

REVISTA

El Periplo Sustentable.

Universidad Autónoma del Estado
de México

www.psus.uaemex.mx

ISSN: 1870-9036

Publicación Semestral

Número: 24

Enero / Junio 2013

ARTÍCULO

Título:
El escenario de competencia de la
Industria Gastronómica de Cancún
basado en las cinco fuerzas de
Porter.

Autores:
Damayanti Estolano Cristerna
(México)
Mauro Felipe Berumen Calderón
(México)
Ismael Castillo Ortiz
(México)
Jorge Luis Mendoza Lara
(México)

Fecha Recepción:
30/marzo/2012

Fecha Reenvío:
12/julio/2012

Fecha Aceptación:
08/agosto/2012

Páginas:
67 - 97

El escenario de competencia de la Industria Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter

Damayanti Estolano Cristerna

< Universidad del Caribe >

Ismael Castillo Ortiz

< Universidad del Caribe >

Mauro Felipe Berumen Calderón

< Universidad del Caribe >

Jorge Luis Mendoza Lara

< Universidad del Caribe >

RESUMEN

El incremento de la afluencia turística de Cancún beneficia las utilidades de los establecimientos gastronómicos, y viceversa. Este trabajo evidencia la relevancia y la relación de la industria turística y gastronómica, contribuyendo así a investigaciones más específicas sobre el sector gastronómico. El objetivo de esta investigación fue describir el escenario de competencia de los últimos tres años con base en las Cinco Fuerzas que forman la estrategia de Michael Porter, diseñando una investigación no experimental descriptiva, que consistió principalmente en la consulta documental y de fuentes electrónicas, trabajo de campo y entrevistas. Los resultados obtenidos mostraron que: el crecimiento de los nuevos participantes es bajo; los clubes de precio están sustituyendo a los proveedores de materia prima; los compradores residentes son los más sensibles al precio; los productos sustitutos satisfacen la necesidad de alimentación a través de tiendas de conveniencia; los competidores se ven afectados por la existencia de los hoteles Todo Incluido en la Zona Hotelera y el comercio informal y/o ambulante en la Zona Centro. Con esta investigación se aplicó una teoría con abundante evidencia empírica en la relevante industria gastronómica de Cancún, obteniendo como resultado un producto para los investigadores y actores de la industria.

PALABRAS CLAVE

Industria Gastronómica de Cancún, Fuerzas Estratégicas, Escenario de Competencia.



Competence Framework in Cancun's Gastronomic Industry based on the Five Forces of Porter

Damayanti Estolano Cristerna

< Universidad del Caribe >

Ismael Castillo Ortiz

< Universidad del Caribe >

Mauro Felipe Berumen Calderón

< Universidad del Caribe >

Jorge Luis Mendoza Lara

< Universidad del Caribe >

ABSTRACT

The increase of the flow of tourists in Cancun provokes the income to rise in the gastronomic establishments; while inversely, when the influx of tourists decreases, the income falls. This research shows the relevance and the relation between the gastronomic and tourist industry, besides it contributes to more specific researches about the gastronomy sector. The objective of this project was to describe the competitive intensity which has been unfolding along the last three years, based on the Five Forces of Michael Porter. For this purpose, a non-experimental descriptive research was designed, consisting principally in the investigation of documents, electronic information, field research and interviews. Most relevant results pointed: a small growth of new participants; the price clubs are substituting the suppliers of raw materials; resident buyers have more price sensitivity; substitute products, a very attractive alternative to satisfy the need for food, are available as convenience stores; revenues of competitors have been negatively influenced by the existence of All Inclusive hotels at the Hotel Zone and by informal or/and street commerce at Downtown. This research applied a developed theory combined with plentiful empiric data in a relevant gastronomic industry such as Cancun's, obtaining a complete overview for researchers and actors in this industry.

KEY WORDS

Gastronomy Industry in Cancun, Strategic Forces, competitive scenario.

JOURNAL

El Periplo Sustentable.

Universidad Autónoma del Estado
de México

www.psus.uaemex.mx

ISSN: 1870-9036

Bi-Annual Publication

Number: 24

January / June 2013

ARTICLE

Title:

Competence Framework in
Cancun's Gastronomic Industry
based on the Five Forces of Porter

Authors:

Damayanti Estolano Cristerna
(Mexico)

Mauro Felipe Berumen Calderón
(Mexico)

Ismael Castillo Ortiz
(Mexico)

Jorge Luis Mendoza Lara
(Mexico)

Receipt:

march/30/2012

Forward

july/12/2012

Acceptance:

august/08/2012

Pages:

67 - 97



INTRODUCCIÓN

Damayanti Estolano Cristerna

*Maestría en Administración –
Especialidad Mercadotecnia
(Instituto Tecnológico y
de Estudios Superiores de
Monterrey)*

*Universidad del Caribe
Departamento de Turismo
Sustentable, Gastronomía y
Hotelería*

*Línea de Investigación:
La Industria Gastronómica*

*destolano@ucaribe.edu.mx
destolano@hotmail.com*

Mauro Felipe Berumen Calderón

*Maestría en Administración
– Especialidad Finanzas
(Universidad Intercontinental)*

*Universidad del Caribe
Departamento de Turismo
Sustentable, Gastronomía y
Hotelería*

*Línea de Investigación:
La Industria Gastronómica*

*mberumen@ucaribe.edu.mx
maobercal@hotmail.com*

Cancún se encuentra en la punta de la península de Yucatán al norte del estado de Quintana Roo, tiene 41 años como ciudad fundada, y se distingue por ser el centro vacacional más importante de México, líder en Quintana Roo, y el más exitoso de los CIP (Centro Integralmente Planeado) (SEDETUR, 2011).

Cancún se localiza en el municipio de Benito Juárez, Quintana Roo, con una superficie de 2,100 km², cuya población se distribuye en 184,247 hogares, conformada por 661,176 habitantes, con una tasa de crecimiento poblacional de 3.20% (INEGI, 2011); representa 0.40% del turismo mundial, 2.20% de América, y 16.60% respecto al Caribe. El turismo que Cancún recibe es equivalente a 14.40% de los turistas internacionales que arriban a México (Dzul & Moncada, 2011), es decir 4,041,429 (SECTUR, 2011).

Las principales variables turísticas de Cancún (oferta, demanda, tasa de crecimiento, tiempos de estadía, ocupación hotelera, por mencionar algunas), a la luz del ciclo de vida de un destino turístico propuesto por Butler, permiten ver cómo se ha convertido en un producto turístico maduro y se ha visto forzado a renovarse, aprovechando eventos coyunturales y cambios estructurales, principalmente en su oferta hotelera y el atractivo turístico sobre el que ha creado su imagen: las playas. Aun así, es necesario revisar lo que se ha hecho con otros componentes, tales como: otros atractivos turísticos, el equipamiento, la infraestructura, la conectividad y demás elementos que conforman y hacen posible el destino turístico (Moncada, 2011), ya que todos los efectos, tanto positivos como negativos, generados por la industria turística, se verán reflejados en otros sectores, incluida la industria gastronómica de esta ciudad.

Históricamente, los servicios de hospitalidad (alimentos, bebidas y hospedaje) han servido como un soporte a la industria turística considerándose como un componente necesario de la mezcla de producto, pero no una atracción lo suficientemente fuerte para motivar a los turistas a viajar (Gunn, 1993). Al cambiar esto, cuando la gastronomía se convierte en un atractivo para

el turista (turismo culinario), que viaja para visitar a productores primarios y secundarios de alimentos, festivales de comida, restaurantes y lugares especiales donde se puede probar y experimentar comida especializada, se convierte en la primera motivación del viaje (Smith & Costello, 2009).

Entre los eventos a los cuales la industria turística ha sido sensible, y por ende han afectado a las empresas del ramo gastronómico, se incluyen: la inestabilidad de Estados Unidos en 2001, después del ataque a las Torres Gemelas, generando una baja de llegadas de turistas extranjeros al destino; el Huracán Wilma (2005) que causó daños a la infraestructura, disminuyendo la oferta de cuartos y la estadía promedio del turista –de 27,522 a 11,192 cuartos de hotel, y la estadía promedio se redujo a 4 noches; la percepción de inseguridad en el país; la crisis económica mundial; otros desastres naturales; la oferta de vuelos internacionales directos, por mencionar algunos (Cortés, 2011).

A pesar de lo anterior, la industria gastronómica, junto con el sector de hospedaje, de la ciudad de Cancún es una componente relevante por su aporte económico, encontrándose entre las primeras cinco fuentes de ingreso que más aportan al PIB de la ciudad, representando cerca del 19.30% (INEGI, 2011).

Por tal motivo, el propósito del artículo es describir la industria gastronómica de Cancún, Quintana Roo, considerando las Cinco Fuerzas de Porter (amenaza de nuevos participantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de los productos sustitutos, y la rivalidad entre los competidores existentes), elementos que serán necesarios como punto inicial en los establecimientos gastronómicos para desarrollar las estrategias en sus diferentes niveles en un escenario competitivo.

El primer paso en los negocios es formular la estrategia, la cual debe contener los recursos, el alcance, la ventaja competitiva y las sinergias. Los recursos son los medios y habilidades utilizadas en el pasado y presente de la organización, en sus diferentes niveles, que ayudarán a alcanzar las metas y objetivos;

Ismael Castillo Ortiz

*Maestría en Administración
– Especialidad Finanzas
(Universidad Tec Milenio)*

*Universidad del Caribe
Departamento de Turismo
Sustentable, Gastronomía y
Hotelería*

*Línea de Investigación:
La Industria Gastronómica*

*icastillo@ucaribe.edu.mx
ismaelcastilloortiz@yahoo.com.mx*

Jorge Luis Mendoza Lara

*Doctor en Dirección y
Mercadotecnia (Universidad
Popular Autónoma del Estado
de Puebla)*

*Universidad del Caribe
Departamento de Turismo
Sustentable, Gastronomía y
Hotelería*

*Línea de Investigación:
Mercadotecnia turística,
mercadotecnia de restaurantes
y turismo de salud*

*jmendoza@ucaribe.edu.mx
marketer@live.com.mx*

podemos referirlos como las competencias distintivas de la organización. Es en el alcance donde se contempla tanto a los clientes u oferta, el panorama e integración vertical, los límites de cada uno, el enfoque que deben tener, como lo que se debe evitar con éstos; considera la interacción de la organización con su ambiente. En el caso de la ventaja competitiva, ésta es la esencia de la estrategia y el elemento más importante, ya que es la posición única que una organización desarrolla a través del modelo de recursos utilizados y decisiones sobre el alcance. Por último, la sinergia son los efectos articulados que se esfuerzan por conseguir los recursos utilizados y el alcance (Hofer & Schendel, 1978). La parte creativa de la estrategia es identificar el punto donde se encuentren los alcances de la empresa con las necesidades de los clientes en un área donde la competencia no pueda equipararlo (Collins & Rukstad, 2008).

No es fácil para las organizaciones lograr que su estrategia responda plenamente a las necesidades de un mercado y, mucho menos, si éste es desconocido. Hoy en día, por ejemplo, la demanda por consumir alimentos fuera de casa ha aumentado y en el caso de la industria restaurantera existe más competencia, por lo que conseguir una ventaja competitiva es un tema necesario: los restaurantes deben considerar en todo momento la mejora, la cortesía en el trato al comensal, la calidad de la comida y el resto de las áreas (Toloie-Eshlaghy & Alinejad, 2011).

Lograr esto, requiere realizar diversas actividades, no sólo de inversión, sino también de posibles cambios estructurales en la administración, capacitación de personal, incluso, de adquisición de nueva tecnología. Cuando los operadores de restaurantes consideran invertir en una nueva tecnología, deben evaluar además de los costos, los beneficios de esas innovaciones, las cuales favorecen tanto a la compañía como a los clientes, mejorando así los tiempos de servicios, reduciendo costos y aumentando la productividad, incrementando la participación de mercado, satisfaciendo y reteniendo al cliente (Dixon, Kimes, & Verma, 2009).

Estos elementos nos permiten conocer la representatividad de la industria gastronómica en Cancún a un nivel general, pero aún no se cuenta con estudios que identifiquen con mayor profundidad a las partes interesadas y cómo interactúan en el escenario local, así como los elementos base que define el Modelo de Porter en materia de competencia, privando a sus actores de información fundamental que les permita tener una visión más amplia para el planteamiento de sus estrategias y toma de decisiones.

Muchas empresas entran a mercados emergentes por experiencias personales, familiares, corazonadas o alguna evidencia anecdótica de otros altos ejecutivos, como fue en el momento del romance entre China-USA. Cuando se utilizan las herramientas para medir la capacidad de los países, éstas se reducen al análisis de la cartera y riesgo político dejando afuera información esencial sobre la infraestructura blanda de éstos. Igualmente, se consideran variables socioeconómicas y de gobernanza tales como: tasas de crecimiento del PIB y del ingreso per cápita, la composición y tasa de crecimiento de la población, los tipos de cambio, índices de paridad y de poder de compra, además del índice del país en su competitividad global del Foro Económico Mundial, también consideran los indicadores de gobernabilidad del Banco Mundial, la clasificación que ocupan en corrupción y transparencia, su peso en las inversiones de mercados emergentes y los pronósticos de su transición política (Khana, Palepu, & Sinha, 2005).

En el ámbito local, por otra parte, uno de los estudios identificados sobre los restaurantes de Playa del Carmen, México, arrojó que 60.00% manifiesta no tomar en cuenta lo que hace su competencia y 43.00% no ocupa la estrategia de investigación de mercados. De hecho, 30.00% no considera importante tener una base de datos de proveedores. En suma, hay un desconocimiento del mercado en el cual compiten, no sólo desde el punto de vista de los productos ofrecidos y, por ende, del nicho de mercado al cual pertenecen, sino también de los insumos de producción. La variabilidad de estos puede repercutir negativamente en los índices de calidad y servicio, lo que a su vez genera pérdida de competitividad (Díaz, Tamayo, & Cabral, 2011).

Otro estudio realizado en restaurantes de la costa yucateca reveló que las estrategias de administración menos utilizadas son: variación de los platillos en el menú, desarrollo de nuevos productos y actualización de servicios y base de datos de proveedores. Por otro lado, las estrategias más utilizadas son: brindar calidad en sus productos, brindar calidad en sus servicios y mejorar la relación con los clientes (Ceballos, Narváez, & Cuellar, 2011). En esto último podemos ver que los tomadores de decisiones de los establecimientos gastronómicos tienden más a enfocarse a las áreas de las que tienen control o dominan técnicamente, dejando de lado las acciones de gestión que les permitirían desarrollar estrategias integrales considerando el entorno en el que compete la empresa.

La planeación de estrategias por medio del pronóstico de escenarios es una herramienta muy útil, considerando que el medio cambia muy rápido; estos escenarios permiten evitar los errores que pueden generar los modelos tradicionales al hacer el plan estratégico, asimismo

ayudan a enfrentar la incertidumbre y subjetividad, lo que permite hacer análisis de decisiones y predicciones estadísticas (Goodwin & Wright, 2001).

Michael Porter en 1979 publicó en la revista Harvard Business Review “Las Cinco Fuerzas Competitivas que forman la estrategia”, obra reimpresa por su nivel de importancia en este mismo journal en 2008, donde explica la integración diferenciada de los nuevos participantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de los productos sustitutos, y la rivalidad entre los competidores existentes en diferentes sectores industriales.

De ahí que éste sea el propósito del presente trabajo: analizar la industria gastronómica de Cancún, Quintana Roo, a partir de la descripción de las Cinco Fuerzas de Porter que forman la estrategia, consideradas como la llave para definir una industria en un escenario de competencia (Porter, 2008), tomando en cuenta que dicho modelo es utilizado como un elemento de análisis para describir los principales componentes que operan en el mercado y la relación que guardan entre sí, es decir, para identificar aquellos factores capaces de influir en el desarrollo del accionar de la organización a partir del ejercicio de la competencia (Dvoskin, 2004, pág. 191) y aprovechar -en mayor medida- el potencial del mercado, teniendo como primera tarea identificar las industrias locales y los grupos de instituciones que la soportarán, y los estándares internacionales contra los que se competirá (Isenberg, 2010).

LAS CINCO FUERZAS QUE FORMAN LA ESTRATEGIA

Entender una industria y la influencia de las Cinco Fuerzas de Porter sobre ésta, permite tener un marco general para anticipar la competencia y su rentabilidad en el tiempo. Estudiando cada una por separado y su interacción, permite desarrollar una estrategia favorable para una compañía o institución.

- (I) La primera fuerza es la amenaza de los nuevos participantes, que generan capacidad y deseo de aumentar la participación de mercado, poniendo presión en los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir, su llegada de otros mercados con capacidades y flujos de efectivo nuevos agitan la competencia. La amenaza de nuevos participantes coloca un tope en el potencial de beneficios de la industria. Cuando la amenaza es alta, los participantes deben mantener sus precios bajos y acelerar sus inversiones para disuadir a los nuevos competidores.

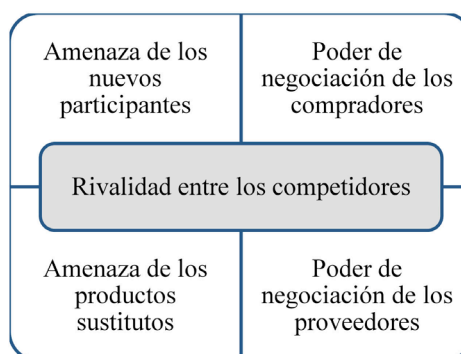
La utilidad potencial de la industria se ve limitada por los nuevos participantes, en especial cuando éstos son muchos. Las barreras de entrada que se presentan para los nuevos participantes son: (a) Economías de escala constituida por los proveedores establecidos, que producen altos volúmenes a bajo costo, y que será difícil para los nuevos participantes obtener este beneficio, (b) Los beneficios de escala del lado de la demanda, cuando los participantes actuales reducen el precio para aumentar su alcance de mercado limitando el deseo de competencia de los nuevos participantes, (c) Cambio en los costos de comprador, que son los costos fijos que los compradores enfrentan cuando cambian de proveedores, (d) Requerimientos de capital, que contempla la necesidad de invertir fuertes sumas, (e) Ventajas de los participantes independientes del tamaño, donde se incluye la existencia de algunas ventajas en calidad y costo que no tengan los rivales, (f) Acceso desequilibrado a los canales de distribución, (g) Políticas restrictivas del gobierno, y (h) Reto esperado, cuando los participantes muestran su fuerza a los posibles nuevos retadores para disuadirlos a competir.

(II) La segunda fuerza es el poder de los proveedores, quienes capturan más valor al aumentar los precios, limitando la calidad y los servicios, además de cambiar los costos entre los participantes de la industria. Estos pueden exprimir la rentabilidad de una industria que es incapaz de transmitir el aumento de los costos a sus propios precios. Un grupo es poderoso cuando está más concentrado que la industria a la que le vende, es decir, no depende de la industria para sus ganancias; los proveedores siguen teniendo poder cuando la industria no puede hacer que se enfrenten entre ellos para otorgar mejores precios. Otra forma en la que ganan poder los proveedores es cuando no existen productos sustitutos de los bienes que ellos venden.

(III) La tercera fuerza es el poder de los compradores. Los poderosos obtienen más valor a precio más bajo con mejor calidad al poner a los competidores de la industria uno contra otro, con el objetivo de obtener el mayor beneficio de esto disminuyendo el costo. Los compradores son poderosos cuando son pocos y cada uno compra en altos volúmenes; pueden poner a un proveedor en contra de otro y disminuir el costo, usando su influencia principalmente, en especial si son sensibles al precio; también pueden producir el producto que le compran al proveedor; o tienen capacidad de negociación sobre otros participantes de la industria. Los intermediarios pueden ser analizados de la misma manera, sólo que con una fuerza importante, influenciando las negociaciones con su poder de volumen de compra.

- (IV) La cuarta fuerza es la amenaza de los productos sustitutos. Éstos se desempeñan de la misma forma o con funciones similares a los productos existentes en la industria pero por medios diferentes. Siempre están presentes, pero es muy fácil pasarlos por alto ya que la forma en la que aparecen es inesperada, y limitan los precios y posibilidades de una industria. La amenaza de los sustitutos es significativa si ofrecen una relación desempeño-precio alta y/o el cambio de costo al sustituirlo es bajo.
- (V) La quinta y última fuerza es la rivalidad entre los competidores existentes. Ésta toma diferentes formas, desde la disminución de precios, la introducción de nuevos productos, campañas de publicidad hasta mejoras en el servicio. La alta rivalidad limita la rentabilidad de una industria, lo que depende primero de la intensidad con la que éstos compiten y segundo, sobre las bases en las que la competencia se da. La rivalidad es intensa cuando existen muchos competidores del mismo tamaño y poder; o las barreras para salir son altas y existe hasta cierta devoción por el negocio, los competidores están altamente comprometidos y aspiran a ser líderes. Aquí una industria gana lo que otra pierde. La competencia por precio se da cuando: (a) los productos o servicios de los competidores son muy parecidos, (b) los costos fijos son muy altos y la utilidad marginal muy baja y hay que vender en volumen, (c) la capacidad debe crecer para ser más eficientes y existe sobreproducción, (d) el producto es perecedero y se puede vender cuando todavía tiene valor. La competencia en esta dimensión se también cuando se mejoran otras funciones del producto, servicios de soporte, tiempos de entrega, imagen, logrando una mejora en la percepción de valor de los clientes permitiendo aumentar los precios (Porter, 2008).

Figura 1. Las Cinco Fuerzas que forman la competencia en la industria



Fuente: (Porter, 2008, pág. 80)

Es muy importante no cometer el error de confundir los atributos visibles de una industria con la base de su estructura. Esto incluye:

- (a) La tasa de crecimiento de la industria. No siempre una industria que crece rápidamente debe ser atractiva, da utilidades a los participantes pero también fortalece a los proveedores.
- (b) La tecnología e innovación. No son suficientes para la atraktividad de la industria, ya que atraen a muchos competidores, y también pueden tener un mercado muy sensible al precio.
- (c) El gobierno. Las políticas gubernamentales afectan las Cinco Fuerzas de Porter, lo importante es analizar cómo lo hacen, si en beneficio o perjuicio.
- (d) Los productos o servicios complementarios. La combinación de dos productos es mejor que su venta por separado.

En este caso, la revisión de la literatura reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema, por lo que se plantea una investigación de alcance descriptivo, ya que identificamos un problema poco estudiado, desde una perspectiva innovadora, que promete identificar algunos conceptos y preparar el terreno para otros nuevos estudios (Hernández, 2010).

PANORAMA ECONÓMICO DE LA INDUSTRIA RESTAURANtera EN MÉXICO Y QUINTANA ROO

En México, la industria restaurantera y de bares tiene gran importancia en cuanto al lugar que ocupa como generadora de ingresos y de empleos reportando, en 2011, la cifra de 420,000 unidades gastronómicas operando en el país, teniendo un crecimiento porcentual efectivo de 20.97% con relación a 2009. Las ventas anuales durante 2011 alcanzaron un total de \$182,992,000,000 pesos que representan el 1.40% del PIB nacional (\$12,504,744,198,000 pesos), y el 12.50% del PIB turístico (1,463,936,000,000 pesos). La distribución porcentual de los egresos con relación a las ventas es en nómina, 27.00%; alimentos frescos, 21.00%; renta y servicios, 17.00%; insumos, 14.00%; alimentos procesados, 13.00%; y otros costos y gastos, 7.00%, generando 1,300,000 empleos directos y 3,250,000 indirectos, colocándose como el segundo mayor empleador a nivel nacional, con impacto en 84 ramas económicas (CANIRAC, 2012).

Considerando el PIB estatal de Quintana Roo, que suma \$176,812,630,000 pesos (INEGI, 2011), y dada la relevancia de la economía turística de Cancún, y su correlación por encima del 85.00% en la recaudación de impuestos de competencia estatal (Lagunas, Boggio, & Breton, 2010), se muestra la gran influencia y estrecha relación con el porcentaje que ha representado el sector de hospedaje temporal y alimentos con cerca del 19.30% del PIB de Quintana Roo (Gobierno Federal, 2012). Con esto, se aproxima el PIB total de Cancún a \$150,290,735,500 pesos; y considerando su participación en el PIB total nacional, se estimaría que el PIB de la industria gastronómica de este destino asciende a \$4,265,604,698 pesos. Asimismo, las facilidades del entorno en infraestructura y demanda laboral, fomentan su crecimiento.

Estos resultados ya venían arrastrando un difícil pasado generado en años anteriores, donde este sector se vio afectado por diversos factores como: la recesión económica mundial, iniciada en 2008; la ley antitabaco; la secuela de la emergencia sanitaria por la influenza AH1N1, que generó el cierre de 6,000 establecimientos y bajas en ventas hasta del 90.00% en el Distrito Federal, Cancún, Cozumel, San Luis Potosí y Los Cabos. Sin que esto bastara, en 2009, la imagen de México ante el mundo fue la de un país inseguro debido a la violencia entre grupos de delincuencia organizada (CANIRAC, 2011). Así que no fue sorpresa para nadie que a finales de 2009, los ingresos de los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas cayeran a una tasa anual de 7.40% (Ibarra, 2010). En el caso del estado de Quintana Roo, el valor agregado censal bruto por persona ocupada en la industria restaurantera, sumó, en 2009, \$7,345,000 pesos anuales en promedio.

Estos factores externos, que no están en control de los actores de la industria gastronómica, no siempre los consideran en el plan estratégico, ya que se basan más en su experiencia para tomar decisiones, que en la información derivada de estudios formales de investigación.

MÉTODO

El diseño de la presente investigación fue descriptiva, consistiendo esencialmente en la consulta documental y en internet (páginas web del gobierno mexicano) así como trabajo de campo, para lo que se realizaron visitas a eventos de proveedores –como Latin American Food Show 2011 y Exphotel 2011- e intermediarios -Trade Show Cancún 2010- de la industria gastronómica y entrevistas a personajes claves de establecimientos de alimentos y bebidas (propietarios, directores, gerentes y profesionales en gastronomía), recuperando información sobre la situación actual de la industria gastronómica, su problemática, sus necesidades actuales, y la visión a futuro.

A partir de describir las Cinco Fuerzas que forman la estrategia, y siguiendo los pasos típicos que menciona Porter, un análisis de la industria debe responder a los siguientes cuestionamientos:

Para definir la industria en cuestión: (a) ¿Qué productos se encuentran en ésta?; (b) ¿Cuáles son parte de una industria distinta?; y (c) ¿Cuál es el alcance geográfico de la competencia? Además, se debe realizar una identificación y segmentación de grupos, donde se incluye a los compradores y grupos de compradores; los proveedores y grupos de proveedores; los competidores; los sustitutos; y los entrantes potenciales.

También deben evaluarse los factores subyacentes de cada fuerza competitiva determinando fortalezas y debilidades y la causa de esto. Es necesario determinar el conjunto de la estructura de la industria y probar el análisis de su consistencia a partir de reconocer: (a) ¿Porqué su rentabilidad es de ese nivel?; (b) ¿Cuáles son las fuerzas que controlan la rentabilidad?; (c) ¿Es el análisis de la industria consistente con la rentabilidad a largo plazo?; y (d) ¿Existen participantes más rentables y mejor posicionados con relación a las Cinco Fuerzas?

También se deben analizar los cambios presentes y futuros de cada fuerza, tanto negativos como positivos. Se deben identificar aspectos de la estructura de la industria que pueden ser influenciados por los competidores y por los nuevos participantes (Porter, 2008). Así pues, se describe cada componente a continuación. Con esto, la propuesta de Porter menciona preguntas enumeradas que permiten conformar un marco amplio para el análisis de la competencia, siendo importante señalar que debido al alcance de la investigación, no necesariamente se contestan todas en este artículo.

LAS CINCO FUERZAS EN LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA DE CANCÚN

Los nuevos participantes en la industria gastronómica de Cancún, Quintana Roo

De acuerdo a los datos estadísticos que se tienen de la industria gastronómica en relación a los establecimientos en operación, el INEGI contabilizó en sus censos de 2009 y 2010 las siguientes cifras:

Tabla 1. Apertura y cierre de establecimientos gastronómicos del 2009 al 2010

Tipo de Establecimiento	2009	2010	% Var
Restaurantes	614	635	3.00
Cafeterías	21	23	10.00
Centros nocturnos	24	24	0.00
Bares	153	148	-3.00
Otros	20	19	-5.00
TOTAL	832	849	2.00

Fuente: INEGI, Anuario estadístico 2010 y 2011, Quintana Roo.

El crecimiento porcentual de los establecimientos gastronómicos en la ciudad de Cancún entre los años 2009 y 2010 ha sido de un 2.00% promedio, traduciéndose en 17 establecimientos más abiertos al público como saldo neto: 6 que cerraron sus puertas (entre bares y otras categorías) y 23 que iniciaron operaciones (entre restaurantes y cafeterías).

De las entrevistas realizadas a expertos de la industria se obtuvo la percepción de que el mayor crecimiento se proyectó en las franquicias americanas con establecimientos de Fast-food y restaurantes casuales (Escaip, y otros, 2010), la suma de estos dos grupos son el tipo más representativo de establecimiento gastronómico en esta ciudad; seguido por el crecimiento de restaurantes independientes con conceptos únicos; en tercer lugar los restaurantes y cadenas nacionales e internacionales; y cuarto, los hoteles con centros de consumo de alimentos y bebidas (Castillo, Berumen, Estolano, & Mendoza, Monitor Gastronómico, Cancún 2010, 2011).

Entre las marcas que se distinguieron como nueva oferta entre 2010 y 2011, están las franquicias (Buca di Beppo y Wings Army), cadenas (Cantinita, Black Pub, Asadero-Cantina Todos Gordos, La Mia Pasta, La Casa de los Abuelos, Harry's, Fred's) y restaurantes independientes (Fresh bistro, Flavors, Chowa, Voila les fondues, Wok in, Lemon, Mood, Zen).

Es mínima la entrada de nuevas marcas de franquicias de alimentos y bebidas a esta ciudad, y tienen características particulares tales como que: no han logrado posicionarse en México; en sus lugares de origen no rebasan los cinco años en el mercado como franquicias; y el número de establecimientos localizados en el territorio nacional con esa marca son pocos; históricamente, en el mercado de Cancún, el tipo negocio de franquicias ha sido el que ha registrado mayor permanencia.

En el caso de las cadenas, por lo general, se ubican en plazas comerciales en el centro de Cancún, enfocándose principalmente al mercado residente, entre 18 y 30 años de edad. Éstas ofertan varios restaurantes con diferentes conceptos (marca), respaldados por un grupo operador de restaurantes y bares. A lo largo del tiempo, se ha visto que su permanencia no es tan larga como la de las franquicias, pero sí mayor que la de los establecimientos independientes.

Por último, los establecimientos independientes son los que mayor tasa de apertura han tenido, tanto en locales ubicados en plazas como fuera de ellas, en su mayoría en el centro de Cancún. Por lo general, éstos compiten por el mismo mercado que las cadenas. El tiempo de vida en el mercado de los establecimientos independientes ha sido menor que el de las franquicias y cadenas en la ciudad de Cancún.

LOS PROVEEDORES EN LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA DE CANCÚN, QUINTANA ROO

La competencia entre proveedores se presenta de diferentes formas, dependiendo de su fuerza para influir en los precios de venta, tiempo de permanencia en el mercado, capacidades de comercialización y tipos de productos que proveen. Estos son elementos que la industria gastronómica evalúa para elegir a sus proveedores, sean de materia prima, insumos, equipos de operación, tecnologías especializadas, entre otros.

En cuanto a su localización geográfica, algunos proveedores de materia prima están concentrados en una Central de Abastos, en la que se encontraron establecidas 42 empresas proveedoras de alimentos y bebidas, y 7 comercializadoras de diversos tipos de productos. Ésta se localiza estratégicamente cerca de la Zona Hotelera. Se identificaron también otros proveedores ubicados fuera de esa zona, distribuidos en distintos puntos de la ciudad de Cancún.

Se reconocieron varias categorías de proveedores que surten a la industria gastronómica, y que evidenciaron diferentes tipos de dependencia: (1) Clubes de precio –Sam’s Club, City Club y Costco– y cadenas de supermercados –Soriana, Walmart, Chedraui, Comercial Mexicana, Mega Comercial Mexicana, Bodega Aurrera, Superama, Mercado Soriana y Super Che; (2) Proveedores generales, que dependen relativamente de los ingresos de los establecimientos gastronómicos, debido a que surten a otras industrias; en Cancún están establecidos 10,668 empresas que

atienden directa o indirectamente a la industria gastronómica de la ciudad (SIEM, 2010); (3) Proveedores especializados, que dependen en gran medida de los ingresos de la industria hotelera y gastronómica. Se identificaron 711 proveedores registrados en las categorías de lácteos, semillas y granos, harinas, aceites, medios publicitarios, bebidas sin alcohol, dulces, equipo y tecnología, aves, café, servicios especializados, frutas y verduras, productos orgánicos, panes, pastelería, refrigeración, pescados y mariscos, alimentos procesados, cárnicos, bebidas sin alcohol y otros (Latin American Food Show, 2011), (Exphotel, 2011), (Las páginas verdes, 2011), como los principales de la industria gastronómica de Cancún, los que se presentan en las ferias anuales que se hacen en la ciudad, donde exhiben en diversas categorías los productos, equipos y materia prima de gran calidad para la industria gastronómica y hotelera. Estas exposiciones y exhibiciones se realizan en dos escenarios principalmente, en el Cancun-Center ubicado en la Zona Hotelera de la ciudad de Cancún y el Cancunmesse, ubicado en la carretera con dirección a Playa del Carmen.

Existen proveedores de tecnología de información y comunicación, por ejemplo, el software punto de venta que utiliza la mayoría de los establecimientos es Micros con 49.06%, seguido de Infocaja (muy por debajo del porcentaje del más frecuente). Para la administración de clientes se utilizan: Opentable y Micros Fidelius con 28.57% cada uno, seguidos del Micros Desktop, con 20.00%. El software más utilizado para el control de costos, con 29.79%, también es Micros; seguido de Oracle y Microsoft Excel, 12.77%, respectivamente. Asimismo lo es Micros para la administración y contabilidad (22.22%); después Oracle (con 15.56%), y por último -entre los más representativos- COI (con 13.33%). De toda esta lista de opciones, se evidencia que son pocas las marcas que usan, algunos porque las desconocen (47.17%), otros porque no perciben como ventaja (32.08%) utilizarlas y que también consideran que es costoso (26.42%) (Castillo, Berumen, Estolano, & Mendoza, Monitor Gastronómico, Cancún 2010, 2011).

En relación a los consumos (en gasto) por origen de compras, las clasificaciones que asumen los mayores gastos en lo referente a las compras de insumos y productos del Estado de Quintana Roo fueron la de alimentos (77.18%) y bebidas (15.58%). En lo que respecta a las compras en otras ciudades fuera del Estado, se registró 69.01% en alimentos y 15.94% para bebidas. Las otras clasificaciones (mantenimiento, limpieza, cristalería y blancos) fueron y siguen siendo poco significativas. Y casi en la misma proporción, se distribuyen los gastos en cuanto al total de importaciones: 67.72% en alimentos, 16.53% en bebidas, 11.73% en cristalería y el resto (4.03%) en mantenimiento, limpieza y blancos (Instituto de Investigaciones Turísticas, 2002).

Los clubes de precio cuentan con mejor ubicación y tienen una amplitud de línea mayor y variedad en sus productos; tienen mejores equipos y sistemas de distribución; y atractivas líneas de crédito ofrecidas a negocios, han hecho que éstos se conviertan en una opción muy atractiva como proveedor para la industria gastronómica.

En lo que respecta a los proveedores de equipos especializados, seguirán con una permanencia en el mercado, en especial aquéllos que provean nuevas tecnologías de información y software especializado, debido a que se están volviendo una herramienta básica para la operación de los establecimientos. Asimismo, hay oportunidad para los proveedores de equipos de cocina, piso, barra e instalaciones especializadas, ya que son proveedores de bienes y servicios específicos de la industria, y cuyos productos no se pueden adquirir en supermercados. Los pequeños negocios que iniciaron siendo proveedores de esta industria, tienen que enfrentarse a éstos, que son competidores más fuertes.

LOS COMPRADORES EN LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA DE CANCÚN, QUINTANA ROO

En el caso de los compradores de la industria –comensales- en Cancún, se reconocen dos grupos: el primero, que son los turistas que se hospedan en la Zona Hotelera; y el segundo, los residentes de la ciudad de Cancún.

Por lo que compete a la dinámica del turista en el destino, en los últimos años se ha reducido la afluencia de éstos a los restaurantes a lo largo de la Zona Hotelera –aparentemente parte del efecto que han provocado los hoteles Todo Incluido en el destino-, por lo que se ha hecho necesario –para el restaurantero- hacer uso de otros canales de comercialización, como son los tour operadores, quienes compran en gran volumen y contactan directamente al comensal, mientras que en paralelo a esto, los concierges, OPC's (Outside Personal Contact), animadores, taxistas, hacen el contacto al detalle.

A los turistas los podemos segmentar por su lugar de origen, siendo los principales emisores de turismo hacia Cancún: Estados Unidos con 54.00%; otras ciudades de la República Mexicana, 35.00%; Canadá, 4.00%; Gran Bretaña, 2.00%; España, 1.40%; Brasil, 1.00%; Argentina, 0.90%; Francia, 0.60%; Alemania, 0.50%; Italia, 0.50%; y Chile, 0.20% (Salazar & Moncada, 2009).

Para los turistas existen diversas agrupaciones que influyen en el poder de compra. Algunos turistas adquieren su viaje a través de intermediarios mayoristas, tour-operadores, mayoristas y brokers de turismo receptivo. Estos turistas se ven beneficiados por los volúmenes de compra que realizan estos intermediarios, que se traducen en disminución de precio, y aumento en el nivel de calidad y servicio. Los productos y servicios específicos que se ofrecen prepagados se hacen dentro del esquema "All Inclusive" o "Todo Incluido". Cabe señalar que, de la totalidad de los hoteles en Cancún, 95.00% trabaja bajo este esquema (Jiménez, 2010). Estos grupos negocian tarifas reduciendo el precio del restaurante, ya que compran paquetes armados a gran volumen lo que les permite tener gran poder de negociación para manejar el precio final. En Cancún existen 17 Destination Management Companies (DMC's) que sirven como intermediarios al turismo internacional y 27 para el nacional; 16 agencias de viajes mayoristas para turismo internacional y 31 agencias para turismo nacional; 9 empresas enfocadas al turismo internacional de grupos y convenciones y 3 al turismo de bodas y religioso (Global Incentive Management, 2011). El segundo grupo son los turistas que arman su propio viaje sin ningún intermediario, éstos son los visitantes que vienen sin grupos ni actividades pre-pagadas y tienen la libertad de elegir sus actividades a la hora de llegar al destino. Al no venir con algún grupo, pagan la tarifa más alta que ofrece el restaurante, ya que su poder de negociación disminuye al ser comensales que llegan a la puerta del establecimiento para solicitar el servicio (sin influencia de promociones). Lo que los ayuda a disminuir el precio, es conseguir cupones de descuento de 10.00% o 15.00% en las revistas, mapas que se distribuyen en la zona hotelera y la ciudad, o recibiendo cupones con los concierges, OPC's y/o taxistas (no hay información documentada ni estadística del alcance de estos grupos que hacen contacto con el turista para ofrecerles descuentos).

Dentro de los retos que se presentan para el restaurantero en la zona del Centro, es lidiar contra la sensibilidad del precio del comensal residente de la ciudad, debido a que diversos factores afectan su nivel de ingreso: (a) la Población Económicamente Activa (PEA) de Cancún percibe salarios correspondientes a la zona C (la menor de todas), según la Comisión Nacional de Salarios Mínimos (CONASAMI), que registra \$59.08 pesos para una jornada de ocho horas en turno diurno, mientras que para las otras dos zonas, los parámetros son mayores (\$62.33 para la Zona A; \$60.57 pesos para la Zona B) (CONASAMI, 2012), esto aunado con el costo de vida cara que coloca a la ciudad de Cancún en el cuarto lugar a nivel nacional respecto a las ciudades de la República Mexicana, según el Estudio de Costo de Vida Nacional 2011-2012, realizado por la Consultora Mercer (MERCER, 2012); (b) los nuevos establecimientos de la industria gastronómica, que no pertenecen a una cadena o a una franquicia, para fijar sus precios tienden a compararse con los

establecimientos ubicados en la Zona Hotelera, que principalmente se dirigen a un segmento de turistas que registran un nivel salarial mayor en comparación a los habitantes de la ciudad de Cancún; (c) entre los empleos que más destacan en la zona norte del estado de Quintana Roo, son aquéllos que se dedican a los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas, cuyos ingresos se componen en una parte por propinas, llegando a ser -en algunos casos- muy significativas y altamente dependientes de la afluencia turística en el destino, lo que provoca una disminución directa en sus percepciones salariales cuando dicha afluencia es baja; (d) de acuerdo a las cifras económicas, el ingreso promedio por hogar en Quintana Roo disminuyó 10.05% de 2008 a 2010 (INEGI, 2010); (e) 79.14% de la PEA de Quintana Roo gana menos de 5 salarios mínimos, más desalentador aún 56.12% de la población gana menos de 3 salarios mínimos (STPS-INEGI, 2012). Para los comensales residentes de Cancún, no existe ningún tipo de agrupación que permita que aumente el poder de compra por volumen; lo que éstos pueden obtener son descuentos de 10.00% a 15.00% en revistas promocionales locales que se reparten en el centro o Zona Hotelera.

La segmentación de los comensales, por grupo de edad, con mayor frecuencia es la de 25 a 34 años (45.59%), seguida por el rango de 35 a 44 años (30.88%). Un grupo de edad poco considerado, y con poder de decisión de compra, son los grupos de 45 años en adelante. El segmento por tamaño de grupo de compradores para el que más se han dirigido los establecimientos al momento de su concepción es el de personas que asisten con sus amigos (64.71%) y para familias en general (41.18%). No se consideran mucho a las familias con hijos (10.29%), ni para gente joven o estudiantes, mencionados dentro de la categoría de "otros" (5.88%) (Castillo, Berumen, Estolano, & Mendoza, Monitor Gastronómico, Cancún 2010, 2011).

En el caso de las ventas que se registraron en la industria en 2010, resaltan julio y diciembre como los meses de mayor venta, y septiembre como el menos favorable para los establecimientos de esta industria. La distribución mensual porcentual de los ingresos anuales podemos apreciarla en la siguiente tabla. (Castillo, Berumen, Estolano, & Mendoza, Monitor Gastronómico, Cancún 2010, 2011).

Tabla 2. Distribución porcentual de ventas de la industria gastronómica de Cancún, 2010.

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
9.03%	8.54%	8.65%	9.25%	8.54%	8.60%	10.03%	8.34%	5.40%	5.88%	7.21%	10.53%	100%

FUENTE: Elaboración propia en base al Monitor Gastronómico, Cancún 2010.

En resumen se identificaron dos tipos de comensales, los residentes y los turistas, cada grupo con características específicas, destacando la sensibilidad al precio del comensal residente, mientras que los turistas son un grupo beneficiado en precio debido a las negociaciones obtenidas por intermediarios turísticos que tienen poder para comprar en gran volumen. El nivel de ventas, por su parte, obedece a un comportamiento estacional de la demanda, influenciada mayormente por el turista. Las ventas mensuales están compuestas por nueve meses de temporada alta y tres meses de temporada baja.

LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS EN LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA DE CANCÚN, QUINTANA ROO

Los productos sustitutos de la industria gastronómica satisfacen la necesidad de alimentación, tanto en la zona centro como en la Zona Hotelera, pero por medio de la venta de productos industrializados, y no elaborados en el momento por terceros, ni acompañados de un servicio. Algunas tiendas de conveniencia llegan a ofrecer diversos alimentos: empaquetados, de preparación sencilla, o de autoservicio.

Existen múltiples productos sustitutos como: (1) Cadenas de tiendas de conveniencia que venden productos básicos de alimentos y bebidas (café, agua, refrescos, hotdogs, sandwiches, antojitos mexicanos, entre otros), resaltando las tiendas Oxxo, Extra y otras de ocasión independientes, cuyo crecimiento es permanente; y (2) Cadenas de supermercados que venden comida previamente preparada estilo casero lista para llevar o consumir en el local, entre las que se cuentan: Soriana, Walmart, Chedraui, Comercial Mexicana, City Club, Costco, Sam's Club, Mega Comercial Mexicana, Bodega Aurrera, Superama, Mercado Soriana y Super Che, que en total ya suman más de 30 en Cancún.

Entre los productos sustitutos, resalta el crecimiento de FEMSA comercio, reflejado en el crecimiento de las tiendas OXXO en Cancún, tanto en el centro como en la Zona Hotelera, las cuales han presentado un crecimiento promedio a nivel nacional de 31.00% en los últimos diez años, superando cerca de 0.20 puntos porcentuales a las tiendas de esquina (o changarros). En Quintana Roo, el crecimiento de esta cadena es considerado de alta penetración llegando a sumar cerca de 80 tiendas (FEMSA, 2011).

Aunque los productos sustitutos de la industria gastronómica en Cancún no han logrado satisfacer las necesidades sociales y psicológicas de la misma forma que los establecimientos gastronómicos, sí compiten al satisfacer la necesidad biológica de alimentación, atacando a los segmentos de menores ingresos, con lo que se convierten en competencia para los negocios gastronómicos que también persiguen a este tipo de consumidor como su principal cliente.

LOS COMPETIDORES EXISTENTES Y SU ALCANCE EN LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA DE CANCÚN, QUINTANA ROO

Uno de los mayores problemas que se tienen es la falta de información formal sobre la descripción de la oferta de la industria gastronómica del destino, desconociendo cuáles son los actores de la industria gastronómica, cuántos son, de qué tipo son, dónde se encuentran localizados, cómo están organizados, y otras características intrínsecas.

En esta industria siempre han estado presentes los negocios ambulantes o informales que ofrecen platillos populares (tacos de canasta, elotes, tortas, quesadillas, entre otros), que han incrementado su participación como resultado de épocas en las que los comensales habituales ven minimizada su capacidad de gasto, tendiendo a recurrir a este tipo de negocios para satisfacer su necesidad de alimentación y, aunque no es de la misma calidad y presentación a la que pudieran obtener en un establecimiento gastronómico, al final cumple con el objetivo de alimentarse. Hay que considerar que esto va de la mano con los cambios en las prácticas alimenticias como resultado de una transformación de la vida familiar y de la sociedad en general. Entre esas modificaciones se pueden citar el aumento del consumo fuera de casa, la preocupación por la seguridad alimenticia y la preferencia de productos de fácil preparación (Güemes & Ramírez, 2012, pág. 106). Estos efectos obligan a la industria a ofrecer productos y servicios a precios competitivos y con mayor calidad, muchas veces a pesar de su rentabilidad.

Tal ha sido el poder de los negocios informales, que han logrado disminuir hasta un 20.00% las ventas de los comercios gastronómicos establecidos en el centro de Cancún, resultando esto en el cierre de muchos de ellos, información que en reciente entrevista afirmó Manuel García Jurado, representante de la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentado (CANIRAC) a nivel nacional, agregando que en otro de los estudios llevado a cabo resultó que casi

45.00% del consumo de alimentos y bebidas fuera de la casa se daban a través del ambulante (Rodríguez, 2012).

En cuanto a la composición de la oferta gastronómica de Cancún, los registros de finales del año 2010 señalaron que estaba compuesta por 849 establecimientos divididos en 635 restaurantes bar, 23 cafeterías, 24 centros nocturnos y 148 bares (INEGI, 2011), de los cuales se conoce el uso de la capacidad instalada, su clasificación, indicadores de desempeño, tecnologías de información y comunicación que utilizan, la seguridad que experimentan, mercado meta y actividad de mercadotecnia, capital humano, financiamiento y entre otras facilidades que ofrecen a sus comensales, información que provee el informe final del Monitor Gastronómico, Cancún 2010.

Algunos estadísticos resultantes del sondeo desarrollado para el Monitor Gastronómico, 2010, evidencian la clasificación de los establecimientos gastronómicos ofertados: 27.94% son Restaurante-Bar; 16.18% Fast-food; 13.24% Restaurantes y; 11.76% Fondas. Los menos representativos fueron las Pastelerías, Clubes privados y Discotecas (sumando 5.88% entre las tres). Principalmente, se ubican en plazas públicas (25.81%), zona turística de descanso (24.73%) y en zona de negocios y establecimientos comerciales (12.90%). El tiempo de permanencia promedio en el mercado ha sido de 2.13 años. Son pocos (1.47%) los que tuvieron una capacidad instalada de 750 sillas o más; la mayoría (95.59%) contó con 300 sillas como máximo.

Las organizaciones más comunes, en cuanto al tipo comercial son las franquicias, que ocupan 41.18%; cadenas, 29.41%; y por último, las independientes, 26.47%. Los establecimientos en general destinan mayor espacio a las áreas de servicio a clientes con un 51.46%, seguido por el área de preparación de alimentos y cocina, que representa 17.90% del área total. 60.29% de éstos ofrece a sus clientes áreas exclusivas para fumar.

La oferta por tipo de comida principal la ocupó la mexicana (28.00%), seguida de la norteamericana (24.00%) y la de postres (16.00%) e internacional (6.67%). Entre las otras variedades se incluyen: comida cubana, ecléctica, española, francesa, japonesa, mediterránea y orgánica, por mencionar algunas, aunque sólo tienen 1.47% cada una.

En cuanto a la plantilla laboral, el estudio refiere que la distribución de colaboradores, según función, en los distintos niveles jerárquicos fue: gerencia (8.75%), supervisión (8.84%) y área operativa / asistentes (82.41%).

Otro de los indicadores que se obtuvieron fue con respecto al consumo promedio total por cliente, que resultó en \$247.06 pesos. En 38.24% de los establecimientos este consumo fue menor a \$100 pesos; mientras que tan sólo 4.41% registró un consumo promedio por cliente entre \$401 y \$601 pesos.

La mezcla de ingresos, por su parte, se presenta de manera equitativa entre alimentos, con un 46.21%, y bebidas, con un 46.22%. El resto (4.68%) de la mezcla lo obtienen a través de las ventas de la tienda y otros. La distribución promedio de los egresos con relación a los ingresos se constituye por: costo de ventas de alimentos de 38.59%; costo de ventas de bebidas de 27.73%, y costo de ventas de la tienda de 23.89%; totalizando los costos representan 32.25% de los ingresos totales. Además de este egreso, se encuentran otros con el mismo nivel de importancia con relación a los ingresos: la nómina con 28.25% y la renta con 18.33%.

Entre las diversas facilidades que los establecimientos ofrecen a los comensales están: formas de pago adicionales al efectivo, donde la mayoría acepta tarjetas de débito y crédito (79.41% y 76.47%, respectivamente); estacionamiento propio en 47.22%, y con servicio de valet parking 16.67%; aire acondicionado instalado en 77.94%; área para fumadores en 60.29%; servicio de internet gratuito en 82.26%; y menú en diferentes idiomas 52.94%.

Por otra parte, dichos establecimientos utilizaron mayormente redes sociales para darse a conocer (60.29%). Le siguieron en importancia, con una pequeña diferencia porcentual, las páginas web y los cupones, utilizados por más del 50.00% de los encuestados.

En cuanto a tecnologías de información y comunicación, la mayoría de los establecimientos reportaron utilizar los recursos mostrados en la Tabla 3.

Tabla 2. Uso de la tecnología en los establecimientos gastronómicos

TECNOLOGÍA	% Si Utilizan
Uso de teléfono fijo	94.12
Uso de teléfono celular	63.24
Uso de equipo de comunicación diferente a la telefonía fija o celular	69.12
Uso de terminales electrónicas bancarias	80.88
Uso de computadoras	92.65
Acceso a internet	91.18
Movimientos bancarios en línea	61.76
Uso de correo electrónico como medio de comunicación	89.71
Página web	75.00
Sistema de Red	72.06
Software de Punto de Venta	79.41
Software Administrador de Clientes	51.47
Software para el Control de Costos	69.12
Software Administrativo y Contable	60.29
Software de Inteligencia de Negocios	25.00

Fuente: Monitor Gastronómico, Cancún, 2010

En cuanto al tema de seguridad, existen establecimientos que no cuentan con un sistema de seguridad con alarma (27.94%); poco más de la mitad de los establecimientos (51.47%) reportó tener sistema de seguridad con video y otros (30.88%) tienen contratada seguridad privada externa. El tipo de incidente que más reportaron tener los establecimientos incluyó a los accidentes de empleados (51.47%), seguido de los accidentes de clientes (45.59%); robos (35.29%), y en menor frecuencia las extorsiones (13.24%). En promedio, se reportaron 1.73 incidentes por establecimiento en un año.

Por las características del mercado y en relación con el servicio, los establecimientos cuentan con personal que habla otro idioma adicional al español, principalmente el inglés (hablado por 98.25% de éstos), el francés (36.84%), y el alemán (21.05%). Entre los otros idiomas que también hablan los colaboradores (26.32%) se cuenta el: italiano, portugués, suizo, y la lengua maya.

De acuerdo al nivel educativo de los colaboradores, el comportamiento por nivel es el siguiente: en la Gerencia General o Encargados del Negocio, 59.42% de los empleados cuenta con licenciatura; en la posición de Chef o Encargado de la Cocina, 37.68% cuenta con licenciatura y 36.23% con preparatoria.

En general, los establecimientos estudiados tienen un buen historial crediticio ya que sólo 4.41% ha recibido una calificación negativa en el buró de crédito. 11.76% de los restaurantes se han visto en la necesidad de solicitar créditos bancarios, de los cuales se los otorgaron al 87.50%.

De los competidores existentes se puede apreciar que los establecimientos tipo franquicia se ubican mayormente en la Zona Hotelera, teniendo gran aceptación entre los turistas. Asimismo, tienen mayor crecimiento y han logrado mayor tiempo de permanencia en la ciudad de Cancún, destacando entre estos Starbucks, Burger King, Domino's Pizza, McDonald's, Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken y Hooters.

La mayoría de los competidores actuales son establecimientos gastronómicos tipo Restaurante-Bar y Fast-food, además de que la oferta de tipo de comida más común es la mexicana, seguida por la americana.

Entre los puntos más relevantes del escenario de la ciudad de Cancún, se presenta una rivalidad intensa entre los competidores, que inicia con el enfrentamiento contra vendedores de alimentos y bebidas ambulantes y/o informales que tienen una amplia participación del segmento de mercado de menores ingresos, sin estar obligados a la legislación que regula a los establecimientos gastronómicos formales. La competencia entre franquicias, en la Zona Hotelera, es más fuerte, mientras que en el centro, sucede más entre restaurantes independientes y cadenas.

Los negocios gastronómicos líderes establecidos son del tipo Restaurante-Bar, seguido por los Fast-food y Fondas, por su predominancia tienen mayor participación de mercado.

El estacionamiento y las diversas formas de pago ya son una obligación para todo establecimiento que quiera competir y atraer más mercado. Ambas facilidades distinguen notablemente al establecimiento sobre los que no las tienen.

CONCLUSIONES

La aplicación del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permitió configurar el escenario de competencia de la industria gastronómica de Cancún, cuyos resultados obtenidos ayudarán a establecer a los líderes de estas empresas, la estrategia futura de sus organizaciones. Derivado del análisis realizado, se pueden hacer algunas reflexiones finales de cada una de estas fuerzas.

Respecto a los nuevos participantes, el crecimiento porcentual es muy bajo en relación a la cantidad de establecimientos que ya operan en la ciudad de Cancún. Por el momento, el número de nuevos competidores no representa una entrada agresiva al sector. Esto se debe al difícil contexto económico por el que la ciudad ha pasado en los últimos años, generando una percepción de riesgo para los nuevos inversores.

En cuanto a los proveedores, sobretodo a los que surten la materia prima como alimentos y bebidas, que es el insumo principal de la actividad gastronómica, los establecimientos están teniendo una fuerte preferencia hacia los clubes de precio, debido a que tiene precios más competitivos, mejor servicio, mayor capacidad logística, otorgan altos límites de crédito, mayor disponibilidad y mejor calidad de producto. Este cambio no genera un costo sustancial para los establecimientos.

En relación a los proveedores de equipos y servicios especializados, existe un número reducido; y para estos negocios sería costoso hacer cambios de proveedor (de software de gestión, instalaciones de cocinas, mobiliario de establecimientos, entre otros), ya que implicaría sustituir equipo de muy alto precio. También es importante resaltar que los proveedores difícilmente suben sus precios de forma radical, ya que la cantidad de oferentes de un mismo producto incita a una competencia que limita los aumentos.

Por otro lado los establecimientos gastronómicos tienen dos tipos de comensales: los turistas y los residentes, teniendo cada uno características distintas para poder ejercer cambios en los precios de los productos que adquieren. Los turistas que compran paquetes por medio de un intermediario de productos turísticos, aprovechan el poder que éstos han ejercido sobre los establecimientos gastronómicos para lograr rebajar el precio de venta a cambio de comprar a volumen, a la par de exigir mayor calidad y cantidad. Mientras que los turistas que llegan sin adquirir paquete alguno, sólo van a tener la opción de recibir un descuento promocional vía alguna revista o guía que promueva la vida turística de Cancún, por medio de los concierges y animadores de los hoteles, o mediante los OPC's y taxistas que se encuentran repartidos a lo largo de la zona hotelera del destino.

Los residentes no influyen en el precio de venta de los establecimientos de la Zona Hotelera, y pueden conseguir también algún descuento o promoción, reduciendo el monto de pago final en estos negocios, pero al consumir en el centro de la ciudad, tienen más poder debido a que son sensibles a los aumentos de precio, y al sentir un incremento repentino o cambio económico

en la ciudad, muchos de los cuales suspenden su consumo, lo que provoca que las empresas gastronómicas ubicadas en el centro mantengan sus precios a un nivel competitivo.

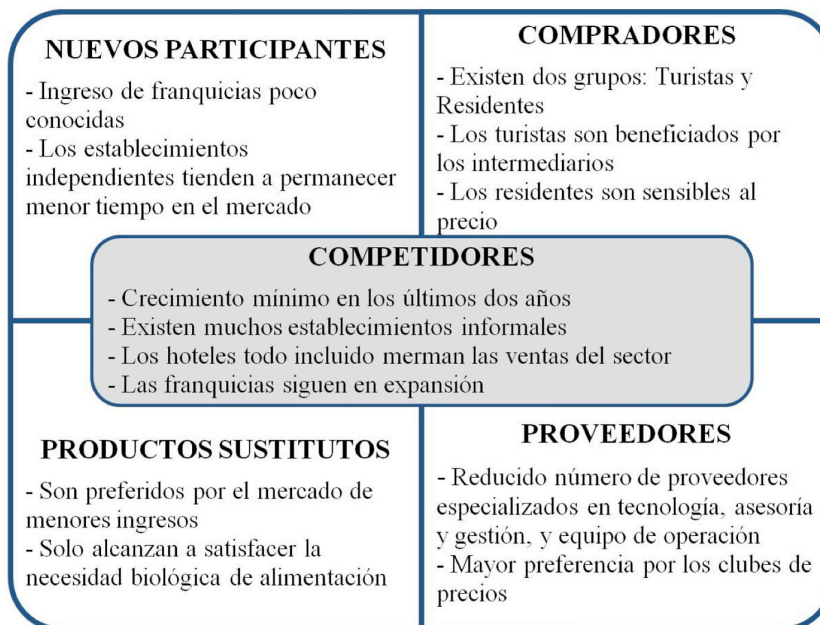
Con relación a los productos sustitutos, aunque tienen capacidad para mermar la rentabilidad de la industria gastronómica establecida formalmente, sólo están afectando a los negocios gastronómicos que persiguen como su principal consumidor al segmento de menores ingresos, que principalmente busca satisfacer una necesidad biológica de alimentación sin alcanzar a la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales que siguen siendo el mayor motivador para ir a un establecimiento gastronómico.

En cuanto a los competidores existentes, se evidencia una gran diversidad de oferta, lo que exige un mayor esfuerzo para atraer a los comensales, sean turistas o no. En el caso del tipo de comida, la oferta de cocina mexicana y americana es muy similar, lo cual va en relación al tipo del consumidor principal (residentes, turistas americanos y nacionales). La mayoría de los establecimientos ofertan su producto como lugar de reunión para grupos de amigos de entre los 25 a los 34 años de edad. La competencia es más intensa en la oferta de productos tipo Restaurante-Bar y Fast-food, debido a que son el tipo de establecimiento más común. Al ser un destino turístico, las ventas se ven afectadas en relación directa a la estacionalidad de la afluencia turística.

Es importante mencionar la rentabilidad del sector, cuyos principales egresos son, en promedio, 32.35% en costo de ventas, dejando un margen de contribución marginal del 67.65%, y sumándole el 28.15% del gasto de nómina y el 18.37% del gasto de renta, todavía queda un 21.13% de utilidad antes de ejercer los gastos operativos menores.

La relevancia que tiene la presente investigación para las diversas entidades que participan y viven de los resultados de este sector, se ve reflejada en la obtención de información actualizada y válida para visualizar el panorama completo de interacción entre los nuevos participantes, proveedores, compradores, productos sustitutos y los competidores, lo que ayuda al estratega a entender y enfrentar la competencia, desarrollando una estrategia integral. El cuadro siguiente muestra los hallazgos en las Cinco Fuerzas de Porter para la ciudad de Cancún.

Figura 2. El escenario de competencia de la industria gastronómica de Cancún



Fuente: Elaboración propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Butler, R. (1998). The Concept of a Tourist Area Life Cycle of Evolution Implications for Management of Resources. *Canadian Geographer*, 24, 5-12.
- CANIRAC. (2011). Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. (CANIRAC, Editor) Recuperado el 25 de Nov de 2011, de <http://canirac.org.mx/>
- CANIRAC. (2012). Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. Recuperado el 23 de Feb de 2012, de <http://www.canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restaurantero.pdf>
- Castillo, I., Berumen, M. F., Estolano, D., & Mendoza, J. L. (2011). Monitor Gastronómico, Cancún 2010. Universidad del Caribe, Gastronomía, Universidad del Caribe.
- Ceballos, S., Narváez, M., & Cuellar, J. (2011). La innovación en las microempresas restauranteras de la Costa Yucateca. XIII Congreso Nacional y VII Internacional de Investigación Turística SECTUR/CESTUR, 1-13.
- Collins, & Rukstad. (2008 йил Abr). Can you say what your strategy is? *Harvard Business Review*, 82-90.
- CONASAMI. (Ene de 2012). www.conasami.gob.mx. Obtenido de http://www.conasami.gob.mx/clasif_muni_area_geografica.html
- Cortés, S. Y. (2011). Boletín Turístico de Cancún. Universidad del Caribe, Turismo Sustentable, Hotelería y Gastronomía. Cancún: Universidad del Caribe.
- Díaz, J., Tamayo, J., & Cabral, R. (2011). Problemática percibida en la gestión del negocio por MIPYMES restauranteras de Playa del Carmen, México. XIII Congreso Nacional y VII Internacional de Investigación Turística SECTUR/CESTUR, 1-11.
- Dixon, M., Kimes, S., & Verma, R. (2009 йил Abr). Customers preferences for restaurant technology innovations. *Cornell Hospitality Report*.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing* (1ra ed.). Bueno Aires, Argentina: Granica S.A.
- Dzul, D. J., & Moncada, P. (2011). Boletín Turístico de Cancún. Universidad del Caribe, Turismo Sustentable y Gestión Hotelera. Cancún: Universidad del Caribe.
- Escaip, A., García, O., Grijalva, M., García, A., Dávila, A., & Serrato, F. (10 de Abr de 2010). La perspectiva de la gastronomía en Cancún. (I. Castillo Ortiz, Entrevistador) Cancún, México: Gastronomía Cuerpo Académico de la Universidad del Caribe.
- Exphotel . (2011). Directorio de expositores Exphotel 2011. Cancún: Exphotel.

- FEMSA. (2011 йил Abr). Informe Anual Resultados al 2011. From Bolsa Mexicana de Valores: www.bmv.com.mx
- Global Incentive Management. (2011). Global Incentive Management. Recuperado el 30 de Nov de 2011, de <http://www.mexicoshowcase.com/history.html>
- Gobierno Federal. (2012). Quinto Informe de Gobierno. (G. Federal, Ed.) 424.
- Goodwin, & Wright. (Ene de 2001). Enhancing strategy evaluation in scenario planning: a role for decision analysis. *Journal of Management Studies*, 1-14.
- Güemes, F., & Ramírez, B. (Ene - Jun de 2012). Identidad en la gastronomía de la frontera México-Belice ¿Producto turístico? *El Periplo Sustentable*(22), 103 - 144.
- Gunn, C. (1993). *Tourism Planning*. Nueva York: Taylor & Francis.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (5a ed.). México, México: Mc Graw Hill.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation: Analytical Concepts*. Estados Unidos: West Pub. Co.
- Ibarra, V. (2010). *Boletín turístico de Cancún*. Universidad del Caribe, Turismo Sustentable y Gastronomía. Cancún: AHYMC.
- INEGI. (2010). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares por Entidad Federativa 2010*. México: INEGI.
- INEGI. (2011). *Anuario Estadístico. Quintana Roo*. Recuperado el 24 de Nov de 2011, de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/productos/>
- INEGI. (2011). *La industria restaurantera en México*. México: INEGI. Recuperado el 24 de Nov de 2011, de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/productos/>
- INEGI. (2011). *Sistema de Cuentas Nacionales de México Producto Interno Bruto por Entidad Federativa 2006-2010*. INEGI. D.F. : INEGI.
- Instituto de Investigaciones Turísticas. (2002). *Análisis de la Estructura de la Demanda de Insumos y Productos por el Sector Turístico en el Caribe Mexicano*. Cancún: Universidad La Salle Cancún.
- Isenberg, D. J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 39-50.
- Jiménez, A. d. (2010). *Cadenas hoteleras, estrategias y territorio en el Caribe mexicano*. Cancún, Quintana Roo, México: Miguel Ángel Porrúa.
- Khana, Palepu, & Sinha. (Junio de 2005). Estrategias que se ajustan a los mercados emergentes. *Harvard Business Review*, 126-139.

- Lagunas, S., Boggio, J., & Breton, G. e. (2010). *Emprendedores, Drucker y Fiscalidad*, 164-169.
- Las páginas verdes. (2011). *Directorio de productos y servicios sustentables 2010-2011*. México: Las páginas verdes.
- Latin American Food Show. (2011). *Directorio de expositores 2011*. Cancún: LAFS.
- MERCER. (Abr de 2012). www.mercer.com. (M. C. Investment, Ed.) Recuperado el Ago de 2012, de <http://www.mercer.com/articles/cost-of-living-americas>
- Moncada, P. (2011). *Boletín Turístico de Cancún*. Universidad del Caribe, Turismo Sustentable, Hotelería y Gastronomía. Cancún: Universidad del Caribe.
- Porter, M. (1 de Ene de 2008). *Harvard Business Review*. (H. B. Publishing, Ed.) Recuperado el 20 de Oct de 2011, de <http://hbr.org/product/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/an/R0801E-PDF-ENG>
- Rodríguez, Á. (12 de Mar de 2012). *Cierran restaurantes en Cancún por comercio informal*. El Peninsular, pág. 32.
- Salazar, C. G., & Moncada, P. (Jul de 2009). *Análisis de los principales mercados emisores de turismo a Cancún*. *Boletín Turístico de Cancún*, 2(1), 15.
- SECTUR. (2011). *Monitoreo Data Tur*. Recuperado el 03 de 03 de 2012, de <http://datatur.sectur.gob.mx>
- SEDETUR. (2011). *Quintana Roo, Turismo motor de desarrollo 2005-2011*. México: SEDETUR.
- SIEM. (2010). www.siem.gob.mx. (SIEM, Editor) Recuperado el 30 de Nov de 2011, de <http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/consultas/respuesta.asp?tamano=0§or=3&estado=23>
- Smith, S., & Costello, C. (Abr de 2009). *Culinary tourism: Satisfaction with a culinary event utilizing importance-performance grid analysis*. *Journal of Vacation Marketing*, 15(2), 99-110.
- STPS-INEGI. (2012). *Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo 2012 Quintana Roo*. INEGI.
- Toloie-Eshlaghy, A., & Alinejad, S. (2011). *Classification of Customers' behavior in selection of the restaurant with use of neural network*. *European Journal of Economics, Finance and Administrative sciences*, Tomo 38.



FICHA BIBLIOGRÁFICA:

Estolano-Cristerna, D. *et al.* El escenario de competencia de la Industria
Gastronómica de Cancún basado en las cinco fuerzas de Porter.
El Periplo Sustentable. México:
Universidad Autónoma del Estado de México,
enero/junio 2013, núm. 24
<http://www.uaemex.mx/plin/psus/periplo24/articulo_03.pdf>.
[ISSN: 1870-9036].