

Proceso administrativo y competitividad en microempresas gastronómicas: estudio de caso “Comal y metate” en Los Mochis, Sinaloa

Administrative process and competitiveness in gastronomic microenterprises: a case study “Comal y metate” in Los Mochis, Sinaloa

Juan Francisco Arias Villalobos¹

Resumen

Este artículo examina cómo el proceso administrativo impacta la competitividad de una microempresa gastronómica en Los Mochis, Sinaloa. El estudio de caso es el restaurante Comal y Metate, dedicado al desayuno de y comida mexicana. El estudio utilizó un enfoque de estudio de caso descriptivo, respaldado por una entrevista semiestructurada con uno de los copropietarios, una observación participante del servicio del restaurante, una revisión de documentos internos y las reseñas públicas dejadas por los clientes. Los resultados indican que el restaurante tiene ventajas competitivas, como raíces rurales, culinarias y locales, así como un enfoque de servicio personalizado.

Palabras clave: microempresa; proceso administrativo; competitividad; restaurante; economía local; Los Mochis.

Clasificación JEL: M10; M11; L26; L83; R11.

Abstract

This article examines how the administrative process impacts the competitiveness of a gastronomic microenterprise in Los Mochis, Sinaloa. The case study focuses on the restaurant Comal y Metate, dedicated to breakfast service and Mexican cuisine. The study used a descriptive case study approach, supported by a semi-structured interview with one of the co-owners, participant observation of the restaurant's service, a review of internal documents, and public customer reviews. The results indicate that the restaurant has competitive advantages, such as rural, culinary, and local roots, as well as a personalized service approach.

Keywords: microenterprise; administrative process; competitiveness; restaurant; local economy; Los Mochis.

Clasificación JEL: M10; M11; L26; L83; R11.

¹ Universidad Autónoma Indígena de México, ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-8241-2749>. Correo electrónico: juan.arias@uaim.edu.mx.

* Autor de correspondencia.

1. Introducción

Las empresas, como microempresas de servicios, son esenciales para la economía local. Crean empleos, satisfacen las necesidades de la población local y mantienen actividades productivas que forman parte de la identidad regional. En los negocios relacionados con la alimentación, además de la calidad de la comida, la sostenibilidad depende de la organización del trabajo, la coordinación de la cocina y el servicio, la gestión de los abastecimientos, la capacitación del personal y la flexibilidad del negocio para adaptarse a la demanda del mercado.

En Los Mochis, Sinaloa, como en otras ciudades intermedias, los restaurantes tradicionales compiten con otros restaurantes, cafeterías, cadenas nacionales de comida, entregas a domicilio y las nuevas formas de consumir alimentos promovidas en las redes sociales.

En el caso de este tipo de restaurantes, la comprensión habitual de la gestión se ajusta y se convierte en una forma de dirigir la orientación del negocio. En estas situaciones, el marco habitual de la gestión que consiste en planificar, organizar, liderar y controlar es una manera de tomar decisiones que van más allá de la intuición del emprendedor.

Este texto estudia el caso de un restaurante local Comal y Metate que ofrece desayunos tradicionales y vende comida mexicana durante todo el día y ha estado en operación por menos de dos años. Es un restaurante rústico debido a la construcción de una estufa de madera, se acerca a los clientes habituales, ofrece solo servicios reservados, realiza eventos con música y, como muchos negocios nuevos, tiene procesos de negocio no documentados, sufre de un sistema de filas y necesita mejorar su presencia digital e implementar un sistema de inventario.

La pregunta principal es: ¿hasta qué punto la formalización del proceso de gestión incrementa la competitividad de un pequeño negocio local de alimentos? Como pregunta derivada, el objetivo principal es evaluar las prácticas de gestión del restaurante para sugerir prácticas de mejora que estén alineadas con la magnitud y los recursos del restaurante. Esta investigación muestra que la competitividad de una microempresa está determinada por los recursos de la organización y las lecciones aprendidas del entorno y no por el único producto que se ofrece.

2. Revisión de literatura

2.1 *Microempresas y competitividad local*

México clasifica las empresas en función de su fuerza laboral y sus cifras de ventas anuales. La estratificación de la Gaceta Oficial de la Federación, por ejemplo, considera que las unidades económicas con diez empleados o menos son microempresas. Esto es cierto para todos los sectores económicos (DOF, 2009). Esta definición es aplicable al caso en cuestión, ya que el restaurante en cuestión cuenta con aproximadamente diez empleados.

Las microempresas tienen una importancia mayor más allá del valor en sus simples cifras. La mayoría de las microempresas ofrecen una oportunidad para que los miembros de la comunidad estén empleados y aprendan. Sin embargo, las microempresas tienen sus propias limitaciones, como poca o ninguna capacidad financiera, poca separación entre la familia y el negocio, dependencia de la presencia del propietario y falta de herramientas de gestión. Estas limitaciones en el negocio de restaurantes pueden significar problemas en el

suministro, restricciones financieras, retrasos, servicio inconsistente y una incapacidad para competir con otros negocios que tienen la capacidad de implementar procesos estandarizados.

Para estos negocios, el concepto de competitividad debe evaluarse dentro del contexto adecuado. La competitividad puede verse como la capacidad de mantener la retención de clientes, atraer los recursos financieros adecuados, tener una propuesta única y realizar mejoras incrementales constantes en las operaciones del negocio. Una microempresa gastronómica, por ejemplo, puede posicionarse competitivamente mediante el servicio, la cultura y la proximidad cuando existe un nivel adecuado de administración para sistematizar estos aspectos.

En las organizaciones gastronómicas, la dinámica de gestión y la estandarización de procesos influyen en gran medida en la longevidad del negocio. En relación con esto, Flores Barrera (2025) comenta que en las pequeñas y medianas empresas restauranteras, la aseguración de calidad no debe concentrarse en una sola actividad operativa; más bien, debe formularse como una estrategia competitiva central. En relación con esto, el sector de alimentos y bebidas, en la alineación óptima de los procesos de producción y servicio al consumidor, puede reducir la alta rotación del sector mientras logra ventajas competitivas y racionaliza el uso de los recursos económicos de la organización.

El funcionamiento diario de las microempresas en el sector de servicios se caracteriza por una ausencia significativa de estructuras formales. En esta falta de estructuras, las decisiones se toman basándose en factores inmediatos del contexto, en lugar de estrategias planificadas. En este sentido, Martínez-Hernández (2023) opina que estas organizaciones económicas se basan en una gestión fundamentalmente orgánica y empírica. Esta forma de gestión se caracteriza por la ausencia de registros documentales sistemáticos y herramientas formales de evaluación de riesgos. Esta forma de gestión no solo disminuye la capacidad de la organización para prever las fluctuaciones del mercado, sino que también reduce el control interno de la organización. La ausencia de una gestión administrativa formal y documentada dificulta en gran medida el establecimiento de ventajas competitivas sólidas y amenaza la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

2.2 Proceso administrativo

El proceso administrativo es un marco útil para entender los componentes principales de la gestión. Aunque las variaciones ocurren con diferentes autores, las funciones de gestión se categorizan generalmente en cuatro procesos: planificación, organización, dirección y control. Según Chiavenato (2017), aunque los procesos de gestión se clasifican por separado, no funcionan como tales. Más bien, forman parte de un proceso iterativo de decisiones y modificaciones. En el caso de una microempresa, este proceso puede incluir tareas simples como establecer metas de ventas, asignar tareas, motivar al representante de ventas, verificar inventario y hacer ajustes ante cualquier divergencia.

La planificación implica definir objetivos, predecir resultados y seleccionar opciones. En el caso de un restaurante, la planificación desarrolla opciones de personal, establece un menú, determina qué y cómo comprar, fija precios, planifica especiales, ajusta la capacidad de comedor y planea para momentos concurridos y tranquilos. La organización consiste en asignar tareas y autoridad, y coordinar las relaciones entre divisiones. Para las pequeñas empresas, la falta de organización formal puede no interrumpir el negocio, pero puede llevar a redundancia en las tareas, roles poco claros y una dependencia excesiva en una sola persona. La dirección involucra liderazgo, relaciones interpersonales y motivación. En un negocio de servicios de alimentos, el

impacto de la dirección sobre la experiencia del cliente es inmediato, ya que el contacto del personal con el cliente es simultáneo con la atención. Por último, una comparación entre lo que se planificó y lo que realmente se ha logrado se denomina control. En los restaurantes, el control consiste en monitorear el inventario, las cuentas de la caja registradora, el coste de recetas, el tiempo de atención al cliente, las quejas, las ventas diarias y las métricas de satisfacción del cliente. El control, cuando se realiza correctamente, no es un ejercicio de supervisión; sino una herramienta para aprender lecciones y estimular mejoras.

No solo en el entorno empresarial mexicano, sino en toda América Latina, los efectos de los fallos en las diversas etapas del proceso administrativo son una realidad para las pequeñas y microempresas. Pin (2025), por ejemplo, en sus estudios sobre la gestión administrativa en Perú, argumenta que la ausencia de procedimientos estandarizados y una estructura organizacional deficiente impiden aprovechar de manera óptima los recursos humanos y técnicos que posee la empresa. El autor menciona que una mala gestión conduce directamente a una pérdida significativa de la competitividad de la empresa en el mercado y a una pérdida de potencial de crecimiento, debido a que la toma de decisiones está demasiado concentrada y falta de estándares y procedimientos de control interno.

Como señalan autores latinoamericanos contemporáneos, la competitividad de las empresas de servicios depende del avance en la organización y ejecución de las funciones básicas de la gestión empresarial. Analizando la situación de Ecuador, Cacuango Cabascango (2025) menciona que las microempresas que no utilizan instrumentos modernos de planificación y carecen de estructuras organizadas para la retención de clientes están en una desventaja competitiva frente a empresas más avanzadas. El autor afirma que la única forma potencial de fomentar el crecimiento sostenible de las microempresas en los mercados locales es mediante el diseño de un proceso administrativo alineado con la realidad empresarial.

2.3 La empresa gastronómica como sistema abierto

La teoría de sistemas permite observar a la empresa como una unidad que intercambia recursos e información con su entorno. Un restaurante recibe insumos, trabajo, capital, conocimiento, preferencias de los consumidores y regulaciones; transforma esos elementos mediante procesos de cocina, atención y administración; y devuelve al entorno alimentos, experiencia de servicio, empleo, ingresos y reputación. La retroalimentación de clientes, proveedores y trabajadores es clave para ajustar la operación.

Este enfoque es útil porque evita analizar a la microempresa como si funcionara aislada. Un cambio en precios de insumos, la apertura de un competidor cercano, una reseña negativa, una tendencia alimentaria o un incremento en la demanda durante fines de semana puede modificar el desempeño del negocio. Desde esta perspectiva, la administración no sólo organiza el interior de la empresa: también le permite leer señales externas y responder con mayor oportunidad.

3. Metodología

Este estudio adopta un enfoque cualitativo y un estudio de caso descriptivo como medio principal de recopilación de datos. Los estudios de caso parcialmente descriptivos permiten un examen detallado de un caso delimitado y sus aspectos contextuales, relacionales y, lo más importante, estructurales. El objetivo de este estudio no es desarrollar un caso estadísticamente representativo para toda la población de restaurantes en Los

Mochis, sino comprender el funcionamiento de una microempresa gastronómica local, así como sus prácticas administrativas para mejorar su posicionamiento competitivo en el mercado.

El restaurante Comal y Metate está situado a lo largo de la carretera Los Mochis-Topolobampo en Ahome, Sinaloa, México. Es un ejemplo de una microempresa en el sector servicios, específicamente en la preparación y venta de alimentos, enfocándose principalmente en desayunos tradicionales. Se utilizaron los siguientes cuatro métodos de recopilación de datos para este estudio: una entrevista semiestructurada a un copropietario, observación directa, documentos de la empresa y formatos digitales de opinión pública de los clientes. El diseño de investigación siguió el ejemplo del estudio de caso de Yin (2018). Por lo tanto, este caso se centró en un caso único y específico, y el diseño proporcionó un marco operacional preciso para estudiar el caso en condiciones normales. La investigación se realizó en el campo desde junio de 2026 con el propósito de recopilar datos empíricos. El método principal de recopilación de datos fue la entrevista semiestructurada, que se estructuró en tres dimensiones analíticas: (a) Contexto e identidad corporativa, (b) estructura organizacional y distribución de funciones, y (c) madurez operativa de las etapas del proceso administrativo.

El proceso de entrevistas se realizó bajo los criterios cualitativos de triangulación de métodos. Esto implicó la verificación cruzada de los datos de las entrevistas con observaciones directas y la información interna de la empresa, para garantizar credibilidad y verificabilidad.

La entrevista abarcó el pasado del negocio, el número de empleados y sus arreglos internos y externos, incluidos sus métodos, prácticas y visión. Se realizaron observaciones sobre el entorno del negocio, la coordinación de empleados y las áreas de trabajo, la dinámica de servicio y la distribución del espacio y atención a clientes. Los documentos incluyeron un borrador del organigrama y una breve declaración sobre la misión, visión y valores. Finalmente, se utilizaron opiniones de clientes para analizar las percepciones respecto a la calidad del servicio, el ambiente y la experiencia del cliente.

Las cuatro etapas del proceso administrativo fueron la base del análisis. Se describieron las principales prácticas de gestión, fortalezas y debilidades, y acciones potenciales para la mejora en cada una de las cuatro etapas. Además, se creó una matriz FODA para clasificar las principales prácticas de gestión. La ausencia de una base de datos estadística detallada y un diseño exploratorio del estudio permitieron presentar los datos de forma descriptiva, sin uso de estadísticas inferenciales.

Tabla 1.

Caracterización de la unidad económica estudiada

Elemento	Descripción
Nombre comercial	Comal y Metate
Razón / Régimen Social	Legalmente constituida dentro del régimen de sociedades mercantiles y comerciales del país
Ubicación exacta	Carretera Mochis-Topolobampo 3715-4395, Los Mochis, Ahome, Sinaloa, México (C.P. 81294)
Giro / Actividad económica	Servicios de preparación y venta de desayunos buffet y alimentos tradicionales de cocina mexicana a la carta
Tamaño organizativo	Microempresa con una plantilla activa de 10 empleados
Estructura de autoridad	Estructura lineal-funcional básica (Un gerente general y un encargado por área operativa)

Periodo de operación	Inicio formal de operaciones en noviembre de 2024 (1 año y 7 meses de antigüedad al momento del diagnóstico)
----------------------	--

Fuente: elaboración propia con base en entrevista semiestructurada aplicada a la propietaria Cindy Gil (junio de 2026), observación directa y revisión documental.

4. Resultados

4.1 Rasgos generales del restaurante

Comal y Metate es una microempresa que celebra la identidad regional a través de la comida. Tomando inspiración del campo, este negocio se enfoca en la cocina tradicional al aire libre y a leña de tortillas y guisos, ofreciendo claramente algo nuevo a la experiencia gastronómica. Este negocio ha sido muy exitoso con sus clientes locales y turistas debido a la singularidad del producto y el servicio que ofrece.

El modelo asociativo local captura la esencia creativa y comercial del negocio. En la entrevista cualitativa, la propietaria, la Sra. Cindy Gil, habló sobre la formación y estructura del negocio.

“Es un proyecto que inició porque 4 amigos querían comenzar un negocio juntos. En ‘Comal y Metate’ somos una empresa especializada en un restaurante con servicio que prepara alimentos al a la carta o desayunos típicos mexicanos. Iniciamos operaciones en noviembre de 2024 y estamos constituidos legalmente dentro del régimen de sociedades comerciales y mercantiles del país.”

Comal y Metate es un restaurante y un recinto para reuniones sociales. Se pueden hacer reservaciones y organizar eventos. Los clientes tienen la opción de disfrutar de música en vivo, lo que hace de este espacio un lugar popular para congregarse. Aunque esta popularidad ayuda al negocio, también hace más difícil la demanda de servicio y coordinación, especialmente en horas punta. Incluso con los sistemas más innovadores para atender a los clientes, las debilidades del negocio se vuelven más evidentes, posiblemente conduciendo a largos tiempos de espera, acumulación en la cocina y mala gestión del suministro.

4.2 Planeación

La planificación para el restaurante depende en gran medida de las experiencias de los propietarios y de su comprensión del mercado local. Aunque este estilo de gestión ha demostrado ser apropiado para comenzar y administrar el restaurante a diario, tiene sus deficiencias, especialmente en la previsión de la demanda, en el establecimiento de metas y en el análisis de resultados. No se encontraron sistemas de planificación formales, como la definición de metas periódicas o el uso de sistemas de medición de ventas, calendarios promocionales o presupuestos estacionales. La naturaleza a corto plazo de las metas y objetivos es coherente con las prácticas de planificación en las microempresas mexicanas.

Cuando se le preguntó directamente al entrevistado sobre los sistemas de planificación formales, o sistemas de planificación de cualquier tipo que formalizaran la planificación de las funciones de la empresa, el propietario dijo que la gestión se realiza:

“De manera tradicional.”

Esta declaración tiene una naturaleza cualitativa y corroboran el diagnóstico. Es intuitiva; las operaciones diarias del negocio responden a las necesidades diarias del negocio y a la logística del negocio, y carecen de sistemas de planificación de carácter predictivo.

El mayor riesgo de esta situación es que las compras, los turnos del personal, los inventarios y las campañas promocionales se realizan según sea necesario. En una microempresa, esto es comprensible, pero también la razón de que haya bajos o nulos beneficios. Incluso un mínimo esfuerzo por introducir un sistema de planificación básico sería una gran oportunidad para el negocio. Una planificación sencilla formalizaría el establecimiento de metas y prepararía al propietario para prever los días del mes que lograrían las mejores ventas, y describiría las acciones promocionales que fomentarían la fidelidad de los clientes.

4.3 Organización

Las divisiones de la empresa son fáciles de identificar: gerencia, cocina, servicio, caja y limpieza. La formalización de roles y responsabilidades es limitada. Los gerentes de área mantienen las operaciones diarias, pero la ausencia de manuales/guías y descripciones de puestos puede llevar a confusión y dependencia excesiva en la comunicación verbal. En las pequeñas empresas, las personas hacen muchas cosas diferentes. Esto es algo positivo, siempre que se conozcan los límites.

Aunque el negocio de buffets no tiene descripciones de puestos formales, hay un intento de dividir la autoridad para evitar el caos en los días de buffet notoriamente ocupados. Con respecto al diseño del sistema de control y la estructura actual de la empresa, la Sra. Gil afirma:

“Un gerente y un supervisor para cada área.”

Esta afirmación verificable es evidencia de un enfoque empírico para dividir y separar responsabilidades críticas del servicio.

El esquema de estructura organizacional propuesto por la empresa es un signo de progreso, ya que diferencia la Gerencia General, la Gerencia Operativa y las áreas Funcionales. Para que sea útil, debe tener una delimitación de funciones; quién recibe los suministros, quién registra los inventarios, quién aprueba las compras, quién maneja las quejas de los clientes, quién es responsable de la capacitación, quién prepara y revisa los cortes de efectivo. La empresa no necesita burocratizarse, sino eliminar la improvisación.

4.4 Dirección

A través de la observación y la entrevista, se observó que los propietarios y empleados estaban interconectados en el lugar de trabajo/localización. La característica positiva de las microempresas, como se observó, es la interconexión entre los empleados. Promueve una comunicación oportuna y directa y da a los empleados la sensación de unidad. El problema, sin embargo, es la falta de gestión y la inconsistencia, derivadas de la falta de capacitación sistemática o reuniones intermitentes para retroalimentación, y la falta de medidas para reconocer y abordar las brechas en el servicio prestado. Todo esto contribuye al problema.

En la industria de servicios de alimentos, el nivel de motivación y preparación de los empleados contribuye a la percepción general del negocio por parte de los clientes. Un camarero que conoce el menú y

que puede ser cortés en la entrega del servicio, en gran medida, compensa por un inconveniente causado por la lentitud en el servicio. La falta de control en la gestión, sin embargo, es contraproducente para la percepción positiva de los clientes. Esto, por lo tanto, requiere un estilo de liderazgo de diferente naturaleza, que, en este caso, sugiere la realización de reuniones cortas antes de la prestación de los servicios, donde se brinde a los empleados la oportunidad de contribuir con sus ideas para la mejora de los servicios.

4.5 Control

El área de control es una de las más sensibles. Se identifican necesidades en el registro de inventarios, costeo de insumos, seguimiento de ventas, control de mermas y medición de satisfacción del cliente. En un restaurante, pequeñas pérdidas diarias pueden convertirse en un problema financiero si no se registran. El control de inventarios no sólo sirve para evitar faltantes; también permite conocer costos reales, ajustar compras y reducir desperdicio.

Con registros diarios de ventas, suministros e inventarios, así como una lista de proveedores, un informe de deterioro, una contabilización de los platos más vendidos y un registro de comentarios de los clientes, el restaurante puede implementar controles económicos. Posteriormente, se puede agregar un sistema de punto de venta con un módulo de inventario integrado. La cuestión clave es utilizar la información para la toma de decisiones, no almacenarla únicamente para fines de registro.

Tabla 2.

Hallazgos según función administrativa

Función	Práctica observada	Riesgo principal	Mejora prioritaria
Planeación	Decisiones basadas en experiencia y operación cotidiana.	Improvisación ante cambios de demanda y falta de metas medibles.	Definir metas mensuales, calendario de promociones y presupuesto básico.
Organización	Áreas funcionales reconocibles, pero con formalización limitada.	Duplicidad de tareas y dependencia de instrucciones verbales.	Formalizar organigrama, perfiles de puesto y responsabilidades críticas.
Dirección	Trato cercano y liderazgo directo de propietarias.	Capacitación irregular y respuesta variable ante presión de servicio.	Reuniones breves, inducción al personal nuevo y capacitación en servicio.
Control	Registros administrativos e inventarios poco sistematizados.	Mermas, costos invisibles y dificultad para evaluar resultados.	Inventario semanal, indicadores simples y, gradualmente, sistema POS.

Fuente: elaboración propia.

4.6 Análisis FODA

La matriz FODA sintetiza los factores que explican la posición actual del restaurante. Las fortalezas se relacionan con elementos difíciles de imitar de forma inmediata, como el sazón, el ambiente, la atención y el arraigo local. Las debilidades, en cambio, corresponden a aspectos internos que pueden corregirse con herramientas administrativas básicas. En el entorno externo se observan oportunidades ligadas al marketing

digital, alianzas con proveedores y nuevos canales de venta; mientras que las amenazas provienen de la competencia, el aumento de costos y los cambios en hábitos de consumo.

Tabla 3.

Matriz FODA del restaurante

Factores positivos	Factores negativos
Fortalezas - Propuesta culinaria tradicional. - Ambiente campestre y espacios diferenciados. - Atención personalizada. - Música en vivo y posibilidad de eventos. - Cercanía con proveedores y clientes locales.	Debilidades - Planeación formal limitada. - Manuales de puesto inexistentes o incompletos. - Capacitación no sistemática. - Control de inventarios insuficiente. - Dependencia de decisiones de propietarias.
Oportunidades - Uso más activo de redes sociales. - Servicio para llevar y pedidos programados. - Alianzas con productores locales. - Programas de fidelización mediante QR. - Menús saludables o de temporada.	Amenazas - Apertura de competidores con concepto similar. - Incremento en costos de insumos. - Cambios en hábitos de consumo. - Campañas agresivas de cadenas nacionales. - Comentarios negativos por demoras en horas pico.

Fuente: elaboración propia con base en entrevista, observación directa y revisión de información pública.

5. Discusión

Los resultados muestran un escenario característico de pequeños negocios gastronómicos: existen atributos comerciales valiosos, pero una parte de la operación se basa en prácticas informales. La informalidad no debe verse solo como una deficiencia. En los primeros años, la presencia, la flexibilidad y la capacidad de lidiar con prácticas informales permitían que el negocio sobreviviera. El problema comienza cuando el negocio crece y continúa operando con prácticas a pequeña escala.

El profesionalismo administrativo puede dar la impresión de un estilo burocrático y puede ser visto negativamente. Este no es el caso de las mejoras sugeridas en el caso. Para el tamaño del negocio, las mejoras sugeridas son apropiadas. Por ejemplo, construir un organigrama simple, comenzar un inventario, y crear un formulario de inducción, un calendario promocional y una Encuesta de Satisfacción son mejoras que una organización puede realizar a bajo costo. El costo vale la pena por las mejoras, ya que cada una de ellas hace que las actividades diarias sean más valiosas y ayuda a tomar mejores decisiones empresariales.

Según la teoría de sistemas, Comal y Metate dependen de relaciones sistémicas con sus clientes, proveedores, empleados y competidores. En el sector restaurantero, el negocio depende de la retroalimentación del entorno y la experiencia del cliente, que es más que la comida. Con muchos factores, como un buen plato, un tiempo de espera apropiado, un servicio limpio y de calidad, además de un menú claro y una buena respuesta ante reclamaciones, el cliente tendrá mayor probabilidad de regresar.

El caso muestra que la comida, un entorno rural y una buena gestión de los recursos locales pueden brindar a un negocio una ventaja competitiva. En este caso, la identidad y la gestión están estrechamente relacionadas. Mientras que se requiere cierto grado de estandarización, un negocio no debe ser una cadena. Los clientes deben esperar una experiencia gastronómica consistente con pocos cambios. Esta coherencia y cambios mínimos permitirán a la gerencia mantener la identidad del negocio y minimizar el impacto negativo en la experiencia del cliente.

6. Propuestas de mejora

Las acciones sugeridas se diseñan bajo un criterio de viabilidad para una microempresa. Se privilegian herramientas de bajo costo, implementación gradual y utilidad inmediata.

Tabla 4.

Propuestas de mejora e indicadores sugeridos

Área	Acción propuesta	Responsable sugerido	Indicador básico
Planeación	Elaborar un plan mensual de ventas, compras, promociones y eventos.	Gerencia operativa	Cumplimiento de metas mensuales y variación de ventas.
Organización	Formalizar organigrama y perfiles de puesto con actividades críticas.	Dirección general	Número de puestos con funciones documentadas.
Servicio	Aplicar una guía breve de atención: bienvenida, toma de orden, comunicación de tiempos y cierre.	Encargado de servicio	Quejas por demora y satisfacción del cliente.
Capacitación	Inducción para personal nuevo y capacitación trimestral en servicio e higiene.	Gerencia operativa	Horas de capacitación por trabajador.
Inventarios	Registrar entradas, salidas y mermas de insumos de mayor costo.	Caja / cocina	Merma semanal y faltantes por insumo.
Marketing	Crear calendario de publicaciones, promociones locales y seguimiento de reseñas.	Responsable designado	Publicaciones por semana e interacción digital.
Fidelización	Usar tarjeta o QR de visitas frecuentes para clientes recurrentes.	Servicio / caja	Clientes registrados y visitas repetidas.

Fuente: elaboración propia.

La primera recomendación es elaborar un plan mensual sencillo. Este documento debe contener metas de ventas, días de mayor afluencia esperada, necesidades de personal, compras principales, promociones y eventos programados. Su revisión al final de cada mes permitirá identificar qué acciones funcionaron y cuáles deben corregirse.

La segunda recomendación es convertir el organigrama en una herramienta operativa. No basta con dibujar áreas: cada puesto debe contar con tres elementos mínimos: objetivo del puesto, actividades principales y responsabilidades críticas. Esta medida reduce confusiones y facilita la inducción de nuevos trabajadores.

La tercera recomendación consiste en fortalecer el control. Para iniciar, conviene seleccionar insumos de alto costo o alta rotación y registrar entradas, salidas y mermas. Con el tiempo, esta información puede

vincularse con recetas estándar y ventas diarias. Si el restaurante decide adquirir un sistema POS, lo más importante será que el personal lo use de forma constante y que la gerencia revise la información generada.

La cuarta recomendación se orienta a la experiencia del cliente. Se propone aplicar una encuesta breve mediante código QR, con cuatro preguntas: calidad del platillo, tiempo de espera, atención recibida y probabilidad de recomendar el restaurante. La encuesta debe ser corta para aumentar la respuesta y debe revisarse semanalmente. Las opiniones públicas en plataformas digitales también deben monitorearse, responderse con cortesía y convertirse en insumos de mejora.

La quinta recomendación es ampliar la presencia digital sin perder identidad. El contenido en redes sociales puede enfocarse en platillos del día, procesos tradicionales, proveedores locales, historia del lugar, música en vivo, espacios para eventos y promociones de temporada. Esta comunicación debe ser constante, pero realista: es mejor publicar con regularidad dos o tres veces por semana que iniciar campañas difíciles de sostener.

7. Conclusiones

Analizando Comal y el restaurante Metate se deduce que la competitividad de una microempresa gastronómica local se correlaciona con la intersección de identidad, calidad del producto y capacidad administrativa. Las fortalezas del negocio incluyen gastronomía tradicional, un diseño único, cercanía con los clientes y aceptación comunitaria. Sin embargo, estas ventajas pueden debilitarse si falta una gestión, planificación, organización y control adecuados

El primero de estos desafíos es la aplicación de procedimientos formales. Las microempresas no necesitan necesariamente construir procedimientos elaborados o costosos; más bien, necesitan herramientas, estructuras y formalidad más precisas. Elaborar un plan de negocios mensual, delinear las responsabilidades del personal, proporcionar capacitación básica en negocios y establecer algunas mediciones simples de inventario y rendimiento pueden mejorar el desempeño y la productividad de un negocio sin alterar radicalmente su imagen local.

Finalmente, la empresa necesita mejorar su capacidad de aprender y adaptarse. Las quejas, reseñas y otras formas de retroalimentación y métricas de desempeño empresarial contienen información importante. Si estos datos se documentan y analizan, se pueden tomar decisiones menos intuitivas de manera más oportuna. Ante la constante presión de los competidores y los costos en constante cambio, esta capacidad de responder es crucial.

Un estudio de caso no permite una generalización estadística, y no había evidencia cuantitativa suficiente para realizar un análisis inferencial. La investigación futura debería involucrar comparaciones de diferentes establecimientos locales, documentando y analizando el tiempo de servicio y los efectos de los ajustes administrativos, así como el impacto de la rentabilidad en relación con el control de inventario. Este caso demuestra el potencial de técnicas de gestión científica a pequeña escala (y, aún no probadas) para ayudar a mejorar la competitividad del establecimiento local en el mercado local (y, posiblemente, regional), manteniendo la identidad del área local.

Referencias

- Barrera, A. P. F. (2025). 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), 2003-2015.
- Cacuango Cabascango, N. A. (2025). *Gestión administrativa y el desarrollo empresarial de la empresa (Trabajo de grado)*. Universidad Nacional de Chimborazo, Riobamba, Ecuador.
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (9.ª ed.). McGraw-Hill.
- Diario Oficial de la Federación. (2009, 30 de junio). Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Secretaría de Economía.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). *Teoría de la organización: un enfoque estratégico*. Pearson Educación.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial* (14.ª ed.). McGraw-Hill.
- Martínez-Hernández, R. (2023). Una mirada a la Gestión de Riesgos en las Microempresas: Un análisis de caso. *Vinculatégica EFAN*, 9(1), 45-56.
- Pin, G. E. S. (2025). Gestión administrativa y su mejora en la estructura organizacional. *Ciencia y Desarrollo*, 28(2), 204-215.
- Restaurant Guru. (2025). Comentarios sobre Comal y Metate, Los Mochis. <https://es.restaurantguru.com/Comal-y-Metate-Los-Mochis/reviews>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Administración* (13.ª ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional* (6.ª ed.). Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Terry, G. R. (1986). *Principios de administración*. Compañía Editorial Continental.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE.