

CAPÍTULO IX

ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD PARA PYMES DEL SECTOR RESTAURANTERO EN MÉXICO

<https://doi.org/10.47212/tendencias2026vol.xxix.10>

Magali Cárdenas-Tapia

Dra. en Ciencias de la Administración por la UNAM. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel I. Catedrática de la ESCA Tepepan del Instituto Politécnico Nacional. Correo electrónico: mcardenast@ipn.mx ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1657-9320>

Resumen

El objetivo de la investigación fue analizar a las PyMES del sector restaurantero de la alcaldía Milpa Alta en México, por su relevancia en el sector y su contribución al empleo y la preservación de la tradición culinaria regional. La metodología utilizada fue una investigación cualitativa, descriptiva y transversal, se aplicó una encuesta a 35 dueños de los restaurantes de Milpa alta, y se realizaron 15 entrevistas a profundidad a personas de interés. Los Resultados del análisis presentan un panorama difícil para los restaurantes, el 32% de los negocios solo tienen de 1 a 3 años de antigüedad, el 73% de los encuestados nunca ha recibido un crédito bancario; más del 50% de los negocios carece de controles formales de control del negocio, el 82% de los negocios son familiares. Conclusiones los principales problemas que enfrentan: ausencia de créditos bancarios por las exigencias de garantías y altas tasas de interés; falta de capacitación al personal; uso limitado de herramientas digitales; falta de controles formales; las empresas familiares no separan el patrimonio de la familia y de la empresa. Aspectos positivos de las PyMES, existe un gran arraigo social en la comunidad, el patrimonio cultural alimentario de Milpa Alta, representa un mecanismo de diferenciación estratégica y desarrollo territorial, sus platillos son únicos en la zona porque utilizan insumos naturales frescos que se producen en la región. Los restaurantes de Milpa Alta requieren apoyo gubernamental con financiamiento acorde a sus necesidades, así como capacitación financiera, gestión y uso de las tecnologías.

Palabras clave: competitividad, PyMES, sector restaurantero, Milpa Alta, México.

COMPETITIVENESS STRATEGIES FOR SMEs IN THE MEXICAN RESTAURANT SECTOR

Abstract

The objective of this research was to analyze the restaurants in the Milpa Alta borough of Mexico City, given their importance to the sector and their contribution to employment and the preservation of regional culinary

traditions. The methodology employed was a qualitative, descriptive, and cross-sectional study. A survey was administered to 35 restaurant owners in Milpa Alta, and 15 in-depth interviews were conducted with relevant individuals. The results of the analysis paint a challenging picture for these restaurants: 32% of the businesses are only 1 to 3 years old; 73% of respondents have never received a bank loan; more than 50% of the businesses lack formal business controls; and 82% of the businesses are family-owned. The main problems they face include: lack of bank loans due to collateral requirements and high interest rates; insufficient staff training; limited use of digital tools; lack of formal controls; and the fact that family businesses do not separate personal and business assets. Positive aspects of SMEs include their strong social roots in the community. Milpa Alta's culinary heritage represents a mechanism for strategic differentiation and territorial development; its dishes are unique in the area because they use fresh, natural ingredients produced locally. Restaurants in Milpa Alta require government support with financing tailored to their needs, as well as training in finance, management, and the use of technology..

Keywords: competitiveness, SMEs, restaurant sector, Milpa Alta, Mexico.

Identificación del proyecto de investigación: “Sistemas Complejos para el Análisis de Redes de Cooperación de PyMES textiles en México “, financiado por el Instituto Politécnico Nacional – ESCA Tepepan, registro IND-2026-0353.

Introducción

La historia de la industria restaurantera en Milpa Alta está intrínsecamente ligada a la riqueza cultural y culinaria de esta región, que ha evolucionado a lo largo de los años en respuesta a cambios demográficos, económicos y sociales, ésta se remonta a generaciones atrás, cuando los negocios gastronómicos eran principalmente pequeños establecimientos familiares que servían platillos tradicionales de la región. Estos lugares, a menudo gestionados por las mismas familias que cultivaban los ingredientes utilizados en sus recetas, se convirtieron en puntos de encuentro comunitarios y reflejaban la identidad cultural única de Milpa Alta. (Díaz, 2011).

Es por ello, que la evolución de la industria restaurantera en Milpa Alta ha sido un viaje fascinante, marcado por la preservación de las tradiciones, la participación en eventos comunitarios y la adaptación constante a las cambiantes dinámicas económicas y turísticas. La historia continúa siendo escrita por generaciones de emprendedores locales comprometidos con la autenticidad y la excelencia gastronómica. (Bak-Geller, Matta, & Soureimnan, 2019).

A pesar, de su rica historia, la industria restaurantera de Milpa Alta enfrenta desafíos contemporáneos, como la competencia creciente y la necesidad de adaptarse a las tendencias globales. Sin embargo, las ferias y festividades siguen siendo momentos clave para que los negocios destaquen, atrayendo tanto a la comunidad local como a los turistas ávidos de explorar la tradición culinaria única de Milpa Alta. (Cruz, 2016).

En este sentido, durante las últimas décadas, la población de la Alcaldía ha enfrentado diversos problemas económicos, sociales, educativos, acceso al sistema de salud, entre otros. Asimismo los resultados de la medición de pobreza a nivel municipal, emitidos en 2021 por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), la alcaldía Milpa Alta tiene el 54.7 %, de población en situación de pobreza, y el segundo lugar con habitantes en pobreza extrema que representa un 9.2% y con rezago educativo con un 10.7 % del total de la población de la demarcación.

Con respecto al nivel de escolaridad de la población es el más bajo de toda la ciudad, ocupando el último lugar de las alcaldías, siendo la secundaria con un 36%, la preparatoria o bachillerato el 22% y la primaria el 17.9% los niveles en donde se concentra la mayor parte de la población que estudia. De acuerdo con los resultados del Censo de Población y Vivienda emitidos por la Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO, 2020), Milpa Alta es la demarcación con menos escuelas en relación con su población. Por otra parte, el índice de Competitividad Estatal (ICE) de 2022, del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), señala que la Alcaldía Milpa Alta tiene el menor índice de 0.05% de participación del PIB total a la CDMX comparado con el resto de las alcaldías. Por lo que el establecimiento de PyMES del sector restaurantero en la alcaldía, podría ayudar al crecimiento económico y mejorar la calidad de vida de la población.

La pregunta que guió la presente investigación fue: ¿Cuáles son las estrategias de competitividad adecuadas para el crecimiento de las PyMES del sector restaurantero de la alcaldía Milpa Alta en México?. Por tanto, el objetivo fue analizar las estrategias de competitividad adecuadas para el crecimiento de las PyMES del sector restaurantero de la alcaldía Milpa Alta en México, a fin de proponer acciones estratégicas que ayuden a su crecimiento, y permanencia en el mercado, dado el rezago de la alcaldía ocupando el último lugar de las 16 alcaldías de la CDMX.

Entendiendo que la competitividad vincula el nivel económico, social y ambiental de la sociedad (Carvajal et al. (2024) permite entender que la presente investigación puede servir de apoyo para la comunidad restaurantera de la alcaldía, al proponer estrategias de mejora para su permanencia en el mercado, así como la generación de empleo y la preservación de la tradición culinaria regional

Fundamentación teórica

La competitividad es un concepto que abarca la capacidad de una empresa o sector para mantener y mejorar su posición en el mercado. Para entender las dinámicas de la competitividad en el sector restaurantero, es esencial explorar sus dimensiones clave, que van más allá de la simple rentabilidad e incluyen la innovación, la calidad del servicio, la diferenciación y la eficiencia operativa. (González y Pedroza, 2018). En este sentido,

Graterol et al, (2018) sostiene que alcanzar y mantener un grado de competitividad permite sobrevivir y lograr un alto puesto en el mercado en el que compite. En lo esencial la competitividad es un fenómeno complejo que abarca diversas dimensiones interrelacionadas. No se limita simplemente a la rentabilidad financiera, sino que incorpora elementos como la innovación, la calidad, la adaptabilidad y la sostenibilidad. De acuerdo con Cabello (2021), la capacidad de adaptarse a cambios en el entorno empresarial y recuperarse de desafíos imprevistos también es una faceta esencial de la competitividad, ya que las empresas capaces de ajustar rápidamente sus estrategias y operaciones pueden mantenerse competitivas en mercados volátiles.

Cabe resaltar que la competitividad es medida por medio de diversos indicadores, para conocer la competitividad de entidades federativas como la Ciudad de México y en el caso específico de la alcaldía Milpa Alta. El Índice de Competitividad Estatal, del Instituto Mexicano de la Competitividad (IMCO, 2024) y el Índice Nacional de Competitividad, del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2024).

Las estrategias son acciones que se llevan a cabo para promover, mejorar, minimizar situaciones que ocurren las empresas (Gayosso et al., 2025), por ello las estrategias competitivas son acciones y tácticas, pero además elementos cruciales que determinan la posición de una empresa en su industria, Porter (2014), resalta la relevancia de estas acciones al demostrar cómo pueden ser los impulsores clave de la ventaja competitiva, profundizando en la idea de que las empresas no pueden competir de manera efectiva simplemente siguiendo una estrategia genérica, sino que deben llevar a cabo acciones específicas y tácticas alineadas con su estrategia general.

De acuerdo con un contexto general, se identifican tres estrategias genéricas (que pueden utilizarse de manera individual o combinada), para que los negocios logren alcanzar una posición defendible a largo plazo y sobresalir en comparación con la competencia (Porter, 2014): Liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque o segmentación.

1. Estrategia de Liderazgo Global en Costos. Consiste en que una empresa se propone convertirse en el productor de menor costo en su sector industrial, tiene un alcance amplio, significa que la empresa sirve a muchos segmentos de la industria, esta estrategia se enfoca en grandes empresas fundamentalmente.

2. Estrategia de Diferenciación se enfoca en distinguir el producto o servicio que ofrece, creando algo que sea percibido como único en toda la industria. Las maneras de lograrlo son diversas: diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, el servicio al cliente, redes de distribución, u otras dimensiones. Con esta estrategia Porter se adentra en cómo las empresas pueden diferenciarse en el mercado a través de productos únicos, servicios excepcionales, o experiencias innovadoras para el cliente. La diferenciación es una

estrategia eficaz para obtener rendimientos superiores al promedio, establece una posición sólida para enfrentar las cinco fuerzas competitivas ya que proporciona protección contra la rivalidad debido a la lealtad de los clientes, a la marca y a una menor sensibilidad al precio. Finalmente, un negocio que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará en una posición más sólida frente a los sustitutos que la competencia, aunque impide conseguir una gran participación en el mercado. (Porter, 2014).

3. Estrategia de Enfoque o Segmentación

Es la tercera estrategia genérica de Porter, consiste en concentrarse en un grupo de compradores específicos, un segmento de la línea o un mercado geográfico delimitado. El objetivo de la estrategia es que la empresa puede servir a un nicho estrecho de manera mucho más eficiente o eficaz que los competidores que intentan abarcar todo el mercado.

Por otra parte, también se consideró a Keller (2013) el cual propone la identidad de marca que consiste en los elementos visuales, el nombre, y el logotipo, mientras que el posicionamiento se refiere a cómo se percibe la marca en la mente del consumidor en relación con sus competidores. Una marca diferenciada tiene una identidad clara y un posicionamiento único que resuena con los consumidores, el autor enfatiza en la importancia de una propuesta de valor única que resuene con los consumidores y los diferencie de la competencia. Esto implica identificar y comunicar claramente qué hace que la marca sea especial y por qué los consumidores deberían elegirla sobre otras opciones disponibles.

Metodología

El método utilizado es de tipo cualitativo que busca dar importancia a la imaginación, la experiencia y lo humano para dar significado a la realidad (Chirinos et al., 2023), es un estudio de caso múltiple, no experimental, descriptivo. Para llevar a cabo la investigación se tomó como estudio de caso a 35 PyMES del sector restaurantero de Milpa Alta, se aplicó una encuesta a los propietarios, para identificar sus características. También se realizó una entrevista semiestructurada a 15 expertos de la demarcación como: representantes culturales, comuneros, gestores culturales, mayordomos y cocineros. La temporalidad de la investigación es transversal, ya que se realizó en el mes de enero de 2026. La muestra se eligió por conveniencia a los negocios que brindaron la facilidad de responder a la encuesta y/o entrevista.

El cuestionario se compuso de dos partes la primera parte se dedicó a preguntas sobre datos demográficos de los propietarios de los negocios y la segunda parte con preguntas sobre la diferenciación, administración y las ventajas de sus negocios sobre sus competidores, se utilizó la escala Likert.

Se realizaron 15 entrevistas semiestructuradas a expertos en la región de Milpa Alta: 4 miembro del comité de la feria del mole, 3 miembro del comité organizador de la feria del elote, 4 miembro organizador de la feria de la barbacoa, 3 miembros de los consejos comunales de Milpa Alta, 1 Servidor público de la Alcaldía.

Se analizó la teoría de Porter (2014) y Keller (2013) un marco teórico con base en toda la literatura existente para adaptarla a las características de los negocios del sector restaurantero de la Alcaldía Milpa Alta, en la tabla 1 se presenta la operacionalización de las variables.

Tabla 1.

Operacionalización de variables

Categoría de análisis	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
Diferenciación	Estrategia mediante la cual una empresa busca ser única en su industria en aspectos que son valorados por los clientes. Porter, (2014)	Estrategia que genera identidad única de aceptación y elección de los clientes	Servicio al cliente	Cartera de clientes
			Calidad	Reclamaciones, quejas y recomendaciones
			Lealtad de los clientes	Programas de lealtad
Identidad de marca	Keller sugiere que las marcas pueden tener una personalidad propia que las hace más humanas y atractivas para los consumidores. Esta personalidad de marca se refiere a los rasgos y características que una marca exhibe en su comunicación y comportamiento. Keller (2013)	Las marcas que tienen una personalidad que resuena con los valores, aspiraciones y estilo de vida de los consumidores tienen más probabilidades de ser preferidas y elegidas.	Propósito y valores	Reputación del negocio
			Personalidad de marca	Generación de interacción con clientes

Fuente: elaboración propia (2026) con base a Porter (2014) y Keller (2013).

Resultados

Los resultados de investigación recabados a través de encuestas y entrevistas realizadas en la alcaldía Milpa Alta, se describen a continuación:

Sobre el género de los propietarios de la muestra realizada se detectó que en su mayoría son mujeres con un total del 64%, esto está ligado directamente a que la mayoría de la población de Milpa Alta son mujeres con un 51% de acuerdo con los últimos datos registrados por el (INEGI, 2021). Es importante mencionar, que la mayor participación de mujeres en estos negocios de comida, las beneficia el poder contar con un negocio, sin

descuidar a sus familias. En relación, con la edad de los dueños, el 37% tienen entre 25 a 34 años y en segundo lugar con un 27% de participación van de 45 a 54 años. En cuanto a los estudios de los encuestados, el 36% cuenta con estudios universitarios, esto es un factor de mayor probabilidad de supervivencia de los restaurantes, por otra parte, el 64% restante solo cuenta con estudios de bachillerato, lo cual puede ser una desventaja para supervivencia de los negocios.

El personal contratado con el que cuentan los restaurantes encuestados, el 68% solo tiene de 1 a 3 empleados, de los cuales ninguno cuenta con seguridad social, contratos laborales o alguna prestación ya que se trata de autoempleos, familiares, amigos o conocidos que llegan a acuerdos verbales para ayudar en la operación y sólo el 5% cuenta con más de 10 empleados contratados formalmente.

Por otra parte, es necesario examinar el impacto de la antigüedad de los restaurantes, el 45% de los encuestados lleva una trayectoria mayor a 7 años con su establecimiento, mientras que el 32% cuenta con una antigüedad de 1 a 3 años, lo cual resulta preocupante por la poca perdurabilidad de los restaurantes de la zona. De acuerdo con Global Entrepreneurship Monitor (2026), revelan que el 75% de las PyMES no logran superar los 5 años de operación.

Asimismo, cabe destacar la relevancia sobre el financiamiento recibido por las restaurantes encuestados, el 73% no ha buscado financiamiento para realizar inversiones o mejoras a sus negocios, esto debido a que consideran que hay altas tasas de interés, hay pocas oportunidades de financiamiento para emprendedores y negocios pequeños, así como largos procesos burocráticos, alineado a lo anterior, la evidencia empírica indica, que solo 4 dueños de negocios están registrados ante el Registro Federal de Contribuyentes (RFC) y solo 11 cuentan con permiso mercantil para operar, lo cual puede explicar la problemática para obtener financiamiento. Estudios de Ferraro (2011) indica que es un círculo vicioso, la falta de transparencia e institucionalidad de las PyMES asusta a los bancos; y las severas exigencias de garantías y altas tasas de los bancos alejan a las PyMES, forzándolas a permanecer estancadas en su escala de supervivencia. También se identificó que el 27% de los encuestados reporta haber recibido financiamientos en algún momento.

Otra de las variables analizadas fue el tipo de comida que ofrecen los restaurantes de la muestra encuestada, el 45% se dedican a la preparación de comida rápida y antojitos. En este rubro es importante mencionar que los antojitos engloban diversos platillos típicos mexicanos y solo el 18% se refiere a restaurantes con mayor variedad de platillos. No obstante lo anterior, es crucial conservar la identidad culinaria que es una de las fortalezas de región. El porcentaje de restaurantes que han recibido o asistido a algún tipo de capacitación en los últimos 3 años. Solo el 32% ha recibido capacitación en algún tema relacionado con la gestión empresarial

mientras que el 68% no ha recibido ningún curso. Todos los empresarios encuestados, expresaron que las áreas en donde les gustaría prepararse son: Mercadotecnia y publicidad, Finanzas y Contabilidad, Cocina y Gastronomía. Estudio de INEGI (2024) indica que el 84.7% del total de las unidades económicas del país no invierte en el desarrollo técnico de su personal. En suma, la falta de capacitación no es un problema aislado, sino un desencadenamiento sistémico que impacta directamente la supervivencia del negocio.

Por su parte, el 64% de los restaurantes cuentan con un logotipo o slogan para la empresa, mientras que el 36% restante no lo tienen. Estudios de Márquez (2021) confirman que la ausencia de logotipo en las PyMES no responde a una falta de creatividad, sino a una falla de estrategia y cultura de diseño.

Con respecto al tipo de servicios que proporcionan los restaurantes, el 32% solo brinda la venta de alimentos en el local, mientras que el 35% restante cuenta con el servicio para llevar y servicio a domicilio. Estudios como el de Cho et al., (2019) indican que las aplicaciones de entrega de comida a domicilio afectan la relación tradicional entre el restaurante y su cliente.

En relación con el uso de las redes sociales, el 36% no utilizan ninguna red social, mientras que el 23% utiliza las redes sociales de manera mixta siendo la más común Facebook e Instagram. Mientras que, el 9% solo utiliza WhatsApp empresarial, como medio de comunicación. De acuerdo con Taiminen y Karjaluo, (2015), el uso de herramientas digitales en las pequeñas empresas se ve limitado por la dificultad de los directivos para medir el retorno real de los esfuerzos en plataformas web.

Respecto a los servicios que ofrecen los restaurantes, 18 establecimientos ofrecen servicio de internet, 14 ofrecen servicios de estaciones de entretenimiento, solo 1 ofrece espacios para niños y 2 tienen adaptaciones para personas discapacitadas. La importancia de implementar estos servicios impacta directamente en el comportamiento del consumidor y en las métricas de rentabilidad del negocio, de acuerdo con investigaciones realizadas por (SocialwiBox, 2023).

Asimismo, Se detectó que únicamente el 32% de las PyMES encuestadas realizan gestiones de revisión y monitoreo en los inventarios y el 9% no realiza ninguna revisión de estos. También, el 50% emprende acciones para manejar o monitorear sus mermas mientras que el 9% no hace ningún manejo o control sobre ellas. A través de las encuestas se identificó que el 40% monitorean sus gastos fijos y variables, mientras que el 5% no emprende ningún registro o acción al respecto. Solo 14% de los encuestados tiene un sistema de gestión de ventas/ingresos o inventarios, mientras que el resto solo lleva un registro manual de compras, gastos y pago de sueldos. La carencia de controles formales de inventarios y ventas en las PyMES no es un reto meramente operativo, sino un determinante directo de su vulnerabilidad financiera (Anichebe & Agu, 2021)

Por otro lado, la utilización de ingredientes emblemáticos de la demarcación para elaborar sus platillos, el 50% utilizan ingredientes emblemáticos de la región, mientras que solo el 5% no los utiliza. Sobre incluir ingredientes regionales para la preparación de alimentos los resultados indicaron que el 50% está totalmente de acuerdo en incluir ingredientes regionales como un diferenciador importante. También se detectó que el 50% de los encuestados conoce la diversidad culinaria de la región y sus características mientras que solo el 5% lo desconoce. Los estudios realizados por Ríos (2022), refiere que los ingredientes emblemáticos de Milpa Alta son una estrategia de viabilidad económica, diferenciación comercial y preservación institucional.

Sobre realizar las compras de materias primas y productos dentro de la alcaldía, el 50% de los encuestados adquieren sus dentro de la región mientras que el 18% realiza las compras fuera. Respecto a los precios de las materias y productos que son adquiridos dentro de la región, el 32% se pronuncia en estar de acuerdo con los precios, mientras que el 18% mencionan que pueden encontrarse más baratos fuera de la localidad. En este sentido, la investigación de Uzzi (1997), sobre la Teoría del Arraigo social, indica que las PyMES que compran en su comunidad construyen redes basadas en la confianza mutua y la reciprocidad. Estos lazos sociales permiten a los dueños de las PyMES acceder a créditos comerciales informales con sus proveedores locales.

Sobre el uso de productos sustitutos en la elaboración de sus platillos sin la necesidad de sacrificar la calidad de sus productos el 41% se pronunció en desacuerdo, mientras que únicamente el 9% de los encuestados dijo estar de acuerdo en recurrir a dicha acción. La investigación de Contreras (2018) afirma que los platillos de Milpa Alta como el mole es un elemento central de la cohesión social, herencia familiar e identidad comunitaria que defiende el territorio frente al avance urbano de la capital, por lo que es fundamental conservar la identidad culinaria.

El 41% de los encuestados considera que ofrece experiencias únicas y reconocimiento del restaurante en la zona, mientras que el 23% no lo sabe. En este sentido, el 59% considera que la preparación de sus alimentos cumple con las exigencias de los clientes, mientras que el 5% no se encuentra de acuerdo ni en desacuerdo. La integración del patrimonio cultural alimentario en los modelos de negocio de las PyMES restauranteras en México representa un mecanismo de diferenciación estratégica y desarrollo territorial (Sosa-Sosa y Thomé-Ortiz, 2021)

Entre otros datos relevantes encontrados dentro de las encuestas y los recorridos por los micronegocios se detectó que: el 82% de los restaurantes en Milpa Alta son negocios familiares y son los mismos dueños quienes lo atienden y gestionan directamente, a lo que los autores San Martín-Reyna & Durán-Encalada

(2022), concluyen que la falta de separación formal entre el patrimonio de la familia y el de la empresa sigue siendo el principal detonante de iliquidez y quiebra en el ecosistema nacional. Un dato interesante es que el 75% de los encuestados, acepta tarjeta, transferencias y pagos electrónicos, mientras que el resto solo acepta efectivo. Al respecto, las investigaciones de (Kazan et al., 2018), indican que la aceptación de tarjetas de crédito reduce los costos ocultos del manejo de efectivo, además el dinero cae directamente en la cuenta bancaria de la empresa, lo que genera un historial transaccional que facilita la conciliación de inventarios y reduce errores humanos de contabilidad manual.

Resultados de las entrevistas realizadas a expertos del sector restaurantero de la Alcaldía Milpa Alta

Referente a las entrevistas realizadas, se puede partir a través de tres ejes que fueron los más señalados en las entrevistas semiestructuradas: Conflicto y problemáticas internas; Identidad Comunitaria como imagen rural en la Ciudad (Diferenciación); Apoyo para PyMES y comercio en Milpa Alta. Con respecto al primer eje *Conflicto y problemáticas internas*, Milpa Alta enfrenta diversos desafíos y oportunidades en su situación comunal actual, ya que desde la muerte del último representante comunal en 2018 y hasta finales de 2024, la comunidad carece jurídicamente de una representación legal que la represente y que vele en sus asuntos agrarios y territoriales. Entre los desafíos actuales que se señalaron en las entrevistas, se indicó que se encuentran la presión urbanística y el desarrollo desmedido que amenazan sus áreas naturales y agrícolas. La preservación de sus bosques y tierras de cultivo para mantener el equilibrio ecológico y la identidad rural de la región y la proliferación de plagas como el muérdago y el gusano barrenador, que han afectado seriamente la salud de los montes de Milpa Alta. Estas plagas no solo han deteriorado los recursos naturales, sino que también han impactado negativamente en las actividades económicas locales, como la agricultura y la producción de nopal. A pesar de estos desafíos, la comunidad de Milpa Alta ha demostrado una fuerte cohesión social y un compromiso activo para la preservación de sus tradiciones y recursos.

El segundo eje *identificado Identidad Comunitaria como imagen rural en la Ciudad (Diferenciación)*. Existe una conciencia de los expertos de la zona en que la región cuenta con un rico patrimonio cultural, con tradiciones y festividades que fortalecen la identidad comunal y rural y que es esta característica que se puede transmitir a la Ciudad a través de eventos como las ferias y los festivales. Por ejemplo, la Feria regional del Mole en Milpa Alta tiene varios objetivos, que se centran en la celebración y promoción de la cultura, la gastronomía y atraer visitantes de la zona urbana y a visitantes de otras partes del país, lo que contribuye a la promoción turística de Milpa Alta. Esto no solo beneficia a los comerciantes locales, sino que también pone en el mapa a la región como un destino cultural y gastronómico.

El tercer eje identificado *Apoyo para micronegocios y comercio en Milpa Alta*. En las entrevistas con funcionarios públicos de la demarcación explicaron que existen varios proyectos y programas destinados a apoyar a las microempresas y negocios en Milpa Alta. Estos proyectos son impulsados por el gobierno de la Ciudad de México, incluyen: proyectos turísticos y rutas gastronómicas, así como microcréditos y apoyos como el fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México (FONDESOC). Sin embargo, aceptan que hace falta difusión y hacer más accesibles los créditos a la comunidad.

Discusión de resultados

Los resultados de la investigación arrojan luz sobre las dinámicas y desafíos que enfrentan los negocios en el sector restaurantero de Milpa Alta, como se menciona a continuación:

Sin duda uno de los principales problemas que enfrentan las PyMES del sector restaurantero de Milpa alta, de acuerdo con Global Entrepreneurship Monitor (2026), es que el 75% de las PyMES no logran superar los 5 años de operación.

La falta de créditos bancarios para las PyMES de Milpa Alta, de acuerdo con Ferraro (2011) indica que la falta de transparencia e institucionalidad de estos negocios asusta a los bancos; y las severas exigencias de garantías y altas tasas de los bancos alejan a las PyMES, forzándolas a permanecer estancadas o desaparecer por falta de recursos.

Estudios de INEGI (2024) indica que el 84.7% del total de las unidades económicas del país no invierte en el desarrollo técnico de su personal, lo cual afecta en la calidad del servicio al cliente y el control del negocio. Como se comprobó en los restaurantes de Milpa alta.

La ausencia de logotipo en las PyMES del sector restaurantero de Milpa Alta, no responde a falta de creatividad, sino a una falla de estrategia y cultura de diseño, de acuerdo con investigaciones de Márquez (2021).

El uso de herramientas digitales en los pequeños restaurantes de Milpa Alta se ve limitado por la dificultad de los directivos para medir el retorno real de los esfuerzos en plataformas web, de acuerdo con estudios realizados por (Taiminen y Karjaluo, 2015). También se observó que las aplicaciones de entrega de comida a domicilio afectan la relación tradicional entre los restaurantes de Milpa Alta y sus clientes. (Cho et al., 2019).

La mayoría de los restaurantes de Milpa Alta, carecen de controles formales de inventarios y ventas, y solo lleva un registro manual de compras, gastos y pago de sueldos, lo cual afecta al negocio y es un determinante directo de su vulnerabilidad financiera (Anichebe & Agu, 2021).

Un aspecto positivo muy importante identificado en el 50% de los dueños de los restaurantes de Milpa alta es que realizan las compras su comunidad. De acuerdo con investigaciones de Jack, Moulton, & Anderson (2020), definieron el constructo sobre la Teoría del Arraigo social, que consiste en que las PyMES compren en su comunidad, construyendo redes basadas en la confianza mutua y la reciprocidad. Estos lazos sociales permiten a los dueños de los negocios acceder a créditos comerciales informales con sus proveedores locales.

La integración del patrimonio cultural alimentario en los modelos de negocio de las PyMES restauranteras de Milpa Alta, representan un mecanismo de diferenciación estratégica y desarrollo territorial, ya que sus platillos son únicos en la zona porque utilizan insumos naturales frescos que se producen en la región (Thomé-Ortiz, 2021).

Un grave problema que enfrentan las PyMES del sector restaurantero de Milpa Alta, es que los negocios son familiares, son los mismos dueños quienes lo atienden y gestionan directamente. Las investigaciones de San Martín-Reyna & Durán-Encalada (2022), indica que la falta de separación formal entre el patrimonio de la familia y el de la empresa sigue siendo el principal detonante de liquidez y quiebra en el ecosistema nacional.

Un aspecto positivo identificado en la investigación es que la mayoría de los restaurantes acepta tarjeta, transferencias y pagos electrónicos. Las investigaciones de Kazan, et al. (2018), indican que la aceptación de tarjetas de crédito reduce los costos ocultos del manejo de efectivo, además el dinero cae directamente en la cuenta bancaria de la empresa, lo que genera un historial transaccional que facilita la conciliación de inventarios y reduce errores humanos de contabilidad manual.

Conclusiones

El análisis de los resultados de la investigación, permiten concluir que el desarrollo de una estrategia de diferenciación y de marca radica principalmente en que los hábitos alimenticios de los habitantes de Milpa Alta es distintivo al de otros lugares, ya que la condición geográfica y el tipo de suelo de la topografía de la demarcación, propicia a que los habitantes tengan una dieta basada principalmente en frijoles, chiles, tortillas, nopales, habas y hierbas para hacer infusiones y algunas frutas como capulines, tejocotes y duraznos, obteniendo estos alimentos de los productos que siembran; de las plantas que recolectan en el campo; de los árboles frutales que tienen en casa; de los hongos que recolectan en el monte, y de los animales que crían, en donde principalmente las mujeres se involucran en todos estos procesos de siembra.

Es necesario recuperar el conocimiento ancestral de la cocina tradicional de Milpa Alta, así como expandir el conocimiento de sus ingredientes y recursos naturales, esto sucederá cuando el territorio de esta región sea comprendido en un mismo marco integral, en donde la geografía, el uso de suelo, el respeto a las tradiciones, el

cuidado del territorio y el respeto a las formas internas de organización. Así como la lengua náhuatl, la riqueza cultural, ambiental y las tradiciones, la gastronomía y la preservación de los métodos tradicionales de cocina, así como todos los ingredientes y materias para desarrollar los platillos, generan una identidad de Milpa Alta, que por sí sola se diferencia del resto de las alcaldías y se preserva la riqueza culinaria.

Esta investigación proporciona una visión general de los desafíos en el acceso a financiamiento, lo que permitiría a los responsables de la toma de decisiones desarrollar estrategias específicas para abordar estas preocupaciones y mejorar la competitividad de los micronegocios en el sector restaurantero de la Alcaldía Milpa Alta. Desarrollar programas de apoyo que faciliten la comprensión y cumplimiento de los requisitos de garantía. Colaborar con instituciones financieras para simplificar y acelerar los procesos de créditos que apoyen a las PyMES.

La perdurabilidad de una PYME no se mide por la cantidad de años que lleva operando, sino por su capacidad para mantener la relevancia en un mercado dinámico. Dejar atrás la informalidad operativa, profesionalizar las finanzas y apostar por la diferenciación son las llaves para que los pequeños negocios de hoy se conviertan en las instituciones del mañana (CEPAL, 2019).

El perfil de los dueños de micronegocios en el sector restaurantero de Milpa Alta revela una predominancia femenina, con una mayoría de mujeres propietarias, este aspecto es muy importante para la autosuficiencia económica de las mujeres, también se comprobó que los negocios son mayormente familiares y gestionados directamente por las dueñas, quienes en su mayoría solo cuentan con educación básica.

Las propietarias enfrentan desafíos importantes, como la falta de conocimientos en mercadotecnia, competencia intensa y limitaciones en las instalaciones y presupuesto. La mayoría no ha buscado financiamiento debido a obstáculos como altas tasas de interés y procesos burocráticos. La capacitación es una necesidad sentida, especialmente en áreas de mercadotecnia, finanzas y gastronomía.

Referencias

- Anichebe, N. A., & Agu, O. A. (2021). Effect of inventory management on organizational effectiveness of selected small and medium scale enterprises. *European Journal of Business and Management Research*, 6 (3), 136-141. <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.873>
- Bak-Geller, S.; Matta, R.; Suremain, C. (2019). Patrimonios alimentarios. Entre consensos y tensiones / Coordinadores. El Colegio de San Luis, A.C, San Luis Potosí.
- Cabello, A. (2021). Análisis del entorno empresarial y la resiliencia financiera en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Revista Mexicana de Economía y Finanzas Nueva Época (REMEF)*, 16(3), 1–19.
- Carvajal, A, Monsalve Páez, W y Cely Landínez, J. (2024). Estrategias de competitividad para Cúcuta como

- ciudad y comunidad sostenible. (Cúcuta 2050). *Visión Internacional*, vol. 13, Núm. 1, p. 17-30. DOI: <https://doi.org/10.22463/27111121.5269>
- Chirinos, Y., Barbera, N., Nieves, M., y Rojas, D. (2023). Impacto de la investigación científica en la transformación social. En Chirinos, Y., Rojas, D y Barbera, R. (Eds.), *Retos socioeconómicos de la actualidad en el contexto global*. Fondo Editorial Universitario Servando Garcés. DOI: www.doi.org/10.47212/retosocioeconomicoactual2023
- Cho, M., Bonn, M. A., & Li, J. J. (2019). Differences in perceptions about food delivery apps between single-person and multi-person households. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 108-116. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.019>
- Contreras, A. V. (2018). *El mole y la construcción identitaria en San Pedro Atocpan, Milpa Alta* [Tesis de Maestría. Universidad Autónoma Metropolitana, México].
- Cruz, A. (2016). *Redes de cooperación y aprendizaje conformadas en el sistema de producción del mole en San Pedro Actopan*. Universidad Autónoma Metropolitana. <https://www.scribd.com/document/463604045/Tesina-Alma-Edit-Cruz-Villanueva2016-pdf>
- Díaz, M. (2011). *Identidad cultural desvalorada en el ámbito del turismo mexicano*. [tesis maestría, Universidad de Girona, México] <https://es.scribd.com/document/488936437/DiazRamosMonicaMargarita-Treball>
- Ferraro, C. (2011). Eliminando barreras: El financiamiento a las PyMES en América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). <https://www.cepal.org/es/publicaciones/35358-eliminando-barreras-financiamiento-pymes-america-latina>
- Graterol, M., Rojas, D., Chirinos, Y., y Alaña, Y. (2018). Responsabilidad ética herramienta para mejorar la competitividad del sector servicios petroleros. En Chirinos, Y. Ramírez, A. Barbera, N. Haymara, L. y Meriño, V. (2018). (Eds.). *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica*. Vol. II. Fondo Editorial Universitario Servando Garcés. DOI: <https://doi.org/10.47212/tendencias2018vol.ii.2>
- Gayosso, S., Testón, N. y Carrizal, A. (2025). Turismo regenerativo como estrategia de innovación educativa en la formación para la sostenibilidad socioeconómica. *Revista Temario Científico*, 5(2). e25526. <https://doi.org/10.47212/rtcAlinin.3.225.19>
- Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2026). Global Entrepreneurship Monitor 2025/2026 Global Report: Entrepreneurship in Modo Supervivencia. Global Entrepreneurship Research Association. https://www.researchgate.net/publication/401430477_Global_Entrepreneurship_Monitor_GEM_20252026_Global_Report_From_Uncertainty_To_Opportunity
- Gonzalez, M.A. y Pedroza, A. (2018). La Competitividad Empresarial: El Desarrollo Tecnológico. Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey. <https://acacia.org.mx/wp-content/uploads/2018/06/La-Competitividad-Empresarial-El%20Desarrollo-Tecnologico-Jun2018.pdf>
- Instituto Mexicano para la Competitividad. (2024). Radiografía Chilanga Competitividad de las Alcaldías.

<https://imco.org.mx/radiografia-chilanga-2024-competitividad-de-las-alcaldias/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2021). *Censo de Población y Vivienda 2020:*

Tabulados predefinidos. <https://www.inegi.org.mx/programas/ccovi/2020/#Tabulados>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2024). *Estadísticas a propósito del Día de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Comunicado de prensa 71/25)*. Datos basados en los Resultados Oportunos de los Censos Económicos. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2024/EAP_MIPYMES24.pdf

Jack, S., Moulton, S., & Anderson, A. R. (2020). Innovating the local: Conceptualising the role of embeddedness in small business procurement and networks. *Journal of Rural Studies*, 74, 112-123. <https://doi.org/10.1016/j.jrurstud.2019.12.008>

Kazan, E., Tan, C.-W., Lim, E. T. K., Sorensen, C., & Damsgaard, J. (2018). Disentangling Digital Platform Competition: The Case of UK Mobile Payment Platforms. *Journal of Management Information Systems*, 35 (1), 180–219. <https://doi.org/10.1086/228311>

Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education.

Márquez, Y. (2021). Identidad visual como estrategia de posicionamiento para el restaurante “La Casita del Encebollado”. *Uleam Bahía Magazine*, 2(1), 1-13. https://revistas.uleam.edu.ec/index.php/uleam_bahia_magazine/article/view/134

Porter, M. E. (2014). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria. https://books.google.com.mx/books/about/Estrategia_Competitiva.html?id=n0dDAAAQBAJ&redir_esc=y

Ríos, G. M. (2022). El nopal, su cultivo, importancia y problemática en la Región de Milpa Alta. *Agro-Divulgación*, 2(3), 45-52. <https://agrodivulgacion-colpos.org/index.php/1agrodivulgacion1/article/view/416>

San Martín-Reyna, J. M., & Durán-Encalada, J. A. (2022). Governance, capital structure and performance: An empirical analysis of family firms in Mexico. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 35(3), 312-329.

Secretaría de Desarrollo Económico (SEDECO). (2020). *Principales resultados del Censo de Población y Vivienda 2020*. Ciudad de México: Gobierno de la Ciudad de México. https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198152.pdf

SocialwiBox. (2023). Aumenta la base de datos de clientes de tu empresa con wifi social. Gestión de Marketing Automatizado para Hostelería. <https://www.socialwibox.es/aumenta-la-base-de-datos-de-clientes-de-tu-empresa-con-wifi-social/>

Sosa-Sosa, M. E., y Thomé-Ortiz, H. (2021). La nostalgia culinaria como elemento de atracción en el turismo urbano. *Revista Latinoamericana de Estudios Turísticos (RELATU)*, 21(2), 103–120.

Taiminen, H. M., & Karjaluo, H. (2015). The usage of digital marketing channels in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(4), 633-651. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2013-0073>

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative Science Quarterly*, 42(1), 35–67. <https://doi.org/10.2307/2393808>