

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias
Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay.**

ISSN en línea: 2789-3855, 2025, Volumen VI

Factores determinantes que influyen en el éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas de servicios de restaurantes en Salvatierra

Key factors influencing the success of micro, small and medium-sized
restaurant service businesses in Salvatierra

Juan Carlos Ramírez Arenas

carlos.ramirez@uniceba.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0003-1247-2147>

Universidad del Centro del Bajío

Celaya – México

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i6.4975>

Artículo recibido: 07 de agosto de 2025.

Aceptado para publicación: 09 de diciembre
de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.



Redilat
Red de Investigadores
Latinoamericanos

NÚMERO

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i6.4975>

Factores determinantes que influyen en el éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas de servicios de restaurantes en Salvatierra

Key factors influencing the success of micro, small and medium-sized restaurant service businesses in Salvatierra

Juan Carlos Ramírez Arenas
carlos.ramirez@uniceba.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0003-1247-2147>
Universidad del Centro del Bajío
Celaya – México

Artículo recibido: 07 de agosto de 2025. Aceptado para publicación: 09 de diciembre de 2025.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

Esta investigación trata sobre los factores determinantes que influyen en el éxito de las Micro, pequeñas y medianas empresas de restaurantes en Salvatierra, Guanajuato. El sector restaurantero destaca por su impacto directo en la vida social y turística de la comunidad, la ciudad de Salvatierra, Guanajuato es rica en herencia histórica y cultural y el sector restaurantero no es la excepción ya que este contribuye de manera importante como un atractivo más como "Pueblo Mágico". En el periodo del 2020 y 2021 en México se tuvieron afectaciones importantes en el sector restaurantero como consecuencia de la pandemia del Covid 19. El principal objetivo de este trabajo de investigación busca identificar los factores determinantes que influyen en el éxito de las Mipymes de servicios de restaurantes en Salvatierra, Guanajuato, después de haber resistido durante la pandemia del Covid 19. El método utilizado en esta investigación fue un enfoque cualitativo con un diseño fenomenológico ya que el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean. Entre los principales hallazgos se encontró la asociación entre la gestión y la percepción del éxito. Los resultados muestran que el éxito de estos restaurantes se debe, principalmente, porque "son administrados por sus dueños" quienes, afortunadamente, "cuentan con cierto nivel de estudios enfocados a los negocios".


Palabras clave: calidad, producto, servicio, marketing, innovación

Abstract

This research examines the determining factors that influence the success of micro, small, and medium-sized restaurant businesses in Salvatierra, Guanajuato. The restaurant sector stands out for its direct impact on the social and tourist life of the community. The city of Salvatierra, Guanajuato, is rich in historical and cultural heritage, and the restaurant sector is no exception, contributing significantly to the city's appeal as a "Pueblo Mágico" (Magical Town). During 2020 and 2021, the restaurant sector in Mexico was significantly impacted by the Covid-19 pandemic. The main objective of this research is to identify the determining factors that influence the success of small and medium-sized restaurant businesses in Salvatierra, Guanajuato, after weathering the Covid-19 pandemic. The method used in this research was a qualitative approach with a phenomenological design since the

purpose is to examine how individuals perceive and experience the phenomena that surround them. Among the main findings was the association between Management and the Perception of Success. The results show that the success of these restaurants is mainly due to the fact that "they are managed by their owners" who, fortunately, "have a certain level of business-oriented education."

Keywords: quality, product, service, marketing, innovation

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Ramírez Arenas, J. C. (2025). Factores determinantes que influyen en el éxito de las micro, pequeñas y medianas empresas de servicios de restaurantes en Salvatierra. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (6), 1299 – 1313.
<https://doi.org/10.56712/latam.v6i6.4975>

INTRODUCCIÓN

La investigación trata sobre los factores determinantes que influyen en el éxito de las Mipymes de servicios de restaurantes que se encuentran en el municipio de Salvatierra Guanajuato que son una fuente importante de empleo a nivel local ya que son un soporte fundamental a nivel Estatal y en especial de México. El sector restaurantero destaca por su impacto directo en la vida social y turística de la comunidad, la ciudad de Salvatierra, Guanajuato es rica en herencia histórica y cultural y el sector restaurantero no es la excepción ya que este contribuye de manera importante como un atractivo más como “Pueblo Mágico”.

Las pequeñas y medianas empresas representan el motor económico en México según el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), el porcentaje que representan las microempresas es del 95.5% mientras que el 3.6% corresponde a las pequeñas empresas y tan solo el 0.8% representan otros comercios medianos. Ante este panorama las Mipymes enfrentan una serie de retos y desafíos como la falta de acceso a un crédito, mayor vulnerabilidad ante las crisis, problemas en la capacitación, e inversión tecnológica. Lizarazo, (2022).

Sin embargo el éxito de estas empresas no está garantizado, la creciente competencia y los gustos cambiantes de los clientes consumidores el aumento de los costos de las materias primas y la necesidad de innovar constantemente son obstáculos a los que se tienen que enfrentar constantemente y aunque muchas de estas Mipymes restauranteras luchan diariamente por sobrevivir y poder consolidarse en el mercado muy competido surge una interrogante importante de buscar una respuesta, ¿qué distingue a los restaurantes exitosos de aquellos que no logran prosperar en este entorno específico?.

Ya que en el periodo del 2020 y 2021 en México se tuvieron afectaciones importantes en el sector restaurantero como consecuencia de la pandemia del Covid 19 de acuerdo a El economista (2021), este sector fue uno de los más afectados en el país. Además, según El financiero (2021), estima que un 15% de estos restaurantes tuvieron que cerrar lo que ocasionó una pérdida de cientos de empleos formales.

Por lo tanto el objetivo del presente trabajo de investigación busca identificar los factores determinantes que influyen en el éxito de las Mipymes de servicios de restaurantes en Salvatierra, Guanajuato, después de haber resistido durante la pandemia del Covid 19, indagando más allá de las generalidades del sector para entender las variables clave que influyen en el éxito de estas empresas en el ámbito local en las que podemos encontrar la calidad en el servicio así como estrategias de marketing, además de la diversidad de oferta gastronómica, que permiten a estos establecimientos no solo sobrevivir ante situaciones adversas que se presentan como un obstáculo sino también crecer y consolidarse.

Este estudio pretende aportar valioso conocimiento tanto para los emprendedores y dueños de restaurantes locales que quieren hacer crecer su negocio, así como a consolidarse en un mercado muy competitivo.

METODOLOGÍA

Para la realización de esta investigación se realizó con un enfoque cualitativo ya que este enfoque se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Punch, 2014; Lichtman, 2013; Morse, 2012; Encyclopedia of Educational Psychology, 2008; Lahman y Geist, 2008; Carey, 2007, y DeLyser, 2006).

Aplicando un diseño fenomenológico que, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista, (2014) su propósito principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias.

Así mismo lo que se pretende con esta investigación es conocer y describir qué factores a consideración de los directamente involucrados en la administración de estas empresas consideran que son determinantes en el éxito de sus restaurantes y como se vuelven determinantes en este sentido y que esto pueda servir en un futuro para que otras empresas de este giro puedan lograr el éxito en este mercado competitivo y diverso, para esto se llevará a cabo una aplicación de entrevistas semi estructuradas enfocadas a obtener de primera mano la información relevante que nos encamine a lograr nuestro objetivo, por lo cual se aplicarán mediante un muestreo por conveniencia las cuales están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso (Bataglia, 2008).

Para la recolección de información se utilizó un instrumento que ya fue utilizado por los

El instrumento que utilizamos fue una entrevista semiestructurada conformada por 29 preguntas basada y adecuada al modelo de DINESERV enfocándose a conocer la percepción de los gerentes y orientadas hacia los principales factores clave de éxito como producto, servicio y experiencia del cliente, ubicación y ambiente, gestión y operaciones, marketing y reputación y desafíos y adaptación. Los hallazgos se basan en una muestra de 5 de 10 restaurantes contactados.

Los investigadores Stevens et al., (1995) quienes postularon un modelo llamado DINESERV (DINESERV, acrónimo en inglés: Dining Service, servicio de comedor), aplicado en Norteamérica, que califica la percepción de la calidad en el sector restaurantero.

De acuerdo a Guzmán y Cárcamo (2014) también aplicaron el modelo DINESERV en un restaurante en Guanajuato, México, y encontraron que es adecuado y adaptable, además de relevante, dada la información que aporta a los gerentes del sector.

Para fines de enfocar a obtener la percepción de los gerentes de los restaurantes del municipio se adecuo este modelo tratando de obtener información relevante desde otro punto de vista no menos importante sobre los factores que determinan el éxito de un restaurante.

DESARROLLO

Para la realización de esta investigación se tuvo la necesidad de analizar en las investigaciones ya realizadas previamente acerca del tema y que sirven como una guía para la obtención de la información valiosa que conforman el presente marco teórico ya que a través del tiempo se han hecho investigaciones importantes como las que a continuación abordan.

Como bien sostiene Castrellón et al. (2021), las pequeñas y medianas empresas (PYMES) son entidades empresariales caracterizadas por su tamaño reducido en comparación con las grandes corporaciones, y que representan una parte importante en la economía, estas forman parte importante del sector empresarial de cualquier país, generando una fuente importante de empleo, innovación y crecimiento económico, la importancia que tienen es la facilidad de mover los mercados locales y regionales ofreciendo diversos productos y servicios además de contribuir con la competencia, lo que promueve la eficiencia y la mejora continua del sector empresarial.

El crecimiento de las Mipymes se puede observar en cuanto al número de ventas, el número de clientes además de la apertura de nuevos mercados así como la diversificación de productos, para lograr un crecimiento sostenible también deben tener la capacidad de adaptarse a los cambios que se presenta en el mercado así como a la innovación de procesos y productos además de mantener una mejora

continua, esto ayuda a mantener una competitividad y destacar sobre la competencia, para ofrecer un mejor servicio al cliente y generar mayor utilidad Barrios Parejo et al. (2021).

Como lo menciona Lizarazo, (2022), las empresas de tamaño micro, pequeño y mediano son entidades económicas consideradas como una parte importante para la economía, ya que el 78% de los empleos formales en México son generados por este tipo de empresas, las microempresas representan el 95.4%, las pequeñas empresas representan el 3.6%, y las medianas 0.8%.

Según Gumel y Bardai. (2023) en su investigación sobre los factores críticos que influyen en el éxito de las Pymes mencionan que dentro de los factores externos que consideran influyen en las operaciones de éxito en las Pymes, están los siguientes factores: económicos, políticos socioculturales, ecológicos y tecnológicos, además de las regulaciones gubernamentales que afectan la estabilización y crecimiento de las Pymes, por lo tanto, se deben considerar estos factores para alcanzar el éxito.

Una de las ventajas competitivas que las pymes del sector servicio de restaurantes pueden adquirir, tomando en cuenta la Inteligencia Emocional en sus empleados, es la resolución de conflictos y mantener un clima laboral sano. Un sector donde el trabajo en equipo es importante, contar con empleados emocionalmente inteligentes fomenta una comunicación abierta y asertiva, aumenta la colaboración y mejora el ambiente laboral. Todo esto no solo aumenta la satisfacción laboral del empleado, sino que también un mejor servicio al cliente. Pérez, González & Córdova, (2024).

De acuerdo a Jamal et al. (2021), la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes son factores determinantes que todo restaurante debe tener en cuenta si quiere lograr el éxito ya que estos factores deben siempre estar orientados hacia la satisfacción de los consumidores, por lo que estos son un factor clave para la ventaja competitiva de cualquier establecimiento.

Por lo que Arenal (2022) argumenta que la satisfacción del cliente permite generar una fidelidad hacia el establecimiento, empresa o proveedor del servicio, por lo que es más probable que ese cliente regrese nuevamente esperando repetir la experiencia vivida, generando nuevas expectativas por lo que es importante mantener los estándares de calidad para que el establecimiento siempre cubra las expectativas del cliente y el mejor de los casos superar lo que se espera de ella ya que en caso contrario un cliente insatisfecho puede romper ese lazo de fidelidad y la posible recomendación en un futuro próximo.

Así como Da Silva, (2020) menciona que la expectativa es aquella que el cliente se genera por las experiencias que ha vivido anteriormente al visitar aquel restaurante que le dejó un sentimiento de satisfacción por lo que espera volver a repetir o incluso superar sus propias expectativas aunque es algo que el establecimiento no puede predecir pero que debe estar siempre preparado para cubrir las expectativas de calidad que de acuerdo a los productos y servicios que ofrecen el cliente espera recibir por experiencias pasadas.

Por su parte Melara, (2020) considera que la percepción del cliente de la satisfacción es muy subjetiva ya que depende de diferentes factores después de experimentar los productos o servicios que recibieron directa o indirectamente. Lo que, para Sordo, (2021) significa que los clientes perciben la satisfacción derivada de opiniones que los clientes tienen sobre el establecimiento o empresa esto generado por la experiencia generada por los productos, el servicio, así como por las estrategias de branding utilizadas para ofrecer un servicio distinto de la competencia.

De acuerdo a Arancibia y Soto (2022), menciona en su investigación realizada sobre la industria gastronómica que las empresas familiares implementaron acciones efectivas para hacer frente a la pandemia del Covid 19, utilizando diferentes herramientas digitales para comercializar sus productos en línea.

Los factores críticos que influyen en el éxito de las Pymes hablan sobre la importancia del marketing como un factor fundamental, pues consideran que es un proceso de generar y entregar valor al cliente y señalan que las Pymes deben de implementar técnicas innovadoras para introducirse en el mercado de una mejor manera ya que el marketing digital por medio de las redes sociales ha demostrado una mayor eficacia a la hora de incrementar su rendimiento, Gumel y Bardai. (2023).

Según Rubio-Rodríguez, G. A., & Valdés, J. F. O. (2023) establecen que los factores que determinan la perdurabilidad se encuentran en la identidad organizacional, reconocimiento en el sector, la diferenciación, eficiencia, conocimiento del mercado, la gestión financiera y la innovación. Sugiriendo que los restaurantes exitosos se centran en la calidad del producto y del servicio.

Además de todos estos factores mencionados anteriormente también algunos estudios realizados recientemente señalan que entre los factores determinantes para el éxito de las Pymes está la edad junto con un nivel educativo mayor esto fue estadísticamente lo más significativo (Eze et al., 2021). La edad es un factor determinante ya que la experiencia previa adquirida con la edad sobre todo aquellos que han trabajado en una Pyme influye en la mejora del rendimiento de las Pymes (Ahinful et al., 2021).

De acuerdo con Ibarra Morales et al. (2022) los factores que influyen en la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) mexicanas se encuentran los recursos humanos, la planeación estratégica y la comercialización, estas variables fueron identificadas después del Covid 19 como las que más influyeron en la competitividad de este tipo de empresas.

El tamaño de la empresa es otro factor determinante que influye en la competitividad de las empresas pequeñas y medianas además de la capacidad de adaptación a los cambios del entorno y las condiciones económicas y la dinámica del mercado. Fandiño Isaza et al. (2022).

La innovación es la capacidad de crear nuevas ideas de productos, servicios y procesos además de formas de gestión de la mercadotecnia, de igual manera la innovación se puede definir como una alternativa por la cual se puede generar un cambio organizacional derivado como consecuencia del cambio del entorno Muriuki, et al. (2021). Para que la innovación tenga éxito es importante tomar en cuenta a todos los involucrados en el proceso de la innovación, (Freixanet et al., 2021).

En el sector restaurantero la innovación se puede realizar por medio de la mejora de la calidad de los productos además de la optimización de los costos y la aplicación de la tecnología para generar productos y servicios distintos de la competencia que logren la satisfacción de los clientes y de alguna manera estar midiendo el servicio al cliente, (Chou et al., 2020).

Por otra parte, Zapata Rotundo, (2020) nos dice que la innovación vista desde otro punto de vista ayuda a que la empresa desarrolle prácticas innovadoras en las que siempre quiera innovar en nuevos productos y servicios para seguir siendo competitiva en el sector en que se está desarrollando.

Según Cruz-May y May-Gui, (2021) en el caso de la industria restaurantera en México muchos establecimientos tuvieron que innovar durante la pandemia del Covid 19 a partir de este evento se tuvieron que diseñar una gran variedad de platillos para ofrecer al cliente además de las formas de entrega del uso de las tecnologías para estar más en contacto con el cliente y de esta manera generar la satisfacción del cliente por ende la fidelización hacia el restaurante en este caso.

Para Miranda, Zamora, Flores, Hermida y Gaviláñez, (2021) la innovación de las estrategias de marketing digital se debe considerar necesarias para aplicarlas para poder incrementar la afluencia de clientes ya que estas adquieren un grado necesario de aplicación como una ventaja competitiva.

RESULTADOS

Lo primero que se realizó fue una codificación abierta para identificar los temas en el cual se pudieron identificar siete temas los cuales se presentan a continuación.

Tabla 2

Desglose de los resultados en categorías temáticas, los códigos específicos dentro de cada una y la evidencia textual (ejemplos) que respalda cada código

Categoría principal (tema)	Códigos (conceptos)	Evidencia textual / citas de respaldo (ejemplos)
1. Percepción del Éxito	Definición de Éxito: Aceptación	"...significa que son aceptados por los clientes..."
	Definición de Éxito: Lealtad	"...se puede observar cuando los clientes siempre regresan para repetir la experiencia..."
	Definición de Éxito: Oferta	"...buscan algo diferente donde poder disfrutar de un menú variado y de buena calidad..."
	Autopercepción del Éxito	"...consideran que están entre un 8 y 9..."
	Mentalidad de Crecimiento	"...consideran que todavía tienen mucho por aprender por mejorar..."
2. Factores Clave: Producto y Oferta	Variedad y Diferenciación	"...menús no se repiten ofreciendo cada uno una opción diferente..."
	Equilibrio Tradición-Innovación	"...mantener un equilibrio entre lo tradicional y lo nuevo..."
	Valor de la Comida Tradicional	"...uno de los motivos de los visitantes es precisamente por la comida que aún mantiene un sabor tradicional..." (Ej. Festival de la larga)
	Adaptación al Turismo (Pueblo Mágico)	"...destino visitado... por turistas... que buscan vivir una experiencia diferente..."
	Importancia del Cliente Local	"...asegurar la satisfacción del cliente local quien además es un factor muy importante..."
3. Factores Clave: Servicio y Experiencia	Ambiente del Restaurante	"...generar un ambiente familiar con una decoración sencilla que sea representativa de la región..."
	Objetivo: Satisfacción y Retorno	"...que el cliente se vaya satisfecho y que se lleve una buena impresión... y quiera volver..."
	Capacitación del Personal	"...constante capacitación de los empleados sobre todo los que tienen contacto directo..."
	Eficiencia en el Servicio	"...cuando el cliente se siente atendido rápidamente, significa que pronto regresará..."
	Gestión de Retroalimentación	"...exponer su queja o sugerencia ya sea por medio del buzón de quejas o a través de las redes sociales..."
4. Factores Clave: Ubicación	Localización Estratégica	"...eligieron las zonas más céntricas y emblemáticas de la ciudad..." (Jardín principal, Explanada del Carmen)
	Ventaja Competitiva (Eventos)	"...ubicación privilegiada estratégicamente para poder ofrecer sus servicios..." (durante eventos culturales)
	Atractivo Visual (Vistas)	"...disfrutar de la vista del centro lleno de casonas antiguas..."
5. Gestión y Administración	Administración por Propietarios	"...la mayoría de los restaurantes son administrados por sus dueños..."

	Formación y Competencia	"...cuentan con cierto nivel de estudios enfocados a los negocios y la administración..."
	Impacto en la Gestión	"...se justifica de cierta manera la buena administración de los recursos financieros..."
6. Marketing y Tecnología	Uso de Marketing Digital	"...utilización de las tecnologías para la aplicación de estrategias de marketing..."
	Plataformas Principales	"...páginas en internet y redes sociales como Instagram y Facebook..."
	Funcionalidad (Captación y Retención)	"...para la captación de nuevos clientes y también para mantener a esos clientes... frecuentes..."
	Herramienta de Servicio	"...se puede ver el menú y los servicios disponibles como servicio a domicilio..."
	Recolección de Datos	"...se recaban datos muy útiles como reseñas, comentarios y recomendaciones..."
7. Desafíos y Adaptabilidad	Desafío Principal	"...la pandemia del Covid 19 lo más reciente..."
	Estrategia de Adaptación (Personal)	"...implementando estrategias para no despedir a los trabajadores..."
	Estrategia de Adaptación (Servicio)	"...utilizándolos para la entrega y servicio a domicilio..."
	Cumplimiento de Normativas	"...siguiendo las recomendaciones de salubridad utilizando medidas de higiene..."

Fuente: Información tomada de la codificación abierta.

Posteriormente se realizó una codificación axial para buscar las conexiones entre las categorías identificadas para construir un modelo o una narrativa que explique el fenómeno de estudio.

Una vez que analizamos las 7 categorías que identificamos anteriormente pudimos observar que no están aisladas y que influyen unas con otras, como se muestra a continuación.

El Contexto (Las Condiciones del Juego)

Lo que mencionaron las personas entrevistadas está influenciado por dos factores contextuales clave principalmente:

El Entorno (Categoría "Producto"): El estar en Salvatierra, un "Pueblo Mágico" es una característica importante. Es una gran motivación para los restaurantes que deben gestionar porque:

Deben satisfacer al turista (que busca experiencias nuevas, variedad, y pasar un buen tiempo).

También se debe satisfacer al cliente local (que busca tradición, autenticidad y es "factor muy importante").

La Crisis (Categoría "Desafíos"): La pandemia (Covid-19) fue una prueba difícil de superar y que se pudo sobreponer a esta prueba de estrés demostrando una gran capacidad de respuesta ante los desafíos que se presentan de forma inesperada.

El Fenómeno Central (El Objetivo)

El núcleo de todo el modelo es la Categoría 1: Percepción del Éxito.

Este es el objetivo al que todos aspiran.

Es importante que ellos no definen el éxito como "ser el más rico", sino como la "aceptación" y "lealtad" (que los clientes regresen).

La forma de como ellos mismos se califican en una escala del 1 al 10 (un 8 o 9) y su "mentalidad de crecimiento" ("mucho por aprender") es lo que motiva todas las acciones que toman para lograr el éxito.

Las Estrategias (Las Acciones Conscientes)

Para alcanzar ese "éxito" (Lealtad) dentro del contexto ("Pueblo Mágico"), los dueños aplican dos tipos de estrategias conscientes:

Estrategias de Gestión (Categoría 5): Lo que hace que todo funcione, mencionan que el éxito se justifica por la buena administración y la formación de la mayoría de los dueños entrevistados ("estudios enfocados a negocios").

Conexión: Una buena gestión (Cat. 5) permite enfrentar los Desafíos cuando estos se presentan (Cat. 7). Su preparación personal les permitió ver la problemática y actuar generando estrategias para poder afrontar el gran desafío que se veía venir (servicio a domicilio) en lugar de solo cerrar.

Estrategias de Marketing (Categoría 6): El gran aliado del restaurante. Utilizan de manera efectiva la tecnología que tienen a la mano (Facebook, Instagram) para un doble propósito:

Captación: Atraer nuevos clientes.

Retención: Mantener a los clientes leales.

Conexión: El Marketing (Cat. 6) es una de las herramientas modernas para construir la Lealtad (Cat. 1). Además, sirve como un lazo de Servicio (Cat. 3) al aceptar quejas y reseñas por medio de las redes sociales.

Los Pilares Tácticos (La Ejecución Diaria)

Estas son las tres herramientas fundamentales que se utilizan día con día para generar la lealtad del cliente. Son los pilares del negocio:

Pilar 1: Producto (Categoría 2): Es la razón principal. La estrategia aquí es el "equilibrio" entre lo tradicional (para el local y el festival) y lo nuevo (para el turista).

Pilar 2: Servicio y Experiencia (Categoría 3): Es el valor agregado que se ofrece en cada visita del cliente. El objetivo es crear una "experiencia" (ambiente familiar, decoración regional) y no solamente ofrecer comida.

Conexión: Esto se relaciona directamente con el concepto de Éxito (Cat. 1). Un buen servicio (capacitación, rapidez) es lo que genera que el cliente "quiera volver".

Pilar 3: Ubicación (Categoría 4): Es un factor importante al momento de elegir. La idea siempre fue encontrar zonas adecuadas "céntricas y emblemáticas".

Conexión: La Ubicación (Cat. 4) no puede ser irrelevante. Una buena ubicación cerca de una plaza donde además del Servicio (Cat. 3) se permite a los clientes "disfruten de los eventos" y la "vista del centro" desde la comodidad de un restaurante, esto le agrega un extra a la experiencia.

DISCUSIÓN

El objetivo de esta investigación es identificar los factores que determinan el éxito de los restaurantes en Salvatierra, Guanajuato. El análisis cualitativo de las entrevistas con cinco responsables de restaurantes nos sugiere que el éxito no es necesariamente el objetivo a lograr, sino que es un camino que hay que recorrer, pero implementando una gestión adaptativa.

Lo que pudimos encontrar acerca de los factores del éxito nos demuestra que no solo se debe a un solo factor (como la comida o la ubicación), sino de es la relación que existe entre una idea de gestión y los pilares tácticos con una importante identificación con el contexto de "Pueblo Mágico".

Hallazgos Principales

El modelo que surge con los datos analizados se puede generar en relación a tres ejes interconectados:

Eje 1: El Motor del Éxito (La Gestión y la Mentalidad)

Un hallazgo fundamental es la asociación entre la Gestión (Categoría 5) y la Percepción del Éxito (Categoría 1). Los resultados muestran que el éxito de estos restaurantes se debe, principalmente, porque "son administrados por sus dueños" quienes, afortunadamente, "cuentan con cierto nivel de estudios enfocados a los negocios".

Esto nos indica que los propietarios son gerentes o administrativos activos con preparación. Esta preparación se puede identificar en dos acciones clave:

Una "buena administración de los recursos financieros".

La implementación de Marketing y las Tecnologías (Categoría 6), utilizando las redes sociales no solo para atraer clientes, sino como una herramienta indispensable de servicio y recolección de datos (reseñas, quejas).

Esta es la forma en la que ellos consideran que es el éxito. Porque consideran que, el éxito es la lealtad ("que los clientes siempre regresen"). Su forma de autoevaluarse ellos mismos (un "8 o 9") no significa que sean conformistas; demuestran una "mentalidad de crecimiento" ("mucho por aprender"), es lo que motiva a querer mejorar de manera continua.

Eje 2: Los Pilares Tácticos y el Dilema del "Pueblo Mágico"

El contexto de "Pueblo Mágico" genera cierta responsabilidad que los restaurantes deben gestionar efectivamente. Los gerentes no pueden depender de un solo pilar; por lo que llevan tres pilares tácticos al mismo tiempo:

Producto (Categoría 2): Deben lidiar con la creencia de "mantener un equilibrio entre lo tradicional y lo nuevo". Esto es primordial para satisfacer a los clientes distintos: tanto al cliente local (que busca tradición y es "muy importante") y el turista o visitante nuevo (que busca "experiencias diferentes").

Servicio y Experiencia (Categoría 3): El servicio es lo que genera sentido a la experiencia del "Pueblo Mágico". No nada más se ofrece comida, sino un "ambiente familiar" y una "decoración representativa". Además, la capacitación del personal garantiza la experiencia del cliente por lo que va a querer volver a vivir la experiencia generando la lealtad sinónimo del éxito.

Ubicación (Categoría 4): La ubicación "céntrica y emblemática" no es cualquier factor. Se considera una ventaja competitiva, un aditivo más que se adhiere a la experiencia (permitiendo "disfrutar de los eventos" y "la vista del centro"), brindando un ingrediente más a la experiencia.

Eje 3: La Resiliencia como Prueba (Desafíos y Adaptabilidad)

La pandemia del Covid-19 (Categoría 7) sirvió como un impulsor que puso a prueba esta forma de gestión. Esto significó uno de los más grandes desafíos que sirvió para poner a prueba y validar la forma de gestión.

La estrategia implementada ("implementando estrategias para no despedir a los trabajadores") es innovadora. Al utilizar al personal (meseros) a "la entrega y servicio a domicilio", lograron dos cosas importantes:

Adaptaron su servicio para poder sobrevivir económicamente.

Mantuvieron su capital humano y, probablemente, reforzaron el sentimiento de lealtad interna por parte del personal, lo que impacta directamente en la calidad del servicio al cliente a largo plazo.

Esto demuestra una resiliencia basada en la flexibilidad operativa, la cual es un resultado directo de una gestión activa y formada.

Limitaciones del Estudio

Resulta importante darse cuenta de las limitaciones de esta investigación. Los hallazgos se basan en una muestra de 5 de 10 restaurantes contactados. Si bien los resultados ofrecen una visión profunda, representan la perspectiva de este grupo y no pueden generalizarse a la totalidad de los restaurantes de la ciudad sin más investigación. Asimismo, los datos se basan en la autopercepción de los gerentes, quienes pueden tener una visión optimista de sus operaciones

CONCLUSIÓN

El éxito de los restaurantes analizados en Salvatierra no significa que sean parte de una excepción. Es el resultado de la toma de decisiones hechas a conciencia liderado por propietarios-gerentes con una formación en la gestión de negocios unos más que otros.

La conclusión principal es que el éxito se genera sobre la interacción de tres componentes:

Una Gestión Estratégica: Propietarios preparados que conceptualizan el éxito como la lealtad y aplican el marketing digital como una herramienta más de servicio.

Una Ejecución Táctica (Los 3 Pilares): Un producto que equilibra tradición e innovación, un servicio enfocado en la experiencia y una ubicación estratégica como ventaja competitiva.

Una Mentalidad Adaptativa: La capacidad de convertir los desafíos (como la pandemia) en fortalezas, como los problemas de gestión que requieren soluciones estratégicas.

Para concluir, la "buena administración" que refieren los entrevistados es, en sí misma, el factor determinante que provoca, motiva y da sentido a todos los demás elementos de su modelo de negocio.

En su conjunto estos tres componentes conforman un modelo que motiva y posibilita que los Pueblos Mágicos que se interesen en fortalecer la competitividad de sus restaurantes tomen en cuenta este modelo basado en la combinación de una visión estratégica, una ejecución táctica y adaptabilidad organizacional que les permita alcanzar el éxito aprovechando los factores de éxito con los que cuentan en su contexto en particular.

REFERENCIAS

Ahinful, G. S., Boakye, D. J., & Osei. Bempah, N. D. (2021). Determinants of SMEs' financial performance: evidence from an emerging economy. *Journal of small business & Entrepreneurship*, 1-24.

Arancibia, C., & Soto, M. (2022). Análisis de los emprendimientos familiares gastronómicos en el contexto de la pandemia. El caso de la ciudad de Quillota, Chile. *Brazilian Journal of Business*, 4(2), 709-723. <https://doi.org/10.34140/bjbv4n2-008>

Arenal, C. (2022). Calidad y servicios de proximidad en el pequeño comercio. UF2382. Tutor Formación.

Barrios Parejo, I. Á., Niebles Núñez, W. A., & Niebles Núñez, L. D. (2021). Inserción del análisis financiero en PyMes colombianas como mecanismo para promover la sostenibilidad empresarial. *Desarrollo Gerencial*, 13(2), 1-19. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/4454>

Castrellón Calderón, X., Cuevas Castillo, G. Y., & Calderón, R. E. (2021). La importancia de los estados financieros en la toma de decisiones financiera contables. *Revista FAECO sapiens*, 4(2), https://uptv.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/2179

Chou, S., Horng, J., Liu, C., Huang, Y. y Zhang, S. (2020). The critical criteria for innovation entrepreneurship of restaurants: Considering the interrelationship effect of human capital and competitive strategy, a case study in Taiwan. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 42, 222-234. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2020.01.006>

Cruz-May, Samuel de la, y May-Guillermo, Erika Guadalupe. (2021). Prácticas de innovación implementadas por las mipymes del sector restaurantero ante el COVID-19 en Tabasco, México. *Nova scientia*, 13(spe)Epub. <https://doi.org/10.21640/ns.v13ie.2834>

Da Silva, D. (2020). Zendesk. Obtenido de <https://www.zendesk.com.mx/blog/expectativa-de-los-clientes/>

El economista (2021). La crisis de la industria restaurantera fue tres veces más profunda que la de la economía nacional. Recuperado el día 8 de abril del 2023. <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/La-crisis-de-la-industria-restaurantera-fue-tres-veces-mas-profunda-que-la-de-la-economia-nacional-20211029-0093.html>

El financiero (2021). 90 mil restaurantes han cerrado en México por la pandemia del COVID 19: Canirac. Recuperado el 8 de abril del 2023. <https://www.elfinanciero.com.mx/economia/15-o-90-mil-restaurantes-han-cerrado-en-mexico-por-la-pandemia-de-covid-19-canirac/>

Eze, S. C., Awa, H. O., Chinedu-Eze, V. C., & Bello, A. O. (2021). Demographic determinants of mobile marketing technology adoption by small and medium enterprises (SMEs) in Ekiti State, Nigeria. *Humanities and Social Sciences Communications*, 8(1), 1-11.

Fandiño Isaza, J.R., Dalmutt Kruger, S., Zanin, A., Baquero Márquez, V. J., Dávila Coa, L. M., Zanella, C., y Conte, A. (2022). Caracterización en la gestión de innovación de pymes por efecto del Coronavirus : estudio comparativo Colombia y Brasil. *Revista Estrategia Organizacional*, 11(1), 87-109. <https://doi.org/10.22490/25392786.5660>

Freixenet, J., Braojos, J., Rialp-Criado, A., Rialp-Criado, J. (2021). Does International entrepreneurial orientation foster innovation performance? The mediating role of social media and open innovation. *The International Journal of Innovation*, 22(1), 33-44. <https://doi.org/10.1177/1465750320922320>

Gumel, B y Bardai, B, (2023). A Review of Critical Success Factors Influencing the Success of SMEs. SEISENSE Business Review. Vol 3 No1: DOI: <https://doi.org/10.33215/sbr.v3i1.906,37-61>

Guzmán, A. y Cárcamo, M. de L. (2014). La evaluación de la calidad en el servicio: caso de estudio Restaurant Familiar Los Fresnos. Acta Universitaria. 24(3): 35-49.

Hernández, R., Fernández, C., Baptista del P., (2014) Metodología de la investigación. 6a edición. McGraw Hill.

Ibarra Morales, L E., Predes Zempual, D., y Carrillo Cisneros, E. (2022). Impacto del Covid- 19 en las variables que determinan la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas. Revista Relayn- Micro y pequeñas empresas en Latinoamérica, 6(1). <https://doi.org/10.46990/relayn.2022.6.1.532>

Jamal Ali, B., Gardi, B., Jabbar Othman, B., Ali Ahmed, S., Burhan Ismael, N., Abdalla Hamza, P., Mahmood Aziz, H., Yassin Sabir, B., Sorguli, S., and Anwar, G. (2021). Hotel Service Quality: The Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Hospitality. International Journal of Engineering, Business and Management (IJEEM), 5(3), pp. 2.456-8.678. <https://doi.org/10.22161/ijeem.5.3>

Knutson, B. J., Stevens, P., and Patton, M. (1996). DINESERV: Measuring service quality in quick service, casual/theme, and fine dining restaurants. Journal of Hospitality & Leisure Marketing. 3(2): 35-44.

Lizarazo, C. (2022, 26 de octubre). Las PyMEs en México: Retos e importancia. Conekta. <https://conekta.com/blog/las-pymes-en-mexico-retos-e-importancia>

Melara, M. (2020). El blog Marlon Melara. Obtenido de <https://marlonmelara.com/que-es-la-percepcion-del-cliente/>

Miranda, M., Zamora, P., Flores, M., Hermida, y Gaviláñez, F. (2021). La calidad de los servicios y la satisfacción del cliente, estrategias del marketing digital. Caso de estudio hacienda turística Rancho los Emilio's. Alausí. Dominio de las ciencias, 7(4), pp. 1.430-1.446. <https://doi.org/10.23857/dc.v7i4.2179>


Muriuki, B.K., Awino, Z.B., Ogot, M.M., y Muranga, J.N. (2021). A Dynamic Capabilities-Based Research Model for Innovation in Independent Restaurants. International Business Research, 14 (12), 135-135 <https://doi.org/10.5539/ibr.v14n12p135>

Pérez, C., González, S. & Codova, J., (2024). Impacto de la Inteligencia Emocional en la Competitividad de PYMES Restauranteras en Chihuahua. Revistas científicas, 7(3), <https://revistascientificas.uach.mx/index.php/excelencia-administrativa/article/view/1540/2673>

Rubio-Rodríguez, G. A., & Valdés, J. F. O. (2023). Factores determinantes de la perdurabilidad empresarial de pequeñas y medianas empresas: un estudio exploratorio de restaurantes. REMIPE - Revista De Micro E Pequeñas Empresas E Empreendedorismo Da Fatec Osasco, 9(2), 190–209. <https://doi.org/10.21574/remipe.v9i2.437>

Sordo, A.I. (2021). HubSpot. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/service/mejorar-percepcion-clientes>

Zapata Rotundo, G.J. (2020). Capacidades dinámicas e innovación en las organizaciones. Una revisión de la literatura y proposiciones básicas. Revista Científica Compendium, 23(45), 3. <https://revistas.uclave.org/index.php/Compendium/article/view/3890>

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 

ANEXOS

Tabla 1

Ítems que pertenecen a cada constructo o dimensión de la escala de recolección de datos del modelo DINESERV adecuada a una entrevista semiestructurada

	Constructo Ítems (El restaurante...)
TANGIBLES (Aspectos físicos y presentación del restaurante)	1.- ¿Cómo gestionas la imagen exterior del establecimiento para asegurar que cause una buena impresión?
	2.- ¿Qué haces para mantener el área de comedor visualmente atractiva y adecuada a la temática del restaurante?
	3.- ¿Cómo le haces para que el personal mantenga una presentación adecuada?
	4.- ¿Cómo eliges la decoración y qué tan adecuada está con la imagen y el índice de precios que maneja el restaurante?
	5.- ¿Qué tomas en cuenta para que el menú físico sea claro y fácil de leer?
	6.- ¿Qué tomas en cuenta para que el diseño del menú represente visualmente la imagen del restaurante?
	7.- ¿Qué estrategias utilizas para asegurarte que el área de comedor sea cómoda y funcional para clientes y empleados?
	8.- ¿Cómo supervisas la limpieza y mantenimiento de los baños?
	9.- ¿Cómo te puedes asegurar que la limpieza es constante de las áreas de comedor?
	10.- ¿Qué criterios aplicas al seleccionar o mantener los asientos para asegurar comodidad?
CONFIABILIDAD (Consistencia y precisión en el servicio)	1.- ¿Cómo controlas los tiempos de entrega de comida y bebida para asegurar que el cliente este satisfecho con el servicio?
	2.- ¿Cuentas con un protocolo para cuando ocurre un error en el servicio y cómo garantizar una corrección rápida?
	3.- ¿Cómo te aseguras que el servicio sea confiable y consistente todos los días?
	4.- ¿Qué medidas utilizas para garantizar la precisión en la cuenta o facturación?
	5.- ¿Cómo te aseguras que los platillos y bebidas se sirvan exactamente como fueron ordenados?
RESPUESTA (Rapidez y apoyo entre empleados)	1.- ¿Cómo gestionas al equipo durante los horarios de mayor demanda para mantener velocidad y calidad?
	2.- ¿Qué prácticas implementan para asegurar que el servicio sea oportuno y rápido?
	3.- ¿Cómo manejan internamente las peticiones especiales de los clientes y qué tan flexible puede ser el equipo?
GARANTÍAS (Competencia, información y seguridad)	1.- ¿Cómo capacitas al personal para que pueda responder preguntas del cliente con precisión?
	2.- ¿Qué prácticas fomentas para que los clientes se sientan cómodos y seguros al interactuar con el personal?
	3.- ¿Cómo aseguras que el personal conozca ingredientes, métodos de preparación y detalles del menú?
	4.- ¿Qué controles implementas para garantizar la higiene en la preparación de alimentos?
	5.- ¿Cómo evalúas la capacitación, competencia y experiencia de tu equipo?
	6.- ¿Qué tipo de apoyo brindas a los empleados para que puedan desempeñarse adecuadamente?
	7.- ¿Cómo fomentas que el personal responda con sensibilidad a las necesidades del cliente más allá de seguir reglas estrictas?

EMPATÍA (Atención personalizada y sensibilidad hacia el cliente)	1.- ¿Qué actitudes fomentas para que los clientes se sientan atendidos de forma personalizada?
	2.- ¿Cómo capacitas al personal para anticipar necesidades individuales de los clientes?
	3.- ¿De qué manera puedes saber que la experiencia del cliente sea positiva durante toda su visita?
	4.- ¿Qué tomas en cuenta para asegurar que el personal considere los intereses y expectativas de los clientes?

Fuente: Información tomada de Stevens et al., (1995) un modelo llamado DINESERV (DINESERV, acrónimo en inglés: Dining Service, servicio de comedor)