

# Alcances e importancia de la cadena de valor como herramienta de diagnóstico y análisis para micro y pequeños negocios gastronómicos

## Scope and Importance of the Value Chain as a Diagnostic and Analysis Tool for Micro and Small Gastronomic Businesses

Mariana Mendoza Acevedo\*  <https://orcid.org/0009-0000-6464-6378>

Andrés López Ojeda\*\*  <https://orcid.org/0000-0003-4069-2219>

### Resumen

**Objetivo:** analizar los alcances y la importancia de la cadena de valor aplicada a los micronegocios gastronómicos en el Estado de México para saber cuáles son los elementos que dan ventaja competitiva. **Metodología:** exploratoria, etnográfica y analítica, derivada del trabajo de campo in situ y de un seminario taller. **Resultados:** se comprobó la pertinencia y la utilidad del modelo aplicado a pequeños emprendimientos del sector de servicios. Se observaron valores compartidos y diferencias. **Limitaciones:** debido al carácter cualitativo del trabajo, los emprendimientos que se analizaron son singulares, por lo que los resultados no son generalizables. **Conclusiones:** el modelo es pertinente y de incidencia positiva en este tipo de negocios, debido al aprovechamiento del patrimonio gastronómico regional como elemento diferenciador del resto de la oferta actual, como la comida ultraprocesada. Se requieren indicadores contextualizados para la gestión eficiente de esos ecosistemas. El valor compartido demuestra la importancia de las decisiones para hacer eficientes los recursos y asegurar la permanencia en los mercados.

**Palabras clave:** cadena de valor; propuesta de valor; ventaja competitiva; diferenciación; desarrollo local; micronegocios gastronómicos.

### Abstract

**Objective:** To analyze the scope and importance of the value chain applied to gastronomic microbusinesses in the State of México to identify the elements that lead to a competitive advantage. **Methodology:** Exploratory, ethnographic and analytical, derived from field work on site and a workshop seminar. **Results:** The relevance and usefulness of the model applied to small businesses in the service sector was verified. Aspects of shared value and differentiation were identified. **Limitations:** due to the qualitative nature of the research, the analyzed ventures are unique, so the results are not generalizable. **Conclusions:** The model is relevant and has a positive impact on this type of business due to the use of regional gastronomic heritage as an element of differentiation compared to the rest of the current offer, such as ultra-processed food. Contextualized indicators are required for the efficient management of these ecosystems. Shared value gives evidence of the decisions' importance to make resources efficient and ensure permanence in the markets.

**Keywords:** value chain; value proposition; competitive advantage; differentiation; local development; gastronomic micro-enterprises.

■ **Cómo citar:** Mendoza Acevedo, M., y López Ojeda, A. (2024). Alcances e importancia de la cadena de valor como herramienta de diagnóstico y análisis para micro y pequeños negocios gastronómicos. *región y sociedad*, 36, e1845. <https://doi.org/10.22198/rys2024/36/1845>

\*Autora para correspondencia. Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Turismo y Gastronomía. C. Cerro de Coatepec s. n, Universitaria, C. P. 50110, Toluca de Lerdo, Estado de México, México. Correo electrónico: mariana.creatiink@gmail.com

\*\*Universidad Autónoma del Estado de México, Facultad de Turismo y Gastronomía. C. Cerro de Coatepec s. n, Universitaria, C. P. 50110, Toluca de Lerdo, Estado de México, México. Correo electrónico: andrew\_diorema@yahoo.com.mx

Recibido: 10 de noviembre de 2023.

Aceptado: 16 de febrero de 2024.

Liberado: 4 de marzo de 2024.



Esta obra está protegida bajo una Licencia Creative Commons Atribución-No Comercial 4.0 Internacional.

## Introducción

La cadena de valor es un modelo de análisis utilizado a menudo para detectar problemas y dar soluciones consagradas a la consecución de ventajas competitivas, sobre todo en empresas del sector industrial. El presente trabajo pretende demostrar la pertinencia de aplicar dicho modelo a los micronegocios del sector de servicios, en específico, a los micronegocios gastronómicos en contextos urbanos y suburbanos del Estado de México.

Se ha observado que el turismo es uno de los sectores que más han desarrollado investigaciones en el campo de las cadenas de valor y de la competitividad con un enfoque administrativo; por ejemplo, respecto al aprovechamiento de herramientas tecnológicas y redes ampliadas para incrementar la competitividad gremial (Benavides, 2019) o para diseñar directrices y buscar incentivos de incidencia provenientes del sector público, con el fin de mejorar las decisiones que se toman en las políticas públicas referentes al rubro de servicios turísticos (Pulido-Fernández y López-Sánchez, 2016). En relación con trabajos dedicados a la alimentación y a la cadena de valor, se encuentra el texto de Morillo y Márquez (2014), quienes refieren esquemas formales de la industria alimentaria y las estrategias que han empleado las pequeñas y medianas empresas (PYMES). Tales autores elaboran una tabla comparativa con los resultados concretos alcanzados, que abarcan desde el rediseño, la reorganización, la automatización, la renovación tecnológica, la prevención de errores, los crecimientos verticales e incluso la disminución de la inversión en proyectos que no producen beneficios a los clientes o que aportan valor a otras cadenas. Páramo, Moncayo, Orellana e Hinojosa (2023) plantean la cadena de valor como una herramienta para la optimización estratégica de la cooperación empresarial gastronómica. Concluyen que hay una mediana familiaridad con el concepto de cadena de valor en empresas del giro. Sin embargo, en el trabajo presentado no hay elementos que se refieran a las actividades de planeación e implementación estratégica dentro de las empresas estudiadas.

Analuisa (2022) refiere los nodos y las necesidades en los diferentes eslabones de valor relacionados con los eslabones de consumo de alimentos saludables y señala que hay vacíos en la investigación de los países de América Latina sobre los ecosistemas de organizaciones empresariales de tamaño micro. Otras investigaciones han descubierto que algunas innovaciones se sustentan en la organización de las actividades clave que posibilitan el reconocimiento de las variables que aportan valor al consumidor y que propician viabilidad como negocio (Benavides, 2019; Galeano-Rojas y Beltrán-Camacho, 2008; Pulido-Fernández y López-Sánchez, 2016). El estudio estratégico de la gastronomía se asocia con trabajos que recuperan los recursos patrimoniales culturales como elementos fundamentales para incentivar el turismo (Linares, Santoyo, Muñoz y Rodríguez, 2018). Sin embargo, muy pocas veces se piensa que la cadena de valor sea una herramienta de análisis para optimizar los recursos propios de los micronegocios en economías locales con poco nivel de formalidad. Más bien se tienen en cuenta los negocios familiares que, por su tamaño, no requieren ninguna planeación estratégica. Aún más, muy pocos estudios se ocupan de la

gastronomía comercializada en las calles ni observan las ventajas competitivas y la diferenciación como atributos de valor del producto o de los procesos de producción. Tampoco los hay que versen sobre la caracterización de la cadena de valor, la cual permanece poco conocida y poco utilizada para revalorar la oferta de dicha gastronomía.

El presente estudio pretende identificar, con base en el análisis de la cadena de valor, variables pertinentes para el diagnóstico organizacional de unidades productivas que se caracterizan por producir propuestas de valor empíricas. En pocas palabras, se trata de un sistema productivo muy poco relacionado con la formalidad de la disciplina administrativa ortodoxa: negocios de comida de la calle, de banqueta o de cajuela que suman valores a pesar de las circunstancias y los aporta de manera integral a la vida y a los ritmos de la sociedad. Dicho sistema participa en el tema central del consumo, aunque este tipo de negocios siga siendo estigmatizado por ser informal, por tener una organización de sentido común, por considerarse que tiene un dudoso manejo higiénico de los alimentos y porque su oferta se percibe caótica e ineficiente. Sus efectos económicos y sociales a escala micro se encuentran invisibilizados en las cuentas públicas o, en el mejor de los casos, constituyen un mínimo porcentaje de recaudación.

Para reforzar lo anterior, en términos estadísticos, en 2018, la concentración de micronegocios no formales del sector restaurantero de México representó 62.6%, desagregados, preponderantemente en las categorías de preparación de antojitos, tacos y tortas, mismos que suman 46.75% del total de las unidades económicas informales (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2019, p. 89).

El Estado de México es líder en el listado de las unidades económicas formales e informales en la industria restaurantera (INEGI, 2019), puesto que concentra una gran cantidad de micro y pequeños negocios en los que predomina la informalidad. Por eso se escogió como objeto de estudio en la presente investigación. Como primer acercamiento se eligió la ciudad de Toluca, debido a los fenómenos migratorios que ha tenido desde mediados de la década de 1980 y por el crecimiento de la mancha urbana después del sismo de 1985 en la Ciudad de México, aunado al incremento de la inversión en las zonas industriales aledañas, lo cual ha incidido en el aumento de la oferta de la gastronomía de la calle, que es muy diversa y la buscan distintos grupos sociales de acuerdo con sus ritmos de vida. En contraste, aunque haya mucha demanda y aceptación de este tipo de alimentos, se los cataloga de riesgosos para la salud por el dudoso manejo sanitario. Además, se los considera problemáticos debido a que invaden el espacio público (Loayza y Sugawara, 2009).

Se plantea que el crecimiento e incluso la transición a la formalidad están vinculados al conocimiento de temas de planeación, organización y control sistematizados. Se entiende que este tipo de unidades económicas de emprendimientos gastronómicos, principalmente informales, surge debido a la carencia de trabajo formal: los bajos recursos económicos para la manutención familiar y la falta de oportunidades, lo que se asocia a la falta de conocimiento del concepto de propuesta de valor para gestionar de manera adecuada los peque-

ños negocios y micronegocios alimenticios. La Asociación de Emprendedores de México (ASEM, 2020) expone que las dos principales razones de fracaso de los emprendedores son el desconocimiento del mercado (38%) y una mala administración del negocio (32%), aunque también podría añadirse la falta de tiempo debida a la realización de otras actividades diarias —otro de los factores que más influyen en la forma de emprendimiento.

Por otra parte, Navarro-Dols y González-Pernía (2020) concluyen que los emprendedores gastronómicos que no tienen estudios formales de chef poseen un conocimiento previo integrado a un ecosistema colaborativo que fortalece los emprendimientos locales.

La gastronomía es un bien patrimonial que reproduce la identidad cultural, la alimentación poblacional y el comportamiento social que se deriva de dicho arte. Vista desde esta óptica, deben considerarse los intercambios simbólicos, económicos y formales (Ballart, Fullola y Petit, 1996) que pueden contribuir mucho a la comercialización de la comida y a la rentabilidad del negocio, forjando un sistema de valor inmerso en los continuos ciclos de trabajo y en el intercambio de múltiples agentes activos que aportan atributos a la gastronomía a través de los ingredientes y su transformación, de la entrega de preparaciones culinarias, de la promoción del consumo de alimentos en distintos segmentos de mercado y de los recursos que provee una región. Además, la gastronomía es una entidad de análisis poco convencional, debido a su comportamiento inestable, pues es un objeto de estudio que se crea, se recrea y se consume, lo cual produce una pluralidad de transformaciones fenomenológicas. Su valoración tiende a ser subjetiva, evolutiva y transformacional, como lo son los constantes fenómenos de hibridación que sufre, consecuencia de las situaciones históricas, políticas, económicas, medioambientales y culturales de una sociedad, las cuales influyen de forma directa en la transformación de los usos y costumbres asociados con la alimentación.

En un contexto de oferta y consumo, la gastronomía se enriquece con memorias colectivas y acciones creativas, propias de los individuos que hacen frente a las demandas y los condicionantes de numerosas situaciones socioeconómicas. El resultado es el aprovechamiento de los recursos locales y regionales en función de la microeconomía local, ya sea de manera formal o informal, lo que otorga beneficios mediante la interacción social que refuerza la identidad a través de la reproducción del uso de ingredientes y recetas para que se consuman productos culinarios de las regiones.

En el contexto de las localidades, el paso del tiempo y las interacciones constantes, tienden a influir y modificar las identidades gastronómicas. En la actualidad se lleva a cabo un *performance* interpretativo que se refuerza con las circunstancias socioambientales a los que se enfrentan las comunidades, como la incorporación de productos ultra procesados a la dieta cotidiana, o los monocultivos. Si en la interacción social el *performance* se retoma o se fortalece de manera inadecuada, las identidades gastronómicas pueden desvanecerse poco a poco y provocar la obsolescencia de los productos locales debido a las transformaciones de la oferta y la demanda de la gastronomía a escala comunal. Lo referido antes se vincula con los cambios generacionales, con las

transformaciones sociales y morfológicas que afectan los territorios y los fenómenos globales relacionados con el consumo de la gastronomía (Mendoza, 2019, pp. 97-98).

Observar la gastronomía es entenderla como un bien patrimonial aprovechable al que todos los individuos tienen derecho. La gastronomía depende de las condiciones del paisaje natural, del contexto cultural y sus modificaciones. También lo hace de las capacidades locales de la población y de las actividades económicas y socioculturales en las que los emprendedores gastronómicos fungen como actores que se apropian de los bienes del medio e incorporan elementos de otros ecosistemas gastronómicos que tienen a su vez interacciones económicas locales en las que sus pobladores tienen capacidad de apertura y adaptación a las influencias de los grupos hegemónicos. Las propuestas de valor pueden integrar elementos del contexto de las comunidades. Dicho en este sentido, la habitabilidad del territorio y la interacción de los individuos se emplean para sacar provecho de la relación compleja que hay entre los elementos medioambientales y el legado patrimonial, el cual se divide en tres aspectos: el patrimonio cultural vivo, el patrimonio cultural material y el patrimonio natural (Mendoza, López y Serrano, 2021, pp. 50-51).

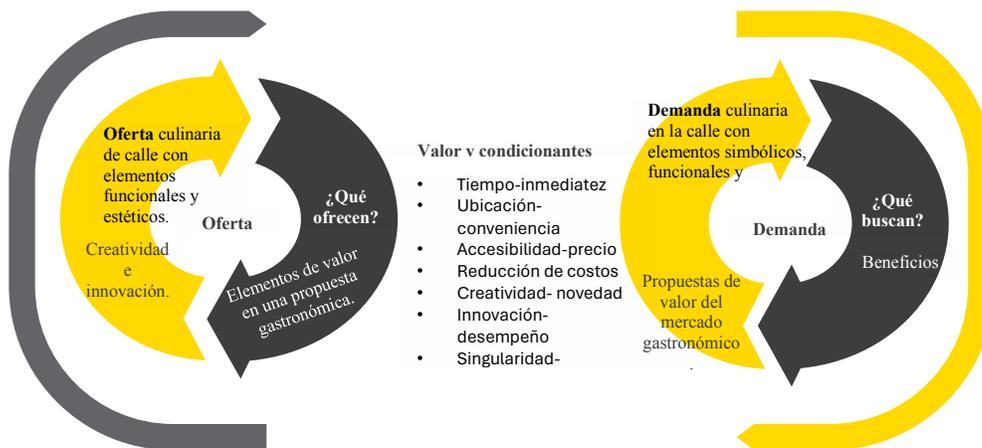
El objetivo de la presente investigación es demostrar la utilidad de las cadenas de valor para el diagnóstico e identificación de atributos de diferenciación de la oferta gastronómica de los micro y pequeños negocios de Toluca. La intención es enseñar la forma en que se puede aplicar el modelo de la cadena de valor tradicional que propone Porter (2020) para examinar las características de las actividades de los negocios que aportan valor a los productos gastronómicos. Se analizaron las recomendaciones del autor para mejorar las acciones y los productos, además de las funciones más importantes de los emprendedores que benefician a los consumidores.

Los negocios que se estudiaron se eligieron del contexto inmediato, la base estuvo en las apropiaciones y el uso de elementos de los recursos naturales, artificiales y culturales que provienen de otros contextos o sistemas comerciales gastronómicos. Los consumidores participan de la demanda de este tipo de ofertas por la accesibilidad, urgencia, gestión de tiempos, de gustos y preferencias de consumo, de manera que se aprecia la coincidencia de dos cadenas de valor (la del negocio y la del consumidor).

Hay valores que se asocian con cuestiones que trascienden la simple relación entre la oferta y la demanda. Es decir, que están involucradas otras variables, como lo simbólico, esto es, todos los significados culturales y sociales que tiene un platillo o un antojito. Hay una parte funcional dedicada a satisfacer el hambre o el antojo, pero también está la parte estética de lo cotidiano y la nostalgia proveniente del imaginario que “permite adentrarnos en los procesos de creación y formación de la subjetividad [...] que nos enfrenta a lo colectivo como fruto de una época y de unas convenciones sociales y pautas culturales” (Ardévol y Muntañola, 2004, p. 15). Así, el emprendedor y el consumidor establecen la relación comercial en el escenario de la cultura contemporánea, que conjunta las circunstancias y las memorias que el ofertante tiene en cuenta de manera empírica y que se sustentan en la observación de las necesidades

y de los problemas cotidianos que enfrenta el comensal. De este modo el emprendedor elabora soluciones creativas a través de la oferta y aprovecha las pulsiones del cliente, las cuales se despiertan en el día a día por los usos y costumbres de la cultura del antojo, tan arraigada en el contexto comunitario de la calle. Esas costumbres se fortalecen con propuestas basadas en la conveniencia de la inmediatez y la practicidad; también cuando se procura el beneficio propio y el del comensal.

Figura 1. Elementos que condicionan la oferta y la demanda en los micronegocios no formales



Fuente: elaboración propia con base en Ballart et al. (2023) y Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2015).

En los elementos que condicionan la oferta y la demanda de la figura 1, se conforma un sistema vivo dinámico en el que la oferta depende de la demanda y viceversa para que puedan existir. Se trata de un sistema de intercambios que se nutre de distintos componentes de valor, de mayor o menor ponderación, como el tiempo, la disponibilidad y la accesibilidad del ofertante, los cuales se transforman en un beneficio inmediato para el cliente. La interacción cotidiana entre ambos permite al vendedor, a través de sus propuestas de valor, asegurar la venta rápida de su producción, gracias a que se ha ubicado en un sitio conveniente, donde hay gran concentración de consumidores o porque el consumidor puede desplazarse fácilmente hacia el vendedor para conseguir el producto de forma rápida.

En lo referente al marco legal económico, el circuito de valor que se ha descrito evade las fiscalizaciones, las rentas e incluso el compromiso de continuidad, lo cual permite reducir los costos y ofertar un mejor precio. No obstante, todos estos aspectos están tocados de forma tangencial por la creatividad y la innovación de los ofertantes, limitadas por la finitud de los recursos de que disponen para solucionar las dificultades. Los ofertantes ejecutan los proyectos

comerciales con la finalidad de que sean eficientes y eficaces para brindar el servicio a través de propuestas novedosas y singulares. De esta forma se puede hablar de la propuesta de valor o de la propuesta de venta definida como: “la relación entre los beneficios que el cliente percibe –económicos, funcionales y psicológicos– y los recursos –monetarios, de tiempo, de esfuerzo y psicológicos– que se utilizan para lograr aquellos beneficios” (Schiffman y Lazar, 2005, p. 15). El planteamiento de los ofertantes es que, a pesar de ser microemprendimientos, logran proporcionar beneficios a los consumidores a través de diferentes acciones que se derivan del análisis de su cadena de valor en un proceso de cocreación. Y es que el emprendedor está influido por el grupo o la comunidad con la que interactúa. Por eso en el proceso de toma de decisiones relacionadas con la sociología, la gastronomía y las actividades económicas que en esta emergen (Rodríguez y Torres, 2008), en concordancia con el nivel de sistemas interactivos –que tienden a adaptarse a la constitución de la sociedad local y a las transformaciones en función de la acción interactiva dentro de un sistema gastronómico–, oferta propuestas de micronegocios muy adaptadas al aprovechamiento de los tres patrimonios, ya mencionados, dentro de la región local dotada de sentido en lo que pudiera relacionarse con lo que plantea Giddens (2019) como una reproducción de los sistemas socialmente estructurados informal y formalmente por la interacción de los agentes (ofertante y consumidor) constantemente en las prácticas recurrentes (compra-venta de productos) que representan, como dualidad, la estructura en esta rutina, que como fin logra la legitimación común del bien gastronómico.

Los sistemas se establecen a través de situaciones interactivas entre el medioambiente y la sociedad mediante beneficios en común que se obtienen gracias a actividades que desarrollan los emprendedores dentro de un sistema de valor<sup>1</sup> de fácil identificación en contextos cotidianos. Sus constantes relaciones se dan a través de repeticiones o réplicas, tanto del bien gastronómico como del fin y del mensaje, ya sea a través de un producto o un discurso e incluso debido a la comercialización de productos gastronómicos en diferentes puntos con las mismas características.

De acuerdo con Mazatán (2006, p. 149), “la trascendencia de la cocina reposa en su capacidad estructural de organización alrededor de la producción, distribución y consumo de la comida” bajo el planteamiento sociológico en el que la tradición culinaria expresa a la sociedad que la observa. Es en dicha observación común que la comida se produce, reproduce y se distribuye y con las estructuras informales se singulariza o se hibrida al momento de interactuar con los elementos de otros patrimonios y la contemporaneidad. Se vuelve multiplicativa cuando se reproduce en otros territorios si se plantea desde la perspectiva de los micro y pequeños negocios, los cuales tendrán sus variaciones contextuales según los paisajes naturales y culturales de los que se abastecen y de donde recuperan recursos del patrimonio a través de la oralidad y de algu-

1 El sistema de valor se entiende como la integración de las actividades que involucran la gastronomía, sustentadas en el territorio del que provienen y el aprovechamiento de este a través de la intervención humana, ya sea mediante la agricultura o a través de las actividades de distintos actores que aportan valor hasta llegar al último valor, que es el intercambio para el consumo.

nas tendencias fáciles de adecuar a las posibilidades del emprendedor. Así, los negocios se robustecen a través de argumentos como el de Miah, Lakner y Feke-te-Farkas (2024, p. 21), según el cual el emprendimiento social puede disminuir considerablemente la pobreza y el hambre; así como: mejorar la calidad en la educación, trabajo decente y crecimiento económico, equidad de género, esto con base en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, lo cual favorece la estructura de los sistemas de valor gastronómicos y sociales de las PYMES a través de la complementación de cadenas de valor que se suman para dar un valor integral al cliente y al ecosistema económico local.

Concernientes a la cadena de valor, se consideraron dos tipos de micro-negocios gastronómicos para comparar sus actividades y para identificar los aspectos de valor y de diferenciación para los consumidores. Se clasificaron en microemprendimientos *no formales* y *formales* que, independientemente de su naturaleza, son capaces de incidir de manera positiva en la rentabilidad socioeconómica de las comunidades urbanas.

El diagnóstico de la cadena de valor a baja escala, por el tamaño de la oferta, también está integrado por las mismas actividades interactivas que, como refiere Porter (2020), pueden descomponerse en las múltiples acciones de una unidad económica, con la intención de hacer más eficientes los procesos agregando el mayor valor posible al consumidor. De manera muy similar a como se observa en los análisis industriales de Gil-Gómez y Hernández-Trujillo (2022) se aborda este planteamiento y lo proyectan a la cadena de valor gastronómica, dividida en procesos visibles y procesos no visibles que involucran al consumidor y la aportación de valor en la era digital.

Se plantea que para que el consumidor se vea favorecido en el intercambio económico, la finalidad debe ser que los productos y servicios se diferencien de las otras ofertas (Porter, 2020), las cuales se asemejan al concepto de valor compartido que plantean Porter y Kramer (2011), como las alianzas centradas en la conexión del desarrollo social y el progreso económico. El sistema de valor gastronómico, localizado en los espacios urbanos, está compuesto de distintas cadenas, denominadas sistema de valor gastronómico, que benefician a los consumidores y a los usuarios procedentes de las comunidades de contextos locales, mediante una oferta que va desde una dieta saludable hasta productos de indulgencia (antojitos, postres). Hay ciertos eslabones sueltos de la cadena de valor, como las experiencias de consumo, la sustentabilidad y los beneficios a la salud, que se consideran elementos de valor, desde la producción hasta el consumo (Nyberg et al., 2022), que tienen limitado su aprovechamiento en distintas líneas –sobre todo la sustentable– que, en comparación con las cadenas industriales, a escala micro, tienen efectos directos en las economías y las sociedades locales, además de ser poco estudiadas.

Procurando disminuir un poco su complejidad del estudio de los sistemas culinarios y los emprendimientos, se subdividió el sistema de valor gastronómico de un espacio urbano localizado y muy concurrido en pequeñas fracciones y observar las cadenas de oferta final para el consumo, a lo que se le denominará *cadena de valor de oferta gastronómica* que, en su singularidad, agrupa conjuntos de actividades que tienen propósitos compartidos con el objetivo de

aportar valor a través de la diferenciación<sup>2</sup> y, posiblemente, con el liderazgo en costos mediante los productos y los servicios, a lo que podría llamarse *reproducción de la diferenciación* (Mazatán, 2006, p. 151); es decir, las actividades o los productos que se integran con características singulares de acuerdo con su contexto y que se ubican entre las tres de las cinco actividades primarias de la cadena de valor.

En relación con la entrega del producto, con la difusión de los productos o servicios, así como con la corresponsabilidad que conllevan, los eslabones de la mercadotecnia y del servicio posventa crean una imagen que constituye la reputación del negocio, que fortalece la posibilidad del intercambio o venta de modo repetido. Es en estos eslabones de las actividades primarias de la cadena de valor donde se establece otra estructura de aportación de valor. Aunado a ello, se suman las actividades de soporte o secundarias, evidentes a escala corporativa, difíciles de clasificar en modelos de micronegocios de gastronomía, aunque también pueden existir (Porter, 2020, pp. 33-59). En la figura 2 se muestran algunas de las variables que se han identificado en la literatura y que aportan atributos al modelo de la cadena de valor de Porter, cuya propuesta permite ubicar las actividades que producen ventaja competitiva y las definiciones que brindan beneficio al consumidor, ya sea a través de los costos o a través de las actividades de diferenciación. Lo último es lo que interesa identificar en esta investigación.

2 La diferenciación en la perspectiva de Porter (2020) y la explicada por Restrepo (2004, p. 55) es una ventaja por percepción exclusiva, una estrategia que se distingue porque oferta a los clientes productos con un valor superior a través del diseño, de la funcionalidad y del servicio.

Figura 2. Cadena de valor de Michael Porter (2020), con definiciones presentadas en el seminario taller "Formación de gestores gastronómicos en el diseño y aprovechamiento de la cadena de valor" (como parte del programa Cátedras COMECYT,<sup>3</sup> 2022)

**Actividades secundarias:** son las actividades que dan soporte a las actividades primarias a través de la planeación de los distintos recursos del negocio, es el corporativo empresarial o la estructura básica de las áreas de una empresa. Manejan las proyecciones, la administración, los recursos humanos, la innovación y los financiamientos, entre otras cosas.



**Actividades primarias:** es el conjunto de actividades que realiza de manera continua un negocio para satisfacer necesidades o deseos de los consumidores a través de la detección de acciones que brindan valor y beneficios que favorecen el intercambio económico.



**Valor agregado:** son las acciones que se realizan en la cadena de valor para diferenciar un producto o servicio de la competencia.



**Valor compartido:** son las acciones realizadas dentro de la inclusión de los espacios socioecológicos para lograr el equilibrio, la rentabilidad y la sustentabilidad.



**Ventaja competitiva:** es la consciencia del emprendedor/empresa para otorgar beneficios al cliente a través de la estrategia del negocio en comparación con la competencia, que puede basarse en el liderazgo en costos, diferenciación, enfoque o valor compartido. Es la razón por lo que fija los precios del producto/servicio/experiencia.



**Propuesta de valor:** es la consciencia del ofertante acerca de los beneficios que otorga el negocio para el cliente y lo distingue de la competencia, fomentando el consumo.

Fuente: elaboración propia con base en Porter (2020) y Osterwalder et al. (2015).

En general, hay distintas cadenas de valor que aprovechan en la actualidad el recurso gastronómico mediante redes consolidadas, como la que promovió el reconocimiento de la ciudad de Oaxaca como patrimonio de la humanidad. No obstante, en el desarrollo regional, aún es necesario trabajar para integrar los actores económicos de perfil gastronómico en el fortalecimiento y construcción de redes de soporte local, pues, aunque es positiva la red que se mencionó, continúa siendo selectiva y hasta excluyente debido a que la manejan grupos cerrados (Mendoza, 2019). Organizada esa red de otra forma, podría influir de manera positiva en la rentabilidad social, económica y quizás medioambiental de los lugares donde se instalan esos negocios para el desarrollo local. Como señala Benavides (2019), las cadenas de valor tendrán que concentrarse en la planificación y en el fortalecimiento de los recursos humanos a través de la ca-

3 Programa de apoyo a Investigadoras e Investigadores COMECYT (Consejo Mexiquense de Ciencia y Tecnología) Estado de México, modalidad Cátedras.

pacitación y la creación de redes relacionales que fortalezcan los sistemas de valor, elementos que en los micronegocios son apenas perceptibles.

A pesar de la falta de redes, de planificación y de la capacitación de los recursos humanos, y para el contexto que interesa aquí, son evidentes los esfuerzos que realizan los micronegocios gastronómicos para mantenerse activos económicamente. Si se tienen en cuenta las gestiones burocráticas gubernamentales, la escasez de indicadores, la falta de continuidad e incluso la baja visualización de localidades singulares con buenas perspectivas de producción y suministro de insumos en el Estado de México se notará que son limitantes para la eficacia de los programas estratégicos públicos.

Existe aún una gran oferta gastronómica local y regional articulada con valores culturales que predomina en los micronegocios, como la comida tradicional, entendida como la que se elabora y se consume en las comunidades singulares, que se transmite de generación a generación; la popular se considera la que demanda y se oferta a las masas y que integra elementos comerciales y adecuaciones singulares que responden a una temporalidad y ciertas modas. La de la calle se ve como la oferta singular en las poblaciones y ciudades que tiene ciertos rasgos de comida popular y elementos de la tradicional. Esas pequeñas empresas utilizan productos que llegan de distintos lugares del país: raíces, tubérculos, semillas, granos, insectos, vegetales, flores, frutos, hongos, productos de recolección, como los quelites, carnes, pescados y mariscos. Los distintos tipos de negocios aprovechan esos insumos para innovar en la solución de problemas de producción, distribución y consumo a través de la adecuación de tecnologías básicas para hacerlos funcionales de acuerdo con sus capacidades económicas, su influencia cultural y el perfil de los consumidores a los que atienden en mercados, plazas, afuera de escuelas y oficinas o lugares concurridos. También se estima que tales emprendimientos contribuyen a un desarrollo sustentable, porque su oferta es una alternativa a la comida industrializada, que homogeniza y limita la singularidad de cada lugar y contexto. Además, dicha comida modifica la cadena de valor de la gastronomía tradicional o popular, incluida la que ofertan los micronegocios, y pone en riesgo la soberanía alimentaria local, los saberes y las economías locales al fomentar la percepción de beneficios derivados de las propuestas de valor y alcanzar la satisfacción del consumidor individual (Pulido-Fernández y López-Sánchez, 2016).

En 2021 se aprobó la Ley Federal al Fomento de la Cocina Mexicana (Minuta Proyecto de Decreto, 2021) para impulsar la productividad y la competitividad a escalas nacional e internacional, con el resultado de establecer mecanismos de gestión social para el desarrollo económico local y regional del país a través de la gastronomía y de los actores que en ella intervienen. En este marco, la cadena de valor tiene mucha participación, puesto que se entiende como:

los factores productivos, económicos, culturales y comerciales en el que participan campesinos, pequeños productores, empresarios, cocineros tradicionales y prestadores de servicios vinculados a la transformación, comercialización y promoción de productos y servicios, relacionados con la Cocina Mexicana, asimismo, al conjunto de procesos a implementarse para la elaboración de productos perteneciente a la

Cocina Mexicana, integrada por micro, pequeñas, medianas o grandes empresas. (Minuta Proyecto de Decreto, 2021, p. 3)

En el caso de los negocios que se estudian aquí, se observa que sus actividades cotidianas están desarticuladas debido a que los apoyos públicos federales y estatales no contemplan los sectores culinarios informales.

## Metodología

El trabajo se planteó como un estudio exploratorio (Ávila, 2006, p. 47) para obtener información relacionada con las cadenas de valor y su implementación en el sector gastronómico, en específico de los micronegocios formales y no formales pertenecientes al sector restaurantero. Luego se analizó la información que se obtuvo de las fuentes secundarias y del diario de campo, considerando las categorías preponderantes del sector restaurantero a través de cuatro etapas. La primera estuvo dedicada a conseguir información secundaria de las fuentes documentales relacionadas con la cadena de valor y sus derivados y con datos sociodemográficos. En la segunda etapa se produjo información primaria mediante el trabajo etnográfico, que sirvió para perfilar las microunidades económicas. Se emplearon la *no formalidad* y la *formalidad* como categorías para contrastar la innovación con la tradición. En esta etapa se hicieron observación directa y entrevistas profundas para recabar información. En la tercera etapa se llevó a cabo un seminario taller con la finalidad de formar gestores gastronómicos para el diseño y el aprovechamiento de la cadena de valor. La estrategia resultó muy útil, pues gracias a ella se pudieron “concretizar” los insumos de las primeras etapas y abrir un foro de discusión con expertos (método Delphi). La *figura 3* muestra el objetivo, las características del perfil para seleccionar a los participantes y al panel de expertos y las características de entrega de los casos de estudio.

### Figura 3. Características y descripción del seminario taller para la formación de gestores gastronómicos en el diseño y el aprovechamiento de la cadena de valor sustentable, 2023



**Coordinadores:**

Dra. Mariana Mendoza Acevedo  
Dr. Andrés López Ojeda

**Objetivo del seminario:**

Contribuir a la formación de gestores del patrimonio gastronómico a través de la cadena de valor sustentable para el aprovechamiento de los recursos, productos y bienes culinarios que lo integran.

**Dirigido a:**

Actores de la escena gastronómica con experiencia profesional, promotores culturales, cocineras(os), chefs, estudiantes de gastronomía, investigadores e interesados en la gestión patrimonial a través de la cadena de valor sustentable de instituciones privadas, públicas y ciudadanas.

**Perfil de los expertos:**

Investigadores afiliados a un centro de investigación público, especialistas en cada uno de los módulos del seminario taller, con título de doctorado.

**Duración:**

El seminario taller tendrá una duración de 25 horas: 12 horas teóricas, distribuidas en 4 sesiones de 3 horas cada una de ellas a través de la plataforma Microsoft Teams, y 13 horas prácticas para la elaboración del trabajo final.

Participación de 4 especialistas, uno por cada módulo, con ponencias magistrales. Se los entrevistó previamente con el método Delphi.

**Temario del seminario taller:**

Módulo 1: Gestión del patrimonio gastronómico.

Módulo 2: La cadena de valor como modelo de intervención en el patrimonio gastronómico.

Módulo 3: Determinación de la cadena de valor para un servicio o producto gastronómico con enfoque sustentable.

Módulo 4: Alcances, pertinencia y diferenciación a través del modelo de la cadena de valor sustentable.

**Formas de evaluación final:**

Entrega de actividades por módulo, 40%

Asistencias, 10% (con un mínimo de 80% de asistencias para derecho a evaluación)

Entrega de casos estudio, 40%

**Características de entrega de las actividades por módulo:**

En equipo de 4 personas completarán el diario de observación con lo que se haya estudiado en los módulos 1 y 2, eligiendo únicamente productos o servicios gastronómicos distintivos de las localidades o regiones en las que habitan. Pueden ser: tradicionales, populares o de calle.

**Características de entrega de caso estudio:**

Los participantes del seminario taller, con base en lo observado en las exposiciones de sus compañeros y las propias, elegirán el modelo de micronegocio que se ajuste a las características de los módulos 3 y 4 para completar su diagnóstico sobre la cadena de valor sustentable y escribirán sus reflexiones sobre la ventaja competitiva de diferenciación o valor compartido, de acuerdo con los temas

Fuente: elaboración propia, 2023.

Las tres fases anteriores, en especial el panel con expertos y el seminario taller, tuvieron el fin de contrastar la información que se obtuvo en la investigación secundaria y en el trabajo de campo y llegar a la discusión de la gestión a través del aprovechamiento de los recursos locales y regionales en la cadena de valor, cuya intención es mejorar la propuesta de valor significativa para el consumidor. Por último, la etapa cuatro se concentró en el análisis de los trabajos y reflexiones resultantes del seminario taller y se contrastó con la información que se obtuvo a través de las primeras tres etapas, así como con los hallazgos y las conclusiones (véase figura 4).

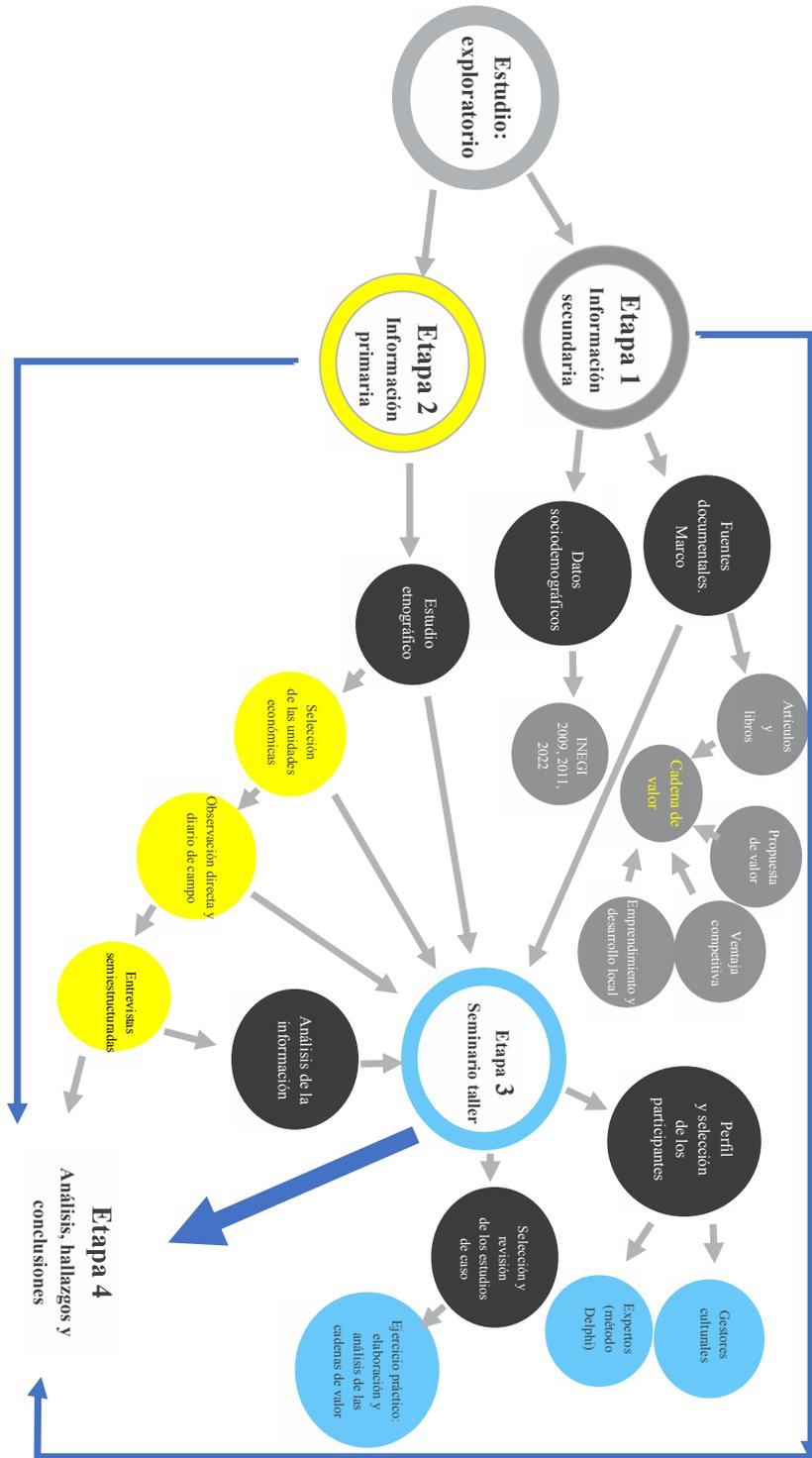


Figura 4. Diseño metodológico

Fuente: elaboración propia (2023).

En la primera etapa se pudo apreciar que la oferta gastronómica que predomina tiene un arraigo cultural en la cocina tradicional, popular y en los hábitos de consumo de las poblaciones locales y regionales. También se distingue porque ofrece *comida a la carta*<sup>4</sup> y *comida corrida*.<sup>5</sup> Se realizó una comparación entre el censo restaurantero de 2009-2011 y el de 2021 (INEGI, 2011, 2021) para identificar los cambios en las categorías ya mencionadas según el número de negocios con mayor oferta. El resultado es que la comida corrida ha experimentado un descenso.

Con base en el hallazgo anterior, en la segunda etapa se seleccionaron los modelos de micronegocios no formales y formales con la finalidad de observar posibles concordancias que pudieran ser identificables y documentables en campo; para generar sugerencias en relación con la propuesta de valor de los negocios seleccionados derivadas del análisis de sus actividades. Después se redactaron el guion de la entrevista semiestructurada dirigida a los emprendedores y a los vendedores, y un diario de observación de los eslabones que integran la cadena de valor de Porter: logística de entrada, operaciones, logística de salida, entrega del producto, comunicación, ventas, herramientas de mercadotecnia, actividades de soporte de las personas que intervienen en el proceso (véase figura 3), los indicios de un corporativo, las consideraciones de la autoobservación y las encomiendas que dan los emprendedores al personal que colabora con ellos.

En la tercera etapa se sumó la información que surgió del seminario taller que se impartió a la Red de Tecnológicos de Turismo y Gastronomía del Estado de México en febrero de 2023. En él se integraron cinco casos de estudio extraídos de un diario de campo y un manual de análisis para diagnosticar la cadena de valor. Se solicitó a los participantes que propusieran mejoras. También se realizó trabajo de campo en dos puntos de gran afluencia de la ciudad de Toluca, donde se concentra un buen número de negocios ambulantes y donde se realizaron entrevistas abiertas a las personas que comen en la calle de la zona centro. Los trabajos resultantes del seminario taller incluyeron establecimientos gastronómicos que aprovechaban los recursos locales y regionales de distintos municipios del Estado de México, como Valle de Bravo, Tepetzotlán, El Oro, Tenancingo y Villa Guerrero.

En general, puesto que se siguió la misma metodología para el trabajo de campo, la muestra se compuso de siete células comerciales de antojitos de venta informal y cinco formales. Se clasificaron a partir de las características de singularidad, distinción o reconocimiento local. En la tabla 1 se presentan los micronegocios que se observaron.

4 Es el menú que por lo general proponen los restaurantes que ofertan un conjunto de platillos seleccionados por el chef, los cocineros o incluso los propietarios. Los menús siempre son los mismos, a menos que se decida actualizarlos.

5 Oferta de comida de tres o cuatro tiempos: entrada o sopa o ambos, plato fuerte y postre. Por lo regular, se oferta como menú del día y el plato fuerte puede tener entre tres o cuatro opciones.

Tabla 1. Clasificación de la muestra de micronegocios no formales y micronegocios formales

Micronegocios no formales	Micronegocios formales
1. Diablito que comercializa elotes y esquites a la salida de dos escuelas primarias.	1. Tortería en Los Portales, centro histórico de la ciudad de Toluca.
2. Carretilla con vitrina en la que se venden <i>jicaletas</i> : paletas de jicama con la silueta de personajes de moda, bañadas con chamoy* y polvos de colores.	2. Fonda cerca del centro histórico de la localidad que tiene 25 años de antigüedad.
3. Carretilla con venta de crema de coco y cocos.	3. Local de venta de obispo: embutido tradicional, elaborado con carne de cerdo. Se ubica dentro del mercado de Tenancingo y tiene 40 años de antigüedad.
4. Carrito de supermercado en el que se venden tacos dorados y pambazos.	4. Local de venta de barbacoa en domicilio particular.
5. Puesto semifijo con venta de tlacoyos, quesadillas y aguas frescas.	5. Local en el que se vende la bebida tradicional denominada "chiva", elaborada con plantas y hierbas, en su gran mayoría silvestres que se obtienen mediante recolección. El local se sitúa dentro de una casa de cultura en el municipio de El Oro.
6. Puesto de barbacoa los fines de semana.	
7. Puesto de mariscos también que vende los fines de semana.	

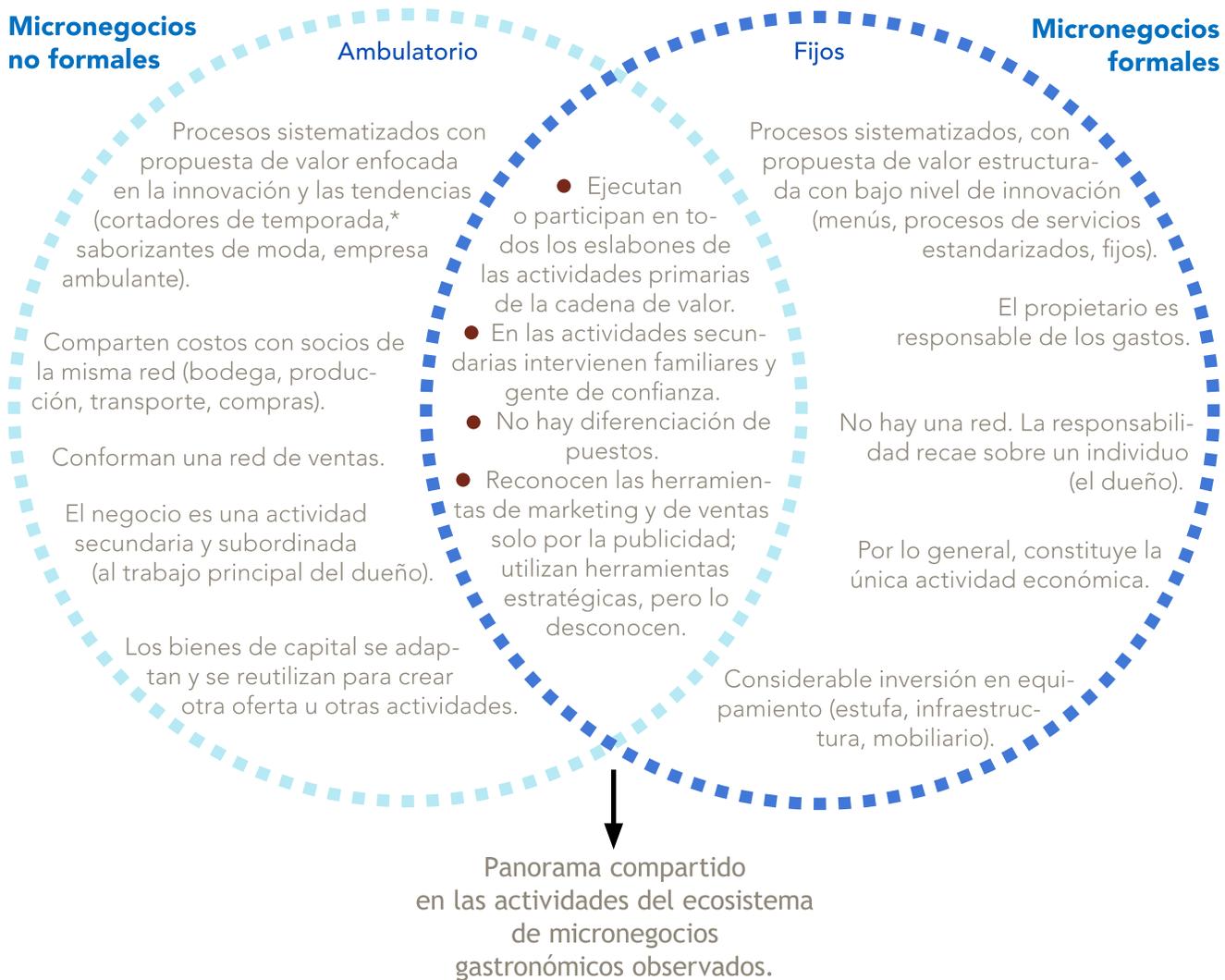
\*Salsa preparada a base de fruta deshidratada, vinagre, chile, sal, azúcar y agua, de consistencia espesa con sabor picante y agridulce.

Fuente: elaboración propia (2023) con base en el trabajo de campo.

Cabe destacar que el paisaje urbano comercial del centro de Toluca se ha transformado mucho debido a las restricciones gubernamentales de venta de alimentos informales y al aumento de la oferta de comida de franquicia.

La muestra se seleccionó teniendo en cuenta los siguientes criterios: a) que los giros tuvieran como mínimo un año trabajando, b) que las propuestas de los negocios no formales tuvieran elementos distintivos y singulares con indicios de innovación en la propuesta; c) sin establecer un tope máximo, se procuró que los negocios formales tuvieran, por lo menos, un integrante que participara en alguna actividad perteneciente a la cadena de valor para que pudiera describir las funciones cotidianas que realizaba en relación con las actividades primarias:

Figura 5. Diagrama comparativo de los hallazgos en los ecosistemas de micronegocios no formales y formales



\*Los cortadores de temporada son moldes cortadores de metal que por lo general se utilizan para elaborar galletas decoradas, con las siluetas de personajes de figuras animadas y que cambian con la moda.

Fuente: elaboración propia (2023) con base en el trabajo de campo.

desde la recepción de materias primas y el tratamiento para almacenarlas o incorporarlas en la etapa de operaciones y transformación, hasta las consideraciones de organización para la logística de entrega o salida, la mercadotecnia, las ventas y el servicio posventa en el que cada uno de los eslabones da valor al producto final que recibe el cliente y mediante el cual se produce un intercambio. Bajo la inferencia generada a lo largo de las tres etapas anteriores en relación con el conocimiento de los procesos y ejecución de las actividades de los micronegocios —ya sea por la rutina cotidiana o a través del aprendizaje— se determinó que las actividades primarias de la cadena de valor son identificables, descriptibles y diagnosticables en los microemprendimientos que se analizaron. De esta forma se pudo comparar el mercado formal con el informal en relación con la forma de ejecutar las actividades y luego examinar la información del estudio exploratorio en la cuarta etapa.

## Hallazgos

El trabajo de observación y las entrevistas abiertas fueron muy importantes, porque permitieron observar peculiaridades distintivas en cada uno de los micronegocios no formales analizados: su forma de organización de recursos materiales y humanos, así como redes y planeación, actividades a realizar una vez logrado el producto de valor y control a través del manejo de inventarios. Los aspectos anteriores se compararon con los de los negocios formales que tenían ya cierta antigüedad. Aunque se aprecia que ambas categorías poseen una forma de organización sistematizada de la propuesta de valor de manera casi uniforme y replicable que permite la sistematización de operaciones y la consistencia para mejorar el margen de utilidad, atraer a los clientes, generar lealtad y una propuesta de valor para los consumidores, se hallaron algunas diferencias en las observaciones que se muestran en la figura 5.

Se encontró que algunos de los negocios no formales pertenecen a una red de ventas, es decir, que hay varios vendedores con las mismas características, pero que se distribuyen en distintas zonas de la capital del estado, lo cual les permite compartir los costos de la renta de bodegas para almacenaje y transformación, los costos de producción cuando elaboran productos en serie, los de transporte para desplazar las flotillas de venta y los de compras cuando adquieren materias primas a precio de mayoreo. Esta dinámica se observó en la venta de *jicaletas*, de aguas de coco y de elotes, lo que da pie a tener mayor ventaja competitiva en lo que respecta al liderazgo en costos. Por otra parte, la diferencia de ofertas que distingue a esos negocios da al consumidor la posibilidad de adquirir productos del patrimonio natural y cultural a precios muy accesibles. Además, debido a que los negocios no formales se sitúan de manera estratégica (lugares concurridos) y a que su actividad es itinerante, se diferencian de los negocios formales.

Respecto a los micronegocios formales, los costos y los gastos recaen en el propietario, lo que le impide tener ventaja en costos. Por otro lado, carecen de una red de responsabilidad compartida.

Un punto importante es la diferencia entre las características de la ocupación laboral. Mientras que los emprendedores de micronegocios no formales ejercen dicha actividad económica como complemento de otras actividades —sobre todo oficios—, los propietarios de micronegocios formales manifestaron que es la única actividad económica a la que se dedican. Otra variable que los distingue es la manera de afrontar la baja de clientes a causa de las vacaciones, pues cuentan, como se dijo, con oficios que les permiten ganar dinero para mantener a sus familias. En cambio, los empresarios formales dedican todo su tiempo laboral a una misma actividad económica, a pesar del comportamiento de estacionalidad del mercado. Además, los micronegocios formales tienen que incurrir en una inversión alta para el equipamiento, mientras que los emprendedores no formales refieren recuperar o reutilizar los equipos de otras actividades económicas y adaptarlos para la venta de sus productos.

Los puntos en que convergen ambas categorías son los siguientes: la intervención de actividades primarias en casi todo el ciclo de la cadena de valor; no existe una categorización ni delimitación de puestos ni actividades. Por lo tanto, las responsabilidades son de todos, aunque esto no se replica en la segunda generación que se integra a los negocios formales. Sobre cómo los dos tipos de micronegocios perciben el eslabón de mercadotecnia y ventas, se puede decir que ambos lo conocen solo por la publicidad. En ambos grupos se observó que implementan herramientas estratégicas del eslabón de marketing y ventas de manera empírica a pesar de no reconocerlas. Ejemplo de esto es la selección de las ubicaciones para la venta, que se relacionan con el segmento al que van dirigido y los atributos del producto que se asocian con la propuesta de valor. En cuanto a las formas de pago y a la comunicación de las características de valor que representan diferenciación y singularidad, se encuentran descuidadas o desatendidas: invertir en promoción y difusión, según uno de los propietarios de negocio formal, le traería problemas por el crecimiento y la imposibilidad de manejarlo.

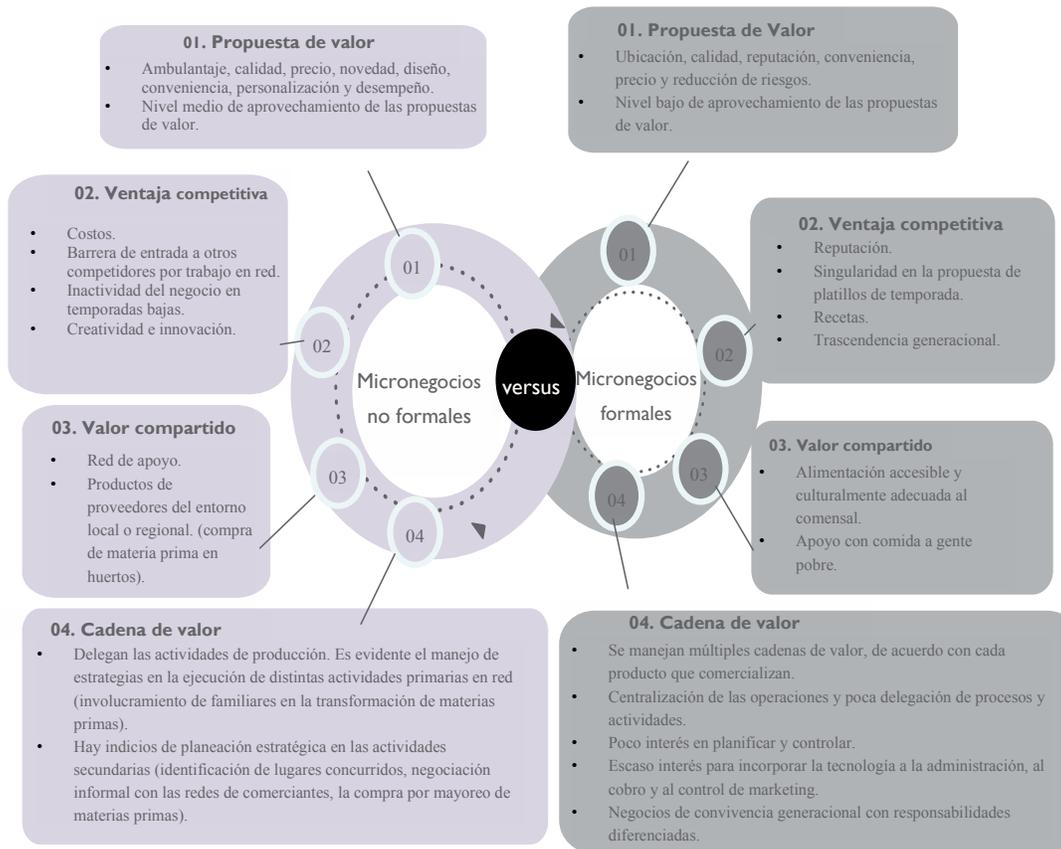
En las actividades secundarias intervienen familiares y gente de confianza, pero el microempresario es el que toma las decisiones. El planteamiento administrativo se concentra en la toma de decisiones a corto y mediano plazos, lo que ha permitido subsistir a los micronegocios en el ecosistema comercial gastronómico, pero no crecer. Todos los negocios consideraron que podrían mejorar si tuvieran mayores conocimientos acerca del manejo de los recursos económicos y humanos, debido a que la mayoría de las actividades se realizan día a día, lo que impide tener tiempo para observar el negocio y tomar decisiones para que sea más eficiente. En este sentido, es importante describir su trabajo como un ciclo de operaciones sin fin que los agota a causa de la gran cantidad de actividades que ejecutan.

Por otra parte, los negocios formales que han prevalecido a lo largo del tiempo, lo han hecho gracias a que los familiares se incorporan a ellos y se suman a la cadena de valor de manera organizada, tomando la responsabilidad de áreas específicas. Es importante subrayar que la formación educativa es un distintivo de las segundas y terceras generaciones de los negocios establecidos. Los due-

ños dicen que el negocio les ha permitido pagar la educación de los hijos que dan continuidad al giro.

En general, los referentes de este trabajo exploratorio demuestran que hay diferencias en la propuesta de valor que dan singularidad y diferenciación a ambos grupos y que atraen nichos de mercados distintos y peculiares, como se muestra en la figura 6.

Figura 6. Resultados del ecosistema de micronegocios gastronómicos derivados del diagnóstico y de la identificación de atributos



Fuente: elaboración propia (2023) con base en el trabajo de campo.

Las ventajas competitivas también son diferentes en ambos grupos. Por un lado, los micronegocios formales compiten por la reputación, la singularidad en la propuesta de platillos, las recetas y la trascendencia generacional, mientras que los micronegocios no formales compiten por los costos y, además, los informales no trabajan durante las temporadas de baja demanda (vacaciones en las oficinas, escuelas u hospitales); es decir, solo trabajan en temporadas altas. Otra forma de fortalecer la ventaja competitiva es cuando la organiza-

ción de vendedores organizados impide la entrada a nuevos competidores. En los micronegocios no formales, se compite en creatividad y en la innovación de los modelos de negocio, pues están pendientes de las tendencias y adecuan sus propuestas a lo mínimo necesario para abatir los costos.

En cuanto a la de ventaja competitiva, todos los negocios coincidieron en que quieren reducir los costos a través del anclaje a otra cadena de valor o crecimiento vertical. Ejemplo de ello, es el caso del negocio que vende barbacoa: los dueños crían los animales que preparan. En el caso del negocio que comercializa el obispo<sup>6</sup> tiene un pariente carnicero y le da mejor precio que cualquier carnicería. En lo que respecta al resto de los negocios, dicen que la compra en centrales de abasto o mercados fortalece la relación de lealtad con los proveedores, lo que produce ganancias para todos.

La ventaja competitiva en los micronegocios no formales, con base en Porter (2020), se sustentan en la venta de los productos de temporada que venden, en la reducción de costos para mejorar el precio de venta y en la conveniencia de compra-venta que permite el ambulante, lo cual les da mayor oportunidad de venta y el reconocimiento de los clientes, además de pertenecer a una red donde tienen rutas preestablecidas. Aunado a ello, no pagan permisos ni licencias ni renta de un espacio comercial, lo que les permite dar un precio más bajo que los negocios establecidos.

Otro elemento clave en ambos tipos de micronegocios es la comercialización de los productos regionales de temporada, porque se pueden conseguir a un costo más bajo y con el sabor característico que conocen los consumidores. Así, se refuerza el significado y la tradicionalidad de los productos para el comensal, como es el caso de los elotes y los esquites de maíz cacahuacintle que forman parte de la carta de temporada de la fonda y la tortería. Ninguna persona entrevistada dijo tener estandarizadas las recetas ni que usaran mecanismos de medición exacta, como gramajes por porción. Dicen que es difícil hacerlo, porque las cosas no tienen un tamaño regular. Establecer un sistema de estandarización de medidas representa la oportunidad de desarrollar productos con una calidad aceptada por los comensales y mejorar la eficacia. También posibilitaría a los emprendedores, sobre todo a los propietarios, salir de las actividades primarias de la cadena de valor y que los dueños se integraran a las áreas estratégicas para tomar decisiones. Aunado a lo anterior, se observó que tanto los micronegocios no formales como los formales aprovechan productos industrializados con sabores estandarizados que se encuentran disponibles todo el año, lo cual significa ahorro en tiempo y costos, con lo que se puede alcanzar la eficiencia de los productos a escala económica, tanto en menores tiempos de preparación como en una presentación llamativa. Otro factor que se observó para simplificar los procesos en el sistema de valor, tiene que ver con los proveedores industrializados y semiindustrializados, como los molinos, que elaboran productos que satisfacen las necesidades de los contextos gastronómicos de venta. Los proveedores industrializados aportan valor a los microemprededo-

6 Embutido elaborado de forma tradicional con carne de cerdo molida, acompañado de aceitunas, especias y otros condimentos. Es un platillo típico de la región de Tenancingo, Estado de México.

res a partir del ahorro de dinero, de tiempo y de esfuerzo, mediante la entrega a domicilio y las ventas a crédito, entre otras cosas. En pocas palabras, podría haber coincidencia y beneficio de dos cadenas de valor: la del proveedor y la del micronegocio.

La ventaja competitiva de los micronegocios formales no está del todo ligada al liderazgo en costos pues, aunque tienen esa necesidad, procuran relacionarse con los proveedores de insumos, porque les dan crédito o porque consiguen los productos con las especificaciones necesarias para ellos. Además de la responsabilidad económica de cumplir con las obligaciones fiscales que requiere un establecimiento formal, y aunque tratan de competir en costos, las personas entrevistadas refieren que su ventaja competitiva reside en la variedad, el sabor, la abundancia, las recetas, la ubicación y el trato con el cliente.

Los micronegocios formales también manejan productos de temporada. Por ejemplo, la tortería lanza dos veces al año productos especiales: unos para Cuaresma y otros para Navidad. La fonda tiene menús de temporada en Navidad y en Semana Santa; solo incluye ingredientes estacionales cuando abundan en el mercado que derivan en platillos, postres, salsas y cuando los precios de adquisición de materia prima son muy accesibles o cuando clientes especiales solicitan cantidades grandes del producto. De modo que, para los negocios de esta índole, la diferencia es el elemento más importante, el que hay que considerar como ventaja competitiva. En lo concerniente al valor compartido, los micronegocios formales tienen una propuesta social y económica que se asocia con la alimentación adecuada en términos culturales y que el comensal acepta. Además, tienen precios que compiten bien con los de la preparación de alimentos en casa. Por lo demás, dan comida a gente pobre cuando se ha sobrepasado la cantidad adecuada para la venta.

En el caso de los micronegocios no formales, el valor compartido se puede observar en el hecho de que algunos se han estructurado en una red de trabajo y suministro dentro del ecosistema, lo cual produce valor mutuo para los que interactúan en él. En cuanto a la cadena de valor, los micronegocios no formales delegan las actividades de producción a familiares, sobre todo a los que se relacionan con la logística de entrada y transformación de materia prima. También se hallaron indicios de planeación estratégica en las actividades secundarias vinculadas a la selección de puntos de venta concurridos, las negociaciones con líderes de comerciantes, la compra de mayoreo y la selección de materia prima.

En los micronegocios formales se observó que manejan múltiples cadenas de valor casi simultáneas para cada producto que comercializan; que existe alta centralización de operaciones y muy baja delegación de actividades y procesos; que no hay mucho interés en planificar y controlar en relación con la integración de equipos tecnológicos para la administración y cobro, así como para la implementación de herramientas de *marketing* que les permitan superar de mejor forma las estacionalidades. La incorporación de las nuevas generaciones se lleva a cabo por lo general en el aspecto administrativo, pero, según lo que pudo observarse, replican el mismo patrón de gestión que las primeras generaciones, es decir, se integran a alguna de las actividades primarias y vuelven

a dejar de lado las actividades secundarias, que son las que posibilitan planear estrategias para el crecimiento y la competitividad del negocio. Las personas de los micronegocios formales entrevistadas dicen que muchos de los procesos para dar valor a los comensales son muy cansados y que la relación entre ganancia y trabajo es mala. También se halló que hay áreas de oportunidad para mejorar el tiempo en que tardan en servir: hablan del descontento de los comensales en las horas pico, razón por la cual los clientes buscan ofertas en los negocios de *fast food* o en las franquicias. El posicionamiento<sup>7</sup> de algunos productos es otra área de oportunidad, pues los comensales no reconocen el trabajo que hay detrás de ello; por lo tanto, a los micronegocios se les dificulta cobrar el valor real del producto. Por este motivo, es necesario sensibilizar a los clientes sobre el trabajo que conlleva la preparación de los platillos y que valoren lo que están comiendo.

Observando este contexto, la utilidad de la cadena de valor y su implementación resultan muy importantes, porque permiten categorizar y seguir el orden de las actividades que propone Porter. Incluso a partir del desarrollo de este trabajo se observa que permiten la identificación de recursos gastronómicos muy arraigados en la cultura nacional y regional, con la finalidad de que se pueda aprovechar más el valor compartido (Fuentes, 2019, p. 32), pues sumar cadenas de valor en un sistema, en el que al mismo tiempo se incluye la comunidad que otorga beneficios a los micronegocios, fortalece la estrategia de valor compartido, porque se reconocen las necesidades sociales y la innovación mediante el uso de métodos operacionales y enfoques de gestión novedosos, pensados para que crezcan de manera conjunta los valores económico y social de las comunidades (Porter y Kramer, 2011, p. 6) a manera de posibles clústeres gastronómicos creados para brindar soluciones de alimentación a las poblaciones locales de manera novedosa, sencilla y atractiva.

En general, los doce modelos de negocio de la muestra ofertan diferentes productos que aprovechan recursos regionales y locales arraigados en la cultura cotidiana y popular de los comensales. Así, es posible afirmar que los consumidores atribuyen gran valor simbólico a la oferta de productos naturales distintivos. De igual forma, se registró que persiste el intercambio económico a lo largo de la cadena de valor: en todos los procesos el sistema de producción es diario, porque la demanda de este tipo de productos también lo es.

Por otra parte, se halló que los emprendedores no planean las actividades secundarias de forma estratégica, sino que toman las decisiones día con día, las cuales responden a una necesidad o a un problema recurrente. De manera general, se encontraron puntos en común en lo referente a la ventaja competitiva de las cadenas de valor formal e informal, y se sintetizan en la tabla 2.

7 Lugar que una empresa quiere que ocupe un producto, marca o servicio en la mente del consumidor, a través de estímulos de valores positivos (Publicaciones Vértice, 2008, p. 111).

Tabla 2. Cuadro comparativo de las ventajas competitivas de las cadenas de valor gastronómico de los micronegocios que se analizaron

Tipo de ventaja competitiva	Negocios formales	Negocios informales
Liderazgo en costos	No hay información suficiente para caracterizar la ventaja.	Los negocios informales implementan el liderazgo en costos, debido a que trabajan en red y se unen a otras cadenas de valor de suministro o de crecimiento vertical del negocio.
Diferenciación	Aprovechan el patrimonio cultural y natural, legitimado y valorado en la región, sustentado en el saber mutuo del comprador y del vendedor. Así, ofrecen un bien singularizado que posibilita el intercambio simbólico y la singularización mediante la interpretación de las recetas tradicionales.	Se sustentan en la innovación y el aprovechamiento del abundante patrimonio cultural y natural.
Valor compartido	Dan valor a la sociedad mediante la oferta ampliada de productos que responden a una dieta equilibrada o culturalmente correcta.	Hay conexión entre distintos vendedores y proveedores locales o regionales en la que se notan indicios del nacimiento de clústeres gastronómicos. Además, reconceptualizan y adecuan los productos presentes en el mercado.

Fuente: elaboración propia (2023) con base en los resultados del estudio.

## Conclusiones

La cadena de valor para diagnosticar los micronegocios gastronómicos es un modelo de análisis adecuado para identificar los atributos de la oferta gastronómica y proponer mejoras en su gestión: reorganización de tareas y rediseño de actividades cuando se sabe cuál es la propuesta de valor significativa para los clientes. Por lo tanto, es necesario complementar el análisis con la cadena de valor de los clientes para entender con mayor claridad aquellos beneficios que los comensales buscan y que los emprendimientos pueden dar. De esta forma estos podrán reforzar la lealtad, la calidad del servicio y los productos que ofrecen. Será necesario diseñar estrategias para incorporar estas cadenas en el sistema de valor del campo gastronómico como eslabones más sólidos con el objetivo de asegurar la permanencia en el mercado a través de sus propias pro-

puestas y los valores agregados a su oferta. Con ello se contribuiría al desarrollo local y regional, puesto que introducen al mercado productos de sus contextos cercanos, además de que constituyen giros que procuran reciprocidad con sus consumidores. Por lo demás, sustentan una forma productiva que da identidad, la cual es legitimada por los consumidores debido a los productos populares, tradicionales y cotidianos que ofrecen.

Los sistemas de valor incorporados al contexto gastronómico que se suma a las cadenas de valor de los consumidores finales y el trabajo en redes que generan valores compartidos en relación con la mejora de la gestión de los recursos —con el fin de ejecutar y hacer más eficientes las actividades primarias a través de áreas comunitarias de preparación, entrega del producto y las redes de venta—, evidencian la fortaleza del sistema al punto de que, tratándose de forma adecuada, podrían estructurarse como *clúster* de valor alimentario comunitario. Los sistemas de valor incorporados al contexto gastronómico que se suman a las cadenas de valor de los consumidores finales y el trabajo en redes que produce valores compartidos relacionados con la mejoría en la gestión de los recursos, demuestran la fortaleza del sistema, al punto de que, si se les da el tratamiento adecuado, podrían estructurarse como clústeres de valor alimentario comunitario. Para lograrlo, será necesario desarrollar herramientas contextualizadas de diferenciación, que se concentren en las actividades de mercadotecnia y ventas, que se difundan de manera organizada y que haya indicadores clave para determinar de manera simplificada estrategias de creación de valor y de comunicación con los clientes, a través de la definición de la propuesta de valor.

Que la academia y el gobierno pongan en marcha sistemas de capacitación y de seguimiento continuo para apoyar este tipo de entes económicos, es importante en grado sumo para reconocerlos y fortalecerlos por las propuestas de valor que ofertan y porque, cada vez más, los productos industrializados ultra-procesados ganan terreno dentro de la oferta gastronómica cotidiana y ponen en peligro el aprovechamiento de recursos que aún son abundantes y que contribuyen al desarrollo económico local e incluso regional. En pocas palabras, los micronegocios, al echar mano de alimentos del contexto inmediato, populares y cotidianos, también crean fuentes de empleo para distintos actores locales, lo que determina la singularidad, la diferenciación y la aportación económica.

La ventaja competitiva que se gana mediante la diferenciación que se basa en los valores formales, de uso y simbólicos debe tenerse presente y reforzarse de manera constante, porque, como se dijo al principio de este artículo, esa triada cambia sus ponderaciones con el paso del tiempo, con la demanda del mercado y con ofertas más estructuradas (Ballart et al., 1996). No obstante, se considera que, si se promueven actividades para fomentar la gestión de la cadena de valor y el aprovechamiento del patrimonio gastronómico, se incidirá de modo positivo en el impulso a la productividad y la competitividad a escalas local y regional mediante la gastronomía.

Será muy importante contar con el respaldo de las políticas y de los marcos jurídicos a favor de la gastronomía pues, como se ha observado en los trabajos relacionados con la cadena de valor en el ámbito gastronómico, mencionados

al principio de este texto, se han fortalecido redes de cocineras tradicionales, de chefs y de investigadores que cierran filas entre ellos, pero que a la vez impiden el acceso a nuevos participantes que no están agremiados o que son desconocidos, como aquellos que se hallan en las unidades productivas que aquí se examinaron.

## Referencias

- Analuisa, I. (2022). *Análisis y caracterización de la cadena de valor del maíz duro en la provincia de Manabí-Ecuador*. (Tesis de Doctorado). Universidad de Córdoba. Recuperado de <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/24296>
- Ardévol, E., y Muntañola, N. (2004). Visualidad y mirada: el análisis cultural de la imagen. En E. Ardévol y N. Muntañola (coords.), *Representación y cultura audiovisual en la sociedad contemporánea* (pp. 13-46). Barcelona: Universidad Oberta de Catalunya (UOC).
- Asociación de Emprendedores de México (ASEM). (2020). *Radiografía del emprendimiento en México*. Asociación de Emprendedores de México Landing. Recuperado de <https://asem.mx/wp-content/uploads/2021/06/Radiografia-del-Emprendimiento-en-Mexico-2020.pdf>
- Ávila, H. (2006). *Introducción a la metodología de la investigación*. Málaga: EUMED.net.
- Ballart, J., Fullola, J., y Petit, M. (1996). El valor del patrimonio histórico. *Complutum*, 6(2), 215-224. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=902780&orden=0&info=link>
- Benavides, G. F. (2019). Cadenas de valor y tendencias en innovación en actividades turísticas. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(29), 24-37. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7840627>
- Fuentes, R. (2019). *Filantropía corporativa. Influencia en la gestión empresarial vitivinícola*. Madrid: Dykinson S. L.
- Galeano-Rojas, S. M., y Beltrán-Camacho, A. B. (2008). Ciudad, informalidad y políticas públicas. Una reflexión desde la sociología de lo cotidiano. *Cuadernos de Vivienda y Urbanismo*, 1(2), 280-297. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/6297/629768835004.pdf>
- Giddens, A. (2019). *Las nuevas reglas del método sociológico. Crítica positiva de las sociologías comprensivas*. 3ª ed. Buenos Aires: Amorrortu.
- Gil-Gómez, I., y Hernández-Trujillo, O. (2022). *Gastronomía: tendencias y estrategias digitales*. Ciudad de México: Banco Interamericano de Desarrollo. doi: <http://dx.doi.org/10.18235/0004300>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2011). *La Industria restaurantera en México. Censos Económicos 2009*. Recuperado de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvini-gei/productos/censos/economicos/2009/servicios/restaurant/Mono\\_Restaurantera.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvini-gei/productos/censos/economicos/2009/servicios/restaurant/Mono_Restaurantera.pdf)

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). (2021). *La industria restaurantera en México. Censos Económicos 2019*. Recuperado de [https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825199357.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825199357.pdf)
- Linares, E., Santoyo, V., Muñoz, M., y Rodríguez, B. (2018). Patrimonio gastronómico y desarrollo local en dos pueblos mágicos de México. *Revista Iberoamericana de Viticultura, Agroindustria y Ruralidad*, 5(15), 22-38. Recuperado de <https://www.redalyc.org/journal/4695/469565683002/html/>
- Loayza, N., y Sugawara, N. (2009). El sector informal en México. Hechos y explicaciones fundamentales. *El Trimestre Económico*, LXXVI(304), 887-920. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/313/31340961001.pdf>
- Mazatán, R. (2006). Gastronomía: pertinencia sistémica en hechos de cocina. En I. Farías y J. Ossandón (eds.), *Observando sistemas: nuevas apropiaciones y usos de la teoría de Niklas Luhmann* (pp. 149-178). Providencia: RiL Editores, Fundación Soles.
- Mendoza, M. (2019). *Diseño estratégico y paisajes culturales gastronómicos*. (Tesis de Doctorado). Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de <http://hdl.handle.net/20.500.11799/105386>
- Mendoza, M., López, A., y Serrano, C. (2021). Discusión de la belleza de lo intangible a través de la valoración estética a la gastronomía tradicional. En R. Hernández, A. López, H. Favila, y C. Guzmán (coords.), *Gastronomía y patrimonio. Estética de lo intangible* (pp. 47-104). Toluca: Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM).
- Miah, T., Lakner, Z., y Fekete-Farkas, M. (2024). Addressing poverty through social entrepreneurship for sustainable development: A comprehensive bibliometric analysis. *Administrative Science*, 14(1), 16. doi: <https://www.mdpi.com/2076-3387/14/1/16>
- Minuta Proyecto de Decreto por el que se expide la Ley Federal de Fomento a la Cocina Mexicana. (28 de abril de 2021). Cámara de Diputados. Recuperado de [https://infosen.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/64/3/2021-04-29-1/assets/documentos/Minuta\\_ley\\_fomento\\_cocina\\_mexicana.pdf](https://infosen.senado.gob.mx/sgsp/gaceta/64/3/2021-04-29-1/assets/documentos/Minuta_ley_fomento_cocina_mexicana.pdf)
- Morillo, M., y Márquez, A. (2014). Análisis de la cadena de valor en el sector alimentos y bebidas de los municipios Libertador y Campo Elías del Estado de Mérida, Venezuela. *Agroalimentaria*, 20(38), 53-70. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199229475006>
- Navarro-Dols, J., y González-Pernía, J. (2020). Gastronomy as a real agent of social change. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 21(octubre), 100240. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2020.100240>
- Nyberg, M., Ehn Börjesson, S.-M., Höijer, K., Olsson, V., Rothenberg, E., y Wending, K. (2022). Circular Gastronomy-exploring a new compound concept at the interface between food, meals and sustainability. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 8. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2022.100610>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto.

- Páramo, E., Moncayo, J., Orellana, M., y Hinojosa, A. (2023). Strategic optimization of gastronomic business cooperation through the value chain. *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, 7(4). doi: <https://doi.org/10.37956/jbes.v7i4.350>
- Porter, M. (2020). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (3a ed.). (J. C. Hernández, Trad.). Ciudad de México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M., y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. Cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento. *Harvard Business Review. América Latina*, 89(1), 31-49. Recuperado de <https://shorturl.at/oAEOZ>
- Publicaciones Vértice. (2006). *La publicidad aplicada a la pequeña y mediana empresa*. Málaga: Editorial Vértice.
- Pulido-Fernández, J., y López-Sánchez, Y. (2016). La cadena de valor del destino como herramienta innovadora para el análisis de la sostenibilidad de las políticas turísticas. El caso de España. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 26(59), 155-176. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81843213012.pdf>
- Restrepo, L. (2004). *Interpretando a Porter*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Schiffman, L., y Lazar, L. (2005). *Comportamiento del consumidor* (8a ed.). Distrito Federal: Pearson Prentice Hall.