

Diagnóstico de competitividad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) restauranteras en municipios de crecimiento acelerado: caso Tizayuca, Hidalgo

Competitiveness Assessment of small and medium-sized Restaurant Businesses (SMEs) in Rapidly Growing Municipalities: A Case Study of Tizayuca, Hidalgo

Yessica Gutiérrez Pineda

yezaa.gp@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0004-3508-7377>
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Hidalgo – México

Jonathan Cabrera Colín

cabreracolijnathan@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0008-1023-5467>
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Hidalgo – México

Aura Paulina Flores Barrera

aurap@uaeh.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0002-6906-2299>
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Hidalgo – México

Miguel Bonifacio Chulim Lemus

miguel_chulim7307@uaeh.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0003-2533-4595>
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Hidalgo – México

Atahualpa Robles Piña

Atahualpa_robles7850@uaeh.edu.mx
<https://orcid.org/0000-0001-8338-0309>
Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Hidalgo – México

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i3.6196>



Revista Latinoamericana de
Ciencias Sociales y Humanidades

Artículo recibido: 28 de febrero de 2026.
Aceptado para publicación: 14 de julio de 2026.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

VOLUMEN VII

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v7i3.6196>

Diagnóstico de competitividad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) restauranteras en municipios de crecimiento acelerado: caso Tizayuca, Hidalgo

Competitiveness Assessment of small and medium-sized Restaurant Businesses (SMEs) in Rapidly Growing Municipalities: A Case Study of Tizayuca, Hidalgo

Yessica Gutiérrez Pineda

yezaa.gp@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-3508-7377>

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Hidalgo – México

Jonathan Cabrera Colín¹

cabreracolijnjonathan@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0008-1023-5467>

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Hidalgo – México

Aura Paulina Flores Barrera

aurap@uaeh.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-6906-2299>

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Hidalgo – México

Miguel Bonifacio Chulim Lemus

miguel_chulim7307@uaeh.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0003-2533-4595>

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Hidalgo – México

Atahualpa Robles Piña

Atahualpa_robles7850@uaeh.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-8338-0309>

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo
Hidalgo – México

Artículo recibido: 02 de marzo de 2026. Aceptado para publicación: 15 de julio de 2026.
Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

Resumen

Las Pymes restauranteras concentran más del 95% de los establecimientos del sector de alimentos y bebidas en México. Este trabajo analiza la competitividad de las Pymes del sector restaurantero en Tizayuca, Hidalgo, municipio inserto en el corredor metropolitano México-Pachuca con una tasa de crecimiento demográfico del 4.8% anual, mediante el Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Se empleó un enfoque cuantitativo sobre una muestra de 29 establecimientos formalmente constituidos. Los resultados arrojan un nivel de competitividad global del 81%, con el aseguramiento de calidad como principal fortaleza y el capital humano como área de menor desarrollo con un 79%. Los hallazgos aportan evidencia empírica sobre la dinámica competitiva de las Pymes gastronómicas en contextos de urbanización acelerada y ofrecen orientaciones para el

¹ Autor de correspondencia

diseño de políticas de apoyo empresarial diferenciadas territorialmente.

Palabras clave: competitividad, pymes, sector restaurantero, desarrollo empresarial

Abstract

Restaurant SMEs account for over 95% of food-service establishments in Mexico. This study analyzes the competitiveness of restaurant SMEs in Tizayuca, Hidalgo –a municipality within the Mexico-Pachuca metropolitan corridor with a 4.8% annual demographic growth rate— using the Inter-American Development Bank (IDB) Competitiveness Map. A quantitative descriptive approach was applied to a sample of formally established businesses. Results show an overall competitiveness level of 81%, with quality assurance as the main strength (89%) and human capital as the area of least relative development (79%). These findings contribute empirical evidence on the competitive dynamics of gastronomic SMEs in fast-urbanizing contexts and offer practical guidance for the design of territorially differentiated business support policies.

Keywords: competitiveness, smes, restaurant sector, business development

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



Cómo citar: Gutiérrez Pineda, Y., Cabrera Colín, J., Flores Barrera, A. P., Chulim Lemus, M. B., & Robles Piña, A. (2026). Diagnóstico de competitividad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes) restauranteras en municipios de crecimiento acelerado: caso Tizayuca, Hidalgo. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 7 (3), 3318 – 3334.
<https://doi.org/10.56712/latam.v7i3.6196>

INTRODUCCIÓN

El sector de servicios ha consolidado su posición como motor principal de las economías contemporáneas. De acuerdo con el Banco Mundial, los servicios representan más del 60% del valor agregado mundial y constituyen una fuente fundamental de empleo y crecimiento económico en la mayoría de los países (Banco Mundial, 2024). Esta tendencia de terciarización económica, ampliamente documentada desde los trabajos seminales de Bell (1973) y Florida (2010), ha posicionado a la industria gastronómica como elemento estratégico de identidad económica diferenciada en contextos nacionales y regionales.

En México, la industria restaurantera representa el 1.4% del producto interno bruto para el segundo trimestre de 2023 y concentra el 12.2% de los negocios del país (INEGI, 2023). Las pymes constituyen el 95,6% del total de establecimientos del sector y son las principales generadoras de empleo local (Flores et al., 2024a). No obstante, la competitividad del sector se desarrolla en un contexto caracterizado por una creciente digitalización de los modelos de negocio, la consolidación de plataformas digitales de intermediación y las modificaciones en los patrones de consumo observadas tras la pandemia de Covid-19, factores que han redefinido las condiciones de competencias para los establecimientos de alimentos (Jung & Katz, 2022).

Tizayuca constituye un caso de análisis particularmente relevante dentro de este contexto. Su transformación de comunidad rural a centro urbano dinámico, con un crecimiento demográfico del 4.8% anual de acuerdo con el INEGI (2020), ha creado condiciones únicas para el estudio de la competitividad empresarial en sectores de servicios que operan bajo presiones de mercado metropolitano. A pesar de que el estado de Hidalgo cuenta con más de 20 815 establecimientos de alimentos y bebidas (INEGI, 2025) el conocimiento sistemático sobre competitividad de las Pymes restauranteras es un horizonte en exploración. Por ello, este estudio busca responder a la pregunta ¿Cuál es el nivel de competitividad y cuáles son las principales fortalezas y área de oportunidad de las Pymes restauranteras en el municipio de Tizayuca?

El presente trabajo muestra una aproximación a esta realidad desde una perspectiva integral. El objetivo principal es diagnosticar la competitividad de las Pymes restauranteras de Tizayuca cuyo objetivo es diagnosticar la competitividad por medio del mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) con la finalidad de identificar sus fortalezas y áreas de oportunidad del sector restaurantero en Tizayuca, Hidalgo, México. Los resultados obtenidos pueden orientar tanto las decisiones gerenciales de los propios empresarios como el diseño de políticas de apoyo territorial diferenciadas.

METODOLOGÍA

La investigación adoptó un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo, lo que permite caracterizar el estado de la competitividad del sector restaurantero en Tizayuca, Hidalgo a partir de datos medibles y comparables. El diseño fue no experimental de corte transversal, dado que la recolección de información se realizó de mayo a julio de 2025, sin manipulación alguna de las variables de estudio, con el propósito de obtener una fotografía del fenómeno tal como se presenta en su contexto.

La población de estudio estuvo constituida por pequeñas y medianas empresas del sector de alimentos y bebidas establecidas en el municipio de Tizayuca, Hidalgo. A partir de este universo, se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia de 29 Pymes restauranteras que cumplieron con los criterios de inclusión y accesibilidad durante el periodo de levantamiento, con el fin de garantizar la pertinencia del análisis se excluyeron los establecimientos pertenecientes a la economía informal, así como las franquicias y cadenas cuya lógica de operación responde a estructuras corporativas externas al municipio, ya que su comportamiento no refleja la dinámica propia de las Pymes locales.

Para la recolección de datos se utilizó el cuestionario del Mapa de Competitividad del BID en su versión validada para el sector servicios (Saavedra et al., 2014). Este instrumento comprende 89 ítems distribuidos en ocho dimensiones de análisis y cada ítem se responde mediante una escala de valoración de 1 a 5 puntos, donde el valor 1 indica la ausencia total de la práctica evaluada y el valor 5 a su implementación óptima, las variables que se midieron son las siguientes, de acuerdo con la Tabla 1.

DESARROLLO

Las teorías de la competitividad contemporánea con Michael Porter como referencia central reubican el análisis a nivel de empresa y sector. La Visión Basada en el Mercado (VBM) sostiene que la posición competitiva surge del análisis estructural del entorno industrial, donde el modelo de las cinco fuerzas identifica amenazas, poderes de negociación y rivalidades que condicionan la rentabilidad sectorial (Cho y Moon, 2000). En contraste, la Visión Basada en Recursos (VBR), que fue formalizada por Wernerfelt (1984) y Barney (1991), indica que la ventaja competitiva sostenible emerge de recursos internos que son valiosos, inimitables y no sustituibles. Prahalad y Hamel (2006) conectaron estas perspectivas con la práctica directiva mediante el concepto de competencias centrales, mientras que Teece (2022) extendió el marco hacia capacidades dinámicas para contextos de transformación acelerada.

El Mapa de Competitividad del BID sintetiza ambas perspectivas teóricas en una herramienta práctica diseñada para las condiciones específicas de las Pymes latinoamericanas. Sus ocho áreas de evaluación parten del principio sistémico de que la competitividad es multidimensional; la debilidad en una dimensión puede comprometer las fortalezas en otras, generando cuellos de botella que limitan el desempeño global (Saavedra et al., 2014). La metodología permite comparar el desempeño de cada empresa con referencias sectoriales y regionales, lo que facilita la priorización de acciones de mejora con base en evidencia (Saavedra et al., 2019).

En el contexto de la industria restaurantera hidalguense, Vargas et al. (2021b) han validado la pertinencia del instrumento al identificar que la gestión ambiental incide significativamente en la competitividad del sector. Por su parte, Flores et al. (2024) aplicaron la misma metodología al diagnóstico de un restaurante específico, subrayando la importancia de la planeación estratégica y el capital humano como factores diferenciadores. Estos antecedentes directos ofrecen un referente estatal con el que se establecen comparaciones.

Tabla 1

Operacionalización de variables

Área	Subárea
Planeación estratégica	Proceso de planeación estratégica Implementación de la estrategia
Producción y operaciones	Aprovisionamiento Manejo de inventarios Ubicación e infraestructura
Aseguramiento de la calidad	Aspectos generales de la calidad Sistema de calidad
Comercialización	Mercadeo nacional: servicios Mercadeo nacional: distribución Mercado exportación: aspectos de negociación Mercadeo exportación: participación en misiones y ferias
Contabilidad y finanzas	Monitorio de costos y contabilidad Administración financiera Normas legales y tributarias

Recursos humanos	Aspectos generales Capacitación y promoción del personal Cultura organizacional Salud y seguridad industrial
Gestión ambiental	Política ambiental de la empresa Estrategia para proteger el medio ambiente Concientización y capacitación del personal en temas ambientales Administración del desperdicio
Sistema de información	Planeación del sistema Entradas Procesos Salidas

Fuente: extraído de Saavedra et.al., (2014).

La aplicación del instrumento se llevó a cabo mediante entrevista directa con el responsable o propietario de cada establecimiento, siguiendo el protocolo recomendado por el BID para reducir la subjetividad inherente a través de los ejercicios de autoevaluación y observación por parte de los investigadores. El procesamiento de los datos se realizó a través del modelo del mapa de competitividad.

Para definir el rango de competitividad e interpretar los resultados se utilizó la clasificación establecida por Saavedra et al. (2020), lo que permitió identificar el nivel de competitividad de las empresas investigadas de acuerdo con los criterios establecidos, visualizar la tabla 2.

Tabla 2

Rango de competitividad

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

Fuente: Extraído de Saavedra et al., (2020)

En lo que respecta a las consideraciones éticas, la participación de los empresarios fue estrictamente voluntaria e informada. Toda la información recopilada fue trata con absoluta confidencialidad, garantizando el anonimato de los establecimientos en la presentación de los resultados. El protocolo de investigación fue diseñado y revisado conforme a los principios éticos aplicables a la investigación social, en apego a los estándares reconocidos en el ámbito académico y científico.

RESULTADOS

Los resultados de la investigación arrojan que el porcentaje de competitividad obtenido para las pymes restauranteras de Tizayuca fue del 81%, valores que, conforme a los parámetros establecidos por Saavedra et al. (2020), corresponden a muy alta competitividad y, al ser comparados con los resultados de Vargas et al. (2021a) se encuentran ligeramente por encima del porcentaje estatal que es del 79%. La distribución de los establecimientos por rango de competitividad muestra una concentración predominante en los niveles superiores de la escala, lo que evidencia una tendencia sectorial hacia niveles de desempeño elevado como se muestra en la Tabla 3:

Tabla 3

Distribución de Pymes restauranteras por rango de competitividad

Rango de Competitividad	N° Establecimientos	Porcentaje
Muy alta competitividad	19	65.5%
Alta competitividad	7	24.1%
Mediana competitividad	3	10.4%
Total	29	100%

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de la encuesta aplicada a las Pymes restauranteras de Tizayuca, Hidalgo (n = 29).

En cuanto al desempeño por área, los ocho factores evaluados oscilan entre el 79% y el 89%, lo que indica que ninguna dimensión se encuentra en rezago crítico. No obstante, la variación interna entre pares revela una distribución heterogénea que matiza el resultado global y aporta información relevante para identificar fortalezas y áreas de oportunidad como se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

Mapa de Competitividad Global

Área de Evaluación	Evaluación
1. Planeación Estratégica	81%
2. Aprovisionamiento	80%
3. Aseguramiento de la Calidad	89%
4. Comercialización	80%
5. Contabilidad y Finanzas	80%
6. Capital Humano	79%
7. Gestión Ambiental	80%
8. Sistemas de Información	80%
Nivel de Competitividad de la Empresa	81%

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de la encuesta aplicada a las Pymes restauranteras de Tizayuca, Hidalgo.

Como se puede visualizar en la Tabla 3, el área de mayor fortaleza es el Aseguramiento de la Calidad con el 89%, seguida de la Planeación Estratégica con el 81%; las áreas de desempeño homogéneo son Aprovisionamiento, Comercialización, Contabilidad y Finanzas, Gestión Ambiental y los Sistemas de Información, todas con el 80%; y el área de menor desarrollo Recursos Humanos con el 79%. El perfil competitivo se ilustra de manera más clara en el gráfico 1.

Gráfico 1

Radar de competitividad por área de las Pymes restauranteras de Tizayuca, 2026



Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de la encuesta aplicada a las Pymes restauranteras de Tizayuca, Hidalgo.

Los resultados se desglosan a continuación del Mapa de Competitividad.

Planeación estratégica

El área de planeación estratégica obtuvo una puntuación del 81% superando a la industria restaurantera hidalguense que obtuvo un 79% de acuerdo con Vargas et al. (2021a), pero el análisis de sus subáreas revela una brecha interna. El Proceso de Planeación Estratégica alcanzó el 83%, mientras que el de Implementación de la Estrategia se situó en el 80%. Esta diferencia indica que los establecimientos muestran mayor madurez en el diseño del plan que en su operación. Lo que es congruente con los señalado por Romero et al. (2020) quienes sostienen que estrategia y ventaja competitiva constituyen un binomio indisoluble cuyo valor se muestra únicamente cuando el plan se convierte en acción concreta.

Tabla 5

Evaluación de Subáreas de Planeación Estratégica

Planeación Estratégica	Evaluación
A. Proceso de Planeación Estratégica	83%
B. Implementación de la Estrategia	80%
Evaluación del área	81%

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de la encuesta aplicada a las Pymes restauranteras de Tizayuca, Hidalgo.

En este caso sus fortalezas se encuentran en que la planeación estratégica es resultado del trabajo en equipo con participación de todos los responsables de su ejecución y de establecer objetivos cuantificables con base en la consideración de todos sus responsables, pero su limitante es el desarrollo de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con participación de las áreas involucradas. Demostrando que la aplicación menos sistemática y participativa de los ejercicios de análisis de situaciones constituye la principal área de mejora para esta dimensión.

Aprovisionamiento

Para el aprovisionamiento se obtuvo una evaluación del 80%, resultado homogéneo en sus tres subáreas, como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6

Evaluación de Subáreas de Aprovisionamiento

Aprovisionamiento	Evaluación
A. Aprovisionamiento	80%
B. Manejo de Inventarios	80%
C. Ubicación e Infraestructura	80%
Evaluación del área	80%

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de la encuesta aplicada a las Pymes restauranteras de Tizayuca, Hidalgo.

Este desempeño refleja que los establecimientos han desarrollado un proceso de abastecimiento relativamente consolidado favorecido por la posición del municipio dentro del corredor industrial México-Pachuca y su inserción en la Zona Metropolitana del Valle de México. La mayor área de oportunidad se encuentra en la comparación periódica entre el inventario físico y Kardex electrónico ya que los establecimientos declaran que no siempre verifican que sus registros administrativos coincidan con sus existencias físicas, lo que representa un riesgo operativo concreto. Asimismo, aunque la ubicación del municipio constituye en términos generales una ventaja logística, los gerentes consideraron que la localización para abastecimiento y distribución no es óptima para sus operaciones.

Aseguramiento de calidad

El aseguramiento de calidad constituye la principal fortaleza identificada en la investigación, que concuerda con las cifras estatales también que es del 89% reportadas por Flores et al. (2025b), como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7

Evaluación de Subáreas del Aseguramiento de la Calidad

Aseguramiento de la Calidad	Evaluación
A. Aspectos generales de la Calidad	80%
B. Sistemas de Calidad	95%
Evaluación del área	89%

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de la encuesta aplicada a las Pymes restauranteras de Tizayuca, Hidalgo.

Este resultado refleja la importancia que los establecimientos otorgan a la inocuidad alimentaria y al control de procesos, sobre todo por el cumplimiento de normas como la NOM-251-SSA1-2009 que regula las prácticas de higiene en establecimientos de alimentos y bebidas (Secretaría de Salud, 2010), lo que denota la necesidad de los empresarios de maximizar el rendimiento económico de manera compatible con la satisfacción del cliente.

La subárea Aspectos Generales de la Calidad, orientada a evaluar la filosofía gerencial y la documentación de normas y procedimientos, obtuvo una puntuación inferior en comparación con la subárea de Sistemas de Calidad. Este resultado sugiere que los establecimientos presentan un mayor nivel de desarrollo en la implementación operativa de prácticas y controles de calidad que en la formalización y documentación de políticas organizacionales. Las empresas tienden a ejecutar acciones relacionadas a la calidad de manera más consistente de lo que las registran o estandarizan de manera formal. Este comportamiento es congruente con las características organizacionales de las pequeñas y medianas empresas restauranteras, donde el conocimiento adquirido a través de la experiencia, así como las rutinas de trabajo cotidianas, suelen consolidarse antes de ser documentados en manuales, procedimientos o lineamientos empresariales (Flores et al, 2025b).

Comercialización

En esta área se obtuvo una evaluación del 80%, uniforme entre sus subáreas: mercadeo y ventas, servicios y distribución., como se muestra en la Tabla 8.

Tabla 8

Evaluación de Subáreas de Comercialización

Comercialización	Evaluación
A. Mercado Nacional: Mercadeo y Ventas	80%
B. Mercado Nacional: Servicios	80%
C. Mercado Nacional: Distribución	80%
Evaluación del área	80%

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de la encuesta aplicada a las Pymes restauranteras de Tizayuca, Hidalgo.

No obstante, al analizar las subáreas de manera específica, se identifican comportamientos diferenciados que requieren atención particular, entre las principales fortalezas destacan la definición del mercado objetivo, el establecimiento de estrategias de precios y la disponibilidad de recursos destinados a actividades de marketing. En contraste, aquellos procesos que demandan un mayor grado de formalización y seguimiento representan un desempeño más limitado, tal es el caso de la elaboración de planes de mercadotecnia anuales por escrito, la evaluación periódica de las estrategias de promoción y el monitoreo sistemático de la competencia.

Estos hallazgos sugieren que las pymes restauranteras en Tizayuca mantienen una orientación al mercado basada principalmente en el conocimiento práctico y la experiencia acumulada de sus propietarios o gestores. Si bien muestran una comprensión clara de su negocio y de las necesidades de sus clientes, presentan menores niveles de formalización en los procesos de recopilación, análisis y utilización de información estratégica del entorno competitivo. Esta situación coincide con lo reportado por Isichei et al. (2023), quienes señalan que la ausencia de mecanismos sistémicos de inteligencia competitiva limita la capacidad de las pymes para anticipar cambios del mercado y fortalecer su desempeño. Asimismo, la literatura reciente destaca que una orientación al mercado efectiva requiere procesos estructurados de generación y uso de información para respaldar la toma

de decisiones y el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles (Andrade et al., 2023; Yaqub et al., 2024).

Contabilidad y Finanzas

La contabilidad y finanzas de las Pymes registró una puntuación del 80% igualmente con un desempeño homogéneo entre el monitoreo de costos y contabilidad, administración financiera y normas legales y tributarias como se muestra en la Tabla 9.

Tabla 9

Contabilidad y Finanzas

Contabilidad y Finanzas	Evaluación
A. Monitoreo de Costos y Contabilidad	80%
B. Administración Financiera	80%
C. Normas Legales y Tributarias	80%
Evaluación del área	80%

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de la encuesta aplicada a las Pymes restauranteras de Tizayuca, Hidalgo.

Este dato coincide con el resultado estatal de acuerdo con Flores et al. (2025a), si bien el promedio es satisfactorio existe una diferencia estructural entre la cultura contable instalada en el sector y el desarrollo de una gestión financiera orientada a la toma de decisiones estratégicas.

La subárea de administración financiera muestra variabilidad entre los establecimientos, principalmente en el control presupuestal y la evaluación de inversiones, lo que evidencia distintos niveles de madurez en la gestión financiera de las Pymes. La literatura señala que muchas de estas empresas aún presentan limitaciones en la implementación de prácticas formales de presupuestación y análisis financiero, lo que afecta su capacidad de planeación estratégica (Mayett et al., 2022).

Asimismo, el uso de herramientas de control financiero y presupuestario se asocia con mejoras en el desempeño empresarial, al fortalecer la eficiencia en la toma de decisiones y la asignación de recursos (Ebhotu et al., 2024).

Por otra parte, el cumplimiento fiscal del 80% refleja un nivel adecuado de formalización; sin embargo, la baja participación en cámaras empresariales limita el acceso a redes de apoyo y colaboración, factores clave para la competitividad (OECD, 2023).

Recursos Humanos

La evaluación más baja del estudio con un 79% fue obtenida por el área de Recursos Humanos, aunque se mantiene en el rango de alta competitividad, las subáreas de Aspectos Generales, Capacitación y Promoción del Personal y Salud y Seguridad Industrial cuentan con una evaluación del 80%, sin embargo, se identifica el área de oportunidad la Cultura Organizacional con un 76%, como se muestra en la tabla 10.

Tabla 10

Recursos Humanos

Recursos Humanos	Evaluación
A. Aspectos Generales	80%
B. Capacitación y Promoción del Personal	80%
C. Cultura Organizacional	76%
D. Salud y Seguridad Industrial	80%
Evaluación del área	79%

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de la encuesta aplicada a las Pymes restauranteras de Tizayuca, Hidalgo.

Al interior del área, la comunicación organizacional, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia del personal mostraron resultados favorables. No obstante, las actividades sociales, recreativas y deportivas que promueven la integración de los trabajadores y sus familias obtuvieron las puntuaciones más bajas. Este resultado es relevante debido a que una cultura de organizaciones sólida contribuye a incrementar la satisfacción laboral, fortalecer el compromiso de los empleados y reducir la rotación de personal, aspectos especialmente importantes en la industria restaurantera, caracterizada por la elevada movilidad laboral (Dawson et al, 2023).

En la subárea de Salud y Seguridad Industrial, los establecimientos reportaron condiciones satisfactorias en materia de prevención de accidentes y seguridad laboral, sin embargo, los programas de salud ocupacional alcanzaron únicamente el 80%, lo que evidencia que parte de las empresas restauranteras aún carecen de estrategias estructuradas para proteger el bienestar integral de sus colaboradores. De acuerdo con Ciarlante et al, (2024) destacan que las prácticas orientadas a la salud, seguridad y bienestar laboral favorecen el compromiso, la permanencia y el desempeño del personal, constituyéndose en un factor estratégico para la competitividad de las organizaciones.

Gestión Ambiental

El área de Gestión Ambiental obtuvo una evaluación 80% y de manera homogénea entre sus subáreas que son Política Ambiental, Estrategia para Proteger el Medio Ambiente, Concientización y Capacitación del personal en Temas ambientales y Administración del Desperdicio, como se observa en la Tabla 11.

Tabla 11

Gestión Ambiental

Gestión Ambiental	Evaluación
A. Política Ambiental de la Empresa	80%
B. Estrategia para Proteger el Medio Ambiente	80%
C. Concientización y Capacitación del Personal en Temas Ambientales	80%
D. Administración del Desperdicio	80%
Evaluación del área	80%

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de la encuesta aplicada a las Pymes restauranteras de Tizayuca, Hidalgo.

Esta uniformidad indica que las Pymes restauranteras de Tizayuca han incorporado prácticas básicas de gestión ambiental de manera relativamente consistente en sus operaciones, asimismo, el resultado

coincide con el nivel de competitividad ambiental reportado para las Pymes restauranteras del estado de Hidalgo por Vargas et al. (2021b), lo que demuestra que los establecimientos del municipio se mantienen en parámetros similares al promedio estatal.

La homogeneidad observada puede atribuirse, en parte, al cumplimiento de regulaciones sanitarias y ambientales que son de aplicación obligatoria para el sector, así como la adopción de programas de certificación que promueven buenas prácticas operativas. Sin embargo, una calificación uniforme no equivale a necesariamente a una gestión ambiental estratégica, pues conocer la regulación y establecer procedimientos para cumplirla no siempre se traduce en la incorporación de criterios ambientales dentro de la planeación del negocio, ni en el diseño de planes para el aprovechamiento de residuos. En este sentido, el potencial de diferenciación competitiva mediante prácticas de sostenibilidad avanzadas no se ha explotado plenamente en el sector.

Sistemas de Información

Para esta área se obtiene un mismo resultado uniforme del 80% relacionado con la Planeación del Sistema, Entradas, Procesos y Salidas, como se visualiza en la Tabla 12. Este resultado refleja un desempeño consistente en la estructura básica de los sistemas de información utilizados por las Pymes restauranteras de Tizayuca, Hidalgo.

Tabla 12

Sistemas de Información

Sistemas de Información	Evaluación
A. Planeación del Sistema	80%
B. Entradas	80%
C. Procesos	80%
D. Salidas	80%
Evaluación del área	80%

Fuente: Elaboración propia con base en datos obtenidos de la encuesta aplicada a las Pymes restauranteras de Tizayuca, Hidalgo.

Este resultado indica que los restaurantes de Tizayuca cuentan con sistemas de información funcionales capaces de generar datos confiables y oportunos para la toma de decisiones. No obstante, la homogeneidad entre subáreas contrasta con el hallazgo estatal, donde las Entradas representaban la principal fortaleza con un 87% y los Procesos la mayor área de oportunidad, precisamente por la ausencia de respaldos sistemáticos y procedimientos de contingencia (Flores et al., 2019).

En Tizayuca, el análisis muestra que la mayor área de oportunidad del sector reside en que, aunque se genera la información financiera no siempre se utiliza para comparaciones presupuestales periódicas o proyecciones estratégicas. Este patrón sugiere que la brecha no reside en la calidad de los sistemas de información sino en los procesos analíticos que nos aprovechan, lo que orienta las recomendaciones de mejora hacia el fortalecimiento de las capacidades de interpretación y uso estratégico de la información disponible.

DISCUSIÓN

Los hallazgos analizados revelan que el sector restaurantero de Tizayuca, Hidalgo, cuenta con un nivel de competitividad global sobresaliente con un 81%, de acuerdo con Saavedra et al. (2020), este porcentaje ubica a estas Pymes en un rango muy alta de competitividad, posicionándose ligeramente por encima del promedio estatal que es del 79% reportado por Vargas et al., (2021a). Evaluado bajo la

Visión Basada en Recursos (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984) junto con las capacidades dinámicas de Teece (2022), se evidencia que la acelerada dinámica del corredor metropolitano México-Pachuca actúa como un catalizador para la profesionalización operativa de los negocios locales. Sin embargo, la perspectiva sistémica de Saavedra et al. (2014) se valida al observar una marcada asimetría estructural: las debilidades en la gestión estratégica y humana generan cuellos de botella que limitan el potencial del desempeño global.

El análisis demuestra que la principal fortaleza del sector es el Aseguramiento de la Calidad con un 89%, impulsado por los sistemas de calidad del 95%, este resultado es consistente con la evidencia estatal y refleja que las Pymes priorizan la inocuidad alimentaria y el cumplimiento de la NOM-251-SSA1-2009 (Secretaría de Salud, 2010) como una ventaja para diferenciarse frente a las cadenas corporativas externas. No obstante, este rigor práctico contrasta con la falta de formalización a largo plazo. En la Planeación Estratégica que tiene una evaluación del 81%, el proceso del diseño supera a su implementación real, lo que coincide con Romero et al. (2020) sobre la dificultad recurrente de transformar las intenciones en acciones comerciales concretas.

Por otra parte, las áreas de Comercialización, Finanzas y Contabilidad, y Gestión Ambiental muestran un comportamiento plano de 80%. Esto indica un sólido conocimiento empírico del mercado, pero carente de estructuras de inteligencia competitiva, presupuestación y sostenibilidad formal, lo que coincide con las limitaciones señaladas por Isichei et al. (2023), Mayett et al. (2022) y Ebhota et al. (2024).

Desde una perspectiva teórica, estos hallazgos confirman que, en entornos de urbanización acelerada, los estímulos del mercado externo no impactan de forma homogénea a todas las áreas de la empresa, lo que obliga a estudiar la competitividad desde un enfoque multidimensional y adaptativo (Teece, 2022). En términos prácticos, los resultados demuestran que la presión metropolitana estimula capacidades operativas de corto plazo, pero el sostenimiento competitivo de los restaurantes locales exige una transición urgente hacia la formalización estratégica y el desarrollo humano. El área de oportunidad prioritaria se concentra en el área de Recursos Humanos con una ponderación del 79%, disminuida por el rezago de la Cultura Organizacional evaluado con un 76%. La carencia de programas institucionales de salud ocupacional, integración familiar y bienestar laboral eleva el riesgo operativo, respaldando las advertencias de Dawson et al. (2023) y Ciarlante et al. (2024), sobre como la gestión informal del talento incrementa la rotación de personal. Asimismo, la baja afiliación a cámaras empresariales (OECD, 2023) restringen el acceso a redes de apoyo externo que mitigan estas carencias.

A pesar del rigor metodológico, el presente estudio posee limitaciones que deben ser consideradas, entre ellas que se centró exclusivamente en un corte transversal temporal de mayo a julio de 2025, lo que impide observar la evolución o sostenibilidad de estas prácticas competitivas a largo plazo, y también el tamaño de la muestra se limitó a 29 establecimientos formalmente constituidos que aceptaron participar en el estudio; por lo tanto, los hallazgos describen de manera precisa la realidad local estudiada, pero no son estrictamente generalizables a la totalidad del sector o a otras regiones dinámicas demográficas distintas.

Con base en las áreas de oportunidad identificadas, se sugiere a los propietarios de las Pymes restauranteras transitar hacia procesos de planeación participativa por escrito y formalizar esquemas de salud ocupacional y bienestar laboral que disminuyan los índices de rotación. Para futuras líneas de investigación, se recomienda realizar estudios de corte longitudinal que evalúen el impacto de las variables macroeconómicas del corredor México – Pachuca a lo largo del tiempo. Asimismo, se aconseja integrar enfoques mixtos para profundizar en las razones culturales y financieras detrás de la resistencia de los microempresarios hacia la formalización e integración en cámaras sectoriales.

CONCLUSIÓN

Este estudio diagnosticó con éxito la competitividad de las Pymes restauranteras de Tizayuca, Hidalgo, a través del Mapa de Competitividad del BID. Los resultados permiten conocer que el sector posee un nivel de competitividad global muy alto del 81%, posicionándolo ligeramente por encima del promedio estatal. Su principal fortaleza radica en el Aseguramiento de la calidad con un porcentaje del 89%, impulsado por el apego a la normatividad de inocuidad alimentaria. No obstante, el enfoque sistémico pone de manifiesto un marcado desequilibrio en la estructura del sector: la planeación estratégica se debilita al transitar del diseño a la ejecución, mientras que los recursos humanos permanecen como el área de menor desarrollo debido a la falta de formalización en su cultura organizacional.

La importancia de esta investigación radica en que aporta evidencia empírica sobre las Pymes restauranteras que operan bajo la presión de un crecimiento demográfico acelerado en el corredor metropolitano México-Pachuca. Los hallazgos demuestran que el mercado estimula capacidades operativas inmediatas, pero el sostenimiento competitivo a largo plazo exige transitar con urgencia hacia la formalización estratégica, el control financiero y el desarrollo del talento humano. Este diagnóstico se consolida como un referente valioso tanto para guiar las decisiones gerenciales de los empresarios locales como para el diseño de políticas públicas de apoyo empresarial con enfoque territorial.

REFERENCIAS

Andrade Navia, J. M., Parra, C., & Cedeño, J. D. (2023). Digital market orientation and organizational economic performance of service SMEs. *Problems and Perspectives in Management*, 21(2), 400–414. [https://doi.org/10.21511/PPM.21\(2\).2023.38](https://doi.org/10.21511/PPM.21(2).2023.38)

Banco Mundial. (2024). Servicios, valor agregado (% del PIB). World Development Indicators. <https://data.worldbank.org/indicador/NV.SRV.TOTL.ZS>

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society: A venture in social forecasting*. Basic Books. <https://archive.org/details/comingofpostindu0000bell>

Cho, D.-S., & Moon, H.-C. (2000). From Adam Smith to Michael Porter: Evolution of competitiveness theory. World Scientific Publishing. <https://doi.org/10.1142/4531>

Ciarlante, K., Mejia, C. & Broker, E. (2024). A research agenda for occupational safety, health, & well-being in hospitality & tourism management. *International Journal of Hospitality Management*. 123. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103887>

Dawson, M., Guchait, P., Russen, M., Wang, X., & Pasamehmetoglu, A. (2023). Hospitality organizational culture: Impact on employee's job satisfaction, organizational citizenship behaviors, service recovery performance, and intention to leave. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 22(3), 460–488. <https://doi.org/10.1080/15332845.2023.2180963>

Ebhota, O. S., Hongxing, Y., & Sampene, A. K. (2024). Investigating the influence of digital transformation, budgeting and budgetary control on the financial performance of SMEs. *Scientific African*, 26, e02429. <https://doi.org/10.1016/j.sciaf.2024.e02429>

Flores Barrera, A. P., Vargas Vega, T. de J., & Jiménez Alvarado, M. (2019). Los sistemas de información como factor determinante de la competitividad de la pyme de la industria restaurantera en el estado de Hidalgo. En *Tecnología e innovación empresarial. Compendio de aportaciones a las ciencias administrativas* (Vol. 1, pp. 259–278). Academia de Ciencias Administrativas, A. C. (ACACIA). <http://acacia.org.mx/wp-content/uploads/2016/10/3.-Tecnologia-e-innovacio%CC%81n-empresarial.pdf>

Flores Barrera, A. P., Vargas Vega, T. de J., Testón Franco, N., & Saavedra García, M. L. (2025a). La gestión financiera como factor clave para la competitividad de la pyme restaurantera. *Revista Visión Gerencial*, 24(2), 227+. <https://link.gale.com/apps/doc/A853521810/AONE?u=anon~a97b76ba&sid=googleScholar&xid=d9553bd2>

Flores Barrera, A. P., Vélez Rivera, N., & Ramírez Godínez, J. (2024). Diagnóstico de competitividad de una PYME hidalguense: Caso Restaurante ABC. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 13(25), 9–19. <https://doi.org/10.29057/icea.v13i25.12985>

Flores Barrera, A. P., Vélez Rivera, N., Vargas Vega, T. de J., Chulim Lemus, M. B., & Onofre Sánchez, J. E. (2025b). El aseguramiento de la calidad como estrategia competitiva en las Pymes restauranteras del estado de Hidalgo, México. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 6(3). <https://doi.org/10.56712/latam.v6i3.4089>

Florida, R. (2010). The great reset: How new ways of living and working drive post-crash prosperity. Harper. <https://archive.org/details/greatresethownew0000flor/page/n9/mode/2up>

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI] (2020). Censo de Población y Vivienda 2020. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccpv/2020/#microdatos>

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI] (2023). Conociendo los servicios de preparación de alimentos y bebidas. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/889463911982.pdf

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática [INEGI] (2025). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE). <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>

Isichei, E. E., Nnia, I., Agbaeze, K. E., Igwe, A., Ibe, C. B., & Peterside, G. I. D. (2023). Linking competitive intelligence, learning orientation and export performance of SMEs. *SAGE Open*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/21582440231184979>

Jung, J., & Katz, R. L. (2022). Impacto del COVID-19 en la digitalización de América Latina (LC/TS.2022/177/Rev.1). Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/48486>

Mayett Moreno, Y., Zuluaga Muñoz, W., & Guerrero Cabarcas, M. J. (2022). Gestión financiera y desempeño en MiPyMes. *Investigación Administrativa*, 51(130), 1–21. <https://doi.org/10.35426/iav51n130.06>

OECD. (2023). Financing SMEs and entrepreneurs 2023: An OECD scoreboard. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/03/oecd-financing-smes-and-entrepreneurs-scoreboard-2023-highlights_6060c026/a8d13e55-en.pdf

Prahalad, C.K., Hamel, G. (2006). The Core Competence of the Corporation. In: Hahn, D., Taylor, B. (eds) *Strategische Unternehmensplanung – Strategische Unternehmensführung*. Springer, Berlin, Heidelberg. https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14

Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(4), 465–475. <https://doi.org/10.31876/rcs.v26i4.34674>

Saavedra García, M. L., Camarena Adame, M. E., & Saavedra García, M. E. (2019). Competitividad de las Pyme y su relación con los sistemas de información. *Cuadernos de Contabilidad*, 20(50), 1–25. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc20-50.cprs>

Saavedra, M. L. (2014). Hacia la determinación de la competitividad de la Pyme Latinoamericana. D. R. Universidad Autónoma de México, 1, 139–172. https://www.researchgate.net/publication/324418395_Hacia_la_determinacion_de_la_competitividad_de_la_PYME_Latinoamericana

Saavedra, M., Demuner, M., & Choy, E. (2020). Uso de las prácticas de comercialización de las PYME de la Ciudad de México y su relación con la competitividad. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración*, 10(20). <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.06>

Secretaría de Salud. (2010). NORMA Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009, Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios. Diario Oficial de la Federación. <https://www.dof.gob.mx/normasOficiales/3980/salud.htm>

Teece, D. J. (2022). Dynamic capabilities and (digital) platform lifecycles. *British Journal of Management*, 33(4), 1898–1916. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12601>

Vargas Vega, T. de J., Flores Barrera, A. P., Saavedra García, M. L., & Polo Jiménez, S. D. (2021b). La importancia de la gestión ambiental en la competitividad de las Pymes de la industria restaurantera: Caso Hidalgo, México. *Recherches en Sciences de Gestion*, (147), 93–113. <https://doi.org/10.3917/resg.147.0093>

Vargas, J., Flores, A., Moreno, H., Saavedra, M., & Villegas, E. (2021a). Impacto de la planeación estratégica en la competitividad en la industria restaurantera hidalguense. En I. M. Ludovina & R. Hernández (Eds.), *Digitalization, education and tourism: New paradigms and trends* (pp. 133–151). European Academic Publisher. https://www.researchgate.net/publication/397353199_Digitalization_Education_and_Tourism_New_Paradigms_and_Trends_Coordinadores

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Yaqub, M. Z., Yaqub, R. M. S., Alsabban, A., Baig, F. J., & Bajaba, S. (2024). Market-orientation, entrepreneurial-orientation and SMEs' performance: The mediating roles of marketing capabilities and competitive strategies. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2024-0206>

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