en recipientes esféricos de barro negro, lo cual refina su sabor.

Tequila. Es mezcal producido en Tequila, Jalisco, se produce de un maguey especial de la región, el maguey azul.

Aguardiente. Es la bebida que se obtiene de la fermentación del jugo de caña o de algún vino destilado.

Comiteco. Aguardiente producido en Comitán, Chiapas.

Tesguino. Se prepara de maíz prieto tostado, molido, se disuelve en agua, se deja reposar varios días para que fermente. Es muy fuerte.

Oztochi. Fermentación de jugo de caña en agua, tan suave que las mujeres embarazadas pueden beberlo.

Vinos. La zona de Baja California que da al Mar de Cortés por un lado, y por el oeste hacia el Pacífico, produce finos vinos de mesa, a la altura de los europeos y chilenos.

Sidra. En Zacatlán, Puebla se produce la espumosa bebida, dulce o seca.



Ilustración 7 Alimentos y bebidas característicos de la Comida Mexicana
Fuente: (Elaboración Propia)

Estos sólo son algunos de los platillos y bebidas típicas que conforman la gastronomía mexicana.

Actualmente la cocina sigue teniendo como eje el maíz y una extensa variedad de flora y fauna que se producen en su territorio. En la parte norte el consumo de carne, res y cabrito, está centralizado y generalmente son acompañados de tortillas de trigo y algunas cactáceas. Además, en algunos lugares abunda la fauna marina, por la cercanía de las costas como en Sonora, Sinaloa o Tamaulipas. Es complicado etiquetar las cocinas del área de lo que fue Mesoamérica, sin embargo, Vargas (1997) propone la siguiente:

1. Pacífico, norte: Sonora, Sinaloa y norte de Nayarit; central: sur de Nayarit, Jalisco, Colima, Michoacán y la costa norte de Guerrero; sur: sur de Guerrero y costas de Oaxaca y Chiapas.

2. Golfo, norte: Tamaulipas y norte de Veracruz; central: Veracruz; sur: Tabasco.
3. Huasteca: San Luis Potosí, Veracruz, Hidalgo y Tamaulipas sur.
4. Baja California.
5. Península de Yucatán.
6. Altiplano norte: Sonora, Chihuahua, Coahuila, Nuevo León.
7. Altiplano central: Puebla, Tlaxcala, Colima, Guanajuato, Michoacán, Aguascalientes, Querétaro, Hidalgo, México, etc.
8. Altiplano sur: Oaxaca y Chiapas y Tabasco.

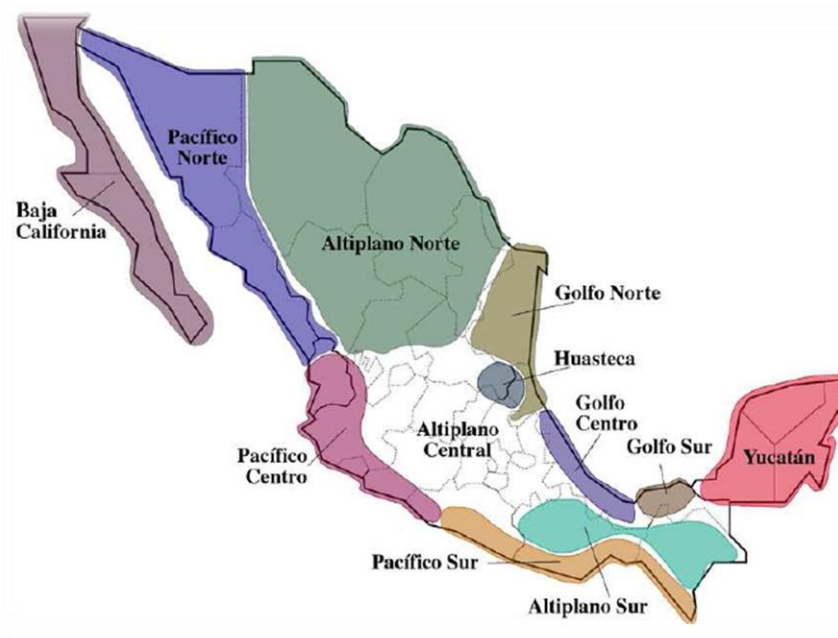


Ilustración 8 Regiones Gastronómicas
Fuente: (Pérez San Vicente, 2002)

Por citar un ejemplo, en Puebla, habitada por criollos y españoles, surge el mole poblano, chiles en nogada y dulces típicos de la región. Sin embargo, el mole también está presente en Oaxaca y gracias a las aportaciones que hicieron los indígenas tlaxcaltecas surgen el mole prieto y de ahí los mixiotes. En Michoacán y Jalisco ocurre que tienen semejanza en el manejo de la carne y de las salsas, sin embargo cada estado tiene sus platillos representativos como la birria y el menudo en Jalisco y las corundas o huchepos michoacanos (Vargas, 1997).

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR RESTAURANTERO

En este sector se tiene como finalidad el satisfacer los gustos que al paladar produce la comida selecta, dando lugar no sólo a una serie de visitas con regularidad para encontrar los manjares más agradables, sino a un continuo intercambio de alimentos y bebidas. La condimentación ha llegado a ser un verdadero arte, objeto de innumerables tratados y libros culinarios, no sólo en los momentos actuales, sino también en épocas remotas (Cárdenas T., 1983).

Una de las razones por las que las personas deciden entrar en el negocio de los restaurantes es por la generación de utilidades, ya que quienes resultan exitosos, su rentabilidad es alta. Este tipo de negocios son la mejor opción para quienes se sienten atraídos por la alta interacción con personas, saber su opinión y darles gusto, ya que quienes deciden entrar en este rubro, deben percibir su trabajo no como tal sino como una experiencia de satisfacción. Otra razón son los retos que enfrentan sobre como innovar y mejorar constantemente el servicio para permanecer dentro de la preferencia de los clientes a quienes está dirigido (Walker, 2008).

El cambio de género de vida, sobre todo cuando se recorren varios países, puede acarrear trastornos, tanto más fáciles cuanto que no se puede guardar el régimen acostumbrado y tanto más temibles cuanto que uno está fuera de su patria. Siempre resulta, empero muy agradable el que, sin tener experiencias peligrosas, se tenga la oportunidad de saborear los platos propios de cada país y constituye ello una nueva prueba del deseo de adaptarse al país y una muestra de simpatía y de estima por los nacionales (Alemán V, 1983).

La percepción por parte de los clientes es selectiva, ya que de toda la información que se tiene de algún lugar en específico, sólo una parte será útil o no en esa visita ya que generalmente está basada en aprendizaje de experiencias pasadas. Con el tiempo, una persona desarrolla formas de percibir el mundo y con esto se vuelve más fuerte, como es el caso de las personas que se acostumbran a visitar

restaurantes de cierta categoría, al principio puede ser casi imperceptible el servicio, el menú y la comida, pero conforme va pasando el tiempo y su percepción se va agudizando aprende qué es lo que busca en un restaurante de esta naturaleza, y con el tiempo esta persona se convierte en un conocedor con la habilidad de detectar especias y sazones que antes ni siquiera habría notado (Fridgen, 1990). Las personas que simplemente no perciben un ambiente acogedor en donde se encuentren simplemente no quieren volver. El tipo de información necesaria para hacer de un restaurante una visita agradable depende de la situación o el ambiente en donde la percepción tiene lugar, así como de la personalidad, motivaciones o antecedentes de quien lo visita.

De acuerdo a Francisco de la Torre, (1989), los restaurantes se pueden clasificar de la siguiente manera:

- a) Restaurante gourmet; se refiere al que ofrece platillos que atraen a personas aficionadas a comer manjares delicados, el servicio y los precios son establecidos acorde a la calidad de la comida, y tienden a ser los más caros y lujosos de todos los establecimientos al servicio de la alimentación.
- b) Restaurante de especialidad; aquí se especializa en una determinada clase o nacionalidad de alimentos, por ejemplo mexicana, o puede depender de la atmósfera, decoración o personalidad de los dueños para atraer clientes.
- c) Restaurante de tipo familiar; se basan en la confiabilidad que ofrecen tanto en precios como en servicio, casi siempre pertenecen a cadenas o franquicias.
- d) Restaurante conveniente; se caracteriza por un servicio rápido, el precio de los alimentos suele ser muy moderado y la limpieza del lugar es intachable.

Además, también puede hacerse una clasificación de acuerdo a los cuatro tipos de servicio que se ofrece al público:

- a) Servicio a la mesa; el mesero sirve directamente a los comensales en la mesa.
- b) Servicio en la barra; los clientes se sientan frente a un mostrador, conocido como barra y ahí atiende el mesero.

- c) Autoservicio; también llamado buffet; dentro del establecimiento se tiene una vitrina en la cual se exponen los alimentos y los clientes pasan frente a ella y se sirven lo que desean y regresan a su mesa.
- d) Para llevar; el cliente decide los alimentos que desea llevar, los paga y espera a que su orden salga empacada en alguna caja.

Los restaurantes ofrecen al público tanto servicio, qué es atender a los clientes que acuden al restaurante; y un producto, se refiere a los alimentos o bebidas que son servidos den el restaurante.

SITUACIÓN ACTUAL EN MÉXICO

México, como país, tiene una riqueza gastronómica extraordinaria, en cada estado, región, pueblo, comunidad, etc., se cuenta con una amplia gama de platillos únicos e irrepetibles en cualquier parte del mundo debido a la geografía, paisaje, sabores, temperaturas, olores, colores, sazón y demás atributos que en conjunto hacen única a la comida mexicana (CANIRAC, 2010). La naturaleza es variada y con elementos climáticos y geográficos que hacen de ella el encuentro de las situaciones más inesperadas en todas las estaciones del año. Forman un conjunto extraordinario los monumentos, edificios y piezas estéticas, desde el arte indígena en todas sus manifestaciones regionales hasta las construcciones modernas que, con sus realizaciones espléndidas colocan a México a la cabeza del urbanismo, pasando por el prodigioso arte de la Colonia, que da al país un lugar privilegiado en la creación espiritual. La simbiosis de las culturas tradicionales entre sí, y de todas ellas con la aportación europea hace de la tierra mexicana una realidad original, dotada de fuerzas secretas, de honda raíz histórica y de proyecciones llenas de esperanzas. La vitalidad de su folklore permite ir conciliando lo viejo con lo nuevo (Alemán V, 1983).

La industria turística mexicana ha hecho considerables progresos en los últimos años. El turismo es actualmente la industria que tiene mayor importancia para México. Si saca provecho del desarrollo económico y cultural, promueve a su vez eficazmente ese mismo desarrollo. Esta industria está llamada a adquirir proporciones muchas más amplias. Nada de extraño tiene que el gobierno federal como los poderes estatales y los municipios, le dediquen tanto interés (Alemán V, 1983).

El atractivo del país es muy grande; la curiosidad que despierta va en aumento. México goza en el extranjero de un prejuicio a favor. Todo lo suyo provoca simpatía. El clima, tan uniformemente agradable de algunas de sus regiones, facilita las migraciones continuas de personas que viven en tierras menos favorecidas. Actualmente se hace una promoción del turismo mexicano en todas partes del mundo, según una técnica muy adecuada. Carteles, fotografías, folletos, boletines y libros dan a conocer los méritos de una visita al país. Congresos regionales estudian las realidades y posibilidades turísticas con todo el rigor científico, condición necesaria para establecer planes sobre bases sólidas y con un resultado esperanzador. Escuelas especializadas tienen como objetivo el dar la formación conveniente al personal de hoteles. Publicaciones ampliamente documentadas ponen en valor el arte culinario de México. El Gobierno, además de realizar una acción a favor del turismo, alienta a la iniciativa privada en todos sus ramos a preocuparse de este asunto (Alemán V, 1983).

La industria restaurantera es el sector de la economía que ha experimentado el más alto crecimiento en México en los últimos 30 años, pero también el índice de cierres es el más alto, lo cual se debe a la ausencia de un control integral (Cuevas D., 2008).

La década de los sesentas corresponde a un periodo expansivo y de consolidación de la industria alimentaria. Durante el periodo comprendido entre 1960-1965 los establecimientos de esta industria aumentaron 25.1% y la tasa de ocupación 97.6%. La tasa de crecimiento promedio anual del PIB en la década 1960-1970 fue de 5.9%. Sin embargo, entre 1975 y 1980 sucedió una de las mayores crisis

de la rama al decrecer el número de establecimientos 21.1%, empero la ocupación aumentó 3.1%. En el lapso entre 1985 y 1988, se recuperó e incluso superó niveles, sin embargo, la ocupación apenas creció un 2.1%. Cabe destacar que durante el decenio de 1980, la industria de alimentos creció a una tasa promedio anual del 2.4%, superior a la de la industria manufacturera. Son varias las razones que pueden explicar el crecimiento de la industria alimentaria durante esta década, sin duda, la más importante es la desaceleración general de la economía mexicana, que se tradujo en menores ingresos y en modificaciones de los patrones de consumo, con una tendencia a un mayor consumo de bienes básicos, en especial alimentos. Ahora bien durante el periodo de recuperación económica reciente, de 1988 a 1993 la industria alimentaria reivindicó su carácter dinámico, coincidente con el incremento relativo del poder adquisitivo de algunos grupos de la población, el control relativo de la inflación y el retorno de las tendencias a la diversificación del consumo (Torres, 2003).

En el año 2000, la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados agrupaba a cerca de 200 mil establecimientos en todo el país (SECOFI, 2000). Del 2008 a la fecha, han llegado restaurantes con prestigio internacional, han surgido nuevos chefs y los restaurantes que ya tenían un nombre ganado han hecho de todo para sorprender con nuevas creaciones. Por todo esto y mucho más, México es visita obligada para el *gourmand* exigente (Saldaña, Toledo, & Gutiérrez, 2009).

La actividad manufacturera en México está integrada por nueve ramas económicas; alimentos, bebidas y tabaco; textiles y prendas de vestir; papel, imprenta y editoriales; química, petroquímica y caucho; productos minerales no metálicos; industrias metálicas básicas; maquinaria y equipo; otras industrias. Entre éstas, destaca la de alimentos ya que posee la importancia estratégica que le otorga el hecho de ser la encargada de suministrar los alimentos para una población creciente, pues su operación permite conservar alimentos desde que se obtienen hasta que se pueden consumir, el mantenimiento de excedentes, la generación de valor agregado al producto y la satisfacción de nuevas necesidades de consumo. Además, tiene un alto

peso en la economía, de hecho durante el periodo 1994-1998 esta industria contribuyó con un 25.1% del valor agregado bruto; 24.7% de la producción bruta; 17.4% de las remuneraciones de asalariados y 19.5% de personal ocupado (Solleiro, J. L. y Valle, M. C., 2003). El dinamismo de la industria alimentaria ha continuado observándose durante la última década a pesar de una política económica de apertura comercial sin control, de programas de apoyo y fomento insuficientes y la devaluación de 1994.

El Ing. Braulio Cárdenas Cantú (2010), Presidente Nacional de la CANIRAC, menciona que el mayor reto será la reactivación económica del sector restaurantero y del país en general ya que se debe redefinir el rumbo mediante la identificación de oportunidades y el correcto establecimiento de estrategias que logren que este sector se convierta en el detonante que lleve a la economía, turismo, pero sobre todo a la gastronomía a posicionarse en lugares mucho mejores a nivel mundial mediante la profesionalización de la CANIRAC, del empresario restaurantero, impulsando económicamente al sector y fomentando la gastronomía mexicana hasta llegar a convertirla en Patrimonio de la Humanidad y la gastronomía de los estados sea considerada Patrimonio Cultural y para ello se deben seguir una serie de estrategias y acciones que garanticen el desarrollo, consolidación y sobretodo el éxito.

Según la CANIRAC (Estadísticas 2010), actualmente la industria restaurantera genera 1,350,000 empleos directos y 3,300,000 indirectos, representando así el 1.05% del PIB Nacional con un valor estimado de \$190 mil millones de pesos y cerca del 15% del PIB Turístico, impactando 63 de las 80 ramas productivas del país, además de ser un factor de consolidación de las cadenas de insumos agropecuarios y de otros sectores industriales, comerciales y de servicios y de desarrollo regional, social, económico y turístico. Sin embargo el último par de años, esta industria ha tenido que enfrentar momentos difíciles, tales como:

- Recesión económica mundial cuyos efectos se vieron reflejados en una disminución del 11.7% de las ventas en 2009.

- Ley Antitabaco.
- Emergencia Sanitaria por la Influenza AH1N1, que tuvo un impacto considerable ya que ocasionó una caída en las ventas de mayo de 2009 de un 60%. En México, Cancún, Cozumel, San Luis Potosí, los Cabos, la disminución llegó a alcanzar un 90% y se estima que cerraron alrededor de 6,000 establecimientos.
- Inseguridad e incremento a la delincuencia, que ha tenido un gran impacto en estados del norte del país como Chihuahua, Baja California, Sinaloa, Guerrero, Nuevo León y Michoacán.
- Informalidad, se estima que existen alrededor de 700 mil puestos de comida en las calles.
- Aumentos en impuestos, como IETU e IDE en 2009 y 2010.
- Deducibilidad de comidas de negocios y restaurantes de 12.5%, mientras que en Estados Unidos de Norteamérica y Canadá se permite un 50%.

Actualmente, el país está en un momento determinante para impulsar su competitividad de manera sustentable. El Gobierno Federal ha definido estrategias que le permitan enfrentarse a los retos que se presentan haciendo un buen uso de las fortalezas con las que cuenta el país y sobretodo identificar las oportunidades de mejora con las que cuenta. Entre las estrategias que se han planteado a nivel federal están: apoyar a zonas rurales e indígenas con servicios turísticos sustentables y ordenados, impulsar normas que garanticen la prestación de servicios competitivos, métodos de financiación y capacitación, todo esto con el fin de aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta el territorio nacional.

La industria turística mexicana ha hecho considerables progresos en los últimos años. El turismo es actualmente la industria que tiene mayor importancia para México. Si saca provecho del desarrollo económico y cultural, promueve a su vez eficazmente ese mismo desarrollo. Todo se sostiene en la vida de un pueblo y todo debe integrarse en un movimiento coherente de expansión. La industria turística mexicana está llamada a adquirir proporciones mucho más amplias (Alemán V, 1983).

Ahora bien, además del gobierno, existen instituciones privadas que buscan impulsar la excelencia y el servicio de calidad en diferentes organizaciones como es el caso del Premio Nacional de Calidad, que surge del Reglamento a la Ley sobre Metrología y Normalización y tiene como objetivo, la promoción y adopción de procesos de mejora continua para la competitividad y sustentabilidad de las empresas mexicanas y actualmente administrado por el Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C. (2008), y este instituto además ha diseñado modelos tales como en Modelo Nacional para la Competitividad (2008), y el Modelo Nacional para MIPYMES (2009).

Aunado a todo esto, existe un programa, Tesoros de México (2009), que surge a partir de la Secretaria de Turismo y el Instituto del Fomento a la Calidad Total mediante un convenio de colaboración, alineando los programas que impulsan tanto la calidad como la excelencia al Modelo Nacional para la Competitividad.

A nivel estatal, los gobiernos se han esforzado para fomentar la calidad dentro de sus establecimientos turísticos, tanto en hoteles como en restaurantes y estos participan para obtener el Distintivo Tesoros una vez que han demostrado sus altos niveles de excelencia y su propuesta de valor que se sustente en altos estándares de calidad tanto en su servicio, arquitectura y gastronomía logrando con esto resaltar el patrimonio cultural e histórico de México. Algunos hoteles y restaurantes que han sido certificados por este distintivo están en Guanajuato, Michoacán, Morelos y Puebla, actualmente se está desarrollando en la Cd. de México y lo que se quiere es ampliar a todo el país.

Para el diseño del Modelo Tesoros de México, se realizó un *focus-group* con dueños de establecimientos que cuentan con el distintivo a nivel estatal, se llevaron a cabo entrevistas y visitas de campo en esos establecimientos, identificando puntos tales como arquitectura, gastronomía, procesos, estándares y cultura organizacional, después, se identificaron los distintivos y certificados a nivel mundial para elevar este modelo a niveles tales que le permitan acceder a estos estándares internacionales fácilmente. Una vez realizada esta investigación, el IFCT desarrolló la Guía Tesoros de México para el Modelo Tesoros de México, integrado esto al Programa Tesoros de

México. El beneficio que se obtiene de esto es ofrecer al turismo, exclusividad, excelencia y experiencia en un ambiente mexicano mediante la autenticidad, originalidad y confort que encontrarán tanto en hoteles como restaurantes que se precien de contar con este Distintivo.

La Guía de Tesoros de México está dirigida a los dueños, administradores y directivos de los establecimientos y en ella se dan a conocer los antecedentes, el propósito y la razón del Programa de Tesoros de México, el proceso a seguir, requisitos, para que los establecimientos participen, una descripción del proceso de evaluación y da a conocer los beneficios que se obtendrían mediante la implementación del Modelo Tesoros de México.

Tesoros de México es un programa de la Secretaría de Turismo que busca impulsar el desarrollo y excelencia tanto de hoteles y restaurantes que promuevan la cultura mexicana mediante la calidad en su servicio, su arquitectura y gastronomía. Esto se premia con el Distintivo Tesoros de México a establecimientos que ofrezcan una experiencia única, excelente y sofisticada en ambientes totalmente mexicanos. Además, busca contribuir a la competitividad de destinos turísticos, resaltando sus bellezas naturales, centros históricos; de igual forma, fortalecer y desarrollar una cultura de excelencia en el servicios, motivando al personal a cuidar los detalles mínimos para satisfacer las necesidades del cliente.

Distintivo Tesoros de México, es el reconocimiento a los establecimientos que entendieron el programa mediante la aplicación de la guía, fueron evaluados en sus estándares de calidad en el servicio, su infraestructura y gastronomía y son representantes de la cultura e historia de México y se convierten en un ejemplo para otros que también buscan calificar para este distintivo. Algunos beneficios, se participa en programas tanto de capacitación como de mejora continua para seguir en el camino de la excelencia, pertenecer al Club Tesoros de México, facilitar la obtención de estándares o distintivos internacionales.

Con motivo de la celebración de los 200 años de Independencia de México, el periódico Reforma (Rodríguez, A., Garavito, J. y Sotelo, N., 2010), publicó una guía con 200 lugares donde el espíritu mexicano está presente, incluye sitios históricos, turísticos, cantinas, bares, antros, restaurantes, museos, teatros y por supuesto zonas arqueológicas cercana a la Ciudad de México.

Cabe mencionar que existen restaurantes conocidos tanto por su comida como por la cantidad de años que tienen en este mercado tan exigente y cambiante (Díaz, 2010), la Tabla 1 muestra sólo algunos de los más representativos en el centro del país, pero que han logrado crear un renombre y un prestigio que no cualquiera podría en estos tiempos.

Restaurante	Descripción
San Ángel Inn	Es un viejo monasterio carmelita que data del Siglo XVII, convertido en una hacienda y después en un restaurante, famoso por su cocina internacional y nacional es un eslabón entre el pasado colorido y su inspirado presente, mezcla el encanto y la distinción de lo antiguo con el lujo moderno. En 1937, el INAH declara la construcción “Monumento Colonial”. Ubicado al sur de la Ciudad de México, invita a admirar sus interiores decorados de forma exquisita en un original diseño Colonial Mexicano, además de sus jardines y auténticas fuentes coloniales (San Angel Inn).
Café de Tacuba	Ubicado en una casona del siglo XVII ha configurado su historia en la tradición gastronómica. Siempre se ha preocupado por mantener estándares que garanticen la calidad y el sabor de sus platillos los cuales están arraigados en un México colonial. Cuenta con una típica decoración mexicana y diferentes pinturas clásicas a lo largo de sus instalaciones. El ambiente es familiar. Se han filmado películas como “Los hijos de Sánchez”. También es un restaurante lleno de mitos y leyendas como el fantasma que se deja ver en los oscuros rincones de escaleras y salones, esa monja

que esparce su frío sepulcral moviendo manteles y enchinando la piel del que se encuentre en ella. En este lugar se han dado cita innumerables personajes del mundo de la política, arte, empresarios, farándula, entre otros. Desde 1912, sigue siendo abrigo de personas que se dan cita para saborear la gran variedad de platillos y disfrutar lo bello del lugar (Café de Tacuba, 2008).

Prendes

Fundado en 1892 y desde 1937 ocupó un sobrio y elegante local en la calle 16 de Septiembre. Se caracteriza, además de por su buena comida, por estar decorado con murales del Doctor Atl, Roberto Montenegro, Eduardo Castellanos, Roberto Alegre y Teresa Morán, en los que aparecían personajes de la vida del México de la primera mitad del Siglo XX: Porfirio Díaz, Frida Kahlo, Salvador Novo, María Félix, Antonieta Rivas Mercado, Pedro Vargas y decenas más que instalaban en una época en la que se forjó el México moderno. A raíz del fallecimiento de don Amador Prendes, el restaurante comenzó a tener problemas, se cerró en dos ocasiones y en la última se quitaron los mejores murales. Aún así, la familia Álvarez, trató de darle vida, pero la difícil situación que ha vivido el Centro Histórico en los años recientes le impidió un desempeño exitoso, por lo que cerró (González Gamio, 2003).

Hostería de

Santo Domingo

Fundada en 1860, en lo que fuera parte del Convento de Santo Domingo. Conserva el estilo del siglo XVI. Es considerado monumento colonial y patrimonio del Centro Histórico de la Ciudad de México. En su atmósfera barroca, con papeles picados en el techo, portones de madera y cristal, paredes coloridas, pinturas que evocan recuerdos del México de siempre, salta la nostalgia bohemia, con música de violín y piano, acordes que acompañan el degustar de la comida tradicional. La presentación de sus platillos es un agasajo visual; semanalmente tiene un promedio de 70 platillos diferentes. Ha logrado crear una entidad

gastronómica que conjuga ambientación mexicana de fiesta, música viva, excelente servicio, una cava bien surtida y por supuesto, una cocina mexicana tradicional. Artistas como Agustín Lara, María Félix, Alex Lora, Lucha Villa, Lolita Ayala, Carlos Monsiváis, Francisco Stanley, entre otros han frecuentado este lugar, Gerardo Murillo el “Dr. Atl” también se deleitó con sus platillos. Ha hecho de su comida un estandarte de las delicias nacionales conservando el sabor casero que sólo tenían las abuelas y bisabuelas (Pérez San Vicente, 2006).

Bellinghausen Ubicado en un lugar muy céntrico de la Zona Rosa. En 1915, el chef Germán Bellinghausen, quien fuese Chef de Don Porfirio Díaz, abrió las puertas del restaurante para brindar un tipo de comida especial y única. Con más de cien años de vida, es un lugar clásico frecuentado por políticos, industriales y celebridades de alto nivel. El ambiente es relajado y amigable (Altonivel, 2009). En 1964 el Sr. Enrique Álvarez lo compra y en 1967 se expande. El concepto y la decoración es muy a nivel ejecutivo, sus paredes y muros en el salón reflejan y transportan al México antiguo dejando apreciar una colección inglesa de caballos de época. Su jardín proporciona la frescura y tranquilidad necesaria en esta ciudad, sus vigas de madera, así como sus faroles le dan un toque muy singular, todo en su conjunto hace el ambiente muy acogedor y privado (Bernal, 2009).

La Casa de los Azulejos Puede remontarse hasta el siglo XVI cuando fue trazada la calle San Francisco, hoy Madero, una de las primeras colonias y por muchos siglos avenida más popular de la Ciudad de México. En un principio fueron dos casas que se unieron por acuerdo matrimonial de dos familias criollas novohispanas: Graciana Suárez Peredo y el Segundo Conde del Valle Orizaba. La Quinta Condesa del Valle de Orizaba quién mandó reconstruir la casona

después de muchas transformaciones, convirtiéndola en todo un palacio, joya del barroco mexicano de principios del siglo XVIII y revistiendo sus fachadas con miles de azulejos policromos fabricados en Puebla. Mucho del interior barroco construido en aquella época sobrevive: barandales de cobre, guardapolvos de azulejo en las escaleras, columnas churriguerescas de cantera del patio principal al igual que la fuente con remates de mosaicos, los remates de porcelana francesa del techo. La casa estuvo por más de seis años en manos del abogado Martínez de la torre, cuando los Condes del Valle de Orizaba la pusieron a la venta en 1871. A la muerte de dicho abogado, pasó a manos de la familia Yturbe Idaroff, quienes fueron los últimos en habitarla. En 1917, un americano visionario y emprendedor que tenía un importante negocio de droguerías y fuente de sodas llamado “Sanborns Bros. S.A.”, vio en los azulejos la continuidad de su negocio y la oportunidad de expansión. Le tomó más de dos años remodelarla, techando el patio principal, cambiando los pisos y agregando paredes del mismo comedor el mural de pavorreales. El 9 de febrero de 1931, el edificio es declarado como monumento nacional de México. Después de su restauración (1993-1995) y un incendio menor sufrido en el segundo piso, se respetaron fielmente todas las etapas históricas de los azulejos (Sanborn Hermanos, 2010).

Cantina El Nivel En la calle Moneda número 2, se encontraba El Nivel, la cantina más antigua de la Ciudad de México. Esta debía su nombre a Enrico Martínez que en 1667 colocó el primer nivel de la Ciudad de México donde se medía la altitud del lago de Texcoco, Zumpango y Xochimilco. Este establecimiento tiene antecedentes históricos, pues según la lápida empotrada en su fachada indicaba por un escrito en latín, que ahí estuvo la Real y Pontificia

Universidad de México, creada por orden del emperador Carlos IV, dando cumplimiento a la real cédula el virrey don Antonio de Mendoza. El Nivel cuenta con el permiso número 1 que le otorgó un escribano en el tiempo que se encontraba como presidente Antonio López de Santa Anna la licencia oficial fue otorgada en tiempos de Sebastián Lerdo de Tejada en el año 1872, a partir de ahí y durante sus años de servicio ininterrumpidos grandes personajes han atravesado sus puertas. En esta cantina, entraron personalidades como Agustín Lara, Fidel Castro y todos los presidentes mexicanos desde 1855, a excepción del ex presidente Vicente Fox. La bebida de la casa llevaba el nombre de Nivelungo que según los cantineros era excelente remedio para la resaca o como digestivo (Apanco, 2007). El Nivel cerró sus puertas el 2 de enero 2008 según informó don Rubén Aguirre, su dueño quien explicó que tomó esta decisión tras perder un litigio con la Universidad Nacional Autónoma de México que reclamó la propiedad (González Alvarado, 2008).

La Blanca El restaurante Mina La Blanca fundado el 13 de septiembre de 1953 por el Sr. Don Cirilo Juárez Domínguez y su esposa Doña Emilia Rojas de Juárez, en honor a la mina en donde trabaja como minero Don Cirilo. Desde ese entonces y con ayuda de sus hijos el restaurante se ha consolidado como un punto de referencia y una visita obligada en la ciudad de Pachuca, Hidalgo. Se ha convertido en representante de la comida típica regional del estado y es hoy el restaurante más antiguo de la Bella Airosa (Restaurante La Blanca).

Restaurante Bar Don Horacio Creado en 1927 por la señora Zeferina González Ortíz. Con una modesta fonda y carnicería, que a través de los años fue creciendo paulatinamente hasta el año 1971, por esa época se construyó un anexo para banquetes con capacidad para 300 convidados en lo

que era el antiguo Mary Cristy, propiedad de ella y de su hijo, el señor Don Horacio Baños González y su esposa señora Esthercita Madrid de Baños. El restaurante bar Mary Cristy, llegó a ser el más connotado de todo el estado, llegando incluso a rebasar las fronteras de nuestro país con la exquisita barbacoa, pastes, mixiotes y demás platillos que tenían la sazón de la rica gastronomía de Pachuquilla y de lo más selecto del estado. El restaurante Mary Cristy fue vendido en el año 1982 y desde entonces la familia Baños Madrid y Camacho Baños no habían tenido otro negocio tan típico e importante en la gastronomía hasta que en el año 1993, la señora María Guadalupe Baños de Camacho y su esposo Raúl Camacho Pagola volvieron a realizar su sueño, el dedicar a la memoria de su padre, suegro y abuelo un nuevo restaurante en la que la tradición gastronómica resurgiera con bríos renovados, con una nueva razón social, logotipo y la sazón heredada con el éxito de siempre. Recientemente fueron acreedores al segundo lugar en el concurso gastronómico efectuado en Cuernavaca Morelos, participando 90 restaurantes de 18 estados del país (Restaurante Bar Don Horacio).

El Cardenal

Fundado en 1969 por la Sra. Olivia Garizurieta y el Sr. Jesús Briz, en el edificio que albergó a la Real y Pontificia Universidad de América, quienes tuvieron como objetivo inicial el de afrontar el sostenimiento familiar, sin embargo, en el camino surgieron principios que determinaron el rumbo de este lugar: hacer las cosas bien. Su especialidad es la Cocina Popular Mexicana, en la cual se tienen procesos de elaboración que actualmente se ven muy poco: preparación de tortillas comenzando desde la puesta del nixtamal, pan, chocolate, quesos y natas de leche recién ordeñada. En 1984 abrió otro restaurante en la calle de Palma, en un edificio porfiriano de estilo francés, que en el siglo XX se

convirtió en las oficinas de la Compañía Contratista de Servicios Eléctrico Amacuzac. En 1992, cerró el primer local por remodelación. En 2002 abrió el restaurante al interior del Hotel Sheraton Centro Histórico, sin alejarse de sus orígenes y siendo fieles a los procesos tradicionales de la cocina mexicana (El Cardenal).

**Restaurante
Bar “Chon”**

En los años cincuenta, Don Encarnación Reyes García carecía de capital para establecer un negocio formal y decide instalar un puesto de comida en la que era la Placita de Talavera y junto con la ayuda de tres mujeres de Huamantla y Tlaxcala, empezó vendiendo pancita y tacos de guajolote en chipotle meco. Gracias al éxito de su comida, se estableció en un local de la calle Regina en el Centro de la Ciudad de México, en este lugar sólo había espacio para dos mesas, una rocola y la barra en donde se exhibían guisos en cacerolas de peltre: chile con huevo, cerdo en morita, mixiotes de pollo, chamorro, entre otros y es así como surge “La Fonda de Don Chon”. En 1964, debido al éxito que tuvo en la zona, la fonda se cambia al número 159 de la misma calle. Por esos años, entra a trabajar ahí Fortino Rojas, originario de los Reyes de Juárez, Puebla, poco a poco, ganándose la confianza de Don Chon, fue conociendo los secretos de la cocina y los enriquece con las recetas de su madre. A pesar de que ya existía armadillo y venado en el menú, es Fortino, quién, después de la muerte de Don Chon, empieza a servir platillos como albóndigas de armadillo, quelites de ceniza, frijoles yetlatlapas, mole de chito matanza, chapulines, ahuate, ajolotes, jabalí, iguana, tejón, tlacuache, zorrillo, tepezcuintle. De igual forma experimentó con flores, creando así: crisantemos rellenos de escamoles, azucenas rellenas de caviar, codornices en salsa de pétalos de rosa. Lamentablemente cerró sus puertas en 1996; sin embargo, Don

Manuel Guadarrama Calderón, en 1997 abre las puertas de un nuevo restaurante ubicado en el 160 de la misma calle, justo frente a la vieja fonda y como homenaje lo llama “Restaurante Chon”, actualmente se pueden seguir degustando los exóticos, originales y exquisitos platillos (Restaurante Bar "Chon" Alta Cocina Prehispánica).

Arroyo

En el año 1940, en un pequeño puesto de tablones de madera y botes, se vendía una exquisita barbacoa de borrego los sábados y domingos, este puesto se volvió legendario, pues Don José Arroyo Perea y Doña María Aguirre de Arroyo, provenientes de Tulancingo, Hidalgo, eran unos anfitriones excelentes, quienes entre bromas y charlas amenas atendían a sus clientes. Doña María, siempre estuvo al pendiente de la calidad, limpieza y honradez del negocio y fueron estos valores transmitidos a su hijo Jesús. Con el paso de los años y famoso por sus guisos, el puesto se volvió restaurante y luego tuvo que abrir todos los días. Los valores heredados rindieron frutos en Don Jesús Arroyo quien hizo crecer aún más el restaurante, construyendo la infraestructura con la que hoy cuenta. Actualmente el Lic. José Arroyo Loyo, es quien dirige el restaurante, pues hereda del padre y el abuelo el gusto por la cocina mexicana, los valores la pasión por la fiesta brava y tradiciones familiares (Restaurante Arroyo).

El Tenampa

En 1920, la plaza de Garibaldi, ya era conocida con ese nombre, honrando al Teniente Coronel José Garibaldi, quién se enroló en las filas maderistas y participó en el ataque a Casas Grandes, Chih. Además de ser militar, era aficionado a la música y apoyaba a artistas ambulantes, fue por eso que se le puso este nombre a la plaza. En 1923, Juan Hernández Ibarra, originario de Cocula, Jalisco y dedicado al negocio de las antiguas tiendas-cantinas, llega a la ciudad de México y se establece a un costado de la Plaza

Garibaldi, abriendo un negocio en 1925: El Tenampa. Se entera que su paisano Concho Andrade, visita la ciudad dirigiendo un mariachi, lo contacta y lo convence de que se fuera a trabajar con él a su cantina (Salón Tenampa).

Tabla 1 Restaurantes con Historia

Estos sólo fueron algunos de los más representativos, sin embargo, algunos han cerrado debido a una errada administración y pérdida de enfoque por parte de los dueños, aunque cabe destacar que actualmente existen muchos lugares que han logrado permanecer vigentes y que día con día se renuevan.

ADMINISTRACIÓN DE RESTAURANTES

La concepción, el establecimiento y la operación de un restaurante suele ser una experiencia muy personal construida alrededor de un sueño. Un restaurante surge como un negocio pequeño de ventas, especializado en un producto o servicio que se le ofrece a un sector del mercado. Sin embargo, se calcula que, cada año, aproximadamente una tercera parte de los restaurantes nuevos quiebran o cierran, algunos por falta de capital, otros por no haber identificado adecuadamente un concepto que se acomodara al estilo de vida del propietario. Se tiene que permanecer fiel a la visión para no perder el interés en alcanzar los objetivos. El éxito de un restaurante depende de la habilidad del anfitrión para entretener al cliente. Un restaurante es un negocio de venta al por menor, con una decoración y un personal adecuados para una producción específica. Debe tener la capacidad de predecir cuáles son las tendencias que harán volver a los clientes, cuando existen restaurantes que ofrecen el mismo tipo de comida qué es lo que distingue a cada uno de estos. Los clientes son los críticos de todos los días y es conveniente escucharlos para saber qué

es lo que buscan y si recibieron lo que esperaban o mejor aún, si se superaron sus expectativas (Cooper, B.; Floody, B.; McNeill, G., 2002).

Entre las personas que se animan a abrir un restaurante, generalmente se encuentran empresarios de otros ramos que se deslumbran por las aparentes utilidades que pudieran producir, o bien nuevos empresarios que habiendo trabajado en negocios similares, creen que es igual llevar la cocina de la casa, también, muchas personas involucradas en este sector son aquellos que traen la herencia de la familia que tenían algún negocio pequeño, incluso algún puesto callejero, pero que con el paso del tiempo tuvo tal éxito que tuvo que establecerse y adaptarse a las necesidades de los clientes. Sin embargo, cuando se abre el establecimiento, se dan cuenta que para que sea rentable, se debe hacer mucho más que sólo cocinar bien y dan un buen servicio (Cuevas, 2002).

De acuerdo a Cuevas, (2002) y a Stoner, et al. (1996), en la administración de cualquier organización, existen factores importantes que se deben considerar:

1. Planeación, decidir hoy lo que se quiere hacer hoy teniendo en mente el mañana, es decir, aceptar que ahora se tiene la capacidad, visión y el conocimiento del negocio que será mañana. Para esto, se debe saber la posición actual y hacia donde se quiere llegar. Para reconocer el “dónde” actual, se debe analizar tanto el capital disponible como el tiempo que se dispone para hacer posible este negocio, si se tiene o no algún conocimiento sobre este rubro y estar consciente de las pérdidas en caso de que no llegue a tener frutos el negocio. Para el “dónde se quiere llegar”, se tiene que analizar el lugar en donde se quiere abrir el restaurante, el espacio y equipo necesario, si se va a arrendar o comprar el negocio, servicio de estacionamiento, climatizado, tipo de cocina, potencial de consumo, ingreso promedio, aforo, definición de mercado, personal, salarios, regulaciones gubernamentales, el tiempo en el que se podrá abrir, gastos de promoción, financiamiento, asociaciones, competencia. Una vez analizados los anterior, se debe hacer un presupuesto que incluya la:

- a. Inversión, es decir, el total de egresos que se tendrán para hacer la instalación y comenzar la operación del establecimiento, como la compra del terreno, gastos de licencias y permisos, equipo de cocina y comedor, sueldos, promoción, contratación de personal, papelería, suministros, prueba de materiales, gastos como luz, agua, teléfono, gas, internet, cable.
 - b. Pronóstico de ventas, se debe considerar un consumo promedio posible por cliente en alimentos y bebidas y multiplicarlo por la cantidad de comensales posibles, aquí se deben analizar por lo menos tres escenarios, el optimista, el pesimista y sobretodo el más probable.
 - c. Definir un costo promedio, elaborando y costeando un recetario que será la base para hacer el cálculo del costo del restaurante, y por consiguiente el margen de utilidad bruta, para esto se multiplica el número de posibles comensales, por los platillos que en promedio consumirán y por el costo unitario según la receta.
 - d. Gastos, se suma los sueldos y salarios más prestaciones, mantenimiento preventivo y correctivos, de servicios, impuestos, promoción y publicidad y otros como cuotas, suscripciones, asesoría, vigilancia, entre otros.
 - e. Gastos financieros, aquí se refiere al total de comisiones por uso de tarjetas de crédito e intereses sobre préstamos contratados.
 - f. Impuestos, se deben considerar las legislaciones vigentes en materia de impuestos federales sobre utilidades como el ISR, Participación de las Utilidades a los Trabajadores.
2. Organización, se debe definir la horarios, jerarquía, funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos. Algunas veces se tiene un conjunto de accionistas seguido de un director general, gerente general, subgerente, chef, siendo estos los más principales, sin dejar de lado también al contador, cocineros, capitán de meseros, meseros, barman, ayudantes de cocina, personal de limpieza, etc.

3. Dirección, en esta parte se debe elegir el camino adecuado para llegar al objetivo planteado inicialmente. Consiste en hacer que el restaurante funcione adecuadamente y tratar de perfeccionar su operación para que sea más eficiente y por consiguiente rentable. Aquí se debe decidir y perfeccionar aspectos como: definición de proveedores de materia prima y servicios, cuáles serán las condiciones, la cantidad y frecuencia de compra, horarios y políticas de recepción, máximos y mínimos en almacén, políticas de acomodo, políticas de reclutamiento, selección y capacitación del personal, determinación de horarios y funciones del personal, políticas de procesamiento y almacenamiento de materia prima en cocina y barra, diseño de carta y fijación de precios, mantenimiento y limpieza, políticas de servicio y atención a clientes.
4. Control, es el proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades que se proyectaron. Sirve para monitorear la eficacia de las actividades anteriores.
 - a. Materiales y procesos, se debe tener un control de los recursos materiales (materia prima), tecnológicos (maquinaria) y los humanos (personal) y además, se debe tener un control sobre las relaciones entre estos elementos teniendo un control en la calidad, cantidad y el proceso.
 - b. Financiero, llevando una contabilidad, es decir un registro y control de las operaciones que se llevan a cabo dentro de la empresa. Se debe llevar un control de lo que se vendió, costó, pidió, cobró, entre otros muchos gastos que se tienen dentro de un restaurante, y para ello se diseñaron los estados financieros, el registro de operaciones, balances generales, en sí, la contabilidad.

ESTRATEGIA COMPETITIVA Y SERVICIO DE CALIDAD

Muchas veces los dueños o administradores de los restaurantes definen la competencia en términos estrechos de objetivos a alcanzar, cómo si esta sólo se produjera entre los competidores actuales.

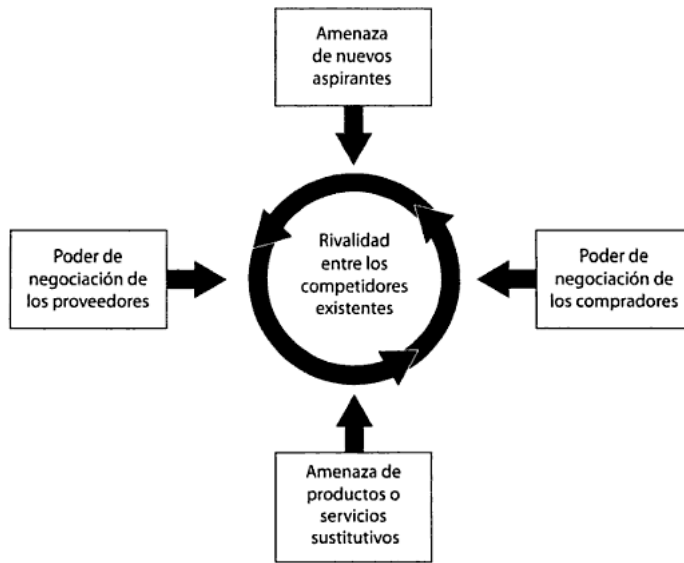


Ilustración 9 Cinco Fuerzas que Moldean la Competencia en un Sector
Fuente: (Porter, 2009).

Estas fuerzas pueden parecer distintas entre sí, sin embargo, los motores de la rentabilidad son los mismos. Si estas fuerzas son intensas como en el sector de hotelería, no se obtienen beneficios de la inversión, en cambio si las fuerzas son benignas muchas compañías resultan rentables. La estructura de la industria es quien impulsa la competencia y lo rentable de esta y no el hecho de que una industria produce un producto o servicio, si es emergente o madura, si es de alta o baja tecnología o tiene o no regulación, es decir, la estructura de la industria, manifestada en sus fuerzas competitivas marca su rentabilidad a corto, mediano y largo plazo (Porter, 2009).

Ocuparse de la creación de una posición competitiva que tenga ventaja para el negocio dentro de un sector o un segmento de mercado concreto, se relaciona con la

toma de decisiones y busca conseguir posiciones competitivas superiores respecto a los competidores, generando capacidades distintivas para conseguir ventajas competitivas sostenibles (Carrión M., 2006).

Para Porter (1997), la estrategia competitiva consiste en ser diferente y elegir deliberadamente un conjunto de actividades que permitan crear una combinación única de valor. Es decir, tener un dominio y control por parte de la empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incremente su eficiencia y le permita distanciarse de la competencia (Bueno & Morcillo, 1994).

Entonces, ¿qué es lo que hace competitiva a una organización? Porter (1980), menciona que la competitividad está en la comprensión, por parte de las empresas, de la visión externa y las influencias del entorno.

De acuerdo a la OMT (1998), existen diversos modelos que analizan la competitividad, el de Porter ha servido para hacer el diseño de la Política Turística en España, el del Fondo Económico Mundial, considera elementos que resultan difíciles de aplicar a la industria del turismo, el de Calgary, se centra en el turismo, pero está en desarrollo y el MNC (2008), modelo mexicano, promueve que los recursos sean de fácil y rápida adaptación para los cambios del entorno.

- Modelo de Porter. Menciona que la posición competitiva de las empresas está influenciada por el entorno del sector al que pertenecen y tiene cuatro elementos condicionantes:
 1. Factores productivos, refiriéndose al recurso humano capacitado, tecnología disponible, características en el proceso de entrega del servicio, condiciones geográficas y ambientales, el capital, etc.
 2. Demanda, las características propias de esta determinan el comportamiento empresarial y estrategias a seguir en cada caso.
 3. Industrias vinculadas, en sentido horizontal (hablando de complementariedad) o vertical (cuando hay proveedores), determinarán el grado de desarrollo de un sector en específico.

4. Estrategias empresariales características relativas a la estructura del sector y al grado de rivalidad existente, determinarán la organización y forma de gestión de la misma.
- Modelo de Competitividad del Fondo Económico Mundial. Identifica la competitividad de un país con la habilidad para crear y sostener a largo plazo un valor económico añadido en relación con la competencia. Este modelo se basa en el examen de ocho factores: fortaleza de la economía nacional, internacionalización, políticas llevadas a cabo por el gobierno, finanzas, infraestructuras, gestión, ciencia y tecnología y recursos humanos.
 - Modelo de Competitividad de Calgary. Permite el análisis de la competitividad del turismo en una región específica. Se proponen una serie de funciones compuestas por variables medibles en el mundo del turismo. Sin embargo, necesita desarrollos adicionales que justifiquen la elección de las variables independientes que entran en las funciones, los factores que determinan cada una de estas y el peso relativo de cada una y todo esto en función de competitividad.
 - Modelo Nacional para la Competitividad. Hace énfasis en provocar la reflexión estratégica para comprender el entorno de una organización y los recursos necesarios para hacer frente a este. Además, existen tres principios en los cuales está basado este modelo: la clave para el éxito de alguna organización no sólo está fuera de la organización sino que también dentro de ella en la forma en cómo utiliza sus recursos; generar ventajas competitivas, basadas en estrategias que impulsen el desarrollo y que fortalezca las capacidades de la organización; por último, qué el éxito de una organización, además de estar ligado a la capacidad que tenga para capitalizar competitivamente sus recursos.

México tiene claras ventajas comparativas. Pocos son los destinos en el mundo que pueden ofrecer experiencias tan variadas y de calidad tan alta. Cuenta con playas, sitios arqueológicos y ciudades coloniales, posee una gastronomía tan variada como el clima, además de una cultura llena de colores y sabores (Glover, 2006). Las

innovaciones en el sector son indispensables para tener presencia en el mercado. La competitividad no sólo depende del desarrollo de productos nuevos, sino del acceso a innovaciones de equipo, proceso y operación (Solleiro, J. L. y Valle, M. C., 2003).

Cuando se presentan problemas o situaciones difíciles es frecuente escuchar a las personas u organizaciones afectadas afirmar que los responsables de sus desventuras son factores sobre los cuales no se tiene control. Por ejemplo, se sienten víctimas de la devaluación, de la apertura comercial, de la competencia desleal, etc. Si bien responsabilizar de los infortunios a elementos ajenos tiene la ventaja de ser un tranquilizante, de igual forma tiene la desventaja de que la solución de los problemas también está afuera, es decir, en factores que no se puede controlar (Solleiro, J. L. y Valle, M. C., 2003).

Estos factores son:

- a) Entorno, que es el conjunto de factores que ocurren en el medio ambiente en el que se desenvuelve un agente económico, que tienen una influencia importante en sus operaciones y que no pueden ser modificadas en un corto plazo, pero que dependiendo de la situación y de la actitud que se asuma ante ellos actúan como oportunidades o amenazas. En la situación actual, caracterizada por un proceso de globalización y desregulación económica, la evaluación continua del entorno es algo indispensable.
- b) Tendencia, se refiere a una regularidad observable que se utiliza para proyecta el futuro. Sin embargo, aceptan diversos matices y su validez temporal es muy variable, pues hay desde tendencias de corto plazo hasta las que abarcan varios años.
- c) Reto, constituye las acciones o actitudes que debe desarrollar un agente económico con el fin de mejorar y alcanzar sus objetivos.

El objetivo es que los diferentes participantes de la industria de los alimentos identifiquen los retos que se les presentan, a fin de que inicien un proceso de innovación que les permita dejar de ser víctimas del entorno para convertirse en cazadores de oportunidades. De hecho, ser pioneros en demostrar diferentes

características frente a otros marcará la diferencia entre perder o ganar ventajas competitivas, pues en términos generales la innovación en las estrategias de negocios suele ser más lenta que los cambios tecnológicos o sociales.

Existen tendencias de nueve de los factores más importantes dentro del entorno de los alimentos en México (Solleiro, J. L. y Valle, M. C., 2003):

1. Tendencias demográficas. La estructura demográfica de la población consumidora afecta notablemente las estrategias comerciales de la industria. Dentro de las principales tendencias que se presentan en este rubro están:
 - Envejecimiento de la población.
 - Urbanización creciente.
 - Hábitos de vida sedentarios.
 - Aumento del trabajo femenino.
2. Tendencias sociales. El elemento más sobresaliente del entorno es la polarización de los niveles de ingreso, ya que por un lado se tiene el sector de altos ingresos demandante de productos muy diferenciados y con una alta dosis de servicios agregados, mientras que por el otro lado se tiene un mercado muy numeroso y disperso que requiere productos de bajo costo y nutritivos. Si bien el primer sector es el más atractivo para la mayoría de las empresas, desarrollar productos o estrategias comerciales para participar en los mercados populares podría representar un reto interesante para la industria
3. Tendencias en los sistemas comerciales. Los sistemas de comercialización de alimentos, en particular a nivel de menudeo, presentan tres tendencias muy claras que están afectando en forma significativa tanto a la producción como a la transformación de materias primas.
 - a. Tiendas de autoservicio,
 - b. Creciente internacionalización del abasto y
 - c. Creciente presión por los costos de producción y distribución debida a la fuerte competencia y al aumento de población con bajos ingresos o sin empleo.

Los retos de estas tendencias son la aplicación creciente de normas de calidad, aún para aquellos agentes que destinan sus ventas al mercado interno, la obtención de recursos, la necesidad de desarrollar relaciones comerciales de largo plazo para el abasto y la venta de que permitan lograr suministros oportunos con los niveles de calidad y costos requeridos, innovación continua que permita mantener la competitividad y el impulso de estrategias de producción y distribución de bajo costo.

4. Tendencias de los precios de las materias primas. Dado que actualmente los precios nacionales están vinculados a los precios internacionales, esta tendencia se presenta para los productores nacionales, ya que si bien favorecen a la industria de los alimentos en la medida en que representan expectativas de menores costos, también representan una amenaza considerable para los productores agropecuarios quienes mediante alianzas con otros productores, clientes y proveedores deberán desarrollar estrategias para que su producción pueda obtenerse con menor costo unitario, para poder diferenciar sus productos y para posicionarse en nichos de mercado.
5. Preocupación por el cambio climático. Esto es referente a la producción de las materias primas, ya que cada vez se tiene una preocupación mayor porque los procesos de producción y transformación no provoquen daños irreversibles al medio ambiente debido a que actualmente existe una alta demanda de productos orgánicos o naturales.
6. Tendencias en los mercados financieros. Actualmente es posible identificar una tendencia que consiste en la creciente sobrevaluación del peso, que en la actualidad se estima de por lo menos 20% respecto al dólar, lo que encarece la producción de materia prima nacional haciéndola menos competitiva frente a las importaciones.
7. Tendencias de las políticas públicas. Si bien la participación estatal en la economía nacional se ha visto reducida, las acciones gubernamentales siguen teniendo una influencia notable en los productores de las materias primas.

8. Tendencias del desarrollo tecnológico. El desarrollo de nuevos materiales y tecnología de información, representan tendencias que afectarán notablemente el desarrollo de las actividades agroindustriales, al modificar o hacer más eficientes los sistemas de producción y métodos de conservación de alimentos, así como los materiales de empaque y la logística de la comercialización agroindustrial. Significa grandes retos para las empresas, ya que si quieren mantener su competitividad deberán mantenerse actualizadas sobre los nuevos productos y procesos que cotidianamente se están incorporando. Asimismo, la calificación de la mano de obra y no sólo su bajo costo se presenta como una ventaja competitiva fundamental, por lo que la capacitación y el desarrollo de personal en tecnologías de punta resulta en una inversión estratégica.
9. Tendencias en las actitudes del consumidor local. La reacción de los consumidores hacia los productos transgénicos han hecho obligatoria la etiquetación de los alimentos genéticamente modificados en respuesta a los temores de los consumidores. Los pueblos necesitan raíces en un mundo transnacional; necesitan una comunidad local. Precisamente porque el mundo se ha vuelto transnacional; necesitan una comunidad local. Precisamente porque el mundo se ha vuelto transnacional en tantas formas y tiende a hacerse más transnacional aún, los pueblos necesitan definirse a sí mismos en términos que puedan comprender. Necesitan una comunidad geográfica, lingüística, religiosa y cultural que sea visible para ellos. Esto significa que un factor crucial para el éxito de cualquier industria de alimentos es el conocimiento y rescate de lo local, de lo autóctono. Probablemente esto explique el éxito a nivel mundial que han tenido las bebidas como el tequila o alimentos como la tortilla de maíz y las salsas mexicanas, entre otros.

La idea de resumir las relaciones de una organización con su entorno se llama servicio, ya que todos los empleados que tienen contacto directo con los clientes son quienes personifican la imagen de la empresa. La dignidad, y el prestigio de la empresa están en manos de los que trabajan en ella y dan la cara al público. Para que

los clientes, regresen a un lugar, en este caso, restaurantes, tiene que ver con el trato que se les dio por parte de quienes lo atendieron en su visita. La definición de servicio más conocida es “satisfacer las necesidades del cliente”, sin embargo, no sólo es eso, ya que ahora lo que se busca es superar las expectativas que los clientes tienen.

Además de la comida, el lugar, la decoración, los clientes son la razón principal para que una organización permanezca y sea competitiva y el servicio se debe considerar como una actitud personal, es decir, “valor agregado”, ya que la satisfacción del cliente es la suma de experiencias que tuvo dentro del restaurante: ambiente, comodidad, sazón y trato por parte de los que ahí laboran. Entonces, el servicio se debe considerar como una actitud de dar, como una contribución: ser libre, quien brinda el servicio, sino comprende, no le gusta o no le interesa su trabajo, no proporcionará ninguna aportación eficiente; ser individual, por parte de los trabajadores, cada uno le agregará ese valor que todo cliente esperaría al entrar, como ser recibido o despedido con una buena cara y una invitación a regresar; ser complementaria, es decir, todo el personal trabajará en conjunto para hacer sentir al cliente como en su casa y mejor aún, recibiendo atenciones sin la necesidad de levantarse de la mesa; ser necesaria, aquí se debe ser sensible para detectar cuando es necesario servir al cliente y cuando no, para que no resulte incómodo para los clientes y se sientan atosigados; ser oportuna, es decir, sólo cuando se requiera, para que no pierda legitimidad (Mendoza M., 2010).

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se describe la metodología utilizada para la realización del estudio. Se describe el instrumento utilizado, así como los participantes en este estudio.

Para llevar a cabo este estudio se realizó una investigación de diferentes restaurantes en los que se pudiera recabar la información necesaria para este análisis, se eligió una muestra representativa y se procedió a realizar una entrevista en estos con el fin de obtener información relevante al estudio.

MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

Dado el tipo de investigación y debido a la riqueza y calidad de información presentada con anterioridad, la muestra que se eligió fue no probabilística. Los restaurantes seleccionados, que se muestran en la Tabla 2, cumplen con las siguientes características:

- No pertenecen a ninguna cadena.
- Son restaurantes de especialidad en la Cocina Mexicana.
- Tienen una permanencia igual o mayor a cincuenta años en el mercado.
- Su infraestructura se destaca por tener un estilo definido y se sigue manteniendo con alteraciones mínimas.
- Están ubicados en la Cd. de México y en Pachuca, Hgo.

Restaurantes Seleccionados
Arroyo
Café de Tacuba
Hostería de Santo Domingo
La Blanca
Salón Tenampa
San Ángel Inn

Tabla 2 Muestra

INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

Por el tamaño de la muestra y la calidad buscada, se construyó un instrumento de investigación que proporcionará respuestas precisas y completas. La entrevista fue el instrumento elegido por la cantidad de información que se puede recolectar, la facilidad de su interpretación, su flexibilidad de duración y su estructura se adaptó a las personas entrevistadas y a la historia del lugar, además de que brindó un espacio para la sensibilidad y el contacto humano, está fundamentada en el marco teórico, sin embargo se tuvo que hacer modificaciones a algunos tecnicismos, para que fuera accesible a los empresarios y relevante para el tema de tesis.

Se desarrolló la entrevista alternando preguntas abiertas como cerradas para dar ritmo a esta y se dio preferencia a las primeras ya que proporcionan respuestas más completas.

Para la formulación de las preguntas se siguieron las siguientes reglas:

- Las instrucciones y la presentación del tema de la entrevista son tan importantes como las preguntas y es necesario que sean claras y comprensibles para quienes van dirigidas.
- No se debe inducir a las respuestas en la forma de hacer las preguntas.

- Se debe tratar un solo aspecto por pregunta.
- El lenguaje a utilizar debe ser adaptado a las características del entrevistado

La validez se determinó por la precisión de los datos, y la entrevista fue dividida en cuatro secciones, en cada una de las cuáles se buscó obtener los datos más relevantes de la empresa, y son mostradas a continuación:

1. Organización,
2. Mercadotecnia,
3. Infraestructura y
4. Operación.

La confiabilidad se basó en la certeza de que se puede llevar a cabo esta investigación dos o más veces y se encontrarán los mismos resultados. El grado de confiabilidad del estudio es alto ya que cada entrevista fue realizada personalmente y tuvo una duración aproximada de dos horas, los datos obtenidos fueron registrados de forma escrita y con información impresa otorgada por algunos de los participantes.

PROCESAMIENTO DE DATOS

Se eligieron seis casos de estudio potenciales, se contactó a los participantes, se llevó a cabo la recolección de datos y el análisis de estos, se hicieron comparaciones con lo presentado en el Marco Teórico y se destacaron las diferencias entre las respuestas encontradas.

CAPÍTULO 4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se muestran los resultados y el análisis de los mismos. Se divide en dos secciones, en la primera se presentan por restaurante los datos obtenidos por medio de las entrevistas, así como datos generales de cada uno. La segunda parte muestra a detalle un análisis comparativo de las estrategias tanto comparativas como competitivas de cada restaurante.

RESULTADOS

La idea original había sido la de llevar a cabo las entrevistas en seis restaurantes diferentes, con el fin de obtener una mayor cantidad de información, sin embargo, en dos de ellos no accedieron a contestar la entrevista dado que por políticas de la empresa, no se les tenía permitido dar ningún tipo de información.

Se buscó tener un acercamiento con los propietarios y/o gerentes de los diferentes establecimientos para poder llevar a cabo el análisis, además de tener la experiencia de conocer físicamente el lugar y la historia de cada uno.

Todos los resultados fueron almacenados en una base de datos, a continuación se mostrarán los resultados obtenidos en cada restaurante.

La Tabla 3, muestra los resultados obtenidos en la entrevista llevada a cabo al Restaurante Café de Tacuba.

Restaurante	Café de Tacuba
Ubicación	<p>Tacuba 28</p> <p>Col. Centro Del. Cuauhtémoc</p> <p>México, D.F.</p>
Organización	<p>El Sr. José Núñez, Gerente por 20 años del lugar, fue quien accedió a dar la entrevista.</p> <p>El fundador, el Sr. Dionisio Mollinedo, proveniente de Tabasco fue quién decidió incursionar en el negocio restaurantero y el 12 de Octubre de 1912 abre el restaurante, teniendo como especialidad la comida tradicional típica mexicana después de haber sido solamente un negocio de frutas de la región en almíbar, pan y atoles afrutados.</p> <p>Actualmente cuenta con una capacidad para 400 comensales distribuidos en sus dos plantas.</p>
Mercadotecnia	<p>Para darse a conocer en el mercado no utilizan, como tal, un medio de comunicación, sin embargo son buscados por diferentes medios (televisión, revistas, periódico), para obtener información relevante del lugar, ya que por ser uno de los primeros restaurantes de la ciudad de México, tiene una gran historia.</p> <p>Dentro de la entrevista, se mencionan 13 atributos y se buscó saber qué tan importantes estos son para la empresa, y contestaron lo siguiente, en primer lugar o con mayor importancia, Variedad de Platillos, Calidad, Rapidez, Ambiente del lugar, Servicio, Ubicación, Habilidades del Personal, Limpieza, Mobiliario, Equipo en cocina, Seguridad del lugar y como segundo lugar mencionaron el Precio y las Técnicas utilizadas por el personal en cocina. Mencionaron que en cada uno de estos aspectos han ido trabajando a lo largo de los años que tienen en servicio puesto que los han perfeccionado y ajustado a las necesidades del entorno. Por citar algunos puntos importantes, en cuanto a Rapidez, antes el tiempo de espera en platillos era de 20-30 min, actualmente es de 15-20 min.</p>

Hablando del Precio, ya que manejan una calidad de primera en su materia prima, y se esmeran en una excelente presentación en sus platillos, no se pueden dar el lujo de bajar el precio, sin embargo es accesible. En lo referente a las Habilidades del personal, ya que es gente grande, a veces es difícil adaptarlos a nuevas ideas, sin embargo, cuentan con “personal empírico”, (es decir que no tienen costumbres de otros lugares y se forman como meseros profesionales con la práctica), y consideran que el Servicio que brindan a sus clientes es el mejor.

Como competencia directa consideran al restaurante El Cardenal ubicado en las cercanías del lugar, además de los restaurantes que están en la periferia y que son de alta calidad. Cabe destacar que tienen la mentalidad de que su competencia son ellos mismos, dado que se proponen alcances, metas y proyecciones las cuales buscan lograr en todo momento.

En cuanto al porcentaje de visitantes nacionales como extranjeros, mencionan que está en 70% y 30% respectivamente y no cuentan con ningún programa de Cliente Frecuente o similares.

Con el personal, se tiene una serie de incentivos económicos y menciones los cuales hacen que compitan entre ellos en ámbitos como Puntualidad y Desempeño y todos participan en lograr una meta de Venta Mensual.

Cuentan con una carta fija desde hace aproximadamente 30-35 años y no se quitan platillos, al contrario, se van incrementando las opciones y el menú del día se cambia de forma mensual, además, también manejan Platillos de Temporada como los Chiles de Nogada en Septiembre, Pan de Muerto a finales de Octubre e inicios de Noviembre y Rosca de Reyes en los primeros días de Enero.

El servicio que utilizan es el americano, el más conocido y usado actualmente, que es en el que los platillos salen emplatados desde cocina y son llevados por los meseros a los comensales.

Infraestructura Ubicados desde hace 108 años en un edificio colonial que data del siglo XVII, en lo que antes eran los solares del Convento de Santa Clara y lo que

ahora es la cocina fue parte de las instalaciones del Primer Hospital para Mujeres Dementes.

Tuvo modificaciones en los muros durante el Porfiriato, y se agregaron los frescos de arte sacro por el pintor José Rodríguez, entre 1930 y 1940 se modificaron los techos abovedados, además de que se agregó talavera poblana en las paredes.

Operación

A través de los años, la filosofía que han seguido como restaurante ha sido la de representar la gastronomía mexicana sin variaciones en recetas y presentación de platillos. Las recetas heredadas de las abuelas, platillos preparados a la vieja usanza. Desde el inicio el Sr Dionisio Mollinedo (Fundador) quiso tener en su negocio una representación de comida mexicana. Esa comida que gran parte de ella se encontraba solo en mercados ó cenadurías del México antiguo y esto lo llevo a convertir el lugar en una representación gastronómica y ambiental de muchos lugares de México. Se tiene una frase representativa de la filosofía de los dueños y dice así: *"Nos interesa más arar en profundo que poseer en extensión"*.

Sus principios son varios empezando por el humano, las tres generaciones que han administrado el restaurante, tienen claro que la esencia del lugar la hacen los trabajadores. Esa gente que viene a laborar y que convierte el lugar en su casa y que demuestra en lo que hace parte de su ser. El crear un ambiente de trabajo sano y agradable. Las cocineras que le ponen mucho amor a sus platillos y las meseras que desde el momento de recibir al comensal con una sonrisa y ofrecerle los platillos de tal modo que los hacen antojables mucho antes de que este los pruebe. Esa percepción de los dueños ha servido para que el trato con todos sus colaboradores sea muy cordial y humano, ayudando a su gente en todo lo que les sea posible. Además, se pone un gran énfasis en mantener el lugar lo mejor posible en ambientación, limpieza y conservación. Con respecto a los alimentos tienen como principio mantener un estricto control de calidad en los productos. Y como principio general es ser honesto con los clientes y

presentarles siempre platillos de calidad y sabor a precios justos.

Como misión tienen la de seguir conservando y representando la gastronomía típica mexicana. El restaurante es considerado estandarte de la cocina tradicional, tiene un ambiente mágico.

Su visión es poder concretar muchos proyectos que han ido postergando, como el poder darle a nuestros clientes una estancia mucho más placentera, tener mayor capacidad para reducir los tiempos de espera y lograr un estándar en cuanto a producción y servicio, todo esto con miras a poder expandirse con nuevas sucursales.

Al paso de los años, la estrategia en la que se han basado como restaurante para seguir estando vigentes en el mercado, ha sido la de dar continuidad a la calidad y elaboración de alimentos, manteniendo el toque original que los caracteriza.

Se consideran diferentes a los demás por su renombre, por la ubicación privilegiada que tienen al estar en una zona de muy fácil acceso como lo es el Centro Histórico de la Ciudad de México, la cantidad de años que tienen en el mercado y por supuesto su infraestructura, la cual tratan de preservar como en sus inicios, además de que el personal con el que cuentan, la mayoría tiene entre 30 y 40 años laborando en el lugar y eso genera que se mantengan fieles a la esencia del lugar.

Brindar un servicio de calidad no sólo involucra lo que ve el cliente, sino que ellos consideran que viene desde que se obtiene la materia prima de la más alta calidad, se procesa con altos estándares de higiene, se emplata y se presenta al comensal, también cuenta el atender a los clientes con un protocolo que va desde el recibimiento, hacer de su estadía una experiencia inolvidable y por último despedirlo con la mejor actitud e invitándolos a que regresen pronto al lugar.

Han participado en el Programa Moderniza promovido por la Secretaría de Turismo y el Gobierno del Distrito Federal y con el cual obtuvieron el Distintivo Moderniza. Con ambas dependencias han trabajado en conjunto

en diferentes propuestas y actividades que desarrollan durante el año, además, de establecer convenios para que por medio de difusión, la administración del restaurante pueda ofrecer algún incentivo para que la gente siga disfrutando de los diferentes atractivos que ofrece la ciudad. Gracias a las herramientas que existen actualmente, les es más fácil ponerse en contacto con la gente que los visita. Existen muchos medios en los que año con año aparecen en sus contenidos, (Televisión tanto abierta como de paga, Internet, Radio, incluso para el extranjero en programas culturales). De igual forma, cuentan con correo electrónico, en donde la gente puede dar a conocer sus quejas, comentarios y/o sugerencias para mejorar como restaurante y también de forma directa, es decir personal, escuchando a los comensales para saber su opinión y con esto crear juicios sobre la aceptación del restaurante.

Tabla 3 Resultados obtenidos en el Restaurante Café de Tacuba

Con los resultados obtenidos en la tabla anterior, se puede decir que la administración de este restaurante confía en que tiene asegurada su clientela dado que es un restaurante que ha permanecido en el gusto del público por muchos años, se puede decir que ha formado parte de la cultura de la Cd. de México y el gusto por este lugar se ha transmitido de generación en generación, es por eso que la gente que lo visita busca remontarse a otra época, la del México Antiguo, y ahí lo logra por el ambiente que tiene el lugar, la decoración e incluso por la vestimenta de quiénes lo atienden. Sin embargo algo que deja mucho que desear, y que la administración del lugar está consciente de ello, es que no tienen una capacidad adecuada para reducir el tiempo de espera en asignación de mesas y no han implementado un sistema para trabajar en ello.

La Tabla 4, muestra los resultados obtenidos en la entrevista llevada a cabo a la Hostería de Santo Domingo.

Restaurante	Hostería de Santo Domingo
Ubicación	<p>Belisario Domínguez 72</p> <p>Col. Centro</p> <p>México, D.F.</p>
Organización	<p>El contacto inicial se tuvo con el Lic. Salvador Orozco, Gerente General, sin embargo, la Sra. Margarita Orozco Manzo, quién ha sido Gerente de Compras los últimos 46 años, fue quien accedió a dar la entrevista.</p> <p>El fundador, el Sr. Salvador Orozco Camacho le compra las instalaciones a Don Policarpo Santa María y el 4 de Agosto de 1860 abre sus puertas como restaurante con especialidad en la comida tradicional típica mexicana de los estados de Puebla, Oaxaca y Veracruz.</p> <p>Actualmente cuenta con una capacidad para 600 comensales distribuidos en sus dos plantas las cuales son abiertas por completo los fines de semana y entre semana una parte funciona para eventos privados.</p> <p>Está ubicado en lo que fuera parte del Convento de Santo Domingo de Guzmán, en la calle que antes era conocida como Calle de la Cerca de Santo Domingo El Grande en lo que ahora es Belisario Domínguez, a media cuadra de la Plaza Santo Domingo.</p>
Mercadotecnia	<p>Para darse a conocer en el mercado no utilizan, como tal, un medio de comunicación, sin embargo son buscados por diferentes medios (televisión, revistas, periódico), quienes buscan obtener información relevante dado que es el Primer Restaurante de la Ciudad de México. De igual forma, en los 13 atributos mencionados en la entrevista, los enlistaron de la siguiente manera: Variedad de Platillos, Calidad, Ambiente del lugar, Precio, Ubicación, Limpieza, Mobiliario, Equipo en cocina, Técnicas utilizadas y Seguridad del lugar y como segundo lugar mencionaron el Rapidez, Servicio y Habilidades del Personal. Cada uno de estos aspectos fue analizado y reforzado a lo largo de los años que llevan en servicio. Por mencionar detalles respecto a la Calidad, dicen que varía</p>

un poco el sabor dependiendo el sazón de cada mayora (Díaz, 2011), sin embargo se sigue el mismo método de preparación de los alimentos para tratar lo menos posible que se note un cambio drástico en el sabor. La materia que utilizan es de primera calidad y la compran con los mejores proveedores que han podido encontrar y si en algún momento uno de ellos les llega a fallar, simplemente prescinden de sus servicios y buscan otro que satisfaga al 100% sus necesidades de compra; cabe mencionar que la Materia Prima la compran diariamente (frutas, verduras) y por semana compran los congelados. En cuanto a la Rapidez, mencionan que la culpa no es de ellos, sino que depende del cliente, porque muchas veces no sabe que pedir y si ordena después de tiempo, los platillos regresan a cocina para que salgan en el orden adecuado, es decir por tiempos. Hablando de Servicio, si el cliente hace una correcta identificación de su mesero, y hace todos sus pedidos con él, el servicio es el mejor ya que cada uno tiene asignado un determinado número de mesas y puede atenderlas exclusivamente. Como empresa se sienten privilegiados por la Ubicación, ya que están lugar excelente y de fácil acceso y sólo se ven afectados cuando hay manifestaciones públicas. En lo que respecta al Mobiliario tratan de mantener el estilo que siempre ha tenido el lugar con muebles de caoba en todos los salones.

Como competencia directa consideran al restaurante El Cardenal y al Café de Tacuba, ubicados en las cercanías del lugar, además de los restaurantes que están en la periferia, sin embargo no tienen los mismos platillos.

Consideran que el porcentaje de visitantes nacionales como extranjeros, es de 50% y 50%, y no cuentan con ningún programa de Cliente Frecuente pero se fijan mucho en las personas que acostumbran ir diario y es ahí en donde por cortesía se les hace un descuento. La hostería es visitada, entre semana, por ejecutivos, políticos, banqueros y comerciantes, en la tarde es cuando se puede apreciar la visita de extranjeros y los fines de semana casi siempre son familiares.

Para acompañar la comida, hay música de bajo, violín y piano (3pm—6pm) y al caer la noche hay un cantante junto con un pianista para animar la velada (6pm-10pm).

Para el personal no tiene un apoyo por medio de Incentivos ya que según ellos genera competencia y el servicio ya no sería el mismo puesto que sólo buscarían vender y no atender al comensal como se debe.

El menú (su portada y contraportada, Anexo 5), está lleno de simbolismos, el escudo dominico y la representación de los productos de la tierra, los enseres de la cocina y las damas, la marchanta del mercado, y el ama de casa y la galana mesera flanqueada por dos ángeles meseros con su uniforme y peinado antiguo, que la contemplan dese su nube, el perro sosteniendo una antorcha simbolizando a Santo Domingo de Guzmán, y todo presidido por el mismo Gómez Rosas, sol-diablo de negro bigotes iluminando su creación.

Todos los días hay una selección diferente de 10 platillos, por lo que cada semana se elaboran 70 platillos además de los que están fijos en la carta. El estilo que predomina en la comida es el barroco y algunos de los favoritos de grandes personalidades, como: *Los Romeritos* de Agustín Lara, *Las Pechugas Rancheras* del Dr. Atl, entre otros, cabe mencionar que todos son preparados de la manera tradicional y algunos incluso con las recetas originales de 1860, como los *Chiles en Nogada*, que se les encuentra todo el año, *La Sopa Enfrijolada* y *Pechuga Ranchera con nata*. También, manejan platillos por temporada como *Escamoles*, *Jumiles*, *Chinicuiles*, entre otros.

Cuentan con una cava de 30m², está temperada y tiene una pequeña pero selecta variedad de vinos de España, Chile, Francia, Alemania, Uruguay, Italia y por supuesto México.

El servicio que utilizan es el americano.

Infraestructura Ubicados en el mismo lugar desde hace 151 años, su construcción conserva intacto el estilo del siglo XVI, está decorado con papel picado el cual cambia según la temporada, el mobiliario en madera y cuenta con

pinturas de los siglos XV, XVI y XVII. Tiene un mural que fue pintado en 1956 por Antonio Albanés, el cual muestra la Plaza de Santo Domingo en los primeros años del México independiente; también, tiene un vitral de reciente relativa adquisición (1994), realizado por la casa de vidrieros de Felipe Derflinger, en el cual se reproduce la portada del Menú de la Hostería y cuya imagen fue diseñada por el pintor José Gómez Rosas, llamado cariñosamente “el Hotentote”.

Además, está reconocido por parte del INAH, y no se le permiten hacer modificaciones, si acaso sólo restauraciones que contribuyan a seguir manteniendo el edificio como el original.

Operación

La filosofía que han seguido se basa tanto en representar la gastronomía mexicana con mínimas variaciones en recetas y presentación de platillos y que el cliente tiene la razón, pero hacen la aclaración de que a veces no la tiene, pero se busca tener un trato personalizado y tratar al cliente con el mejor de los esmeros.

Mencionan varios principios y ponen especial énfasis en la Honradez, en el momento de trabajar, ser sinceros con los clientes y sobretodo estar a gusto con lo que realizan; Calidad, desde la compra de Materia Prima, (con los mejores proveedores), la preparación de alimentos (con altos estándares de higiene) y la presentación de los platillos; Humildad, conociendo sus limitaciones y obrando de acuerdo a ello; Servicio, ofrecer un servicio de calidad a los comensales desde que llegan al lugar, esperan por su comida y hasta el último momento que se encuentran ahí y por último, pero no menos importante, la Hospitalidad, haciendo sentir al cliente como si estuviera en su casa, en un ambiente confortante y de descanso en el cual puede disfrutar de una excelente comida y compañía además de escuchar una selección de música en vivo.

Como misión tienen la de seguir manteniendo el sazón y el espíritu vivo presente en los platillos que los hacen únicos, representando la gastronomía típica mexicana.

Su visión es seguir teniendo el reconocimiento que hasta ahora tienen, a través del sazón y calidad de sus recetas, así como de su cultura de servicio y crecer como empresa abriendo más sucursales, actualmente inauguraron otra sucursal, y de igual forma es liderado por una integrante de la familia, ya que para ellos es muy importante que no se involucre en la administración alguna persona externa ya que podría tener ciertos intereses que no coincidan con los de la familia y por lo tanto no se lograrían concretar las metas que ellos tienen.

Una estrategia sumamente importante para ellos es mantener precios justos dado que preparar los platillos, requiere comprar insumos con proveedores que ofrezcan la mejor calidad a un precio adecuado, es por eso que se cobra un servicio (pan, totopos, salsas, etc.) y el precio del platillo no se eleva o en un tiempo considerable no cambia.

La diferencia primordial sobre otros restaurantes, es que este fue el primero de la Cd. de México, y se ha ganado un renombre dado que lleva muchos años sirviendo a varias generaciones, además, están ubicados en una zona de fácil acceso como lo es el Centro Histórico de la Ciudad de México y consideran que lo único que podría hacer fallar un poco la visita de comensales es cuando se hacen manifestaciones ya que generalmente son en esta parte de la ciudad, pero por todo lo demás se sienten a gusto en el lugar que han ocupado por tanto tiempo. Otra diferencia importante sobre otros es que aquí se preparan los Chiles en Nogada todo el año debido al gusto a este platillo por parte del fundador quién además realizó una investigación exhaustiva del tema y encontró que Don Agustín de Iturbide fue recibido con honores y las monjas del Convento de Santa Mónica crearon un platillo que simbolizara los colores de la Bandera Trigarante y es que surgen estos chiles que representan con el verde del chile poblano, la esperanza, con el blanco de la nogada (salsa de nuez de castilla) la religión y por último con el rojo de la granada, la unión.

Brindar un servicio de calidad consideran que debe estar basado en hacer

las cosas bien y de buena gana para que salgan de la mejor manera y el cliente se pueda llevar una buena impresión tanto del lugar como de la comida y del servicio que se le brindó, ya que consideran que muchas veces son los clientes los que dan a conocer el lugar compartiendo su experiencia con sus conocidos o familiares.

Obtuvieron el Distintivo H, sin embargo implicaba un costo elevado estarlo renovando, por lo que decidieron, como empresa, ya no participar y en cambio se quedan con la calificación del cliente, que al final del día es quien decide si le gusta lo que prueba y decide regresar o no.

En conjunto con la SECTUR han estado vinculados en lo que respecta a publicidad sin ningún costo ya que como son el restaurante más antiguo de la ciudad, es uno de los puntos de mayor concurrencia tanto para nacionales como extranjeros.

Tabla 4 Resultados obtenidos en el Restaurante Hostería de Santo Domingo

La Hostería de Santo Domingo, es ya también parte de la cultura de la Cd. de México pero con matices diferentes, por mencionar algunos, cuenta con mayores que son las señoras encargadas de preparar los platillos con las mismas recetas que cuando inició el restaurante, cuentan con recetarios, sin embargo el conocimiento lo van transmitiendo con y en la práctica a quienes serán después las mayores del lugar, cada una tiene su secreto o su modo de preparar las cosas y de lo que se trata es que a quiénes les enseñan puedan igualar el sabor en los platillos y que tengan su propio método sin desvirtuar la receta original. El Personal que labora en este restaurante tiene un tiempo considerable formando parte de esta familia, como consideran a todos los que laboran ahí, y el trato que se les da, es precisamente ese, el de un familiar y en respuesta se busca que el espíritu de servicio de cada uno de ellos sea el mejor, además de que el sentido de responsabilidad sea el óptimo para lograr los objetivos de la empresa, se contrata personal relativamente joven que de preferencia no haya trabajado en otros lugares, esto con el fin de que la mentalidad esté abierta a aprender y a no dejarse influenciar por costumbres traídas de otros restaurantes; de igual forma, para lograr la permanencia del personal, tienen programas de crecimiento, es

decir, entran con el puesto más bajo, ya sea de limpieza o como garroteros, conforme va pasando el tiempo pueden ir subiendo en la plantilla, y depende mucho tanto de la actitud como de las aptitudes que demuestren, es así que después pasan a ayudantes de cocina, y después pueden ser mayores, las mujeres y los hombres salir a la sala, es decir trabajar en el área de las mesas como mesero o incluso ser quien sea el encargado del bar, pero este crecimiento está basado en como el personal se identifica con la empresa y por supuesto si tiene intenciones de continuar ahí, sino no tiene caso.

La Tabla 5, muestra los resultados obtenidos en la entrevista llevada a cabo al Restaurante La Blanca.

Restaurante	Mina La Blanca
Ubicación	Matamoros 201 Col. Centro Pachuca Hidalgo.
Organización	El Sr. Ricardo Olguín, Gerente del lugar, fue quien accedió a dar la entrevista. Los fundadores, el Sr. Don Cirilo Juárez Domínguez y su esposa Doña Emilia Rojas, deciden incursionar en el negocio restaurantero 13 de septiembre de 1953, en honor a la mina en donde trabaja como minero Don Cirilo. Su especialidad es la comida típica regional del estado de Hidalgo. Cuenta con una capacidad para 120-150 comensales.
Mercadotecnia	Para darse a conocer en el mercado utilizan, revistas y periódicos locales. De los 13 atributos que se le presentaron, todos los calificaron como indispensables dado al especial énfasis que ponen como empresa en cada uno de ellos, por mencionar algunos, en lo que respecta a la Variedad de Platillos, manejan una serie de sabores sin igual en la que destacan la comida del Estado de Hidalgo y que muy difícilmente se encuentra en otras partes del país, sin embargo, hablaron de un platillo en específico, el

zacahuil, este platillo se considera típico de la Huasteca Hidalguense, preparado y consumido en el *Xantolo*, día de muertos, sin embargo su Denominación de Origen lo pone justo en medio de las 3 Huastecas, la de Hidalgo, San Luis Potosí y Veracruz. En lo que respecta al Ambiente del lugar, tratan de siempre tener Huapangos, qué es la música tradicional del estado, como el *Huapango de Moncayo*, *Las Tres Huastecas* o *El Hidalguense*, entre otros, además de que en las paredes cuelgan retratos del Reloj Monumental, así como fotografías antiguas de minas y de la ciudad.

Como competencia directa consideran a los restaurantes que están en la periferia y que son de alta calidad, pero no mencionaron a ninguno en particular. Sin embargo, la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, llevó a cabo una encuesta denominada Crece en la que como competencia directa resultó ser El Portón. Tienen la mentalidad de que antes de poder competir con alguien más, deben competir contra ellos mismos en el logro de sus objetivos.

En cuanto al porcentaje de visitantes nacionales como extranjeros, mencionan que está en 85% y 15% respectivamente y no cuentan con ningún programa de Cliente Frecuente pero tienen varias promociones, en una ofrecen que el consumo de quien celebre su cumpleaños corra por cuenta de la casa, cuentan con descuentos especiales del 10% en su consumo total a aquellas personas que cuenten con su tarjeta INAPAM (INSEN) y en otra es también 10% de descuento en consumo personal para aquellas mujeres que cuentan con su tarjeta de 1000 mujeres por Hidalgo.

Con el personal, se maneja un programa de estímulos e incentivos basados en el cumplimiento de metas de venta.

Cuentan con una carta fija en donde se manejan platillos como el *Plato Huasteco* (son los creadores de este platillo), *Caldo de Hongo*, *Pastes* y platillos de temporada como la *Trucha en ximbo*, *Pan de Muerto*, *Rosca de*

Reyes. En Cuaresma ofrecen Tortas de Camarón acompañadas de Romeritos, a finales de Junio, Cazuelitas de Huitlacoche, en Marzo Cazuelitas de Escamoles, a finales de Abril e inicios de Mayo Huazontle y Gusanos de Maguey, en Agosto ofrecen Sopa de Flor de Calabaza, en Septiembre presentan los tradicionales Chiles en Nogada y Chiles rellenos de Cochinita Pibil. Cada 6 meses manejan un platillo de Innovación y lo someten a prueba con los comensales, si tiene aceptación, se queda, y si no, es retirado. Cabe mencionar que también tienen un convenio de colaboración con la Comercializadora de Pulques y Bebidas Poliqui, que se encarga de envasar este producto para una mayor comercialización a nivel estatal como nacional.

El servicio que utilizan es el americano.

Infraestructura Ubicados desde hace 57 años en un edificio de estilo colonial, sin embargo, la construcción tiene más de 150 años y trata de preservarse como en sus inicios, con muros anchos y arcos en su interior. Ya que es considerado un edificio que resalta el Centro Histórico de la ciudad, no se le pueden hacer modificaciones a la fachada, pero se le pueden hacer ampliaciones, siempre y cuando se trate de mantener al máximo la estructura original.

Operación La filosofía que han seguido a través de los años es que los clientes más que a degustar un platillo representativo de la gastronomía Hidalguense, vivan un sueño dentro de la historia y ellos se encargan de eso por medio de la comida y la atención que brindan.

El principio básico que tienen como empresa es que *“el cliente es primero y su opinión es lo más importante”*, escuchan al cliente, toman en cuenta las opiniones y sobretodo buscan mejorar día con día. Además, ponen especial énfasis en inculcar en sus empleados el Espíritu de Servicio para que al momento de atender a los clientes, estos se sientan como en su casa y pasen un rato agradable y sobretodo regresen. La Responsabilidad también es importante dado que recae en ellos el hecho de que los clientes regresen al ofrecerles un servicio de calidad, enfocado a satisfacer al

cliente tanto por la comida como por la atención del personal.

Tienen como misión, ser una empresa con la mejor opción de comida típica regional hidalguense y ofrecer tal servicio que el cliente regrese; cada año se modifica ya que alcanzan las metas que se proponen, por lo tanto se renuevan constantemente.

Su visión, es ser una empresa de alto nivel, comprometida con ofrecer comida regional típica hidalguense, que tenga reconocimiento por mantener su nivel día a día empleando una calidad alta total en la experiencia que oferta en cada visita.

Las estrategias que siguen son pocas pero puntuales, la primera es atreverse, ser innovadores y presentar platillos que sólo se encuentran en las diferentes regiones del estado y estar preparados a los cambios de la demanda, pero sobretodo a cumplir las metas que se proponen como empresa.

Se consideran diferentes a los demás porque regionalizan los platillos utilizando ingredientes de la región para hacerlos suyos, por ejemplo en bebidas, un mojito, bebida tradicional cubana a base de ron, ellos preparan uno pero a base de licor de *xonocostle*.

Sus fortalezas como empresa, en primer lugar es la Ubicación dado que se encuentran en el Centro Histórico de la Ciudad. La lealtad de la gente que siempre regresa para tener otra experiencia única con la comida.

Hablar de Calidad en el Servicio es primero, es decir, desde que el cliente entra, se debe sentir en un lugar que es suyo, debe ser reconfortado y lo debe disfrutar a través de la comida, además de que debe existir calidez en el servicio para que el cliente se sienta atraído y se vea envuelto en un ambiente acogedor y disfrute su estancia.

Han sido premiados con distintivos como el H, M y Punto Limpio y constantemente se están actualizando superando expectativas y poniéndose metas cada vez más altas para poder seguir cumpliendo con los estándares que estos y otros distintivos requieren.

Han participado en el Tianguis Turístico Internacional que se lleva a cabo en el puerto de Acapulco, presentando platillos diferentes, es decir que generen preguntas acerca de sus ingredientes y la forma en cómo fueron combinados para obtener el producto final.

Con la SECTUR han participado en diversos programas y recientemente fueron elegidos entre los 10 restaurantes del estado que participaron en la Ruta del Bicentenario por el tipo de comida que ofertan. Y también toman cursos de capacitación por parte de esta institución para mejorar en su servicio.

La forma en la que reciben retroalimentación por parte de los clientes es al momento de llevarle la nota de consumo, se le entregan un par de encuestas (Anexos 3 y 4), las cuales son llenadas y todos esos datos son anotados en una bitácora y al final de cada día se lee para analizar qué es lo que espera el cliente, si lo recibió o no y en qué pueden mejorar como empresa y como personal.

Tabla 5 Resultados obtenidos en el Restaurante La Blanca

El restaurante La Blanca, comprometido con brindar un servicio de excelencia a sus clientes, ha tratado de mantener la idea original de sus fundadores sirviendo comida regional típica del estado de Hidalgo, y, como punto a favor, ha incursionado con recetas de otros lados pero regionalizando los platillos, es decir utilizando los ingredientes propios de la región. Es un restaurante que por desgracia se convertido en un lugar comercial, en algunas cosas saturados con la implementación de nuevas tecnologías como un sistema de comunicación por medio de audífonos entre sus empleados, los cuáles son bastantes, pero que al mismo tiempo se hacen pocos en un día de mucha afluencia dado que no se dan abasto y el servicio deja mucho que desear. La presentación de los platillos, algunos son servidos en loza de barro, lo cual le da originalidad sin embargo, no en todos es así y hacen una mezcla de loza de cerámica, barro e incluso para los postres utilizan platos muy originales pero de plástico, lo que genera que pierda todos los puntos que podía haber ganado en sabor y originalidad. Los precios son accesibles en cierta medida, sin embargo en algunas ocasiones el

sabor de los platillos no es el mismo y se nota que los preparó alguien diferente o que no se siguió la receta al pie de la letra. Es un restaurante vanguardista que le gusta estar a la moda en cuanto a distintivos se refiere y por lo mismo trata de darse a conocer no sólo dentro del estado sino a nivel nacional participando, por ejemplo en el Tianguis Internacional que se lleva a cabo en la ciudad de Acapulco, Gro.

La Tabla 6, muestra los resultados obtenidos en la entrevista llevada a cabo al Restaurante-Bar Salón Tenampa.

Restaurante	Salón Tenampa
Ubicación	Plaza Garibaldi 12 Col. Centro México, D.F.
Organización	El Sr. Isaías Muñoz Domínguez, Subgerente del lugar y el Sr. Arturo Ramírez I. Sandoval, Capitán de Meseros desde hace 35 años, fueron quienes accedieron a dar la entrevista. El fundador, el Sr. Juan I. Hernández, originario de Cocula Jalisco, dedicado al negocio de las antiguas tiendas-cantinas y 1925 abre sus puertas, como restaurante-bar, preparando comida típica mexicana y su especialidad es el ponche de granada. Ubicado en la Plaza Garibaldi, en honor al Teniente Coronel José Garibaldi quién era muy aficionado a la música y se dedicaba en sus tiempos libres a ayudar a los artistas ambulantes; anteriormente, la plaza se llamaba Pila de la Habana. Este lugar representa muchas de las mejores cosas que tiene el mexicano, su alegría por la vida, la música, tradiciones, bebidas típicas, hospitalidad, generosidad de corazón y hermandad real con todos los pueblos. Cuenta con una capacidad para 600 comensales distribuidos en sus tres salones.
Mercadotecnia	Para darse a conocer, anteriormente ocupaban 1/4 de plana en el periódico Reforma, todos los jueves en la sección deportiva. Además utilizan volantes, y han sido sede de diversas películas y su forma de darse

a conocer ha sido más de boca en boca por quienes lo visitan y recientemente aparecen en un comercial de una marca de un medicamento para aliviar malestares estomacales y dolor de cabeza.

De los 13 atributos mencionados en la entrevista, mencionaron que los más importantes son: Servicio, Variedad de Platos, Calidad, Rapidez, Ambiente del lugar, Precio, Ubicación, Limpieza, Mobiliario, Equipo en cocina, Seguridad del lugar y como segundo lugar mencionaron Habilidades del Personal y las Técnicas utilizadas por el personal en cocina. Mencionaron que en cada uno de estos aspectos han ido trabajando en los años que tienen en servicio puesto que los han perfeccionado y ajustado a las necesidades del entorno.

Como competencia directa consideran los restaurantes que están ubicados en la Plaza Garibaldi como el Guadalajara de Noche y algún otro de salsa.

En cuanto al porcentaje de visitantes nacionales como extranjeros, mencionan que está en 80% y 20% respectivamente y no cuentan con ningún programa de Cliente Frecuente o similares.

Con el personal, se tiene una serie de incentivos económicos todos participan en lograr una meta de venta por persona.

Cada 6 meses tienen cambios en su menú.

El servicio que utilizan es el americano.

Infraestructura Ubicados desde hace 86 años en un edificio de estilo tradicional mexicano, con amplios salones, adornado con murales de diferentes artistas como Pedro Infante, Juan Gabriel, Cornelio Reyna, entre otros que han deleitado con su voz las interminables noches de juerga de los visitantes del salón. Además, en la parte trasera del lugar tiene una fábrica en donde preparan su tan gustado Ponche de Granada.

Operación A través de los años, la filosofía que han seguido es la de estar siempre un paso delante de la competencia. Manteniéndose al día y sobretodo brindar un excelente servicio a los comensales. Lo más importante es el comensal, si está contento, estará satisfecho. Y para lograr lo anterior, tienen un

slogan que reza: *“Donde la tradición se vive”*, representando la cultura mexicana a través de la música, la comida y el ambiente.

Los principios por los que se rigen como empresa son varios, entre ellos destacan la Convivencia, Diversión y Entretenimiento, haciendo que los clientes tengan la confianza de sentir que están en una extensión de su casa, en donde pueden degustar de una buena comida, brindar por una jornada de trabajo terminada o celebrar el cierre de un gran negocio y escuchar una selección de música de mariachi que invita a olvidar y a disfrutar el momento. La mezcla de diferentes estratos sociales que visitan el lugar es única, no existe distinción ya que todos disfrutan por igual, se consideran un catalizador social. Otro principio es la Honradez, siendo íntegros en el trato al cliente y sobretodo como empleados en ser honestos en sus actividades diarias. Y por último, pero no por eso menos importante, la Seguridad, y dado que están ubicados en una zona de fácil acceso y muy bien resguardada, no tienen mucho de qué preocuparse, pero deben inspirar confianza en sus clientes para que estos decidan entrar al lugar y vivir una experiencia diferente. La combinación de todos estos genera una magia que hace que el comensal se sienta a gusto.

Su Misión es la de ser el número uno como el mejor restaurante-bar de la región, con un servicio de la más alta calidad tanto en productos como en el servicio que se ofrece.

Su Visión es la de seguir creciendo como empresa, tener más sucursales en diferentes puntos de la Cd. de México y de la república.

Buen servicio, Diversión, Atención, Tradición y mantener una imagen del negocio 100% mexicana.

Las estrategias en las que se han basado como restaurante para seguir teniendo vigencia en el gusto de la gente han sido las de dar continuidad al buen servicio que los caracteriza, viviendo a México a través de dos características esenciales en sus tradiciones como lo es la comida típica y la música de mariachi, todo esto en un lugar que mantiene una imagen

100% mexicana.

Se consideran diferentes a los demás por la ubicación privilegiada que tienen al estar en una zona de muy fácil acceso como lo es el Centro Histórico de la Ciudad de México, la cantidad de años que tienen en el mercado, además de que tienen espectáculos diferentes tanto de mariachi como de sones veracruzanos. Y por la preparación de ponche de granada, el cual es elaborado ahí mismo, ahí mismo se prepara y se envasa, no se le adicionan conservadores por lo que su fecha de caducidad es de 1 mes, ya que después de eso se fermenta, llevan 85 años preparándolo.

Brindar un servicio de calidad es servir a los clientes de forma tal que estos busquen regresar al lugar por lo buenos productos que encontraron y por la atención que recibieron por parte de los empleados.

Han obtenido los Distintivos H y Punto Limpio debido al cumplimiento de los altos estándares de higienes requeridos en el manejo de los alimentos.

En conjunto con la SECTUR han participado en publicaciones que lo dan a conocer al público como uno de los lugares más antiguos de la Cd. de México en el que se puede disfrutar de un rato agradable en un ambiente puramente mexicano.

Reciben una retroalimentación por parte de sus clientes por medio de la aplicación una encuesta (Anexo 2), que se pide sea llenada al momento de llevar la cuenta.

Tabla 6 Resultados obtenidos en el Restaurante Salón Tenampa

Salón Tenampa, miembro distinguido de los restaurantes que conforman la colorida y musical Plaza Garibaldi, fruto de la iniciativa de su fundador. Es un lugar considerado como el lugar más típico de la capital, lugar de recreo al que acuden mandatarios, políticos, doctores, artistas, intelectuales, amas de casa, estudiantes, albañiles, en fin, de todos los estratos sociales para impregnarse un poco del espíritu de nuestro país ya que es digno representante ya que se consideran como un catalizador social. Es un lugar obligado cuando se visita la capital, ya que ellos se consideran un remanso de sana alegría de la ciudad, independientemente de que ahí

se consuman bebidas alcohólicas, en donde se puede escuchar a un auténtico mariachi para, como dicen ellos, *“vibrar con él las cuerdas más sensibles del alma humana”* (Muñoz D., 2011), a través del idioma universal de la música. Su menú, no es muy variado, sin embargo tratan de ofrecer platillos de todo el país con sus Botanas, Parrilladas y no hay que olvidar el Chamorro Adobado, Cabrito Norteño, Pozole Hidalguense, y la Birria al estilo Jalisco. El capitán de meseros, es la persona que más tiempo lleva en el negocio, ha visto pasar innumerables personajes de la farándula que han visitado El Tenampa para dejar grabadas en sus paredes sus voces con canciones, en un rato de esparcimiento y también ha visto a personal llegar e irse por cuestiones de que no se comprometen con el negocio, por lo tanto prefieren perder a un mal empleado que perder clientes por ese personal, quienes laboran ahí, personas dinámicas y joviales en su mayoría, son personas que les gusta lo que hacen y así logran realizarlo de la mejor manera posible para tener al cliente contento, cuentan con una extensa variedad de bebidas, tanto nacionales como extranjeras, pero su especialidad es por lo que se distinguen y por lo que muchas personas lo visitan.

En la siguiente tabla se muestran las Ventajas Comparativas, las Competitivas y el Diferenciador Impactante de cada restaurante obtenidas de los resultados anteriores.

Restaurante	Ventajas Comparativas	Ventajas Competitivas	Diferenciador Impactante
Café de Tacuba	Ubicado en el Centro Histórico de la Cd. de México. 108 años en servicio. Capacidad 400 comensales. Servicio americano. Platillos de Temporada.	Infraestructura colonial del s. XVII, con frescos de arte sacro, techos abovedados y talavera en paredes. Ambientación del lugar. Imagen y renombre. Comida tradicional típica mexicana. Carta fija desde hace 30-35 años. Cambio en el menú cada mes. Control de Calidad en la preparación de alimentos.	Restaurante de tradición, transmitido de generación a generación. Elaboración diaria de pan. Tiempo de espera entre platillos 15-20 min. Recurso humano empírico, en constante aprendizaje.
Hostería de Santo Domingo	Ubicado en el Centro Histórico de la Cd. de México. 151 años en servicio. Capacidad 600 comensales. Servicio americano. Mobiliario de caoba. Platillos de temporada.	Infraestructura del s. XVI, pinturas del s. XV, XVI y XVII, mural de la Plaza de Santo Domingo, vitral que reproduce la portada y contraportada del menú. Ambientación del lugar con música de bajo, violín y piano y cantantes; adornos de papel picado. Dos plantas abiertas al público los	Primer Restaurante de la Cd. de México. Comida tradicional típica mexicana de Puebla, Oaxaca y Veracruz. Todo el año preparan Chiles en Nogada. Diariamente hay una selección de 10 platillos diferentes a los que están

		<p>fines de semana.</p> <p>Imagen y renombre.</p> <p>Reconocimiento por parte del INAH.</p> <p>Control de Calidad en la preparación de alimentos.</p> <p>Sazón varía dependiendo de la mayora, pero siguiendo el mismo método de preparación.</p> <p>Compra diaria de Materia Prima con proveedores de la más alta calidad.</p> <p>Cava con vinos de diferentes partes del mundo, incluido México.</p> <p>Premiados con el Distintivo H.</p>	<p>fijos en el menú y cambian por día, es decir tienen un total de 70 platillos en rotación a lo largo de la semana.</p> <p>Precios bajos.</p> <p>Recurso humano empírico, en constante aprendizaje.</p>
La Blanca	<p>Ubicado en el Centro Histórico de la Cd. de Pachuca.</p> <p>57 años en servicio.</p> <p>Capacidad 120-150 comensales.</p> <p>Servicio americano.</p>	<p>Infraestructura del tipo colonial.</p> <p>Imagen y renombre.</p> <p>Reconocimiento por parte del INAH.</p> <p>Comida regional típica Hidalguense.</p> <p>Aproximadamente cada dos meses tienen presentación de platillos de temporada.</p> <p>Cada 6 meses introducen un Platillo de Innovación.</p>	<p>Primer Restaurante de la Cd. de Pachuca.</p> <p>Regionalización de platillos con ingredientes de la localidad.</p> <p>Creadores del Plato Huasteco.</p> <p>Entre los 10 restaurantes que participaron en la Ruta del Bicentenario.</p> <p>Participación en el Tianguis Turístico</p>

		Control de Calidad en la preparación de alimentos. Premiados con los distintivos H, M y Punto Limpio.	Internacional de Acapulco.
Salón Tenampa	Ubicado en Plaza Garibaldi a una cuabras del Centro Histórico de la Cd. de México. 85 años en servicio. Capacidad 600 comensales. Servicio americano. Platillos de temporada.	Cambios en el menú cada 6 meses. Infraestructura con estilo tradicional mexicano. Ambientación del lugar con música mexicana, murales de diferentes artistas del género musical ranchero. Obtención de Distintivos H y Punto Limpio. Declarado Patrimonio Cultural.	Elaboración de Ponche de Granada. Espectáculos de mariachi y sones veracruzanos. Catalizador social.

Tabla 7 Ventajas Comparativas, Competitivas y Diferenciador Impactante

Con los resultados mostrados en la tabla anterior, se puede notar que cada restaurante cuenta con características que los hacen diferentes de la competencia.

Cada uno sabe qué es lo que los hace diferente y saben aprovecharlo, tal es el caso de las instalaciones, el renombre, la comida y la imagen que proyectan como restaurante, todos coinciden en que lo más importante es el cliente, puesto que de ellos depende que el restaurante siga en pie, sin embargo cada administrador ha tenido el tiempo de adquirir la preparación y no sólo quedarse con la práctica para realzar las características propias del lugar.

Un dato importante que se debe resaltar, los cuatro casos analizados, son dirigidos por familias, en algunos casos la segunda y en otros hasta la tercera generación, en el caso particular del Café de Tacuba, quién actualmente es el gerente, es un amigo de la familia a quién se le confirió esta importante responsabilidad de sacar adelante este restaurante y ha desempeñado esta tarea los últimos 20 años en los que ha implementado estrategias algunas han sido aceptadas con facilidad por el personal y otras no y tuvieron que ser desechadas de tal modo que ha logrado una sinergia que los ha llevado a seguir vigentes en el gusto del público. En los otros tres casos, son empresas 100% familiares, es decir que quienes se han hecho cargo de sacar adelante el lugar han sido las siguientes generaciones de los fundadores de cada uno.

En sus inicios, cada uno de los fundadores no contaba con la preparación necesaria para administrar un restaurante, simplemente tenían la inquietud de incursionar en el negocio por las recetas que conocían y que querían compartir no sólo con sus familias, sino también con quién quisiera degustarlas, tenían la noción de las métodos y las recetas, aunado a esto, cuando decidieron incursionar en este negocio la situación económica del país era diferente y había muy pocos en este negocio, por lo tanto de cierta forma fue fácil, pero la preparación como cocineros o administradores la han ido adquiriendo al paso de los años y en algunos casos no pensaron que fueran a tener la aceptación que tienen hasta la fecha.

Actualmente, los administradores y gerentes de los diferentes restaurantes deben contar con un perfil que esté enfocado al servicio, a la administración y por supuesto un interés nato por la cocina y de igual forma tenga una idea de cómo lidiar con los retos que se presentan en un entorno que cada vez es más exigente.

Cada uno de los casos son competitivos a su manera y qué mejor que quien o quienes lo administran tengan noción de cómo explotar de la mejor manera los factores productivos de cada lugar, es decir, una correcta selección de personal, utilizar de forma eficiente la tecnología con la que cuenta para la preparación de sus platillos e incluso continuar con los métodos originales, ente otros; saber identificar hacia donde se dirige la demanda; de igual forma, con las industrias vinculadas, proveedores, han podido llevar a cabo diversos análisis para seleccionar al mejor; algo muy importante, es que han sabido mantenerse fieles al objetivo inicial de cada lugar y en conjunto se convierten en la clave para el éxito de estas organizaciones.

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

INTRODUCCIÓN

Este capítulo tiene como finalidad mostrar las conclusiones obtenidas del análisis que se llevó a cabo, así como sugerencias para investigaciones futuras.

CONCLUSIONES

Las conclusiones obtenidas de este proyecto no son fácilmente aplicables a restaurantes que pertenezcan a alguna cadena puesto que su enfoque es meramente a restaurantes que tienen historia, renombre y una cantidad de años considerables y su característica principal es la de resaltar la comida tradicional típica mexicana.

En el Capítulo 1 se mencionan varios supuestos, los cuales se adaptaron al curso de la investigación, y son los siguientes:

- Por años han logrado subsistir restaurantes que resaltan la gastronomía mexicana debido a la correcta identificación de sus capacidades organizacionales diferenciadoras y a una efectiva ejecución de estrategias de negocio que son apropiadas a los retos del entorno, este supuesto se basa en la idea de que cada restaurante ha sido capaz de identificar lo que lo hace diferente de la competencia y ha sabido desarrollarlo de la mejor manera, cómo se mostró en el capítulo anterior, en la Tabla 7, existe un Diferenciador Impactante en cada uno de los casos analizados, por lo tanto, explotando este atributo es como se han dado a conocer a lo largo de su historia. Las estrategias

de negocio que han seguido en cada uno de los casos, han estado guiadas por una visión y misión como empresa (o como antes lo llamaban, sueño), en donde han establecido planes y programas de acción definiendo sus prioridades y recursos y cómo y qué harán para lograr lo que se proponen y lo han logrado por la convicción, intuición y por los valores que cuentan como familia, ya que de ahí es de dónde se originan y conciben dichas estrategias.

- Los fundadores de estos restaurantes no contaban con la preparación necesaria (carrera profesional, conocimiento de la industria, etc.), sin embargo actualmente quienes los administran, los gerentes, tienen una preparación basada en el análisis de las competencias (estudios, experiencia, motivación, expectativas, ambición, pueden sacar pronósticos de la demanda, etc.) que los destacan sobre otros, es cierto, sin embargo, con el paso de los años, los nuevos administradores han tenido la oportunidad de tener la preparación necesaria para dirigir un restaurante y algo muy importante, no han permitido la intromisión de personas ajenas a la administración de los mismos, es decir, para ellos es muy importante el valor de la familia, es por eso que en todos los casos analizados, los administradores y gerentes son parte de la misma familia, es decir, son las siguientes generaciones, hijos y hasta nietos o son personas muy allegadas a la familia que respeten los intereses de los dueños y son leales con la responsabilidad que se les confiere de dirigir y administrar el lugar.
- El comercio informal ha crecido de forma acelerada y esto pone en riesgo la permanencia de restaurantes de tradición, esto no es del todo cierto, el comercio informal sólo se enfoca en la preparación de alimentos rápidos e incluso en algunos casos modifican las recetas para disminuir su tiempo de elaboración y en el caso de los restaurantes no ocurre así, al contrario, en estos se quiere mantener la preparación de los alimentos como en sus inicios, y dado que los casos que se analizaron son lugares que tienen una ubicación permanente y un servicio establecido, no se ven amenazados.
- La preparación de un negocio se basa en el conocimiento básico del sector y del mercado, la oferta y la demanda, las necesidades financieras y los riesgos,

anteriormente, no se tenían los conocimientos necesarios para administrar o dirigir un restaurante, como se ha mencionado con anterioridad, pero lo que se puede hacer actualmente es analizar los cambios en la demanda y ver hacia donde se dirige, para atraerla; además, de que se puede seguir poniendo énfasis en las características propias de cada organización y explotarla de la mejor manera.

Estas conclusiones, podrían ser fácilmente aplicables a cualquier restaurante que tenga un tiempo considerable en el mercado puesto que tendría una administración similar en algunos aspectos, sin embargo, actualmente, las condiciones para abrir un restaurante son mucho muy diferentes a cómo eran en aquel entonces, ahora la gente sabe que existen buenos restaurantes que ofrecen comida mexicana de excelente calidad y preferirían acudir a un lugar que ya tiene una cantidad de años considerables en el mercado que ir a uno que apenas está abriendo sus puertas, y se debe a que en la primer opción, casi siempre va a haber una recomendación de por medio, es decir algún conocido que lo haya visitado con anterioridad puede decir si la comida, el servicio, las instalaciones, etc. son las adecuadas, en cambio en un lugar nuevo, puede que sea vanguardista, fusionar recetas y tener el mejor mobiliario pero una comida tradicional típica mexicana no se disfruta de la misma manera en “loza totalmente blanca de cerámica y con formas extravagantes, o en cazuelitas o platones de barro que aún desprenden ese aroma que también aporta sabor a la comida”; además, el ambiente del lugar es lo que hace que el visitante se transporte a otras épocas o que se sienta ad hoc consumiendo platillos típicos en un lugar representante de esta comida.

Para incursionar en este negocio, es necesario tener presentes los siguientes puntos:

- Constancia,
- Disciplina,
- Anticipación,

- Motivación,
- Trabajo en equipo,
- Comunicación,
- Expectativas y
- Ambición.

Se puede destacar que en cada uno de los casos estudiados en este trabajo, los fundadores, siempre tuvieron presentes estas características y las inculcaron a las generaciones que quedarían a cargo de los diferentes establecimientos.

Los restaurantes analizados están enfocados a un nivel socioeconómico medio, sin embargo asiste gente de niveles más altos y en algunos casos bajo. Entre semana está dirigido al segmento de comerciantes, banqueros, estudiantes, público en general y de cierta forma esporádicos y los fines de semana son enfocados más a recibir familias. Para alcanzar el posicionamiento con el que cuentan actualmente, cumplen con un conjunto de características que han logrado con el paso del tiempo, entre los que destacan el servicio y la calidad. Deben ser auténticos, no copiar o imitar conceptos. La ubicación se considera como un factor clave para que el público decida ir a un restaurante, entre más fácil sea el acceso al lugar, es más fácil que sea visitado.

RECOMENDACIONES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

Con el fin de dar seguimiento al presente proyecto de investigación, se sugieren algunas opciones para ser estudiadas en trabajos futuros:

- Realizar el proyecto de investigación con una muestra más grande de restaurantes que abarcara por lo menos uno de cada estado.
- Ampliar la zona de investigación a todas regiones gastronómicas con las que cuenta el país.

- Llevar a cabo un estudio en la misma línea pero que involucre al Recurso Humano que participa en este sector.
- Hacer un análisis de los proyectos de la SECTUR en donde se involucren restaurantes que tengan un tiempo considerable en servicio.

ANEXOS

ANEXO 1 FORMATO DE ENTREVISTA

Buenas Tardes mi nombre es Patricia Gpe. Olvera Villegas, soy estudiante de la maestría en Sistemas de Calidad y Productividad del ITESM Campus Monterrey. Actualmente me encuentro realizando mi proyecto de Tesis el cual consiste en llevar a cabo un estudio dentro de la industria restaurantera identificando los factores de éxito que han aplicado para lograr su permanencia en el mercado, cómo han definido sus capacidades organizacionales diferenciadoras y cómo es que se han podido distinguir sobre la competencia. Dado que tendré a acceso a información con carácter confidencial relacionada con su empresa, me obligo a utilizarla sólo para efectos de realizar mi proyecto y no la utilizaré para divulgarla a terceras personas en ningún tiempo o lugar. Por lo cual solicito su colaboración para contestar este cuestionario, agradeciendo lo envíe de vuelta para contabilizar la información.

ORGANIZACIÓN

1. Nombre del Restaurante:
2. Nombre del entrevistado:
3. ¿Qué puesto desempeña?
4. ¿Cuántos años lleva en operación el restaurante?
5. ¿Quién o quiénes fueron los fundadores de este restaurante?
6. ¿Cuál es el concepto del restaurante?
 - a) Étnico
 - b) Especialidad
 - c) Alta cocina
 - d) Cafetería
 - e) Bufete
 - f) Fusión
7. ¿Cuál es el aforo del restaurante?

MERCADOTECNIA

8. ¿Qué medio de comunicación utiliza para darse a conocer en el mercado?
- Televisión
 - Radio
 - Revistas
 - Periódico
 - Folletos
 - Internet
9. ¿Qué grado de importancia le daría a los siguientes atributos de su restaurante?

Atributo	Indispensable (5)	Sumamente Importante (4)	Medianamente Importante (3)	Poco Importante (2)	No se toma en cuenta (1)
Variedad de Platillos					
Calidad					
Rapidez					
Ambiente					
Servicio					
Precio					
Ubicación					
Habilidades del personal					
Limpieza					
Mobiliario					
Equipo					
Tecnología					
Seguridad					

10. ¿Quién considera es su competencia directa?
11. Actualmente, ¿cuál es el porcentaje de visitantes nacionales y extranjeros que visitan el lugar?

12. ¿Cuenta con algún programa de Cliente Frecuente? De ser así, ¿en qué consiste?
13. Con su personal, ¿maneja algún programa de motivación? De ser así, ¿en qué consiste?
14. ¿Cada cuánto tiene cambios en su menú?
15. ¿Manejan platillos por temporada?
16. ¿Cuál es el servicio que utilizan?
 - a) Francés, los comensales se sirven así mismo desde platonos o fuentes que son acercadas por los meseros.
 - b) Ruso, se utilizan carritos de servicio para elaborar platillos frente al cliente.
 - c) Americano modificado, los alimentos salen emplatados desde la cocina y son llevamos a la mesa por el mesero.

INFRAESTRUCTURA

17. ¿Cuánto tiempo llevan en estas instalaciones?
18. ¿Cuál es el estilo arquitectónico de las instalaciones?
19. ¿La construcción tiene algún valor histórico?
20. ¿Ha tenido modificaciones la construcción? Si es así, ¿cuáles?
21. ¿Cada cuánto tiempo se le da mantenimiento a las instalaciones?

OPERACIÓN

22. ¿Cuál es la filosofía que siguen como empresa?
23. ¿Cuáles son sus principios?
24. ¿Cuál es su Misión y Visión?
25. ¿Cuál o cuáles han sido las estrategias que han seguido para llevar más de 50 años en el mercado?
26. ¿Cuál o cuáles considera que son las capacidades diferenciadoras con las que cuenta este restaurante, es decir, qué los hace diferentes?
27. ¿Cuál o cuáles considera que son sus mayores fortalezas?
28. Para ustedes, ¿qué es ofrecer un Servicio de Calidad?
29. ¿Han sido premiados con algún distintivo? Si es así, ¿cuáles? (Distintivo H, Punto Limpio, M)
30. ¿Están en algún programa en conjunto con la SECTUR?
31. ¿Manejan algún registro de retroalimentación por parte de sus clientes? De ser así, ¿cómo es? Y ¿cuánto tiempo llevan con él?

 ANEXO 2 FORMATO DE ENCUESTA DEL SALÓN TEMANPA



TENAMPA

Donde la tradición se vive

FOLIO **1260**

Fecha

Comida

Cena

Mesero

Nos interesa su opinión

	Excelente	Buena	Regular
Ambiente	😊	😐	😞
Atención meseros	😊	😐	😞
Servicio a tiempo en comida	😊	😐	😞
Servicio a tiempo en bebida	😊	😐	😞
Precios	😊	😐	😞

¿Cómo se enteró del TENAMPA?

Boca a boca Por vista a la zona Otras

¿Sus bebidas y alimentos los ordenó?

A la carta Recomendación del mesero

Algunas sugerencias _____

Intégrate a la tradición del TENAMPA

Nombre _____

Correo electrónico _____

Fecha de cumpleaños _____

ANEXO 3 FORMATO 1 DE ENCUESTA DE LA BLANCA

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE AB-FO-07			
Con el propósito de mejorar nuestro servicio, mucho le agradeceremos nos apoye contestando la siguiente evaluación (marque con una X la columna que refleje su grado de satisfacción)			
	EXCELENTE	BIEN	MAL
ATENCIÓN:			
CÓMO SE LE ATENDIÓ A SU LLEGADA			
TIEMPO DE ENTREGA DE LOS ALIMENTOS Y BEBIDAS			
ATENCIÓN A REQUERIMIENTOS PARTICULARES			
ATENCIÓN DE LOS MESEROS			
ALIMENTOS Y BEBIDAS:			
PRESENTACIÓN DE LOS ALIMENTOS Y BEBIDAS			
ATMÓSFERA:			
LIMPIEZA DEL LUGAR			
TEMPERATURA DEL LUGAR			
MÚSICA Y VARIEDAD			
SANITARIOS			
Comentarios y Sugerencias:			
Centro de Consumo:	RESTAURANTE MINA "LA BLANCA"		
Fecha:			
Nombre:			
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN			

ANEXO 4 FORMATO 2 DE ENCUESTA DE LA BLANCA

RESTAURANTE LA BLANCA ENCUESTA AL CLIENTE			
	EXCELENTE	BUENO	MALO
1. ¿CÓMO FUE EL SERVICIO QUE LE PROPORCIONÓ EL PERSONAL?			
2. ¿LOS PRECIOS ESTÁN ACORDES A LA CALIDAD Y SERVICIO?			
3. ¿CÓMO CALIFICA LAS INSTALACIONES, BAÑO, MOBILIARIO?			
4. LA CALIDAD DE NUESTROS PRODUCTOS LE PARECIÓ			
5. ¿CÓMO SUPO DE NOSOTROS?			
OPCIONAL			
NOMBRE:			
DIRECCIÓN:			
FECHA DE NACIMIENTO:			
TELÉFONO:			
E-MAIL:			
COMENTARIOS:			

ANEXO 5 PORTADA Y CONTRAPORTADA DEL MENÚ DE LA HOSTERÍA DE SANTO DOMINGO



GLOSARIO

Abolengo; de ascendencia ilustre.

Aguautle; huevos comestibles de un insecto acuático.

Angaripola; lienzo ordinario, estampado en varios colores, que usaron las mujeres del siglo XVII para hacerse guardapiés.

Anona; guanábano.

Antropofagia; costumbre de comer carne humana.

Autóctono; se dice de los pueblos o gente originarios del mismo país en que viven.

Bastimento; provisión para sustento de una ciudad, ejército, etc.

Casona; casa señorial antigua.

Cacomite; del Nahuatl *cacómitl*. Planta de la familia de las Iridáceas, oriunda de México, de hojas opuestas y ensiformes, flores grandes en forma de copa, por lo común rojas en la periferia y amarillas en el centro, pero con manchas también rojas. La raíz es tuberculosa y feculenta, se come cocida.

Confite; pasta hecha de azúcar o algún otro ingrediente, ordinariamente en forma de bolitas de varios tamaños.

Confitería; arte de elaborar dulces y confituras. Establecimiento donde los confiteros hacen y venden los dulces, y a veces también salón de té.

Confitero; persona que tiene por oficio hacer o vender todo género de dulces y confituras.

Corundas; pequeños tamales remojados en salsa verde o roja, con crema y queso, originarias de Michoacán, México.

Cuajilote; del Nahuatl *cuahuitl*, árbol y *xilotl*, jilote. Árbol de Bignoniáceas, con tronco recubierto de espinas cortas y curvas, fruto de forma casi cilíndrica, superficie estriada, de color pardo verdoso y pulpa fibrosa llena de semillas que se come cocido.

Chachalaca; del Nahuatl *chachayaut*, frec. de *chalaní*, hablar mucho, gorjear. Ave galliforme de plumaje café verdoso y vientre blanco. Su carne es comestible.

Chayote; del Nahuatl *chayutli*. Fruto de la chayotera, de aproximadamente diez cm de longitud, de color verde claro, forma alargada y superficie rugosa con algunos pelos punzantes.

Chilacayote; del Nahuatl *tzilacayutli*. Calabaza blanca.

Figón; casa de poca categoría, donde se guisan y venden cosas de comer.

Gourmand; persona amante de la buena y abundante comida.

Hostería; casa donde se da comida y alojamiento mediante pago.

Huazontle; del Nahuatl *huatzontli*, bledo como cabello, es una planta de la familia de la Quenopodiáceas, de pequeñas flores comestibles.

Inframundo; mundo de los muertos y de los espíritus.

Jitomate; del Nahuatl *xictli*, ombligo, y *tomatl*, tomate.

Jobo; árbol americano de la familia de las Anacardiáceas, con hojas alternas, compuestas de un número impar de hojuelas aovadas, puntiagudas y lustrosas, de fruto amarillo parecido a la ciruela.

Kaiser; título de los emperadores de Alemania y Austria.

Lúpulo; planta trepadora, común en varias parte de España, de la familia de las Cannabáceas, con tallos sarmentosos de tres a cinco metros de largo, hojas parecidas a las de la vid, flores masculinas en racimo, y las femeninas en cabezuela, y fruto en forma de piña globosa, cuyas escamas cubren dos aquenios rodeados de lupulino. Los frutos, desecados, se usan para aromatizar y dar amargor a la cerveza.

Manchamanteles; guiso de pollo o pavo con chile, jitomate, piña y plátano macho.

Marta; mamífero carnívoro, cabeza pequeña, hocico agudo, cuerpo delgado, patas cortas y pelaje espeso, suave, leonado, más oscuro por el lomo que por el vientre. Se halla en España, y es apreciada por su piel.

Mayora: es un mexicanismo para definir a una cocinera, ya sea de cocina fría o caliente. Se le considera una cocinera de rango medio o alto ya que suele tener una jerarquía que un cocinero. Su función específica es la de la preparación de alimentos. En ocasión también elabora la comida de los empleados. En ocasiones de bufete, suele preparar tortillas a mano y sirve los guisados típicos mexicanos.

Miltomate; del Nahuatl *milli*, milpa, sembrado, y *tomatl*, tomate. Planta herbácea de la familia de las Solanáceas, cuyo fruto es parecido al tomate, pero del tamaño y color de una uva blanca.

Molcajete; del Nahuatl *mulcaztl*, escudilla. Mortero grande de piedra o barro cocido, con tres pies cortos y resistentes, que se usa para preparar salsas.

Nance; arbusto de la familia de las Malpigiáceas, cuyo tronco tiene la corteza externa de color café oscuro y la interna rosácea, de hojas elípticas, con vellos suaves en el envés, flores amarillas y fruto comestible, pequeño y aromático.

Nata; sustancia espesa, untuosa, blanca o un tanto amarillenta, que forma una capa sobre la leche que se deja en reposo.

Nixtamal; del Nahuatl *nextamalli*, maíz ya cocido en agua de cal, que sirve para hacer tortillas después de molido.

PIB; Producto Interno Bruto.

Tapir; mamífero de Asia y América del Sur, del orden de los Perisodáctilos, del tamaño de un jabalí, con cuatro dedos en las patas anteriores y tres en las posteriores, y la nariz prolongada en forma de pequeña trompa. Su carne es comestible.

Tepezcuintle; del Nahuatl *Tépetl*, monte, e *Itzcuintli*, perro.

Xantolo; palabra introducida al Nahuatl por la deformación de la frase *festiumominum sanctorum*, que quiere decir la fiesta de todos los santos y es la celebración del Día de Muertos en la Huasteca Hidalguense.

REFERENCIAS

1. Aguilar L., S. (15 de Octubre de 2010). *Caprichos y gourmet*. Recuperado el 15 de Octubre de 2010, de El Financiero (en línea): http://biblioteca.mty.itesm.mx/mty/bds/salta_bd.php?col_id=factiva
2. Alemán V, M. (1983). *Quince Lecciones de Turismo* (Primera edición ed.). México: Diana.
3. Altonivel. (2009). *Bellinghausen: restaurante de buen gusto*. Recuperado el 7 de Julio de 2010, de <http://www.altonivel.com.mx/5778-bellinghausen-restaurante-de-buen-gusto.html>
4. Apanco, J. A. (21 de Febrero de 2007). *El Nivel: La primera cantina de la Ciudad de México*. Recuperado el 7 de Julio de 2010, de <http://www.dfinitivo.com/archivos/2007/02/21/el-nivel-la-primera-cantina-de-la-ciudad-de-mexico/>
5. Bernal, C. (2009). *Restaurante Bellinghausen*. Recuperado el 7 de Julio de 2010, de <http://www.laagenda.com/ReportajesGastronomicos/#bellin>
6. Bueno, E., & Morcillo, P. (1994). *Fundamentos de Economía y Organización Industrial*. Madrid: Mc Graw Hill.
7. *Café de Tacuba*. (2008). Recuperado el 6 de Julio de 2010, de <http://www.cafedetacuba.com.mx/>
8. CANIRAC. (s.f.). *Estadísticas 2010*. Recuperado el 13 de Octubre de 2010, de Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados: <http://canirac.org.mx/la-industria/cifras-de-la-industria/640-cifras-de-la-industria.html>
9. CANIRAC. (13 de Junio de 2010). *Turismo Gastronómico*. Recuperado el 14 de Octubre de 2010, de Secretaría de Turismo del Gobierno Federal: <http://canirac.org.mx/gastroturismo/743-turismo-gastronomico.html>
10. Cárdenas C., B. (2 de Febrero de 2010). *Mensaje del Presidente*. Recuperado el 30 de Septiembre de 2010, de Cámara Nacional de la Industria de Alimentos Condimentados: <http://canirac.org.mx/iquienes-somos/presidencia-nacional/mensaje-del-presidente.html>
11. Cárdenas T., F. (1983). *Comercialización del Turismo. Determinación y análisis de mercados*. México: Trillas.
12. Carrión M., J. (2006). *Estrategia de la visión a la acción*. España: ESIC.
13. Cooper, B.; Floody, B.; McNeill, G. (2002). *Cómo iniciar y administrar un restaurante*. Colombia: Norma.

14. Cuevas D., F. (2008). *Contabilidad y finanzas para no contadores*. México: Limusa.
15. Cuevas, M. (2002). *Control de Costos y Gastos en los Restaurantes*. México: Limusa.
16. De la Torre, F. (1989). *Introducción al Estudio del Turismo*. México: Continental.
17. Díaz del Castillo, B. (1795). *Historia Verdadera de la Conquista de la Nueva España*. Madrid: Imprenta de Don Benito Cano.
18. Díaz, A. (5 de Febrero de 2011). Chef. (P. Olvera, Entrevistador)
19. Díaz, A. (08 de Agosto de 2010). Historia Restaurantera de la Ciudad de México. (P. Olvera, Entrevistador)
20. *El Cardenal*. (s.f.). Recuperado el 1 de Octubre de 2010, de <http://restauranteelcardenal.com/>
21. Fayos Solá, E. (1998). Competitividad y Calidad en la Nueva Era del Turismo. En OMT, *Introducción al Turismo* (págs. 199-211). Madrid, España: Organización Mundial del Turismo en Educación Turística.
22. Fernández, A. (2006). *La Tradicional Cocina Mexicana y sus mejores recetas*. México: Panorama.
23. Fridgen, J. D. (1990). *Dimensions of Tourism*. United States of America: Educational Institute.
24. Glover, A. (1 de Julio de 2006). *La industria estratégica del futuro*. Recuperado el 15 de Octubre de 2010, de Expansión (en línea): <http://0-proquest.umi.com.millennium.itesm.mx/pqdweb?did=1079256681&sid=1&Fmt=3&clientId=23693&RQT=309&VName=PQD>
25. González Alvarado, R. (16 de Enero de 2008). Cerró El Nivel; en su interior quedaron 156 años de historia. *La Jornada* .
26. González Gamio, A. (12 de Enero de 2003). Los sueños, sueños son. *La Jornada* .
27. IFCT. (2008). *Instituto para el Fomento a la Calidad Total* .
28. *Los Chiles Mexicanos*. (13 de Octubre de 2002). Recuperado el 27 de Octubre de 2010, de El Siglo de Torreon (en línea): <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/5171.conocer-los-chiles-mexicanos.html>
29. Mendoza M., R. (2010). Servicio de Calidad. *Pyme Adminstrate Hoy* (161), 21-23.
30. MiPyMes. (2009). *Modelo Nacional para MiPyMes Competitivas* .
31. MNC. (2008). *Modelo Nacional para la Competitividad* .

32. Monroy Castillo, M. I. y Calvillo Unna, T. (1997). *Aridoamérica y Mesoamérica*. Recuperado el 24 de Octubre de 2010, de La incógnita de los mil rostros: http://bibliotecadigital.ilce.edu.mx/sites/estados/libros/sanluis/html/sec_13.html
33. MTM. (2009). *Modelo Tesoros de México* .
34. Muñoz D., I. (4 de Febrero de 2011). Salón Tenampa. (P. Olvera, Entrevistador)
35. *Museo del Templo Mayor*. (30 de Octubre de 1997). Recuperado el 1 de Febrero de 2011, de Instituto Nacional de Antropología e Historia, México: <http://archaeology.asu.edu/tm/pages/mtm63.htm>
36. *Museo del Templo Mayor*. (30 de Octubre de 1997). Recuperado el 1 de Febrero de 2011, de Instituto Nacional de Antropología e Historia, México: <http://archaeology.asu.edu/tm/pages/mtm34.htm>
37. OMT. (1998). *Introducción al Turismo*. Madrid, España: Organización Mundial del Turismo en Educación Turística.
38. Pérez San Vicente, G. (2006). *Hostería de Santo Domingo*. Recuperado el 6 de Julio de 2010, de <http://www.hosteriadesantodomingo.com.mx/>
39. Pérez San Vicente, G. (2002). Reflexiones y una teoría sobre la gastronomía mexicana. En G. R. López, *Patrimonio cultural y turismo. Cuadernos. Memorias del Congreso sobre Patrimonio Gastronómico y Turismo Cultural en América Latina y el Caribe*. México: Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.
40. Petlalcaco, J. (2010). C = E+E (Cocina = Exactitud + Emoción). *Gastronómica de México* (2), 90.
41. Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
42. Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
43. Porter, M. E. (2009). Las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia. En M. E. Porter, *Ser Competitivo* (págs. 31-69). España: Deusto.
44. Porter, M. E. (1997). What is strategy? *Harvard Business Review* .
45. Remolina López, M. T., Rubinstein Wolojviañsky, B., Suárez de la Prida, M. I. (2004). *Tradiciones de México*. México: Selector.
46. *Restaurante Arroyo*. (s.f.). Recuperado el 1 de Octubre de 2010, de <http://arroyorestaurante.com.mx/>
47. *Restaurante Bar "Chon" Alta Cocina Prehispánica*. (s.f.). Recuperado el 1 de Octubre de 2010, de <http://restaurantechon.com/>

48. *Restaurante Bar Don Horacio*. (s.f.). Recuperado el 7 de Julio de 2010, de <http://www.restaurantedonhoracio.com.mx/>
49. *Restaurante La Blanca*. (s.f.). Recuperado el 7 de Julio de 2010, de <http://www.restaurantlablanca.com.mx/>
50. Rodríguez, A., Garavito, J. y Sotelo, N. (10 de Septiembre de 2010). 200 lugares para sentirse muy mexicano. *Reforma* , pág. 16.
51. Saldaña, A., Toledo, J., & Gutiérrez, R. (Noviembre de 2009). Top 23 Los Mejores Restaurantes de México. *Travel Leisure* , 70-79.
52. *Salón Tenampa*. (s.f.). Recuperado el 1 de Octubre de 2010, de <http://salontenampa.com/>
53. *San Angel Inn*. (s.f.). Recuperado el 6 de Julio de 2010, de <http://www.sanangelinn.com/>
54. *Sanborn Hermanos*. (2010). Recuperado el 7 de Julio de 2010, de <http://www.sanborns.com.mx/sanborns/azulejos.asp>
55. SECOFI. (2000). *Guías Empresariales: Restaurantes y fondas*. México: Porrúa.
56. SEP. (2009). Mesoamérica. En *Historia Quinto Grado* (págs. 88-91). México.
57. SGT. (1992). Futures. *Plan MARco de Competitividad del Turismo Español* . Madrid: Secretaria General de Turismo.
58. Solleiro, J. L. y Valle, M. C. (2003). *Estrategias Competitivas de la Industria Alimentaria*. México: Plaza y Valdés.
59. Stoner, J., Freeman, R., Gilbert, D., & Mascaró, P. (1996). *Administración* (Sexta ed.). México: Pearson Education.
60. Torres, F. G. (2003). La organización productiva de la industria alimentaria en México. En J. L. Solleiro, *Estrategias Competitivas de la Industria Alimentaria* (Vol. 47). México: Plaza y Valdés.
61. Vargas, L. A. (1997). Un banquete de la cocina mexicana. En E. Florescano, *Patrimonio Nacional de México, II* (págs. 266-288). México: FCE, Conaculta.
62. Walker, J. R. (2008). *The Restaurant from concept to operation* (Quinta ed.). New Jersey: Wiley.