

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 enormous influx of tourists in Cancun benefits gastronomic businesses to raise their income, but if the number decreases, then the income falls. This research proves the relevance and the relationship between gastronomic and tourist industry giving the opportunity to new specific researches about gastronomic sector. The objective of this project was to describe the competitive scenario throughout the last three years based on the Five Forces of Michael Porter. A non-experimental descriptive investigation was designed consisting of documental references, internet sources, field work and interviews. The most relevant results demonstrated that: the growth of new participants is small; warehouse club chains are replacing the raw material suppliers and resident buyers feel the change in prices; the new substitute products are available in convenient stores and satisfy the need of food; competitors are affected by the All Inclusive Hotels in the hotel zone and informal market and street trade downtown. This research applied a theory with a lot of empiric evidence in Cancun's outstanding gastronomic industry that will help researchers and people from the 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

Cancún se encuentra en la punta de la península de Yucatán al norte del estado de Quintana Roo. Tiene 41 años como ciudad fundada. Se distingue por ser hoy el centro vacacional más importante de México y líder en Quintana Roo y más exitoso de los CIP (Centro Integralmente Planeado) (SECTUR, 2000).

Esta ciudad, localizada en el Municipio de Benito Juárez, en 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 3.2% (INEGI, 2011), representa 0.4% del turismo mundial y 2.2% de América y, respecto al Caribe, representa 16.6%. El turismo que recibe Cancún es equivalente a 14.4% de los turistas internacionales que arriban a México (Dzul & Moncada, 2011), es decir 4, 041,429 (SECTUR, 2011).

Las principales variables turísticas (oferta, demanda, tasa de crecimiento, tiempos de estadía, ocupación hotelera, por mencionar algunas) de Cancún, a la luz del ciclo de vida de un destino turístico propuesto por Butler, permiten ver que se ha convertido en un producto turístico maduro forzado a renovarse principalmente en su oferta hotelera y el atractivo turístico principal sobre el que ha creado su imagen: las playas, aprovechamiento de eventos coyunturales y cambios estructurales. Aun así, es necesario revisar lo que se ha hecho con otros componentes, tales como: otros atractivos, el equipamiento, la infraestructura, la conectividad y demás elementos que conforman y hacen posible el destino turístico (Moncada, 2011), pues 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.

El propósito en este artículo es describir la industria gastronómica de Cancún, Quintana Roo, considerando las 5 fuerzas (amenaza de nuevos participantes, el poder de los proveedores, el poder de los compradores, la amenaza de los

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*

productos sustitutos, rivalidad entre los competidores existentes) que forman la estrategias propuestas por Michael Porter como insumo clave. Entender las fuerzas que forman la industria es el punto inicial para desarrollar la estrategia.

Cualquier decisión en los negocios, tendría que estar basada en una declaración de estrategia, la cual debe contener los objetivos, el alcance y la ventaja competitiva. Es en el alcance donde se contempla a los clientes y oferta, al panorama e integración vertical, así como los límites de cada uno, el enfoque que deben tener y lo que se debe evitar con éstos. En el caso de la ventaja competitiva, como esencia de la estrategia, lo más importante es su declaración, cuyo primer paso se basa en la evaluación del panorama, considerando establecer bien los objetivos, la capacidad y recursos de la empresa y la competencia. La parte creativa de esto, es encontrar un punto donde se encuentren los alcances de la empresa con las necesidades de los clientes en un área donde la competencia no pueda llegar ni replicarnos (Collins & Rukstad, 2008).

No es fácil para las organizaciones lograr que su estrategia responda plenamente a las necesidades de un mercado, 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, se ha tenido que volver más competitiva. Cada vez más, conseguir una venta competitiva es un tema necesario: los restaurantes deben considerar en todo momento la mejora contra el entorno, la cortesía de persona, la calidad de la comida y el resto de las áreas (Toloie-Eshlaghy & Alinejad, 2011).

Lograr lo anterior, requiere realizar diversas actividades no sólo de inversión sino también posibles cambios estructurales en la administración, la capacitación de personal, incluso adquisición de nueva tecnología. Cuando los operadores de restaurantes consideran invertir en una nueva tecnología, necesitan considerar, además de los costos y los beneficios potenciales de esas innovaciones, entender el potencial de esas nuevas innovaciones -las

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*

cuales benefician a la compañía y a los clientes- para mejorar así el tiempo de servicios, reducir costos y aumentar la productividad, además de aumentar la participación de mercado y mejorar la satisfacción y retención del cliente (Dixon, Kimes, & Verma, 2009).

Históricamente, los servicios de hospitalidad (alimentos, bebidas y hospedaje) han servido como un soporte a la industria turística, considerándose como una componente necesaria de la mezcla de producto, pero no una atracción lo suficientemente fuerte para motivar a los turistas a viajar (Smith & Costello, 2009). Al cambiar esto, cuando la gastronomía se convierta 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 pueda probar y experimentar comida especializada, habrá una motivación para viajar (Smith & Costello, 2009).

Entre los eventos a los cuales la industria turística ha sido sensible, se incluyen la inestabilidad de Estados Unidos en el 2001 después del ataque a las Torres Gemelas, generando 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 en cuartos de hotel-, 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).

Por otro lado, los impactos positivos apuntan que la industria gastronómica se convierte en un componente relevante a partir de su perspectiva económica como fuerte generadora de ingresos. Actualmente, dicha industria ya representa una contribución importante en el PIB de la ciudad de Cancún, encontrándose entre las primeras cinco fuentes de ingreso que más aportan (INEGI, 2011). Considerando el PIB estatal de Quintana Roo, que suma \$176,812,630 (INEGI, 2011) y, dada la relevancia de la economía turística de Cancún, destino turístico del municipio de Benito Juárez 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 cerca del 19.30% del PIB de Quintana Roo (Gobierno Federal, 2012). Con esto, se puede aproximar el PIB total de Cancún de \$150, 290,736, considerando que la industria gastronómica produce el 1.4% del PIB total nacional (CANIRAC, 2011), pues se estimaría que el PIB de la industria gastronómica de este

destino asciende a \$2, 475, 376. 82. Asimismo, las facilidades del entorno en infraestructura y demanda laboral fomentan su crecimiento.

Estos elementos nos permiten conocer la representatividad de la industria gastronómica en Cancún a un nivel general, pero hasta ahora no se cuenta con estudios que permitan conocer las partes interesadas y la interacción en el escenario local, así como los elementos base que define el Modelo en materia de competencia, privando a sus actores de información fundamental del escenario industrial gastronómico que les amplíe la visión para el planteamiento de sus estrategias y la toma de decisiones en pro del desarrollo económico y social del Municipio.

Muchas empresas entran a mercados emergentes por experiencias personales, familiares, corazonadas o alguna evidencia anecdótica de otros altos ejecutivos, como fue el momento del romance entre China-USA, y cuando se utilizan las herramientas para medir la capacidad de los países se utilizan (análisis de la cartera y riesgo político), dejando afuera información esencial sobre la infraestructura blanda de éstos. Las empresas estiman resultados sobre las 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, un estudio realizado en 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: acostumbrar a variar el menú, desarrollo de nuevos productos y servicios y la base de datos de proveedores actualizada; mientras que las más utilizadas son: brindar calidad en sus productos y servicios, así como mejorar la relación con los clientes (Ceballos, Narváez, & Cuellar, 2011).

Planear y anticipar escenarios es útil para la formulación de estrategias. Ahora bien, estos escenarios permiten evitar errores que pueden generar los modelos tradicionales al hacer un plan estratégico. Estos también ayudan a enfrentar la incertidumbre y subjetividad. Hacer un plan por medio de escenarios permite elaborar 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 reimpressa por su nivel de importancia en este mismo journal en 2008-, donde explica la integración diferenciada de cada una de estas fuerzas en los 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 5 fuerzas que forman la estrategia, considerándolas como la llave para definir una industria en donde una compañía compita; esto con el objetivo de definir los límites en donde la competencia tiene lugar (Porter, 2008). Para ello, se debe considerar que dicho modelo es utilizado a bien como un elemento de análisis para describir los principales componentes que operan en el mercado; así como la relación que guardan entre sí, es decir identificar aquellos factores capaces de influir en el desarrollo de la acción de la organización a partir del ejercicio de la competencia (Dvoskin, 2004, 191) que obligan a las organizaciones a tomar decisiones definiendo cursos de acción para evitar que la competencia afecte lo menos posible y, aprovechar -en la mayor medida- el potencial del mercado. Las tareas, por lo tanto, más importantes son: identificar las industrias locales y grupos de instituciones que la soportarán; identificar los estándares internacionales contra los que se competirá, así como la red necesaria de distribución fuera del país. Lo demás dependerá mucho de la empresa para tener la información necesaria sobre los mercados en los que quiere incursionar (Isenberg, 2010).

LAS CINCO FUERZAS QUE FORMAN LA ESTRATEGIA

Entender una industria y la influencia de las cinco fuerzas sobre ésta, permite tener un marco general para anticipar la competencia y su rentabilidad en el tiempo. Estudiar cada una por separado y su interacción, permite desarrollar una estrategia favorable para una compañía o institución. Éstas son:

1. La primera fuerza es la amenaza de los nuevos participantes que generan capacidad y deseo de aumentar la participación del mercado al poner presión en los precios, costos y en la tasa de inversión necesaria para competir; así como la llegada de otros mercados con capacidades y flujos de efectivo nuevos que 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 son muchos. Las barreras de entrada que se presentan para los nuevos participantes son: economías de escala proveedoras, cuando producen altos volúmenes a bajo costo; demanda de los beneficios en la economía de escala, cuando un número de compradores adquiere productos de la compañía y limitan el deseo de los compradores de comprar en el nuevo participante; cambio en los costos de comprador, que son los costos fijos que los compradores enfrentan cuando cambian de proveedores; requerimientos de capital, que contempla la necesidad de invertir fuertes sumas; ventajas de los participantes independientes del tamaño, donde se incluye la existencia de algunas ventajas en calidad y costo que no tengan los rivales; acceso desequilibrado a los canales de distribución; políticas restrictivas del gobierno y reto esperado, cuando los participantes muestran su fuerza a los posibles nuevos retadores para disuadirlos a competir.

2. 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

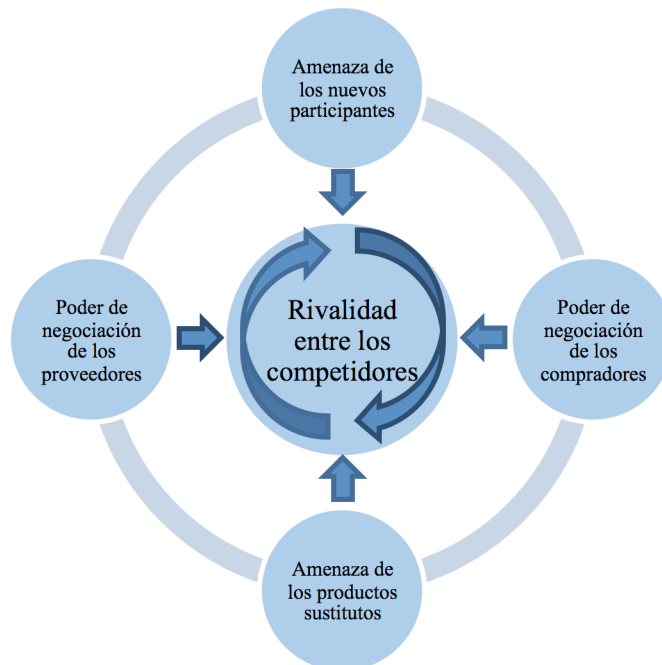
cuando está más concentrado en sí mismo que a la industria que le vende, que no depende de la industria para sus ganancias, cuando la industria no puede presionar el precio del costo de lo que compran enfrentando proveedores, cuando los proveedores ofrecen productos muy diferentes, cuando no hay un producto sustituto y cuando el proveedor se integra a la industria.

3. La tercera fuerza es el poder de los compradores, de los que 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. 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; es decir usan su influencia principalmente para presionar reducciones en el mismo, si son sensibles al precio pueden producir el producto que le compran al proveedor y negociar 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.
4. 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 alta si ofrecen una alta relación desempeño-precio, mientras el cambio de costo al sustituto es bajo.
5. 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, y 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.

La competencia por precio se da cuando los productos o servicios de los competidores son muy parecidos, los costos fijos son muy altos y la utilidad marginal muy baja. Es necesario vender en volumen, pues la capacidad debe crecer para ser más eficientes y para que exista sobreproducción.

La competencia en esta dimensión se da cuando existen otras funciones del producto; servicios de soporte; mejora de tiempos, de entrega y de imagen para lograr una mejora en el valor de los clientes y aumentar precios. Aquí una industria gana lo que otra pierde. (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 atractividad 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 a las cinco fuerzas, lo importante es analizar cómo lo hacen, si en beneficio o perjuicio.
- (d) Productos o servicios complementarios. La combinación de dos productos es mejor que su venta por separado.

En este caso, la revisión de textos reveló que tan sólo hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema, lo que nos lleva a estar ante un fenómeno desconocido o novedoso. Por esto, se plantea una investigación de alcance exploratorio -pues se identificó un problema poco estudiado-, desde una perspectiva innovadora, que prometa identificar algunos conceptos y preparar el terreno para otros nuevos estudios (Hernández, 2010).

PANORAMA ECONÓMICO DE LA INDUSTRIA RESTAURANTERA EN MÉXICO

En México, la industria restaurantera y de bares tiene gran importancia en cuanto al lugar que ocupa como generadora de ingresos y empleos, reportando sobre el año 2011 la cifra de 420, 000 unidades gastronómicas, operando en el país en base a una clasificación establecida por ellos (que en 2009 habían sido 347,199 unidades) (INEGI, 2009). Generadora de un total de ventas anuales de \$182, 992 millones de pesos, con una distribución porcentual de los egresos con relación a ventas en nómina de 27.00%; alimentos frescos, 21.00%; renta y servicios, 17.00%; insumos, 14.00%; alimentos procesados, 13.00%, y otros costos y gastos con 7.00%. La participación de esta industria en el PIB nacional (12, 504, 744,198 pesos) equivale al 0.07% y del PIB turístico (971, 808,175 pesos) al 9.6%, con una suma de 93, 750,158 pesos (SECTUR, 2011). En cuanto a los empleos directos, sumaron 1, 300,000 y 3, 250,000 indirectos (CANIRAC, 2012), impactando en 84 ramas económicas (INEGI, 2011).

Sin embargo, 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). Entonces, 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 7,345,000 pesos anuales en promedio en 2009.

MÉTODO

El diseño de la presente investigación fue exploratorio. Consistió esencialmente en consulta documental, internet (páginas web del gobierno mexicano) y de campo. Se realizaron visitas a eventos de proveedores -Latin American Food Show 2011 y Exphotel 2011- e intermediarios Trade Show Cancún 2010- de la industria gastronómica y algunas entrevistas a 5 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 futuras y actuales, y una visión a futuro.

A partir de describir las 5 fuerzas que forman la estrategia y siguiendo los pasos típicos que menciona Porter, el análisis de la industria debe responder a los siguientes cuestionamientos:

- Para definir la industria en cuestión: (1) ¿Qué productos se encuentran en esta?; (2) ¿Cuáles forman parte de una industria distinta?; y (3) ¿Cuál es el alcance geográfico de la competencia?

Además, se debe realizar una identificación y segmentación de grupos, donde se incluye a: (1) compradores y grupos de compradores; (2) proveedores y grupos de proveedores; (3) competidores; (4) sustitutos; (5) entrantes potenciales.

También deben evaluarse los factores subyacentes de cada fuerza competitiva determinando qué fuerzas son fuertes o débiles 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: (1) ¿Por qué su rentabilidad es de ese nivel?; (2) ¿Cuáles son las fuerzas que controlan la rentabilidad?; (3) ¿Es el análisis de la industria consistente con la rentabilidad a largo plazo?; (4) ¿Existen participantes más rentables y mejor posicionados con relación a las 5 fuerzas?

También se analizan 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:

LOS NUEVOS PARTICIPANTES EN LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA DE CANCÚN, QUINTANA ROO

De acuerdo a los estadísticos que se tienen de la industria 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).

En las entrevistas realizadas a expertos de la industria existe un conocimiento de que el mayor crecimiento se proyectó en las franquicias americanas con establecimientos de fast-food y restaurantes casuales (Escaip, 2010), la suma de estos dos grupos es el tipo más representativo de establecimiento gastronómico en esta ciudad, seguido por el crecimiento de restaurantes independientes; después los restaurantes y cadenas nacionales e internacionales y finalmente los hoteles con centros de consumo de alimentos y bebidas (Castillo, Berumen, Estolano & Mendoza, 2011).

Entre las marcas que se distinguieron como nueva oferta entre 2010 y 2011 están Starbucks, La Mia Pasta, Buca di Beppo, Fresh bistro, Cantinita, Wings Army, Black Pub, Burger King, Hooters, Sushito, Flavors, Chowa, Voila les fondues, Wok in, Lemon, Mood, Zen, Asadero-Cantina Todos Gordos y La Casa de los Abuelos.

Cabe mencionar que algunos establecimientos independientes tienen un corto tiempo de vida en relación a las franquicias o cadenas consolidadas.

LOS PROVEEDORES EN LA INDUSTRIA GASTRONÓMICA DE CANCÚN, QUINTANA ROO

En esta fuerza, el mercado en Cancún no cuenta con proveedores especializados, sea en tecnología, asesoría y gestión, y nuevas tecnologías de equipos de operación. Y aunque proveedores de materia prima e insumos los hay suficientes, las grandes cadenas comerciales han desplazado a los pequeños y medianos proveedores, que se han convertido en la segunda opción para surtirse.

En cuanto a su distribución, los proveedores están concentrados geográficamente 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 cercana a 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) Cadenas de supermercados, que no dependen de la industria gastronómica, realizan venta a menudeo de diversos productos que en su mayoría no están relacionados a las demandas de la industria gastronómica, siendo éstos Wal Mart, Chedraui, Soriana, Costco, Sams, City Club, Bodega Aurrera; (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.

Las organizaciones antes mencionadas 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 Pos Micros Fidelius con 28.57% cada uno, seguidos del Micros Desktop (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 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 no hay muchas marcas de las que hacen uso, algunos porque las desconocen (47.17%), otros porque no perciben como ventaja (32.08%) utilizarlos y porque 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 estatales fueron la de Alimentos (con el 77.18%) y Bebidas (con el 15.58%). En lo que respecta a las compras en otras ciudades fuera del Estado, se considera 69.01% en Alimentos y 15.94% en Bebidas. Las otras clasificaciones (mantenimiento, limpieza, cristalería y blancos) fueron y siguen siendo poco significativas. 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 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, los turistas que se hospedan en la Zona Hotelera; el segundo, los residentes de la ciudad.

En cuanto a la dinámica del turista en el destino, en los últimos años se ha reducido la afluencia de éstos en los restaurantes a lo largo de la Zona Hotelera -aparentemente parte del efecto que ha provocado el Todo Incluido en el destino-, por lo que se ha hecho necesario, para el restaurantero, hacer uso de otros canales de comercialización, como 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 y taxistas hacen el contacto al detalle.

Dentro de los retos que se presentan para el restaurantero en la zona del Centro, el más importante es lidiar contra la sensibilidad del precio del comensal residente de la ciudad.

A los turistas los podemos segmentar por su lugar de origen, por lo tanto los principales emisores de Turismo hacia Cancún son: Estados Unidos con 54.00 %; México, 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"; 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 walk-in. Lo que les ayuda a disminuir el precio, son los cupones de descuento de 10.00% o 15.00% que consiguen en revistas, mapas que se distribuyen en la zona hotelera y la ciudad o bien, 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).

Para el grupo de los residentes de Cancún no existe ningún tipo de agrupación que permita aumentar 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. Por otro lado, los comensales son extremadamente sensibles al precio, por lo que tienen una alta preferencia hacia los establecimientos de precios bajos, lo que ha generado que los restaurantes

del centro de la ciudad tengan precios de venta mucho menores que los de la Zona Hotelera (Castillo, Berumen, Estolano & Mendoza, Monitor Gastronómico, Cancún 2010, 2011).

La distribución que se refleja, 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, es el de 45 en adelante. El segmento poblacional para el que más se han dirigido los establecimientos al momento de su concepción es el de personas 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).

Por su parte, los establecimientos de alimentos y bebidas tienen una apreciación acerca de la opinión de sus clientes en relación al precio de venta comparado con la competencia, donde 51.47% asegura que lo percibe igual al de los demás competidores, aunque casi la tercera parte (27.94%) señala que sus clientes pueden estar percibiendo precios más altos que sus competidores directos, el resto (20.59%) opina que, por el contrario, los perciben más bajos (Castillo, Berumen, Estolano, & Mendoza, Monitor Gastronómico, Cancún 2010, 2011).

En el caso de las ventas que se registraron en la industria en 2010, durante los primeros meses del año se observó una asistencia promedio constante de clientes hasta el mes de julio, donde se registró un repunte; a partir de este mes comenzó un descenso hasta el mes de septiembre, periodo donde se registró la menor afluencia promedio del año, comportamiento que se restablece a partir de noviembre. El mes de diciembre también fue uno de los que registró alta afluencia (Castillo, Berumen, Estolano, & Mendoza, Monitor Gastronómico, Cancún 2010, 2011). Este comportamiento obedece, en gran medida, a la composición del mercado con amplia influencia de Turismo nacional y norteamericano, cuyas estacionalidades están marcadas por los repuntes antes mencionados.

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 y 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, sándwiches, antojitos mexicanos, entre otros), Oxxo, Extra y tiendas de ocasión independientes, cuyo crecimiento es permanente; (2) Cadenas de supermercados que venden comida preparada estilo casero lista para llevar o consumir en el local: Soriana, Wal-Mart, Chedraui, Costco, Sams Club y City Club, que en total ya suman 20 en la plaza.

El crecimiento de FEMSA comercio se ve claramente 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 31.0% en los últimos diez años, superando cerca de 0.2 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).

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

Uno de los mayores problemas que se tienen, como en muchas áreas, es la falta de información formal sobre la descripción de la oferta de la industria gastronómica del destino, desconociendo cuáles, cuántos y sus características intrínsecas.

En esta industria siempre han estado presentes los negocios no fijos e informales que ofrecen platillos populares (tacos de canasta, elotes, tortas, quesadillas, entre otros); además ha 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 también que esto va de la mano con los cambios de prácticas alimenticias como resultado de una transformación de la vida familiar y de la sociedad en general (Güemes & Ramírez, 2012, pág. 106). Este efecto disminuye la rentabilidad del sector, por lo que obliga a la industria a ofrecer productos y servicios a precios competitivos y de mayor calidad.

Tal ha sido el poder de los negocios informales que ha 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 CANIRAC a nivel nacional, agregando que en otro de los estudios llevado a cabo resultó que casi 45.00% de todas las ventas de alimentos y bebidas fuera de la casa se daban a través del ambulante (Rodríguez, 2012).

En cuanto a la composición de la industria 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, a través del Monitor Gastronómico, Cancún 2010 (Castillo, Berumen, Estolano, & Mendoza, Monitor Gastronómico, Cancún 2010, 2011), 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, entre otras facilidades que ofrecen a sus comensales.

Algunos estadísticos resultantes de la prueba piloto incluida en el Monitor Gastronómico 2010, refieren que: 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 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%; las cadenas, 29.41% y las independientes, 26.47%.

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

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 (17.90%). El 60.29% de éstos ofrece a sus clientes áreas exclusivas para fumar.

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%). Los establecimientos estudiados reportaron haber pagado 28.25% de nómina sobre el total de sus ingresos; 18.33% fue el pago de la renta sobre los ingresos.

Otro de los indicadores que se obtuvo fue con respecto al consumo promedio total por cliente. El gasto promedio por comensal resultó en \$247.06. En 38.24% de los establecimientos este consumo fue menor a \$100.00; mientras que tan sólo 4.41% registró un consumo promedio por cliente entre \$401.00 y \$601.00.

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%) lo ingresan a través de las ventas de la tienda. El porcentaje que representan el costo de ventas de alimentos es de 38.59%, mientras que el costo de ventas de bebidas es de 27.73% y el costo de ventas de la tienda es de 23.89%. Los egresos más

importantes suman 32.25% como costo de ventas total; además de este egreso se encuentran otros con el mismo nivel de importancia en relación a los ingresos: la nómina con 28.25% y la renta con 18.33%.

En cuanto a las ventas de 2010, las de diciembre ocuparon la primera posición con el 10.53%, siguiendo la misma tendencia se encontró en enero un 9.03%, en tanto que los meses posteriores de febrero a agosto fueron porcentajes estables entre 8.34% y 8.65%; sin embargo, entre estos meses se distinguieron dos repuntes de ventas, en abril (9.25%) y julio (10.03%), mientras en los meses finales del año, es decir septiembre (5.40%), octubre (5.88%) y noviembre (7.21%). Hubo una disminución de las ventas que se recuperaron hasta el mes de diciembre. Así que de acuerdo a este comportamiento, los establecimientos se valen de distintos medios para ofrecer facilidades a los comensales. Entre las diversas formas de pago adicionales al efectivo, son las más frecuentes las tarjetas de débito y crédito (79.41% y 76.47%, respectivamente), seguido por los vales (42.65%), el cargo con puntos (29.41%) y los intercambios (25.00%), que registraron porcentajes muy similares. Se tuvo entonces que utilizan de 2 a 3 formas de pago en promedio adicionales al efectivo. Por otra parte, en sus esfuerzos de mercadotecnia, dichos establecimientos utilizaron mayormente redes sociales para darse a conocer (60.29%). Le siguieron, 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 reportó utilizar distintos recursos: teléfono fijo, celulares, terminales electrónicas bancarias, computadoras como herramientas de trabajo, acceso a internet, correo electrónico como medio de comunicación, páginas web, movimientos bancarios en línea, sistemas de red, software punto de venta para la administración de clientes, para control de costos y administración contable. La herramienta menos utilizada fue el software de inteligencia de negocios, donde únicamente 25.00% de los establecimientos reportó contar con ello.

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, aún existen establecimientos que no cuentan con sistema de seguridad de alarma (27.94%), poco más de la mitad de los establecimientos (51.47%) reportó tener sistema de seguridad con video, y 30.88% tienen contratada seguridad privada externa. El tipo de incidente que más se presentó durante el periodo de estudio incluyó accidentes de empleados (51.47%), seguido de los accidentes de clientes (45.59%); aunque son las de menor frecuencia, las extorsiones sumaron 13.24% de las menciones. En promedio se reportaron 1.73 incidentes por establecimiento. Considerando el total de incidentes como un cien por ciento, las extorsiones junto con los robos representaron el 27.97% de las menciones de incidentes que los propietarios sufrieron a causa de la inseguridad en la localidad.

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

De acuerdo al nivel educativo de los colaboradores, se percibió una necesidad de profesionalización. En la Gerencia General o Encargados del Negocio, por ejemplo, sólo 59.42% de los empleados cuenta con licenciatura; en la posición de Chef o Encargado de la Cocina, 36.23% cuenta con preparatoria y 37.68% con licenciatura.

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

Adicionalmente, entre los principales actores en esta industria participan organismos no gubernamentales y del gobierno, que impulsan el comercio y la promoción de la misma, entre éstos: la Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y de Alimentos Condimentado (CANIRAC), la Secretaría de Economía (SE), la Secretaría de Turismo (SECTUR), el Fondo Nacional de Fomento al Turismo (FONATUR), la Confederación Patronal de la República Mexicana Centro Empresarial de Quintana Roo (COPARMEX), el Centro de Convenciones, Cancún Center, y la Oficina de Visitantes y Convenciones de Cancún (OVC Cancún).

CONCLUSIONES

La configuración de las 5 fuerzas de Porter permite distinguir el poder de la competencia que se da en un área delimitada de una industria, de cuyo análisis se logra establecer la estrategia futura de una organización que al final debe resultar en la obtención de los beneficios deseados. El mayor conocimiento de la industria será la mejor referencia para los dirigentes de la organización. Considerando la situación del sector gastronómico de la ciudad de Cancún, 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 plaza. La mayoría de estos negocios son de franquicias o cadenas que ya operaban en la ciudad, y como establecimientos gastronómicos independientes son muy pocos los que han intentado sumarse para obtener los beneficios económicos que

Cancún ofrece actualmente; 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. Por el momento, el número de nuevos competidores no representa una entrada agresiva al sector.

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 cambiando de los proveedores especializados a las cadenas de supermercados, debido a la situación geográfica y a la falta de producción local de los insumos. Este tipo de proveedores tiene precios más competitivos, mejor servicio, mayor capacidad logística, crediticia, disponibilidad y calidad de producto. Este cambio no genera un costo sustancial para los establecimientos.

En relación a los proveedores de equipos y servicios especializados para la gastronomía, existe un número reducido, y para los negocios sería costoso hacer cambios de proveedor (de software de gestión, instalaciones de cocinas, mobiliario de establecimientos, entre otros), ya que implicaría cambiar equipo básico de muy alto precio. Estos se presentan constantemente en las ferias anuales del Latin American Food Show y Exphotel que son las más renombradas para poder ofertar sus productos. También es importante resaltar que los proveedores difícilmente suben sus precios de forma radical, ya que existen muchos oferentes de un mismo producto y esta estrecha competencia limita los aumentos.

Por otro lado, los establecimientos gastronómicos tienen básicamente tres tipos de comensales, los turistas que compran un paquete, los turistas que viajan sin paquete 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 bien 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, pero pueden conseguir 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 muy sensibles a los aumentos de precio, y al sentir un incremento repentino o cambio económico en la ciudad, inmediatamente suspenden su consumo, lo que provoca que las empresas gastronómicas ubicadas en el centro siempre mantengan sus precios a un nivel competitivo.

Los productos sustitutos tienen un poder considerable para mermar la rentabilidad de la industria gastronómica establecida formalmente, ya que llegan a provocar los cierres de los negocios más débiles e inestables al momento en que los comensales deciden satisfacer su necesidad de alimentación por un medio más económico aunque tenga menor calidad. Sin embargo mientras el escenario es estable, los productos sustitutos pueden llegar a pasar inadvertidos ante el consumidor ya que sus características básicas tienden a ser muy diferentes respecto a los de la industria gastronómica, sobretodo al momento en el que los clientes desean obtener mayor calidad en los alimentos y en las bebidas, además de un servicio de preparación y atención al momento.

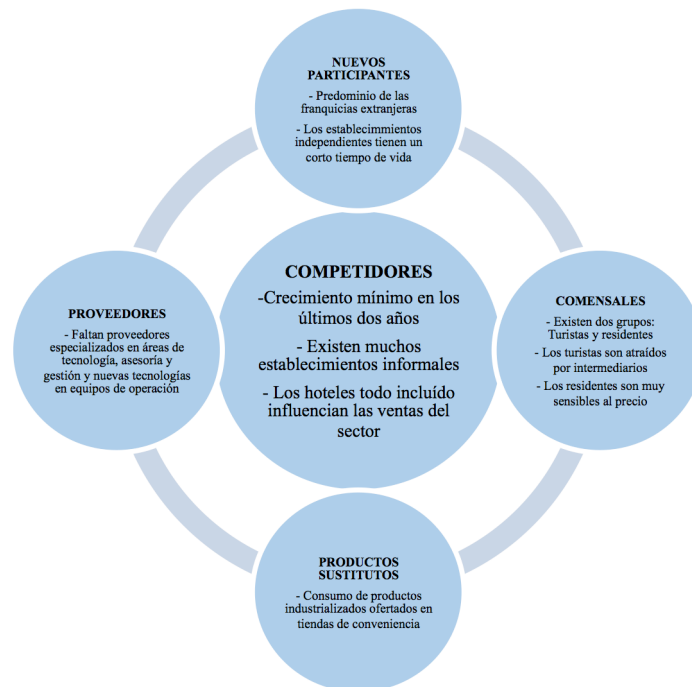
En cuanto a los competidores existentes se evidencia una gran diversidad de oferta, lo que exige un mayor esfuerzo para atraer a los comensales, sean turistas o no. En el caso del tipo de comida, la oferta de cocina mexicana y americana es muy similar, lo cual va en relación al tipo del consumidor principal (residentes, turistas americanos y nacionales). La mayoría de los establecimientos ofrecen ambientes de reunión para grupos de amigos de entre los 25 a los 34 años de edad. Respecto a los medios publicitarios que utilizan para llegar a este segmento resalta el uso de las redes sociales, páginas web y cupones. 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%, 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.

Definir la industria a partir de analizar las 5 fuerzas que propone Michael Porter nos permite seguir un proceso estructurado e integral para entender el área donde se ejerce la competencia en la industria gastronómica de una ciudad como Cancún; aun así, con la relevancia que tiene para las diversas entidades que participan y viven de los resultados de este sector, es complejo obtener información actualizada y válida para visualizar el panorama completo de interacción entre los nuevos participantes, proveedores, compradores, productos sustitutos y los competidores.

La esencia del estratega es entender y enfrentar la competencia, pero muchas veces el concepto que tienen los gerentes de estrategia es muy vago y, para obtener ganancias, es importante considerar otras cuatro fuerzas competitivas: compradores, proveedores, futuros participantes y los productos sustitutos. Estas revelan el cuadro donde las empresas obtienen sus beneficios.

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



Fuente: Elaboración propia.

BIBLIOGRAFÍA

- CANIRAC (2011). Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentado. [En línea]: Editorial CANIRAC. Disponible en: <http://canirac.org.mx>. [Fecha de acceso: 25 de Noviembre de 2011].
- CANIRAC. (2012). Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados. [En línea]: Editorial CANIRAC. Disponible en: <http://www.canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restauranero.pdf> [Fecha de acceso: 23 de Febrero de 2012].
- Castillo, I., Berumen, M. F., Estolano, D., & Mendoza, J. L. Monitor Gastronómico. [En línea]: Editorial U. d. Caribe. Disponible en: www.monitorgastronomico.org. [Fecha de acceso: 2 de Septiembre de 2011].
- Castillo, I., Berumen, M. F., Estolano, D., & Mendoza, J. L. (2011). Monitor Gastronómico, Cancún 2010. Caribe: 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.
- Collis & Rukstad (2012) "Can You Say What Your Strategy Is?". En Harvard Business Review, April, (86), Issue 4, 82-90.
- Díaz, J., Tamayo, J., & Cabral, R. (2011). "Problemática percibida en la gestión del negocio por MIPYMES restauranteras de Playa del Carmen, México". En XIII Congreso Nacional y VII Internacional de Investigación Turística SECTUR. CESTUR, 1-11.
- Dixon, M., Kimes, S., & Verma, R. (2009). "Customers preferences for restaurant technology innovations". En Cornell hospitality Report, vol. 9, núm. 7, p. 4-16.
- Dvoskin, R. (2004). Fundamentals de Marketing. 1ra ed. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.
- Escaip, A. (2010). La perspectiva de la gastronomía en Cancún. (I. Castillo Ortiz, Entrevistador) Cancún, México: Gastronomía Cuerpo Académico.
- Exphotel (2011). Directorio de expositores Exphotel 2011. Cancún: Exphotel.
- FEMSA (2011). Informe Anual Resultados al 2011. [En línea]. Disponible en: Bolsa Mexicana de Valores: www.bmv.com.mx. [Fecha de acceso: febrero 2011].
- Global Incentive Management (2011). Global Incentive Management. [En línea]. Disponible en: <http://www.mexicoshowcase.com/history.html> [Fecha de acceso: 30 de Nov de 2011].
- Gobierno Federal (2012). Quinto Informe de Gobierno Federal. México, ISBN: 978-607-430-052-9.

- Goodwin & Wright (2001). "Enhancing strategy evaluation in scenario planning: a role for decision analysis". En *Journal of Management Studies*, vol. 38, núm.1, 1-16.
- Güemes, F., & Ramírez, B. (Ene - Jun de 2012). "Identidad en la gastronomía de la frontera México-Belice ¿Producto turístico? "En *Periplo Sustentable*, núm. 22, 103-144.
- Hernández, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. 5a ed. México: Mc Graw Hill.
- Ibarra, V. (2010). *Boletín turístico de Cancún*. Universidad del Caribe, Turismo Sustentable y Gastronomía. Cancún: AHYMC.
- INEGI (2009). *La industria restaurantera en México*. Censos económicos 2009. México: INEGI.
- INEGI (2011). *Anuario Estadístico*. Quintana Roo. [En línea]. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/productos/>. [Fecha de acceso: 24 de Noviembre de 2011].
- INEGI (2011). *La industria restaurantera en México*. I. N. Geografía. [En línea]. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/productos/>. [Fecha de acceso: 24 de Noviembre de 2011].
- 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". En *Harvard Business Review*. Vol. 6, núm. 88, pp. 40-50.
- 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*, Código: R0506C-E, pp.126-139.
- Guillén, R.; Lagunas, S; Vallejo, J. (2010). *Innovación y Tecnología Informática de las MiPyMEs en México*. Emprendedores, Drucker y Fiscalidad. México: CAEMEG y Universidad del Caribe. ISBN 978-607-95109-7-8, pp. 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.
- 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. [En línea]. Disponible en: <http://hbr.org/product/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/an/R0801E-PDF-ENG>. [Fecha de acceso: 20 de octubre de 2011].
- Rodríguez, Á. (12 de Mar de 2012). "Cierran restaurantes en Cancún por comercio informal". En El Peninsular, p. 32.
- Salazar, C. G., & Moncada, P. (Jul de 2009). "Análisis de los principales mercados emisores de turismo a Cancún". Boletín Turístico de Cancún, vol. 2, núm. 1, p.15.
- SECTUR (2011). Monitoreo Data Tur. [En línea]. Disponible en: <http://datatur.sectur.gob.mx>. [Fecha de acceso: 03 de marzo de 2012].
- Sistema de Información empresarial mexicano (SIEM) (2010). [En línea]. Disponible en: <http://www.siem.gob.mx/siem2008/portal/consultas/respuesta.asp?tamano=0§or=3&estado=23>. [Fecha de acceso: 30 de noviembre de 2011].
- Smith, S., & Costello, C. (Abr de 2009). "Culinary tourism: Satisfaction with a culinary event utilizing importance-performance grid analysis". En Journal of Vacation Marketing, vol. 15, núm. 2, p.99-110.
- Toloie-Eshlaghy, A., & Alinejad, S. (2011). "Classification of Customers' behavior in selection of the restaurant with use of neural network". En European Journal of Economics, Finance and Administrative sciences, Tomo 38. ISSN 1450-2275.



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].