



Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

Posgrado en Estudios Organizacionales

“Adaptación Institucional de la Pequeña Organización
Gastronómica. Una Mirada desde el Nuevo Institucionalismo
Sociológico”.

TESIS DOCTORAL

Que para obtener el grado
de Doctor en Estudios Organizacionales

Presenta

María del Socorro Castillo Castillo

Director:

Dr. Oscar Lozano Carrillo

Lectores:

Dra. Zoily Mery Cruz Sánchez
Dr. Guillermo Ramírez Martínez

Chetumal, Q. Roo

Noviembre de 2014



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

ACTA DE DISERTACIÓN PÚBLICA

No. 00180

Matrícula 2113803618

ADAPTACION INSTITUCIONAL DE LA PEQUEÑA ORGANIZACION GASTRONOMICA. UNA MIRADA DESDE EL NUEVO INSTITUCIONALISMO SOCIOLOGICO.

En México, D.F., se presentaron a las 18:00 horas del día 5 del mes de enero del año 2015 en la Unidad Ixtapalapa de la Universidad Autónoma Metropolitana, los suscritos miembros del jurado:

DR. OSCAR LOZANO CARRILLO
DRA. ZOILY MERY CRUZ SANCHEZ
DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ

Bajo la Presidencia del primero y con carácter de Secretario el último, se reunieron a la presentación de la Disertación Pública cuya denominación aparece al margen, para la obtención del grado de:

DOCTORA EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DE: MARIA DEL SOCORRO CASTILLO CASTILLO

y de acuerdo con el artículo 78 fracción IV del Reglamento de Estudios Superiores de la Universidad Autónoma Metropolitana, los miembros del jurado resolvieron:

Aprobar

Acto continuo, el presidente del jurado comunicó a la interesada el resultado de la evaluación y, en caso aprobatorio, le fue tomada la protesta.



REVISÓ
[Signature]
LIC. JULIO CESAR DE LARA ISASSI
DIRECTOR DE SISTEMAS ESCOLARES

DIRECTORA DE LA DIVISION DE CSH
[Signature]
DRA. LUANA JUAREZ ROMERO

PRESIDENTE
[Signature]
DR. OSCAR LOZANO CARRILLO

VOCAL
[Signature]
DRA. ZOILY MERY CRUZ SANCHEZ

SECRETARIO
[Signature]
DR. GUILLERMO RAMIREZ MARTINEZ

Agradecimientos:

El comienzo de la sabiduría es el temor del Señor; conocer al Santo es tener discernimiento. (Prov. 9:10) NVI

Fiel a mis creencias reconozco que en este andamiaje me acompañó Dios quien es testigo de mi confusión, mis desvelos, mis angustias y mis miedos pero que concluyó dándome discernimiento para avanzar hacia mi meta. Nunca antes me había yo convencido más de este hecho.

Para mi familia, mi hijo Jafet González y mi esposo Augusto Pozos porque sin su amor, paciencia y apoyo, jamás lo hubiera logrado. También reconozco a mis ángeles, gracias Lorena Hernández porque cuando caí en desanimo con amor me direccionabas nuevamente, gracias a mis amigas que me empujaron y me condujeron en mi proceso Rosiluz Ceballos y Pilar Barradas.

Por supuesto al resto de mis compañeros porque compartimos los retos juntos, sufrimos, lloramos pero también nos divertimos mucho, a todos mis maestros en especial a quienes batallaron conmigo directamente al Dr. Jaime Ramírez y a usted Dr. Oscar Lozano quien verdaderamente me incentivo a concluir este proceso. Asimismo a quienes aceptaron ser mis lectores Dr. Guillermo Ramírez y Dra. Zoily Mery Cruz, porque me mostraron su compromiso, disponibilidad y responsabilidad en todo tiempo que coincidimos en este camino.

A mi madre, mis hermanos, parientes, amigos y compañeros de la Universidad Tecnológica de Cancún porque me queda claro que este trabajo aunque lo hace una persona, no es posible realizarlo sin ustedes y siempre me mostraron su apoyo incondicional en todos mis momentos difíciles y fueron pilares todos ustedes para alcanzar este sueño, muchas bendiciones a todos y que Dios ilumine su vida aunque como dice el sabio Salomón “al final todo es vanidad” en el libro de Eclesiastés. 2:19 *¿quién sabe si será sabio o necio el que se enseñoreará de todo mi trabajo en que yo me afané y en que ocupé debajo del sol mi sabiduría? Esto también es vanidad. (RVR 1960).*

Índice de Contenido

Agradecimientos:	3
Índice de Contenido	4
Lista de Tablas	7
Lista de Figuras.....	7
A. Problema de investigación.....	8
B. Objetivo.....	15
C. Estructura de la Investigación	16
CAPITULO I LA GASTRONOMÍA COMO FENÓMENO SOCIAL DINÁMICO EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	18
1.1 El campo gastronómico.....	18
1.2 Fuerzas que influyen en la institucionalización de la gastronomía mexicana	21
A. Cambio social en la Gastronomía en Francia	22
B. Cambio social en la Gastronomía en España.	28
C. Cambio social en la Gastronomía en Estados Unidos	30
D. Cambio social en la Gastronomía en México.	34
1.3 Sector de la organización gastronómica en el contexto sociopolítico y económico.	40
CAPTULO II ORGANIZACIÓN.....	55
2.1 Acercamiento a la Organización: desde el modelo institucional a partir de la transición de la Administración a los Estudios Organizacionales	55
2.2 Modelos en los Estudios Organizacionales.	63
Modelo de Población Ecológica:	63
Modelo de Recursos-Dependencia:	64
Modelo Contingencia Racional:	65
Modelo Transacción-Costo:	65
Modelo Institucional	66
CAPITULO III ADAPTACIÓN INSTITUCIONAL.....	80
3.1 La adaptación en el marco de la Teoría Organizacional y Los Estudios Organizacionales	83
3.1.1 La adaptación en el marco de los Estudios Organizacionales.....	86
3.1.2 La Ecología de las organizaciones.....	87
3.1.3 Teoría de dependencia recursos	88
3.1.4 El nuevo institucionalismo	89

3.2 Isomorfismo institucional.....	94
3.3 La legitimidad	100
CAPITULO IV METODOLOGÍA	106
4.1 Metodología de la Investigación cualitativa.....	106
4.2 Método de estudio de caso.....	113
4.2.1 Las técnicas de investigación para la recolección de datos en el estudio de caso. .	117
CAPITULO V ESTUDIO DE CASO DE LA PEQUEÑA ORGANIZACIÓN GASTRONÓMICA “LOS HUARACHES DE ALCATRACES, S.A DE C.V.”	122
5.1 Antecedentes históricos.....	122
5.1.1 Contexto situacional.....	126
5.1.2 Historia de la organización.....	126
5.2 Diseño de la Investigación.....	131
5.2.1 Guía de entrevista semiestructurada.....	132
5.2.2 Guía de observación.....	133
5.2.3 Revisión de documentos	133
5.3 Hallazgos y reflexiones	134
5.3.1 Isomorfismo Coercitivo	135
5.3.2 Isomorfismo Mimético	138
5.3.3 Isomorfismo Normativo	154
5.4 Reflexiones finales del caso.....	164
5.5 Limitaciones del caso	167
5.6 Conclusión.	170
BIBLIOGRAFÍA TEMÁTICA	173
Capítulo I	173
Capítulo II	176
Capítulo III	179
Capítulo IV.....	182
Capítulo V.....	185
ANEXOS	186
Anexo 1 NOM-251-SSA1-2009	186
Anexo 2 NOM-231-SSA1-2002	214
Anexo 3 Modificaciones de la NOM-231-SSA1-2002	226
Anexo 4. Tabla de variables económicas de la industria restaurantera por entidad federativa del INEGI 1999	229

Anexo 5. Estructura de entrevista del estudio de caso sobre mecanismos de cambio isomorfo institucional.	230
Anexo 6 Fotos de observaciones de procesos	233
Anexo 7 Análisis de documentos	239
Anexo 8 Datos generales del personal de la organización.....	267

Lista de Tablas

Tabla 1. Cuadro comparativo de las bases de la antigua y nueva cocina.	26
Tabla 2. Los procesos económicos, actores sociales y los objetos en el sistema alimentario....	50
Tabla 3. Los principales modelos de consumo de alimentos.....	51
Tabla 4. . Características diferenciadoras entre Administración, Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales.....	58
Tabla 5. Distinción del Viejo Institucionalismo y el nuevo institucionalismo	69
Tabla 6. Algunas aportaciones conceptuales de acuerdo al enfoque disciplinario:	71
Tabla 7. Dimensiones distintivas de cuatro perspectivas sobre el cambio institucional	92
Tabla 7.1 Categorización detallada de la literatura del cambio institucional.....	93
Tabla 8. Definiciones más frecuentes de legitimidad organizacional:.....	101
Tabla 9. Dimensiones de perspectivas filosóficas en las ciencias sociales.....	108
Tabla 10. Paradigmas de investigación:	109
Tabla 11. Seis fuentes de evidencia: fortalezas y debilidades	117
Tabla 12 entrevista semiestructurada.....	133

Lista de Figuras

Figura 1. Sistema clasificatorio de servicios de preparación de alimentos y bebidas del SCIAN 45	
Figura 2. Tres dimensiones en el estudio de las organizaciones.....	62
Figura 3. Adaptación/Isomorfismo.....	82
Figura 4. Representación de isomorfismo institucional en la organización.....	95
Figura 5. División de zonas de la Ciudad de Cancún, Quintana Roo (municipio de Benito Juárez).	123
Figura 6 Organigrama después del distintivo “M”	128
Figura 7 Diseño de la Investigación.....	130

A. Problema de investigación

La gastronomía se está convirtiendo en un fenómeno social cada vez más importante, aunque la cultura alimenticia siempre ha existido, en la época actual en el desarrollo de destinos turísticos denominados como destinos gastronómicos, entre su potencial diferenciador clave y los elementos de identificación está la sensación de un valor agregado, el turista guiado por el gusto tiene la imagen de un destino como la idea de conocer uno de los platos tradicionales de cada región o del destino. La situación actual de la sociedad posmoderna está asociada a este nuevo interés académico en los alimentos, cocinar y comer es una evocación que ha venido desarrollándose con mayor empuje a partir del siglo XIX y que en México desde principios de los 1970 han aumentado los programas educativos en las escuelas federales y estatales de nivel medio y medio superior de carreras relacionadas con este campo, pero además se han abierto un sin número de escuelas particulares, academias, institutos, certificadoras, etc. Esto hace evidente un alto interés social y que está ligado al contexto de la Economía Mundial, como se sabe países enteros se promocionan como destinos relacionadas con los alimentos y las bebidas.

Cabe mencionar también que independientemente del origen de los alimentos es evidente que la transformación de los recursos naturales en los alimentos, es un proceso cultural y colectivo que constituye un patrimonio común cultural en todas las sociedades, que como refiere Fischler (1988)¹ en estas transformaciones todas tienen en común tres componentes el *primero* es que los recursos naturales usados en la alimentación es un proceso de distinción entre lo que es comestible y lo que no lo es, de acuerdo a cada cultura de un país o grupo y que construyen una identidad. El *segundo* son las formas de cómo se transforman los recursos en función a su naturaleza y su

¹Fischler Claude especialista en ciencias sociales de origen francés (1947)

cultura desde el cultivo, selección, mejoramiento, etc. El *tercero* tiene que ver con los usos de los recursos y la forma de preparación, conservación, cocción, así como de las costumbres de comer y beber los alimentos. Y que estos a su vez tienen relación con la identidad del grupo, en relación con otros grupos, expresan las dificultades de su idiosincrasia colectiva y están estructurados por normas de consumo. En este sentido de ideas se puede citar a Bourdieu (2002) quién desarrolló sistemáticamente la idea de que *“las diferencias de gustos y de consumo se relacionan entre sí y que son el resultado de una construcción social y cultural, que además pasan por un proceso de transmisión cultural a través del tiempo”*. Estos bienes comunes culturales gastronómicos son considerados como patrimonio, entendidos como los bienes inmateriales. Entonces al pasar de generación en generación dicho patrimonio cultural e inmaterial que se mantuvo con una identidad que le daba sentido durante muchos siglos como la cocina tradicional radical sobre todo en la gastronomía francesa, en los tiempos modernos y pos-modernos con el movimiento de la nueva cocina dio un salto que influye en las identidades anidadas, en este sentido de ideas pasa de una estructura rígida a una estructura más flexible pero con una enorme complejidad que requiere de la multidisciplinariedad.

En general, y sin importar el tamaño de las organizaciones, micro pequeñas, medianas o grandes existe un número importante de accionistas, inversionistas, y pequeños empresarios que han visto el negocio de alimentos y bebidas como una alternativa de crecimiento y estabilidad económica a nivel local. Sin embargo la dura competencia en el mercado ha desarrollado diversos productos y servicios generando nuevos valores de consumo y de producción, lo que hace más complejo su funcionamiento a nivel local.

Para las organizaciones dedicada al negocio de la gastronomía, esto ha significados repentinos cambios en la forma de producir, servir, promover y promocionar sus productos alimenticios.

A través de los sucesos históricos en México, se entiende que en el campo organizacional gastronómico, existen tres pilares que han actuado como fuerzas sociales en el proceso de adaptación institucional en organizaciones gastronómicas, que marcaron el cambio organizacional a nivel mundial en el ámbito macro-económico e integran las bases en la comunidad científica para el estudio del campo gastronómico, en primer lugar están las escuelas de Francia, cuna por excelencia de la cocina gourmet reconocida internacionalmente para lo cual se revisa brevemente los principales eventos, en segundo lugar se explora España que es internacionalmente conocida por el manejo de las tradiciones culinarias y gran auge mercadológico para promoverse como destino gastronómico, en tercer lugar se explora Estados Unidos mundialmente reconocido por la industrialización de alimentos y estrategias de mercado en comida rápida y por último México reconocido por su cultura, la preservación y diversidad en sus platillos típicos, acompañados de rituales, costumbres y folklore.

Este estudio se hace en el estado de Quintana Roo, México. Donde los inversionistas extranjeros apuestan a los negocios más prósperos del Estado, se sabe por los datos de SECTUR (2011) que hasta el año 2011, han invertido en forma directa inversionistas de Estados Unidos, España y los Países Bajos de manera general, pero principalmente en materia de turismo, a la cabeza esta Estados Unidos y España quienes tienen el mayor monto invertido en este sector. Vale la pena mencionar también que la inversión directa extranjera es principalmente en el subsector de servicios temporales de alojamiento y la preparación de alimentos y bebidas, y que éste, es mayor que en el subsector de comercio. Esto no significa que el atractivo principal de la inversión haya

sido la gastronomía, su apuesta es a destinos turísticos de Sol y Playa, y que como se sabe tiene una gran importancia para Quintana Roo, se conoce que la Riviera Maya y Cancún, son los principales destinos turísticos en México ocupan el primer y segundo lugar respectivamente según datos de DATATUR en SECTUR (2011). En este contexto es pertinente analizar los aspectos socioeconómicos que rodean a las pequeñas organizaciones gastronómicas, con el fin de comprender las implicaciones de apropiación, identidad y la dinámica de las organizaciones dedicada a este negocio.

Lo que se pretende con este estudio de caso es acercarse al campo o disciplina gastronómica y como se intercepta con el nuevo institucionalismo sociológico de manera que no sólo se extiende a una o más préstamos de las teorías de intersección, sino que transforma el núcleo de campos y disciplinas de los que forman parte ¿Por qué estudiar las pequeñas organizaciones gastronómicas desde el isomorfismo institucional? Porque se piensa, que de este modo ofrece un mayor potencial para tener un impacto en todos los dominios y porque puede tener importantes implicaciones para la política social en el campo gastronómico, que es donde el estado trabaja por medio de organizaciones privadas a través de sus programas de apoyo. Su fundamento es como dicen Powell y DiMaggio que se necesita descubrir nuevas formas de coordinación intersectorial que promuevan la diversificación, en vez de acelerar la homogenización sin un análisis previo, sobre todo, en una organización donde está creciendo aceleradamente el interés por desarrollar proyectos comerciales en este país, y porque los que determinan las políticas públicas ya están interesados en el pluralismo y en copiar modelos, pero que no están considerando el efecto de los programas sobre la estructura de los campos organizacionales en conjunto, sino simplemente sobre los programas de organizaciones individuales o adoptar modelos aparentemente exitosos de

otros países con otra estructura social, cultural, política y económica que no corresponden a la realidad organizacional mexicana.

Este es un estudio de caso de una pequeña organización gastronómica, Restaurante “Los Huaraches de Alcatraces, S.A. de C.V.” ubicado en la zona centro de Cancún se trata de una organización familiar que está operando en el mercado desde 1981 a la fecha, lo integran 17 personas, es una organización donde se permite el acceso a la información requerida, para la recolección de datos se aplica la metodología cualitativa y los instrumentos son observación directa, la entrevista semiestructurada y el análisis de documentos para explorar la adaptación desde la perspectiva del *isomorfismo institucional*. Las ideas fundamentales sobre las que se desarrolla la adaptación en el isomorfismo de las organizaciones está estipulada sobre dos tipos de isomorfismo el competitivo e institucional. El *primero* se refiere a la competencia entre organizaciones en un campo organizacional de recursos y clientes el ajuste económico. El *segundo* se refiere a la búsqueda del poder político y la legitimidad el ajuste social (Thornton 2011). De forma general y a diferencia del institucionalismo competitivo, el *isomorfismo institucional* se dirige hacia el medio ambiente general donde los factores económicos, políticos, socioculturales, legales, demográficos, ecológicos y tecnológicos ejercen influencia.

¿Qué se va a estudiar?: el ambiente, las presiones, las instituciones, la organización, el comportamiento, las estructuras, los individuos, las prácticas, los arreglos institucionales ante esta situación se inicia con la inquietud sobre ¿Qué ayuda a comprender la adaptación institucional en las pequeñas organizaciones gastronómicas? Debido a que todas estas dimensiones están muy relacionadas entre sí, se revisa la tesis central de la obra de Powell y DiMaggio el *Isomorfismo institucional*, este es un enfoque de debate, que implica la *legitimidad política e institucional*, así como la

posición de mercado a través de los *actores organizacionales*, Según DiMaggio & Powell (1983: 150), es " *una herramienta útil para la comprensión de la política y la ceremonia que impregnan tanto la vida organizacional moderna.*" entonces propuso tres mecanismos mediante los cuales se produce isomorfismo institucional: Coercitivas, Mimético y Normativo. *Isomorfismo Coercitivo* es impulsado por dos fuerzas: las presiones de otras organizaciones en el que una organización focal es dependiente y la presión de la organización para cumplir con las expectativas culturales de la sociedad en general.. *Isomorfismo coercitivo*, al menos en primera instancia, es por lo tanto similar a las formulaciones del modelo de dependencia de recursos, en la que las organizaciones se consideran limitados por aquellos de quienes dependen de los recursos (Pfeffer y Salancik, 1978). Tales restricciones, a la vista DiMaggio & Powell, podrían incluir las presiones para lograr la estructura de una organización en línea con las demandas de los altares de gran alcance. Consideraban *Isomorfismo Mimético* como una respuesta a la incertidumbre. Como se predijo por la nueva teoría institucional, las organizaciones son más propensas a adoptar la medida de resultado si los actores clave promulgan su uso. En situaciones en las que un curso de acción claro no está disponible, los líderes de la organización pueden decidir que la mejor respuesta es imitar un compañero que ellos perciben como exitosos. DiMaggio& Powell ven el *Isomorfismo Normativo* como consecuencia de la profesionalización, que implica dos procesos. En *primer lugar*, los miembros de las profesiones reciben entrenamiento similar (como la que reciben los médicos, abogados y profesores universitarios), que les socializa en las visiones del mundo similares. En *segundo lugar*, los miembros de las profesiones interactúan a través de asociaciones profesionales y comerciales, que se difunde más ideas entre ellos. Como se predijo por la nueva teoría institucional, las organizaciones son más propensas a adoptar la medida de resultado si los actores clave promulgan su uso. Ante esto, se

piensa que estos mecanismos pueden ser estudiados a través de los propietarios de las pequeñas organizaciones gastronómicas y de algunos miembros que tienen una fuerte influencia en los comportamientos, acciones, prácticas, procedimientos y que impactan en sus estructuras, se entiende que éste puede ser objeto y sujeto de las presiones externas que se producen en el mismo campo y en el proceso de adaptación del isomorfismo.

Por lo tanto se considera a estos individuos como portadores de estas ideas de adaptación a estos procesos² a partir de sus acciones, prácticas o estrategias que van integrando en el camino para lograr su adaptación institucional y para no caer en la generalización y en la ambigüedad el presente acercamiento se basa en preguntas guías para el desarrollo de la recolección de datos:

Preguntas central:

¿Cómo se adaptan las pequeñas organizaciones gastronómicas con su entorno institucional?

Preguntas particulares:

¿Cuáles son algunas normas, reglas, valores y conocimientos técnicos institucionalizados en la organización gastronómica?

¿Cuáles son los mecanismos coercitivos, miméticos y normativos del entorno que han presionado a la organización gastronómica?

²Nota aclaratoria, en el desarrollo de la tesis mencionamos los conceptos de acciones, estrategias y prácticas de adaptación institucional, nos referimos en el sentido de procesos de adaptación, que se explica en el capítulo tres

B. Objetivo

Analizar la adaptación institucional de pequeñas organizaciones gastronómicas de Cancún, Quintana Roo a través del nuevo institucionalismo sociológico para la comprensión de los procesos isomórficos en este tipo de organizaciones.

C. Estructura de la Investigación

CAPITULO I LA GASTRONOMÍA COMO FENÓMENO SOCIAL DINÁMICO EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

1.1 El campo gastronómico

1.2 Fuerzas que influyen en la institucionalización de la gastronomía mexicana

1.3 Sector de la organización gastronómica en el contexto sociopolítico y económico.

CAPTULO II ORGANIZACIÓN

2.1 Acercamiento a la Organización: desde el modelo institucional a partir de la transición de la Administración a los Estudios Organizacionales

2.2 Modelos en los Estudios Organizacionales

CAPITULO III ADAPTACIÓN INSTITUCIONAL

3.1 La adaptación en el marco de la Teoría Organizacional y Los Estudios Organizacionales

3.3 Isomorfismo institucional

3.4 La legitimidad

CAPITULO IV METODOLOGÍA

4.1 Metodología de la Investigación cualitativa

4.2 Método de estudio de caso

CAPITULO V ESTUDIO DE CASO DE LA PEQUEÑA ORGANIZACIÓN GASTRONÓMICA “LOS HUARACHES DE ALCATRACES, S.A DE C.V.”

5.1 Antecedentes históricos.

5.2 Diseño de la Investigación

5.3 Hallazgos y reflexiones

5.4 Reflexiones finales del caso

5.5 Limitaciones del caso

5.6 Conclusión.

BIBLIOGRAFÍA TEMÁTICA

ANEXOS

CAPITULO I LA GASTRONOMÍA COMO FENÓMENO SOCIAL DINÁMICO EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL.

1.1 El campo gastronómico

La alimentación tiene un sentido cultural por excelencia cargada de múltiples significados, desde la elección de lo que se debe ingerir, hasta del modo de preparación, técnicas de cocción, presentación de los platillos como la forma y el tiempo para consumirlos y servirlos, estas características están vinculadas forzosamente con una cultura y una sociedad de tal manera que todos estos elementos forman parte de un conjunto de significados sociales y simbólicos sumamente complejos.

En este sentido de ideas, en la época actual es tan importante estudiar el campo gastronómico, no solo por el interés innegables de los académicos, sino del sector productivo que cada vez es más competitivo y agresivo, a tal grado es su importancia, que ha logrado destacarse de manera que en algunos países europeos lo proyectan como atractivo principal del sector turístico, como un producto de oferta que hasta ciudades enteras se interesan por darse a conocer al mundo con esta distinción como un “destino gastronómico” en distintas modalidades donde se destacan como ventaja competitiva sus productos de origen, sus platillos originales, sus procesos de elaboración, se distingue en su promoción gastronómica a través de rutas, ferias festivas, congresos, etc. como medio de desarrollo local, regional y nacional como medio para potenciar la oferta turística a nivel internacional.

En México valiosos esfuerzos realizados por Cuerpos Académicos de diversas Universidad es como la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM), la Universidad del Claustro de Sor Juana de la ciudad de Puebla, el Instituto Culinario

Universitario de México (ICUM), la Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT), en coordinación con la Confederación Panamericana de Escuelas de Hotelería, Gastronomía y Turismo (CONPEHT) Capítulo México, así como el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA) desde 2002 han realizado esfuerzos conjuntos para establecer las bases de lo que se pretende proyectar en México a Nivel Nacional como producto turístico, con el proyecto “Marca Gastronómica Mexicana”. Este proyecto está respaldado por universidades españolas y se basa en el modelo de “Saborea España” formada a través del Gobierno de España, por una red de empresarios, chefs y cocineros profesionales, instituciones culturales e instituciones públicas involucradas, este proyecto está construida sobre el método de planeación estratégica en función al estudio de mercado y que pretende promover el producto gastronómico como principal atractivo a través de: Destinos³, Rutas⁴, Eventos⁵, Empresas⁶ por último Productores y Productos Gastronómicos⁷. La base de estos proyectos es el proyecto de la Organización Mundial del Turismo en el Primer Congreso Mundial de Turismo Gastronómico, donde se establece estas bases a principios del siglo XXI e impulsados por el logro ante la UNESCO en 2011 en la declaración a la gastronomía mexicana como Patrimonio Histórico Cultural Intangible.

Sin embargo y para fines de este trabajo es necesario primero establecer que es un campo gastronómico en el contexto cultural, por lo que se hace ineludible la revisión de los trabajos intelectuales más representativos, de igual modo referenciar lo que se entiende por campo, en este sentido se hace referencia de Bourdieu quien define al campo intelectual como:

³Integración de servicios de una zona de interés con varios recursos gastronómicos y de servicio que tienen valores emblemáticos considerados como marcas y como puntos de referencia es el territorio.

⁴Itinerarios de visitas de corta duración a lugares específicos como productores, productos, eventos temáticos.

⁵Festivales, ferias, demostraciones, concursos, jornadas, congresos, etc.

⁶Establecimientos que ofertan alimentos y bebidas.

⁷Procesos de cultivo y/o elaboración de productos.

“espacio social relativamente autónomo de producción de bienes simbólicos permite una comprensión de un autor o una obra (y también de una formación cultural o política) en términos que trascienden tanto la percepción sustancialista (el autor u obra en su existencia separada), tributaria de la ideología romántica del genio creador, como la percepción de la sociología mecanicista, que simplemente los reduce a sus determinantes sociales” (Bourdieu 2002.p.5)

Para reflexionar de una manera objetiva en esto, es preciso comprender a la gastronomía como campo de estudio, para lo que se requiere analizar sus bases institucionales. No se pretende discutir sobre la definición más acertada sobre la gastronomía, pues este discurso depende más desde que plataforma se quiera entender, ya que en este sentido existen infinidad de trabajos acreditados desde las dimensiones históricas, filosóficas, etnográficas, antropológicas, arqueológicas, sociológicas, como procesos administrativos, mercadotecnia, etc. que han tratado de explicarla con distintos marcos de referencia y quienes la han defendido como un arte, para otros una es una ciencia, otros más se trata de una disciplina compuesta de una serie de conocimientos de preparación de alimentos, nutrición, química, administración, informática, contabilidad, costos, finanzas, etc., y otros más apuestan a los aspectos individuales y que se trata del conjunto de técnicas, normas, valores relacionados con las acciones del quehacer centrada en la persona del chef legitimado en el medio profesional. Más allá de que sea un arte, una ciencia, una disciplina se cree que es una práctica tan antigua como el mismo hombre entonces es evidente pensar que ha sido abordada como parte del proceso de la evolución, sin embargo es necesario delimitar su estudio en tiempo y en espacio, se inicia con el análisis sobre este campo (Bourdieu, 2002 p.13) dice que *”a medida que el campo intelectual gana autonomía, el artista afirma con fuerza cada vez mayor su pretensión a ella, proclamando su indiferencia respecto al público”*, se

entiende que es importante centrar la atención entonces a la condición social, y económica con que la gastronomía está asociada en función al desarrollo de las organizaciones, ya que se producen condiciones de existencia de una sociedad, en un sistema de relaciones entre grupos de competencia y conflicto que se sitúan en posiciones distintas, el campo gastronómico entendido como una expresión construida socialmente.

1.2 Fuerzas que influyen en la institucionalización de la gastronomía mexicana

La intención de reflexionar sobre este tema es una aproximación para comprender a grandes rasgos las fuerzas sociales que influyen en la construcción del campo gastronómico antes de aceptar irreflexivamente que la “marca gastronómica mexicana” es la opción para este país en materia gastronómica, por supuesto sin demeritar el esfuerzo realizado en México por las instituciones involucradas, se entiende que se trata de un fenómeno complicado, dinámico, expuesto a constantes cambios institucionales que han impactado a la organización gastronómica y que ejercen presiones que la obligan a cumplir con: reglas, normas, leyes, restricciones etc. Otra implicación frente a esta incertidumbre del cambio son las obligaciones que inducen las organizaciones reconocidas socialmente o legitimadas en su campo, para que las otras organizaciones tiendan a imitar espontáneamente sus estructuras y procesos con el supuesto de mantenerse en el mercado y lograr legitimarse, por último no hay que dejar a un lado lo que las Universidades son en este sentido una tercera presión que resulta de la profesionalización que impone métodos normas de comportamiento y condiciones del ejercicio profesional. Todos estos mecanismos crean un ambiente que es difuso y complejo en el terreno científico. Por lo que, el analizar las características del campo

permite ubicar a la gastronomía como tal, sin pretender abarcar detalladamente todos los sucesos que intervienen en este proceso, en este estudio se reflexiona a partir del siglo XIX y se centra únicamente en algunos hechos que al parecer dan la pauta para entender estas presiones.

A. Cambio social en la Gastronomía en Francia

En primer lugar se habla de Francia, ya que la comunidad científica apuesta que es donde se marca un importante parteaguas en la investigación a nivel internacional, debido al movimiento social denominado como la Nouvelle Cuisine y que se pone como referente para trascendentales cambios internacionales en materia de gastronomía.

Ferguson (2004) hace una reflexión sobre términos de campos culturales y esto modifica la comprensión de la Cultura en la empresa. En su amplio estudio sobre el campo cultural de la gastronomía francesa (Ferguson 2004⁸, Monin 2003, 2004, Durand 2003, 2004⁹ y Rao 2004¹⁰) coinciden, que este movimiento desafió a la cocina clásica y esto fue visto como antítesis uno del otro, por otro lado está presente estas nuevas condiciones económicas, políticas, sociales y culturales dadas que estimularon la producción y en donde se tuvo una amplia participación social que alienta la posición de la gastronomía como alternativa de producción y de consumo. Pero también se instituyen normas y modelos de autoridad que legitiman la expresión creativa en este movimiento que inicia desde Brillat-Savarin (1839) que fue el primero en reconocer cuando observa que los alimentos franceses pueden ser distinguidos debido a la gran

81. Priscilla Parkhurst Ferguson, Profesora de Department of Sociology MC 9649 Columbia University New York

9 Philippe Monin Since 2012 : TOUPARGEL Chair Professor in Strategic Management & Vice-President, Research - EMLYON Business School, Ecully, France. Rodolphe Durand, graduated from HEC Paris (M.Sc. and Ph.D.) and La Sorbonne (MPhil). He is the GDF-Suez Professors of Strategy at HEC Paris where he chairs the Strategy department, and is in charge of the MBA and Ph.D. specialization

10 Hayagreeva Rao Actually Profesor of Stanford University, Atholl McBean Professor of Organizational Behavior and Human Resources (2005-present)

competencia internacional que ya se intensificaba en ese momento, relata sus observaciones sobre las costumbres culinarias del siglo XVI épocas en que se intensifica la gama de restaurantes, la estratificación económica y social, con la que solidifica la gastronomía como ciencia y la producción de la alta cocina en un grupo selecto. Ferguson comenta que fueron “cinco géneros de escritura gastronómica sentaron las bases para el ámbito gastronómico. Los géneros "profesionales" que más contribuyeron obvia y directamente a la formación del campo gastronómico fueron: el periodismo gastronómico de Alexandre Balthazar Laurent Grimod de la Reyniere (1758-1838), los tratados culinarios de Antonin Carême (1784-1833), y el comentario cultural y protosociológico de Anthelme Brillat-Savarin (1755-1826)” Ferguson (2004 p. 611). Directamente estos tres primeros fueron los testigos de este movimiento pero indirectamente colaboran en este movimiento Charles Fourier con su filosofía política y las novelas de Honore de Balzac. Todos ellos son clave para la construcción de la autonomía del campo gastronómico dentro de la cultura francesa. Estos cinco, principalmente contribuyeron para este movimiento intelectual y social, que da pie a la discusión y a las críticas relacionadas con la producción de alimentos y del consumo. Por su parte Carême desafiando la cocina del antiguo régimen, legisló la práctica profesional, realiza un estudio sistemático y metodológico de las bases de la cocina francesa, es considerado como fundador por su influencia aún en la actualidad. Promovió sistemáticamente la nueva cocina del siglo XIX y le dio soporte a las siguientes generaciones de chefs, con sus esfuerzos y estudios logra ser el puente entre el viejo sistema y el nuevo.

En oposición a la postura de Carême, Alexandre Balthazar Laurent Grimod de la Reyniere a través del periodismo influye socialmente con sus entrevistas y publicaciones a las nuevas élites del siglo XIX y escribe sobre cómo ser un comensal

distinguido, así como una gran cantidad de artículos sobre cultura gastronómica aristocrática del antiguo régimen, sus costumbres maneras de consumir, así mismo realizaba evaluaciones de los Restaurantes, los evaluaba sobre éste mismo régimen de normas y reglas sobre sus prácticas, el uso de productos y de servicios. Finalmente aboga por la apertura de instituciones especializadas en la instrucción culinaria e instituye lo que llama legitimación formado por un equipo de especialistas (Gourmandise) o jurado de degustación.

Es necesario recordar sobre la historia de Francia y a lo largo de Europa en el siglo XIX, esa época de la Revolución Francesa, hubo una gran agitación social y política por el régimen radical, la decadencia de la clase religiosa y Aristocrática, las democracias liberales dan condiciones políticas para la era moderna. Esta crisis financiera que afecta al clero y a los nobles da lugar a que la imagen del chef que antes se ocupaba de preparar grandes banquetes y festines a los nobles, y que ahora se encargaban de alimentar al pueblo, los trabajadores, los obreros en establecimientos cambiando sus medios y modo de producción, sus productos, su tipo de servicio y establecer los tiempos de consumo. En suma, estos tres autores clásicos dieron plataforma al campo gastronómico, coincidían en que este movimiento era una práctica social claramente moderna. El restaurante público, y no la reunión privada fue el vehículo principal para el proceso de institucionalización y legitimación de la gastronomía como una práctica social y cultural en Francia al inicio del siglo XIX.

Lo substancial es comprender que estas competencias culinarias fueron objeto de competencia en el mercado, lo que lograron estos tres autores fue generar el interés social con sus escritos sobre la gastronomía apostando e invirtiendo en la cocina francesa y dándole una identidad nacional que predominó al mundo europeo, este hecho no se había presentado hasta entonces. Por su parte las investigaciones de, Rao, Monin y

Durand (2004) mencionan que una nueva generación de chefs en 1903 George Auguste Escoffier (1847-1935) junto con sus colaboradores crearon la Guía Culinaria que es un texto básico para los profesionales de la gastronomía conceptualizan a la cocina clásica como la gramática codificada de la práctica culinaria de la ortodoxia dominante, la Guía Escoffier fue publicado en varias ediciones, mientras que Fischler (1993) presenta la lógica institucional de la cocina clásica sus normas y técnicas de cocción y los ingredientes arquetípicos en términos de su retórica culinaria. A manera de síntesis estos investigadores elaboran la siguiente tabla:

Tabla 1. Comparativo de las bases de la antigua y nueva cocina.

Cocina	Clásica	Novelle
Retórica Culinaria	Los nombres de los platos se refieren a la retórica, la memoria y la legitimidad.	Las denominaciones se refieren a la poesía, la imaginación y Evocación: Pequeño ('petit'), diminutivos, 'Émincé', 'alegan. Symphonie, Trilogie, Menú, Assiette y así sucesivamente.
Reglas y técnicas de la cocina	Conformación, o permanecer en conformidad con los principios de Escoffier. Ejemplos: Gratins et Quenelles, Terrina, paté, confit. Jambon, jambonneau, salchichón, morcilla, andouillette Sublimación o sublimar los ingredientes: brioches, Croûtes, vessies, farsas, émincés, chausson, croustades, volauvent, salsas, flambage (flambeado), sopa de mariscos, délice, dodina, timbal, Chateaubriand. Técnica relacionada es Architecture (tres dimensiones).Relieve y contornos son importantes. Un sentido es fundamental: la visión.	'Transgresión', o el uso de técnicas de cocina viejos con nuevos ingredientes, o el uso de técnicas de cocina tradicionales con ingredientes nuevos, sin embargo, para que estas técnicas de cocina no eran legítimos: mezclar carne y pescado, ensalada de verduras de mezcla y foie gras, Potaufeu de peces. 'Aclimatación', o la importación de "exóticas" tradiciones extranjeras de gastronomía, sobre todo condimentos y especias: Pastas frescas, ravioles, canelones, pastel de queso, capuchino, Crumble, carpaccio, pudín, Presskopf, risotto, tajine. Técnica relacionada es Pinturas (dos dimensiones): servicio a través de la placa lleva cocineros para agregar productos sólo por razones estéticas. Colores, contrastes y los cinco sentidos son importantes.
Ingredientes arquetípicos	Alto juego, marisco, crema, aves de corral, pescado de río	Frutas, verduras, papas, hierbas aromáticas, ingredientes exóticos, peces de mar.

Tipos de categoría en gastronomía francesa. Fuente Rao, Monin y Durand (2004)

La tabla muestra que la lógica institucional y la identidad del rol de la nouvelle cuisine tenían una retórica culinaria distinta, empleados reglas definidas y técnicas de la cocina, y se utiliza ingredientes arquetípicos (Rao, Monin Durand (2004). Todo este movimiento da lugar a la muerte del antiguo régimen de la cocina clásica y fortaleza de la nouvelle cuisine, es evidente entonces que con ello se construye el campo

gastronómico a partir de esta discusión intelectual sobre el material de los productos, técnicas de cocina, estética del platillo, ingredientes originales, esto es discutido por los intelectuales, criticado, debatido, revisado y evaluado, este proceso intelectual es necesario para materializarlo, darle vida al campo gastronómico. Este paradigma tiene que ver con la configuración del discurso culinario que transforma lo material a lo intelectual, lo imaginado, simbólico y estético, esta construcción cultural es la cocina francesa que se consolida en el discurso. Cabe aclarar que dicho discurso no se crea en el siglo XIX desde mucho antes en otros países europeos ya habían tratados científicos, etnográficos, antropológicos, históricos, médicos que hablaban de esto, incluso movimiento sociales importantes como en el siglo XVII y XVIII en el Royal Imperial Courts, la sociedad del Luis XIV jugó un papel muy importante en la construcción, la normalización y la exportación de este modelo aristocrático, por lo que la sociedad confirmaba las afinidades de estos tres autores que relacionaban a la gastronomía de Francia con “la buena comida”, pero la nacionalización de ésta se produjo hasta el siglo XIX, que según Bourdieu como ya se ha citado que cuando el campo intelectual fue ganando autonomía y las condiciones sociales, culturales, políticas y económicas convergen en la arena pública se prestan los ambientes para institucionalizarla y legitimarla.

Asimismo lo que le da sentido de identidad a Francia, es su gastronomía como figura internacional, esto es reforzado e institucionalizado por otros profesionales reconocidos en su tiempo por su trabajo intelectual, con sus textos gastronómicos que sirvieron como vehículo para el nacionalismo culinario francés esta distinción que como se ha mencionado inicia en el siglo XIV con la intervención de la sociedad chefs, literatura, periodistas especializados en la cocina europea en general, como Ateneo, la

Enciclopedia de Pierre Larousse, Flandrin, Elías, Hyman, quienes dieron movimiento a este campo, la intelectualidad de unos es tan necesaria como la materialidad de otros.

Cinco factores estructurales señalan la transformación de la gastronomía en el ámbito gastronómico. En primer lugar, las nuevas condiciones sociales y culturales que estimulan la producción, sostuvieron una amplia participación social, y alienta una ilusión cultural general para el producto en cuestión. En segundo lugar, los sitios específicos llegaron a ser dedicada a la producción y el consumo cultural. En tercer lugar, la institución de normas y modelos de autoridad asegura una conciencia crítica aguda que se concentró y se analiza pero también legitimado las expresiones de emoción cultural. En cuarto lugar, los subcampos generados por la continua expansión del campo aseguraron a la concordia simultánea y quinta, el conflicto de las partes involucradas, la consonancia y la disonancia de las nuevas posiciones y alianzas.

Ferguson (2004)

En conclusión este movimiento elitista va evolucionando a partir del siglo XIX y XX y le da valor al segmento de la gastronomía, al aumentar el número de restaurantes que buscan validar su producción a través de las guías que dieron apoyo tanto a los creadores como a los consumidores para definir la nueva segmentación de mercado de la gastronomía francesa.

B. Cambio social en la Gastronomía en España.

En segundo lugar en España igual forma se encuentran hechos significativos en la conformación de la gastronomía entendida como construcción del campo sin pretender hacer un análisis exhaustivo se retoman los elementos de análisis estudiados por historiadores, antropólogos y sociólogos sobre la costumbres, hábitos alimenticios, estructuras de menú, tipos de cocción, uso de ingredientes, etc. como referente para

entender que influencias fueron determinantes en la cultura de la gastronomía. Sin duda los historiadores más representativos para entender la cultura gastronómica en España son Jean-Louis Flandrin y Massimo Montanari, quienes intentaron hacer comprensible el hecho alimentario y su evolución en un recorrido sobre la historia de la alimentación, para fines de este trabajo es importante decir que en la Edad Media los viajeros eran los encargados de proporcionar información abundante sobre otros pueblos en sus recorridos y a través de ellos se conocen datos sobre otras costumbres y hábitos alimenticios, en el siglo XV al igual que Francia seguían las costumbres de la mayoría de los países europeos conocida como la cocina tradicional, que en el caso de España, seguía el patrón del mundo romano hasta la cocina de principios del siglo XIX, cuando se producen grandes cambios y donde se crean nuevos platos y nuevos patrones de consumo. En este periodo se producen dos grandes cambios que afectan la alimentación española: primer cambio notable en los siglos XIV-XV sin duda fue la influencia de los árabes y musulmanes que transmiten a los reinos cristianos de la península Ibérica, el uso de los productos como el azúcar de caña (base de la turronería), el arroz (ahora popular en Cataluña), cítricos y hortalizas (principalmente espinacas y berenjenas). El segundo se da a finales del siglo XVII y principios del XVIII por la llegada de los productos del continente Americano y de Asia, es el tiempo de expansión del centro y norte de Europa al continente americano, estos hechos repercuten por la incorporación de alimentos como la patata, el maíz, el tomate, el pimiento, una variedad de frijoles, y bebidas calientes como el café, el chocolate y el té. Aunque estos ingredientes ya se conocían antes en el siglo XVI, es hasta el siglo XVIII cuando se extienden y popularizan, en la época cuando el crecimiento de la población y el hambre se agudizan en todo Europa y las legumbres americanas y el maíz fueron las alternativas para alimentar a millones de europeos. Que por otro lado la burguesía de entonces

acostumbraba el banquete y las fiestas religiosas, sacrificios rituales y excesos de las grandes ocasiones, sucedían con frecuencia en esa época. Para entonces al igual que los franceses, los españoles se interesan más hacia el estudio de mercado y la sectorización de los productos y servicios de acuerdo a las características regionales. La orientación actual en España, está, en realizar estudios relacionados con mercadotecnia y estudios de mercado para promover proyectos de planeación estratégica y convertir algunas ciudades en destinos gastronómicos como estrategia de oferta impulsados principalmente por su popularidad en el año 2000 con el evento organizado por la Organización Mundial del Turismo (O.M.T.) que le da mayor dinamismo a este movimiento de promoción gastronómica y que durante los diez años consecutivos es considerado como referente del sector de la gastronomía a nivel mundial y el concepto de Madrid Fusion en su VII cumbre Internacional de gastronomía en Mayo de 2010.

En resumen España se empeña en darle valor comercial a la gastronomía como producto turístico y atractivo principal basado en los valores culturales e inmateriales y respaldados por la UNESCO, éste proyecto se ha convertido en un ejemplo importante a seguir por los académicos e instituciones involucradas en México.

C. Cambio social en la Gastronomía en Estados Unidos

En tercer lugar Estados Unidos, para poner en perspectiva lo que sucede con la gastronomía del siglo XIX, se mencionan algunas características generales básicas, que sirven de referencia, es conveniente señalar que la historia de los Estados Unidos gira en función a la economía, sus conflictos políticos y la conformación de un país capitalista, es necesario recordar como narra Zin Howard (2005) que Estados Unidos se funda como nación de inmigrantes que a diferencia de los países europeos y asiáticos, que tenían establecidos reinos y feudos en la época medieval, por lo tanto su cultura

gastronómica se constituye de manera distinta a España y Francia. En la edad media el desarrollo económico Mundial era controlado los países de Europa donde dominaba Portugal, Inglaterra España y Francia por sus conquistas, su establecimiento colonial y explotación comercial. Estados Unidos sin un legado identitario ancestral se forma de distintas culturas, costumbres y valores sociales integrados por pobladores inmigrantes sometidos, entre ellos, la raza de indios arawaks, algunos europeos expulsados, esclavos africanos asiáticos y latinos que fueron conquistados, con base a los disturbios económicos y políticos de guerras raciales, comercio e industrialización. Principalmente en lo que refiere a la Gastronomía se notan varios aspectos según Scholliers (2001), por un lado el problema de los inmigrantes y una fuerte lucha por preservar sus derechos y su identidad cultural, hay varios eventos importantes en el afán de controlar hasta los productos de consumo considerados importantes por las costumbres culinarias de los ingleses en el siglo XVIII, como es el caso de la ley del té, como un artículo de consumo popular que simboliza la libertad y el derecho a través del discurso sobre el té, que es la destrucción ceremonial que fortalece los lazos de solidaridad política y los múltiples conflictos arancelarios por ciertos productos por ejemplo: como la lucha de las mujeres judías migrantes que vivían en Nueva York que protestaban por el boicot del pollo, las cebollas, las patatas y el pescado, que jugaban un papel muy importante debido a que eran alimentos básicos relacionados con sus rituales culinarios y religiosos (cena del Sabat). Que creían tenían derecho para mantener a sus familias.

Los asuntos de inmigrantes que llegan a Estados Unidos vivieron una especie de crisis cultural al alterar sus alimentos, por estos tipos de boicots y disturbios relacionados con los alimentos, por los intereses políticos y económicos que es a la vez parte del proceso de adaptación a una nueva dinámica de vida. Historiadores y antropólogos escriben al respecto, finalmente la gastronomía se desarrolla en dos

sentidos por un lado las ciudades más importantes como Nueva York, que después de la Revolución de Estados Unidos se destaca por la concentración de las viejas élites quienes adoptan modelos de cocina francesa y se ven influenciados por la elite, siguen la trayectoria de los Chefs mundialmente reconocidos, por una comunidad selecta de Chefs certificados en un inicio por las estrellas Michelin de Francia¹¹, que buscan la calidad de arquitectura del platillo, técnicas innovadoras, fusión de ingredientes, textura del platillo y una serie de características que son evaluadas por expertos de este grupo selecto. Estos estudios son apoyados fuertemente, escuelas como Harvard University's Radcliffe Institute for Advanced Studies que desarrolla investigaciones por un lado sobre la trayectoria de los cambios en la alimentación y prácticas culinarias relacionadas con la transformación social y económica del país a partir de la primera guerra mundial, con enfoques principalmente económico-administrativas, y una segunda visión de análisis con metodología cuantitativa dirigida a los medios masivos de comunicación más significativos para las clases sociales altas y que se sustentan en aspectos comerciales. Cabe mencionar que para explicar esta trayectoria consideran principalmente algunos datos históricos, anécdotas, entrevistas e historias de vida, entre otras técnicas con débil sustento científico.

Y por otra parte en el resto del país y motivado por el proceso de globalización y en contraste del refinado gusto que se establecía como base en la gastronomía francesa, en la sociedad moderna de Estados Unidos se desarrolla principalmente el movimiento del

¹¹Estrellas Michelin El origen de esta Guía data del año 1900. Fue creada por André Michelin y se repartía gratuitamente por la compra de neumáticos. En ese año en Francia había 2.400 vehículos por lo que la información que se facilitaba era de talleres mecánicos, médicos y planos de ciudades. Posteriormente en 1920 se empieza a comercializar la guía y a analizar los restaurantes por lo que surgen los primeros visitantes anónimos. En 1926 aparece la estrella con la que se marcan los mejores restaurantes y en 1931 ya se empiezan a utilizar 1, 2 y 3 estrellas, una estrella indicaba "muy buena cocina en su categoría", dos estrellas: "Excelente cocina, vale la pena desviarse" y tres estrellas: "Cocina de nivel excepcional, esta mesa justifica el viaje". Actualmente alcanzar esta última categoría implica llegar a la perfección durante todos los días. En España y Portugal aparece en 1910 dejó de publicarse en la Guerra Civil entre 1938 y 1952, resurgen en 1974. Más concretamente, las estrellas Michelin se basan en cinco criterios: "la calidad de los productos, el dominio de sabor y cocinar, la personalidad "de la cocina, el valor por el dinero, la coherencia entre las visitas".

Fast-Food, que se acelera a partir de 1937 con los hermanos Mc Donald en California, donde abrieron su pequeño drive-in, lo que hace de un negocio de comida que provoca un fenómeno que afecta al mundo entero, incluyendo por supuesto a la cultura gastronómica de la legendaria Francia, que a manera de resumen la McDonalización, al establecerse, no solo revoluciona las actividades económicas, sino también a las sociales, las costumbres y las tradiciones, modifica las formas de servicio y de consumo tradicional de su tiempo con el self-service, con técnicas de preparación de alimentos (ensamblan alimentos tipo producción fordista), sustituyen la vajilla por desechables, modifican también sus procesos administrativos, su manejo de los recursos humanos (contratación de jóvenes estudiantes, personal no calificado o mujeres y de tiempo racialmente remunerado), los lugares de consumo se hacen más como zonas de placer o diversión que por el gusto de un platillo gourmet. Este fenómeno, hoy en día afecta también los modos de vida local, lo vuelven atractivo para los jóvenes principalmente debido a su flexibilidad para comer con las manos, integra rapidez, economía, informalidad, es ruidoso y colorido e incluso juguetero. Es un atractivo para las familias y sus promociones están enfocadas para atraer a los niños. Se vuelve un lugar de diversión y de visita de fines de semana. La crisis multidimensional del sistema alimentario se inscribe en la civilización, desde diferentes aspectos como los biológicos, ecológicos, psicológicos y sociológicos entre otros. Estos cambios socioculturales han contribuido no a la evolución cultural sino a la crisis de los mecanismos reguladores, que según Fischler (2010) atraviesan los países desarrollados y concretamente a la descomposición de sistemas normativos y controles sociales tradicionales (lo que llama gastronomías).

En resumen por ser un país de migrantes desde su inicio, por ser un país cercano y por la gran influencia de su dinámica económica en México, Estados Unidos se ha

convertido como el modelo principal en su modalidad de comida rápida el cual hemos adaptado en los restaurantes, cadenas y franquicias mexicanas.

D. Cambio social en la Gastronomía en México.

La cocina mexicana se ha caracterizado por una gran variedad de platillos desde tiempos prehispánicos relacionados con productos locales como el chile, el maíz, el frijol, la calabaza, el nopal, entre una gran variedad de insectos y animales de crianza y salvajes como el guajolote, el vendado, el jabalí el tejón etc. Las fiestas estaban relacionadas con sus deidades que eran dioses que tienen que ver con la vida, la productividad y la muerte, este país se ha distinguido desde tiempos muy remotos a fiestas populares celebraciones vinculadas con las cosechas y las actividades agrícolas principalmente como el cula al maíz y en diferentes épocas del año según calendarios antiguos se dividía en dos ciclos y que tienen que ver con la época de lluvia (primavera-invierno) y de sequía (otoño-invierno), acompañados de danzas, rituales y manifestaciones que involucraban la vida de todo un pueblo llenos de significados. Después de la llegada de los españoles estas tradiciones se modificaron, sus costumbres, sus prácticas religiosas, sus tradiciones, pero no desaparecieron del todo, algunos pueblos muy arraigados a sus costumbres adaptaron sus formas de celebrar estas fiestas ligando su antiguo calendario ritual agrícola a los nuevos festejos religiosos, se incluyeron entonces las fiestas patronales, santos, vírgenes y procesiones. Asimismo nuevas celebraciones religiosas como los bautismos, confirmaciones, quince años, bodas, velorios, entre otras. Estos hechos aunado con la adquisición de los nuevos productos traídos principalmente de países europeos, fueron adoptados en la dieta mexicana, así se puede hablar de un proceso de inclusión que distingue al país donde arqueólogos, antropólogos e historiadores han escrito a partir de estos datos, la gran variedad de aspectos culturales que distinguen a México. Para ubicar el marco de este estudio se

entiende que cada grupo indígena, tiene una manera especial de verla vida en función a sus costumbres antiguas y a las adquiridas con el proceso de colonización, por lo que sería muy arriesgado generalizar, ya que cada una representa una cultura diferente y por lo tanto un legado cultural distinto. Como en el resto de otros países en México los hechos políticos, cambios económicos y los movimientos sociales, aunado con la influencia de la inclusión de productos, tipos de cocción, formas de servicio, tipos de establecimientos y formas de consumo hacen de la cultura gastronómica un estudio complejo. Ante esta diversidad algunos platillos reconocidos se han disputado como de origen, por ejemplo el mole poblano, la cochinita pibil de Yucatán, el pozole de Sinaloa, Jalisco y Guerrero, el pan de cazón de Campeche, por mencionar algunos, así como de algunos productos como el chile, el maguey, aguacate, cacao, calabaza, chayote, chía, cuitlacoche, frijol, guanábana, jitomate, maíz, y el nopal. Cabe comentar como antecedente que precede al siglo XIX, de una época de virreyes españoles que traían consigo costumbres culinarias ostentosas, de hábitos alimenticios lujosos y que se daban en las ceremonias religiosas, festines y banquetes de familias de nobleza de grades mesas, cubiertos de plata, candiles, y personal especializado en la preparación de alimentos y de servicio. Por otra parte la influencia de la comida especial como los postres preparados en los monasterios por las monjas derivados de la leche, muchos dulces se popularizaron y entre los platillos los buñuelos, hojuelas, purín de espinaca y bebidas como el rompopo, el vino entre otros. Entre estos cambios se preparan a nivel nacional el siglo XVIII los moles, pipianes, tamales y atoles.

Sin embargo en el margen del tema que compete, es importante mencionar algunos sucesos que a partir del siglo XIX han influenciado la gastronomía, como ejemplo con la intervención de Francia en la guerra de Independencia de 1810, data la historia que se crea el plato representativo de los chiles en nogada, que es símbolo de la bandera

Mexicana, la primera publicación de “el cocinero mexicano” de 1831 que trataba además, de las recetas sobre el servicio al cliente, y que en su posterior publicación agrega imágenes de cómo se debía servir, es a partir de este siglo que la cocina moderna con influencia española, francesa y posteriormente americana, se empieza modificar en gran manera, las costumbres principalmente de las grandes ciudades, hechos como la guerra de los pasteles de 1838, que se usa como pretexto la disputa para incluir la pastelería francesa en nuestro menú, se implementan nuevas formas de producir e incluir ingredientes antes dominado por los españoles en la panadería. Estados Unidos establece nuevas formas de establecimientos de alimentos, los llamados bares y restaurantes desplazando a las fondas y pulquerías entre 1845 a 1850, dejando una gran huella para este entonces, otros países Europeos, Oriente Medio y Asiáticos extendieron su influencia gastronómica dejando así costumbres de consumo como por ejemplo en la década de 1850, el café que es un producto africano traído por E.U., llamado el café americano, y que va desplazando al chocolate como bebida popular, antes llamada bebida de los dioses, hechos como la llegada de emperadores austriacos y belgas en especial Maximiliano, que habitó el Castillo de Chapultepec, que introduce a sus cocineros con gorros blancos, nuevo equipos y maquinaria, los alemanes que se establecen en Sinaloa, traen el gusto por la cerveza, chinos transfieren la costumbre del arroz y bisquets como parte de su dieta alimenticia, la llegada de los árabes, italianos, ingleses, etc. todos ellos traen consigo nuevos cocineros, pasteleros, hosteleros, nuevos menús, que se incluyen en la dieta de la comida antes popular, estas nuevas formas de consumo (por ejemplo: refrigerios), uso de utensilios (cuchillos, cucharas, tenedores, copas, sacabocados, tirabuzones, tijeras para cortar aves, etc.), de formas de cocción, de formas de servicio y de productos se suman a las costumbres que eran de origen tradicional, y se mezclan, por lo que en la actualidad, se crea una idea confusa de

nuestra dieta original, aunado a esto, se incluyen nuevos conceptos de establecimientos de alimentos y bebidas. En esta época también se incluyen los servicios de alimentos y bebidas en los hoteles, como ejemplo en 1844 el hotel llamando “La bella unión” en la ciudad de México, fue uno de los primeros que adapta esta modalidad, el establecimiento con estilo americano, denominado cantina traen el whisky destilado y de grano, con nuevos código de vestir y reglas de consumo, se propaga un auge en la gastronomía a nivel internacional y en el periódico “El Universal” empiezan a publicarse recetas ya famosas, llega también en 1864 la publicación de una guía que se llamaba “El viajero en México” donde se publican los establecimientos de mayor prestigio entre ellas bizcocherías, dulcerías y pastelerías como la aún conocida panadería “el globo” abierta en 1884. Para entonces se inicia también las primeras destilerías de tequila y conceptos adaptados como el de lunch and dinner, a finales de este siglo, se abre también el conocido restaurante del chef francés Sylvain Daumont “Prende” hoy conocido como “Don Amador” y por estas fechas se usa el libro “nuevo cocinero mexicano” como el diccionario gastronómico más conocido. Mientras crecía también el gusto popular para las clases menos privilegiadas, estaban los mercados y establecimientos fijos de una variedad de comidas con producto frescos como frutas, verduras, pescado, etc.

Para el siglo XX la gastronomía sufrió significativos cambios de nuevas formas de servicio gastronómico, se extiende del gusto sofisticado de la clase burguesa, al gusto popular, uno de los eventos más significativos que data Novo(2009) es la apertura del palacio de Bellas Artes, donde el chef francés Sylvain Daumont, realiza eventos de banquetes introduciendo el servicio a gran escala, éste de influencia francesa, asimismo se abren establecimientos donde los tipos de servicio inglés, americano o ruso imponían su manera de consumir los alimentos, como ejemplo, sin duda es el establecimiento de

Sanborns, por otro lado, bajo la influencia de Estados Unidos bajo el concepto de Fast-Food, se modifica la industria de alimentos, la elaboración de productos instantáneos, embutidos, alimentos procesados, enlatados, con uso de conservadores y químicos, como ejemplo: en los años 50's como es el caso del café es el Nescafé, entre otros. La tecnología también impacta de igual en la clase media alta donde los cocineros modifican sus procesos de producción y los realizan con aparatos eléctricos como batidoras, licuadoras, refrigeradores, estufas, etc. En esa época también es importante por la apertura de escuelas de hotelería y gastronomía. Para este entonces la comida rápida o Fast-Food ya había tomado gran popularidad entre la población a nivel nacional y pronto se expande, no solo en las principales ciudades urbanas sino a las poblaciones sub-urbanas, aunque en menor escala, para entonces también, se populariza a mayor escala en la clase baja el consumo de tacos, los sopes, las quesadillas. También se popularizan las cantinas, donde los estudiantes acuden con frecuencia y se sirven como platillos picantes, caldos, salsas, moles, etc. Por otro lado, se incrementa el consumo de refrescos embotellados en lugar de aguas frescas y naturales que eran de uso común en la dieta mexicana. Con gran velocidad, la maquinaria pesada invade el mercado más elemental por ejemplo el de elaboración de tortillas desplazando el molino de mixtamal.

Las organizaciones culinarias a lo largo del tiempo se han adaptado a estos cambios son portadoras que difunden distintas maneras de cocinar, del fogón al gas, a diferenciar de la cocina popular a la alta cocina, de comercializar distintos conceptos gastronómicos. En la actualidad en México coexisten dos corrientes importantes, por un lado está la consolidación de programas a través de CONACULTA que están vinculados con el concepto del patrimonio cultural inmaterial de la UNESCO, el estudio de la cocina tradicional y regional que trata de rescatar aspectos históricos y culturales

del comida por ejemplo Martha Chapa, Patricia Quintana, Mónica Patiño, Arán Herrera y Ricardo Muñoz y por otro lado una serie de esfuerzos de distintos chefs por ejemplo Enrique Olvera, Daniel Ovadia, Guillermo González Beristáin, y José Ramón Castillo, que intentan promover la cocina moderna, lo que llaman alta cocina mexicana mostrando en sus platillos elementos el diseño, cocina fusión, de autor y otros usando técnicas de mixología tratando de conquistar nuevos mercados a través de los medios de comunicación. En ambos casos se involucran instituciones, chefs reconocidos y las universidades.

En Resumen. La forma en cómo se han desarrollado los cambios en la organización gastronómica en estos tres países han funcionado como mecanismos o fuerzas endógenas o externas se puede visualizar con mayor claridad la generación de tres conceptos gastronómicos distintos y que la industria gastronómica mexicana ha adoptado de alguna manera que es: la comida gourmet, comida regional y comida rápida, aunque no se sabe con exactitud cómo se desarrollan los mecanismos de esas fuerzas, se entiende que a partir de que las organizaciones gastronómicas participan en este movimiento social y económico son parte de este efecto social. Se parte del supuesto planteado en el enfoque del Nuevo Institucionalismos que estos movimientos funcionan como presiones institucionales, es decir las condiciones ambientales obligan de alguna manera a las organizaciones a parecerse en una misma forma a través de una serie de procesos isomorfos: coercitivas, miméticas y normativas, esta presiones le dan legitimidad a las organizaciones gastronómicas mexicanas a través de la adopción de acuerdos institucionales isomórfica que desarrollan más adelante en el capítulo III.

1.3 Sector de la organización gastronómica en el contexto sociopolítico y económico.

Para los economistas que ven al homo economicus y los sociólogos dentro de estas dimensiones patrimoniales independientemente del tamaño de una organización se encuentran Barrère et al (2011)¹² que vendos elementos fundamentales por un lado algunos países dieron prioridad a la cocina de la aristocracia y sus chefs representativos, con base al modelo de la cocina clásica de la gastronomía y por otro lado evoluciona hacia los servicios gastronómicos, considerando como plataforma los recursos regionales, en su producción, su selección, y elaboración de los productos alimenticios.

Para estudiar a la gastronomía como negocio tiene sus orígenes en diversas realidades de acuerdo al lugar y al tiempo, y la oferta diferenciada de un negocio gastronómico que sobrevive por un chef o la comida regional. Aunque algunos Chefs de las épocas medieval y moderna mencionadas en este capítulo, fueron clave para distinguir la comida del pueblo al de la aristocracia, éstos platillos que a través del tiempo se han mantenido como símbolos de lujo y que se distinguían de la cocina popular. Y que hasta el siglo XIX con el cambio paradigmático de la cocina tradicional, hoy se sabe que la cocina de vanguardia se fundamenta en las bases de la cocina creativa de la nouvelle cuisine y ha surgido de Chefs franceses, españoles, italianos, etc. que han servido de símbolos sociales en el arte de cocinar. Este patrimonio a su vez es producto de su pasado en el tiempo y espacio, que está sujeta a la reproducción actual, esta herencia se conforma con el conocimiento de un oficio, el conocimiento creativo, los productos de origen, los estilos culinarios y gastronómicos, los gustos (distinción entre el buen y mal gusto), la reputación, tienen valores simbólicos, formas

¹²M. Christian Barrère, Professeur à l'Université de Reims, Directeur de Recherche, Dr. Quentin Bonnard en Economie de la l'Université de Reims Champagne-Ardenne (URCA) Qualifié aux fonctions de Maître de Conférences par le Conseil National des Universités (CNU), Section 05 – Sciences Économiques, depuis le 6 Février 2013. y Veronique Chossat Fonction : maître de conférences en sciences économiques à l'Université de Reims.

de servicio, es una mezcla de productos alimenticios y cultura. Todo esto en la dimensión de espacio de las herencias se relaciona con el patrimonio y la comunidad que genera un valor como producto económico.

En un panorama gastronómico, se asocia también con la identidad local, regional y nacional, que se ven amenazados por el proceso de la globalización y la localización. Este contexto cambia drásticamente, los hábitos alimenticios hablan de la identidad pero también de la influencia del fenómeno mundial de la comida rápida desarrollada en el término de McDonalización de (Ritzer, 1996) menciona las franquicias y su posicionamiento en el mundo, de lo que se ha convertido el producto culinario estandarizado en más de 120 países y con un gran poder adquisitivo. Esto a nivel global tiene sus ventajas y desventajas, por ejemplo en el sector turístico: para un turista americano nostálgico tal vez sea más familiar y común este tipo de comida rápida, y puede ser que acudan más frecuentemente a estos establecimientos, lo que para un turista europeo es menos probable, sin embargo los estudios empíricos de Ritzer y Liska (1997) sostienen que los viajes pueden llegar a ser más flexibles, precisamente porque el resto del mundo se ha vuelto más McDonaldizado. Si hay un McDonalds en cada destino turístico, los turistas ya no tienen que preocuparse por la comida, y no necesitarán que se incluya en el paquete. Ellos entienden que el turismo es una extensión de la vida cotidiana. Pero hay otras perspectivas de estudio, que afirman en sus resultados, que las personas con un alto nivel cultural prefieren las actividades culturales que les permitan conocer su identidad, las costumbres culinarias y buscan diferentes experiencias. Se encuentra entonces en las preferencias de los comensales, hechos que van, desde la comodidad, lo familiar y el placer que favorece a los alimentos globales como Mc Donalds, tanto como las preferencias del consumidor que le gusta explorar, conocer y entender una cultura diferente. Por lo que una de las tareas de

desarrollo esencial para la promoción y comprensión de un destino gastronómico es encontrar maneras de valor agregado a la experiencia de comer, con el fin de que sea más significativo para el visitante. Por otra parte la oferta hotelera ha adoptado en sus paquetes el concepto de todo incluido, hecho que afecta a la industria restaurantera, dejando un margen limitado a la experiencia gastronómica que un turista pueda tener. Comer, como una necesidad más que una actividad de ocio (o por placer), ha masificado y desfavorecido el gusto a través del consumo. Entendiendo que a través del gusto se forma y mantiene la diferencia de clases y sus legitimadores, como lo ha explicado en su clásico trabajo de la Distinción Bourdieu 1984:

... Las prácticas culturales también aparecen en los hábitos alimenticios. La antítesis entre la cantidad y la calidad, el contenido y la forma, corresponde a la oposición - vinculado a diferentes distancias de la necesidad - entre el sabor de la necesidad, lo que favorece la más abundante y alimentos más económicos, y el sabor de la libertad - o de lujo - que cambia el énfasis de la manera (de presentar, servir, comer, etc.) y las formas estilizadas de negar la función. (Bourdieu, 2002:6)

En esta lucha por permanecer en el gusto del comensal en la industria gastronómica, los restaurantes pueden pasar de la elevación de popularidad a la exclusividad, tanto como a la masificación de los que intentan emular patrones de consumo de las clases superiores, que a su vez tratan de mantener su carácter distintivo mediante la búsqueda de nuevas áreas de exclusividad culinaria. En esta dinámica como se ha comentado antes, queda fusionada la distinción con la moda alimentaria. Esta corriente queda sellada con el apoyo de los medios de comunicación que como en los inicios del movimiento de la Nouvelle Cuisine originado en Francia en el siglo XIX, está rodeado de profesionistas y críticos de los medios que se encargan de difundir, de mantener y formar los gustos culinarios a través de revistas especializadas, películas,

programas de televisión, concursos, etc. en la búsqueda de nuevas recetas, estilos de cocina, nuevos ingredientes y nuevos contextos donde combinan alimentos y viajes. La división entre el consumo de elite y de masas se continúa en el turismo moderno a través de la distinción entre el turismo de masas al democratizarse, forma popular de viaje y los viajes independientes que es un modo reflexivo personalizado del viaje, según Munt 1994, mencionado por Hjalagerand Anne-Mette & Greg Richards. (2004).

La comida se convierte en signo ideal del consumo turístico por lo que se presta como una herramienta de distinción, gusto y consumo. Y puede llegar a convertirse en sí misma como la venta de un destino como ya hemos mencionado el ejemplo de España en su proyecto “Saborea España”. Si la gastronomía puede vincularse a determinados países o regiones, se convierte en una poderosa herramienta de marketing.

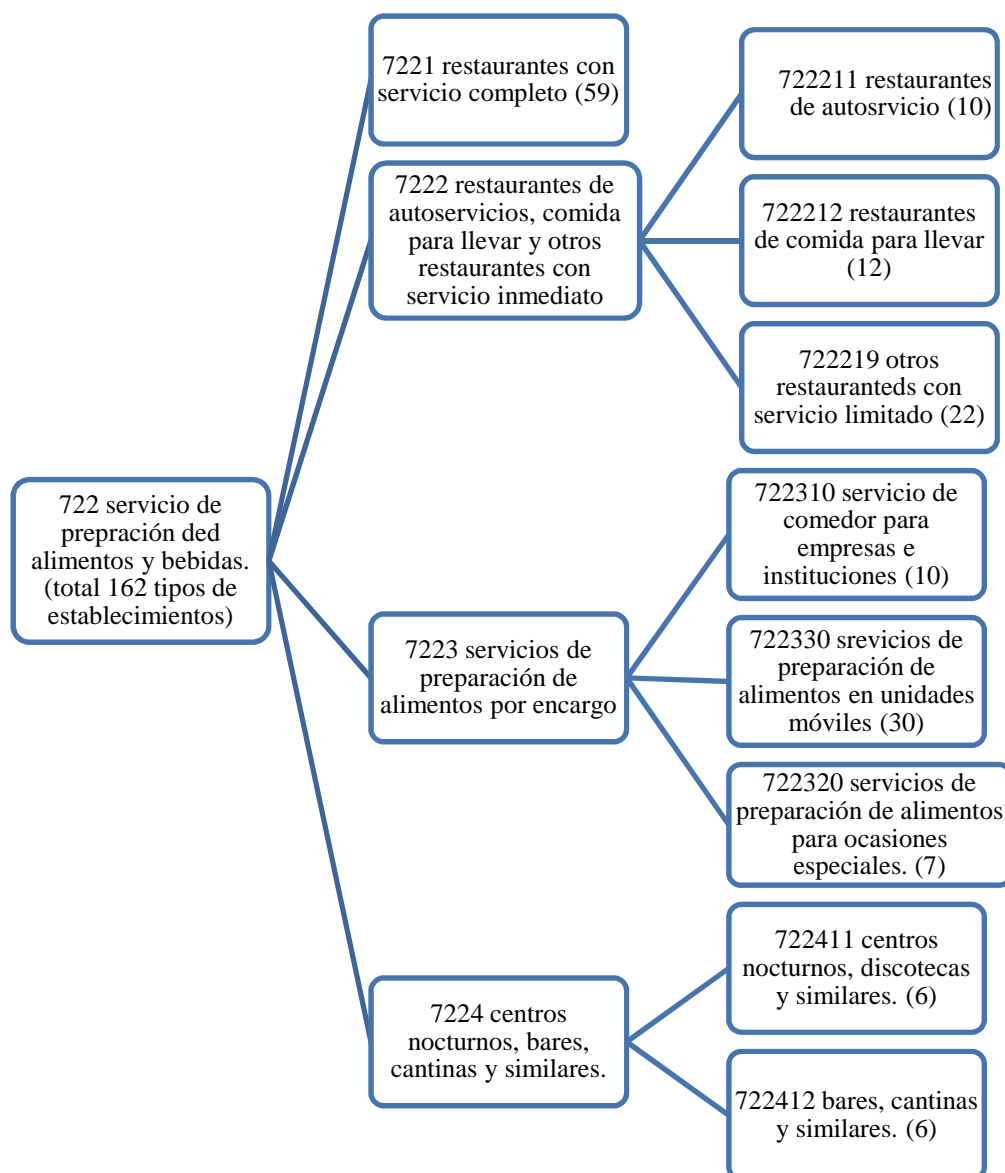
1.3.1. Organismos oficiales legitimadoras del negocio de alimentos y bebidas en México.

Es igualmente pertinente mencionar que en el discurso oficial de la Secretaría de Economía (SE), la gastronomía mejor conocida en el sector como servicios complementarios de alimentos y bebidas, se encuentra registrada como una actividad del tercer sector según el orden establecido, a la vez y con base en el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN, 2007)¹³. Lo primero que a simple vista se hace notar, es que se trata de un servicio complementario que pertenece a la dimensión de los servicios relacionados con la recreación, sin embargo, existe en el sistema clasificatorio una variada descripción entre dos tipos de servicios: la primera, de criterios de orden, entre servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos nominadas con el código 71 y la segunda clasificación para los servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas nominada

¹³Para una revisión más específica sobre los criterios clasificatorios y la descripción del tipo de servicios que ofrece esta actividad económica consultar el SCIAN creado para generar estadísticas y comprar en los tres países: Canadá, Estados Unidos y México.

con el código 72. De ésta última categoría a su vez se subdivide en dos dimensiones más: la primera es servicios de alojamiento temporal nominado con el código 721 y la segunda para servicios de preparación de alimentos y bebidas nominado con el código 722. De este último código que es el de interés se presenta la figura 1, donde se sintetizan las 162 formas en que se describe el negocio de la gastronomía según SCIAN 2007, que es el documento oficial donde se localizan estos códigos, donde se describen este tipo de establecimientos, sin embargo esta descripción de la actividad principal de un negocio de alimentos y bebidas que se plantea, es, al parecer de forma muy general y poco detallada. Dichas descripciones son confusas e imprecisas, ya que las actividades del negocio son mucho más complejas en su operación y poco entendidas por los propietarios y aunque se advierte en el SCIAN que si un establecimiento tiene dos actividades o más, se clasificará por el que sea más relevante en términos de ingresos.

Figura 1: Sistema clasificatorio de servicios de preparación de alimentos y bebidas del SCIAN



Elaboración propia fuente Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN) 2007.

Este cuadro clasificatorio permite ver la extensa variedad en este tipo de negocios y la forma como se establece la naturaleza de la oferta gastronómica, al menos como se entiende en los países latinos y en donde el valor agregado juega un papel fundamental en la comprensión de productos y servicios de calidad, en términos de producción, servicio y consumo de alimentos.

Aunque la gastronomía se ha considerado dentro del sector terciario como complementario al servicio de alojamiento, también es cierto que en este tiempo se ha

convertido en una motivación principal para algunos visitantes a nivel mundial, esto hace que se desarrollen productos turísticos de tipo gastronómico como opción de futuras alternativas para las regiones que necesitan desarrollar el turismo o reinventar su modelo turístico existente.

Cabe mencionar que las organizaciones gastronómicas en México, son igualmente reguladas por organismos institucionales, y que estas organizaciones gastronómicas se ven obligadas a cumplir, tanto de manera impuesta, como en forma voluntaria. Por ejemplo la organización gastronómica está obligada a registrarse en la Secretaria de Salubridad y Asistencia (SSA) que tiene como finalidad de mantener y vigilar a los establecimientos en condiciones sanitarias de limpieza tanto del local como del manejo, recepción, mantenimiento, manipulación y procesos en la elaboración de alimentos y bebidas, así como en el cuidado de las zonas libres de riesgo, por ejemplo ellos se basan en una serie de normas de control como la NOM-251-SSA1-2009¹⁴ (ver anexo 1) y NOM-231-SSA1-2002¹⁵ (ver anexo 2 y 3), estas normas son los fundamentos de las certificaciones como: Distintivo “H”, Cristal, HACCP-ISO22000, entre otras y que a la vez, estas prácticas son promovidas y apoyadas por la Secretaria de Turismo (SECTUR). Y por otro lado las certificaciones mencionadas con anterioridad son sugeridas por esta Secretaría(SSA) a las organizaciones gastronómicas, otro ejemplo donde se teje esta idea de “voluntario”, pero que a la vez, ejerce presión a la organización gastronómica es el pertenecer a la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC, 2008) quien es encargada de verificar que los establecimientos cumplan con lo estipulado en la Ley Federal del

14 Esta norma regula las prácticas de higiene para el proceso de alimentos y bebidas o suplementos alimenticios y aparece descrita en el Diario Oficial publicado el 1 de marzo 2010

15 Esta norma es sobre los artículos de alfarería vidriada, cerámica vidriada y porcelana. Límites de plomo y cadmio solubles. Métodos de ensayo publicado en el Diario Oficial y modificada el 20 de noviembre 2012

Trabajo y Previsión Social, Ley de Desarrollo Urbano del Uso de Suelo, Ley de Establecimientos Mercantiles, Ley Ambiental, Ley Federal de Derechos de Autor y Propiedad Intelectual, Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones , Ley de Salud, Ley del IMSS, Código Fiscal de la Federación, y un serie de disposiciones específicas sobre los restaurantes basadas en la Ley de Establecimientos Mercantiles, aplicación del Reglamento en Materia de Aforo y Seguridad, Ley de Residuos Sólidos , Ley de Protección a la Salud de los No Fumadores, las Normas Oficiales Laborales y la Ley Federal de Protección al Consumidor, además declara en sus sitio virtual oficial, un compromiso público de buscar apoyos para las industrias restauranteras en materia de innovación, promoción y defensa de los intereses generales de la industria como actividad general de la economía nacional, anteponiendo el interés público del privado.

La CANIRAC dirige su atención especialmente a las, Pequeñas y Mediana Empresa (PYME) por lo menos a nivel discurso político, y además no se puede ignorar, que estas organizaciones son apoyadas y promovida a través de la Secretaría de Economía (S.E.). Probablemente a esto se deba porque CANIRAC (2013), en sus documentos oficiales expuestos a la luz pública en su página web oficial, define a la industria restaurantera como importante fuente de ingresos e inversiones, sus registros datan de que la industria restaurantera emplea 1.35 millones de personas, que representa a su vez el 2.7% del total de personal ocupado y el 5% de las personas participan en micro y pequeños establecimientos, en el sector gastronómico participan 401,5527 establecimientos que van desde cocinas económicas y loncherías, hasta establecimientos de nivel medio y grandes cadenas de alimentos. En términos generales representan el 9.1% del total de las unidades económicas del país y aporta más del 1.5% del Producto Interno Bruto (PIB) nacional y contribuye con el 13% del PIB Turístico. Este sector es declarado como potencial socioeconómico, turístico y cultural. Para el Estado de

Quintana Roo según datos de INEGI (1999), representa 2'461 unidades económicas y 14'431 empleos que obviamente se han ido incrementando considerablemente en estos 15 años (ver anexo4)

Y según estadísticas de Secretaría de Economía S.E. en el país las PYMES generan siete de cada 10 empleos formales. Por otro lado el I.M.E.F., A.C. (2011)¹⁶ afirma que en la contribución de las Mipymes a la riqueza nacional representan el 99.7% de empresas que existen en el país, que generan 55% del PIB y que crean el 71.9% de empleos. Entre otros estudios formales que registran del 70 al 95% cualquiera que fuere la cifra exacta, da certeza de que la presencia de estas empresas va en aumento, por las condiciones laborales que hoy se presentan en México, no se puede ignorar que cada día hay más recorte de personal tanto en organizaciones públicas como en las privadas, que muchos trabajos como requisito de ingreso limitan la edad productiva que va de los 30 a los 40 años de edad máxima, y por último se conoce que hay miles de puestos ambulantes el SAT registra en su página oficial (abril, 2014) que ya son 29.6 millones de personas en economía informal, esto nos indica que se han incrementado en número y en forma de administrarse, en Quintana Roo por ejemplo vemos los puestos tradicionales operados por una familia o las franquicias de puestos de hot-dogs, tamales, nieves, marquesitas, tacos de canasta, tortas, etc. y cadenas de pequeños restaurantes y/o establecimientos de antojitos, postres, helados, pasteles, pizzas y pastas, etc.

Independientemente del tamaño de una organización encontramos en el campo de los Estudios Organizacionales, que las Micro, Pequeñas y Mediana Empresa (MPYME) requieren de un análisis que las enfoque como objetos reales, donde la

¹⁶Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. en el "Análisis estratégico para el desarrollo de la Mipyme en México" (2011)

"realidad" de estos objetos se constituye a través de diversas conversaciones, ambos de los analistas y los analizados, y donde se incrustan socialmente ambas prácticas en las formas de ser, maneras de organizar y que hacen la diferencia con las grandes organizaciones. Para el acercamiento de este tipo de organización se determinan algunas características comunes antes mencionadas en el modelo institucional; porque sin importar si la organización es grande o pequeña, cualquiera que sea e tamaño cuentan con una estructura por mínima que sea y estos arreglos de las partes de la organización mencionada por Hall (1996, p50) forman una estructura que tienen reglas y procedimientos que sirven a sus miembros, que son transmitidos por medios formales o informales y en donde varía su grado de complejidad, se comprende que cambia continuamente, que son influenciadas por sus miembros y por las presiones ambientales.

Segundo se sabe que estas organizaciones son objeto del discurso de planes políticos nacionales, estatales y municipales por ejemplo en el Plan Nacional de Gobierno a partir de 1990 a la fecha se ha mencionado a las PYMES, por ende se han creado organismos y alianzas con estas organizaciones de tal manera que se crean marcos normativos y legales para acceder a los apoyo económicos que oferta la federación y el estado, exclusivos para estos organismos por su tamaño y su capacidad de crecimiento, éstos programas contemplan la participación de las pequeñas organizaciones en materia de innovación, junto con instituciones del gobierno a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología CONACYT y La Secretaría de Economía a través de diversas convocatorias en distintas modalidades de programas de apoyo como: INNOVAPYME, INNOVATEC, PROINNOVA, donde participan también las universidades como diseñadoras de proyectos sustentables y en donde se establecen los mecanismos para la obtención de recursos. Se sabe también que estas organizaciones son contempladas por las instituciones bancarias, quienes hacen

declaraciones públicas en diarios oficiales por ejemplo: pymes.com.mx que habla sobre la participación de Banorte y el Centro Mexicano para la Filantropía CEMEFI, que firman un convenio desde el 2012 para impulsar el programa de Responsabilidad Social dirigido a las pequeñas empresas clientes del mismo banco y para la obtención del distintivo Empresa Socialmente Responsable, (E.S.R.).

1.3.2 El valor agregado en la gastronomía.

Estudios empíricos afirman que una de las tareas esenciales en el desarrollo y comercialización de la gastronomía, es encontrar maneras de agregar valor a la experiencia de comer con el fin de que sea memorable. Por lo que el desarrollo de este subsector es muy dependiente de un medio bien dispuesto.

Para entender este proceso económico en la gastronomía se deben considerar también teorías relacionadas con el consumo, el mercado y la mercadotecnia, el acto que se produce cuando los elementos se apropiaron en el curso de la participación en determinadas prácticas gastronómicas y debe ser un profesional competente ya que requiere de la apropiación de los elementos necesarios, la posesión de las herramientas adecuadas y la devoción de un nivel adecuado de atención a la conducta de la práctica.

En la complejidad de este sistema se deriva una gran cantidad de elementos que forman parte de ella, así como de las variedades de dominios y los sujetos sociales involucrados como la Familia, el Estado, el Mercado y todos los sectores productivos - la agricultura, la industria y el sector terciario. Como se ejemplifica en Fonte (2002) con la siguiente tabla:

Tabla 2. Los procesos económicos, actores sociales y los objetos en el sistema alimentario

Los procesos económicos	Los actores sociales	Objetos
Cultivo/cría de animales terrestres	Familia / Granjas	Agrícola bueno
La transformación de los	Familia/empresa agroalimentaria	Producto

productos agrícolas		transformado industrialmente
Conservación/distribución	Las empresas familiares/Distribución	Los productos agrícolas y los alimentos industriales
La preparación de alimentos	Familia/empresas agroalimentarias/restauración/restaurantes	Servicio de comida (platos preparados)
Consumo	Familia / Restaurantes	Servicio de comida
Gestión de residuos	Familia/Público y/o empresas privadas del sistema	Residuos orgánicos e inorgánicos

Fuente: Fonte M (2002)

Esto permite entender la complejidad del sistema y la inclusión de una serie de elementos que intervienen para la evolución de una sociedad y su economía, se comprende entonces que las fuerzas económicas institucionalizadas guardan una relación directa o indirecta entre un sistema de producción y otro en el modelo de consumo, en este estudio de caso a nivel local.

De igual manera, conviene hacer mención de lo que Fonte (2002) plantea sobre el sistema alimentario de sociedades: tradicional, agroindustrial y modernas tardías, presenta la siguiente tabla sobre estos modelos de consumo alimentario:

Tabla 3. Los principales modelos de consumo de alimentos

Actividad	Modelo tradicional	Modelo Agro-industrial (sociedad moderna)	Modelo de sociedad (la modernidad tardía)
Producción -	-Simples granjas familiares de reproducción. - Los trabajadores agrícolas son una parte muy elevada de la población total.	-Los insumos y la transformación de los productos agrícolas son industrializados. -La granja está integrada en la industria agroalimentaria. - Empleados agrícolas son una pequeña parte del total de empleados.	-Heterogeneidad de las técnicas y de especialización flexible. -El propio proceso de producción agrícola puede ser industrializada (biotecnologías). -Re-evaluación de las técnicas tradicionales.
Distribución	-Mercados locales - El intercambio de alimentos dentro de la comunidad y los	-Internacional, los mercados globales. - El acceso a los alimentos regulados	-Distribución moderna tiene el papel más activo en la cadena de

	grupos de padres.	por los mercados y los derechos (ingresos, la propiedad de la tierra).	suministro. - Segmentación de los mercados mundiales.
Preparación	- En la familia, en el hogar.	- También fuera de casa, en el lugar de trabajo, en los restaurantes, etc.	- La industrialización y el aprovisionamiento del mercado de alimentos listos para el consumo de alimentos (catering, platos preparados).
Consumo	-Elección local, de acuerdo a la disponibilidad y el estado. -Desigualdad nutricional dentro de la sociedad. - Abundancia y la escasez de alternativas en función de las estaciones y las cosechas.	-El consumo masivo de, comida duradera estándar. - La desigualdad entre nutricional, más en el interior, las sociedades.	- Individualización, de-tradicionalización y la fragmentación de los estilos de consumo. - Desestructuración de las comidas. -Comer fuera.
Situación ideológica, la identidad de los alimentos	-El hombre en la parte superior de la cadena alimentaria. -La agricultura como la base material y simbólica de la vida. - Valor simbólico de los alimentos, como distintivo de "nosotros" y "los otros".	-La ciencia y el cambio técnico dan legitimidad a la explotación de la naturaleza. - Los alimentos como producto industrial comestible, procedente de un sector, sin identidad.	-La ciencia y la tecnología se consideran dos filos y pierden su poder de legitimación. - Riesgo, problemas de seguridad alimentaria en duda las técnicas industriales. - Comida se ve por la identidad.

Fuente: elaborado por Fonte (2002) a partir de Beardsworth y Keal (1997) y Malassis y Ghersi (1996).

Esta tabla ayuda a reflexionar entonces sobre la complejidad de dicha actividad que va desde la producción, la distribución, la preparación, el consumo a la situación ideológica de la identidad de los alimentos. Esto es fundamental para ubicar las condiciones del sector en contextos urbanos y específicamente locales dado que la agricultura pierde cada vez más el vínculo con los consumidores finales. Entonces la relación socioeconómica en cuanto a la diferenciación tiene que ver también con un estilo de vida y la posición por una parte de las mujeres en el campo laboral y por el

otro el tamaño y las características de la familia en una dinámica laboral que propicia el ahorro de tiempo y por ende la búsqueda de comidas consumidas fuera de casa. Lo anterior sirve como referente para entender cómo se desarrollan las organizaciones gastronómicas en torno al contexto institucional.

En resumen aunque la Gastronomía ha sido estudiada desde diversos escenarios, para este estudio de caso se hace en el campo de las organizaciones, es indispensable ubicar también el ámbito económico y ésta es entendida dentro del sector terciario y como parte de la oferta turística. La competencia entre los destinos turísticos a nivel mundial, la movilidad de turistas, la globalización, son factores de las sociedades posmodernas que han impactado en la formación de la identidad gastronómica, y para dejar de ser considerada como un servicio complementario del sector turístico. Sin embargo dado el acelerado crecimiento y dinámica de la gastronomía como producto en la cultura local, esta fuente de derrama económica, se ha vuelto cada vez más importante, por lo que es necesario crear nuevos productos y actividades para entretener y atraer a los turistas alrededor de éste. La industria cultural de la gastronomía como la llama Hjalager (2004) además produce una cadena de valores que cada vez, se va ampliando más y que incluye además una extensa gama de actividades económicas, muchas de las cuales están relacionadas con el turismo.

El desarrollo de este subsector económico independientemente del tamaño de una organización, ha tenido implicaciones relacionadas con el turismo desde el punto de vista de la Secretaría de Economía y forma parte del discurso del desarrollo económico de este tipo de organización, sin embargo se entiende que al institucionalizarse, actúa como una fuerza externa que ejerce presión para éste campo organizacional en específico. Otro factor importante en la gastronomía, es la búsqueda de la identidad que se manifiesta a través de las formas producción agrícola y distribución, así como las

normas de producción de alimentos y de consumo, que van cambiando de acuerdo a los contextos socioeconómicos, y culturas que tienen relación con un espacio, un tiempo determinado y las condiciones de ese sector en espacios rurales o urbanos.

Entonces se considera que las pequeñas organizaciones han tenido un gran impacto en este país desde siempre y han representado más del 85% de la economía nacional, se considera a las pequeñas organizaciones específicamente gastronómicas, dado que es el sub-sector que interesa abordar y que también ha tenido un gran movimiento en la economía del sector terciario, la intención es acercarse a este fenómeno social a través del modelo neoinstitucional desarrollado por Scott, Meyer y Rowan, Zucker, Powell y DiMaggio, por lo que se cree pertinente el acercamiento a este tipo de organizaciones a través del modelo del isomorfismo institucional, y aunque los estudios institucionales se enfocan en su gran mayoría en grandes empresas y a niveles macro-micro, y se sabe también que aunque los restaurantes son considerados en este enfoque con ambientes técnicos e institucionales con débiles controles según Scott. Aun así por la importancia que representan las pequeñas organizaciones en nuestro país es relevante conocer que hace que estas pequeñas organizaciones gastronómicas se adapten a estos cambios de procesos y cuál es la relación de estos cambios con las Instituciones, qué papel juega la profesionalización en el campo y qué relación tiene la obtención de certificaciones y reconocimientos, en el supuesto de que para alcanzar la legitimidad y explorar si esto es provocado por las presiones endógenas que las hacen actuar isomórficamente a los actores de este campo organizacional como lo llaman Powell y DiMaggio. En el siguiente capítulo se desarrollan algunas reflexiones para el acercamiento de lo que se entiende como organización desde el punto de vista de los Estudios Organizacionales que da lugar a este estudio de caso que es el escenario desde donde se parte.

CAPTULO II ORGANIZACIÓN

2.1 Acercamiento a la Organización: desde el modelo institucional a partir de la transición de la Administración a los Estudios Organizacionales

Esta transición ha sido estudiada a partir de tres momentos importantes considerados como ejes centrales para la comprensión de los Estudios Organizacionales y resulta oportuno mencionar algunos elementos contextuales que dan la idea de esa transición empresa-organización en el marco de los Estudios Organizacionales. En este sentido de idas, para desarrollar el presente capítulo se parte de las reflexiones del ámbito científico de Estudios Organizacionales en México, desarrolladas por Barba, (2000; 2012), Montaña (2004, 2012), Ramírez y De la Rosa, (2002) para lo que conviene distinguir las organizaciones que resulta ser desde sus distintos análisis, entendida como concepto que proviene de la corriente de la administración científica característica de la edad moderna como primer momento y que se desarrolla con la finalidad de encontrar la productividad a través de la eficiencia laboral comenzando con la organización del trabajo. La administración está fundamentada en el método científico de planteamiento de hipótesis, observación, experimentación y control y tratan de dar respuesta a partir de sus técnicas, leyes y procedimientos específicos con lo que procuran dar nuevas formas de organización, debido a que los sistemas de administración eran insuficientes.

La organización en sí, se ha estudiado desde los inicios del siglo pasado con la idea del crecimiento de las burocracias estatales y es característica de la misma, basada igualmente en la lógica de la eficiencia y de la sistematización a partir de Taylor y Fayol en la organización industrial (en este primer momento se mencionaba como proceso administrativo).

El segundo momento se inicia posteriormente en Estados Unidos en la década de los años veinte, al verse limitada la capacidad de la administración para dar resolución al problema de la eficiencia y por ende al crecimiento del desarrollo económico de las empresas y a raíz de diversos problemas laborales, se lleva a cabo el experimento Hawthorneen 1923 por Elton Mayo, apoyado por el gobierno, la empresa y la institución educativa, en este estudio se focalizan las relaciones humanas en las fábricas textiles de Filadelfia y nace la Teoría de la Organización (T.O.) con el método cuantitativo a través del positivismo, que pretende buscar leyes de sucesos o causas sociales, sus variaciones, etc. El enfoque principal de la Teoría Organizacional fueron las relaciones humanas, organización burocrática, toma de decisiones, visión sistémica (abierto-cerrado), entre otros, donde las personas en la organización son consideradas como un medio más para lograr los fines u objetivos de la empresa, le dan importancia a la racionalidad instrumental, y cabe agregar, sus aportaciones de las variables de: hombre como ser con necesidades psicológicas y sociales, del papel del administrador como medio para equilibrar el desfase del avance técnico y la inestabilidad social, la importancia del grupo como medio para la eficacia organizacional, el análisis organizacional como sistema autorregulado. Sobre la base de las consideraciones anteriores, es pertinente aclarar, que su enfoque es económico por lo tanto lo que interesaba era la adecuación de los medios para lograr los fines. En este mismo sentido las ideas de Etzioni, Chester Bernard, Scott, Monzelis comparten una similar visión de Organización. La T.O. empieza a fortalecerse y ser reconocida a partir del desarrollo de la Teoría de la Burocracia y como referente principal Max Weber, quien desarrolla el análisis de la burocracia ideal partiendo de la noción del poder como tipo especial de dominación que se caracteriza por encontrar obediencia y ser legítima. Este principio weberiano encuentra lugar en las organizaciones, esta explicación que dio, para

entender y pronosticar el desarrollo de la sociedad moderna. Mismo que es retomado por Merton quien desarrolla los conceptos de disfunciones burocráticas, círculos viciosos, desplazamientos de medios, funciones latentes. Simultáneamente de las teorías de la Burocracia, se desarrolla la Escuela del Comportamiento representada por Simon enfocada en el análisis del comportamiento y el desarrollo de la toma de decisiones programadas y no programadas, son quienes ven a la organización como un sistema de decisiones. Por lo tanto muestra una forma de explicar el equilibrio de la organización. Introduce la noción de racionalidad limitada del hombre. Asimismo aparece en los sesentas el Movimiento Contingente que también contribuye al rompimiento de ambas escuelas debido a que el interés se centra por un lado en la estructura organizacional como la identidad de la misma y por otra parte en la organización como análisis comparativo a través de los estudios de caso. Por último las Nuevas Relaciones Humanas en la década de los 60-70 con una propuesta de acercamiento al hombre distinta con contribuciones sobre la Motivación. Estas ampliaron el campo de las organizaciones y contemplan la descentralización de las decisiones, la delegación de responsabilidades, la ampliación del cargo, la autoevaluación del desempeño. Todos estos movimientos hacen que sea más complejo el estudio de las organizaciones, sin embargo comparten su base que es el equilibrio y el orden para el logro de la eficiencia sin embargo consideran que es a partir del conflicto temporal que esto se logra.

El tercer momento son los estudios organizacionales (E.O.). Éste se ubican en el campo de las ciencias sociales desde su perspectiva positivista del análisis organizacional con una visión objetiva del comportamiento de los actores racionales y sus estudios inician en los años 70-80 principalmente en la Gran Bretaña a raíz de las discusiones en torno a la T.O. para tratar de comprender y explicar las organizaciones desde el comportamiento humano, recuperan de la obra de Max Weber varios

intelectuales importantes por un lado en el sentido de poder Clegg replantea la noción de organizaciones posmodernas y avanza en el análisis que escapan a la racionalidad limitada, los métodos cualitativos mediante el interpretativismo con la inducción de hipótesis con referencias fenomenológicas, responde a varias cuestiones sobre cuales son formas y variaciones de este fenómeno y por otro lado la noción de Weber de la acción social del individuo retomado por Alfred Schutz, Thomas Berger y Peter Luckman para avanzar en la explicación de la vida cotidiana y la teoría de la construcción social de la realidad. En el análisis organizacional en este movimiento, es por un lado un movimiento que rompe con paradigmas, atiende directamente al análisis de las limitaciones del positivismo y a las nuevas formas de aplicación del constructivismo propio de los E.O. Se incorporan temas como el poder, la vida simbólica, el género, la ambigüedad, la lingüística, entre otros. Es una construcción empírica donde se considera a la persona como objeto de estudio y a la organización como un instrumento para contrastar lo dicho con mayor claridad y notar la diferenciación de la Teoría de la Organización a los Estudios Organizacionales se presenta la siguiente tabla:

Tabla 4. . Características diferenciadoras entre Administración, Teoría de la Organización y Estudios Organizacionales

CARACATERÍSTICAS	ADMINSITRACIÓN	TEORIA ORGANIZACIONAL	ESTUDIOS ORGANIZACIONALES
Relación entre sujeto y objeto	Se considera al sujeto como el objeto de la organización.	Se considera al sujeto como el objeto de la organización.	Organización es objeto del sujeto (persona).
Racionalidad	Instrumental (busca la eficiencia).	Instrumental (busca la eficiencia).	Aceptación de la presencia multi-racional.
Método	Positivismo a partir del método cuantitativo.	Positivismo a partir del método cuantitativo.	Interpretativo a partir del método cualitativo.
Orientación	Económica (se busca la eficiencia).	Económica (se busca la eficiencia).	Social.

Relación entre el orden y el desorden	Establecen la necesidad del orden (Taylor y Fayol).	Concepto de orden se convierte en equilibrio organizacional a partir del conflicto temporal, la tendencia es el equilibrio.	Se crea un nuevo concepto anarquía organizada convivencia entre orden y desorden e incluso el desorden es necesario e indispensable para la sobrevivencia de la organización ya que propicia el cambio.
Concepto	Enfoque en la organización formal.	Enfoque formal e informal.	La organización es por naturaleza ambigua y compleja.
Tipo de organización	Industrial y empresa.	Empresa en general y organizaciones formales.	Todo tipo de formas de organizaciones.
Carácter	Pragmática.	Conceptual y pragmático.	Analítico explicativo.
Propuestas	Técnicas y procedimientos.	Teoría.	Un conocimiento a través de la investigación.
Metáforas	Mecánica.	Orgánica.	Cultural, la vida simbólica.

Elaboración propia fuente Barba 2012

A pesar de que la administración, la teoría de las organizaciones y los estudios organizacionales están interrelacionados, no son lo mismo. Para el presente estudio se considera a la empresa como organización y ésta como una construcción empírica del sujeto, como objeto del sujeto. En este sentido la empresa es vista como organización y el interés es sobre la organización como un instrumento de la persona. No se ignora que hay una multiplicidad de nociones, de los estudios organizacionales para focalizar este estudio se mencionan algunos de los más comunes como:

“Una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las

actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad” (Hall, 1996: 33).

“Una serie de conversaciones, en particular aquellas de los investigadores del fenómeno organizacional, quienes ayudan a definir las organizaciones a través de términos derivados de paradigmas, métodos y suposiciones, ellos mismos derivados de anteriores conversaciones” (Clegg y Hardy, 1996: 3)

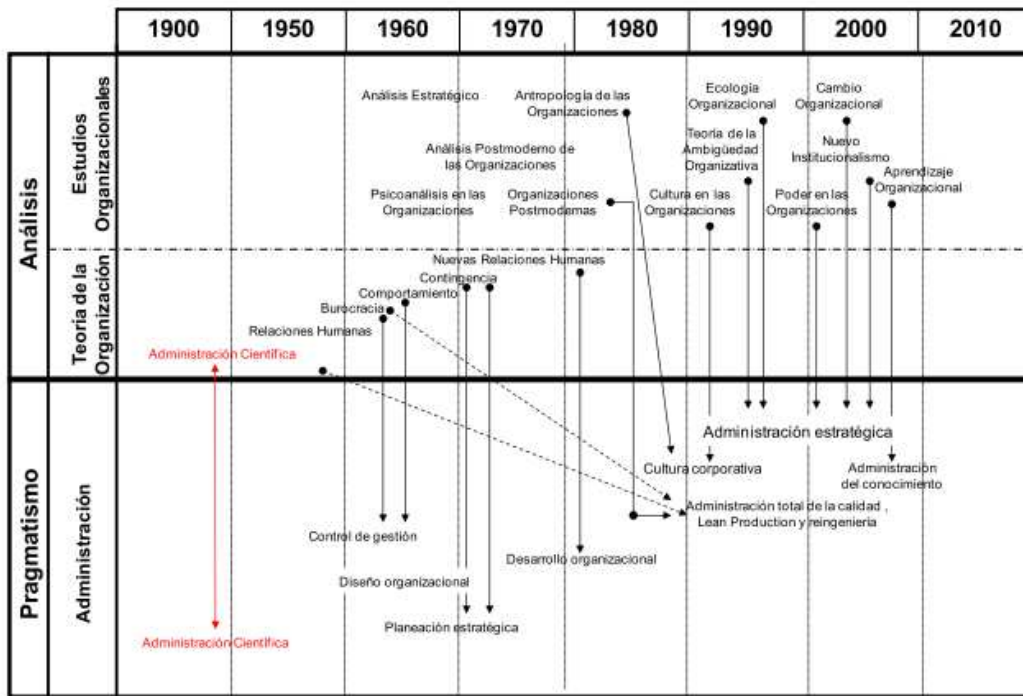
Sin embargo la noción de organización que interesa para este estudio es la que menciona (Montaño en Barba, 2012) éste, señala que es la definición más cercana a los estudios organizacionales *“es un espacio ordenado, armónico, monolítico, funcional, transparente, homogéneo, y con fronteras bien definidas, pero puede desde una perspectiva diametralmente opuesta ser entendida como un espacio multidimensional donde se cruzan lógicas de acción distinta como por ejemplo la técnica, económica, política, emotiva, cultural, en la cual intervienen múltiples factores con intereses propios que hacen del conflicto y del poder ingredientes básicos de su funcionamiento construidas sobre diversas estructuras y representando múltiples proyectos difícilmente dissociables del resto de las demás construcciones sociales que conforman la vida cotidiana”.*

Se elige esta definición porque contempla elementos bajo la premisa de los E.O. primero porque acepta la presencia multi-racional, usa un método cualitativo interpretativo, tiene una orientación social, crea un nuevo concepto anarquía organizada, acepta la convivencia entre orden y desorden e incluso, el desorden es necesario e indispensable para la sobrevivencia de la organización, ya que propicia el cambio, considera que la organización es por naturaleza ambigua y compleja, estudia todo tipo de formas de organizaciones, es de carácter analítico explicativo, propone un

conocimiento a través de la investigación y como metáfora es la cultura y la vida simbólica. Por lo que se considera pertinente abordarlo desde esta perspectiva.

Estas características diferenciadoras en esta transición de la Administración a las Teorías de la Organización, hasta llegar a los Estudios Organizacionales abre un panorama mucho más amplio y complejo, los temas de estudio, se diversifican como un abanico de posibilidades para realizar este acercamiento con la esperanza de comprender más la realidad en las organizaciones, por otra parte (Martínez, Vargas y De la Rosa 2011p.21)mencionan que en los años 70's en torno a la Teoría de las Organizaciones además de la administración, empiezan las escuelas de: las relaciones humanas, la burocracia, el comportamiento, el movimiento de la contingencia, las nuevas relaciones humanas y paralelamente en los estudios Organizacionales surgen conceptos como: la cultura en las organizaciones, el poder en las organizaciones, la ambigüedad organizativa, el nuevo institucionalismo, el conocimiento y aprendizaje en las organizaciones, el psicoanálisis en las organizaciones y la antropología en las organizaciones. La siguiente figura ilustra sobre los diferentes conceptos y escuelas que se desarrollaron a partir de estas tres dimensiones de estudio:

Figura 2. Tres dimensiones en el estudio de las organizaciones.



Fuente Martínez, Vargas y De la Rosa (2011)

En este otro sentido de ideas en el presente estudio parte desde el enfoque del Institucionalismo que al evolucionar a través de la teoría crítica¹⁷ hacia los Estudios Organizacionales como Nuevo Institucionalismo y mantiene una visión crítica en su trayectoria, que como se ve en el cuadro, anterior en los 80's es cuando se acelera el pensamiento organizacional, con un modelo de organización distinta de las organizaciones postmodernas y es en parte por el rompimiento paradigmático que pretende un acercamiento a la complejidad de las organizaciones.

En resumen se pretende ubicar este estudio en el margen de los estudios organizacionales a partir de los diferentes especialistas que muestran su trayectoria en tiempo para poder sentar las bases del modelo que se desarrolla a partir de sus bases teóricas como margen conceptual, que delimitan el marco teórico desde donde es

¹⁷derivada del marxismo de los puntos de vista racionalista-dominante

tratado el estudio de caso, para lo cual se desarrolla posteriormente los distintos modelos a partir del rompimiento paradigmático de los Estudios Organizacionales.

2.2 Modelos en los Estudios Organizacionales.

Es necesario que, para comprender el modelo institucional, que es el fundamento teórico principal de este caso, conviene mencionar de igual modo, que dentro de los Estudios Organizacionales, Hall (1996) reconoce cinco modelos que se desarrollan acerca de la organizaciones como escuelas alternas de pensamiento, entendidas como teorías, modelos o perspectivas de donde depende el punto de vista de análisis, basados en este autor a manera de síntesis se mencionan y se hace énfasis en el modelo Institucional que es desde donde se parte para desarrollar el marco teórico como base del presente trabajo.

Modelo de Población Ecológica:

Éste enfoque es desarrollado por distintos autores entre los que destacan como principales Aldrich y Pfeffer, Hannan y Freeman, dentro de sus aportaciones más importantes de ellos es que “pretenden que los factores ambientales seleccionan aquellas características organizacionales que mejor se ajustan al ambiente” (mencionado por Hall de Aldrich y Pfeffer, (1976-p.79), este enfoque hace énfasis en la *selección natural* y es una orientación que se centra en el cambio y la transformación organizacional. Sus hipótesis están dirigidas a la progresión, a la evolución de sistemas hacia un mejor ajuste con el ambiente. Consideran que las formas organizacionales ocupan nichos en el ambiente¹⁸. Esta investigación muestra que los nichos estrechos tienden a mantener organizaciones especializadas mientras que los nichos amplios mantienen organizaciones más generalizadas. Una mención importante de Freeman y

¹⁸Aldrich 1979(p.28) Se refiere a las combinaciones diferentes de recursos y otras restricciones que son suficientes para apoyar una forma organizacional. Véase también en Hannan y Freeman (1989 p.91-97)

Hannan es que involucraron a restaurantes en su investigación y les dio los mismos resultados. Cabe mencionar que dicho modelo recibe muchas críticas necesarias de revisar para los que optan por esta visión para el acercamiento a las organizaciones.

Modelo de Recursos-Dependencia:

Los principales representantes de este modelo mencionado por Hall son Aldrich y Pfeffer, es un enfoque de la economía política de las organizaciones y el enfoque de intercambio de dependencia, su supuesto básico es que las *decisiones* se toman dentro de las organizaciones que tratan activamente con el ambiente y con las condiciones ambientales que enfrenta la organización, también se trata de como las organizaciones intentan manipular el ambiente a su favor. Estas, son llamadas *estrategias* para adaptarse al ambiente. Ya que se cree que ninguna organización es capaz de generar todos los diversos recursos que necesita, por lo tanto deben depender del ambiente para sus recursos. En estos recursos se incluyen materias primas, finanzas, personal, servicios, innovaciones tecnológicas, etc. Se piensa entonces de un modelo de dependencia de recursos interorganizacional. Este modelo es una *selección* de opción estratégica que implica la *toma de decisión*¹⁹ para las alternativas que tomará la organización en relación a la manipulación de su *medio ambiente* que involucra arreglos de poder interno con el propósito de absorber la interdependencia y la incertidumbre por fusiones, cooperación o movimiento del personal entre las organizaciones con el fin de asegurar su sobrevivencia y florecimiento. Ellos consideran a las pequeñas empresas con menor poder que las organizaciones grandes en términos de capacidad para modificar su ambiente. El ambiente sigue siendo el factor principal en la toma de decisiones relacionado con el poder jerárquico.

¹⁹ Este modelo no incluye la idea de *metas* como parte del proceso de toma de decisiones.

Modelo Contingencia Racional:

Ambos modelos el de población-ecología como el de recursos-dependencia pasan por alto las metas, en este enfoque se consideran las metas como las razones por la que las organizaciones actúan como lo hacen, en este modelo incluyen a las metas como la estructura mental de la gente que toma decisiones y como parte de la cultura organizacional, además consideran que las prioridades entre las metas son problemáticas para las organizaciones. Los principales representantes de este enfoque son Simon, Lawrence y Lorsch quienes ven estas metas a partir de la perspectiva de metas múltiples, conflictivas y restricciones ambientales. Ellos siguen la idea de (Scott 1981; p.114) que “*la mejor forma de organizarse depende de la naturaleza del ambiente con el cual se tiene que relacionar la organización*” en Hall (1996) aunque la teoría no explica cuál es la mejor manera de hacer las cosas, si consideran exitosas a las organizaciones que son capaces de enfrentar de mejor manera el ambiente incierto y cambiante. Para ellos las metas y el ambiente son igualmente importantes. Aunque ha sido muy criticada, esta teoría es muy útil para los estudios organizacionales, por último la teoría de la contingencia racional también tiene un sesgo marxista tomado por Pfeffer relacionado con el control del trabajador-empleo y con las relaciones interorganizacionales en forma de consejos administrativos en una racionalidad de clase²⁰.

Modelo Transacción-Costo:

Como principal exponente de esta teoría es Oliver Williamson y Ouchi en Hall (1996) y está estrechamente ligado al campo de la economía y sociología de las organizaciones. Se centra en la transacción o intercambio de bienes y servicios²¹. En la visión de la organización inmersa en ambientes inciertos este modelo incluye la

²⁰Véase Pfeffer (1982) *Organizations and Organization Theory*. Boston: Pitman

²¹ Basado en la idea de hombre racional economista

transacción bajo la jerarquía de las organizaciones y considera mecanismos de control como la supervisión y la auditoría para vigilar el comportamiento y de esta forma regularlo y regular los costos de transacción e introducen el papel del gobierno en forma de regulaciones antimonopólicas. A pesar de que Williamson no considera este enfoque como exclusivo sino complementario o combinado con otras teorías como las mencionadas anteriormente, sin embargo esta teoría es determinante para la visión de los sociólogos organizacionales, de donde se desarrollan múltiples estudios a favor y en contra de la noción de los costos de transacción directos o indirectos en las organizaciones.

Modelo Institucional

Para empezar, este modelo tiene influencias de los anteriores y ha ido evolucionando con el tiempo, este modelo ha pasado de la infancia a la madurez como lo mencionan sus principales expositores en las discusiones en los Estudios Organizacionales, Scott, Meyer y Rowan, Zucker, Powell y DiMaggio, aunque existen múltiples conceptos sobre lo que institución e institucionalismo, “la *institución* representa un orden o patrón social que ha alcanzado cierto estado o propiedad; la *institucionalización* indica el proceso para alcanzarlo. Por *orden o patrón* me refiero, como se acostumbra, a secuencias de interacción estandarizadas”. Por tanto institución es un patrón social que revela un proceso de patrón en particular es el como la que sugiere Zucker en Powell y DiMaggio (1999; 195)²². Bajo la mirada de los estudios organizacionales se contempla a la “*institución como una referencia abstracta que alude a recortes del orden social idealizado, resultado de la lucha ideológica por establecer formas de convivencia de los individuos en sociedad; sirve de referencia supra-organizacional, proporcionando sentido a la acción de los individuos en las*

²² Se respetaron las cursivas del texto original

organizaciones a través de la noción de papeles sociales. Ejemplos de instituciones son la empresa, la prisión, el hospital, la universidad” (Montaño, 2012) La adscripción a un marco institucional particular y por tanto, compartido, permite a los individuos contar con un marco valorativo referencial común, que les da sentido de identidad del concepto como la que “*se constituye, desde un punto de vista histórico, social, económico, político, cultural o emocional, como un fenómeno complejo*” (Montaño, 2012). Puesto que ha estado históricamente ligada a las formas de producción, al poder político, a la estratificación social, a la iglesia, a los afectos, etc.

Este modelo para alcanzar su madurez en los Estudios Organizacionales ha pasado del Viejo Institucionalismo al Nuevo Institucionalismo, en este sentido se mencionan solo lo más relevante para entender su relación con el análisis organizacional.

Para comprender esta transición de madurez se toman las ideas de Powell y DiMaggio, como referente, por lo que se sabe que se desarrolla en el campo de las ciencias sociales y que tiene su origen en tres disciplinas, la economía, la sociología y la ciencia política.

De estas disciplinas mencionadas en el resurgimiento de las instituciones se enfoca el interés en los mecanismos de la acción *social y económica* y fue estudiada por Veblen, Commons, Parsons y Selznick entre otros para entender las interconexiones entre la organización política, económica y social y la manera en que estos arreglos institucionales conforman, median y canalizan las acciones sociales, por otra parte desde esta perspectiva el institucionalismo permite analizar el impacto de las transacciones entre los agentes y las relaciones interinstitucionales, pone énfasis en los costos de transacción desarrollado por Williamson y North, los acuerdos contractuales y

los resultados de las firmas los beneficios de los cambios, dando importancia a la ideología y el Estado como amortiguador que mantiene a las instituciones. Douglas North define como elementos importantes a las normas como reglas formales. Desde este enfoque, el centro de las relaciones entre organizaciones son entonces las normas y las reglas del juego claras, que van a legitimar el comportamiento de los agentes del mercado y que institucionalizan procedimientos y acciones en un mercado específico.

La ciencia política, es vista como la teoría positiva de las instituciones y distinguen la toma de decisiones políticas, especialmente en formas de estructuras o instituciones que conforman los resultados políticos. March y Olsen desarrollan el tema del poder desde la perspectiva del actor racional, los actores en la institución se espera que obedezcan las reglas de acción apropiadas de acuerdo a los principios constitutivos y normas.

Es a partir desde 1950-60 con P. K. Selznick (1949) mencionado en Powell y DiMaggio (1999), que se centran en una diferencia entre institución y organización, *“comprende el rechazo de los modelos del actor-racional, tiene una nueva orientación hacia las explicaciones cognoscitivas y culturales, un interés en las instituciones como variables independientes y un interés hacia las unidades de análisis supraindividuales que pueden ser reducidas o agregados a consecuencias directas de los atributos o motivos de los individuos”*(Powell y DiMaggio 1999 p.42) hacen énfasis en los procesos fenomenológicos que según Zucker algunas relaciones y acciones sociales llegan a darse por sentado, conocimientos compartidos. Para los teóricos de la organización distinguen también las convenciones de las instituciones ya que las primeras son las que *“toman un estatus de carácter de norma en el pensamiento acción social”* solo algunas clases de convenciones se clasifican y son más restrictivas que en los enfoques economista y político, pues los sociólogo encuentran convenciones en

todas partes desde el apretón de manos hasta los departamentos de planeación estratégica²³, en el análisis organizacional toma como punto de referencia la homogeneidad de las prácticas y acuerdos que se encuentran en el mercado de trabajo, escuelas, etc. La vida organizacional puede explicarse entonces con un planteamiento que localiza la persistencia de las prácticas tanto en su calidad dada por sentada como en su reproducción de las estructuras que la sostienen²⁴. El N.I. le da importancia a la relación entre estabilidad, legitimidad y el poder. Tanto como el modo en que las estructuras informales, se desvían de los aspectos de la estructura formal y los limitan.

Para entender este proceso de la infancia a la madurez del Institucionalismo Powell y DiMaggio lo sintetiza en la siguiente tabla:

Tabla 5. Distinción del Viejo Institucionalismo y el nuevo institucionalismo

	Viejo Institucionalismo	Nuevo Institucionalismo
Conflictos de interés	Central.	Periférico.
Fuente de Inercia	Intereses priorizados.	Imperativo de legitimidad.
Énfasis estructural	Estructura informal.	Rol simbólico de la estructura formal.
Organización embebida en.	La comunidad local.	El campo de actividad en el sector.
Locus de la institucionalización	La organización.	Constitutiva.
Dinámica organizacional	Cambio.	Persistencia.
Bases de la crítica al	Consecuencias no revistas.	Acción no reflexiva.

²³ Para los sociólogos es un campo más amplio, explicado por Meyer y Rowan en Powell y DiMaggio (1999)

²⁴ Ver Zucker en Powell y DiMaggio (1999)

utilitarismo		
Formas básicas de la cognición	Valores, normas, actitudes.	Calificaciones, rutinas, guiones, esquemas.
Bases cognitivas del orden	Compromiso.	Hábitos: acción práctica.
Objetivos	Desplazaos.	Ambiguos.
Agenda	Relevancia política.	Disciplinaria.

Fuente DiMaggio y Powell (1991)

Sobre estos cimientos se entiende que los antecedentes del Nuevo Institucionalismo aportan las bases de este modelo. En primer lugar que se desarrolla en el campo de las ciencias sociales. En segundo lugar que se relaciona con la Teoría Organizacional en la interacción de institución y organización con las nociones de individuo, actor, roles, identidades, comportamientos, reglas, regulaciones, estructuras, costos, racionalidad, ambientes, etc. En tercer lugar para el campo de los Estudios Organizacionales el Nuevo Institucionalismo principalmente con enfoque Sociológico se ocupa de estudiar la diferencia entre organización e institución, asimismo se puede distinguir su gran influencia en los estudios de análisis organizacional, primero del Nuevo Institucionalismo Político y un poco menos del Nuevo Institucionalismo Económico de donde se incluyen conceptos como institución, institucionalismo, organización, patrones, competencias, procesos, estrategias, prácticas de adaptación, mitos racionalizados, factores ambientales, legitimidad, desempeño de la organización, eficiencia, campos organizacionales, etc.

La siguiente tabla se elabora a partir de la exploración de los conceptos surgidos según el enfoque disciplinario.

Tabla 6 Algunas aportaciones conceptuales de acuerdo al enfoque disciplinario:

ENFOQUE	Organización	Viejo Institucionalismo	Nuevo Institucionalismo
Económico (racionalidad instrumental/incertidumbre)	-Son los jugadores (estrategias que ellos usan para lograr sus objetivos del equipo es la combinación de aptitudes, estrategias y coordinación se da mediante intervenciones) North1988 -La organización tiende a realizar objetivos específicos en el contexto de la eficiencia (como en las empresas) Pesqueux, Yvon 2009	-Teoría de la dominación capitalista Marx como referencia a la institución y conflicto la crítica del poder y del orden establecido. Coloca la mirada en los deseos y comportamientos concretos, observables, de grupos e individuos. -Crítica del modelo económico estándar (ej. J.R. Commons, T.B. Veblen)	-Son las reglas determinan la forma en que el juego se desarrollará. -Las instituciones reducen la incertidumbre al proporcionar estructuras confiables y eficientes para el intercambio económico. La importancia de la ley y la cultura para el desarrollo. North1988 -La economía de los costos de transacción con el mercado como institución de referencia O. E. Williamson,1985 -La función de las instituciones es la creación de comunidades en las que sus miembros reconocen por valores compartidos internalizados (estas instituciones se apoyan fuertemente en la interpretación del pasado y en una visión de futuro –arraigada) se caracteriza por el hecho de que se define como aquella que contribuye al logro del bien común por lo que goza de un estatus legal y simbólico Pesqueux, Yvon 2009
ENFOQUE	Organización	Viejo Institucionalismo	Nuevo Institucionalismo
Político Análisis ideal /racional		-La teoría positivista de las instituciones. Una rama del institucionalismo de la ciencia política (teoría positiva) se concentra en las instituciones políticas nacionales; otra (la teoría del régimen) trata de las relaciones internacionales. -Las instituciones son producto del diseño humano, resultado de acciones útiles realizadas por individuos orientados instrumentalmente. La institución del Estado soberano en la antigüedad era soberano, donde se crean funciones y estatus bien definidos y conlleva ser miembro de un sistema internacional. O. E. Williamson, 1985	-Una institución es una colección relativamente duradera de normas y prácticas organizados, integrados en las estructuras de significado y de los recursos que son relativamente invariante frente a la renovación de los individuos y relativamente resistente a las preferencias idiosincrásicas y las expectativas de los individuos y las cambiantes circunstancias externas March y Olsen 1989, 1995 -Introduce la teoría de elección racional para hacerla útil en el análisis político que es la racionalidad de los actores, es limitada como lo desarrollo Herbert Simon. -Las instituciones no son estáticas, y la institucionalización no es un proceso inevitable, ni es unidireccional, monótona o irreversible. Weaver y Rockman, 1993

ENFOQUE	ORGANIZACION	Viejo Institucionalismo	Nuevo Institucionalismo
Sociológico (Enfoque institucional)	La institución considerada como una organización. Alvarado (2003, 2006) La organización posee una dimensión simbólica, expresada en forma de reglas y procedimientos institucionalizados que tienden a ser incompatibles con la eficiencia organizacional y con el desempeño efectivo de tareas (Meyer y Rowan, 1999, DiMaggio y Powell, 1999 ^a , 1999 ^b , Oliver 11992, Greenwood y Hinings 1996, Tolbert y Zucker 1996, Hall 1996, Borwring 2000)	-Instituciones su función es de dar orden a las relaciones sociales, reducir la flexibilidad y la variabilidad en el comportamiento, y restringir las posibilidades de una búsqueda unilateral de su propio interés o en las unidades Weber, (1978: 40-43). -Definición equivalente ente institución y sociedad (Weber y Durkheim) y posterior equivalencia de definición entre institución y organización (P.K.Selznik, T. Parson y la noción de sistema)	-Análisis del poder sobre la institución –así como en la organización (DiMaggio & Powell) -El empresario institucional (T B. Lawrence & N. Philips, B. Leca & P. Naccache) en donde el empresario constituye la figura instituyente privilegiada, en la medida en que estaría socialmente –obligado-, habida cuenta de sus intereses y sus competencias, pondría en relación en el nivel macro-societal con el micro-societal (la institución)
ENFOQUE	ORGANIZACION	Viejo Institucionalismo	Nuevo Institucionalismo
Estudios Organizacionales.	-“Una colectividad con una frontera relativamente identificable, un orden normativo, niveles de autoridad, sistemas de comunicaciones y sistemas de coordinación de membrecías; esta colectividad existe de manera continua en un ambiente y se involucra en actividades que se relacionan por lo general con un conjunto de metas; las actividades tienen resultados para los miembros de la organización, la organización misma y la sociedad“(Hall, 1996: 33).	-Viejo enfoque hace hincapié en los grupos de presión dentro de las organizaciones como resultado de intercambios y alianzas políticas, en tanto que el nuevo da importancia a la relación entre estabilidad y legitimidad y el poder de “acuerdos comunes que pocas veces se expresan explícitamente” Zucker (1983) -Ponía de relieve el “oscuro campo de la interacción informal” Selznick (1949) -El conflicto es central, su naturaleza de incorporación es por cooptación, énfasis en la estructura informal, la organización está incorporada a la comunidad local, la posición social es la teoría de la socialización, el focus de la institucionalización es la organización, las bases de la crítica del utilitarismo es la teoría de la	-El conflicto de interés es periférico, su fuente de la inercia es el imperativo de legitimidad, el énfasis estructural es el papel simbólico de la estructura formal, organización incorporada en un área, sector o sociedad, su naturaleza de incorporación es constitutiva, la dinámica organizacional es persistente, la base crítica del utilitarismo la teoría de la acción y su evidencia es una actividad no reflexiva, sus formas claves de cognición es la clasificación, rutinas, guiones, esquemas, su posición social es la teoría de la atribución, su base cognitiva de orden es el hábito y la acción práctica, sus metas ambiguas y su agenda disciplinaria. Powell y DiMaggio (1999) -El concepto de institución aplicado al derecho, a la economía o a la sociología en su dimensión institucionalista no cubre ni las mismas realidades

	<p>-“Por campo organizacional, queremos decir aquellas organizaciones, que en conjunto, constituyen un área reconocida de vida institucional: proveedores clave, consumidores de recursos y productos, dependencias reguladoras y otras organizaciones que elaboran servicios y productos similares. La virtud de esta unidad de análisis es que dirige nuestra atención no solo a las compañías competidoras, como lo hace el enfoque de población de Hannan y Freeman (1997b), o a las redes de organizaciones que en realidad interactúan, como lo hace el enfoque de redes interorganizacionales de Laumann et al, (1978), “sino a la totalidad de los actores relevantes” Powell y DiMaggio (1999 p.148)</p> <p>-“Una serie de conversaciones, en particular aquellas de los investigadores del fenómeno organizacional, quienes ayudan a definir las organizaciones a través de términos derivados de paradigmas, métodos y suposiciones, ellos mismos derivados de anteriores conversaciones”(Clegg y Hardy, 1996: 3)</p>	<p>agregación de intereses, su evidencia son las consecuencias imprevistas, su clave de cognición son los valores, normas y actitudes, su base cognitiva de orden es el compromiso, sus metas desplazadas, su agenda es la importancia política y Powell y DiMaggio (1999)</p>	<p>empíricas, ni los mismos fundamentos teóricos (Allouche y Huault, 2003)</p> <p>-Es una referencia abstracta que alude a recortes del orden social idealizado, resultado de la lucha ideológica por establecer formas de convivencia de los individuos en sociedad; sirve de referencia supra-organizacional, proporcionando sentido a la acción de los individuos en las organizaciones a través de la noción de papeles sociales. Ejemplos de instituciones son la empresa, la prisión, el hospital, la universidad... Montaña, Luis 2012</p>
--	--	--	---

	<p>-Es una construcción social difusa, con fronteras sociales que no se corresponden con las físicas ni las legales. Está multi-determinada, es decir, cruzada por lógicas de acción en ocasiones contradictorias, en otras complementarias: racionalidades instrumental, política, valorativa, afectiva, cultural... La organización puede tener diversos referentes institucionales, formales y metafóricos; ella goza de cierto nivel de autonomía... Montaña, Luis (2012)</p>		
--	---	--	--

Elaboración propia con base en Powell & DiMaggio (1999), Alvarado (2003, 2006), Pesqueux, Yvon (2009), Montaña (2012)

Hall (1996) menciona que este modelo institucional estudia las organizaciones considerándolas como un conjunto de prácticas sociales que han evolucionado hasta consolidarse como estructuras y rutinas organizacionales. Por lo que se entiende las organizaciones se desarrollan en *procesos de institucionalización* permanentes que originan un conjunto de valores, reglas, códigos de conducta, mitos, creencias y significados sean compartidos por los miembros de la organización. Por otra parte el Institucionalismo organizacional se refiere a la pregunta general: ¿Qué significa el punto de vista institucional que nos dicen acerca del comportamiento organizacional? (Greenwood et al 2008a:1). La acción de una empresa no es visto como una elección entre un número infinito de posibilidades determinado por los arreglos puramente internos, sino más bien como una elección entre un número limitado de opciones legítimas determinadas por el grupo de actores que componen el campo organizacional de la firma, de acuerdo con el trabajo de Scott (1991).

Hall (1996) menciona que, el principio central de este modelo institucional es la discusión de la estructura organizacional y procura explicar la razón por lo que las organizaciones toman la forma que tienen. Esto coincide con el análisis realizado en la literatura enfocada al institucionalismo y el isomorfismo.

Powell y DiMaggio en Hall (1996) sostienen que la razón por la que las organizaciones toman las formas que tienen es debido al “Isomorfismo Institucional”²⁵, este modelo es tomado de las ideas de Weber sobre la burocratización como la impulsora de los movimientos en la economía capitalista del mercado. Ellos creen que los principales cambios sociales han modificado esta situación y surge la idea de hacer un análisis del campo organizacional y este lo entienden como:

²⁵Este concepto se explicará con mayor profundidad en el capítulo tres

Por campo organizacional, queremos decir aquellas organizaciones, que en conjunto, constituyen un área reconocida de vida institucional: proveedores clave, consumidores de recursos y productos, dependencias reguladoras y otras organizaciones que elaboran servicios y productos similares. La virtud de esta unidad de análisis es que dirige nuestra atención no solo a las compañías competidoras, como lo hace el enfoque de población de Hannan y Freeman (1997b), o a las redes de organizaciones que en realidad interactúan, como lo hace el enfoque de redes interorganizacionales de Laumann et al, (1978), sino a la totalidad de los actores relevantes. (p.148)

Siguiendo a Hall (1996) en esta perspectiva, las organizaciones son cada vez más homogéneas en sus campos, en este sentido de ideas DiMaggio y Powell analizan tres razones por las que se da este isomorfismo entre las organizaciones.

En primer lugar es porque hay fuerzas coercitivas en el ambiente como reglamentos y expectativas culturales, que pueden imponer la estandarización sobre las organizaciones. Cabe mencionar que pone el ejemplo de los restaurantes, donde las instituciones de salud los obligan a mantener normas mínimas de salud. Es importante agregar que Scott y Meyer en Powell y DiMagio (1999)²⁶ ubican a los restaurantes como ambientes técnicos e institucionales con niveles de control débiles y desarrollan la idea de que las organizaciones toman formas que son institucionalizadas y legitimadas por el estado.

En segundo lugar las fuerzas miméticas señalan que las organizaciones imitan o se moldean unas a otras por la incertidumbre a fin de mantener la legitimidad en este sentido Meyer y Rowan (1977) desarrollan la idea de mitos racionalizados y conformidad ceremonial, dicen que las reglas institucionales funcionan como mitos que

²⁶Véase Scott y Meyer en Capítulo IV de Powell y DiMaggio(1999 p.171)

las organizaciones incorporan para ganar legitimidad y que para mantener la conformidad ceremonial, las organizaciones que reflejan las reglas institucionales tienden a amortiguar sus estructuras formales en la incertidumbre de las actividades técnicas convirtiéndose en débilmente acopladas entre sus estructuras formales y las actividades de trabajo reales, a fin de entrar en isomorfismo con las normas, reglas, valores y conocimientos técnicos prevaleciente en su ambiente institucional. En este mismo sentido Powell y DiMaggio distinguen el campo que es algo más que los simples competidores como lo ve el modelo ecologista, *“para entender la institucionalización y estructuración de los campos organizacionales. Los campos en donde los procesos institucionales tienen la mayor influencia sobre el cambio organizacional, no son simples construcciones del investigador, sino que son significativos para los participantes se incluyen organizaciones especializadas que limitan, regulan, organizan y representan el nivel del campo mismo”*. (p.334)

En tercer lugar el isomorfismo institucional proviene de las presiones²⁷ *normativas* que es la profesionalización de la fuerza del trabajo y en especial de la administración, son las redes profesionales dentro del campo organizacional, éste depende de la participación de los profesionales en asociaciones de oficios y profesiones que tiende a homogeneizarse y ejercer presión a la organización tanto externas como internas y se refiere al control de los miembros en el campo organizacional, *“la perspectiva institucional observa el diseño organizacional, no como un proceso racional, sino más bien como efecto de las presiones tanto externas como internas, que hacen que las organizaciones en un campo se parezcan unas a otras”* Hall(1996 p.315) otro elemento importante es el énfasis de lo simbólico y las formas que se introducen las

²⁷ Cabe aclarar que los autores usan la palabra presión, mecanismo o fuerza indistintamente para referirse a lo mismo, aunque se mencionan los tres a lo largo del texto, lo llamaremos principalmente *mecanismos* para enmarcar las unidades de análisis basados en DiMaggio Paul J., y Walter W. Powell (1983 p. 147-160)

prácticas institucionalizadas en las organizaciones, esto es en la forma en que se dan valores a las prácticas, estándares o patrones y como se legitiman los esquemas de interacción y sus estructuras. Powell y DiMaggio se refieren a la institucionalización como un resultado que pone a las estructuras y las prácticas institucionales más allá de los intereses de la política. Para ellos la teoría de la acción práctica está relacionada con las siguientes ideas:

“El Nuevo Institucionalismo se basa, en el *nivel micro*, en lo que hemos llamado una *teoría de acción práctica*²⁸. Nos referimos al conjunto de principios orientadores que reflejan el giro cognitivo que han dado las ciencias sociales contemporáneas en dos sentidos. En primer término, el trabajo reciente de la teoría social acentúa la dimensión cognitiva de la acción de una manera mucho más extensa de lo que Parsons hizo y, al hacerlo, demuestra la influencia que sobre él ha tenido la *revolución cognitiva* de la psicología. En segundo lugar, este trabajo se aleja de la preocupación de Parsons por los aspectos racionales, calculadores, de la cognición para concentrarse en los procesos y esquemas preconscientes tal como entran a formar parte del comportamiento rutinario, dado-por-hecho (la actividad práctica); y para retratarla dimensión efectiva y evaluativa de la acción como algo inminentemente acotado por lo cognitivo y en algún sentido subordinado a él.”(Powell y DiMaggio, 1991:22 en 1999 p.17)

En resumen aunque éste modelo ha recibido múltiples críticas ha sido muy útil para comprender las fuerzas o presiones isomórficas en un campo organizacional similar, para identificar esas prácticas de adaptación y sirve para entender como las instituciones influyen en la cognición individual y comportamiento organizacional, (Friedland y Alford, 1991). El papel de la influencia social y las presiones de la

²⁸ Las cursivas en esta palabra no vienen en el original, se pusieron para enfatizar dicho concepto útil para el estudio de caso.

conformidad social en la conformación de las acciones de las organizaciones. (DiMaggio y Powell, 1983, 1991, Scott, 1987, 1995).

Con el fin de vislumbrar el proceso de adaptación es necesario desarrollar el siguiente capítulo que nos permite comprender la adaptación institucional para la aproximación de pequeñas organizaciones gastronómicas de Cancún, Quintana Roo a través del nuevo institucionalismo sociológico para examinar posteriormente los procesos isomórficos en este tipo de organizaciones.

CAPITULO III ADAPTACIÓN INSTITUCIONAL

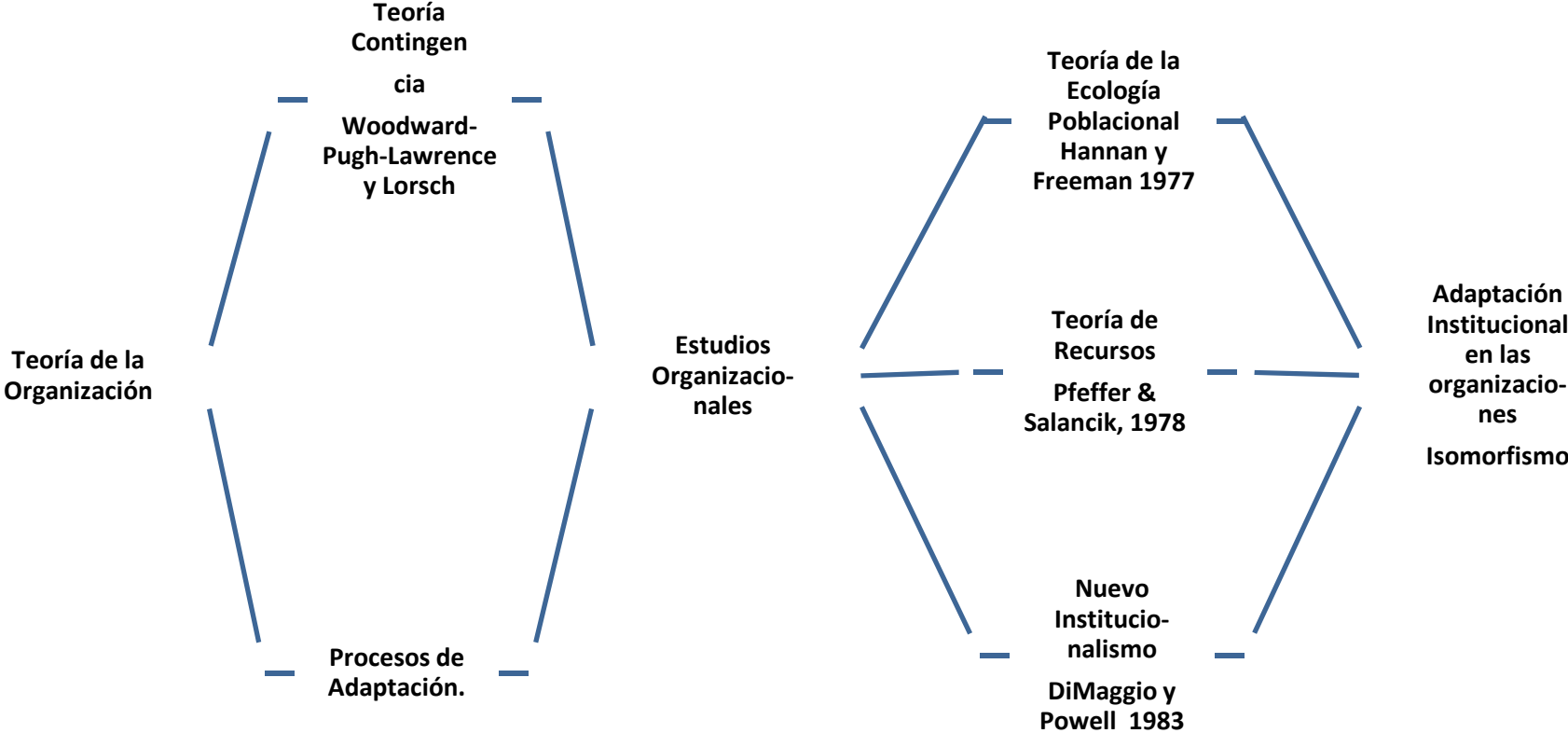
Para explorar la adaptación institucional como objeto de estudio en un escenario real se elige como sujeto a una pequeña organización gastronómica para entender ¿Cuáles son los procesos de adaptación institucional?, en este orden de ideas se puede entender las organizaciones similares en el sector gastronómico ¿Qué mecanismos les han permitido la adaptación a estas organizaciones? y ¿Cuáles son las presiones institucionales a las que se hacen isomorfas, que legitiman el quehacer gastronómico en las pequeñas organizaciones? Esto requiere de una comprensión más amplia de lo que es la gastronomía, las condiciones previas, sus actuaciones y sus consecuencias para la configuración social. Se argumenta que la gastronomía puede ser analizada como una práctica institucionalizada con cierto conjunto de mecanismos que las rigen incluidas las actividades que se dan por sentadas, reglas, normas, ideas. Donde la adaptación se pone en primer plano en la comprensión de las organizaciones, instituciones y la sociedad. Otro argumento es la evolución reciente en la gastronomía y otras formas de organización entendida como parte de la dinámica de los cambios organizacionales.

En el presente capítulo se reflexiona sobre el marco teórico y empírico que ayude a acercarse a una organización gastronómica para comprender de qué manera se adaptan sus estrategias, prácticas o procesos ante los cambios organizacionales el interés es comprender además cuáles son esas presiones institucionales a las que están sometidas las organizaciones, y si éstas tienen un sentido de legitimidad como fin. Este capítulo se desarrolla en tres partes el primero es el acercamiento al concepto de adaptación desde la Teoría Organizacional a los Estudios Organizacionales, el segundo diserta sobre análisis del Isomorfismo como coyuntura para abordar el problema de adaptación, el tercero es una aproximación sobre el tema de la legitimidad como fin y por

último la conclusión de cómo ésta aportación puede contribuir a los estudios de la adaptación Institucional dentro del marco de los Estudios Organizacionales.

Para encuadrar el sentido de esta trayectoria se realiza la siguiente figura:

Figura 3. Adaptación/Isomorfismo



Elaboración propia

3.1 La adaptación en el marco de la Teoría Organizacional y Los Estudios Organizacionales

Según la teoría de la organización, la adopción temprana de una forma innovadora depende de si la nueva forma mejorará los procesos internos. Después de que se adopten para su legitimidad social. A menudo, su adopción es principalmente simbólica. Dentro del margen de los Estudios Organizacionales se retoma las principales ideas de Hall. R. (1996: p.199-218) Aunque el cambio puede ser visto desde diferentes perspectivas como las modificaciones en el tiempo histórico o desarrollista, también este puede examinarse como “*ciclo de vida de las organizaciones*” (Kimberly y Miles, 1980) o como la modificación y transformación de la forma de modo que sobreviva mejor en el ambiente (Hage, 1980:262) o como lo compara Kaufman en beneficio colectivo de estabilidad o de oposición y resistencia. Aunque algunos estudios consideran este cambio como la existencia de fuerzas individuales y colectivas u organizaciones que se oponen al cambio Staw, (1982) se considera también que como principal planteamiento del Cambio Organizacional se centra como dinámicas, esto quiere decir que las organizaciones cambian constantemente y que este cambio puede ser perjudicial o benéfico, dentro de este cambio el interés es explorar como objeto de estudio la adaptación institucional ¿cómo son estas modificaciones? a partir del proceso de adaptación²⁹ que estrategias les han permitido el cómo hacer bien las cosas o hacerlas mejor. Para centrarse en la adaptación institucional como objeto de este estudio entonces se explora el Cambio Organizacional a través de las fuerzas³⁰ institucionalizadas que incorporan políticas y prácticas a la organización que le indican

²⁹Se refiere principalmente al concepto de proceso de adaptación basados en la teoría de contingencia y la teoría del el nuevo institucionalismo donde se manifiestan las prácticas y estrategias del cambio organizacional.

³⁰También llamada presiones o mecanismos indistintamente por los mismos autores para referirse a lo mismo.

la forma en que deben operar y llevan a la organización a adoptarlas. (Meyer y Rowan, 1977, Tolbert y Zucker, 1983).

Ibarra y Montaña (1990) mencionan que a partir de la Teoría de la Contingencia que básicamente es una propuesta que busca los elementos que determinan la estructura, es una aportación importante en el marco de la Teoría Organizacional, que le da soporte al concepto del proceso de adaptación, sus principales exponentes son J. Woodward, D. S. Pugh y el grupo Aston, R. Hall, Ch. Perrow, W. Heydebrand este movimiento inicia entre los años 50's y 60's y se extiende hasta los 80's principalmente en Europa y los E.U. y lo que hicieron dichos autores fue un análisis estadístico en las organizaciones para determinar los factores de desarrollo considerando como variable la tecnología como contingente principal, motivados por un pensamiento alternativo, en sentido instrumental, consideran que la eficiencia es racionalidad instrumental.³¹ Cabe destacar que se desarrolla en los años sesenta cuando hubo significativos movimientos sociales, políticos y económicos en E.U. que fue donde se desarrolló más este modelo. La contingencia al estudiar las formas estructurales y su adaptación al medio ambiente, contribuyó en gran medida al surgimiento de un nuevo discurso: la estrategia que empieza a concebirse como un conjunto de modelos normativos fácilmente transferibles al lenguaje convencional de las empresas.

El problema ya no es de mercados o de dinero o humanos, el problema se define desde entonces al interior de este nuevo campo: el triunfo reside en la estrategia. Ya que se considera que no se puede continuar con esta tarea de optimización por partes; lo óptimo ya no existía. En la Teoría de la organización, en específico el desarrollo de la

³¹Este análisis permitió también el desarrollo de un modelo abordado por psicólogos ingleses en la búsqueda de los determinantes de la estructura de la personalidad. Sus seguidores consideraban que el entorno determina la organización como víctima del mismo y se desarrolla en un entorno cambiante de orden acelerado, político, social, económico.

teoría de contingencia es considerada para entender el principio de los procesos de adaptación que se basó principalmente en los conceptos de (Woodward, Pugh et al., Lawrence y Lorsch, Burns y Salkner) La teoría de la contingencia trata de demostrar que no existe ninguna organización que se adapte totalmente a un mercado o sistema determinado por las anteriores teorías, la organización no puede ser rígida así por ejemplo (Lawrence 1999) desarrolla el concepto de "estrategia institucional" para describir los patrones de acción de organización que se dirige hacia la gestión de las estructuras institucionales en los que las empresas compiten por los recursos, ya sea a través de la reproducción o transformación de esas estructuras, el Grupo Aston (Pugh y asociados) al aumento de tamaño, mayor estructuración de las actividades más especificidad, genera una desconcentración de la autoridad. Joan Woodward aplicó la investigación, en estudios de caso para comprobar la correlación de teorías administrativas, hizo análisis comparativo de las empresa que tienen éxito y las que fracasan y ve los cambios en las tecnologías, las diferencias de las organizaciones produce resultados diferentes empleando los mismos postulados de la teoría organizacional. Las teorías de la organización de las contingencias muestran un determinismo ambiental o tecnológico, de modo que, en la forma, son paralelas al razonamiento económico: hay exigencias ambientales de tamaño, competencia o tecnología que prácticamente dictan lo que las organizaciones y sus gerentes tienen que hacer para sobrevivir o prosperar.

En síntesis los elementos de la contingencia son: ambiente previo-comportamiento-consecuencia, se concentra en el área de producción y específicamente en la tecnología que afecta a la cultura y al comportamiento organizacional, que incide a su vez en la estructura y ésta es externa, se adopta del exterior, que por un lado causa problemas de diversidad y por otro lado en el ambiente que es otra variable de la

organización, en términos del entorno las condiciones son: las tecnológicas, legales, políticas, económicas, demográficas, ecológicas y culturales.

3.1.1 La adaptación en el marco de los Estudios Organizacionales.

Para comprender mejor esta transición de cambio organizacional se entiende que existen en el marco de la Teoría Organizacional un proceso de evolución hacia los Estudios Organizacionales que proviene de diversas discusiones sin embargo en este análisis se enfatiza en sus aportaciones para comprender la adaptación, por lo que se mencionan tres tipos de estudios; Teoría de la Población de la Ecología de (Hannan y Freeman, 1977) la Teoría de Dependencia de Recursos de (Pfeffer & Salancik, 1978), y la Teoría Institucional (DiMaggio y Powell, 1983; Thorton P. 2011). *El primero* se basa en el cambio en relación los procesos de adaptación vinculado con las estructuras organizacionales y al medio ambiente que ejerce presión continua, *el segundo* se enfoca la adaptación sobre la base de la teoría de recursos que sustenta su enfoque en la dependencia de los recursos que tiene la organización que debe gestionar externamente para el logro de sus objetivos y su capacidad (aptitud de respuesta) de los actores principales tomadores de decisiones para adaptarse a los cambios con el propósito de legitimarse y mostrar su eficiencia en las demandas endógenas del cambio se enfoca principalmente en los cambios radicales de las organizaciones y normalmente se centra su metodología en estudios comparativos, longitudinales, con métodos cuantitativos y en algunos casos cualitativos. *El tercero* en el enfoque institucional relaciona la adaptación como las prácticas institucionalizadas en un sentido de adquisición para lograr su legitimidad. Así según estos postulados las organizaciones aumentan su legitimidad y sus perspectivas de supervivencia, independientemente de la eficacia inmediata de las prácticas y procedimientos adquiridos.

3.1.2 La Ecología de las organizaciones

Bajo este orden de ideas en los Estudios Organizacionales la adaptación se desarrolla como un proceso evolutivo en la Ecología de la Población de las organizaciones como principales exponentes en el campo de los Estudios Organizacionales (Hannan y Freeman, 1997) explican con “Una perspectiva de la ecología de poblaciones sobre la organización y las relaciones en el medio ambiente, proponen como una alternativa a la adaptación dominante en perspectiva. La fuerza de las presiones de inercia sobre la estructura organizativa sugiere la aplicación de modelos que dependen de la *competencia* y la *selección* en las poblaciones de las organizaciones” en este planteamiento Hannan y Freeman consideran la aplicación de la teoría moderna de la ecología de la población para el estudio de la organización y las relaciones en el medio ambiente. Los modelos de la ecología en el estudio de las organizaciones básicamente consideran por un lado la transmisión de la información no genética desde la perspectiva de análisis biológico en relación a la adaptación en el entorno que es llamada estructura, así que Hannan y Freeman dicen que a través de la capacidad de adaptación de esa estructura, se puede identificar la reproducción de un cambio ambiental que está siendo seleccionado a través de la aptitud, que la definen como la probabilidad de que una determinada forma de organización podría persistir en un determinado entorno, de este modo combinan el proceso de selección y la capacidad de adaptación y que estas dependen de la naturaleza del medio ambiente y la situación competitiva y por otro lado la viabilidad es decir la participación en el mercado de una forma organizativa determinada donde el reto es la distinción entre la selección y la viabilidad sobre el tamaño de la estructura de la organización. Su cuestión central: ¿Por qué hay tantos tipos de organizaciones? De esta manera se abren a la posibilidad de la aplicación de una rica variedad de modelos formales para el análisis de los efectos de

las variaciones ambientales sobre la estructura de la organización a través del proceso de selección y la capacidad de adaptación. El proceso de adaptación visto, solo desde esta perspectiva, se entiende como una forma que limita la comprensión de la complejidad del Cambio Organizacional, sin embargo las teorías de la organización de las contingencias aportan “(por ejemplo, Donaldson, 1985; Lawrence y Lorsch, 1967; Woodward, 1970) muestran un determinismo ambiental o tecnológico, de modo que, en la forma, son paralelas al razonamiento económico: pero hay exigencias ambientales de tamaño, competencia o tecnología que prácticamente dictan lo que las organizaciones y sus gerentes tienen que hacer para sobrevivir o prosperar”. (Pfeffer, 2000; p.24).

3.1.3 Teoría de dependencia recursos

Desde la Teoría de dependencia de recursos se estudia desde como los recursos externos de la organización afectan al comportamiento de la organización, centran sus esfuerzos en entender cómo se obtienen esos recursos externos y le dan importancia tanto a la gestión estratégica como a sus tácticas, los principales exponentes en la visión crítica de los estudios organizacionales Pfeffer y Salancik (1978) quienes observan que las organizaciones para sobrevivir, les es necesario la obtención de recursos externos y que esto implica un cambio en su estructura organizacional, la contratación de personal, estrategias de producción y contratación, vínculos con organizaciones externas, etc. Desde esta perspectiva los recursos son la base de poder de tal modo que el comportamiento y las decisiones tienen su base en el medio ambiente y este es estimulado por la racionalidad limitada, por las restricciones y la contingencia, en este sentido sostienen que una organización tiene como objeto reducir esa incertidumbre en el medio ambiente y proteger su tecnología base, éste es un modelo de sistema abierto. Por lo tanto, la gestión de una organización debe emplear una variedad de medidas para tratar de influir en la demanda y el flujo de recursos críticos, y para reducir la

incertidumbre en el entorno externo. Usan dos estrategias principales en esta adaptación para amortiguar las presiones ambientales y reducir la incertidumbre, en primer lugar la organización puede manipular el medio ambiente o las exigencias de equilibrio analizando y aprendiendo sobre su entorno y en segundo lugar seleccionar y procesar la información para dar significado al entorno. En síntesis esta teoría da importancia a las limitaciones ambientales que se dan por esa interdependencia entre las organizaciones en el intento de asegurarse de obtener los recursos necesarios para su sobrevivencia.

3.1.4 El nuevo institucionalismo

Al mismo tiempo un buen número de autores se enfoca en los Cambios Organizacionales y su relación con los procesos de adaptación desde la perspectiva del nuevo institucionalismo en primera instancia hay que revisar a Hargrave T. y Van de Ven (2006) y Pratt J. (2007) quienes hacen un análisis literario de cómo se considera el cambio institucional de las organizaciones desde la perspectiva del institucionalismo para centrarse en el proceso de adaptación que es el eje central de este estudio, para comprender las estrategias, prácticas y estructuras institucionalizadas. Ambos coinciden que existe un interés común en la comunidad académica en general de la literatura institucional, interesados en cómo las organizaciones se adaptan o ajustan a las presiones ambientales institucionales con el fin de lograr la legitimidad como (DiMaggio y Powell, 1983, 1991, Meyer y Rowan, 1977; Scott, 2001) pero también hay que recordar que como se menciona anteriormente, se ha examinado la difusión de instituciones entre las organizaciones de la población a través de un proceso evolutivo de la variación, selección y retención de las instituciones, las prácticas y las formas de organización general en este sentido se reconoce el trabajo de (Carroll y Hannan, 1989; Westphal, Gulati, y Shortell, 1997). Y en el campo gastronómico importantes avances en este mismo sentido de ideas, se encuentran los esfuerzos de los

emprendedores que han influido en el cambio institucional por ejemplo Rao , Monin , y Durand (2004) En el caso de la gastronomía francesa, el movimiento de la nouvelle cuisine desafió la cocina clásica, y ambos fueron vistos inicialmente como la antítesis el uno del otro, distinguen a los actores institucionales (o entidades) de los acuerdos institucionales y otros esfuerzos como (Garud et al, 2002; Rao, 1998;Rao,Monin, y Durand, 2003) que han avanzado en el campo gastronómico, nos muestran cómo se adaptan y difunden los arreglos institucionales, lo han hecho desde la perspectiva de diseño institucional. Sin embargo en el modelo de Hargrave y Van de Ven (2006) contemplan los cuatro modelos existentes que son el diseño institucional, la adaptación, la difusión y un modelo de acción colectiva en éste último ellos extienden y centran su tema, sin embargo a manera de representación ofrecen un panorama general de los modelos que vale la pena mencionar y proporciona una base útil para introducir y extender el modelo de adaptación que será el tema central de este trabajo:

Dado que el modelo de adaptación institucional se refiere a aquellos estudios en un nivel de organización o individuo que describen cómo y por qué las organizaciones se ajustan con el medio ambiente, por lo general para la legitimidad, el interés de conocer esas presiones institucionales a las que están sometidas las organizaciones gastronómicas para comprender ¿Cuáles son algunas normas, reglas, valores y conocimientos técnicos institucionalizados en la organización gastronómica? y ¿Cuáles son los mecanismos coercitivos, miméticos y normativos del entorno que han presionado a la organización gastronómica? uno de los principales exponentes para entender el impacto del contexto institucional en los cambios organizacionales es Greenwood Hinings quien diserta sobre este punto y deja claro que para sobrevivir, las organizaciones deben adaptarse a las expectativas institucionales, a pesar de que estas expectativas pueden tener poco que ver con nociones técnicas de realización del

rendimiento, y dado que el interés central en esta investigación es explorar ¿cómo se adaptan las pequeñas organizaciones gastronómicas a su entorno institucional?.

Por lo tanto es necesario explorar el cambio organizacional en el marco del neo-institucionalismo y en este sentido de ideas vale la pena mencionar el trabajo de Pratt J. (2007), quien contribuye con un resumen útil junto con el trabajo de Hargrve T. & Van de Ven (2006) antes mencionado para comprender quienes se ocupan de estos retos y el sustento empírico y teórico en el que se sustentan, para mayor claridad se incluye la siguiente tabla sobre la categorización detallada de la literatura de cambio organizacional que hace Pratt J. (2007): ver tabla 7 y 7.1

Tabla 7 Dimensiones distintivas de cuatro perspectivas sobre el cambio institucional

Dimensión	Diseño institucional	Adaptación Institucional	Difusión Institucional	Acción Colectiva
Pregunta	¿Qué acciones y roles de los actores individuales no se comprometen a crear o cambiar un arreglo institucional?	¿Cómo se adaptan las distintas organizaciones con su entorno institucional? ¿Por qué las organizaciones adoptan instituciones similares?	¿Cómo se reproducen las instituciones, difunden o disminuir en una población o en el campo organizacional? ¿Por qué tantas organizaciones por igual?	¿Cómo surgen las instituciones para facilitar o restringir los movimientos sociales o innovaciones tecnológicas?
Actores institucionales Focales	El actor empresarial Individual (s) con agencia delimitada: a la acción y ajuste mutuo partidista	Actores organizacionales individuales adaptación (proactiva o reactiva) a entornos institucionales	Población o industria de las organizaciones expuestas al mismo ambiente institucional	Redes de agentes distribuidos y partidista en un campo entre organizaciones que están incrustado en un proceso colectivo de la creación o revisión de las instituciones
Mecanismo generativo	Construcción social determinada y estrategias de actor para resolver un problema o corregir una injusticia	Institucional ambiental creencias, presiones o regulaciones a las que actor de la organización debe adaptarse a las legítimas	La competencia por los recursos escasos fuerzas agente imitar y se ajustan a las prácticas institucionales legítimas	El reconocimiento de un problema institucional, barrera, o la injusticia entre los grupos de emprendedores sociales o técnicos
Proceso : secuencia de eventos	Un proceso dialéctico de la creación de reglas de trabajo que resolver los conflictos o resolver los casos sin precedentes	Coercitivas, normativas y miméticas procesos de organización interna la adaptación y el cambio	Los procesos evolutivos de variación , selección , y la retención de las formas institucionales	Acontecimientos políticos colectivos que se ocupan de procesos de elaboración y la movilización de las estructuras y las oportunidades de reforma institucional
Resultado	Nuevo, del juego de roles, que permiten y limitan a los actores cambiando sus derechos, deberes o funciones	Legitimidad organizacional por la adopción de acuerdos institucionales isomórficos	Institucionalización o desinstitucionalización de los arreglos institucionales en una población de actores	Precedente institucional , un nuevo o modificado regla de trabajo, una innovación institucional

Fuente : Hargrve T.& Van de Ven A. (2006)

Tabla 7.1 Categorización detallada de la literatura del cambio institucional

	DIFUSIÓN INSTITUCIONAL		ACCIÓN COLECTIVA
Alejar de múltiples actores en Campo Inter-Org	DIFUSIÓN INSTITUCIONAL Sing, Tucker y Meinhard 1991 Abrahamson, 1991, 1996 Haveman 1993 Abrahamson y Rosenkopf 1990, 1993, 1997 Abrahamson y Fombrum 1994 Burns & Wholey 1993(E) Abrahamson 1996 Westphal et al. 1997 (E) Dacin 1997 (E) Lee y Pennings 2002	OPCIÓN ESTRATÉGICA * Oliver 1992 Goodstein 1994 (E) Tolbert y Zucker 1996 * Hasselbladh y Kallinikos 1999 Kraatz & Moore 2002 (E) * Greenwood et al. 2002 (E) Thornton 2002 (E) Lounsbury 2002 (E) Scherer y Lee 2002 (E) Casile & Davis-Blake 2002 (E) Spell y Blum 2005 (E)	INSTITUCIONAL LITERATURA EMPRENDIMIENTO Leblebici et al. 1991 (E) Fligstein 1991 Zucker y Darby 1997 (E) Garud y Ahlstrom 1997 (E) Abrahamson y Fairchild 1999 (E) Hoffman 1999 (E) Beckert 1999 * Lawrence 1999 (E) * Lawrence et al. 2001 * Kitchener 2002 (E) Lawrence et al. 2002 (E) Garud et al. 2002 (E) * Hinings et al. 2004 Maguire et al. 2004 (E) * Phillips et al. 2004 Verde 1994 DeJean et al. 2004 (E) Suddaby y Greenwood 2005 (E) Munir 2005 (E) * Hargrave & Van de Ven, 2006 * Greenwood y Suddaby 2006 (E)
Enfoque			
	ADAPTACIÓN INSTITUCIONAL		DISEÑO INSTITUCIONAL
Acercar en solo actor	CONFORMIDAD NEO-INSTITUCIONAL Meyer y Rowan 1977 Zucker 1977 DiMaggio y Powell 1983 Gaskiewicz y Wasserman 1989 (E) Jepperson 1991 Slack y Hinings 1994 Deephouse 1996 (E) * Wicks 2001 (E)	OPCIÓN ESTRATÉGICA Tolbert y Zucker, 1983 (E) Kraatz y Zajac 1996 (E) Kondra y Hinings 1998 Johnson et al. 2000	CONSTRUCCIÓN ANTIGUA INSTITUCIONAL Selznick 1949 (E), 1957 Lindblom 1965 Stinchcombe, 1968, 1997 Alinsky 1971 Covaleski y Dirsmith 1988 (E) y Brint Karabel 1991 (E) Galaskiewicz 1991 (E) Oliver 1991 * Barley y Tolbert 1997 Fligstein 1997 Zilber 2002 (E)

ESTUDIOS MICRO-MACRO DEL CAMBIO

- * Greenwood y Hinings 1996
- Arndt y Bigelow 2000 (E)
- * Farjoun 2002 (E)
- * Seo y Creed 2002
- * Dorado 2005
- * George et al. 2006
- * Reay et al. 2006 (E)

Leyenda: * = proceso el modelo de desarrollado E = La investigación empírica

Fuente: Pratt J.(2007)

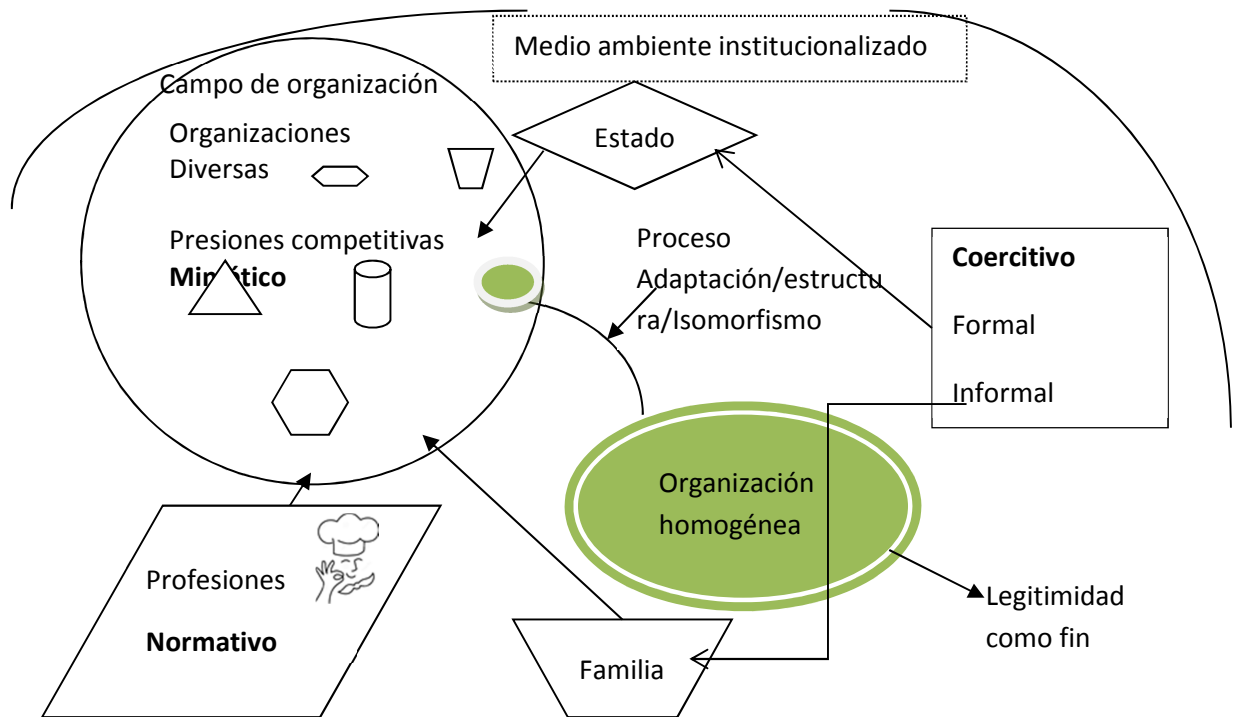
3.2 Isomorfismo institucional

Retomando el principio conceptual definido por Hawley (1968) el Isomorfismo Institucional como un proceso de restricción que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan el mismo conjunto de condiciones ambientales, que posteriormente lo retoman Meyer y Rowan (1977) para aplicar por primera vez el término isomorfismo a las instituciones para extender el concepto DiMaggio y Powell (1983) elaboraron la teoría del isomorfismo institucional en ámbitos organizacionales. Por último Thornton (2011) dice que es un concepto que deriva de la biología de poblaciones y de las matemáticas, se aplica a las instituciones y organizaciones para entender el *proceso* de restricción que obliga a una unidad en una población a parecerse a otras unidades que enfrentan el mismo conjunto de condiciones ambientales.

Dentro del enfoque del nuevo institucionalismo se plantean como premisas en función a esta teoría Meyer y Rowan consideran que las organizaciones operan en contextos altamente institucionalizados y para aumentar su legitimidad y perspectiva de supervivencia adoptan prácticas y procedimientos de grandes empresas suponiendo que esto las hace más eficientes, aunque se entiende que no necesariamente es así, en estos estudios las presiones que las instituciones tienen sobre las organizaciones para adaptarse lo ven a través de los *procesos isomorfos* y estos a la vez explican los mitos racionalizados es decir reglas, evidencias empíricas, pero no científicas. El estudio del Isomorfismo se profundiza más con DiMaggio y Powell, ellos prestan atención al campo de las organizaciones y a los diferentes tipos de organizaciones e individuos que producen influencias específicas en el campo, estas influencias pueden ser objeto y sujeto de las presiones que se producen en el mismo campo y el isomorfismo es el resultado de estos. Las presiones institucionales que conducen a la organización adoptar

una misma forma organizacional (isomorfismo) de otras organizaciones del mismo campo organizacional. La siguiente figura es una representación gráfica de cómo se entiende el isomorfismo institucional en la organización, basada en los autores mencionados.

Figura 4. Representación de isomorfismo institucional en la organización



Elaboración propia

Entonces un campo de organización está formado por un grupo de organizaciones que en conjunto constituyen un área reconocida de vida institucional, puede ser percibido entre los socios, competidores, las cadenas productivas, verticales u horizontales “Las fuerzas principales que las organizaciones deben tener en cuenta otras organizaciones” (Aldrich, 1979), que no sólo compiten por los recursos y los clientes, sino por el poder político y la legitimidad institucional, para la adecuación social, así como la aptitud económica.

Específicamente el Isomorfismo del Nuevo Institucionalismo sugiere entonces que una organización debe ser isomorfa a sus competidores para lograr la *legitimidad*

Powell y D'Maggio (1983) sostienen basados en el trabajo de Hannan y Freeman (1977) que hay dos tipos de isomorfismo: *competitivo e institucional*.

Isomorfismo competitivo: desarrollado principalmente por Hannan y el papel clásico de Freeman (1977), y gran parte de su trabajo reciente, se ocupa de isomorfismo competitivo, partiendo de un sistema de la racionalidad que hace hincapié en la competencia del mercado, el cambio de nicho, y las medidas de ajuste de competencia lo describe desde la ecología de la población, que ve los cambios dinámicos de un determinado conjunto de organizaciones. Los ecólogos de la población examinan el nacimiento y mortandad de las organizaciones y formas de organización dentro de la población dentro de largos periodos y creen en el cambio a largo plazo y que esto es posible a través de la *selección*, porque creen que la mayor parte de la variabilidad de las estructuras centrales de las organizaciones provienen de la creación de nuevas formas y la desaparición de las viejas formas a medida e cambian las exigencias medioambientales. En síntesis sostienen que las organizaciones pueden copiar *estrategias de adaptación* de las estructuras de organización ante las exigencias medioambientales.

En el *Isomorfismo institucional* a diferencia de la eficiencia y motivaciones competitivas para la adaptación a su entorno de las organizaciones, *el isomorfismo institucional* supone que las organizaciones buscan *legitimidad* con relación a un entorno socialmente construido que implica competencia entre las organizaciones para lograr la legitimidad institucional y ganar posicionarse en el mercado en atención con la política y la ceremonia de la vida organizacional moderna, esto a su vez lo relacionan con la supervivencia. El *cambio isomorfo institucional* se produce por tres mecanismos coercitivos, miméticos y normativos. 1) el *Isomorfismo coercitivo*, resulta de las influencias políticas y problemas de legitimidad, de las presiones tanto formales como

informales que, sobre unas organizaciones ejercen otras de las que dependen, y que ejercen también las expectativas culturales en la sociedad dentro de la cual funcionan las organizaciones, 2) *Isomorfismo mimético*, es una respuesta que resulta de la incertidumbre es una fuerza poderosa que propicia la imitación; las organizaciones se construyen siguiendo el modelo de otras organizaciones; de los estándares 3) *Isomorfismo normativo*, resulta de la profesionalización es la lucha colectiva de los miembros de una ocupación por definir las condiciones y métodos de su trabajo, por controlar la producción de los productores como medio de legitimación.

La Ecología Humana desarrolla su planteamiento centrandolo el principio del isomorfismo a partir de la explicación de Hawley (1968; p334) donde propone dos modificaciones. Una se refiere al mecanismo o mecanismos responsables del equilibrio que complementa con un *criterio de selección* y una *teoría de la competencia* y la otra modificación con el hecho del *problema de adaptación óptima* a los cambios del entorno que no reconoce que la poblaciones de las organizaciones a menudo enfrentan a múltiples entornos que imponen exigencias un tanto inconsistentes, a lo cual propone un modelo de entornos múltiples y dinámicos.

Es necesario aclarar que este análisis se centra principalmente en las grandes empresas por razones de diseño argumentando que las organizaciones pequeñas pueden limitar en gran medida la variedad observable entre las grandes empresas en elementos de cambio estructural con el tamaño y la utilidad del modelo presentado disminuye en las pequeñas organizaciones. Es una adaptación isomórfica vista como el resultado de la competencia del mercado.

En la Teoría de dependencia de los recursos entienden que la adaptación isomorfa es el resultado de una organización en posición de dependencia a otra organización como es el caso de la organización matriz, una organización comercial o

un cliente importante. Es una situación de dependencia por lo que, el elemento coercitivo proviene de la influencia política y el problema de legitimidad. El primer caso de isomorfismo es análogo a las formulaciones del modelo de dependencia en que las organizaciones son vistas como reprimidas por aquellos de quienes *dependen los recursos* (Pfeffer y Salancik, 1978) En esta teoría de estudios cuantitativos se centran en los mecanismos en los que se propagan prácticas, no el nivel de isomorfismo en el campo, lo que sugiere que la difusión es sinónimo de isomorfismo. Esto puede confundir legitimidad isomorfismo conducido con el concepto de difusión que es impulsado por estas teorías.

Tanto a teoría de la ecología humana como la teoría de dependencia de los recursos se centran en el entorno inmediato o de trabajo compuesto por los competidores, clientes y proveedores.

En el institucionalismo DiMaggio y Powell (1983 p.157) argumentan que una teoría de isomorfismo institucional puede ayudar a explicar las observaciones que las organizaciones son cada vez más homogénea, y que las élites a menudo se salen con la suya, mientras que al mismo tiempo que permite entender la irracionalidad, la frustración de poder, y la falta de innovación que son tan comunes en la vida organizacional. Meyer y Rowan sostienen que independientemente de su eficiencia productiva, las organizaciones que existen en entornos altamente institucionalizados el ser isomorfos con ellos significa obtener la legitimidad y los recursos necesario para sobrevivir, pero que solo es posible en un entorno con una estructura fuertemente institucionalizada. Para los neo-institucionalistas las organizaciones centradas en ambientes institucionales, donde las profesiones y el Estado tienen un lado más pesado son más susceptibles a las presiones isomorfas, la adopción de estos elementos legitimados aumentan la probabilidad de sobrevivencia.

Entonces en este sentido de ideas el isomorfismo institucional sugiere que en la sociedades modernas las *estructuras de organizaciones formales* surgen de contextos institucionalizados (Meyer y Rowan 1977) suponen que estas profesiones, políticas y programas junto con los productos y servicios se deben producir racionalmente, ellos describen que las estructuras formales no solo son productos de sus redes de relaciones en la organización social y que los elementos de las estructuras formales racionalizadas están fuertemente acopladas y que refleja los entendimientos difundidos de la realidad social, por tanto son manifestaciones de poderosas reglas institucionales, las cuales funcionan como *mitos racionalizados* por lo tanto para entender este fenómeno de adaptación, ayuda a ubicar el cómo funcionan las organizaciones de acuerdo a sus planos formales: la coordinación de rutina, como se siguen las reglas y los procedimientos, y las actividades reales que se ajustan a las prescripciones de la estructura formal como lo plantean estos supuestos. Este argumento se centra en que *“las reglas institucionales pueden tener efectos sobre las estructuras organizacionales y su cumplimiento en el trabajo técnico real, los cuales son muy diferentes a los generados por las redes de conducta y relaciones sociales que integran y rodean una organización determinada”* (Meyer y Rowan en Powell y DiMaggio 1999 p.80) ya que uno de los problemas centrales de la teoría de la organización es descubrir las condiciones que hacen surgir la estructura formal racionalizada de carácter instrumental y en general se centra en las organizaciones formales, sin embargo dentro de los Estudios Organizacionales la teoría institucional considera la aceptación de la presencia multi-racional sugieren que el mecanismo de racionalización ha cambiado, pues opinan que ya se ha logrado la burocratización de grandes empresas y del Estado, que las organizaciones siguen haciéndose más homogéneas y las burocracias siguen siendo la forma organizacional más común por lo tanto el cambio estructural en las

organizaciones parece motivado cada vez menos por la competencia o por la necesidad de la eficacia. (p. 104) es pertinente recordar que en los E.O. aceptan todo tipo de formas de organización y en el N.I. afirman que la burocratización y otras formas de cambio organizacional ocurren como resultado de procesos que hacen a las organizaciones más similares, se consideran otras formas de homogenización, surgen de la estructuración de los campos organizacionales (Giddens, 1979)³² La explicación de la estructura organizacional a partir del factor institucional se percibe como un “*proceso de presiones* tanto externas como internas, que lleva a las organizaciones en un campo asemejarse a otras con el paso del tiempo esta perspectiva, se percibe a las opciones *estratégicas* como proviniendo del orden institucional donde se inserta una organización”. (Hall 1996 p.116)

Por lo que en este estudio de caso de orientación social, se prevé el uso de un método interpretativo a partir del método cualitativo y considerando lo anterior y lo que Meyer (2008) menciona que los nuevos institucionalistas ven el entorno social que afecta a los comportamientos y las prácticas e ideas de las personas y grupos concibe ahora como actores delimitados, intencionales y soberanos, esta metodología se desarrolla en el capítulo IV

3.3 La legitimidad

Para focalizar el marco teórico conceptual del presente trabajo de investigación se considera necesario hablar sobre el concepto de legitimidad y de cómo se usa para el

³²Anthony Giddens, considera que la vida social es producto de quienes participan en ella, es decir, los actores sociales (a los cuales el autor llama agentes) y las estructuras (instituciones). Esta construcción de lo social sólo es posible gracias a un registro de los actos reflexivos que cada individuo realiza y luego expresa a través del lenguaje. Sin embargo, estos actos de meta cognición autorreflexiva no serían nada si no se hicieran parte de nuestra cotidianeidad., es decir, que la vida no sea sólo una acción (aquellos que hacemos todos los días irreflexivamente), sino un acto (específico, reflexivo e intencionado) y que las conductas (hechos aislados y temporales) pasen a ser comportamientos (conductas reiteradas). Además de esto los actores necesitan recrear aquello que permite realizar sus actividades y para eso utilizan las estructuras y las estructuras a su vez se reproducen por medio de reiteradas prácticas sociales.

fin de este trabajo. La legitimidad, al igual que la adaptación como se explica en el tema anterior, también ha sido reconocido por corrientes disciplinarias de investigación y análisis que examinan las fuerzas que impactan sobre los actores organizacionales como: la Ecología de Población en las Organizaciones de (Hannan y Freeman, 1989, Zucker, 1989), la Teoría de la Dependencia de Recursos (Pfeffer y Salancik, 1978) y enfoques del Neo-institucionalismo de (Powell y DiMaggio, 1991). En general es un término que se relaciona con alcanzar el reconocimiento social, el éxito, la eficiencia, por lo tanto se tiene la idea de que mientras la organización se muestre más comprometida con los valores, normas y creencias de la sociedad, son más apreciadas, confiables y dignas de ser consideradas para incluso conseguir más recursos, prestaciones o para su sobrevivencia. Para ampliar el panorama de estos conceptos en el marco del enfoque de los Estudios Organizacionales se presenta la siguiente tabla:

Tabla 8 Definiciones más frecuentes de legitimidad organizacional:

Autor	Definición
(Suchman, 1995 : 574)	"La legitimidad es una percepción o un supuesto generalizado de que las acciones de una entidad son deseables, apropiado, o apropiada dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores , creencias y definiciones"
(Meyer y Scott, 1983: 201)	"Legitimidad organizacional se refiere al grado de apoyo a la cultura de una organización - el grado en que el conjunto de las cuentas culturales establecidos constituyen una explicación para su existencia, funcionamiento y jurisdicción... "
(Aldrich and Fiol, 1994; Meyer and Scott, 1983).	Las organizaciones legítimas conocen y cumplen con las expectativas de la sociedad, y como resultado son aceptadas, valoradas y se da por sentado que son rectas, ajustadas y buenas
(Aldrich y Fiol, 1994)	Desde la gestión estratégica adoptan una definición negativa de la negatividad afirmando que es más fácil reconocer la legitimidad cuando está ausente que cuando está presente en este sentido cuando la organización no realiza actividades legítimas recibe comentarios y ataques.
Oliver (1997)	Se basó en argumentos sobre la legitimidad de integrar la teoría

	institucional con la visión basada en los recursos de la empresa.
Deephouse (1999)	Desarrolló la teoría de equilibrio estratégico para hacer frente a la tensión entre la diferenciación para lograr la rentabilidad y que se ajuste para lograr legitimidad.
Scott (1995: 45)	La legitimidad no es una mercancía para ser poseído o intercambiados, sino una condición que refleja la alineación cultural, y apoyo normativo o la consonancia con las normas o leyes pertinentes

Elaboración propia fuente Depousse y Suchman (2008) y Brinkerhoff (2005)

La legitimidad es un concepto central en la institucionalidad organizacional, es una construcción teórica que se retoma en la teoría de la organización, es un concepto fundamental que se amplía en el nuevo institucionalismo y que básicamente recomienda que una empresa debe ser isomorfa a sus competidores para lograr la *legitimidad* ya que indica lo bien que una empresa está cumpliendo con sus funciones ante la sociedad (Powell y DiMaggio, 1983) lo toman como indicador pero no como garantía del éxito o la eficiencia.

Deephouse y Suchman (2008) han estudiado el asunto de la adaptación institucional como conformidad neo-institucional, hacen referencia al respecto y de quienes se basa la siguiente reflexión. “La mayoría de las investigaciones se centran en estudio de caso exploratorios de legitimidad donde muestran si se gana o se pierde legitimidad y otros aunque en menor proporción usan hipótesis como variable de prueba”. La literatura refiere en gran parte a la legitimidad como concepto explicativo en lugar de examinarlo como una propiedad empírica, en esta evolución del concepto que ha tenido a partir de la teoría institucional, se encuentra el concepto, como la explicación, es muy elástica y sus características se han mantenido relativamente ambiguas, en este desarrollo se ve que en los Estudios Organizacionales, los críticos retoman el sentido weberiano de la legitimidad, esto es en el sentido sociológico y en ellos discuten la importancia de la práctica orientada a máximas o reglas de normas

sociales generales y las leyes formales. Estas mismas ideas han sido retomadas desde la perspectiva de la teoría de la dependencia de recursos de (Pfeffer y Salancik 1978), es una de las citas recurrentes que se encuentra en la literatura dentro del institucionalismo como lo menciona Meyer y Scott (1983:201), que se refieren al concepto weberiano sobre la definición de la legitimidad como: “desafortunada”, dada la falta de Weber de la clarificación de la legitimidad. En el Nuevo institucionalismo tanto Meyer, Rowan y Zucker mencionan la legitimidad, pero colocan a la legitimidad y los recursos en una misma caja y lo ven como el resultado de la sobrevivencia y relacionada con la mejora de la eficiencia y los mitos racionalizados alrededor de la organización. Estos autores junto con Scott aunque no hacen explícito el concepto de legitimidad atribuyen supuestos de eficiencia racional, por ejemplo Suchman (1995: 579-582) menciona que “*hacer las cosas bien*” además de lograr los resultados esperados dice que organizaciones lo pueden conseguir si éstas siguen una legitimidad normativa, es decir siguiendo las prácticas y procedimientos socialmente valorados, validados y/o impuestos, lo legal o mandatos más tarde llaman *legitimidad normativo o sociopolítico* y el efecto valorado de los medios que después llaman *legitimidad normativa o moral* estos consideran son atributos que protegen a la organización de las presiones externas vista a la organización como una palabra legítima y la legitimidad como subunidades aceptadas socialmente. Una segunda variante es la *legitimidad pragmática* donde lo relacionan con un valor instrumental de la organización y los grupos de interés, esta se asemeja a los modelos de la teoría de recursos de la dependencia en donde los resultados se relacionan con la supervivencia y la sostenibilidad planteada por Pfeffer y Salancik (1978) tiene relación también con el intercambio entre organizaciones y sus componentes y se traduce en menos beneficios para el actor individual y más para los intereses más grandes, es decir con compromisos más generales y prácticas que valoran

otros miembros de esa categoría de grupos de interés, incluyen organizaciones como por ejemplo las dedicadas a la protección del medio ambiente. La tercera variante es la *legitimidad cognitiva* cuando una organización persigue objetivos y actividades que la sociedad entiende y valora, son adecuadas y deseables, Suchman (1995) lo plantea de dos formas una como un el comportamiento comprensible en un marco cultural donde la organización produce resultados aceptables además de significativos y la segunda forma como lo que la organización puede “dar sentido” si la sociedad acepta de la organización sus estructuras, procedimientos y actividades de modo comprensible y apropiado de modo que no hay opción de que goza de legitimidad para ella, por lo tanto “da por sentado” que la tiene. Entonces esta realidad de legitimidad compartida abarca significados tanto normativos, como jurídicos, sociológicos y culturales que lejos de medir el grado de legitimidad en este trabajo se explora esas fuerzas ambientales en relación a la legitimidad en torno a una pequeña organización gastronómica y que tiene que ver con los factores simbólicos, tanto normativos y cognitivos que mencionan Meyer y Scott (1983) y Powell y DiMaggio (1999) es decir el interés, no es que tanto están o no legitimadas las organizaciones, ni en qué grado lo están, sino se trata de explorar sus formas de adaptación institucional en la organización estudiada, cuales son los elementos estructurales, los procedimientos técnicos y las normas, como responden a este interés probablemente de legitimación o como menciona Suchman “de hacer las cosas bien” como un fin.

En conclusión se entiende que para abordar éste estudio de caso se debe considerar que aunque la adaptación es un proceso de cambio organizacional, también se puede estudiar como un hecho, como el resultado de un proceso en donde las pequeñas organizaciones de un mismo campo, han tenido que incluir nuevas estrategias

o prácticas motivadas por alguna fuerza externa³³ esto es motivado por presiones institucionales ya sea en forma de obligaciones o como practicas voluntarias y si estas organizaciones en su proceso tienen intención que esté relacionada con su legitimación o de “hacer la cosas bien” dentro del mercado gastronómico de Cancún, reconociendo como base conceptual lo que plantea Scott sobre “La legitimidad no es una mercancía para ser poseído o intercambiados, sino una *condición que refleja la alineación cultural, y apoyo normativo o la consonancia con las normas o leyes pertinentes*”

En este sentido se busca una metodología que se desarrolla en el Capítulo IV, que permita explorar a estas pequeñas organizaciones gastronómicas como sujeto de este estudio para dar respuesta a las preguntas centrales, sin pretender que sea aplicable a todas las pequeñas organizaciones gastronómicas de la localidad.

³³ Entendida como fuerza, presión o mecanismo de isomorfismo: mimético coercitivo o normativo

CAPITULO IV METODOLOGÍA

4.1 Metodología de la Investigación cualitativa

Para acercarse al problema de la adaptación institucional en las organizaciones vista a través del isomorfismo institucional en las pequeñas organizaciones gastronómicas de Cancún, Q. Roo, se elige la teoría del nuevo institucionalismo sociológico, debido a que ésta propone, que el cambio organizacional, se explica a partir del impacto de las instituciones a los campos organizacionales que son los factores externos en las organizaciones individuales. Asimismo explica, que los mecanismos que generan estos cambios son los ambientes institucionales: es decir creencias, presiones o regulaciones a las que el actor de la organización debe adaptarse para legitimarse, estas presiones o influencias, se consideran como isomorfismo coercitivo, mimético o normativo, mismas que constituyen una influencia o imposición donde las organizaciones individuales dan respuesta al cambio y éstas pueden ser por obligación o en forma voluntaria.

Cualquier cambio busca como resultado la legitimidad organizacional o como ya se mencionó en el capítulo anterior como una nueva forma de “hacer bien las cosas”, ya que está dada por los acuerdos institucionales isomórficos. Lo que se predice en esta perspectiva es que esa fuerza en el campo organizacional dominante contribuye a estas respuestas o comportamientos y que estos son homogéneos. (DiMaggio y Powell, 1991) sugieren que las organizaciones imitan las organizaciones grandes y prestigiosas, se comprende que la institucionalización casi siempre se trata como un estado cualitativo: “las estructuras están institucionalizadas, o no lo están” Tolbert y Zucker (1996), esta es una tarea compleja que implica claridad para establecer los procesos de adaptación de la

institucionalización isomórfica y que coincida la filosofía, la metodología y el problema de investigación.

Antes de empezar a desarrollar las características de la investigación cualitativa, es necesario recordar que esta investigación se identifica como un fenómeno en las ciencias sociales y para poder lograr el objetivo que se plantea y saber cuál es la metodología que ayuda se debe reflexionar entonces sobre los enfoques de investigación desde su postura filosófica, los diseños de la investigación o estrategias de acuerdo al fenómeno de las ciencias sociales que se investiga y sobre los paradigmas generales de la investigación.

La investigación debe ser abordada a partir del enfoque cualitativo debido a que se realiza en un contexto estructural y situacional de acuerdo con Strauss (1987), esto quiere decir que la dirección filosófica para cualquier investigación clarifica el diseño de investigación y que en consecuencia la condición de la investigación se encuentra entre la postura filosófica del investigador y el fenómeno de las ciencias sociales que se investiga. En esta primera parte se explica brevemente cuál es el fundamento filosófico que sustenta este trabajo para lo cual se revisa a Holden, M. T., & Lynch, P. (2004) y Easterby-Smith et al, (2002).

Holden, M. T., & Lynch, P. (2004) hace referencia en este mismo sentido de ideas de un análisis de supuestos sobre la naturaleza de las ciencias sociales que existen dimensiones extremas en ambas perspectivas filosóficas, para entenderlo mejor, se presenta la siguiente tabla:

Tabla 9 Dimensiones de perspectivas filosóficas en las ciencias sociales

La dimensión Subjetiva-Objetivo		
El enfoque subjetivista de las ciencias sociales	Asunción ←————→	El enfoque objetivista de las ciencias sociales
Nominalismo	Ontología ←————→	Realismo
Anti-positivismo	Epistemología ←————→	Positivismo
Voluntarismo	Naturaleza humana ←————→	Determinismo
Ideográfico	Metodología ←————→	Homotético

Elaboración propia fuente Holden, M. T., & Lynch, P. (2004) tomado de Burrell y Mogan (1979)

Holden, M. T., & Lynch, P. (2004) realizan un análisis dado que el objetivismo y el subjetivismo son como un continuo en la literatura de polos opuestos como se ve en la figura anterior estas posiciones filosóficas son diametralmente opuestas con sus supuestos y terminología donde la ontología se refiere a la naturaleza de la realidad, es decir hay que preguntarse si las cosas tienen existencia por si mismas o en realidad son significados como producto de la mente del observador que asigna sentido propio a lo que ve, y que por supuesto son los predicados o supuestos del investigado.

En segundo lugar la epistemología se refiere a la naturaleza del conocimiento, tiene que ver con la validez y los límites de la investigación, que para la ciencia de la organización se ha basado en el supuesto de que la realidad es objetiva y está allá afuera esperando ser descubierto para ser comunicado a otros, o en realidad está construida por un orden social en particular que es determinado por eventos coyunturales que le dan forma y sentido.

El tercer supuesto es lo relativo a la naturaleza humana. El investigador percibe al hombre como el controlador o como el controlado y por último la metodología que es el juego de herramientas con el que el investigador cuenta para investigar el fenómeno.

Por otro lado Easterby-Smith et al, (2002) plantean el carácter epistemológico y empírico de la investigación. Cabe mencionar, que de acuerdo a la naturaleza de la investigación existen dos enfoques principales: el positivista y el fenomenológico. Las dimensiones filosóficas dentro del diseño de investigación como lo plantean Easterby-Smith et al, (2002) y de Silverman, (1993) tiene implicaciones sobre el diseño como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 10. Paradigmas de investigación:

	Paradigma positivista	Paradigma fenomenológico
Percepción del Mundo	El mundo social se separa de los seres humanos. La realidad social puede ser investigada por el uso de medidas objetivas.	Los seres humanos son parte del mundo social, que existe debido a la interacción y la acción de los seres humanos.
Las creencias básicas	El mundo es externo y objetivo.	El mundo es una construcción social y subjetiva.
	Observador es independiente.	Observador es parte de lo observado.
	La ciencia es libre de valores.	La ciencia está impulsado por los intereses humanos.
Objetivos	Prueba empírica de las teorías de proceso de verificación o falsificación para llegar a un principio general.	La comprensión de cómo los miembros de un grupo social por acciones promulguen significados, creencias y realidades del mundo social.
Investigador debe	Centrarse en los hechos.	Centrarse en los significados.
	Busque la causalidad y las leyes fundamentales.	Trata de entender lo que está sucediendo.
	Reducir el fenómeno a elementos más simples.	Mira la totalidad de cada situación.
	Formular hipótesis y luego probarlas.	Desarrollar ideas a través de la inducción a partir de datos.
Los métodos preferidos incluyen	Puesta en práctica de los conceptos de modo que puedan ser medidos.	El uso de varios métodos para establecer los diferentes puntos de vista de los fenómenos.
	El tomar grandes muestras.	Pequeñas muestras investigadas en profundidad o en el tiempo.
Métodos de recolección de Datos.	Encuestas y cuestionarios de muestra.	Entrevistas, documentos y observaciones.
Métodos de análisis	Los modelos estadísticos.	Interpretación, descripción y análisis del mundo social a partir de los puntos de vista de los participantes.
Papel de los encuestados	Información basada en los	Permitir a los encuestados que

	marcos preparados por el investigador a través de cuestionarios.	utilizan sus propias formas de explicar sus experiencias y conceptos del mundo social.
--	--	--

Adaptación propia Fuente: (Easterby -Smith et al, 1991:27) y Silverman, (2006).

Como se presenta, para los positivistas el objetivo se caracteriza por la prueba de hipótesis y para la fenomenología por la interpretación subjetiva de lo construido socialmente. Aunque hay muchas discusiones al respecto, los autores distinguen estas características diferenciadoras que llevan a la reflexión sobre las bases paradigmáticas de ambas filosofías.

Los positivistas, reconocen dos formas de conocimiento empírico: Uno representado por las ciencias naturales y otro por la lógica de las matemáticas y estas dos formas de conocimiento son vistas como objetos o cosas independientes de la idea Hughes, (1980) menciona que, aunque la escuela positivista ha aportado un conocimiento importante a las ciencias sociales tiene muchas limitaciones y restricciones, en su crítica de esta escuela sugiere tres aspectos: el primero que tiene que ver con que se basan generalmente en datos abstractos que pueden malinterpretar la naturaleza de las acciones sociales, el segundo que falta reconocimiento de las situaciones subjetivas de significado y el tercero que el positivismo asume que la realidad social se puede descubrir en cada sociedad de manera independiente.

Este estudio debe adoptar una postura más fenomenológica intentando no caer en el extremo del paradigma con la intención de cavar más afondo la exploración de ideas previamente asumidas en el mundo social, sustentados en Easterby-Smith et al (2002) que consideran que el mundo y la realidad no son objetivas y exteriores, sino que se construyen socialmente y se le da sentido por la gente.

La elección de esta investigación es fenomenológica, para comprender y describir los fenómenos en el campo de las pequeñas organizaciones gastronómicas,

donde se parte del supuesto de que tienen que adaptarse a las estructuras institucionales que las presionan, donde los procesos, estrategias, prácticas y estructuras se han convertido en isomorfias con otras preexistentes, con el fin de hacer bien las cosas o aumentar la *legitimidad* de estas organizaciones siguiendo el enfoque de la nueva teoría institucional sociológica de Tolbert, Zucker, Meyer, Rowan, Powell y DiMaggio.

Así pues, la fenomenología tiene que ver también con los significados que estos agentes atribuyen a los fenómenos sociales ya que el mundo es subjetivo y socialmente construido, donde el observador no es independiente, y que la ciencia no está libre de valores. Considerando que como menciona Fay (1996) "*las ciencias sociales tienen como objetivo comprender los fenómenos intencionales, interpretando su significado*". Para él la mayoría de estas investigaciones se incluyen cuatro aspectos que vale la pena reflexionarla primera es la necesidad de pensar de manera procesual y no subjetiva (considera al tiempo como evaluación de la evolución), segundo los agentes lo son por el hecho de encontrarse en sistemas que empoderan y limitan, tercero que se espera más luz desde el acto *humano o producto* que se trata de entender (cambia con el tiempo) y cuatro que es pensar dialécticamente.

Entonces para entender cómo se va a abordar el problema central de ¿Cómo se adapta la pequeña organizaciones gastronómica con su entorno institucional? La metodología cualitativa también habla de la interpretación como una perspectiva teórica en oposición a la perspectiva teórica positivista y que se debe revisar para definir el método de investigación. Siendo que las preguntas tienen que ver con el comportamiento humano, Levy D.(2006) menciona que uno de los supuestos principales es " ... *El acceso a la realidad (dado o construido socialmente) es sólo a través de construcciones sociales como el lenguaje, la conciencia y significados compartidos*".

Este tipo de investigación interpretativa no necesita predefinir variables dependientes e independientes, pero se centra en la capacidad total de la toma de sentido humano como la situación surge declara Myers, 1997 en Levy, D (p.369-370, 2006), por lo que para elegir el método y las técnicas, se supone que las preguntas de investigación cualitativa deben estar relacionadas al fenómeno social, pero a su vez que permitan el acceso a la realidad y trabajar estrechamente en colaboración con los participantes dentro de la organización y relacionar la información con sus pensamientos personales Yin 2003, Bonoma 1985 en Levy (2006) esto para una comprensión más rica y más profunda en el proceso de valoración.

De acuerdo con el nuevo institucionalismo sociológico, las organizaciones pertenecen a los "campos organizacionales" comunes donde las poblaciones de las organizaciones experimentan ciertas limitaciones institucionales comunes. Más allá de la búsqueda de la eficiencia y la eficacia, las organizaciones buscan legitimidad en relación con clientes, proveedores, gobiernos y la sociedad en su conjunto. Esto *induce* a ajustarse a diferentes presiones isomorfas (coercitivo, normativas y de isomorfismo mimético, DiMaggio y Powell, 1983, 1991). Lo que se pretende es el uso de marcos teóricos institucionales por ser una investigación que parece haber tenido lugar en las siguientes formas: explorar y describir sin teorización; generalizar a través de la aplicación de todas las posibles formas de teorización, especialmente a través de usos intermedios y combinados de conceptos y teorizar sociológicamente a través del uso directo de los conceptos institucionales.

En resumen, siendo el marco teórico utilizado en esta investigación, el isomorfismo institucional, para estudiar aquellos requisitos a los que se tienen que someter las pequeñas organizaciones gastronómicas quizás para sobrevivir, para obtener legitimidad o simplemente como dice Suchman "hacer las cosas bien": Se considera el

proceso de las prácticas, estrategias o estructuras de las organizaciones para explorar en que es isomorfo con el fin de aumentar la competencia o la legitimidad de la organización estudiada (Meyer y Rowan, 1977).

Se explora como son estos requisitos, de donde proceden, del mercado, del Estado, de las asociaciones profesionales y tal vez de otros negocios del mismo campo o de los sistemas de creencias generalizados y otras fuentes similares (Meyer y Rowan, 1977; DiMaggio y Powell, 1983) en este sentido los actores organizacionales toman decisiones y se quiere explorar cómo es el proceso de adaptación institucional de estas organizaciones.

Se entiende la estructura organizacional a partir del factor institucional se percibe como un “proceso de presiones tanto externas como internas, que lleva a las organizaciones de un campo asemejarse a otras con el paso del tiempo esta perspectiva, se percibe a las opciones *estratégicas* como proviniendo del orden institucional donde se inserta una organización”. (Hall 1996 p.116) En concreto, esto debería arrojar luz sobre los micro-procesos en tres dimensiones clave. Dansou y Langley (en Suddaby y Greenwood, 2012) La primera de ellas es la agencia. Según los autores, permite "ver" diferentes grados de intencionalidad, sino que permite distinguir entre las formas estratégicas o más pragmáticas de trabajo institucional también. La segunda dimensión es la relacionalidad, por el cual Dansou y Langley se refiere al análisis de las acciones y reacciones que se desarrollan con el tiempo. La tercera, la temporalidad, se centra en el flujo temporal de las acciones que dan forma a la evolución de las instituciones.

4.2 Método de estudio de caso.

Un principio central de la teoría institucional es la creencia de que las organizaciones que comparten el mismo entorno emplearán prácticas similares y por lo

tanto convertirse en " isomorfo "entre sí". Las organizaciones están presionadas para cumplir con un conjunto de creencias y procesos institucionalizados que se consideran legítimos. Y para entender el sentido de la acción de los individuos en las organizaciones a través de la noción de mitos racionalizados sobre lo que se debe hacer y cómo se debe hacer es necesario elegir el método y los instrumentos adecuados para lograrlo: Powell (1997) también discute las técnicas de recolección de datos, identificando específicamente tres métodos: cuestionario, entrevista y observación. Powell (1997:89) señala que se trata de "técnicas e instrumentos de recolección de datos, no la investigación de metodologías, y pueden ser usados con más de una metodología".

El método de estudio de caso es una herramienta valiosa de la investigación y la mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado como es en este caso, la conducta de los actores sociales o agentes que dan sentido a la acción y que impacta las estructuras de la organización además que permite usar una variedad de fuentes tanto cualitativas como cuantitativas; esto es encuestas, entrevistas, registros de archivos, documentos, observación de los participantes e instalaciones, observación de procesos u de objetos físicos (Chetty,1996 mencionado en Martínez 2006)el estudio de caso ha sido esencial en los Estudios Organizacionales.

Diversos autores difieren del método, sin embargo otros logran argumentar sus beneficios como Mills, A. J., Durepos, G., & Wiebe, E. (2010) quienes aseguran que la investigación del estudio de caso ha sido útil para responder el cómo y el porqué de todas las preguntas de los contextos de la vida real, a menudo en áreas de práctica profesional como la educación, servicios humanos, desarrollo de liderazgo, y gestión.

En las investigaciones de carácter descriptivo y explicativo se entiende que el estudio de caso se usa según Yin, R. (2004), se puede utilizar una pregunta descriptiva (¿qué pasó?) O una interrogación explicativo (¿cómo o por qué sucedió algo?) y por otra parte ayuda a enfocar la situación particular estudiada para obtener una foto a profundidad con información de primera mano y así comprender e problema desde sus escenarios reales y su entorno natural. Aunque se sabe también que es arriesgado, ya que la recolección de datos puede provocar diferencias en relación a los planteamientos iniciales, por lo que no se duda que en su proceso de análisis produzca nuevas preguntas, sin embargo este método a diferencia de una encuesta, da una gran enseñanza y ayuda a avanzar en los Estudios Organizacionales. Se entiende también que durante las entrevistas habrá respuestas que se crea conocer, sin embargo se trata de ser lo más objetivo posible. Se inicia con la elección de preguntas planteadas a partir de la revisión literaria que se plantea en este documento, sin embargo no se está exento del surgimiento de otras preguntas más que lleven a redefinir el caso y si es así será referenciado y explicado en los resultados.

Los diseños de caso único son aquellos que centran su análisis en un único caso y su utilización se justifica por varias razones (Yin, 1984). En primer lugar se puede fundamentar su uso en la medida en que el caso único tenga un carácter crítico, o lo que es lo mismo, en tanto que el caso permita confirmar, cambiar, modificar o ampliar el conocimiento sobre el objeto de estudio. Desde esta perspectiva el estudio de caso único puede tener una importante contribución al conocimiento y para la construcción teórica. Se considera un solo caso para investigar la naturaleza de la que fluye la idea de proceso de adaptación de estrategias, de prácticas como de procedimientos que afecten a la estructura organizacional a través de isomorfismo institucional a partir de una pequeña organización operada por los propietarios o agentes (no limitativo puede ser sujeto y a la

vez objeto) que se distingue por ser los que proporcionan sentido la acción que impacta a la organización en sus prácticas cotidianas.

El protocolo para el diseño de estudio de caso que se elige es el que sugiere Robert Yin (2004) el cual incluye (a) una descripción general de estudio de caso y la investigación preguntas, temas y cuestiones; proyección nominación (b) y la recogida de datos procedimientos en el campo, (c) Calendario y plazos para el estudio de caso de la preparación, a través de visitas de campo, seguimiento, análisis, preparación de informes, y el sitio revisión del proyecto de informe; (d) actualización de protocolo relacionados a la literatura, hipotética actualización del modelo de la lógica (si utilizado) temas , y la recogida de datos, y (e) Estudio de caso formato de informe.

Para lograr esto se considera tomar en cuenta los componentes de los diseños de investigación, en el estudio de caso los cinco componentes del diseño son especialmente importantes:

1. Las preguntas de un estudio;
2. Sus proposiciones, si las hubiere;
3. Sus unidades de análisis;
4. La lógica de vinculación de los datos a las proposiciones; y
5. Los criterios para la interpretación de los hallazgos

Las fuentes más comunes de comprobación científica en la realización de estudios de caso según Yin (2004) son: los documentos (por ejemplo, artículos de periódicos, cartas y correos electrónicos, e informes), los documentos de archivo (por ejemplo, registros de los colaboradores), las entrevistas (por ejemplo, las

conversaciones abiertas con informantes clave), las observaciones directas (por ejemplo, observaciones de comportamiento en la organización), la observación participante (por ejemplo, ser identificado como un investigador, sino también llenar un papel en la vida real en la escena en estudio) y los artefactos físicos (por ejemplo, listados de ordenador de trabajo de los colaboradores).

4.2.1 Las técnicas de investigación para la recolección de datos en el estudio de caso.

Los datos de los estudios de caso pueden provenir de muchas fuentes de evidencia. Sin embargo Yin (2009) explica que hay seis de las más importantes: la documentación, documentos de archivo, entrevistas, observación directa, la observación participante y artefactos físicos. El menciona que todas ellas son potencialmente pertinentes, incluso en el mismo estudio de caso. Se considera oportuno dar una breve revisión para validar los instrumentos de recolección de datos elegidos para el presente estudio de caso. Para una mejor comprensión sobre las fuentes de evidencias se presenta la siguiente tabla:

Tabla 11. Seis fuentes de evidencia: fortalezas y debilidades

Fuente de evidencia	Fortalezas	Debilidades
Documentación	<ul style="list-style-type: none"> -Estable puede ser revisada en varias ocasiones -Discreto - no esté creada como resultado del estudio de caso -Exacta-contiene nombres exactos, referencias y detalles de un evento. -Amplio abanico de cobertura de largo del tiempo, muchos eventos, un muchos entornos 	<ul style="list-style-type: none"> -Recuperabilidad puede ser baja -Sesgado selectividad, si la recolección es completa -La presentación de informes sesgo refleja (desconocido) sesgo de autor -Acceso puede ser bloqueado deliberadamente
Documentos de archivo	-(Igual que el anterior para	-(Igual que el anterior para

	la documentación) -Precisa y cuantitativa	la documentación) -Accesibilidad debido a razones de privacidad
Entrevistas	-Focalizada se centra directamente en el tema estudio de caso -Perspicaz-proporciona inferencias causales percibidas	-Sesgo debido a las preguntas mal construidos -Sesgo de respuesta -Imprecisiones debido a la mala memoria -Reflexividad-entrevistas uno da lo que el entrevistador quiere oír
Observaciones directas	-Realmente-cubre eventos en tiempo real -Contextual-cubre contexto del evento	-Tiempo -Selectividad-menos que la cobertura amplia -Reflexividad-evento puede proceder de manera diferente, ya que se está observando -Costos y horas que necesitan los observadores
Observación participante	-(Igual que el anterior para la observación directa) -Profundo en el comportamiento interpersonal y los motivos	-(Igual que el anterior para la observación directa) -Sesgo debido a la manipulación de acontecimientos por los investigadores.
Los artefactos físicos	-Perspicaz en las características culturales -Perspicaz en operaciones técnicas	-Selectividad -Disponibilidad

Fuente Yin (2009)

Menciona Yin (2009) que estos principios son muy importantes para hacer estudios de casos de alta calidad, son relevantes para todos, los seis tipos de fuentes de

prueba, y se deben seguir siempre que sea posible y estos ayudarán a hacer frente a los problemas de constructo, validez y fiabilidad. Se debe considerar también que el esfuerzo de recolección de datos, requiere de varias fuentes además de las mencionadas y argumenta que pueden ser de dos o más fuentes pero que convergen en un mismo conjunto de hechos o resultados, se puede considerar información de una base de datos, de una cadena de evidencias, de vínculos explícitos, de las preguntas planteadas, de los datos recogidos y de las conclusiones extraídas y esto aumenta sustancialmente su calidad en el estudio de caso. Por lo que se está consciente de que en el transcurso de la recolección de datos se debe argumentar en caso necesario la adopción de alguna fuente extraordinaria siempre y cuando como ya se dijo, que esté vinculada en un mismo hecho y pueda ser útil para la comprensión del caso estudiado.

Estas fuentes de evidencia no deben tener ventaja una sobre otra, sino deben ser complementarias una con otra por ejemplo en caso de la documentación esta puede ser: comunicados, cartas, memorándums, agendas, anuncios, actas, informes, escritos de eventos, documentos administrativos, propuestas, informes de avance, registros internos, reconocimientos, certificados, recortes de periódicos, otros artículos, estos u otros siempre y cuando sean de utilidad, que sean tratados con cuidado para no sesgar la información, cuidando la objetividad del estudio, el uso más importante de los documentos es corroborar y aumentar la evidencia de otras fuentes y en caso de ser contradictoria o no corroborativa, será para profundizar más sobre el tema, por otra parte los registros de archivo de la organización (organigramas, nomina, registro de clientes, lista de proveedores, mapas, datos, diseño, etc.), para algunos estudios de caso estos pueden ser relevantes para precisar, recuperar información y analizar datos, cuando esto suceda se debe determinar las condiciones de uso con precisión, en la interpretación de datos sobre la utilidad y exactitud que dan estos registros al estudio.

En el caso del uso de las entrevistas, se consideran en el estudio de caso como la más trascendente de las fuentes y estas parecen ser conversaciones guiadas en lugar de consultas estructuradas. Rubin y Rubin, (1995) mencionado en Yin (2009) Indican que a pesar de que vayan a ejercer una línea coherente de investigación, su flujo real de preguntas en una entrevista de estudio de caso es probable que sea fluido y no rígidas y que tiene dos sentidos una para seguir la línea de investigación reflejada en el protocolo y la segunda para hacer preguntas reales que sirvan a la necesidad de investigación. Por otra parte Yin (2009 p.90) menciona “que las entrevistas del estudio de caso son de

carácter abierto, en el que se puede pedir a los encuestados claves acerca de los hechos de la cuestión, así como sus opiniones sobre los acontecimientos”, asimismo los entrevistados sirven como informantes de las fuentes de evidencias necesarias para las evidencias corroborativas o contrarias e inician el acceso a esas fuentes. Sin embargo advierte tener cuidado de depender de un solo informante por el grado de influencia que este puede tener en el investigador y en otras fuentes de evidencia. Indica que el tipo de entrevista focalizada se usa de la misma manera aunque es abierta y de manera coloquial pero sólo se emplea cuando por ejemplo se requiere corroborar ciertos hechos importantes pero también es limitada en tiempo y en la ampliación del tema.

En el caso de las observaciones directas son necesarias por las visitas de campo, es el estudio del “sitio” donde se desarrolla el caso y estas pueden ir de lo formal a las actividades informales de recolección de datos. En el caso de la observación directa se pueden desarrollar a partir del protocolo y de la incidencia de ciertos comportamientos durante el tiempo en el campo, se pueden observar reuniones, actividades de operación cotidiana, observaciones de tareas, observaciones de interacciones específicas o de comunicación, así como observación de distribución de espacios, o de la oficina del encuestado, siempre y cuando estas sirvan como indicador de la situación de la organización y el propósito del estudio. La utilidad de la observación es para proporcionar información adicional sobre el tema estudiado y ayuda a mejorar la comprensión e incluso si se trata de ilustrar el caso a través de fotografías del sitio del estudio de caso. Lo que recomienda Yin en caso de poder hacerlo es el uso de múltiples observadores.

El caso de la observación participante, es un modo especial de observar en la que el investigador no es pasivo, asume un rol dentro de la situación del estudio de caso y puede participar de los acontecimientos de lo que se están estudiando, incluso llevar a cabo actividades funcionales específicas, que por un lado ofrece mayor oportunidad para la recolección de datos, ver el problema desde adentro, se puede obtener un retrato exacto, se puede tener la capacidad de manipular eventos, etc. pero también advierte Yin que implica varios problemas, principalmente los que tienen que ver con sesgos debido a que pierde la capacidad de trabajar como un observador externo, porque asume un rol que puede afectar los intereses científicos y porque puede seguir hábitos donde pierde la objetividad.

Por último el caso de los artefactos físicos pueden ser dispositivos físicos o cultural, tecnológico, una herramienta o instrumento, una obra de arte, etc. que pueden ser recogidos o se observen en una visita de campo, aunque estos tienen menor importancia en el estudio de caso, pueden llegar a ser un componente importante en el caso general.

Cualquier que sea el instrumento de recolección de datos debe considerarse tres principios para la validez y confiabilidad de la evidencia del caso que se construye y estos son: a) El uso de múltiples fuentes de evidencia, b) Crear una base de datos del estudio de caso y c) Mantener una cadena de pruebas.

En conclusión el estudio de caso es el método pertinente para abordar el problema planeado se elige una pequeña empresa gastronómica que permite ampliar el conocimiento sobre el objeto de estudio de la adaptación institucional, el tipo de preguntas que se elaboran es a partir de ¿cómo se adaptan las pequeñas organizaciones gastronómicas a su entorno institucional?. “La esencia de un estudio de caso”, la tendencia central entre todos los tipos de estudio de caso, es que se trata de iluminar una decisión o conjunto de decisiones: ¿por qué fueron tomadas, la forma en que se llevaron a cabo, y con qué resultado?. (Schramm, 1971, énfasis añadido). En este sentido de ideas se elaboran preguntas relacionadas con el nuevo institucionalismo sociológico a través de los actores para explorar el proceso de adaptación institucional a los cambios organizacionales. A partir de esta entrevista principal se construyen los demás instrumentos como instrumentos complementarios, se realizan entrevistas focalizadas se usan de la misma manera aunque de una forma más abierta y de manera coloquial pero sólo se emplea cuando se requiere corroborar ciertos hechos importantes para la ampliación del tema, se realiza también la observación directa donde se toman fotos de documentos, y artefactos físicos, se registra en bitácora los procesos operativos para documentar los hechos de adaptación institucionalizado, así como entrevistas a distintos informantes para no contaminar la información sobre los informantes clave como lo recomiendan los autores y para la validez y confiabilidad de la evidencia del caso que se desarrolla en el capítulo V.

CAPITULO V ESTUDIO DE CASO DE LA PEQUEÑA ORGANIZACIÓN GASTRONÓMICA “LOS HUARACHES DE ALCATRACES, S.A. DE C.V.”

5.1 Antecedentes históricos.

Cancún está considerada como un de las ciudades estratégicamente planeadas desde 1969. Ese Plan tenía el objetivo de contribuir al crecimiento del Producto Nacional y al equilibrio en la balanza de pagos que, en aquellos tiempos, se financiaban con excesivos créditos del exterior y contribuyeron a la abultada deuda externa que tiene actualmente el país. Además, el Plan debía generar oportunidades de inversión para el sector privado, crear empleos, alcanzar la autodeterminación y la comercialización de la oferta turística nacional en el exterior y lograr la autonomía tecnológica en los servicios turísticos, entre otras cosas (Oficina de Visitantes y Convenciones (s.f.)).

La estrategia del Plan se encaminó a la consecución de su principal objetivo: consolidar el papel estratégico del turismo en el desarrollo económico, para incorporarlo al proyecto nacional como un sector de exportación de primer orden.

Con base en esos lineamientos, el Banco de México creó en 1969 el INFRATUR, para llevar al cabo un Programa Integral de Centros Turísticos. De esa forma, se iniciaron los estudios tendientes a identificar las zonas propicias para la ejecución de proyectos de infraestructura turística y Cancún y Zihuatanejo fueron seleccionados como prioridades de inversión.

Por aquellos tiempos Quintana Roo apenas tenía poco más de 40,000 habitantes, concentrados en Chetumal, Cozumel e Isla Mujeres.

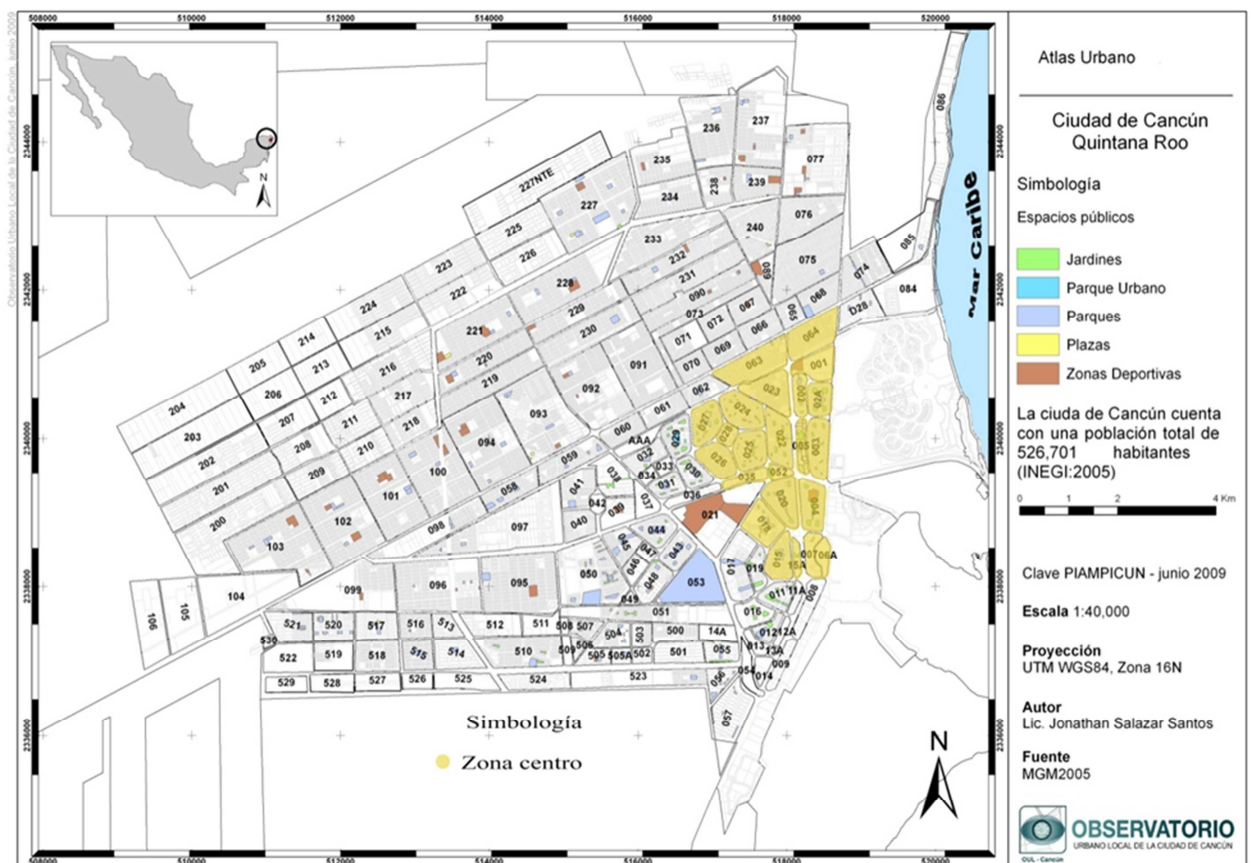
Durante siglos nadie se percató de lo que hoy se llama el Caribe Mexicano, hasta que apareció Cancún, una ciudad que surgió de la selva y se convirtió en la capital del turismo internacional de México. El mar que hoy recorren las embarcaciones turísticas fue de piratas hasta que una acción militar encabezada por el Gral. Bravo “conquistó” a una ya abandonada Chan Santa Cruz (hoy Felipe Carrillo Puerto) y transformó al

entonces Territorio Federal en asentamiento de un campo de trabajos forzados que le generó a Quintana Roo la terrible “Leyenda Negra” de la selva.

El proceso de repoblamiento de las costas fue muy lento por una serie de problemas, como el aislamiento, el conflicto armado con los mayas y los huracanes. Cuenta con una Zona Metropolitana de más de 676.000 habitantes según datos de INEGI 2010. Se ubica a una distancia de unos 370 km de la capital del estado de Quintana Roo —Chetumal—, a 70 km de Playa del Carmen; y colinda hacia el este con el Mar Caribe, al norte con el municipio de Isla Mujeres, al oeste con el municipio de Lázaro Cárdenas, y al sur con el municipio de Solidaridad. La extensión del municipio de Benito Juárez es de 1.664 km² y cuenta con 22 km de costa.

Estudio preliminar Cuerpo Académico de Gastronomía (2013):

Figura 5. División de zonas de la Ciudad de Cancún, Quintana Roo (municipio de Benito Juárez).



Fernando Martí Brito, cronista oficial de Cancún, inicialmente dividió a Cancún en tres zonas, o tres "Cancunes", geográfica y socialmente hablando (datos de 1985).

Actualmente, Cancún se encuentra dividido en cinco zonas principales, perfectamente identificables para el gobierno municipal y la sociedad Cancunense:

1. Zona Hotelera

La primera y más importante es Isla Cancún o Zona Hotelera, donde se concentra la mayor parte de las playas y actividades turísticas por las que es reconocido este destino.

2. Zona urbana

La segunda es el centro de la ciudad, la zona urbana donde habita el grueso de la población Cancunense y se encuentra dividido en colonias, fraccionamientos, supermanzanas o regiones, zonas regulares perfectamente delimitadas por calles y avenidas pavimentadas, que cuentan con los servicios básicos de electricidad, agua potable, servicio telefónico y drenaje. Aquí se localizan la mayor parte de las instituciones políticas, educativas, culturales y de servicios de la ciudad.

3. Puerto Juárez

La tercera zona, llamada anteriormente Tamtamchen, encontramos dos muelles principales para embarcarse y cruzar a Isla Mujeres, ubicada a tan sólo 7 km frente al puerto, el cual está dedicado en su mayor parte a la pesca.

4. Franja Ejidal

Zona de asentamientos distribuidos de forma irregular en la parte norte de la ciudad, en los límites municipales de Isla Mujeres. Lo conforman terrenos irregulares ocupados por la parte más pobre de la población, en su mayoría inmigrantes de otros estados de la república. Actualmente algunas zonas de la franja ejidal se están regularizando poco a poco con ayuda del gobierno, aunque debido al crecimiento de Cancún, cada vez se aumenta el tamaño de la zona ejidal.

5. Alfredo V. Bonfil

La quinta zona, es una de las tres delegaciones del municipio Benito Juárez, el ejido Alfredo V. Bonfil, una población que nació originalmente de colonos originarios del norte del país, con la misión de contribuir al aumento demográfico de Quintana Roo

para alcanzar la categoría de estado libre y soberano en 1974. Se ubica a 8 km del centro de Cancún, sobre la carretera federal 307 que va al aeropuerto internacional y a la Riviera Maya.

Para fines de encontrar un caso que fuera representativo a esta evolución se consideran los criterios establecidos en el estudio preliminar del Cuerpo Académico Gastronómico de la Universidad Tecnológica de Cancún realizado en el periodo enero a mayo 2013.

Considerando como un primer acercamiento a las pequeñas empresas ubicadas en la zona centro de Cancún con apertura comercial desde antes del 2005 y que permanezcan en el mercado. La investigación preliminar se enfoca en la zona centro y alrededores (Supermanzanas 1, 2, 2A, 3, 4, 5, 7, 7A, 15, 15A, 18, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 35, 63 y 64) de la Ciudad de Cancún, Quintana Roo. De acuerdo a los datos obtenidos del recorrido de reconocimiento a través de una entrevista exploratoria, se recabó información como: nombre del establecimiento, tamaño (conforme al número de trabajadores), tipo de la oferta (dependiendo del diseño o tipo de alimentos ofertados) y la calidad de propiedad (si es independiente, cadena o franquicia) como resultado preliminar se encuentran 256 establecimientos de Alimentos y Bebidas en la zona seleccionada de los cuales:

<input type="checkbox"/>	Micro	147
<input type="checkbox"/>	Pequeñas	58
<input type="checkbox"/>	Medianas	22
<input type="checkbox"/>	Grandes	29

Una vez tenido el censo de dichas supermanzanas, se detectaron 58 empresas pequeñas, las cuales se interpretarían como el universo poblacional de este estudio preliminar. De estas empresas únicamente 18 permitieron realizar la entrevista y encuesta, debido a la disposición de las mismas y/o disponibilidad de tiempo.

Para llevar a cabo el presente estudio de caso es necesario en primera instancia definir de forma inductiva el modelo de investigación de estudio de caso a partir de una empresa que cumpla con las características pertinentes del marco teórico referencial para determinar la adaptación institucional en una organización. Cabe aclarar que en los

pequeños restaurantes las modalidades de cocina encontrados, son conceptos gastronómicos de negocios de comida gourmet, comida regional, comida rápida y comida de especialidades, cabe mencionar que algunos de ellos pertenecen a cadenas y franquicias que cada vez más abarcan más unidades de negocio en el mercado gastronómico. Muchas de estas pequeñas empresas iniciaron desde los 80's como microempresarios algunos de ellos con establecimientos ambulantes y que conforme el tiempo fueron tomando posición y se establecieron poco a poco, hoy en día son pequeñas empresas consolidadas, algunas otras se fueron quedando en el camino durante estos durante estos 34 años han abierto y cerrado sus puertas probablemente orillados por la competencia desigual que se ha expandido, debido a los grandes empresarios que abarrotaron el mercado con establecimientos como McDonalds, Burger King, Dominos Pizza, Pizza Hut, entre otros diversos conceptos.

5.1.1 Contexto situacional

Para elegir a la organización estudio de caso se consideró su antigüedad, los cambios característicos que han afectado a la estructura organizacional, procesos, normas, políticas, etc. y el acceso a la información para el proceso de recolección de datos.

Se elige a restaurante Alcatraces. Este es un restaurante que consideran de comida mexicana (regional) pero con un servicio poco tradicional de las costumbres mexicanas. Su concepto de negocio es una de barra de autoservicio conservando el sabor tradicional mexicano.

Es una empresa Familiar, creada desde 1980 inicia en la venta informal de huaraches en una casa habitación formada por la Familia Cárdenas Palacios, pioneros de la ciudad de Cancún y quienes han defendido el concepto de la comida tradicional mexicana en el ámbito restaurantero local, mantiene precios accesibles para la clientela local y mexicana, así como del extranjero que gusta de la auténtica comida mexicana.

5.1.2 Historia de la organización.

Hace 35 años se les ocurrió que era el momento de poner un negocio en el que se vendieran tacos de guisados; antes de esta ocurrencia, ya habían vivido la experiencia de vender pizzas y comida económica para llevar a casa.

Iniciaron la venta de tacos en una camioneta, con la idea de reducir gastos; no duró mucho tiempo pues pensaron que lo más adecuado era rentar un local y hacer más formal el negocio.

En 1980 se pasaron a un local y permanecieron sin nombre comercial por algún tiempo, la prioridad era sazonar bien con el fin de ofrecer un buen producto; para entonces y a petición de los clientes ya tenían también en el menú huaraches de guisado.

Por cuestiones administrativas llegó el momento de ponerle nombre al negocio; una amiga de los dueños sugirió que le pusieran “Los Huaraches”, pues era lo que más le gustaba comer cuando ella los visitaba. Se tuvo la idea de abrir una sucursal y los nombres quedarían como “Huaraches de Uxmal” y “Huaraches de Alcatraces”, les agregarían el nombre de la calle donde estaban ubicados los negocios; al final por problemas de arrendamiento no hubo sucursal de la avenida Uxmal.

Últimamente han pensado en cambiar el nombre a Alcatraces únicamente, pero no ha sido posible porque los clientes más antiguos los identifican totalmente con el de Huaraches.

Actualmente no solo tienen tacos y huaraches, han agregado al menú una variedad de guisados que sirven emplatados. Como especialidad ofrecen mole poblano el cual es totalmente elaborado en casa de manera artesanal, además en temporada venden chiles en nogada y en navidad los romeritos y el bacalao.

Misión

Cocinar con dedicación, pasión y esmero, con ingredientes naturales de la gran cocina mexicana.

Visión

Ser el restaurante de confianza de los cancanenses y de quienes nos visitan, donde puedan disfrutar de los platos más representativos de la gran cocina mexicana.

Valores

- Orden: Mantener ordenadas todas las áreas de trabajo y servicio dentro y fuera de las instalaciones, propiciando un ambiente agradable.
- Limpieza: Mantener limpias las áreas de trabajo y servicio en las instalaciones, y así poder fomentar el buen trabajo y convivencia.
- Puntualidad: Llegar en tiempo y forma, respetando los horarios y actividades de cada persona en las áreas de trabajo.
- Honestidad: Propiciar siempre la buena convivencia en base a la honestidad y el respeto.
- Confianza: Brindar la confianza hacia las personas, ya sean compañeros de trabajo o clientes.

Servicios que ofrecen:

Servicio de restaurante, entrega a domicilio y banquetes.

Concepto Gastronómico:

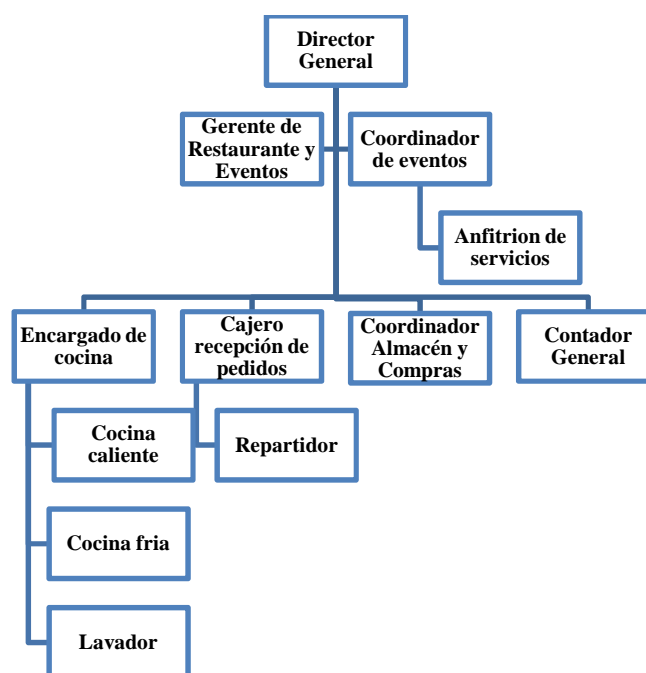
Restaurante de autoservicio.

Sus servicios los ofrecen de 9 a 18 hrs. en horario corrido para desayunos y comidas.

Su capacidad de venta promedio es de \$ 55.00 (cincuenta y cinco pesos MN por persona) por desayuno y \$ 75.00 (setenta y cinco pesos MN por persona) en comidas, su venta diaria aproximada promedio 5 mil pesos de venta diaria.

Cuentan con un restaurante habilitado para 90 comensales. Son 23 empleados (ver anexo 8), 22 de ellos son activos, 3 son familia directa con puestos directivos y gerenciales y 2 mandos medios de dos área que no se relacionan entre si dentro de la operación, son funciones distintas (así lo declaran) aunque comparten el espacio y es el área financiera con el área operativa y de servicio. Se consideran 16 empleados de línea independientemente de sus puestos, al entrevistarlos manifiestan que todos saben de todo y que llevan de 3 años a 25 años trabajando en el Restaurante y 1 empleado de mantenimiento que se considera externo. Para lo que se presenta un organigrama en la siguiente figura:

Figura 6 Organigrama después del distintivo “M”



Fuente: Directora General (T1-03 distintivo “M”)

El Restaurante está certificado bajo el Distintivo “M” que avala SECTUR desde Junio de 2009 (ver anexo 6.6), por lo que se establece la estructura organizacional y las actividades generales de los 6 lineamientos básicos para la operación de producción y servicio del restaurante que en breve se presentan para comprender el volumen de actividad

Área de cocina: actividades de apertura y cierre, que incluyen hábitos de limpieza y tareas de preparación de alimentos y al salir acomodo de ingredientes y trastes.

Área de ayudante de cocina: define las actividades de apoyo del área de cocina, que tiene que ver con el lavado de verduras, preparación de ensaladas y apoyo en el área de servicio de plancha y lavado de loza.

Área de mesa caliente: define las actividades relacionadas con la apertura y cierre de planchas que incluye limpieza, preparación de alimentos, abastecimiento de alimentos para la barra y lavado de utensilios.

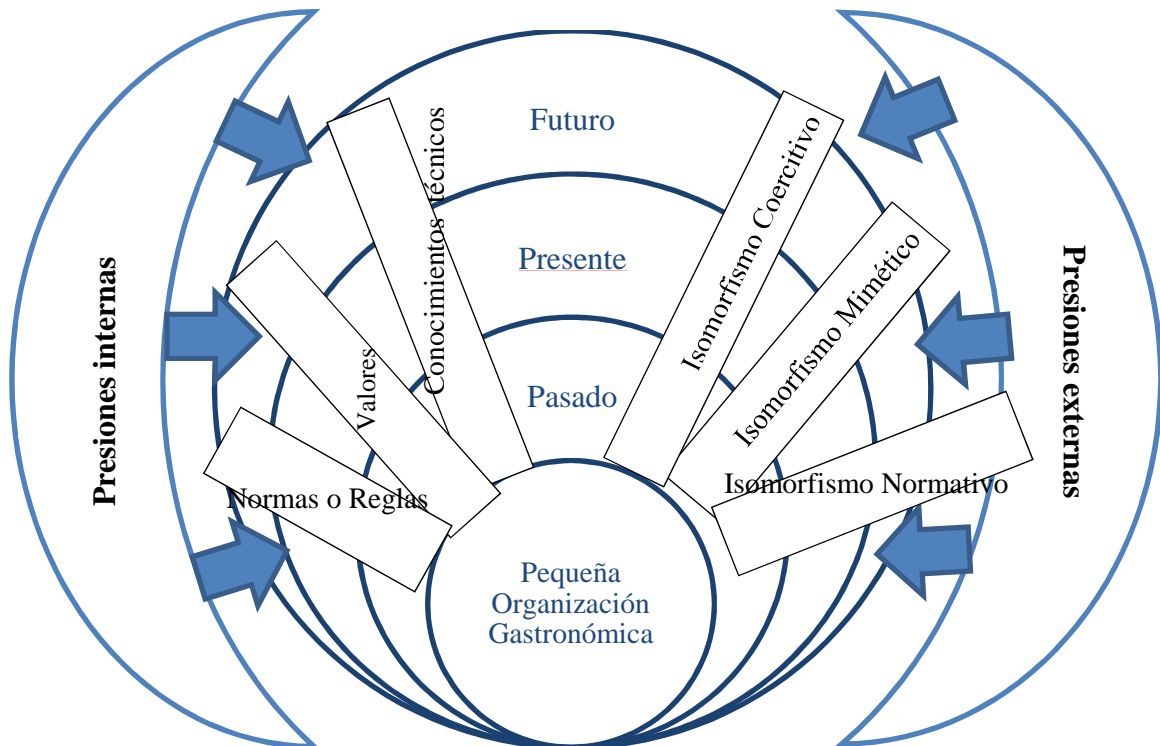
Servicio de barra: describe actividades de apertura y de cierre relacionadas con la limpieza, acomodo del servicio de alimentos y bebidas y atención directa a clientes. El cierre es para limpiar, lavar y guardar los utensilios e insumos del servicio.

Servicio a domicilio: se describen actividades de apoyo, preparación de jugos y servicio telefónico y entrega al cliente.

Servicio a la mesa: describe actividades de apertura y cierre, relacionados con mantener el mise en place, acomodo de mobiliario y limpieza de pisos y baños.

5.2 Diseño de la Investigación

Figura 7. Diseño de la Investigación



Elaboración propia

Para lograr el acercamiento al sujeto de estudio en este caso de una pequeña organización gastronómica, se diseña el presente modelo donde se consideran dos grandes dimensiones la interna que tiene que ver con los procesos internos, con lo que sucede *en la* organización (dentro de), en la dinámica cotidiana y que identificamos como presiones internas y la dimensión externa que tienen que ver con los procesos externos, con lo que le sucede *a la* organización con las presiones externas para distinguir la adaptación institucional, asimismo se colocan de adentro hacia afuera los distintos momentos para distinguir el tiempo en el proceso institucional como las capas de una cebolla donde se divide en tres tiempos pasado, presente y futuro. Por último de la dimensión interna se exploran las normas o reglas, los valores, los conocimientos

técnicos y de la dimensión externa el isomorfismo coercitivo, isomorfismo mimético e isomorfismo normativo.

De esta manera se pretende lograr un contexto general que ayude a describir el caso el objetivo es analizar la adaptación institucional de pequeñas organizaciones gastronómicas de Cancún, Quintana Roo a través del nuevo institucionalismo sociológico para la comprensión de los procesos isomórficos en este tipo de organizaciones.

5.2.1 Guía de entrevista semiestructurada.

La pregunta central de este estudio es ¿cómo se adaptan las pequeñas organizaciones gastronómicas a su entorno institucional? Con el fin de explorar la adaptación institucional en la pequeña empresa gastronómica, se construyó una guía de entrevista semiestructurada tomando en cuenta aspectos teóricos tanto de Meyer y Rowan (1977) como de Powell y DiMaggio (1983).

Del planteamiento teórico de isomorfismo institucional de Meyer y Rowan se exploran las fuerzas miméticas que presionan a la organización a la adaptación. Se examina la adaptación de normas, reglas, valores y conocimientos técnicos.

A partir de los constructos teóricos de Powell y DiMaggio (1983: 150-152), ellos además prestan atención al campo de las organizaciones y a los diferentes tipos de organizaciones e individuos que producen influencias específicas en el campo se examina la adaptación que experimenta la organización a raíz de las fuerzas coercitivas, miméticas (al igual que Meyer y Rowan) y normativas. Las preguntas sondan los mecanismos causales de isomorfismo en la pequeña organización gastronómica del estudio de caso.

A través de las entrevistas, se pretende dar respuesta a las siguientes interrogantes particulares:

¿Cuáles son algunas normas, reglas, valores y conocimientos técnicos institucionalizados en la organización gastronómica?

¿Cuáles son los mecanismos coercitivos, miméticos y normativos del entorno que han presionado a la organización gastronómica?

El cambio isomorfo institucional se produce por tres mecanismos coercitivos, miméticos y normativos. 1) el *Isomorfismo coercitivo*, resulta de las influencias políticas y problemas de legitimidad, de las presiones tanto formales como informales que, sobre unas organizaciones ejercen otras de las que dependen, y que ejercen también las expectativas culturales en la sociedad dentro de la cual funcionan las organizaciones, 2) *Isomorfismo mimético*, es una respuesta que resulta de la incertidumbre es una fuerza poderosa que propicia la imitación; las organizaciones se construyen siguiendo el modelo de otras organizaciones; de los estándares 3) *Isomorfismo normativo*, resulta de la profesionalización es la lucha colectiva de los miembros de una ocupación por definir las condiciones y métodos de su trabajo, por controlar la producción de los productores como medio de legitimación. En cuanto a los hechos coercitivos, miméticos y normativos, la base son las hipótesis de Powell y DiMaggio (1991 p. 104-125)

Para explorar ambas interrogantes particulares se lleva a cabo una serie de preguntas guía para la entrevista a los actores principales en el estudio de caso: (ver anexo 5)

5.2.2 Guía de observación

Se hacen las visitas necesarias a la organización con una bitácora de datos para el registro de la observación de los procedimientos de servicio y de producción actuales para corroborar ciertos hechos importantes para la ampliación del tema derivado de la entrevista, se realizan también la observación directa para verificar los datos en los documentos de ser necesario se solicitarán copias fotostáticas de algunos documentos, y finalmente la observación de gráficos, fotos, señalización actual en las áreas principales de las cuales se sacan fotografías como registro de datos.(ver nexos 6)

5.2.3 Revisión de documentos

Se hacen dos visitas para la revisión de documentos meritorios para la validación de información recolectada (ver anexo 7) en la entrevista como:

- Manuales de procedimientos de operación
- Manual de organización
- Procesos y procedimientos escritos
- Políticas y normas escritas
- Registros de certificaciones
- Diplomas
- Reglas y normas de operación
- Registros de cursos, talleres, etc.

5.3 Hallazgos y reflexiones

Dentro de estas presiones percibidas dentro de la organización aparece una cualidad no contemplada en la elaboración de la entrevista guía, sin embargo debido a su importancia en el discurso de los entrevistados se considera a la familia como parte de la naturaleza de la organización que se menciona dentro de la categoría del isomorfismo mimético que forma parte de las presiones internas para reforzar el isomorfismo normativo en su proceso de adaptación que va desde sus inicios como organización gastronómica a la fecha y su percepción al futuro los entrevistados son:

Tabla 12 entrevista semiestructurada

#	Nombre	Puesto	Tiempo	Fechas
1	Emigdia Palacios Valdes (madre)	Directora General	4:30 hrs.	17-Septiembre-2014 19-Septiembre-2014 22-Septiembre-2014
2	José Ángel Cárdenas (hijo)	Gerente de Restaurante	2 hrs.	17-Septiembre-2014
3	José Ángel Cárdenas (padre)	Coordinador de Almacén	1:30 hrs.	22-Septiembre-2014

4	Argelia Carrión Gamboa	Encargada de Calidad	2 hrs.	13-Septiembre-2014
5	Nelsy Jesús Moo Dzul	Cajera y repartidora	1:00 hr.	10- Septiembre-2014
6	Virginia Ortíz Bazan	Cocinero cocina caliente	1:00hr.	11-Septiembre-2014 13-Septiembre-2014
7	José Luis Tec Mex	Anfitrión de servicios	1:00 hr.	20-Septiembre-2014
8	José Tomas Mac Balam	Repartidor	1:00hr.	20-Septiembre-2014

Fuente: Elaboración propia³⁴

5.3.1 Isomorfismo Coercitivo

En el Isomorfismo coercitivo se identifica a través de las instituciones oficiales que intervienen en la operación de la pequeña organización gastronómica que son Secretaría de Salubridad y Asistencia (SSA), (ver anexo 6.4) Protección Civil, Dirección General de Ecología a través de Solución Integral de Residuos Sólidos (SIRESOL) (ver anexo 6.5), Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco), mismas que se identifican en todas las entrevistas donde declaran todos no haber tenido sanciones solo llamadas de atención pero que sin embargo han provocado presión para realizar algunos cambios en las instalaciones, en las normas, reglas, conocimientos técnicos y valores internos(ver anexo 7.4 y 7.5).

Por ejemplo R-3 *“bueno es que antes la verdad antes mire antes, no había nada, si ahorita llego Salubridad y empezó, empieza que limpieza que la basura dividirla, que estén bien lavados, que estén sin grasa los drenajes por ejemplo si ósea, hora vienen una o dos veces al año nomás”* tanto dueños como empleados reconocen la intervención de las instituciones para modificar sus procedimientos R-3 *“no pues en que este limpio,*

³⁴ Se usarán los números de los entrevistados para distinguir sus respuestas como R-1, R-2, etc.

pasan y checan por ejemplo drenaje, eh le checan su tarjeta de salud a los muchachos y pues eso ha sido mmm... de todo no”, R-6 el, “siempre la comida y todo, este los refrigeradores, las cámaras que estén limpias, por ejemplo a nosotros nos checan uñas, no aretes, no pintura, zapatos cerrados” R-8 “por ejemplo cámaras, refrigerador, congelador, que esté todo etiquetado que tengan etiquetas que no haya nada mal, algo que no, por ejemplo que no haya cajas de madera, cartón en la cámara,”

En cuanto a protección civil R-2 *“uy desde que ya tienes tu licencia de funcionamiento, es de ley que venga Protección Civil” R-6 “por ejemplo vienen los de protección civil, nos, este dijeron en caso de un incendio por eso están las este las rutas de evacuación, todas esas flechitas”. R-8 “ellos pues lo cablerios, lo que es la electricidad, tanque estacionario de gas, extinguidores y todo” R-2 “revisan el sistema de extinguidores, tanque de gas, filtro que está arriba y nuestros procedimientos en caso de emergencia”R-2 “nos pidieron que cambiáramos el tanque de gas de allá arriba”.R-6 “ah tuvieron que ir a este mmm a cursos de la Cruz Roja uno de aquí de no de la Cruz Roja para primeros auxilios”*

La Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco), R-7 *“la PROFECO ha venido, pocas veces pero si, si pasa vienen a checar sobre los precios, de hecho por eso ahorita, cada alimento o cada postre siempre tiene que llevar su precio” R-1 “protección del consumidor, Profeco nos ha visitado sobre todo cuando es temporadas cuando hay temporadas por ejemplo me dice poner las cosas claras no, que vienen a checar un lugar donde le digas al cliente los precios, de tus servicios aja una lista de precios en ocasiones te piden la cantidad que vas a dar si por ejemplo si vas a dar una quesadilla cuanto debe pesar la quesadilla, si das un vaso de agua cuantos mililitros de agua estas dando por ese vaso de agua, si yo por ejemplo en el café tengo refil, nada más en el pero café, pero no tengo el refil de un capuchino, del café americano si tengo*

el refil, el café capuchino no entonces tengo que explicarle al cliente el refil de un café americano tengo que especificar café americano y donde lo voy a dar porque yo como no tengo servicio a la mesa como es autoservicio tengo que poner mi letrero que diga relleno de café americano en la barra, tengo que ser muy clara con el servicio que estoy vendiendo eso es lo que me checa”

Identifican también las revisiones de SIREVOL R-2 *“ecología, no sé si sea ecología o Siresol, lo de residuos del aceite ya usado, eso y lo de la basura, separar lo orgánico de lo inorgánico, el cartón y todo eso”, R-6 “lo de la basura por ejemplo, lo orgánico, lo inorgánico, lo que es la comida de los p, lo que es desperdicios” R-3 “si la basura sobre todo, cuantos kilos es lo que se saca a diario, como lo tenemos, como lo sacamos”, que son actividades que no se habían considerado antes R-8 “separar toda la, la basura prácticamente conforme lo que, lo que van notando que supuestamente buen, que está mal okey se va corrigiendo”*

Finalmente la Secretaría del Trabajo R-2 *“la otra vez me llevo la Secretaria del Trabajo y me faltaba una certificación o una norma de mi manual de procedimientos, la cual el municipio no te pide, si me explico, y uno está confiado a lo que el municipio te pide está bien y resulta que no, pero se arregló, ese tipo de cositas”*

Estos arreglos institucionales son parte de la dinámica interna y han aprendido a vivir con ellos R-8 *“prácticamente conforme lo que, lo que van notando que supuestamente buen, que está mal okey se va corrigiendo”* las revisiones cada vez se hacen más rutinarias R-1 *“El saber que ahorita viene las revisiones de Salubridad y empiezo a sacar todos mis manuales, empiezo a sacar todo mi sistema que llevo y los señores ya nada más le palomean, taca taca taca taca taca ta, y ya nada más me dicen oiga le tengo que poner algo malito porque si no, no me la van a creer si, entonces que*

a lo mejor se me olvido ponerle residuos sólidos o residuos orgánicos o residuos líquidos sí, pero te sientes segura de lo que estás haciendo, es seguridad, para mí, es seguridad y que no venga otra persona a sorprenderme de que estoy haciendo las cosas mal, porque eso sí, viene salubridad y en lugar de que te ayude si, está molestando para ver que te puede encontrar para poder sacar ellos un beneficio” de tal suerte que si llegan ya saben lo que deben hacer, se vuelve de alguna manera rutinario R-5 “no, ammm no solo uno que tiene que tener limpio su, o donde deben estar las cosas porque en cualquier momento puede llegar Salubridad,”R-7 “anteriormente casi no revisaban hay veces que se metían y como que hacían que estaban trabajando pero realmente no es tanto como ahorita, pues la verdad no se es que lo que pasa es que antes como que no se identificaban mucho, o sea hay de repente veías a un señor decían es supervisor pero realmente nosotros no sabíamos de que, no es como ahorita que ya portan con su gafete tamaño carta o sea obviamente pues te das cuenta desde que vienen entrando”.

5.3.2 Isomorfismo Mimético

Durante el proceso de adaptación para reconocerse como organización gastronómica se percibe desde su inicio, elementos que parecen lógicos pero que se han mimetizando y se consideran de sentido común en una organización de esta naturaleza, como por ejemplo R-1 *“el problema que tenemos a lo mejor son los dos extremos, el problema, si se puede ver como problema que es un negocio familiar, entonces, y nació un negocio pues de primera necesidad no, eh, necesidad para la misma sociedad de Cancún y también la necesidad y la inquietud mía de estar ocupada, tener algo que hacer, pero no, con el cien por ciento de aceptación por parte de mi esposo, entonces creo que es uno de los puntos difíciles que fue para mí el iniciar este negocio y bueno también el estar aquí en este lugar donde no teníamos al cien por ciento todas las materias primas. Otra situación fue el no haberme adaptado a la región, ósea, a lo que*

había a la región, a la cocina de la región y el querer cocinar como era mi de donde yo venía, que era el centro, entonces sí es, creo que fue un conflicto al inicio, entonces es parte de los retos que he ido sorteando". La adaptación en una organización familiar donde se da por sentado que haya diferencias entre los miembros que participan se considera como una presión interna que determina el comportamiento y el desarrollo del proceso de adaptación en la organización estudiada R-2 *"ah pues somos tres jefes, mi madre, mi padre y yo, mi padre tiene su forma de pensar, mi madre la suya y yo la mía, yo le digo una cosa, si me explico no se puede"*, a pesar de las diferencias R-1 *"mira no, si necesito muchas cosas, pero mi marido es de los que no le sabe mucho de finanzas yo creo, más bien creo que es eso y lo que te decía es bien difícil llevar un negocio familiar porque yo tengo unas ideas y él tiene otras"* R-1 *"mi hijo tiene otras, entonces llega un momento y dices a ver que vale más la familia o el dinero o el negocio, valoras y dices la familia no en un momento dado, entonces cedes, yo cedo muchas veces, cuando digo bueno esto puede pasar, esto no nada qué, pero este cuando si tengo que tomar decisiones y que sé que lo van a tomar muy a pecho ellos, se van a molestar, se va dar un distanciamiento, corro el riesgo porque sé que hay mucho de por medio y entonces si tomo mis decisiones propias, sobre de todos si, para sacar adelante esto"*

Los empleados identifican la dificultad de obediencia cuando se tienen tres patrones, sin embargo en la producción identifican con mayor peso a doña Emy, R-5 *"Ummm cuando yo llegue, pues hacia yo lo que me decía doña Emy"*R-5 *"de repente de repente. -cuando ve algo mal, empieza, empieza doña Emy a decir que esto tiene que ser así, tiene que ser así"* R-7 *"si ya como le digo ahorita con doña Emy de un momento a otro ella hacemos esto, vamos a hacer esto, hay que cambiar esto, y o sea"* R-7 *"los clientes, si los clientes son los que opinan y son como los que te empujan a hacer unos cambios o otro tipo de cosillas por ahí y pues a base de eso pues nosotros*

tomamos en cuenta a veces esas opiniones se lo comentamos a, a los patronos pues sí, ellos ya son los que toman la última palabra. Principalmente a Doña Emy y a Don José” en este sentido existen tensiones y complementariedades que a la vez da equilibrio a la pequeña organización gastronómica familiar se da en el reconocimiento de sus capacidades R-3“ella es la del 90 y yo del 10”la familia se involucra en la adaptación del negocio a partir del actor principal que es la propietaria doña Emy R -3 “así la tienda y ya después aquí, entonces ya aceptó, entonces cerramos allá, vendimos allá y ya nos venimos para acá fue cuando se empezó a... empezamos a hacer lo del negocio del Restaurante Alcatraces,-bueno ella ¿no?”

Por otra parte existe la situación desde que inició pareciera muy desfavorable en cuanto a las materias primas R-1 *“si aquí en la región no se consume por decir el tomate verde, tú sabes que en el centro, la salsa verde es bien común, este, guisar con tomate verde es bien común, entonces aquí no lo había, entonces, eh tratabas de localizar a ver que proveedor te podría traer el tomate verde o el, o de qué manera lo podías conseguir, pero si no lo conseguías fresco o lo podías conseguir en lata o en bolsas como hay unas empresas que te lo venden todo embolsado, conseguías el proveedor, era un producto bueno, lo aceptaba el cliente”, R-3 “por ejemplo de aquí de los tacos muchas cosas se trajeron de México por ejemplo el chicharrón prensado, traíamos flor de calabaza o sea lo que se comía en México entonces fue lo que realmente fue” conseguir los insumos desde su inicio a la fecha ha sido prioridad de la pequeña organización gastronómica R-3 , “mire antes usted iba al mercado ahorita lo que es el 23 pero no era mercado, era nomás así, decía este dame dos kilos de bistec me lo fileteas y este decían hay jefe que agarre su pedazo y hágalo usted que no ve que no tenemos tiempo y así era he” enfrentan serias dificultades para conseguir el producto fresco R-1 “pues bueno como muchos productos eran de México, no se podían localizar*

acá, bueno entonces como mi familia es de México, entonces ellos me mandaban todo, me lo depositan por avión o por carretera, entonces me mandaban todos los elementos de México, hasta actualmente me siguen mandando todo de allá, digo lo que no puedes encontrar aquí y que si lo encuentras, lo encuentras muy feo, de mala calidad y súper caro”, R-3 “comida sí bueno era comida en principio primero fue un súper mercado ahí fue solo una comida para llevar para llevar nada más, si así en las cosas entonces como nosotros teníamos la tienda este entonces traían muchas cosas de Mérida”,

Un segundo momento se identifica después de esta situación familiar como detonante para continuar con el negocio desde otro escenario R-1 *“como te dije al inicio, era la idea mía nada mas de poner un negocio, mi marido trabajaba en entera División, era gerente de aquí de la estación y obviamente nada que ver con tener un negocio ni mucho menos para cocina, entonces se enferma mi hija, yo ya era mama de una niña de un año, se enferma y dije pues es que no puedo atender a familia o negocio, porque además Cancún se estaba formando, no había ni mano de obra, no, ni calificada, ni no calificada, o sea no había nada, o sea entonces tu solita y deje de hacer este, y de je de tener ese negocio como de abarrotes y los elementos para la cocina frescos, porque me traían cosas frescas de México y empecé a traer y bueno vendí el negocio, mi hija se recuperó, tuve mi segundo hijo y bueno igual con la inquietud y dije ahora si voy a este mi negocio, pero obviamente ya no de abarrotes, voy hacer una cocina económica, entonces empecé hacer esa cocina económica sola, o sea lo que es tener veintisiete, veintiocho años y decir yo puedo sola sí, entonces yo era la de compras, era la que cocinaba, era la que despachaba, era la que lavaba, era la que almacenaba, o sea era todo y se me hizo muy fácil, vendía muy bien, si y ahí lo que no recomiendo de una cocina económica sí, es que tienes que llenar ollas en lugar de platos, entonces, el ama de casa en lugar de llevarme un recipiente chiquito, lleva la*

olla más grande de su casa y el problema entonces decía como lleno esta olla, ósea era como medio complicado y bueno fue una experiencia muy bonita” Este razonamiento es muy mimetizado en nuestra sociedad cuando se trata de este tipo de organizaciones el cómo cocinar para más personas ¿en ollas más grandes? y hacer un comparativo de la ama de casa que atiende a más personas y por otro lado es muy común que el principal actor dueño del negocio realice en un inicio, todas las actividades propias de una organización R-1 “igual los hijos se enferman y dejo otra vez el negocio, me dedico a la familia y eh dejo de trabajar como un año yo creo lo que es la cocina otra vez, pongo todo en orden y mi inquietud por la cocina, pero ahora en esta ocasión, se abre un negocio de taquitos porque Mexicana de Aviación en ese entonces hubo una huelga y un hermano mío trabajaba en Mexicana de Aviación también y pos la huelga se prolongaba más tiempo, más tiempo y entonces le digo, que te parece si te hago unos guisos y te vas a vender unos tacos, ah sí perfecto, entonces adaptamos una camioneta, un cascaron de combi, le pusimos así como a las lanchas un tubo para que se adaptara el carro y se pusiera mover ese, ese elemento que nos transportaba, que nos servía como cocina que nos ayudaba para presentar los alimentos para servir los tacos y bueno empezó a funcionar y bueno se vendía muy bien, yo nada más trataba también igual sola, porque aquí el personal es ha sido complicado y empecé hacer los guisos para que los fuera a vender, bueno deja de existir la huelga, ya se reincorporan a trabajar y obviamente mi hermano se pone a trabajar, entonces bueno yo dije, yo no voy a seguir trabajando y vendiendo en un carrito”, a raíz de una situación familiar de falta de trabajo como sucede en muchas Micro y Pequeñas Organizaciones en México y sobre todo tratándose de familiares cercanos es típico ver que hay muchos puestos ambulantes fuera de fábricas, escuelas, construcciones, etc. Incluso se da en casas habitacionales en zonas urbanas y semiurbanas principalmente, se abren puestos de

salbutes, picadas, tacos, empanadas, gorditas, tortas, etc.R-3 *“se arregló un carro y aquí en la Yaxchilán unos tacos de guisado así fue como empezó esto de la ventas de tacos de aquí y allá pero ya rentábamos, así fue como empezó frente al fridays, el que venden los pollos entre la Yaxchilán y Uxmal en frente, ya desapareció inclusive ahí”* este tipo de experiencias que parecieran muy del sentido común, en la venta de alimentos y que tienen gran aceptación la sociedad mexicana, pareciera muy normal sin embargo son elementos copiados, ya sea desde el lugar de origen, de la misma localidad o por las situaciones que se presentan donde se radica.R-1 *“y creo que toda la gente de aquí, pues yo lo veo, que como por ejemplo el huracán, los huracanes que he vivido que han sido dos, pasa el huracán y a la semana ves coches en las carreteras, abren cajuelas y empiezan a vender comida okey, entonces igual, porque creen que es lo más fácil que se puede hacer y vean y cuando se dan cuenta de la realidad, que pasa un mes y ya cierran cajuelas y se ponen hacer otra cosa ¿no?,”*

Un tercer momento determinante para su conformación de la organización fue establecerse en un local comercial R-1*“o sea porque pues sí, es bueno y todo, pero no era mi idea, mi idea no es ser vendida, o sea vender comida por negocio o por vender, yo digo tengo que estar en un lugar que este bien, donde mi cliente este bien si es que voy a vender y no en la calle no, se hacen las cosas porque las tienes que hacer de tal o cual manera, pero siempre hay un mejor, siempre hay algo que hay que mejorar, en este caso ya busque un local, pues si vamos a seguir con esto vamos a buscar un local, se encontró un local en la avenida Uxmal y bueno ya se pone como un negocio de taquitos de guisados, abría a las siete de la mañana y cerrábamos a las doce del día, no más, la idea de vender taquitos en la mañana y ya”* buscar un local se interpreta según la entrevista en un *“estar mejor”* es muy de sentido común pensar que el establecerse en un local te da una sensación de estar mejor ”R-6 *“en el 92 bueno estamos en la*

Avenida Uxmal, ahí empecé, en la mañana pus este los tacos de guisado, hacían sopas, mmm”

El cuarto momento la pequeña organización gastronómica convierte en lo que se conoce hoy como “los Huaraches de Alcatraces”,R-3 *“hicimos aquí primero una nevería este luego ya hicimos el restaurante pero eso fue como pues ammm no estoy muy seguro cuando he 97, es el 94, posiblemente en el 95”* En un Cancún las circunstancias de crecimiento demográfico en la historia de la localidad favorece para que la organización se establezca, las casas en un inicio para los primeros pobladores fueron otorgadas y que por su ubicación y por el acelerado crecimiento de la localidad, se usaban con fines comerciales más que habitacionales, como sucede con muchos negocios, que por la ubicación o la naturaleza del negocio inician en casas habitaciónR-3 *Fue un tiempo, si fue si esta fue de las casas que nos adjudicó FONATUR porque no había donde vivir este como no teníamos donde vivir teníamos que ir a Isla mujeres las casa que están aquí que son cómo ocho a cada quien nos la adjudicaron una, ...*, estos datos parecieran como eventos aislados sin embargo se entrelazan una serie de mecanismos quedan forma a la organización para su permanencia en el mercado.

A continuación se exponen los que llamamos mecanismos o dispositivos que nos permiten comprender el proceso de isomorfismo mimético de la organización.

El primer mecanismo es la opinión y demanda del cliente por un menú distinto R-1 *“Empezó la gente a pedirme cosas diferentes si, dije bueno, con cosas diferentes como que en ese entonces estaban de moda los huaraches, entonces yo ni como saber o hacerlos, porque cuando yo me vine de México lo único que yo sabía eran tlacoyos que era lo que yo conocía, pero me dicen un huarache y yo decía ¿qué es un huarache?, entonces cuando se distorsiona la cocina, a veces son éxitos la verdad, a veces*

unadistorsión es un éxito tremendo y la gente lo acepta no, y tienes que ceder la verdad, y tienes que ceder a esa distorsión porque llega el momento en que está bien que sean mis principios y mis bases de cocina pero bueno, pero si me hace falta dinero para tal o cual cosa, pues tú también entras en el movimiento de la distorsión bueno dices okey, entonces pues bueno eh, empecé hacer los huaraches sí, con un moldecito que cortamos me di cuenta que esto no así no debe ser, entonces hice los huaraches a mi estilo, lo que es realmente un tlacoyo bien elaborado, que como debe ser el maíz, molido, cocido con su anís dentro de la tortilla y fue como empecé yo con los huaraches a venderlos porque la gente pedía, la gente que precisamente que venía de la ciudad que llegaba a Cancún y decía hay como extrañamos los huaraches, entonces bueno dije lo voy hacer, entonces fue como se empezaron hacer los huaraches a partir de los taquitos de guisados”R-3 “bueno a ella, como lo vio, venia ella de México y yo por ejemplo el huarache ni lo conocía yo vengo de Guadalajara entonces dice que huarache, había mucha gente de México y tuvo muy buena aceptación ya después posteriormente metió la comida para o sea ya con alimentos aquí, ¿no?”Muchas organizaciones gastronómicas dan inicio considerando la opinión del cliente y su demanda e incluso mucho de lo que sucede con su menú se debe a eso R-1 “Posteriormente ya la gente decía y porque cierran tan temprano, no pos es que queremos comer, pero fíjate la gente ya no quería comer taquito no, ya quería comer sopa y un guiso y entonces dije bueno vamos a ampliarnos y vamos hacer comida, entonces empezamos con caldo de pollo y guisados si, nunca he sido participe de la comida corrida” en cuanto al menú se ha ido modificando con el tiempo sin embargo hay platillos que permanecen R-1 R-2 “y no puedes cambiar muchas cosas porque uno de los objetivos de un negocio es que siempre haya no continuidad, pero vas a McDonald’s y ya sabes lo que hay , ya sabes que vas a ir por esto y a veces la gente viene oyes sacaste lasaña de carne no tal día y

también de repente eso nos causa cierto conflicto”, aunque en algunas ocasiones es la opinión del cliente es considerada, con el tiempo es más razonada por lo que implican los costos de producción R-1 “entonces deje de vender para esto dije va, voy a dejar de vender un tiempo tacos de mole no nos conviene vender tacos de mole, a la empresa no le conviene tacos de mole, pues un cliente llegó y se paró enfrente de mí y me dijo, oiga yo soy cliente de usted de hace diez años y tiene tres meses que vengo y nunca hay tacos de mole dígame porque razón, ay caray le dije al señor el taco de mole nada más, es que la chica siempre le decía es que ya se acabó, ya se acabó, es que no puede ser, que siempre que venga ya no hay, si vengo temprano o vengo tarde no hay, efectivamente usted tiene toda la razón, hemos dejado de vender tacos de mole, pero es que ya no es costoso vender los tacos de mole si entonces que me contesto de los a lo que los tiene que dar pero véndalos tacos de mole, porque yo a lo que vengo aquí es a comprar es tacos de mole, pero es que usted lo puede tener en un palto, es que a mí me gustan los tacos de mole, entonces es la percepción de un cliente si, y así como él teníamos unos cuatro, cinco o seis clientes y dije bueno vamos a volver vender tacos de mole, no es redituable pero bueno va una por otra, entonces los tacos de mole los damos dos pesos más caros que los tacos normales” por último el nombre surge de una eventualidad éste fue propuesto por una amistad de la familia que es cliente en una plática cotidiana, la razón por la que se le deja el nombre es por estar ubicado en la calle que lleva el mismo nombre de Alcatraces.

El segundo mecanismo es la implementación de servicios adicionales como la venta a domicilio R-3 “*el servicio a domicilio pues nos lo piden y este pues si tenemos que entrarle también por la competencia ¿no ? no en el aspecto por ejemplo las pizzas y todos ellos tienen, nosotros tenemos por eso fue que lo metimos*” se copia lo que hacen establecimientos alrededor, lo que es muy común en el campo gastronómico R-8

“entrega a domicilio, pues es de a diario un poco, ha bajado un poco pero no mucho a veces porque ya hay varios restaurantes que ofrecen ese tipo de servicio a domicilio” y por otro lado también manejan el servicio de banquetes R-3 *“El banquete si nos lo piden y estamos disponibles si lo damos no, no, no y no precisamente agarramos gente de aquí, tenemos allá gente que trabaja, por lo regularmente en banquetes son cosas sencillas, verdad no muy,”* es un servicio adicional R-1 *“para los banquetes que me piden también hago un menú como que bien estándar”* es un negocio que se realiza eventualmente y cuentan con un local comercial ubicado en la Av. Kaba, donde se ubica la cocina general y donde se preparan algunos guisos para el Restaurante Alcatraces y es usado cuando es solicitado por algún cliente que solicita banquetes R-3 *“pero eso lo tenemos en un local que hay por Kabah si, que no más lo utilizan más bien para fiestas de niños”*R-3*“Bueno es muy raro eh una boda si la hacen pero serán cinco al año no más o sea, no lo hemos promovido porque no tenemos tiempo, ni la estructura para teníamos que tener ya personal esté dispuesto para ya tener una seguridad de que no puedo estarles pagando diario y no tener evento más que cada ocho días ¿no? entonces sería un poco difícil, entonces abrimos allá un tiempo pero era muy complicado porque era muy grande, bastante grande, entonces este el aire acondicionado entonces optamos por no, por no este, no abrir entonces y eso se lo rentamos mucho tiempo a Carlos and Charlies”* como las ventas de los banquetes son pocas un propósito de crecimiento es R-2*“diversificarnos un poco y empezar a ofrecer más banquetes”*, la diversificación es otro elemento mimético y también el uso de otros medios de publicidad más vanguardistas como las redes sociales R-1*y este obviamente usar los medios que ahorita estamos viendo con el Facebook, que es un medio muy bueno para darte a conocer si a los comensales y pues seguir en la publicidad, eso no te debe de*

faltar también, que a principios yo decía que la publicidad era de boca en boca sí, pero también hay que apoyarse por el marketing es muy bueno también”

El Tercer mecanismo es la competencia directa e indirecta que representa para los principales actores sin embargo no lo ven como una amenaza, pero sí como un punto de comparación de mimetismo en algunos procesos de producción, de calidad del producto, y del servicio, R-1 *“si lo que decía después de los huracanes las personas creen que lo más fácil y lo más práctico es vender comida y obviamente hay mucha competencia en alimentos definitivamente en todos los niveles eh,”* se percibe una fuerte competencia y se conoce la fortaleza de la organización R-1 *“y así como una persona que no tiene trabajo lo primero que hace es vender tacos, es también que este inundada la Avenida Bonampak, adentro de la plaza de toros y la gasolinera que está cerrada ves que mesitas y sombrillas y están vendiendo comida no eh, yo por ejemplo tengo una competencia muy fuerte con las Quekas sí, es otro mercado no y como dice una amiga si yo tengo quince pesos me voy a las Quekas, si tengo veinte me voy contigo no, y sé que si voy a las Quekas no las voy a comer tan rico como tú las tienes, pero tengo quince pesos y tengo hambre okey, y dije si tienes todita la razón sí, pero yo creo que no está bien que distorsiones un producto sí, y que por hacer dinero le des en la torre a la gastronomía mexicana sí, entonces dices, volteas y dices a ver yo que estoy acá cumpliendo con todo, con esto y con lo otro y que la verdad veinte o veinte tres pesos que estoy dando una quesadilla que te lleva 100 gramos o 120 gramos de un queso que te vale 110 pesos pues no estás mal realmente y yo hago el nixtamal, traigo el maíz de México, porque si es un maíz azul o un maíz blanco, estoy cuidando todo eso que a mí me hace sentirme orgullosa de mi cocina mexicana si y, me siento más, como dicen me siento más mejor, más tranquila y orgullosa no, más segura a que compre maseca”,* en cuanto a la forma de ofrecer el servicio al consumidor se expresa R-1 *“la falta de*

conocimiento yo decía no sé, que sepa para cocinar, dicen que cocino rico, entonces la cocinada no es ningún problema okey, lo domino según yo en ese entonces la cocinada para mí no era ningún problema.,” El cocinar rico es un elemento socialmente aceptado como esencial para este tipo de organización R-1 “he tenido clientes aquí la competencia estuvo aquí al lado, estuvo que como se llama el Cantón Toluqueño, cuando se puso imagínate y si sientes eh, si sientes el trancazo y sobre todo por la técnica que tenían ellos, pasaba la gente y mire, mire venga para acá y un cliente hasta me dijo oiga yo pensé que hasta me estaban secuestrando, me jalnearon, pero mira yo de plano no voy a ir para allá, yo vine para acá pero si ya vi que clientes que vienen aquí ahí están sentados, que voy a decir, yo no voy a decir nada, no pus si señor el mercado es para todos no, yo nunca puse cosas diferente, nunca dije nada, nunca me disguste con él, muy bien todo, llego el momento de que el mismo cliente se dio cuenta y ya regresaban aquí, los clientes ya me traían toda la situación, no señora allá sí más barato, pero no nada que ver, ahora el mole no crea que esta tan barato porque lo tienen mucho más caro que usted y no crea que sabe igual, o sea, sí ya la gente que sabe y conoce y que empieza a tener conciencia y todo de una cocina ya le encuentran la diferencia a la que le están ofreciendo cocinas más comerciales y obviamente esos sabores nunca se les, como a mí se me quedaron grabados en mi cabecita, en mi cerebro, ahí también esos sabores se les quedan ahí y entonces regresan a volver a vivir la experiencia de los sabores que nosotros les ofrecemos” parece una repetición las organizaciones copian ponen un establecimiento cerca de otro que pareciera exitoso e imitan en este caso el menú.

Las funciones que se establecen en los procesos de producción y de servicio a pesar de estar documentadas sus funciones se percibe como multifuncional R-4 “este, ya se le ha delegado por ejemplo a los chicos de lava losa se les ha delegado de que

cuando ellos no tengan trabajo, salgan y ayuden en, al servicio, los dos que se encargan de servicio al salón, eran los únicos que y los de barra que llevan la comida y ya, entonces al ver que no se daban el abasto cuando hay ciertos horarios o cierto días de la semana se les delega a los chicos de la losa, lava losa o a los repartidores” R-5

“pues ahorita estoy en todos lados, ahí adelante hago las quesadillas, les ayudo a despachar los tacos y este en la mañana hago las aguas, saco los postres, hago café, hago”R-6

“no tenemos área específica” el concepto de multifuncionalidad mimetizado por Doña Emy R-1

“entonces lo que yo tengo es que no muevo haz de cuenta cuando una persona está al ciento por ciento y tiene mucho trabajo en esa área ni la toco, se queda no la muevo, pero hay áreas que si puedo mover y por ejemplo digo al que está lavando los trastes, lo pongo a limpiar mesas, lo pongo a limpiar nuez, hago movimientos si porque es lo que necesito o a la que está limpiando mesas la pongo a limpiar chile para el mole porque ni siquiera hay gente y a la chica que está cobrando tu cobras, despachas agua y limpias mesas ósea como te digo lo vi también en Estados Unidos, íbamos al cine y la que nos cobraba no se vendía las palomitas y que ella misma estaba checando la sala, y que ella estaba limpiando los baños multifuncionales”

El concepto de autoservicio es contrario a lo que el cliente relaciona como parte de las costumbres culinarias de la cocina mexicana, y aunque se detecta en una encuesta aplicada de satisfacción al cliente la organización se mimetiza R-1 *“pero el servicio no lo conozco, no sé cómo servir una mesa, no sé cómo atender un cliente, entonces con eso no me meto porque no lo sé, no, entro a la escuela y dije bueno entonces que voy hacer pongo mi comida que el cliente pase le cobro y ya, porque te voy a decir porque he tenido la oportunidad de viajar si y en muchas ciudades del extranjero puede ser Europa, puede ser Estados Unidos si quieres que te sirvan a la mesa te cuesta un*

precio, si quieres economizar te sirves tú, entonces dije bueno no hay ningún problema porque eso cuesta pero como no lo voy a dar, pues no lo voy a cobrar okey. Entonces fue por eso que fue autoservicio porque yo no conocía el servicio, entonces decía bueno y además me ponía a pensar yo tenía como opciones para tacos como unas veinte opciones serán veinte opciones para un taco te digo lo que no es saber, entonces yo decía en lo que tengo un mesero y toman la orden también de que taquitos van a querer y en lo que te lo sirvo, va ser un relajo tremendo no voy a tener tiempo, pues necesito diez meseros para cinco clientes no, entonces dije no, no, no, no, así que venga la gente el guiso, escoja y decida y se lo damos rápido y se va, precisamente por eso se hizo el sistema y ese sistema yo lo veo mucho en Estados Unidos, digo ya ves en McDonald's, no Burger King , no” aunque el cliente demanda el servicio a la mesa otro forma de verse es cuando justifica su relación de la organización al servicio que ofrece McDonald's R-1 “muchas veces aunque no sea tu ramo un McDonald's, no es mi ramo, pero es mi competencia de qué manera, de que los niños en lugar de conocer un sabor de tortilla la mamá lo lleva por más comodidad a una cajita feliz por el muñequito y que le está dando una pechuguita nada mas de pollo que ni siquiera a veces es la pechuga autentica de pollo sino molida y nada más empanizada, la cajita y el muñequito, es un marketing no, ese niño no va tener la oportunidad de conocer el sabor de una tortilla, o de un jitomatito fresco no, entonces todo enlatado no, ahí estamos distorsionando y a ese niño no le va a interesar el sabor no, entonces le va a interesar más después pues una hamburguesa aunque no sepa a nada, pero ese niño no va querer descubrir ni va tener el interés por conocer otros sabores si, entonces así también he tenido niños, papás que vienen con niños porque los niños quieren el relleno negro y quieren el mole entonces dices hijoles, pues te digo logros, esos logros para mí son buenos”. la manera como los demás miembros de la familia lo asimilan es parte de la

mimetización de empresa familiar R-2 *“siento que tengo buen producto, buen precio y servicio ahí vamos, nuestro servicio es nuestro talón de Aquiles, yo si te puedo decir que mi comida esta mejor que Sambors, a Sambors vas a sentarte cómodo, servicio y aire acondicionado y tiene buenos precios, es una por otra, pero yo siento que Huaraches esta asequible de aire acondicionado, si tendría más gente, pero ya mis precios estarían un poco altos, en ese aspecto ósea, no, no sería factible el aire acondicionado, la gente sabe a lo que viene”*

Se agrega el siguiente mecanismo por considerarse importante y que es parte de la cultura local, el hecho del fenómeno natural en Cancún desde 1988 con el Huracán “Gilberto” se construye la cultura que popularmente es llamada “cultura de huracanes” cabe aclarar que aunque ha habido Huracanes importantes como por ejemplo *El “San Hipólito” en 1903, el “Janet” de 1955, el “Beulah” de 1967, el “Gilberto” de 1988, Roxana en 1994, el “Wilma” del 2005, y el “Dean” de 2007 marcaron parteaguas en la historia de la entidad, pues después de su paso destructor ya nada fue igual*³⁵ en el Estado a partir de estos hechos se promueven una serie de acciones sociales como programas de radio y televisión de información oficial sobre la trayectoria del fenómeno natural, tips de prevención a través de spots de radio, folletos y televisión, carteles en las escuelas, formación de brigadas en todo tipo de organizaciones que deben estar documentadas donde participan Cruz Roja, Protección Civil y el municipio como el Gobierno del Estado Estatal y Federal, hay programas especiales dirigidos por las autoridades y donde interviene además fuerzas armadas, brigadas de soldados, la Comisión Federal de Electricidad, entre muchas otras, es por lo que se entiende que al preguntar *¿qué hacen en situaciones difíciles?* R-1 *“bueno hay gente hasta la fecha me dice gracias a usted yo pude sobrevivir en Cancún, después de un huracán, porque con*

³⁵ Fuente declaración hecha en © 2012 La Voz de Quintana Roo - GRUPO CANTÓN y Tun, Fernando y Manzanilla, Heyden (Junio de 2005)

un taco que se venía a comer se servía como medio kilo de arroz porque el arroz era libre, entonces te digo lo que no es saber costos y eso, yo te vendía el taco y entonces tú en una mesa central tenías libremente podías tomar ensalada de col, arroz y salsa, ahorita en este momento te puedes tomar libre la ensalada de col y la salsa, pero el arroz ya lo controlo” discurso que es recurrente en la entrevista principalmente de los dueños e incluso para los demás entrevistados de la organización es muy fácil relacionar lo momentos difíciles de la organización con los hechos relacionados con los huracanes R-3 *“si pero no tuvimos problemas con los huracanes y ya, pero no hubo problemas, bueno pues 3 o 4 días nada más cerrado, se fue la luz y luego ya después, todo mundo salió desesperado ¿no? encerrados y todo”*R-7*“tuvimos que cerrar, nos quedamos hora si, sin trabajo, nomás veníamos a, como que a darle mantenimiento, algunos, yo creo que ese fue el momento más crítico que hemos pasado ¿Por qué?”* debido a la importancia y relación de las organizaciones y con el mercado turístico R-2 *“Gilberto, Wilma, y la famosa influenza”*, lo es muy común que suceda en otras organizaciones de la localidad y del Estado ante un fenómeno natural R-8 *“lo que es cerrar temporalmente como ocho días”* no hay trabajo pero en el caso de esta organización si les pagan R-7 *“nos afectó si... no el sueldo si, de hecho no nos lo suspendieron pero como le digo hee tampoco fue, obligatorio venir a trabajar, nos dijeron, los que quieran venir a trabajar hay algo que hacer, ya sea mantenimiento o haber que hacemos y los que no, pues pueden tomar sus días sin goce de sueldo”*, y hay a opción de descanso durante el cierre, en otras organizaciones sin importar el tamaño algunas cierran, otras mandan de vacaciones forzadas a los trabajadores y otras más recortan personal o disminuyen el sueldo temporalmente. R-8 *“bueno de hecho venimos a hacer, por ejemplo limpieza”* R-5 *“si porque, no, no nos perjudica por qué si no trabajamos por lo de Wilma nos pagaban”*

La visión a futuro R-2 *“a futuro más eficiente, no solamente tratar de explotar la fama que ya tenemos y empezar un poco más a irnos con el turismo a cierto punto, en Cancún se manejan las cosas de cierta manera y pues así se tienen que hacer, a esto voy, me refiero a la Parrilla, aquí a que más, la Habichuela que se acostumbra o la norma es pagar comisión, pagar comisión”, a diferencia de la dueña principal “como me veo , me veo como una líder si, en la cocina mexicana, sacando del baúl la recetas, haciendo que la gente joven valore lo que tenemos como cocina mexicana, creo que aquí en Quintana Roo tenemos mucho, mucho, mucho, mucho que trabajar pues porque la misma gente de aquí”*

5.3.3 Isomorfismo Normativo

En el isomorfismo normativo se identifican cinco hechos importantes que son transversales y complejos para dividirlos por lo que los mencionaremos indistintamente al inicio de la organización, proceso de profesionalización al estudiar doña Emy la Licenciatura de Gastronomía, proceso de modernización cuando se certificaron en el distintivo “M” y el proceso de permanencia y visión al futuro.

1) Proceso de inicio de la organización

Dentro de las normas que se establecen en la organización reconocen en sus inicios que R-7 *“Pues eran pocas porque, el restaurante como que, era más, más pequeño y pues obviamente lo, lo básico nada más, hee, las reglas, venir bien peinados, hee manos limpiecitas, lavarse las manos cada vez que vas al baño, hee que los, los este, los tenedores y todo lo que se usa para el cliente estén bien limpios, siempre checarlo eso es lo básico que siempre hemos tenido, en cuestión de los alimentos igual era, era muy estricto antes de tocar un alimento sería lavarse bien las manos, porque la señora siempre nos checaba eso”* las normas se identifican como algo que sucede desde

siempreR-7 *“en el momento en que nosotros estábamos haciendo el contrato, ahí se nos estuvo explicando”* y son respuestas donde dan por sentado que así ha sido y así debe ser R-5 *“Es como, cada quien sabe lo que tiene que hacer, hace su trabajo, y este uno hace lo que tiene que hacer”*

Asimismo los valores se perciben como algo que se debe hacer y ya, pero no hay una distinción clara entre lo que son y lo que aprendieron en el proceso de conformación, R-7 *“sería el trabajo de, en equipo, eso es lo que nos cuesta mucho trabajo hacer equipo con los demás compañeros pero al final de cuentas siempre, siempre se este, siempre tratamos de sacar lo bueno, y dar lo mejor, es un poco difícil congeniar con ellos, pero si, cuando se trata de algo que es necesario y es para el cliente, pues sí, todos ponemos nuestro granito de arena, así que nos estemos mal mirando y todo, pero cada quien tiene una responsabilidad sobre, sobre el trabajo pues más que nada”*.

Ellos se identifican con algunos valores voluntarios o aprendidos en el procesoR-7 *“Si de hecho ha habido momentos, pero pues ahorita si como que ya, ya se está respetando un poco, antes no, antes como que no hacían caso de o sea si por decir yo le doy una orden a un compañero no lo va a hacer porque ellos dicen no, tú no eres mi jefe, eres igual que yo, entonces, en ese caso no puedes, porque te limitas, te corta tajantemente”* las respuesta es muy natural se asume de sentido común, sin embargo se observa que entretejen con los valores que mencionan en los lineamientos del proceso de Distintivo “M”(ver anexo 7.2) Respeto, Honestidad y Perseverancia con las normas o reglas de operación entendidas durante las entrevistas R-6 *“he tratado de que o sea haiga un respeto a mi patrona, a mi patrón, le digo mis horarios pues siempre trato de respetar a qué hora voy a entrar pues si no puedo llegar temprano, pues avisar ¿no? tratamos de que siempre haiga respeto”* los empleados en general identifican la

honestidad, la responsabilidad, el respeto, el trabajo en equipo y por parte de los dueños reconocen que R-3 *“fijese, por ejemplo aquí no lo va a creer nunca ha faltado alguien”* y la persona encargada del proceso de certificación aunque no sabe cómo surgen pero R-4 *“la verdad no sé cómo surgieron esos valores pero siento que le acertaron bastante una porque pues como es personal mixto entonces pues todos conviven en las mismas áreas yo creo que el valor del respeto les ha, les ha surgido, les ha funcionado bastante bien”* el principal valor identificada por todos es el respeto y con reglas de convivencia del trabajo en equipo.

Los conocimientos técnicos adquiridos son reconocidos como un esfuerzo personal en parte el apoyo entre ellos, pero también se reconoce la intervención de Doña Emy como la que ha instruido el cómo se deben hacer las cosas R-7 *“este no, no hubo algo escrito, hee conforme pasa el tiempo, nos vamos dando cuenta, vamos aprendiendo de los demás o sea yo cuando entre comencé lavando trastes y de ahí yo vi que hacía el compañero pues lo fui practicando y se me fue dando, lo fui haciendo, y los jefes nos daban chance, ah sí lo quieres hacer lo sabes hacer, ayuda. Prácticamente así a que nos lo pongan por escrito y que no los estén enseñando muy muy, no prácticamente es a base de ver nada más, aprender”* R-7 *“La señora, la señora era la que se encontraba y había un chef, que igual que él nos decía prácticamente la señora nos decía al entrar y el que se ocupaba de estar vigilando era el chef que estaba antes Víctor se llamaba”* R-7 *“bueno sigue siendo el mismo porque el que se fue dejó a uno que ya tenía entrenado y era de la misma manera, si el mismo, lo que él hacía es lo que le enseñó a este, este se quedó y sigue haciendo lo mismo, la cocinera que estaba, tenía otra, la enseñó aprendió esa y sigue siendo lo mismo y pues la que la checa pues es doña Emy la que da las recetas pues lo mismo, a lo mejor si le hablaría de un cambio si tuviésemos gente nueva que acá”* R-2 *“mira ah la mayoría de las personas que están*

aquí trabajando, aquí se enseñaron, aquí entraron a la cocina a la mejor que te gusta de lo que tenemos un 30% ya tenía algo de experiencia en la cocina, pero experiencia de que le ayudaban las cocineras, no en si alguien que tuviera conocimientos de cocina, pero la mayoría que está aquí se enseñaron, tengo un muchacho aquí en la plancha que hace muy buena comida yucateca y a veces son cositas que las recetas no te enseñan, es a través de la marcha que van aprendiendo ciertos trucos, ciertas técnicas que te ahorran tiempo en preparar los productos, aquí era muy común que cocinaran el champiñón en una olla y ahí dejaban el champiñón en la olla y alguien preguntaba por qué no lo, ya está cocinado, sácalo de una vez, no, no, hasta que le vaya el agua, el champiñón es 80% liquido, ósea nunca se le va ir el agua, ese tipo de cositas, sí,”

2) Proceso de profesionalización en Gastronomía

Principalmente se ven reflejados los cambios a partir de la profesionalización de los actores principales , los dueños de la empresa Doña Emy R-1 *“a partir de la escuela empecé a ver qué es esto, antes yo tenía otro concepto de lo que era mmm, como se llama esta carrera, lo que es marketing, mercadotecnia, si yo antes tenía otro concepto de lo que era mercadotecnia pero obviamente ya con la escuela te das cuenta que no solamente la mercadotecnia es no nada más hacer anuncios o hacer campañas de publicidad, hay mucho, mucho detrás de la mercadotecnia, entonces te digo lo aprendí en la escuela y estoy aplicando varias cosas de lo que aprendí en la escuela y parte de eso es que tienes que promover si, entonces tienes que invertir”,* y José (hijo) al preguntarle sobre su decisión de haber estudiado la carrera de Gastronomía R-2 *“yo creo que fue por, aquí me crie, aquí siempre fue esto familiar, desde chiquito después de la escuela vente ayudar aquí todos y creo que te acostumbras hasta cierto punto, es un negocio muy, muy bonito, muy demandante en el cual tardas mucho en el que un negocio se rentable un restaurante”,* para el esposo piensa que hubo cambios a partir

del año 2000 cuando inicia Doña Emy sus estudios de Licenciatura en Gastronomía así como de los empleados cuando se les pregunta si han notado algún cambio desde entonces R-4 *“si claro bueno, si definitivamente si, este sobre todo que, pues en el este, sobre todo en la cuestión del manejo de alimentos, si ¿no?”* R- 7 *“como, como que ya ahorita que va a la escuela y todo eso, como que también ella ya se presta un poco a también la señora, como que ya también se pone más a escucharnos porque también antes como que cuando nosotros queríamos decir algo, como que no, no se sienta también a escucharnos, eso también yo creo ha cambiado mucho”* asimismo se permite la participación de estudiantes de las universidades de gastronomía R-7 *“siempre vienen, siempre vienen niños de las escuelas”* sin embargo la percepción de los empleados es muy distinta a la de los dueños R-7 *“pues es que lo que pasa con esos niños son personas que, hay unos que sí, que si le prestan y ponen empeño y atención pero la mayoría viene nomas a pasar el examen o por decir a fuerquita tengo que hacer esto, porque si no, no me califican en la escuela y prácticamente como que no se metende lleno a lo que es realmente”* R-8 *“vienen a hacer sus prácticas, pues entran en producción igual o en la cocina, más que nada están en la cocina”* R-6 *“van, hacen prácticas, por ejemplo lo que ellos sí, tienen este, conocimientos pero no, no o sea, no sé cómo decirle como que, este bueno nos han tocado muchachos que dicen yo tengo un papel y tú no, o sea a veces como que si, por ejemplo no les dice uno mira así los trastes se lavan bien, tu o sea por ejemplo como les digo, lavarse las manos este, o sea todas las reglas, o sea este se les dices a los muchachos y luego hay veces como que te tiran a o sea tu quien eres para decirme eso, sí, como le digo, quieres poner una cocina tienes que hacer bien las cosas”* Y normalmente son alumnos de Doña Emy ella los percibe como R-1 *“tanto lo que me ha servido mucho es las estudiantes que vienen hacer sus prácticas obviamente traen escuela sí, pero no traen experiencia, entonces*

aquí los chicos tienen la experiencia pero no la escuela entonces los pongo ahí a supervisar tu supervisa lo que está haciendo si lo hace mal llámale la atención y dile esto no se hace así, se hace así okey y tú ve como lo hace con mayor rapidez, entonces ahí entre los dos ya se ponen de acuerdo y ven que mejoras puedes hacer tu que traes escuela y que mejoras puede hacer el que trae la experiencia, entonces ha sido bonito eso” la presencia de los alumnos en la organización aunque con diferentes perspectivas como se puede apreciar su presencia es notoria y significativa.

3) Proceso de Modernización

Siguen el modelo de otras organizaciones de los estándares de las certificaciones especializadas como el distintivo “M”, Distintivo “H” y Punto Limpio, por lo que han accedido a ellos R-1 *“mira como estamos inscritos con los de Moderniza, con la certificación de Moderniza entonces ellos es cómo, que te puedo decir, es como una sociedad, es como un grupo de gentes sí que pertenecemos con estas certificaciones sí, nos mandan avisos ya que la Secretaria de Economía está dando ciertos apoyos siguen dando apoyo a los Pymes, entonces es ahí donde nos enteramos”*. (Ver anexo 6.6) Los empleados participaron en el proceso de adaptación R-5 *“pues nos decían que teníamos que venir a que nos dieran el curso de Moderniza”* R-8 *“ha habido Moderniza y Distintivo “H”* quienes perciben cambios en la dinámica de trabajo tanto en los procedimientos como en las normas de convivencia R-8 *“bueno de antes, sinceramente no había el trabajo en compañerismo no? Hora ya hay, ya lo hay”*R-4 *“pues es cuando entró Moderniza, entonces cuando hay curso, cuando se hacen juntas pues se les vuelve a recordar todo o que es la, la filosofía de la empresa, la misión, la visión, las políticas, el reglamento, y aparte pues está pegado, ellos lo ven diario”* por lo que los trabajadores asumen que a partir de esos cursos ellos experimentaron cambios R-8 *“si ya lo hay ahora, mucha comunicación entre todos los empleados la verdad”* cuando se

les pregunta sobre los valores identifican que fue a partir de la certificación R-8 *“me imagino que cuando fueron ya, ya entrando los distintivos acá, las pláticas que empezaron a dar..”*R-7 *“Comparado con lo que era antes, ahora como que hay un poco más de compañerismo”*

Se crea el puesto de Coordinador de Calidad sin una estancia permanente para controlar los procesos de producción como medio de legitimación del sistema adquirido, R-1 *“si, cuando tienes que hacer registros eso te lleva tiempo, eso te lleva muchísimo tiempo, entonces a una chica de la universidad que vino hacer aquí sus prácticas si, y que me la recomendó la coaching que tengo de Moderniza pues me dijo que si podía ella quedarse a trabajar pero pues unas horas sueltas nada mas no tomada como empelada, entonces bueno perfecto para que pueda hacer los registros que pueda hacer todas esas hojas, que tiene que ser de tres “W” que hay que supervisar, ella no entra a producción si, como que de repente si, lávate las manos y ayúdanos a hacer esto, porque a veces si necesitamos manos, pero realmente ella se dedica a checar, a checar los sistemas a que todo esté bien, más que nada, a darle seguimiento a los sistemas porque muchas veces entras a un sistema, pero no lo puedes abarcar todo en un mes, o dos o tres meses que te den de tiempo para poder adaptar ese sistema, como que es el principio de llevar un sistema, entonces eso te lleva tiempo, entonces en un año es cuando vas llenando todos esos registros, vas trabajando y pues todo y te va sirviendo para llevar el negocio”,(ver anexo 6 y 7 completo)*a partir de este hecho la persona encargada asumida como ajena a los procesos operativos y como apoyo de Doña Emy, R-5 *“ellos tienen su secretaria porque ella era nos checaba”* R-7 *“Argelia era la que hacía todos los papeleos, lo que , prácticamente le ayudaba más a doña Emy ella es la que, como decir el trabajo de oficina sobre lo que hacíamos ella hace, pero no sé de qué manera, o redactado, de repente se bajaba y nos hacía unas preguntillas y*

nada más”, la persona encargada de calidad expresa el impacto y la importancia del proceso de adaptación R-4 “bueno lo noto uno por que el personal está más comprometido con su trabajo, dos por que el personal tiene más conocimiento de que es lo que ellos realizan y el por qué es que lo realizan o sea saben que si se están lavando las manos cada que tocan un alimento y deben cambiar a otro no lo, ya lo hacen porque saben que tienen que cuidar la higiene, la salud del comensal este tienen que evitar la contaminación cruzada de alimentos porque eso genera bacterias, antes lo hacían porque por lógica ellos creían que al lavarse las manos es porque así debe ser, era todo no, no tenían el conocimiento del porque hacen lo que hacen entonces otro ha habido un incremento de mercado bastante considerable, ya vienen más personas que antes no conocían el restaurante porque el restaurante se ha mantenido por personas que desde que iniciaron han sido generación tras generación que han estado viniendo y han venido personas de fuera y esto se ha logrado porque se ha dado un mayor uso a lo que es las redes sociales” y muestra una serie de hechos casi inidentificables en el personal, quienes la ubican como a persona que realiza registros y encargada del papeleo.R-4 “pues entraron lo que es este, hee separación de basura, entro lo que es desperdicios orgánicos, inorgánicos, este entró lo que es más higiene y cuidado en los utensilios de cocina, entró lo que es este un poco más de estricto en lo que es la vestimenta personal, o sea más que nada en el cabello y en las manos que son lo que más tienen contacto con él, con la comida, heee que más y pues el orden, lo que es la cámara fría y el, la bodega uno porque así lo marcaba el sistema de Moderniza, que así tenía que ser, porque así lo pedía el sistema “H” y Punto Limpio. Y otra porque pues era importante para, para la higiene más que nada o sea en lo que es la preparación de los alimentos y para que los trabajadores se disciplinaran también” Actualmente ya no

labora permanentemente y su intervención se reduce a dos horas a la semana los sábados.

4) Proceso de permanencia y visión al futuro

La organización se ve a sí misma como parte de un sistema de calidad reconocido (ver anexo 7.3) R-2 *“si, si el M nos vino abrir muchos, el M nos vino abrir los ojos, muchas cosas con cosas si, a veces a cosas que uno no le da valor a ciertas situaciones ya el M nos vino a dar otra perspectiva”*, y se actualiza para conseguir más seguridad y hacer las cosas mejor R-1 , *“la vida me llevó a estudiar eso de la gastronomía, y estoy aquí, pues ya después decía con los contactos que vas teniendo en esto de los estudios, de la gente especializada, en sistemas y en esto de la gastronomía, conozco una amiga , que ahora es mi amiga y le pregunto oye, y para esto la llevaron a la universidad para que nos diera una plática de sistemas manuales, y es que yo necesito los sistemas, pero ya en manuales que los vean para que el empleado no creas no crea que tú le estás diciendo las cosas así porque yo digo, no porque el negocio lo necesita y porque así debe de ser y el que no se adapte a estos sistemas y a estos métodos de trabajo, entonces no la pueden hacer y no pueden trabajar no, así de fácil, entonces yo tenía miedo simplemente hasta de contactar un empleado, pues porque no sabía cómo manejarlo, yo pensaba que lo que tenía que hacer, era creo que mi idea de lo que debería de hacer, no realmente de lo que tenía que hacer por medio del sistema, que es muy diferente, entonces empezamos ya hacer los manuales, empezamos hacer los sistemas, empiezan aparecer las certificaciones, que si quieres te puedes certificar con Sistema H, Sistema Punto Limpio, Sistema de Moderniza, entonces recibimos, son carísimos, pero entonces te dan un apoyo en la Secretaria de Turismo, Secretaria de Economía, entramos también a esos retos y bueno logramos tener sistemas, sí es difícil no es nada fácil que los empleados obviamente lo ven al principio muy complicado,*

porque si estás acostumbrado hacer las cosas de tal o cual manera y siempre ha funcionado que llegue el momento de les dices sabes que está bien, lo haces y lo logras, pero si lo hacemos de tal manera como lo está diciendo un sistema si, te va ir mejorse estandariza por medio de un sistema entonces a mí me da mucha seguridad tanto para saber cómo estoy manejando al empleado si, como manejo la situación del negocio, como manejo al cliente,” las ventajas percibidas al adquirir esas normas tienen que ver con el reconocimiento a nivel local R-2 “sí y bien, nos ayudan desde el momento porque en la página de Economía ya aparece el nombre de Huaraches, ah ah ah , que nos inviten a ciertos eventos nada más, para opinión muy personal de José Ángel Cárdenas, que como dicen que a lo mejor las opiniones de las personas, no es la misma que la empresa, pero es muy válida también. Distintivo “M”, en eso nos ayuda el distintivo M, procuramos ir a expos, cuando hay Food Show, la Expohotel, y cuando nos invitan a ciertos congresos, mi madre va,”

El proceso de adaptación a las normas los entrevistados lo entienden como R-7 “uno se va familiarizando con todo porque va empezando poco a poco y se va aumentando, o sea ya cuando llega algo muy estricto, haga de cuenta que ya nos acostumbramos ya sabemos que esta que viene, pues una norma más o una orden más pues uno más en la lista” se percibe como una acción dinámica a la que hay que adaptarse R-5 “Porque si no lo hago, al día siguiente voy a andar corriendo, de todas maneras lo tengo que hacer”

5.4 Reflexiones finales del caso

El caso del Restaurante Alcatraces, permite reconocer diferentes dimensiones de análisis dentro de los Estudios Organizacionales, particularmente en torno a su comportamiento en el tiempo para adaptarse al ambiente, siendo la principal fuente del acto cotidiano, la necesidad de supervivencia de los dueños, pero también en tiempos de bonanza y expansión, en ambos casos los actos cotidianos como estrategias de adaptación responden a diferentes lógicas que en algunos casos el nuevo institucionalismo sociológico permite entender mejor, pero que en otros son variables como la innovación fortuita lo que modifica el comportamiento de la pequeña organización.

La percepción de la institucionalización se ve reflejada en esta pequeña organización, a partir de las creencias, de presiones o regulaciones a las que sus actores de la organización deben adaptarse a través del isomorfismo (normas, valores y conocimientos técnicos) consideradas como legítimas como se pudo observar en los hallazgos, el proceso de adaptación, es un hecho casi natural como lo señalan Meyer y Rowan (1977) en el isomorfismo institucional se comprenden a través de las fuerzas miméticas que presionan a la organización a la adaptación, al evaluar los procesos isomorfos en las entrevistas semi-estructuradas, se describen los mitos racionalizados es decir reglas, evidencias empíricas, pero no científicas, factores que determinan el cambio, y que no son conscientes de los actores, principalmente de la dueña de la organización, quién es la persona que más influye en las reglas de operación cotidiana, tanto explícitas como tácitas.

Las entrevistas, las imágenes anexas de las observaciones y la documentación explorada, permiten reconocer, que al plasmar en papel las diferentes normas, reglas,

valores y estructura organizacional, y darlo a conocer al personal y hacer que firmen de enterado, es una forma de asegurarse de que se legitima la institucionalización de las normas de operación del Restaurante Alcatraces, y de acuerdo a Meyer y Rowan como se menciona en el capítulo tres de esta tesis “*el isomorfismo institucional supone que las organizaciones buscan legitimidad con relación a un entorno socialmente construido que implica competencia entre las organizaciones para lograr la legitimidad institucional y ganar posicionarse en el mercado en atención con la política y la ceremonia de la vida organizacional moderna*”, así entonces, es muy sutil reconocer los procesos de legitimidad, entre lo que supone es una fuerza externa que presiona a la organización y lo que la organización busca a través de la innovación basada en tres variables fundamentales, opiniones de los entrevistados, ideas deliberadas de la dueña o la familia y/o el ensayo y error, muchas veces de carácter fortuito en el preparado de los alimentos o en los propios procesos.

Dado que la legitimidad es un factor fundamental, dentro de la teoría del nuevo institucionalismo sociológico se exploran percepciones o supuestos generalizados en el isomorfismo coercitivo sobre lo que se está haciendo, por obedecer ciertas normas y reglas que son propias, según las instituciones S.S.A., Protección Civil, SIRESOL, PROFECO que regulan el sector gastronómico y que son validadas por SECTUR, y por un sistema de calidad reconocido en el campo profesional gastronómico como las certificaciones *Moderniza y Distintivo “H”*.

La pequeña organización Alcatraces modifica su estructura a partir de un proceso de adaptación e implementación de normas, valores, creencias y definiciones como lo menciona (Suchman, 1995: 574) “*es una percepción o un supuesto generalizado de que las acciones de una entidad son deseables, apropiado, o apropiada*”

dentro de un sistema socialmente construido de normas, valores, creencias y definiciones".

El caso del Restaurante Alcatraces, permite reconocer otras dimensiones de análisis dentro de los Estudios Organizacionales, quizá la más importante del caso, tiene que ver con la particularidad, de una pequeña organización gastronómica de tipo familiar en el ambiente específico de Cancún, que permite observar diferentes comportamientos que más allá de reconocerse como variables de análisis de los procesos de institucionalización, llaman la atención de inmediato, nos referimos a los siguientes:

1. La muestra de que tipos de comida diferentes a los locales puede tener éxito.
2. En temporada de crisis, por ejemplo de Huracanes, la respuesta de apoyo a la comunidad, se traduce en raciones más grandes de comida que la gente reconoce, y que se traducen en legitimidad para la organización, aunque esta no lo haya buscado deliberadamente.
3. Lo que se podría llamar un espíritu de modernización permanente, por parte de la dueña que busca instrumentar permanentemente procesos de mejora, constituye una condición particular que en realidad refleja el comportamiento de cualquier empresario o incluso actor social de la modernidad.
4. Las normas de calidad e higiene del ramo restaurantero, tienen una implicación o influencia, por decirlo de alguna manera, más importante que en otras regiones del país.
5. Estas normas de manejo higiénico de los alimentos puede explorarse con los estudios sobre la políticas públicas enfocado a la cocina tradicional mexicana que le permitan competir con nivel internacional.

6. Por último el caso refiere de la influencia de las Instituciones Educativas en la toma de decisiones sobre el comportamiento del negocio donde dueña y el hijo se especializan en este campo gastronómico, es pertinente explorar esta perspectiva en la investigación aplicada en este campo de estudio.

5.5 Limitaciones del caso

Por lo tanto se debe reconocer que este estudio de caso aunque se refleja un proceso de una serie de mecanismos que hacen posible el isomorfismo en una empresa aparentemente exitosa y que atribuye muchos de sus logros a partir del proceso de certificación del sistema Moderniza “M” sin embargo se dejan a un lado una serie de elementos que aunque son declarados como hechos percibidos, no hay una reflexión profunda del sentido de certificación, por otra parte prevalece en los propietarios principales la idea de *preservar la Cocina Mexicana, realizar más investigación y enaltecer la cocina tradicional*, esto es pertinente retomarlo posteriormente para explorar a profundidad y considerar que eso contradice al proceso mismo de ambas certificaciones “M” y “H”, por lo que valdría la pena estudiar casos similares donde se puede comparar este hecho. Repensar las certificaciones que establecen normas y reglas en contra de las costumbres culinarias mexicanas. Por un lado ampliarla comprensión sobre ¿Cómo determinar cuáles son los beneficios en materia de costo-beneficio que deja este tipo de certificación?.

Y por otro lado si se entiende, que hay procesos de cocción, como de producción que no están permitidos en ambas certificaciones, que la cocina tradicional se usa equipo mayor y menor que no cumple con las normas y reglas higiénicas, y más aún por ejemplo ¿cómo podría concibe una salsa de habanero tradicional?, sin chiles tatemados y molidos en molcajete, ¿cambiarlos por unos chiles hervidos o cocidos y licuados en una licuadora o trituradora eléctrica? o en los platillos regionales el sabor de la leña

como por ejemplo en los guisos llamados pib que se preparan con técnicas prehispánicas

Entonces estos dejarían de ser un platillos tradicionales por sus procesos de cocción y preparación, lo que llevaría a preguntarse ¿Cómo preservar las costumbres y sabores en un restaurante con mexicano con una certificación que sus normas de manejo higiénico de alimentos son contrarias a los procesos de producción tradicional?, ¿Cuáles serían los mecanismos que ayudan a preservar ese patrimonio gastronómico que desea la empresa? Al respecto vale la pena recordar que algunos organismos institucionales mencionados en el capítulo uno, consideran llevar a cabo un proyecto en México a Nivel Nacional como producto turístico, conocido con el nombre de “*Marca Gastronómica Mexicana*”. Habrá que reflexionar a profundidad bajo que normas de calidad que se pretende legislar o normar y *ganar posicionarse en el mercado en atención con la política*, ¿Quiénes deben participar?, ¿Cómo van a establecer los procesos de producción y servicio, respetando nuestras tradiciones, costumbres culinarias? y ¿Qué se debe hacer para estar a la vanguardia con los países de prestigio culinario como los franceses?.

Por último otra limitante en este estudio de caso que aporta evidencias de la participación de las presiones coercitivas para los proveedores de insumos alimenticios que aunque no es el tema central pero, puede ser de interés para futuras investigaciones con este argumento, ya que al compartir un anécdota, la propietaria describe de qué manera en que se discrimina al proveedor de productos artesanales, limitado por las normas de higiene y salubridad de la S.S.A. que obliga a las empresas a adquirir productos aceptados solo por ellos R-1 “*En la vida volví a comprar queso artesanal, todo se compra de Lyncott, ahorita ya mi proveedor es Lyncott, aprendes que tienes que tener proveedores seguros si, entonces si el de Lyncott te vale ciento cincuenta pesos el*

kilo y el artesanal que te vende chuchita, pepito te vale ciento veinte sí, pero yo corro el riesgo de que no sea un queso seguro sí” al solicitarle a que se refería con seguro R-1 “Que tenga, que se haya fabricado bajo las normas higiénicas si, exigidas por salubridad si, para el consumo humano, entonces digo eso habla, aprendes mucho todo eso de que eso te lo enseña la vida no, pero ya la escuela te das cuenta de que todos los problemas cuando una persona no sabe manejar alimentos, entonces este pues si eh, hay mucho que aprender si, para poder trabajar bien” esta idea de cumplir con las normas establecidas obliga a los productores a modificar sus procesos para pertenecer a los productores avalados por SSA, pero entonces y por otro lado en su última frase ella refiere a la experiencia y la escuela y su encuentro con la escuela entonces uno se puede preguntar y profundizar en ¿Cómo distinguir los límites entre lo que se aprende en la escuela y la experiencia en la organización para así reflexionar sobre el andamiaje de la organización y potencializar ese conocimiento para que sea útil a la organización? evidentemente es una pregunta que invita a explorar en investigaciones posteriores y abre un abanico de inquietudes que enriquecerían los estudios del campo organizacional gastronómico.

Es también para las Universidades un reto explorar cuáles son los argumentos para la educación en la carrera de gastronomía, ¿cómo construir el perfil del egresado? y ¿cuáles son las exigencias reales en el mercado gastronómico?, ¿qué se debe considerar? que si la cocina mexicana es un bien inmaterial cultural, ¿qué debe saber un administrador de establecimientos de alimentos y bebidas?, ¿qué debe saber un especialista en cocina de vanguardia?. Es conveniente explorar entonces estos procesos de isomorfismo institucional en la localidad y repensar en los programas educativos de las organizaciones educativas de educación superior de gastronómica en México.

5.6 Conclusión.

Se concluye que existen más elementos que influyen en el comportamiento de la organización, cuando esta se está adaptando al ambiente, lo que muestra otras aristas en el proceso de adaptación institucional que a son útiles dentro del marco de los Estudios Organizacionales:

Isomorfismo: las organizaciones copian lo que otras hacen como lo vimos en los hallazgos, dan cuenta de elementos que parecen cotidianos, sin embargo son procesos que se mimetizan de lo que se vive, de lo que se ve, de las experiencias pasadas o de las circunstancias propias de la localidad pero no todo es isomorfismo.

Reflexionar: en los detalles que se presentan en situaciones donde la organización no necesariamente imita, sino también tiene espacios de análisis que le permiten ser innovador, en las organizaciones por ejemplo en una organización se puede analizar la capacidad de respuesta ante la opinión del cliente, el papel que juega la educación especializada en la toma decisiones, identificar los mecanismos que permiten la creatividad o innovación.

Naturales: se entiende que son los elementos que tienen que ver más con la ubicación del establecimiento, las relaciones que establecen los dueños de una organización con los actores sociales reconocidos de la localidad, también se debe considerar las circunstancias ajenas a las organizaciones que se construyen a partir de hechos por ejemplo los desastres naturales y por último el factor tiempo y lugar son elementos que intervienen en el comportamiento de una organización.

Por lo anterior se precisa que se puede estudiar a una organización considerada como débil en el Nuevo Institucionalismo Sociológico, debido a que los estudios institucionales se enfocan en su gran mayoría en grandes empresas y a niveles macro-

micro, y se sabe también que aunque los restaurantes son considerados en este enfoque con ambientes técnicos e institucionales con débiles controles según Scott mencionado en Powell y DiMaggio (1999 p.171). Estas organizaciones tan comunes en México es posible estudiar los procesos desde diversas disciplinas la psicología, la economía, la sociología, la política etc. para comprender como operan, como sobreviven, como son exitosas o como mueren.

En ocasiones no queda clara la frontera entre un isomorfismo coercitivo y uno normativo, dentro del nuevo institucionalismo sociológico, ya que la norma referida como una obligación institucional, no sólo norma, sino coacciona, teniendo como referencia la angustia y tensión que se genera en los actores de la organización es decir, la variable sensación del actor particular que entiende el factor externo que lo obliga podría ser factor determinante para saber si se asume como el cumplimiento de una norma, o llega al nivel de tensión de considerarse una obligación de vida o muerte.

Las pequeñas organizaciones tienen por su tamaño, características de adaptación muy particulares, y tienen que ver con la fácil respuesta al cambio, que de un día para otro pueden modificar perfiles y tipos de negocio, situación que no se puede garantizar en grandes organizaciones, el motivo principal por lo que esto sucede no sólo es que sean pequeñas, sino porque está en juego la vida misma de la organización, es decir es cuestión de vida o muerte, por decirlo de alguna manera para el dueño de la organización, es una cuestión de supervivencia de la empresa. Por otro lado, es posible que una organización grande también pueda adaptarse, pero el gasto se convierte en el indicador que hay que observar, porque el que una gran empresa, por ejemplo siga existiendo.

En México, la venta de comida en la calle y posteriormente su institucionalización en negocios formales familiares, constituye casos muy comunes, que no por serlo en este país, constituyen comportamientos homogéneos a nivel mundial, es decir, el volcarse a la calle en tiempo de crisis a poner puestos de comida, es parte de una tradición cultural que hay que reconocer como muy propia, sin asumir juicios de valor de que si es bueno o malo.

BIBLIOGRAFÍA TEMÁTICA

Capítulo I

Barrere Christian, Bonnard Quentin and Chossat Veronique.(2011) “Democratiation in the Gastronomic Market: From Sarts to Michelin “Bibs”. 4^{èmes} *Journées de recherches en sciences sociales* (agro Campus-Quest), Rennes, 9-10décembre 2010

Benavente, Toribio de Fray (Motolinia) (1964) *Relaciones de la nueva España*. Ed. UNAM México.

Bourdieu, P. (1980) *Campo de poder, campo intelectual*. Edit. Montessor. Buenos Aires, Arg.

Bourdieu, P. (2002) *La distinción, criterios y bases sociales del gusto*. Edit. Taurus, Bogotá, Colombia.

Brillat-Savarin, Anthelme (1987) *Fisiología del gusto o Meditaciones de gastronomía trascendente*. Madrid: Aguilar.

CANIRAC (2011) *Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados* México. Recuperado el 4 de febrero 2013 en www.canirac.org.mx

Davenport, G. (2002) *Objetos sobre una mesa: desorden armonioso en arte y literatura*. Edit. Turner. Madrid España.

Duart, Federic (2002) “Come do ergo sum. Reflections about the alimentary cultural identity”. *Revista 2.Gazeta de Antropología* No. 18-2002 (junio). Repositorio Instituto Nacional de la Universidad de Granada. Consultado el 02 de junio 2013 en <http://hdl.handle.net/10481/7403>

Fantasia, Rick.(1995) “Fast Food in France ”, in *Theory and Society*, num. 24, pp. 201-43

Fantasia, Rick (2010) “Cooking the books of French gastronomic field”. *Cultural Analysis and Bourdieu’s legacy: settling accounts and developing alternatives*.

Edited by Elizabeth Silva and Alan Wade Routledge. Taylor & Francis Group .London and New York

Flandrin, Jean-Louis y Massimo Montanari (2004) Historia de la alimentación. Ed. Trea S.L. España

Ferguson, Priscila P (2004) "Accounting for taste: The triumph of French Cuisine". *University of Chicago Press*. USA

Fischler Claude (1988) "Food, self and identity". *Safe Journals*. Social Science Information June 1988 27: 275-292.

Fonte Marie (2002) "Food Systems, Consumption Models And Risk Perception In Late Modernity"... *Journal of Sociology of Agriculture and Food*, University of Naples "Federico II", Naples, Italy- ijsaf.org

Hall, Richard (1996), Organizaciones, Estructura y Proceso, Prentice Hall, 6a. Edición, México, pp. 199-218.

Hayagreeva Rao (Northwestern University) "Crossing Enemy Lines: Culinary Categories as Constraints in French Gastronomy" Presented in *Organizational Ecology and Strategy Conference*. April 23 - 24, 2004 en Washington University St. Louis, U.S.A.

Hjalagerand Anne-Mette & Greg Richards (2004). *Tourism and Gastronomy Routledge advances in Tourism*. Edit. Taylor & Francis. London and New York.

Leschziner, Vanina. (2010). "Cooking Logics: Cognition and Reflexivity in the Culinary Field. In *Globalization, Food and Social Identities in the Asia Pacific Region*", Edit. James Farrer. Tokyo: Sophia University Institute of Comparative Culture.

Levi-Staruss, C. (1988) *Tristes trópicos*. Edit. Paidós, Buenos Aires, Arg.

Levi-Strauss, C. (1999) *Raza y cultura*. Edit. Atalaya. Madrid. España.

Monin Philippe & Durand Rodolphe (2003) "Identity Jump shipping in French Elite Restaurants": *The Influence of Nested and Crosscutting Identities*. Edit. École de Management, Lyon, Francia

Novo, Salvador (1979). *Cocina Mexicana o Historia gastronómica de la ciudad de México*: Ed. Porrúa, México, D.F.

Ritzer Alan (1996) *The McDonalization of society*. Edit. Ariel, S.A. Barcelona, España.

Sahagún, Bernardino Fray (1999) *Historia general de las cosas de la Nueva España*, Ed. Porrúa. México, D.F.

Schehr, Lawrence R. & Allen S. Weiss (2001) *French food: on the table, on the page and in French culture*. Routledge, Taylor & Francis Group. New York, USA

SECTUR (2011) “*Resultados de la actividad turística*”. Secretaría de Turismo. México, D.F. enero-marzo-2011

SCIAN (2007) “*Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte*”. Editado por el INEGI, Aguascalientes, Ags.

Smith, Anthony D. “¿gastronomía o geología? El rol del nacionalismo en la reconstrucción de las naciones”. *Revista Nations and Nationalism*, vol. 1, nº1 (1995), pp. 3-23. Álvaro Fernández (compilador), *La invención de la nación. Lecturas de la identidad de Herder a Homi Bhabha*. Editorial Manantial, Buenos Aires. Capítulo 9, pp. 185-209.

Scholliers, Peter (2001) *Food, Drink and Identity. Cooking, Eating and Drinking in Europe since the middle ages*. Edit. Berg.Oxford International publishers Ltd., New York. U.S.A.

SSA (2014) *Secretaría de Salubridad y Asistencia en Unidad Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS)*. México. Recuperado el 4 de febrero 2014 en <http://www.salud.gob.mx/unidades/cofepris/bv/nomsc.htm>

Spang, Rebeca L. (2000) *The invention of the Restaurant: Paris and modern gastronomic culture* (Harvard Historical Studies) Harvard College, USA

Voski A. & Haber B.(2005) From Betty “Crocker to feminist food studies: critical perspectives women and food”. *University of Massachusetts Press*. U.S.A.

Zin Howard (2005) *La otra historia de Estados Unidos*. Edit. Hiru. España

Capítulo II

Barba, A. (2000) “Cambio organizacional y cambio de los paradigmas de la administración”, Num.48, Año 21, enero-junio de 2000, *Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa*. México, D.F.

Barba, A. (Compositor). (2012). “Administración, Teoría de la Organización y Estudios de las organizaciones, tres campos de conocimiento, tres identidades”. [O. Lozano, Dirección] *Universidad Autónoma Metropolitana*. México, Distrito Federal, México.

Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord, (1996) *The SAGE Handbook Organization Studies*, Sage, London.

Colli, A. (2006) *The history of family business, 1850-2000*, Cambridge, M.A. Cambridge University Press.

Colli A. (2013) “State of art. Family firms: risk and opportunities; the state of the art of the debate” *Socio Economic Review*, June 11, 2013, p 1-23. Oxford Journals, USA

De la Rosa, A. (2002). “Teoría de la organización y nuevo institucionalismo en el análisis organizacional”. No. 8, Año 4, Julio 2002, p.13-44.*Administración y Organizaciones*. Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Xochimilco. México, D.F.

Friedland, R., & Alford, R. (1999). “Introduciendo de nuevo a la sociedad: símbolos, prácticas y contradicciones institucionales”. En W. & Powell, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (págs. 294-329). Mexico, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Greenwood, R. Oliver, C. Sahlin, K and Suddaby R. (2008a) Introduction in R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin and R. Suddaby. (eds.) *The SAGE Handbook of organizational institutionalism* London: SAGE.

Hannan M. T. and Freeman J. (1989) *Organizational Ecology*, Cambridge, Harvard, U. Press, 1989

Hall, Richard (1996), *Organizaciones, Estructura y Proceso*, Prentice Hall, 6a. Edición, México, pp. 199-218.

Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C. (2011) *Análisis estratégico para el desarrollo de la MIPYME en México* publicado en IMEF. Recuperado el 12 de febrero 2014 en www.imeforg.mx

Meyer J. & Rowan B.(1977) *Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony* . *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), pp. 340-363 Published by: The University of Chicago Press disponible en: Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/2778293> .Accessed: 25/01/2012 14:10 Your use of the JSTOR archive indicate

Martínez G, Vargas G. y De la Rosa A. (2011) *Estudios organizacionales y administración. Contrastes y complementariedades: camino hacia el eslabón perdido*. En *Revista Electrónica Forum Doctoral*, Num.3 Edición Especial. Enero-Abril de 2011 ISSN: 2027-2146 recuperado el 12 de enero 2014 en <http://www.eafit.edu.co/revistas/forum-doctoral/Documents/forum-doctoral-edicion-3-enero-abril-2011.pdf>

Montaño. L. (2004) “La dimensión institucional en el análisis organizacional”, Num.56, Año 25, enero-junio de 2004, *Universidad Autónoma Metropolitana-Unidad Iztapalapa*. México, D.F.

Montaño, L. (23 de Junio de 2012). “Institución, organización y familia. Algunas reflexiones teórico-metodológicas”. Cancún, Quintana Roo, México: *Seminario de perspectivas de investigación en MIPYME*.

Pesqueux, Yvon. (2009). *Institución y Organización. Cuadernos de Administración*, Enero-Junio, 7-25.

Powell W. & DiMaggio P., (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.

Scott R (1987) *Organizations, rational, natural and open system*. Prentice-Hall

Scott Richard (2004) *Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program*. Chapter prepared for *Great Minds in Management: The Process of*

Theory Development, Ken G. Smith and Michael A. Hitt, eds. Oxford UK: Oxford University Press.

Scott, R. (2008) *Institutions and organizations: ideas and interest*. Sage Publications, Inc.

Capítulo III

Aldrich, H; Fiol, C. (1994): “Fools rush in? The institutional context of industry creation”, *Academy of Management Review*, Vol. 19, N. 4, pp. 645-670.

Brinkerhoff, D.W.(2005). Organisational legitimacy, capacity and capacity development.(ECDPM Discussion Paper 58A). Maastricht: ECDPM. Recuperado el 5 de febrero 2014 en <http://www.ecdpm.org/dp58>

Deephouse, D., & Suchman, M. (2008). “Legitimacy in organizational institutionalism”. In R. Greenwood, C. Oliver, R. Suddaby, & K. Sahlin (Eds.), *The SAGE handbook of organizational institutionalism*. (pp. 49-78). London: SAGE Publications Ltd. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781849200387.n2>

Deephouse, D., Hill, C. & Walden E. (1998)“A paradox among strategic management, institutional, and resource dependence” theories in *Academy of Management Journal* U.S.A. Recuperado el 12 de enero 2014 en DL DEEPHOUSE, RC HILL, EA WALDEN ewalden.ba.ttu.edu/.../paradox_amj_01_submission...

DiMaggio Paul J., y Walter W. Powell (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, en *American Sociological Review*, Vol. 48, núm. 2, pp. 147-160.

DiMaggio Paul J., y Walter W. Powell (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press.

Friedland, R., & Alford, R. (1999). “Introduciendo de nuevo a la sociedad: símbolos, prácticas y contradicciones institucionales”. En W. & Powell, *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional* (págs. 294-329). Mexico, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Hannan T. & John Freeman (1977).“The Population Ecology of Organizations”.*American Journal of Sociology* Volume 82, Issue 5 (marzo, 1977), pp 929-964. USA

Hargrve T. & Van de Ven A. (2006) “A collective action model of institutional innovation”. *Academy of Management Review*. Vol. 31, No. 4, pp 864-888

Hawley, A. H. (1986). *Human Ecology: A theoretical essay*. Chicago: University of Chicago Press.

Hayagreeva Rao (Northwestern University) "Crossing Enemy Lines: Culinary Categories as Constraints in French Gastronomy" Presented in Organizational Ecology and Strategy Conference April 23 - 24, 2004 en Washington *University en St. Louis, U.S.A.*

Ibarra, Eduardo y Luis Montaña (comps.) (1990), *Teoría de la Organización: fundamentos y controversias*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa, México, pp. vii-xxvi.

Kauffman, S. (1993). *The origins of life: Self-organization and selection in evolution*. New York: Oxford University Press

Kumar R. and Das T.K.(2007) Interpartner Legitimacy in the Alliance Development Process. *Journal of Management Studies* 44:8 December 2007doi: 10.1111/j.1467-6486.2007.00709.x

Lawrence, Thomas B. (1999) "Institutional strategy". *Journal of Management* 1999; 25; 161.DOI.10-1177/014920639902500203. Disponible en <http://jom.sagepub.com/cgi/content/abstract/25/2/161>

Meyer John W. and Brian Rowan (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), pp. 340-363 Published by: The University of Chicago Press

Meyer, J. (2008). Reflections on Institutional Theories of Organizations, In R. Greenwood, C. Oliver, R. Sudday, & K. Sahlin (eds.), *The SAGE handbook of organizational Institutionalism*. (pp. 790-813) London. SAGE Publications Ltd. Doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781849200387.n35>

Montaña, L. (23 de Junio de 2012). "Institución, organización y familia. Algunas reflexiones teórico-metodológicas". Cancún, Quintana Roo, México: *Seminario de perspectivas de investigación en MIPYME*.

Parsons, T. (1960): *Structure and process in modern societies*. Glencoe, IL.: Free Press

Pfeffer, J., y Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. New York: Harper & Row.

Pfeffer, Jeffrey (2000), *Los nuevos rumbos en la teoría de la organización*, Oxford, México, pp. 243-278.

Powell W. & DiMaggio P. (1999). *El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica. (33-75)

Pratt Jonathan (2007) *A review of the institutional change literature* in 21st ANZAM 2007 Conference 4-7 December. University of Western Sydney in College of Business CD ISBN 18638 140 2

Scott W. R. (1995) *Institutions and Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Scott Richard (2004) *Institutional Theory: Contributing to a Theoretical Research Program*. Chapter prepared for *Great Minds in Management: The Process of Theory Development*, Ken G. Smith and Michael A.Hitt, eds. Oxford UK: Oxford University Press.

Thorton, Patricia (2011) "Isomorphism". *La Enciclopedia Palgrave de Gestión Estratégica* (ed.) por David J. Teece y Mie Augier Palgrave Macmillan Publishers.

Patricia Thorton, O. W. (13 de Septiembre de 2012). *The institutional logics perspective a new approach to culture structure and process*. Oxford, Oxfordshire, Inglaterra.

Zucker, L.G.(1997 Institutional Theories of Organization in *Annual Review of Sociology* Vol. 13: p.p.443-464 (Volume publication date August 1987) DOI: 10.1146/annurev.so.13.080187.002303

Capítulo IV

Carton, S., De Vaujany, F.X., Mitev, N., Romeyer, C. (2012). "Applying Institutional Theoretical Frameworks in MIS Research," AIM, France . Sprouts: Working Papers on Information Systems, 12(8). <http://sprouts.aisnet.org/12-8>

Del Castillo, Gloria (2004) *Dos modelos diferenciadores de configuración institucional bajo el impacto de la evaluación externa: la UAM y la UIA* Editado por ANUIES, México, D.F.

DiMaggio Paul J., y Walter W. Powell (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", en *American Sociological Review*, Vol. 48, núm. 2, pp. 147-160.

DiMaggio Paul J., y Walter W. Powell (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, University of Chicago Press.

Easterby-Smith M., Throp R. & Lowe (2002) *Management Research*. SAGE Publications

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532-550.

Fay, B., 1996, *Contemporary Philosophy of Social Science*, Blackwell, Oxford

Greenwood, R., Hinings, C.R. (1996) Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Review*, 21 (4): 1022-1051.

Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K., & Suddaby, R. (Eds.). (2012). SAGE Library in Business and Management: *Institutional theory in organization studies*. (Vols. 1-5). London: SAGE Publications Ltd. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781446262023>

Hall, Richard (1996), *Organizaciones, Estructura y Proceso*, Prentice Hall, 6a. Edición, México, pp. 199-218.

Holden, M. T., & Lynch, P. (2004). Choosing the appropriate methodology: understanding research philosophy. *The marketing review*, 4(4), 397-409.

Hughes, J., (1980), *The Philosophy of Social Research*, Longman, London.

Levy D. (2006) Qualitative methodology and grounded theory in property research. In *Pacific Rim Property Research Journal*, Vol. 12, No.4 p 369-388

Martínez, Piedad (2006) El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Rev. Pensamiento y Gestión*, No. 20. ISSN 1657-6276 (Marzo-2006) p.165-193. Universidad del Norte

Meyer John W. and Brian Rowan (1977) "Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony". *American Journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2 (Sep., 1977), pp. 340-363 Published by: The University of Chicago Press

Mills, A. J., Durepos, G., & Wiebe, E. (Eds.). (2010). Encyclopedia of case study research. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, Inc. doi: <http://dx.doi.org/10.4135/9781412957397>

Oliver, Christine (1988) "The Collective Strategy Framework: An Application to Competing Predictions of Isomorphism". *Administrative Science Quarterly Review* 33, pp. 543-561. By Cornell University

Oliver Christine (1991) "Strategic Responses to Institutional Processes". *The Academy of Management Review*, Vol. 16, No. 1. (Jan., 1991), pp. 145-179.

Ruiz, José I. (199) *Metodología dela Investigación cualitativa*. Universidad de Deusto. España

Silverman David (2006). *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction* (Third edition). London: Sage, XV + 428 pages, ISBN 9781412922449

Straus A. y Corbin J. (2002) *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad e Antioquia

Tolbert, Pamela S. and Lynne G. Zucker.(1996). "The institutionalization of institutional theory." Pp. 175-190 in S. Clegg, C. Hardy and W. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*. London: Sage

Yin Robert K. (1981) The case study crisis: some answers in *JSTOR*. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 1 pp 58-65.

Yin Robert K. (2003) *Case Study Research. Design and Methods* SAGE Publications

Yin Robert K. (2003) *Applications of case study research.* SAGE Publications

Yin Robert K. (2004) Case study methods in COSMOS Corporation. Complementary Methods for research in *Education of American Research Association*, Washington D.C. Revised Draft (January 20, 2004)

Yin Robert K. (2009)*Case Study Research* fourth Edition. Sage Publications Inc.

Capítulo V

Censos Económicos (2009) Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2009. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI.

Cuerpo Académico de Gastronomía (2013) *Estudio preliminar de pequeñas empresas gastronómicas*. Universidad Tecnológica de Cancún.

Dupont, T. & Thomas, M. (2007) Desarrollo del turismo en México: El caso Cancún Quintana Roo. México: Universidad de las Américas Puebla.

Oficina de Visitantes y Convenciones (s.f.) Historia. Recuperado el 25 de febrero de 2013 de <http://cancun.travel/es/historia/>

Ortiz Salamanca, Á. (2012, noviembre) Resienten en Cancún planes "todo incluido". Milenio edición online. Recuperado el 25 de febrero de 2013 de <http://www.milenio.com/cdb/doc/noticias2011/4b4c54eae9693c757c24008dd571c7a1>

Perspectivas estadísticas (Diciembre 2011) Perspectiva estadística Quintana Roo. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI.

Tun, Fernando y Manzanilla, Heyden (Junio de 2005) *Los Huracanes: Su impacto en la península de Yucatán en los últimos 100 años* Maestría en manejo de recursos naturales y desarrollo rural. El Colegio Frontera Sur Unidad Chetumal recuperado el 12 Noviembre 2014 de http://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CCoQFjAC&url=http%3A%2F%2Fw2.ecosur-qroo.mx%2Fca%2Finvestig%2FENSAYO%2520HOLOCENO_HURACANES.doc&ei=8ENqVJSzM8qogwTb5IKABA&usg=AFQjCNGFjQAIQB43QWM__vgm5dnqLr97rQ&sig2=Weg39LNY0-v-dxTd6RMSFA&bvm=bv.79142246,d.eXY

Segrado Pavón, R., González Damián, A., Arroyo Arcos, L. & Palafox Muñoz, A. (2010) El desarrollo de Cancún, analizado desde la Teoría de los Sistemas Complejos. México: Revista Gestión turística, N° 14, Julio-diciembre. Pp. 09-32.

Sierra Sosa, L. (2010) Migraciones internas y contemporaneidad: vida y obra de trabajadores en Quintana Roo. México: Universidad de Quintana Roo.

ANEXOS

Anexo 1 NOM-251-SSA1-2009

NORMA Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009, Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de Salud.

MIGUEL ANGEL TOSCANO VELASCO, Comisionado Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios y Presidente del Comité Consultivo Nacional de Normalización de Regulación y Fomento Sanitario, con fundamento en los artículos 39 fracción XXI de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 4o. de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo; 3 fracción XXIV, 13 apartado A fracciones I y II, 17 Bis fracciones II y III; 17 Bis 2; 194 fracción I, 195, 197, 199, 201, 205, 210, 214 y 215 de la Ley General de Salud; 38 fracción II, 40 fracciones I y II, V, XI, XII y XIII, 41, 43 y 47 fracción IV de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización; 1, 4, 8, 13, 15, 28, 30, 210 y quinto transitorio del Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios; 28 del Reglamento de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización; 2 literal C fracción X del Reglamento Interior de la Secretaría de Salud y 3 fracción I inciso c y d, fracción II, 10 fracciones IV y VIII del Reglamento de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, me permito ordenar la publicación en el Diario Oficial de la Federación de la Norma Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2009, Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios.

CONSIDERANDO

Que en cumplimiento a lo previsto en el artículo 46 fracción I de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, el Subcomité de Productos y Servicios presentó en el año de 2007 al Comité Consultivo Nacional de Normalización de Regulación y Fomento Sanitario, el anteproyecto de norma oficial mexicana.

Que con fecha 10 de octubre de 2008, en cumplimiento del acuerdo del Comité y lo previsto en el artículo 47 fracción I de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, se publicó el Proyecto de Norma Oficial Mexicana NOM-251-SSA1-2007, Prácticas de higiene para el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios, en el Diario Oficial de la Federación, a efecto que dentro los sesenta días naturales posteriores a dicha publicación, los interesados presentaran sus comentarios al Comité Consultivo Nacional de Normalización de Regulación y Fomento Sanitario.

Que con fecha previa, fueron publicadas en el Diario Oficial de la Federación, las respuestas a los comentarios recibidos por el mencionado Comité, en los términos del artículo 47 fracción III de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización.

Que en atención a las anteriores consideraciones, contando con la aprobación del Comité Consultivo Nacional de Normalización de regulación y Fomento Sanitario, se expide la siguiente:

NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-251-SSA1-2009, PRÁCTICAS DE HIGIENE PARA EL PROCESO DE ALIMENTOS, BEBIDAS O SUPLEMENTOS ALIMENTICIOS

PREFACIO

En la elaboración de la presente Norma Oficial Mexicana participaron los siguientes organismos e instituciones:

SECRETARIA DE SALUD

Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios

Sistema Federal Sanitario

CONFEDERACION DE CAMARAS INDUSTRIALES

CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA CERVEZA Y DE LA MALTA

CAMARA NACIONAL DE INDUSTRIALES DE LA LECHE

CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION
CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE CONSERVAS ALIMENTICIAS
CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE RESTAURANTES Y ALIMENTOS CONDIMENTADOS
CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA PANIFICADORA Y SIMILARES DE MEXICO
CAMARA NACIONAL DE LAS INDUSTRIAS PESQUERA Y ACUICOLA
PROCURADURIA FEDERAL DEL CONSUMIDOR
Unidad de Investigación Química-Biológica
INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL
Escuela Nacional de Ciencias Biológicas
INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
Coordinación de Guarderías
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
Facultad de Química
Programa Universitario de Alimentos
ASOCIACION NACIONAL DE TIENDAS DE AUTOSERVICIO Y DEPARTAMENTALES, A.C.
ASOCIACION NACIONAL DE VITIVINICULTORES, A.C.
ASOCIACION NACIONAL DE ESTABLECIMIENTOS TIPO INSPECCION FEDERAL, A.C.
ASOCIACION NACIONAL DE FABRICANTES DE CHOCOLATES, DULCES Y SIMILARES, A.C.
ASOCIACION NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS NATURALES, A.C.
ASOCIACION MEXICANA DE VENTAS DIRECTAS, A.C.
ASOCIACION MEXICANA DE LA INDUSTRIA SALINERA, A.C.
ASOCIACION NACIONAL DE PRODUCTORES DE REFRESCOS Y AGUAS CARBONATADAS, A.C.
CONFEDERACION NACIONAL GANADERA
CONFEDERACION NACIONAL DE PORCICULTORES
CONSEJO MEXICANO DE LA CARNE
ORGANIZACION MEXICANA DE CERTIFICACION DE GANADO BOVINO, A.C.
SOCIEDAD DE NUTRIOLOGIA, A.C.
SECRETARIA DE TURISMO
UNION NACIONAL DE AVICULTORES

INDICE

1. Objetivo y campo de aplicación
2. Referencias
3. Definiciones
4. Símbolos y abreviaturas
5. Disposiciones generales
6. Fábricas de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios
7. Establecimientos de servicios de alimentos o bebidas
8. Expendios
9. Concordancia con normas internacionales
10. Bibliografía
11. Observancia de la norma
12. Vigencia

1. Objetivo y campo de aplicación

1.1 Esta Norma Oficial Mexicana establece los requisitos mínimos de buenas prácticas de higiene que deben observarse en el proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios y sus materias primas a fin de evitar su contaminación a lo largo de su proceso.

1.2 Esta Norma Oficial Mexicana es de observancia obligatoria para las personas físicas o morales que se dedican al proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios, destinados a los consumidores en territorio nacional.

2. Referencias

Esta Norma se complementa con la siguiente norma oficial mexicana o la que la sustituya:

Modificación a la NOM-127-SSA1-1994, Salud ambiental. Agua para uso y consumo humano. Límites permisibles de calidad y tratamientos a que debe someterse el agua para su potabilización.

3. Definiciones

3.1 Agua para uso y consumo humano (agua potable), agua que no contiene contaminantes objetables, químicos o agentes infecciosos y que no causa efectos nocivos para la salud.

3.2 Alimentos preparados, los que se someten a un procedimiento mecánico como picado, mezclado, entre otros; físico-químico como calor húmedo o seco, de fritura, enfriamiento o congelación para su consumo.

3.3 Almacén o Bodega, sitio específico en donde se guarda, reúne o almacena mercancía, material de envase, empaque, materia prima, producto en proceso o terminado, para su conservación, custodia, futuro procesamiento, suministro o venta.

3.4 Área de producción o elaboración, sitio en donde se realizan las operaciones para la transformación de materias primas e insumos para la obtención de los productos a que se refiere la presente Norma.

3.5 Basura, cualquier material cuya calidad o características no permiten incluirle nuevamente en el proceso que la genera ni en cualquier otro, dentro del procesamiento de alimentos.

3.6 Conservación, acción de mantener un producto alimenticio en buen estado, guardándolo cuidadosamente, para que no pierda sus características a través del tiempo.

3.7 Contaminación, presencia de materia extraña, sustancias tóxicas o microorganismos, en cantidades que rebasen los límites permisibles establecidos por la Secretaría de Salud o en cantidades tales que representen un riesgo a la salud.

3.8 Contaminación cruzada, es la contaminación que se produce por la presencia de materia extraña, sustancias tóxicas o microorganismos procedentes de una etapa, un proceso o un producto diferente.

3.9 Corrosión, deterioro que sufre la hoja de lata, los envases o utensilios metálicos, como resultados del diferencial de potencial de intercambio eléctrico producido por el sistema metal-producto-medio ambiente.

3.10 Desinfección, la reducción del número de microorganismos presentes, por medio de agentes químicos y/o métodos físicos, a un nivel que no comprometa la inocuidad o la aptitud del alimento, bebida o suplemento alimenticio.

3.11 Desperdicio de alimento o bebida, alimento o bebida que fue servido en el plato o vaso del comensal y que no fue consumido.

3.12 Diagrama de flujo, representación secuencial de las fases u operaciones llevadas a cabo en la producción o elaboración de un determinado producto.

3.13 Detergente, mezcla de sustancias de origen sintético, cuya función es abatir la tensión superficial del agua, ejerciendo una acción humectante, emulsificante y dispersante, facilitando la eliminación de mugre y manchas.

3.14 Distribución, acción de repartir algo (materia prima, producto, etc.) y de llevarlo al punto o lugar en que se ha de utilizar.

3.15 Elaboración, transformación de un producto por medio del trabajo para determinado bien de consumo.

3.16 Envase, todo recipiente destinado a contener un producto y que entra en contacto con el mismo, conservando su integridad física, química y sanitaria.

3.17 Envase primario, recipiente o envoltura que contiene y está en contacto directo con el producto, conservando su integridad física, química y sanitaria. El envase primario puede estar contenido en un envase secundario.

3.18 Escamochar, acción de eliminar todos los residuos alimenticios de los platos, cubiertos, utensilios y recipientes.

3.19 Establecimientos, los locales y sus instalaciones, dependencias y anexos, estén cubiertos o descubiertos, sean fijos o móviles, en los que se desarrolla el proceso de los productos, actividades y servicios a los que se refiere esta Norma.

3.20 Establecimientos de servicios de alimentos o bebidas, los locales y sus instalaciones, dependencias y anexos, donde se elaboran o suministran alimentos o bebidas para su consumo inmediato, comida para llevar o entregar a domicilio.

3.21 Expendio, área o establecimiento donde se exhiben o comercializan los productos objeto de esta Norma.

3.22 Fábrica, establecimiento en donde se producen los productos artesanales o industrializados. No se consideran como fábricas las panaderías y tortillerías para venta a granel al por menor.

3.23 Fase, cualquier etapa u operación en la producción o elaboración de los productos.

3.24 Fauna nociva, animales (insectos, aves, ratones, etc.) que pueden llegar a convertirse en vectores potenciales de enfermedades infecto-contagiosas o causantes de daños a instalaciones, equipo o productos en las diferentes etapas del proceso.

3.25 Inocuo, lo que no hace o causa daño a la salud.

3.26 Limpieza, acción que tiene por objeto quitar la suciedad.

3.27 Lote, a la cantidad de producto, elaborado en un mismo ciclo, integrado por unidades homogéneas, e identificado con un código específico.

3.28 Lubricantes grado alimenticio, lubricante adecuado para aplicaciones en equipo para procesamiento de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios.

3.29 Manipulación, acción o modo de regular y dirigir materiales, productos, vehículos, equipo y máquinas durante las operaciones de proceso, con operaciones manuales.

3.30 Materia prima, todas las sustancias que se emplean en la producción o elaboración y que forman parte del producto terminado.

3.31 Material sanitario, al que no cede sustancias tóxicas a los productos que entran en contacto con él y es de fácil limpieza y desinfección.

3.32 Peligro, agente biológico, químico o físico presente en el alimento, bebida o suplemento alimenticio o bien la condición en que éste se halla, que puede causar un efecto adverso para la salud.

3.33 Plaga, a las plantas, hongos y fauna nociva que pueden llegar a convertirse en vectores potenciales de enfermedades infecto-contagiosas o causantes de daños a instalaciones, equipo o productos en las diferentes etapas de producción o elaboración.

3.34 Plaguicidas, sustancia o mezcla de sustancias utilizadas para prevenir, destruir, repeler o mitigar cualquier forma de vida que sea nociva para la salud, los bienes del hombre o el ambiente.

3.35 Prácticas de Higiene, las medidas necesarias para garantizar la inocuidad de los productos.

3.36 Procedimiento, documento que contiene las instrucciones necesarias para llevar a cabo de manera reproducible una operación o actividad.

3.37 Proceso, conjunto de actividades relativas a la obtención, elaboración, fabricación, preparación, conservación, mezclado, acondicionamiento, envasado, manipulación, transporte, distribución, almacenamiento y expendio o suministro al público de productos.

3.38 Producto a granel, producto que no se encuentra envasado al momento de su venta y que se pesa, mide o cuenta en presencia del consumidor.

3.39 Producto preenvasado, los productos que fuera del punto de venta son colocados en un envase de cualquier naturaleza, en ausencia del consumidor final, y la cantidad de producto contenido en él no puede ser alterada a menos que el envase sea abierto o modificado perceptiblemente.

3.40 Rastreabilidad/rastreo de los productos, la capacidad para seguir el desplazamiento de un alimento, bebida o suplemento alimenticio a través de una o varias etapas especificadas de su proceso.

3.41 Recortes, partes del producto que resultan directamente inutilizables en la misma operación pero que pueden ser reprocesados siempre y cuando se garantice su inocuidad.

3.42 Registro, conjunto de información, electrónica o no, que incluye datos, textos, números o gráficos que es creado, restaurado, mantenido y archivado.

3.43 Residuos, basura, desechos o desperdicios de la materia prima o producto en proceso o de cualquier material cuyo poseedor o propietario desecha.

3.44 Riesgo, la probabilidad de que un factor biológico, químico o físico, cause un daño a la salud del consumidor.

3.45 Signos de descongelación, presencia de líquidos o líquido congelado en el fondo del empaque o cartón que contiene a los alimentos y se caracterizan por la aparición de cristales grandes de hielo que indican que el alimento ha sido descongelado y vuelto a congelar.

3.46 Sistema PEPS (primeras entradas-primeras salidas), serie de operaciones que consiste en garantizar la rotación de los productos de acuerdo a su fecha de recepción, su vida útil o vida de anaquel.

3.47 Sobrante, alimento o bebida preparada que no ha sido servido, que no es desperdicio, en establecimientos de servicios de alimentos y bebidas o expendio.

3.48 Superficie limpia, aquella que se encuentra de forma visible libre de cualquier sustancia o materia diferente al material intrínseco del que está hecha.

3.49 Suplemento alimenticio, producto a base de hierbas, extractos vegetales, alimentos tradicionales, deshidratados o concentrados de frutas, adicionados o no, de vitaminas o minerales, que se puedan presentar en forma farmacéutica y cuya finalidad de uso sea incrementar la ingesta dietética total, complementarla o suplir alguno de sus componentes.

4. Símbolos y abreviaturas

Cuando en esta Norma se haga referencia a los siguientes símbolos y abreviaturas se entiende por:

-	menos
min	minutos
°C	grados Celsius
°F	grados Fahrenheit
PEPS	primeras entradas-primeras salidas
HACCP	Análisis de peligros y de puntos críticos de control, por sus siglas en inglés (Hazard Analysis and Critical Control Points).

5. Disposiciones generales

Los establecimientos que se dediquen al proceso de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios, deben cumplir con las disposiciones establecidas en este capítulo, según corresponda a las actividades que realicen.

5.1 Instalaciones y áreas

5.1.1 Los establecimientos deben contar con instalaciones que eviten la contaminación de las materias primas, alimentos, bebidas o suplementos alimenticios.

5.1.2. Los pisos, paredes y techos del área de producción o elaboración deben ser de fácil limpieza, sin grietas o roturas.

5.1.3 Las puertas y ventanas de las áreas de producción o elaboración deben estar provistas de protecciones para evitar la entrada de lluvia, fauna nociva o plagas, excepto puertas y ventanas que se encuentran en el área de atención al cliente.

5.1.4 Debe evitarse que las tuberías, conductos, rieles, vigas, cables, etc., pasen por encima de tanques y áreas de producción o elaboración donde el producto sin envasar esté expuesto. En donde existan, deben mantenerse en buenas condiciones de mantenimiento y limpios.

5.2 Equipo y utensilios

5.2.1 Los equipos deben ser instalados en forma tal que el espacio entre ellos mismos, la pared, el techo y piso, permita su limpieza y desinfección.

5.2.2 El equipo y los utensilios empleados en las áreas en donde se manipulen directamente materias primas, alimentos, bebidas o suplementos alimenticios sin envasar, y que puedan entrar en contacto con ellos, deben ser lisos y lavables, sin roturas.

5.2.3. Los materiales que puedan entrar en contacto directo con alimentos, bebidas, suplementos alimenticios o sus materias primas, se deben poder lavar y desinfectar adecuadamente.

5.2.4 En los equipos de refrigeración y congelación se debe evitar la acumulación de agua.

5.2.5 Los equipos de refrigeración y congelación deben contar con un termómetro o con un dispositivo de registro de temperatura en buenas condiciones de funcionamiento y colocado en un lugar accesible para su monitoreo.

5.3 Servicios

5.3.1 Debe disponerse de agua potable, así como de instalaciones apropiadas para su almacenamiento y distribución.

5.3.2 Las cisternas o tinacos para almacenamiento de agua deben estar protegidos contra la contaminación, corrosión y permanecer tapados. Sólo se podrán abrir para su mantenimiento, limpieza o desinfección y verificación siempre y cuando no exista riesgo de contaminar el agua.

5.3.3 Las paredes internas de las cisternas o tinacos deben ser lisas. En caso de contar con respiradero, éste debe tener un filtro o trampas o cualquier otro mecanismo que impida la contaminación del agua.

5.3.4 El agua no potable que se utilice para la producción de vapor, refrigeración, sistema contra incendios y otros propósitos similares que no estén en contacto directo con la materia prima, alimentos, bebidas o suplementos alimenticios, debe transportarse por tuberías completamente separadas e identificadas, sin que haya ninguna conexión transversal ni sifonado de retroceso con las tuberías que conducen el agua potable.

5.3.5 Para evitar plagas provenientes del drenaje, éste debe estar provisto de trampas contra olores, y coladeras o canaletas con rejillas, las cuales deben mantenerse libres de basura, sin estancamientos y en buen estado. Cuando los drenajes no permitan el uso de estos dispositivos, se deberán establecer otras medidas que cumplan con la misma finalidad.

5.3.6 Los establecimientos deben disponer de un sistema de evacuación de efluentes o aguas residuales, el cual debe estar libre de reflujos, fugas, residuos, desechos y fauna nociva.

5.3.7 Cuando se requiera, los drenajes deben estar provistos de trampas de grasa.

5.3.8 Los baños deben contar con separaciones físicas completas, no tener comunicación directa ni ventilación hacia el área de producción o elaboración y contar como mínimo con lo siguiente:

- a)** Agua potable, retrete, lavabo que podrá ser de accionamiento manual, jabón o detergente, papel higiénico y toallas desechables o secador de aire de accionamiento automático. El agua para el retrete podrá ser no potable;
- b)** Depósitos para basura con bolsa y tapadera oscilante o accionada por pedal;
- c)** Rótulos o ilustraciones en donde se promueva la higiene personal, haciendo hincapié en el lavado de manos después del uso de los sanitarios;

5.3.9 La ventilación debe evitar el calor y condensación de vapor excesivos, así como la acumulación de humo y polvo.

5.3.10 Si se cuenta con instalaciones de aire acondicionado, se debe evitar que las tuberías y techos provoquen goteos sobre las áreas donde las materias primas, alimentos, bebidas o suplementos alimenticios estén expuestos.

5.3.11 Se debe contar con iluminación que permita la realización de las operaciones de manera higiénica.

5.3.12 Los focos y las lámparas que puedan contaminar alimentos, bebidas o suplementos alimenticios sin envasar, en caso de rotura o estallido, deben contar con protección o ser de material que impida su astillamiento.

5.4 Almacenamiento

5.4.1. Las condiciones de almacenamiento deben ser adecuadas al tipo de materia prima, alimentos, bebidas o suplementos alimenticios que se manejen. Se debe contar con controles que prevengan la contaminación de los productos.

5.4.2 El almacenamiento de detergentes y agentes de limpieza o agentes químicos y sustancias tóxicas, se debe hacer en un lugar separado y delimitado de cualquier área de manipulación o almacenado de materias primas, alimentos, bebidas o suplementos alimenticios. Los recipientes, frascos, botes, bolsas de detergentes y agentes de limpieza o agentes químicos y sustancias tóxicas, deben estar cerrados e identificados.

5.4.3 Las materias primas, alimentos, bebidas o suplementos alimenticios, deben colocarse en mesas, estibas, tarimas, anaqueles, entrepaños, estructura o cualquier superficie limpia que evite su contaminación.

5.4.4 La colocación de materias primas, alimentos, bebidas o suplementos alimenticios se debe hacer de tal manera que permita la circulación del aire.

5.4.5 La estiba de productos debe realizarse evitando el rompimiento y exudación de empaques y envolturas.

5.4.6 Los implementos o utensilios tales como escobas, trapeadores, recogedores, fibras y cualquier otro empleado para la limpieza del establecimiento, deben almacenarse en un lugar específico de tal manera que se evite la contaminación de las materias primas, los alimentos, bebidas o suplementos alimenticios.

5.5 Control de operaciones

5.5.1 Los establecimientos pueden instrumentar un Sistema de HACCP, en su caso se puede tomar como guía el apéndice A de la presente norma. Cuando la norma oficial mexicana correspondiente al producto que se procesa en el establecimiento lo establezca, su instrumentación será obligatoria.

5.5.2 Los equipos de refrigeración se deben mantener a una temperatura máxima de 7°C.

5.5.3 Los equipos de congelación se deben mantener a una temperatura que permita la congelación del producto.

5.5.4 Se debe evitar la contaminación cruzada entre la materia prima, producto en elaboración y producto terminado.

5.5.5. Los alimentos, bebidas o suplementos alimenticios procesados no deben estar en contacto directo con los no procesados, aun cuando requieran de las mismas condiciones de temperatura o humedad para su conservación.

5.5.6 El establecimiento periódicamente debe dar salida a productos y materiales inútiles, obsoletos o fuera de especificaciones.

5.6 Control de materias primas

5.6.1 Los establecimientos que preparen o elaboren alimentos, bebidas o suplementos alimenticios deben inspeccionar o clasificar sus materias primas e insumos antes de la producción o elaboración del producto.

5.6.2 No utilizar materias primas que ostenten fecha de caducidad vencida.

5.6.3 Tener identificadas sus materias primas, excepto aquellas cuya identificación sea evidente.

5.6.4 Separar y eliminar del lugar las materias primas que evidentemente no sean aptas, a fin de evitar mal uso, contaminaciones y adulteraciones.

5.6.5 Cuando aplique, las materias primas deben mantenerse en envases cerrados para evitar su posible contaminación.

5.6.6 No aceptar materia prima cuando el envase no garantice su integridad.

5.6.7 No aceptar las materias primas enlistadas en la tabla No 1, cuando al corroborar sus características alguna de éstas corresponda a la de rechazo.

Tabla No 1: Características para la aceptación o rechazo

Materia prima/Parámetro	Aceptación	Rechazo
Preenvasadas		
Envase	íntegro y en buen estado	rotos, rasgado, con fugas o con evidencia de fauna nociva
Fecha de caducidad o de consumo preferente	vigente	vencida
Enlatadas		
Latas	íntegras	abombadas, oxidadas, con fuga, abolladas en costura y/o engargolado o en cualquier parte del cuerpo, cuando presente abolladura en ángulo pronunciado o la abolladura sea mayor de 1,5 cm de diámetro en presentaciones inferiores a 1 kg, en presentaciones mayores de 1 kg la abolladura deberá ser mayor a 2,5 cm de diámetro.
Congeladas		
Apariencia	sin signos de descongelación	Con signos de descongelación
Refrigeradas		
Temperatura	4°C o menos, excepto los productos de la pesca vivos, que pueden aceptarse a 7°C.	mayor de 4°C, excepto los productos de la pesca vivos, que pueden aceptarse a 7°C.
Bebidas embotelladas		
Apariencia	libre de materia extraña	con materia extraña o con fugas
	tapas íntegras y sin corrosión	oxidadas o con signos de violación
Productos de origen vegetal		
Apariencia	fresca	con mohos, coloración extraña, magulladuras
Olor	característico	Putrefacto
Carnes frescas		
Color: Res Cordero Cerdo Grasa de origen animal	rojo brillante rojo rosa pálido blanca o ligeramente amarilla	verdosa o café oscuro, descolorida en el tejido elástico
Textura	firme y elástica	viscosa, pegajosa
Olor	característico	putrefacto, agrio
Aves		
Color	característico	verdosa, amoratada o con diferentes coloraciones

Textura	firme	blanda y pegajosa bajo las alas o la piel
Olor	característico	putrefacto o rancio
Productos de la pesca		
Pescado		
Color	agallas rojo brillante	gris o verde en agallas
Apariencia	agallas húmedas, ojos saltones, limpios, transparentes y brillantes	agallas secas, ojos hundidos y opacos con bordes rojos
Textura	firme	flácida
Olor	característico	agrio, putrefacto o amoniacal
Moluscos		
Color	característico	no característico
Textura	firme	viscosa
Olor	característico	putrefacto o amoniacal
Apariencia	brillante	mate
Vitalidad (productos vivos)	conchas cerradas o que se abren y cierran al contacto.	conchas abiertas, que no cierran al tacto.
Crustáceos		
Color	característico	no característico
Textura	firme	flácida
Olor	característico al marisco	putrefacto o amoniacal
Apariencia	articulaciones firmes	articulaciones con pérdida de tensión y contracción, sin brillo, con manchas oscuras entre las articulaciones
Cefalópodos		
Color	característico	no característico
Textura	firme	flácida y viscosa
Olor	característico	putrefacto
Leche y derivados		
	a base de leche pasteurizada	que proceda de leche sin pasteurizar
Quesos		
Olor, color y textura	característico	con manchas no propias del queso o partículas extrañas, o contaminado con hongos en productos que no fueron inoculados.
Mantequilla		
Olor	característico	excepto los productos de la pesca vivos, que pueden aceptarse a 7°C, rancio
Apariencia	característica	con mohos o partículas extrañas
Huevo fresco		
	limpios y con cascarón entero	cascarón quebrado o manchado con excremento o sangre
Granos, harinas, productos de panificación, tortillas y otros productos secos		
Apariencia	sin mohos y con coloración característica	con mohos o coloración ajena al producto o con infestaciones

5.6.8 Quedan excluidos de la aplicación del numeral 5.6.7 las fábricas de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios, las cuales deben cumplir con el numeral 6.6.1.

5.6.9. Las materias primas, alimentos, bebidas o suplementos alimenticios, deben almacenarse de acuerdo a su naturaleza e identificarse de manera tal que se permita aplicar un sistema de PEPS.

5.7 Control del envasado

5.7.1 Los envases y recipientes que entren en contacto directo con la materia prima, alimento, bebida o suplemento alimenticio, se deben almacenar protegidos de polvo, lluvia, fauna nociva y materia extraña.

5.7.2 Se debe asegurar que los envases se encuentren limpios, en su caso desinfectados y en buen estado antes de su uso.

5.7.3 Los materiales de envase primarios deben ser inocuos y proteger al producto de cualquier tipo de contaminación o daño exterior.

5.7.4 Los materiales de empaque y envases de materias primas no deben utilizarse para fines diferentes a los que fueron destinados originalmente, a menos que se eliminen las etiquetas, las leyendas y se habiliten para el nuevo uso en forma correcta.

5.7.5 Los recipientes o envases vacíos que contuvieron medicamentos, plaguicidas, agentes de limpieza, agentes de desinfección o cualquier sustancia tóxica, no deben ser reutilizados para alimentos, bebidas o suplementos alimenticios y deben ser dispuestos de manera tal que no sean un riesgo de contaminación a las materias primas, productos y materiales de empaque.

5.8 Control del agua en contacto con los alimentos

5.8.1. El agua que esté en contacto directo con alimentos, bebidas o suplementos alimenticios, materias primas, superficies en contacto con el mismo, envase primario o aquella para elaborar hielo debe ser potable y cumplir con los límites permisibles de cloro residual libre y de organismos coliformes totales y fecales establecidos en la Modificación a la NOM-127-SSA1-1994, citada en el apartado de referencias, debiendo llevarse un registro diario del contenido de cloro residual libre.

5.8.2 En caso de que no se cuente con la documentación que demuestre el cumplimiento del punto anterior, se deberá utilizar una fuente alterna o tomar las medidas necesarias para hacerla potable antes de añadirla a los alimentos, bebidas o suplementos alimenticios o de transformarla en hielo para enfriar los alimentos, bebidas o suplementos alimenticios.

5.8.3. El vapor utilizado en superficies que estén en contacto directo con las materias primas, alimentos, bebidas o suplementos alimenticios, no debe contener ninguna sustancia que pueda representar riesgo a la salud o contaminar al producto.

5.9 Mantenimiento y limpieza

5.9.1 Los equipos y utensilios deben estar en buenas condiciones de funcionamiento.

5.9.2 Después del mantenimiento o reparación del equipo se debe inspeccionar con el fin de eliminar residuos de los materiales empleados para dicho objetivo. El equipo debe estar limpio y desinfectado previo a su uso en el área de producción.

5.9.3 Al lubricar los equipos se debe evitar la contaminación de los productos que se procesan.

5.9.4 Se deben emplear lubricantes grado alimenticio en equipos o partes que estén en contacto directo con el producto, materias primas, envase primario, producto en proceso o producto terminado sin envasar.

5.9.5 Las instalaciones (incluidos techo, puertas, paredes y piso), baños, cisternas, tinacos y mobiliario deben mantenerse limpios.

5.9.6 Las uniones en las superficies de pisos o paredes recubiertas con materiales no continuos en las áreas de producción o elaboración de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios deben permitir su limpieza.

5.9.7 Los baños deben estar limpios y desinfectados y no deben utilizarse como bodega o para fines distintos para los que están destinados.

5.9.8 Los agentes de limpieza para los equipos y utensilios deben utilizarse de acuerdo a las instrucciones del fabricante o de los procedimientos internos que garanticen su efectividad, evitando que entren en contacto directo con materias primas, producto en proceso, producto terminado sin envasar o material de empaque.

5.9.9 Los agentes de desinfección para los equipos y utensilios deben utilizarse de acuerdo a las instrucciones del fabricante o de los procedimientos internos que garanticen su efectividad.

5.9.10 La limpieza y desinfección deben satisfacer las necesidades del proceso y del producto de que se trate.

5.9.11. El equipo y los utensilios deben limpiarse de acuerdo con las necesidades específicas del proceso y del producto que se trate.

5.10 Control de plagas

5.10.1 El control de plagas es aplicable a todas las áreas del establecimiento incluyendo el transporte de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios.

5.10.2 No se debe permitir la presencia de animales domésticos, ni mascotas dentro de las áreas de producción o elaboración de los productos.

5.10.3 Se deben tomar medidas preventivas para reducir las probabilidades de infestación y de esta forma limitar el uso de plaguicidas.

5.10.4 Debe evitarse que en los patios del establecimiento existan condiciones que puedan ocasionar contaminación del producto y proliferación de plagas, tales como: equipo en desuso, desperdicios y chatarra, maleza o hierbas, encharcamiento por drenaje insuficiente o inadecuado.

5.10.5 Los drenajes deben tener cubierta apropiada para evitar la entrada de plagas provenientes del alcantarillado o áreas externas.

5.10.6 En las áreas de proceso no debe encontrarse evidencia de la presencia de plagas o fauna nociva.

5.10.7 Cada establecimiento debe tener un sistema o un plan para el control de plagas y erradicación de fauna nociva, incluidos los vehículos de acarreo y reparto propios.

5.10.8 En caso de que alguna plaga invada el establecimiento, deben adoptarse medidas de control para su eliminación por contratación de servicios de control de plagas o autoaplicación, en ambos casos se debe contar con licencia sanitaria.

5.10.9 Los plaguicidas empleados deben contar con registro emitido por la autoridad competente.

5.10.10 Los plaguicidas deben mantenerse en un área, contenedor o mueble aislado y con acceso restringido, en recipientes claramente identificados y libres de cualquier fuga, de conformidad con lo que se establece en las disposiciones legales aplicables.

5.10.11 En caso de contratar los servicios de una empresa, se debe contar con certificado o constancia del servicio proporcionado por la misma. En el caso de autoaplicación, se debe llevar un registro. En ambos casos debe constar el número de licencia sanitaria expedida por la autoridad correspondiente.

5.11 Manejo de residuos

5.11.1 Se deben adoptar medidas para la remoción periódica y el almacenamiento de los residuos. No deberá permitirse la acumulación de residuos, salvo en la medida en que sea inevitable para el funcionamiento de las instalaciones.

5.11.2 Los residuos generados durante la producción o elaboración deben retirarse de las áreas de operación cada vez que sea necesario o por lo menos una vez al día.

5.11.3 Se debe contar con recipientes identificados y con tapa para los residuos.

5.12 Salud e higiene del personal

5.12.1 Debe excluirse de cualquier operación en la que pueda contaminar al producto, a cualquier persona que presente signos como: tos frecuente, secreción nasal, diarrea, vómito, fiebre, ictericia o lesiones en áreas corporales que entren en contacto directo con los alimentos, bebidas o suplementos alimenticios. Solo podrá reincorporarse a sus actividades hasta que se encuentre sana o estos signos hayan desaparecido.

5.12.2 El personal debe presentarse aseado al área de trabajo, con ropa y calzado limpios.

5.12.3 Al iniciar la jornada de trabajo, la ropa de trabajo debe estar limpia e íntegra.

5.12.4 Al inicio de las labores, al regresar de cada ausencia y en cualquier momento cuando las manos puedan estar sucias o contaminadas, toda persona que opere en las áreas de producción o elaboración, o que esté en contacto directo con materias primas, envase primario, alimentos, bebidas o suplementos alimenticios, debe lavarse las manos, de la siguiente manera:

- a) Enjuagarse las manos con agua, aplicar jabón o detergente. En caso de que el jabón o detergente sea líquido debe aplicarse mediante un dosificador y no estar en recipientes destapados;
- b) Frotarse vigorosamente la superficie de las manos y entre los dedos. Para el lavado de las uñas se puede utilizar cepillo. Cuando se utilice uniforme con mangas cortas, el lavado será hasta la altura de los codos;

- c) Enjuagarse con agua limpia, cuidando que no queden restos de jabón o detergente. Posteriormente puede utilizarse solución desinfectante;
- d) Secarse con toallas desechables o dispositivos de secado con aire caliente.

5.12.5 Si se emplean guantes, éstos deben mantenerse limpios e íntegros. El uso de guantes no exime el lavado de las manos antes de su colocación.

5.12.6 La ropa y objetos personales deberán guardarse fuera de las áreas de producción o elaboración de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios.

5.12.7 No se permite fumar, comer, beber, escupir o mascar en las áreas donde se entra en contacto directo con alimentos, bebidas o suplementos alimenticios, materias primas y envase primario. Evitar estornudar o toser sobre el producto.

5.13 Transporte

5.13.1 Los alimentos, bebidas o suplementos alimenticios, deben ser transportados en condiciones que eviten su contaminación.

5.13.2 Se deben proteger los alimentos, bebidas o suplementos alimenticios de la contaminación por plagas o de contaminantes físicos, químicos o biológicos durante el transporte.

5.13.3 Los alimentos, bebidas o suplementos alimenticios que requieren refrigeración o congelación deben transportarse de tal forma que se mantengan las temperaturas específicas o recomendadas por el fabricante o productor.

5.13.4 Los vehículos deben estar limpios para evitar la contaminación de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios.

5.14 Capacitación

5.14.1 Todo el personal que opere en las áreas de producción o elaboración debe capacitarse en las buenas prácticas de higiene, por lo menos una vez al año.

5.14.2 La capacitación debe incluir:

- a) Higiene personal, uso correcto de la indumentaria de trabajo y lavado de las manos;
- b) La naturaleza de los productos, en particular su capacidad para el desarrollo de los microorganismos patógenos o de descomposición;
- c) La forma en que se procesan los alimentos, bebidas o suplementos alimenticios considerando la probabilidad de contaminación;
- d) El grado y tipo de producción o de preparación posterior antes del consumo final;
- e) Las condiciones en las que se deban recibir y almacenar las materias primas, alimentos, bebidas o suplementos alimenticios;
- f) El tiempo que se prevea que transcurrirá antes del consumo;
- g) Repercusión de un producto contaminado en la salud del consumidor, y
- h) El conocimiento de la presente NOM, según corresponda.

6. Fábricas de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios

Las fábricas de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios además de cumplir con lo establecido en el capítulo 5, deben cumplir con este capítulo:

6.1 Instalaciones y áreas

6.1.1 Deberá disponerse de áreas específicas para el almacenamiento de materias primas, producto en elaboración, producto terminado, en cuarentena, devoluciones, productos rechazados o caducos.

6.1.2 Se debe contar con un área específica para el depósito temporal de los residuos delimitada y separada del área de producción.

6.1.3 Los pisos, paredes y techos de las áreas de producción deben ser lisos, lavables y sin grietas o roturas. Los pisos deben tener declive suficiente hacia las coladeras para evitar encharcamientos.

6.2 Equipo y utensilios

6.2.1 Los recipientes ubicados en las áreas de producción deben de identificarse y ser de material de fácil limpieza.

6.2.2 Los equipos para proceso térmico deben contar con termómetro o dispositivo para registro de temperatura colocados en un lugar accesible para su monitoreo y lectura.

6.3 Servicios

6.3.1 Las tarjas para lavado de utensilios que tengan contacto directo con alimentos, materias primas, producto en producción, bebidas o suplementos alimenticios deben ser de uso exclusivo para este propósito.

6.3.2 Los artículos empleados para la limpieza deben lavarse en un lugar exclusivo para este fin.

6.3.3 Se debe contar con estaciones de lavado o de desinfección para el personal, accesibles al área de producción.

6.3.4 Las estaciones de desinfección podrán tener instalación de agua.

6.3.5 Las estaciones de lavado podrán ser de accionamiento manual y deben estar equipadas con agua, jabón o detergente y desinfectante, toallas desechables o dispositivo de secado por aire caliente y/o depósito para toallas con tapa oscilante o con acción de pedal.

6.3.6 La dirección de la corriente de aire no debe ir nunca de un área sucia a un área limpia.

6.4 Control de operaciones

6.4.1 Las fábricas deben:

- a) Identificar las fases de la operación;
- b) Generar los procedimientos de las fases de producción;
- c) Definir los controles que aseguren la inocuidad del producto en las fases de producción;
- d) Supervisar la aplicación de los procedimientos y controles mencionados para asegurar su eficacia;
- e) Actualizar los procedimientos de las fases de producción, al menos cuando cambien las operaciones involucradas;
- f) Contar con procedimientos que aseguren un control eficaz de la temperatura cuando ésta sea fundamental para la inocuidad de los productos.
- g) Monitorear las operaciones como la pasteurización, la cocción, la esterilización, la irradiación, la desecación, el enfriamiento, la congelación, la preservación por medios químicos, la fermentación o cualquier otra que pueda contribuir a la inocuidad del producto.

6.4.2 Los procedimientos de las fases de producción en el que se detallen las instrucciones o acciones necesarias para llevarlas a cabo de manera reproducible y sistemática deben estar en idioma español.

6.4.3 Todos los instrumentos de control de proceso (medidores de tiempo, temperatura, presión, humedad relativa, potenciómetros, flujo, masa, etc.), deben estar en buenas condiciones para evitar desviaciones de los patrones de operación.

6.4.4 Durante la fabricación de los alimentos, bebidas o suplementos alimenticios, éstos deben colocarse en mesas, estibas, tarimas, anaqueles y entrepaños. Cuando por el volumen que se maneje no sea posible lo anterior, podrán colocarse sobre superficies limpias que eviten su contaminación.

6.4.5 En la producción de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios, se podrán utilizar dispositivos o procedimientos para reducir el riesgo de contaminación por cuerpos extraños, como fragmentos de vidrio o de metal, polvo y sustancias químicas indeseables.

6.4.6 Los controles aplicados deben evitar que se utilicen materias primas en las que puedan existir peligros que no puedan reducirse a niveles seguros por los procedimientos normales de inspección, clasificación o elaboración.

6.5 Control del envasado

6.5.1 El envasado debe hacerse en condiciones tales que se evite la contaminación del producto.

6.5.2 Los envases reutilizables deben ser de fácil limpieza para evitar la contaminación del producto.

6.6 Documentación y registros

6.6.1 La fábrica debe contar con los registros e información que se indica en la tabla No. 2. El formato y diseño queda bajo la responsabilidad del fabricante y deberán cumplir con lo siguiente:

- a) Estar escritos en idioma español;
- b) Conservarse por lo menos por un tiempo equivalente a una y media veces la vida de anaquel del producto;

- c) Cuando se elaboren por medios electrónicos, deben contar con respaldos que aseguren la información y un control de acceso y correcciones no autorizadas, y
- d) Estar a disposición de la autoridad sanitaria cuando así lo requiera.

Tabla No 2: Documentos y registros

Actividad/Etapa	Documento	Información
Recepción de materias primas y material de envase y/o empaque	Especificaciones o criterios de aceptación o rechazo	Valor de la especificación o cualidad del atributo a ser evaluado. La evaluación se puede realizar en los laboratorios de la empresa. Cuando la evaluación se haga por un tercero, éste deberá emitir un certificado de calidad que respalde la evaluación.
	Registros, reportes o certificados de calidad	El certificado de calidad, reporte o el registro deberá contener al menos: Nombre del producto o clave, fecha, proveedor u origen, cantidad, lote y marca (si es el caso), resultado de la evaluación, información que permita identificar a la persona que realizó la evaluación. Cuando se identifiquen con clave, ésta debe permitir la rastreabilidad del producto.
Fabricación	Procedimiento /método de fabricación	Ingredientes, cantidades, orden de adición, condiciones importantes para la realización de cada operación, controles que deben aplicarse y descripción de las condiciones en que se deben llevar a cabo las fases de producción.
	Especificaciones de aceptación o rechazo del producto terminado	Especificación o cualidad del atributo a ser evaluado.
	Registros del control de las fases de producción	Producto, lote, fecha, turno, si procede línea y máquina de envasado, valor de las variables de las fases de producción (ej. Temperatura, tiempo, presión), información que permita identificar a la persona que realizó la medición.
	Producto terminado	Producto, lote, tamaño de lote, resultados de los análisis que se realizan para aceptación del lote, información que permita identificar a la persona que realizó la evaluación.
	Sistema de lotificación	Codificación que permita la rastreabilidad del producto.
Almacenamiento y Distribución	Registros de: Entradas y salidas.	Producto, lote, cantidad, fecha.
	Temperatura de refrigeración o congelación	Fecha, hora, si procede número de equipo de refrigeración o congelación, medición de la temperatura.
Rechazos (producto fuera de especificaciones)	Procedimiento	Manejo de producto que no cumpla especificaciones.
	Registros	Producto, lote, cantidad, causa del rechazo, destino, nombre de la persona que rechazó.
Equipo e instrumentos para el control de las fases de producción	Programa de mantenimiento y calibración.	Calendarización donde se indique equipo o instrumento y frecuencia.
	Registros, reportes o certificados.	Identificación del equipo o instrumento, serie, fecha y operación realizada.

Limpieza	Procedimientos específicos para instalaciones, equipos y transporte.	Productos de limpieza usados, concentraciones, enjuagues, orden de aplicación.
	Programa.	Calendarización y frecuencia por área o por equipo, persona responsable de llevarlo a cabo.
	Registro.	Área o equipo, fecha, hora o turno, información que permita identificar a la persona que lo realizó. Se puede manejar como una lista de cumplimiento o incumplimiento.
Control de plagas	Programa	Calendarización y frecuencia.
	Registros o certificados de servicio.	Área donde se aplicó, fecha y hora, información que permita identificar a la persona o empresa que lo realizó, número de licencia, productos utilizados y técnica de aplicación y de ser el caso croquis con la ubicación de estaciones de control y monitoreo.
Capacitación del personal	Programa.	Calendarización. Los temas a incluir serán los establecidos en el numeral 5.14.2.
	Registros o constancias.	Fecha, participantes, capacitador y constancia de capacitación de los participantes.

6.7. Retiro de producto

6.7.1 Se debe contar con un plan para retirar del mercado cualquier lote identificado de un producto que represente un peligro para la salud del consumidor.

El plan contendrá:

- a) Nombre y teléfono del responsable y contactos;
- b) Teléfono para dar información al consumidor.

6.7.2 Los productos retirados deben mantenerse bajo supervisión y resguardo, en un área específica e identificada de la empresa hasta que se determinen las acciones pertinentes.

6.7.3 Se debe contar con registros de cada retiro que se realice que contenga al menos la siguiente información:

- a. Fecha en que se detectó el incidente o problema;
- b. Causa del retiro;
- c. Producto involucrado (nombre y descripción);
- d. Lote del producto involucrado;
- e. El lugar donde fue distribuido en primer nivel;
- f. Cantidad de producto recuperado;
- g. Destino del producto recuperado (temporal y final), y
- h. Medidas preventivas y correctivas.

6.8 Higiene del personal

6.8.1 El personal que entre en contacto directo con materias primas, envase primario, producto en producción o fabricación y terminado sin envasar, equipos y utensilios, debe observar las indicaciones siguientes:

- a) Presentarse aseado al área de trabajo, con ropa y calzado limpios, cabello corto o recogido y uñas recortadas y sin esmalte;
- b) No se permite el uso de joyería, ni adornos en manos, cara incluyendo boca y lengua, orejas, cuello o cabeza;
- c) Prescindir de plumas, lapiceros, termómetros, sujetadores u otros objetos desprendibles en los bolsillos superiores de la vestimenta en las áreas de producción.

- d) El personal y los visitantes deben utilizar protección que cubra totalmente cabello, barba y bigote, así como ropa protectora.

6.8.2 Al inicio de la jornada de trabajo el cubrepelo y el cubreboca deben estar limpios y en buen estado.

6.9 Información sobre el producto

6.9.1 Los productos preenvasados deben contar con una clave para identificar el lote.

6.9.2 Los productos preenvasados para transporte o distribución deben estar identificados.

7. Establecimiento de servicio de alimentos o bebidas

Los establecimientos de servicios de alimentos o bebidas además de cumplir con lo establecido en el capítulo 5, deben cumplir con este capítulo:

7.1 Equipo y utensilios

7.1.1 Las barras de servicio para buffet y venta de alimentos preparados, deben contar con las instalaciones necesarias para mantener los alimentos a las temperaturas señaladas en el punto 7.3.3 de este ordenamiento.

7.2. Instalaciones de Servicios

7.2.1 Debe haber instalaciones para la limpieza de los alimentos, utensilios y equipos que dispongan de un abastecimiento suficiente de agua potable y usarse de forma tal que se evite la contaminación de las materias primas, alimentos o bebidas.

7.2.2 En el área de elaboración debe contarse con una estación de lavado y desinfección de manos, provista de jabón o detergente y desinfectante, secador de aire caliente o toallas desechables y depósito para basura.

7.3 Control de la Temperatura

7.3.1 La temperatura mínima interna de cocción de los alimentos debe ser de al menos:

- a) 63°C (145°F) para pescado; carne de res en trozo; y huevo de cascarón que ha sido quebrado para cocinarse y de consumo inmediato a solicitud del consumidor.
- b) 68°C (154°F) para carne de cerdo en trozo; carnes molidas de res, cerdo o pescado; carnes inyectadas y huevo de cascarón que ha sido quebrado para cocinarse y exhibirse en una barra de buffet.
- c) 74°C (165°F) para embutidos de pescado, res, cerdo o pollo; rellenos de pescado, res, cerdo o aves; carne de aves.

7.3.2 Si se llegase a recalentar algún alimento preparado, debe alcanzar una temperatura de por lo menos 74°C (165°F).

7.3.3 Los alimentos preparados y listos para servir y los que se encuentran en barras de exhibición, deberán cumplir con lo siguiente:

- a) Los que se sirven calientes mantenerse a una temperatura mayor a 60°C (140°F), y
- b) Los que se sirven fríos a una temperatura de 7°C (45°F) o menos.

7.4 Control de la Manipulación

7.4.1 La manipulación de alimentos debe cumplir con lo señalado a continuación:

- a) Conforme al tipo de alimentos que se manipulen para su preparación, éstos deben estar expuestos a la temperatura ambiente el menor tiempo posible.
- b) La descongelación de los alimentos se debe efectuar por refrigeración, por cocción o bien por exposición a microondas.
- c) Se debe evitar en todos los casos la descongelación a temperatura ambiente; en caso de aplicarse la descongelación con agua, ésta debe ser a "chorro de agua fría" evitando estancamientos.

- d)** Los alimentos que se descongelen no deben volverse a congelar.
- e)** Los alimentos frescos se deben lavar individualmente.
- f)** Los vegetales, frutas y sus partes se deben lavar con agua, jabón, estropajo o cepillo según el caso y se deben desinfectar con cloro o cualquier otro desinfectante de uso alimenticio. De acuerdo al producto que se emplee, se deben cumplir estrictamente con las instrucciones señaladas por el fabricante.
- g)** Cuando se utilicen vísceras para la preparación de alimentos, deben lavarse interna y externamente y conservarse en refrigeración o congelación.

7.4.2 Los productos de la pesca frescos deben recibirse a una temperatura máxima de 4°C (39.2°F) o a una máxima de - 9°C (15.8°F) los congelados. Con excepción de los productos vivos que pueden recibirse a 7°C (45°F).

7.4.3. Cualquier producto alimenticio o bebida rechazado debe estar marcado, separado del resto de los alimentos o bebidas y eliminarse lo antes posible.

7.4.4 Cuando no se cuente con la documentación referida en el numeral 5.8.1 que demuestre la potabilidad del agua para elaborar hielo o preparar alimentos o bebidas que no van a ser sometidas a cocción, ésta debe ser hervida, desinfectada o purificada.

7.4.5 El agua y hielo potables deben mantenerse en recipientes lisos, lavables y con tapa.

7.4.6 El hielo destinado a enfriamiento de botellas, copas o tarros no debe utilizarse para consumo humano.

7.4.7 El hielo potable debe servirse únicamente con cucharones o pinzas específicas para este efecto. No se permite el uso de utensilios de vidrio, ni el contacto directo con las manos.

7.4.8 En la exhibición de alimentos preparados, éstos deben permanecer cubiertos a fin de evitar su contaminación.

7.4.9 Se prohíbe el uso de desperdicios de alimentos para consumo humano.

7.4.10 Los sobrantes de alimentos del día sólo podrán reutilizarse una sola vez, cuando se encuentren en buen estado y se utilicen en alimentos que van a ser sometidos a cocción.

7.4.11 Cuando se proceda a probar la sazón de los alimentos o bebidas, se debe utilizar para este fin recipientes o utensilios específicos o desechables.

7.5 Limpieza

7.5.1 Debe realizarse la limpieza de equipo y utensilios al finalizar las actividades diarias o en los cambios de turno. Además los que estén en contacto directo con los alimentos y bebidas deberán desinfectarse.

7.5.2 Los equipos desarmables que estén en contacto con los alimentos o bebidas para su lavado deberán desarmarse, lavarse y desinfectarse al final de la jornada.

7.5.3 En el caso de contar con triturador de alimentos, éste se debe mantener limpio, libre de restos de comida y con la protección adecuada.

7.5.4 Las sillas, mesas, barra, pisos, paredes, techos, lámparas y demás equipo y mobiliario se deben conservar en buen estado y limpios.

7.5.5 Las áreas de servicio y comedor deben cumplir con las siguientes disposiciones:

- a)** Los utensilios de servicio deben estar limpios;
- b)** Al inicio del servicio, los manteles deben estar limpios;
- c)** En caso de utilizar servilletas de tela, éstas deben ser reemplazadas por servilletas limpias para cada consumidor;
- d)** Las superficies de las mesas se deben limpiar después de cada servicio, así como limpiar y desinfectar al final de la jornada;
- e)** Los cubiertos se deben manipular por los mangos y evitar tocar las partes que están en contacto con los alimentos o bebidas;
- f)** No se deben colocar los dedos en partes de vasos, tazas, platos, palillos y popotes que estarán en contacto con los alimentos o bebidas o con la boca del comensal.

7.5.6 El lavado de loza y cubiertos se debe hacer mediante el siguiente procedimiento:

- a)** Escamochar, se debe realizar antes de iniciar el lavado.

- b) Lavar pieza por pieza con agua y detergente o jabón líquido o en pasta u otros similares para este fin.
- c) Enjuagar con agua potable.
- d) Cuando proceda, desinfectar mediante inmersión en agua caliente a una temperatura de 75 a 82°C por lo menos durante medio minuto o con yodo o cloro de acuerdo a las instrucciones del fabricante o de procedimientos internos que garanticen su efectividad.

7.5.7 Los establecimientos podrán contar con un equipo mecánico para el lavado de loza. En caso de contar con máquina lavalozas, ésta debe funcionar de acuerdo a las recomendaciones del fabricante.

7.5.8 El secado de vajillas, vasos o cubiertos que no se laven automáticamente se debe hacer a temperatura ambiente o se pueden emplear toallas de papel desechable. En el caso de que se utilicen trapos, éstos deben estar limpios, ser de colores claros y exclusivos para este fin.

7.5.9 Los trapos y jergas deben lavarse y desinfectarse con la frecuencia requerida de manera que no constituyan una fuente de contaminación.

7.5.10 Se deben utilizar jergas y trapos exclusivos:

- a) Para las superficies en contacto directo con los alimentos;
- b) Para la limpieza de mesas y superficies de trabajo;
- c) Para la limpieza de mesas en el área de comensales, y
- d) Para la limpieza de pisos e instalaciones.

7.6 Higiene del Personal

7.6.1 Al iniciar la jornada de trabajo, el uniforme o vestimenta debe estar limpio.

7.6.2 El personal que prepare o sirva alimentos o bebidas debe presentarse aseado al área de trabajo, con el uniforme o vestimenta y calzado limpios. El personal que elabore los alimentos deberá adicionalmente traer el cabello corto o recogido, con uñas recortadas y sin esmalte, sin joyería y utilizar protección que cubra totalmente cabello, barba, bigote y patilla recortada.

7.6.3 Si el personal que elabora alimentos o bebidas manipula dinero, debe utilizar guante o protección de plástico para evitar el contacto directo de las manos con el dinero.

8. Expendio

Los expendios de alimentos, bebidas o suplementos alimenticios además de cumplir con lo establecido en el capítulo 5, en lo aplicable, deben cumplir con este capítulo:

8.1 Instalaciones y áreas

8.1.1 Debe existir una separación entre las áreas de producción o elaboración y expendio.

8.1.2 Los establecimientos que expenden diferentes tipos de productos deben evitar la contaminación cruzada.

8.2 Control de operaciones

8.2.1 En los exhibidores no deben estar en contacto directo los alimentos procesados de los no procesados, aun cuando requieran de las mismas condiciones de temperatura o humedad para su conservación.

8.2.2 Los productos que se encuentren en exhibición para venta deben estar sujetos a una rotación efectiva de existencias mediante un sistema PEPS.

8.2.3 En los mostradores para exhibición y venta en donde se utilice hielo para conservar los productos, debe mantenerse el nivel de hielo y contar con un sistema de drenaje de agua de deshielo.

8.2.4 Los establecimientos y tiendas de autoservicio que expendan alimentos para consumo fuera del mismo, deben utilizar envases desechables.

8.2.5 Las superficies de manipulación, corte y empaque deben lavarse y desinfectarse por lo menos al inicio y al final de cada turno.

8.3 Comportamiento del personal

8.3.1 Los productos a granel deben ser despachados en forma que se evite el contacto directo con las manos.

8.3.2 Si el personal que expende alimentos o bebidas sin envasar manipula dinero, debe utilizar guante o protección de plástico para evitar el contacto directo de las manos con el dinero.

8.4 Información al consumidor

8.4.1 Los productos preenvasados para venta deben ostentar etiquetas que identifiquen al producto.

8.4.2 En el área de expendio de los productos refrigerados se debe ostentar de manera clara y visible un letrero donde figure la siguiente leyenda "Conserve el producto en refrigeración" o análogo.

9. Concordancia con normas internacionales

Esta Norma Oficial Mexicana concuerda parcialmente con el Código Internacional Recomendado de Prácticas. Principios Generales de Higiene de los Alimentos. CAC/RCP-1 (1969), Rev. 4 (2003).

10. Bibliografía

10.1 Almeida C., Schuch D., Gelli D., Cuéllar J.A., Díez A.V., Escamilla J.A. Microbial Contamination of street foods sold in Latin America and socioeconomic characteristics of their vendors and consumers. Pan American Institute for Food Protection and Zoonoses Veterinary Public Health Program. World Health Organization. 1996.

10.2 Center of Disease Control. Procedimiento para el lavado de manos. <http://www.cdc.gov/ncidod/op/handwashing.htm>.

10.3 Comisión del Codex Alimentarius "Código internacional. Recomendado de Prácticas. Principios Generales de Higiene de los Alimentos", CAC/RCP 1-1969, Rev. 4 (2003).

10.4 Instituto Nacional de la Nutrición Salvador Zubirán. Encuesta Urbana de Alimentación y Nutrición 1995.

10.5 Fernández, E. 2000. Microbiología e Inocuidad de los Alimentos. Editorial Universidad de Querétaro. México.

10.6 Food and Drug Administration. "Bad Bug Book" <http://vm.cfsan.fda.gov>

10.7 International Commission Microbiological Specifications of Foods. Ecología Microbiana de los Alimentos. Ed. Acribia. España p. 697

10.8 Ley General de Salud, última Reforma. México, D.F.

10.9 Organización Panamericana de la Salud. INNPAZ <http://www.panalimentos.org>

10.10 Pan American Health Organization. Division of Disease Prevention and Control. Microbial contamination of street foods sold in Latin America and socioeconomic characteristics of their vendors and consumers. 1996 OPS/HCP/HCV/96.2

10.11 Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios. México, D.F.

10.12 Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Control Sanitario de Actividades, Establecimientos, Productos y Servicios. México, D.F.

10.13 Sistema Nacional de Vigilancia Epidemiológica. <http://www.dgepi.salud.gob.mx>

10.14 U.S. Government printing office. Washington Office of the Federal Register. 1990. Code of Federal Regulations. 21.110 Current Good Manufacturing Practices.

11. Observancia de la Norma

La vigilancia del cumplimiento de la presente Norma corresponde a la Secretaría de Salud y a los gobiernos de las entidades federativas, en el ámbito de sus respectivas competencias.

12. Vigencia

La presente Norma Oficial Mexicana entrará en vigor con su carácter de obligatoria a los 270 días posteriores a la fecha de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

La presente Norma Oficial Mexicana cancela las normas oficiales mexicanas NOM-120-SSA1-1994, Bienes y servicios. Prácticas de higiene y sanidad para el proceso de alimentos, bebidas no alcohólicas y alcohólicas y la NOM-093-SSA1-1994, Bienes y Servicios. Prácticas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos, publicadas en el Diario Oficial de la Federación el 28 de agosto de 1995 y 4 de octubre de 1995, respectivamente.

Sufragio Efectivo. No Reelección.

México, D.F., a 8 de diciembre de 2009.- El Comisionado Federal y Presidente del Comité Consultivo Nacional de Normalización de Regulación y Fomento Sanitario, **Miguel Angel Toscano Velasco**.- Rúbrica.

APENDICE A

SISTEMA DE ANALISIS DE PELIGROS Y DE PUNTOS CRITICOS DE CONTROL (HACCP) Y DIRECTRICES PARA SU APLICACION

PREAMBULO

En este apéndice se ofrecen orientaciones generales para la aplicación del sistema, a la vez que se reconoce que los detalles para la aplicación pueden variar según las circunstancias de la industria alimentaria⁽¹⁾.

El sistema de HACCP, que tiene fundamentos científicos y carácter sistemático, permite identificar peligros específicos y medidas para su control con el fin de garantizar la inocuidad de los alimentos. Es un instrumento para evaluar los peligros y establecer sistemas de control que se centran en la prevención en lugar de basarse principalmente en el ensayo del producto final. Todo sistema de HACCP es susceptible de cambios que pueden derivar de los avances en el diseño del equipo, los procedimientos de elaboración o el sector tecnológico.

El sistema HACCP puede aplicarse a lo largo de toda la cadena alimentaria, desde el productor primario hasta el consumidor final, y su aplicación deberá basarse en pruebas científicas de peligros para la salud humana, además de mejorar la inocuidad de los alimentos, la aplicación del sistema HACCP puede ofrecer otras ventajas significativas, facilitar asimismo la inspección por parte de las autoridades de reglamentación, y promover el comercio internacional al aumentar la confianza en la inocuidad de los alimentos.

Para que la aplicación del sistema de HACCP dé buenos resultados, es necesario que tanto la dirección como el personal se comprometan y participen plenamente. También se requiere un enfoque multidisciplinario en el cual se deberá incluir, cuando proceda, a expertos agrónomos, veterinarios, personal de producción, microbiólogos, especialistas en medicina y salud pública, tecnólogos en alimentos, expertos en salud ambiental, químicos e ingenieros, según el estudio de que se trate. La aplicación del sistema de HACCP es compatible con la aplicación de sistemas de gestión de calidad, como la serie ISO 9000, y es el método utilizado de preferencia para controlar la inocuidad de los alimentos en el marco de tales sistemas.

Si bien aquí se ha considerado la aplicación del sistema de HACCP a la inocuidad de los alimentos, el concepto puede aplicarse a otros aspectos de la calidad de los alimentos.

DEFINICIONES

Análisis de peligros: Proceso de recopilación y evaluación de información sobre los peligros y las condiciones que los originan para decidir cuáles son importantes con la inocuidad de los alimentos y, por tanto, planteados en el plan del sistema de HACCP.

Controlado: Condición obtenida por cumplimiento de los procedimientos y de los criterios marcados.

Controlar: Adoptar todas las medidas necesarias para asegurar y mantener el cumplimiento de los criterios establecidos en el plan de HACCP.

Desviación: Situación existente cuando un límite crítico es incumplido.

Diagrama de flujo: Representación sistemática de la secuencia de fases u operaciones llevadas a cabo en la producción o elaboración de un determinado producto alimenticio.

Fase: Cualquier punto, procedimiento, operación o etapa de la cadena alimentaria, incluidas las materias primas, desde la producción primaria hasta el consumo final.

Límite crítico: Criterio que diferencia la aceptabilidad o inaceptabilidad del proceso en una determinada fase.

Medida correctiva: Acción que hay que realizar cuando los resultados de la vigilancia en los PCC indican pérdida en el control del proceso.

Medida de control: Cualquier medida y actividad que puede realizarse para prevenir o eliminar un peligro para la inocuidad de los alimentos o para reducirlo a un nivel aceptable.

Peligro: Agente biológico, químico o físico presente en el alimento, o bien la condición en que éste se halla, que puede causar un efecto adverso para la salud.

Plan de HACCP: Documento preparado de conformidad con los principios del sistema de HACCP, de tal forma que su cumplimiento asegura el control de los peligros que resultan significativos para la inocuidad de los alimentos en el segmento de la cadena alimentaria considerado.

Punto crítico de control (PCC): Fase en la que puede aplicarse un control y que es esencial para prevenir o eliminar un peligro relacionado con la inocuidad de los alimentos o para reducirlo a un nivel aceptable.

Sistema de HACCP: Sistema que permite identificar, evaluar y controlar peligros significativos para la inocuidad de los alimentos.

Validación: Constatación de que los elementos del plan de HACCP son efectivos.

Verificación: Aplicación de métodos, procedimientos, ensayos y otras evaluaciones, además de la vigilancia, para constatar el cumplimiento del plan de HACCP.

Vigilar: Llevar a cabo una secuencia planificada de observaciones o mediciones de los parámetros de control para evaluar si un PCC está bajo control.

PRINCIPIOS DEL SISTEMA DE HACCP

El Sistema de HACCP consiste en los siete principios siguientes:

PRINCIPIO 1

Realizar un análisis de peligros.

PRINCIPIO 2

Determinar los puntos críticos de control (PCC).

PRINCIPIO 3

Establecer un límite o límites críticos.

PRINCIPIO 4

Establecer un sistema de vigilancia del control de los PCC.

PRINCIPIO 5

Establecer las medidas correctivas que han de adoptarse cuando la vigilancia indica que un determinado PCC no está controlado.

PRINCIPIO 6

Establecer procedimientos de comprobación para confirmar que el Sistema de HACCP funciona eficazmente.

PRINCIPIO 7

Establecer un sistema de documentación sobre todos los procedimientos y los registros apropiados para estos principios y su aplicación.

DIRECTRICES PARA LA APLICACION DEL SISTEMA DE HACCP

Antes de aplicar el sistema de HACCP a cualquier sector de la cadena alimentaria, es necesario que el sector cuente con programas, como buenas prácticas de higiene, conforme a los Principios Generales de Higiene de los Alimentos del Codex, los Códigos de Prácticas del Codex pertinentes, y requisitos apropiados en materia de inocuidad de los alimentos. Estos programas previos necesarios para el sistema de HACCP, incluida la capacitación, deben estar firmemente establecidos y en pleno funcionamiento, y haberse verificado adecuadamente para facilitar la aplicación eficaz de dicho sistema.

En todos los tipos de empresa del sector alimentario son necesarios el conocimiento y el compromiso por parte de la dirección para poder aplicar un sistema de HACCP eficaz. Tal eficacia también dependerá de que la dirección y los empleados posean el conocimiento y las aptitudes técnicas adecuados en relación con el sistema de HACCP.

En la identificación del peligro, en su evaluación y en las operaciones subsiguientes de diseño y aplicación de sistemas de HACCP deberán tenerse en cuenta los efectos de las materias primas, los ingredientes, las prácticas de fabricación de alimentos, la función de los procesos de fabricación en el

control de los peligros, el uso final probable del producto, las categorías de consumidores afectadas y los datos epidemiológicos relativos a la inocuidad de los alimentos.

La finalidad del sistema de HACCP es que el control se centre en los puntos críticos de control (PCC). En el caso de que se identifique un peligro que debe controlarse pero no se encuentre ningún PCC, deberá considerarse la posibilidad de rediseñar la operación.

El sistema de HACCP deberá aplicarse a cada operación concreta por separado. Puede darse el caso de que los PCC identificados en un cierto ejemplo de algún código de prácticas de higiene del Codex no sean los únicos que se determinan para una aplicación concreta, o que sean de naturaleza diferente. Cuando se introduzca alguna modificación en el producto, en el proceso o en cualquier fase, será necesario examinar la aplicación del sistema de HACCP y realizar los cambios oportunos.

Cada empresa debe hacerse cargo de la aplicación de los principios del sistema de HACCP; no obstante, los gobiernos y las empresas son conscientes de que puede haber obstáculos que impidan la aplicación eficaz de dicho sistema por la propia empresa. Esto puede ocurrir sobre todo en las empresas pequeñas y/o menos desarrolladas. Aunque se reconoce que el HACCP ha de aplicarse con la flexibilidad apropiada, deben observarse los siete principios en los que se basa el sistema. Dicha flexibilidad ha de tomar en cuenta la naturaleza y envergadura de la actividad, incluidos los recursos humanos y financieros; la infraestructura, los procedimientos, los conocimientos y las limitaciones prácticas.

Las empresas pequeñas y/o menos desarrolladas no siempre disponen de los recursos y conocimientos especializados necesarios para formular y aplicar un plan de HACCP eficaz. En tales casos, deberá obtenerse asesoramiento especializado de otras fuentes, entre las que se pueden incluir asociaciones comerciales e industriales, expertos independientes y autoridades de reglamentación. Pueden ser de utilidad la literatura sobre el sistema de HACCP y, en particular, las guías concebidas específicamente para un cierto sector. Una guía al sistema de HACCP elaborada por expertos y pertinente al proceso o tipo de operación en cuestión puede ser una herramienta útil para las empresas al diseñar y aplicar sus planes de HACCP. Si las empresas utilizan dicha orientación elaborada por expertos sobre el sistema de HACCP, es fundamental que la misma sea específica para los alimentos y/o procesos considerados. En el documento FAO/OMS (en curso de elaboración) sobre los obstáculos para la aplicación del sistema de HACCP especialmente en las empresas pequeñas y menos desarrolladas se encontrará información más detallada sobre las dificultades para poner en práctica el sistema, en particular en tales empresas, y recomendaciones para superar dichos obstáculos.

No obstante, la eficacia de cualquier sistema de HACCP dependerá de que la dirección y los empleados posean el conocimiento y la práctica adecuados sobre el sistema de HACCP, y por tanto se requiere la capacitación constante de los empleados y la dirección a todos los niveles, según sea apropiado.

APLICACION

La aplicación de los principios del sistema de HACCP consta de las siguientes operaciones, que se identifican en la secuencia lógica para la aplicación del sistema de HACCP (Diagrama 1).

1. Formación de un equipo de HACCP

La empresa alimentaria deberá asegurarse de que dispone de los conocimientos y competencia técnica adecuados para sus productos específicos a fin de formular un plan de HACCP eficaz. Para lograrlo, lo ideal es crear un equipo multidisciplinario. Cuando no se disponga de tal competencia técnica en la propia empresa deberá recabarse asesoramiento especializado de otras fuentes como, por ejemplo, asociaciones comerciales e industriales, expertos independientes y autoridades de reglamentación, así como de la literatura sobre el sistema de HACCP y la orientación para su uso (en particular guías para aplicar el sistema de HACCP en sectores específicos). Es posible que una persona adecuadamente capacitada que tenga acceso a tal orientación esté en condiciones de aplicar el sistema de HACCP en la empresa. Se debe determinar el ámbito de aplicación del plan de HACCP, que ha de describir el segmento de la cadena alimentaria afectado y las clases generales de peligros que han de abordarse (por ejemplo, si abarcará todas las clases de peligros o solamente algunas de ellas).

2. Descripción del producto

Deberá formularse una descripción completa del producto, que incluya tanto información pertinente a la inocuidad como, por ejemplo, su composición, estructura física/química (incluidos Aw, pH, etc.), tratamientos microbicidas/microbiostáticos aplicados (térmicos, de congelación, salmuerado, ahumado, etc.), envasado, duración, condiciones de almacenamiento y sistema de distribución. En las empresas de suministros de productos múltiples, por ejemplo empresas de servicios de comidas, puede resultar eficaz agrupar productos con características o fases de elaboración similares para la elaboración del plan de HACCP.

3. Determinación del uso al que ha de destinarse

El uso al que ha de destinarse deberá basarse en los usos previstos del producto por parte del usuario o consumidor final. En determinados casos, como en la alimentación en instituciones, habrá que tener en cuenta si se trata de grupos vulnerables de la población.

4. Elaboración de un diagrama de flujo

El equipo de HACCP (véase también el apartado 1 anterior) deberá construir un diagrama de flujo. Este ha de abarcar todas las fases de las operaciones relativas a un producto determinado. Se podrá utilizar el mismo diagrama para varios productos si su fabricación comparte fases de elaboración similares. Al aplicar el sistema de HACCP a una operación determinada, deberán tenerse en cuenta las fases anteriores y posteriores a dicha operación.

5. Confirmación in situ del diagrama de flujo

Deberán adoptarse medidas para confirmar la correspondencia entre el diagrama de flujo y la operación de elaboración en todas sus etapas y momentos, y modificarlo si procede. La confirmación del diagrama de flujo deberá estar a cargo de una persona o personas que conozcan suficientemente las actividades de elaboración.

6. Enumeración de todos los posibles riesgos relacionados con cada fase, ejecución de un análisis de peligros, y estudio de las medidas para controlar los peligros identificados

(VEASE EL PRINCIPIO 1)

El equipo de HACCP (véase también más arriba, "Formación de un equipo de HACCP") deberá enumerar todos los peligros que puede razonablemente preverse que se producirán en cada fase, desde la producción primaria, la elaboración, la fabricación y la distribución hasta el punto de consumo.

Luego, el equipo de HACCP (véase también más arriba, "Formación de un equipo de HACCP") deberá llevar a cabo un análisis de peligros para identificar, en relación con el plan de HACCP, cuáles son los peligros cuya eliminación o reducción a niveles aceptables resulta indispensable, por su naturaleza, para producir un alimento inocuo.

Al realizar un análisis de peligros, deberán incluirse, siempre que sea posible, los siguientes factores:

- la probabilidad de que surjan peligros y la gravedad de sus efectos perjudiciales para la salud;
- la evaluación cualitativa y/o cuantitativa de la presencia de peligros;
- la supervivencia o proliferación de los microorganismos involucrados;
- la producción o persistencia de toxinas, sustancias químicas o agentes físicos en los alimentos; y
- las condiciones que pueden originar lo anterior.

Deberá analizarse qué medidas de control, si las hubiera, se pueden aplicar en relación con cada peligro.

Puede que sea necesario aplicar más de una medida para controlar un peligro o peligros específicos, y que con una determinada medida se pueda controlar más de un peligro.

7. Determinación de los puntos críticos de control (PCC)

(VEASE EL PRINCIPIO 2)^[2]

Es posible que haya más de un PCC al que se aplican medidas de control para hacer frente a un peligro específico. La determinación de un PCC en el sistema de HACCP se puede facilitar con la aplicación de un árbol de decisiones, como por ejemplo el Diagrama 2, en el que se indique un enfoque de razonamiento lógico. El árbol de decisiones deberá aplicarse de manera flexible, considerando si la operación se refiere a la producción, el sacrificio, la elaboración, el almacenamiento, la distribución u otro fin, y deberá utilizarse con carácter orientativo en la determinación de los PCC. Este ejemplo de árbol de decisiones puede no ser aplicable a todas las situaciones, por lo cual podrán utilizarse otros enfoques. Se recomienda que se imparta capacitación en la aplicación del árbol de decisiones.

Si se identifica un peligro en una fase en la que el control es necesario para mantener la inocuidad, y no existe ninguna medida de control que pueda adoptarse en esa fase o en cualquier otra, el producto o el proceso deberá modificarse en esa fase, o en cualquier fase anterior o posterior, para incluir una medida de control.

8. Establecimiento de límites críticos para cada PCC

(VEASE EL PRINCIPIO 3)

Para cada punto crítico de control, deberán especificarse y validarse, si es posible, límites críticos. En determinados casos, para una determinada fase, se elaborará más de un límite crítico. Entre los criterios aplicados suelen figurar las mediciones de temperatura, tiempo, nivel de humedad, pH, Aw y cloro disponible, así como parámetros sensoriales como el aspecto y la textura.

Si se han utilizado guías al sistema de HACCP elaboradas por expertos para establecer los límites críticos, deberá ponerse cuidado para asegurar que esos límites sean plenamente aplicables a la actividad específica y al producto o grupos de productos en cuestión. Los límites críticos deberán ser mensurables.

9. Establecimiento de un sistema de vigilancia para cada PCC

(VEASE EL PRINCIPIO 4)

La vigilancia es la medición u observación programadas de un PCC en relación con sus límites críticos. Mediante los procedimientos de vigilancia deberá poderse detectar una pérdida de control en el PCC. Además, lo ideal es que la vigilancia proporcione esta información a tiempo como para hacer correcciones que permitan asegurar el control del proceso para impedir que se infrinjan los límites críticos. Cuando sea posible, los procesos deberán corregirse cuando los resultados de la vigilancia indiquen una tendencia a la pérdida de control en un PCC, y las correcciones deberán efectuarse antes de que ocurra una desviación.

Los datos obtenidos gracias a la vigilancia deberán ser evaluados por una persona designada que tenga los conocimientos y la competencia necesarios para aplicar medidas correctivas, cuando proceda. Si la vigilancia no es continua, su grado o frecuencia deberán ser suficientes como para garantizar que el PCC esté controlado. La mayoría de los procedimientos de vigilancia de los PCC deberán efectuarse con rapidez porque se referirán a procesos continuos y no habrá tiempo para ensayos analíticos prolongados. Con frecuencia se prefieren las mediciones físicas y químicas a los ensayos microbiológicos, porque pueden realizarse rápidamente y a menudo indican el control microbiológico del producto.

Todos los registros y documentos relacionados con la vigilancia de los PCC deberán estar firmados por la persona o personas que efectúan la vigilancia y por el funcionario o funcionarios de la empresa encargados de la revisión.

10. Establecimiento de medidas correctivas

(VEASE EL PRINCIPIO 5)

Con el fin de hacer frente a las desviaciones que puedan producirse, deberán formularse medidas correctivas específicas para cada PCC del sistema de HACCP.

Estas medidas deberán asegurar que el PCC vuelva a estar controlado. Las medidas adoptadas deberán incluir también un sistema adecuado de eliminación del producto afectado. Los procedimientos relativos a las desviaciones y la eliminación de los productos deberán documentarse en los registros de HACCP.

11. Establecimiento de procedimientos de comprobación

(VEASE EL PRINCIPIO 6)

Deberán establecerse procedimientos de comprobación. Para determinar si el sistema de HACCP funciona correctamente, podrán utilizarse métodos, procedimientos y ensayos de comprobación y

verificación, en particular mediante muestreo aleatorio y análisis. La frecuencia de las comprobaciones deberá ser suficiente para confirmar que el sistema de HACCP está funcionando eficazmente.

La comprobación deberá efectuarla una persona distinta de la encargada de la vigilancia y las medidas correctivas. En caso de que algunas de las actividades de comprobación no se puedan llevar a cabo en la empresa, podrán ser realizadas por expertos externos o terceros calificados en nombre de la misma.

Entre las actividades de comprobación pueden citarse, a título de ejemplo, las siguientes:

- examen del sistema de HACCP y de sus registros;
- examen de las desviaciones y los sistemas de eliminación del producto;
- confirmación de que los PCC se mantienen bajo control.

Cuando sea posible, las actividades de validación deberán incluir medidas que confirmen la eficacia de todos los elementos del plan de HACCP.

12. Establecimiento de un sistema de documentación y registro

(VEASE EL PRINCIPIO 7)

Para aplicar un sistema de HACCP es fundamental que se apliquen prácticas de registro eficaces y precisas. Deberán documentarse los procedimientos del sistema de HACCP, y los sistemas de documentación y registro deberán ajustarse a la naturaleza y magnitud de la operación en cuestión y ser suficientes para ayudar a las empresas a comprobar que se realizan y mantienen los controles de HACCP. La orientación sobre el sistema de HACCP elaborada por expertos (por ejemplo, guías de HACCP específicas para un sector) puede utilizarse como parte de la documentación, siempre y cuando dicha orientación se refiera específicamente a los procedimientos de elaboración de alimentos de la empresa interesada.

Los ejemplos de documentación son:

- el análisis de peligros;
- la determinación de los PCC;
- la determinación de los límites críticos.

Como ejemplos de registros se pueden mencionar:

- las actividades de vigilancia de los PCC;
- las desviaciones y las medidas correctivas correspondientes;
- los procedimientos de comprobación aplicados;
- las modificaciones al plan de HACCP.

Se adjunta como Diagrama 3 un ejemplo de hoja de trabajo del sistema de HACCP.

Un sistema de registro sencillo puede ser eficaz y fácil de enseñar a los trabajadores. Puede integrarse en las operaciones existentes y basarse en modelos de documentos ya disponibles, como las facturas de entrega y las listas de control utilizadas para registrar, por ejemplo, la temperatura de los productos.

CAPACITACION

La capacitación del personal de la industria, el gobierno y los medios académicos en los principios y las aplicaciones del sistema de HACCP y la mayor conciencia de los consumidores constituyen elementos esenciales para una aplicación eficaz del mismo. Para contribuir al desarrollo de una capacitación específica en apoyo de un plan de HACCP, deberán formularse instrucciones y procedimientos de trabajo que definan las tareas del personal operativo que se destacará en cada punto crítico de control.

La cooperación entre productor primario, industria, grupos comerciales, organizaciones de consumidores y autoridades competentes es de máxima importancia. Deberán ofrecerse oportunidades para la capacitación conjunta del personal de la industria y los organismos de control, con el fin de fomentar y mantener un diálogo permanente y de crear un clima de comprensión para la aplicación práctica del sistema de HACCP.

DIAGRAMA 1

SECUENCIA LOGICA PARA LA APLICACION DEL SISTEMA DE HACCP

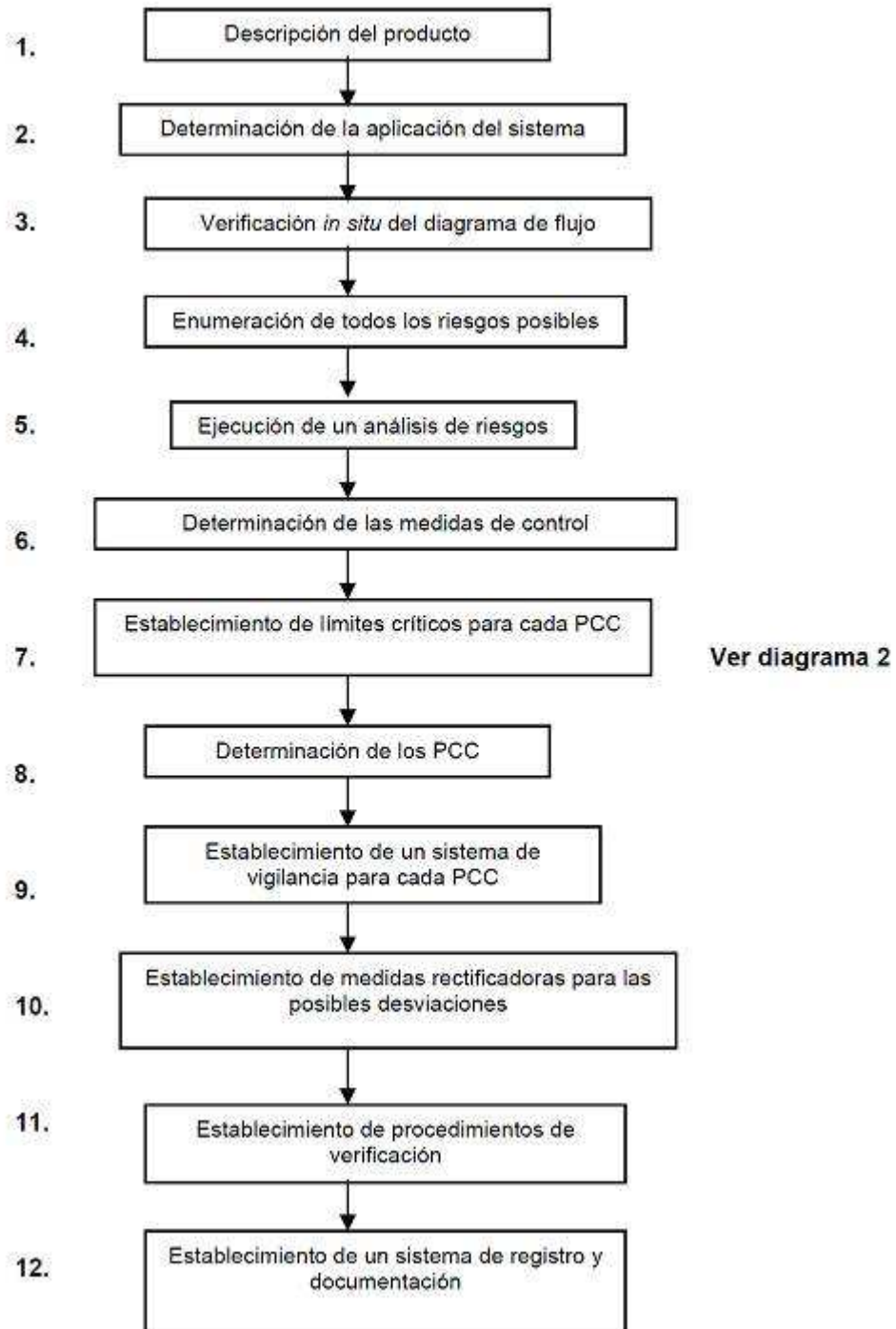
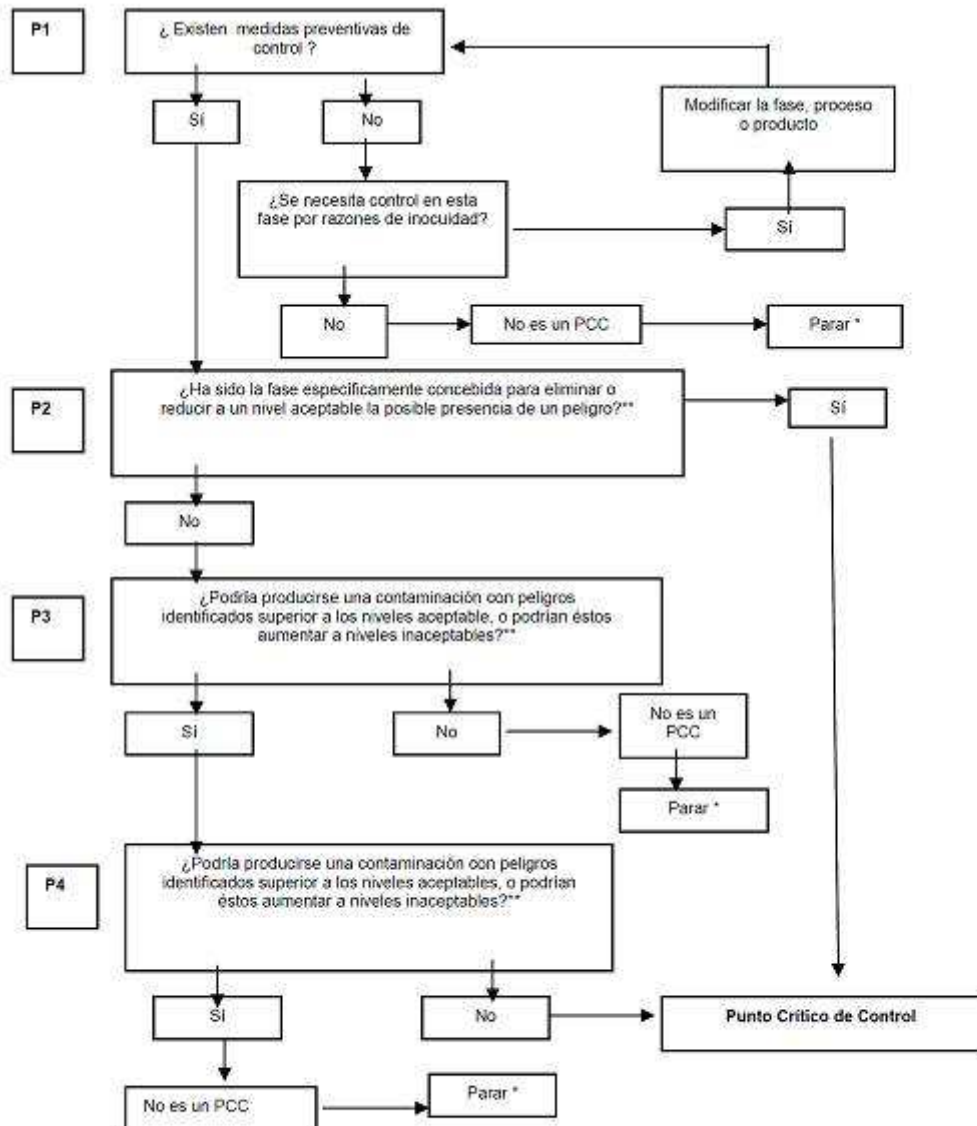


DIAGRAMA 2

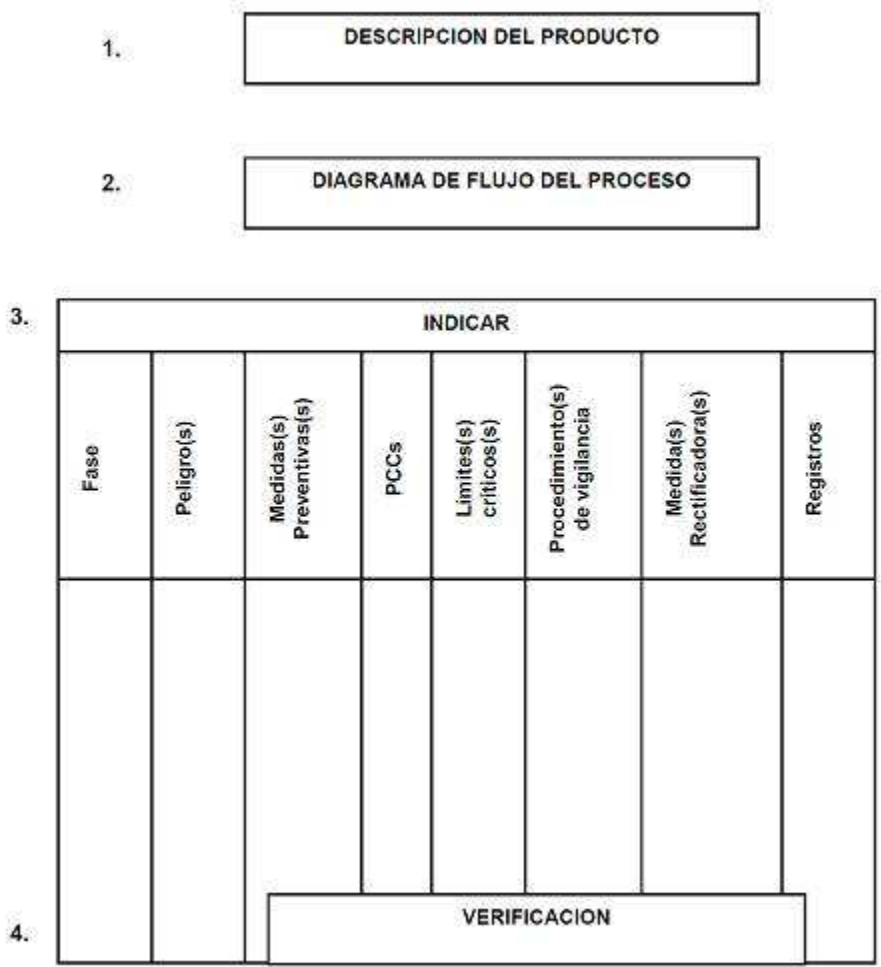
EJEMPLO DE UNA SECUENCIA DE DECISIONES PARA IDENTIFICAR LOS PCC
(responder a las preguntas por orden sucesivo)



* Pasar al siguiente peligro identificado del proceso descrito.

** Los niveles aceptables o inaceptables necesitan ser definidos teniendo en cuenta los objetivos globales cuando se identifican los PCC del plan de HACCP.

DIAGRAMA 3
EJEMPLO DE HOJA DE TRABAJO DEL SISTEMA DE HACCP



^[1] Los principios del sistema de HACCP establecen los fundamentos de los requisitos para la aplicación del sistema de HACCP, mientras que las directrices ofrecen orientaciones generales para la aplicación práctica.

^[2] Desde su publicación, el árbol de decisiones del Codex se ha utilizado muchas veces para fines de capacitación. En muchos casos, aunque ha sido útil para explicar la lógica y el nivel de comprensión que se necesitan para determinar los PCC, no es específico para todas las operaciones de la cadena alimentaria, por ejemplo el sacrificio, y, en consecuencia, deberá utilizarse teniendo en cuenta la opinión de los profesionales y, en algunos casos, debería modificarse.

Anexo 2 NOM-231-SSA1-2002

NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-231-SSA1-2002, ARTICULOS DE ALFARERIA VIDRIADA, CERAMICA VIDRIADA Y PORCELANA. LIMITES DE PLOMO Y CADMIO SOLUBLES. METODO DE ENSAYO p.p.32-40 (Primera Sección) DIARIO OFICIAL Viernes 2 de marzo de 2007

Que en atención a las anteriores consideraciones, contando con la aprobación del Comité Consultivo Nacional de Normalización de Regulación y Fomento Sanitario, se expide la siguiente: NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-231-SSA1-2002, ARTICULOS DE ALFARERIA VIDRIADA, CERAMICA VIDRIADA Y PORCELANA. LIMITES DE PLOMO Y CADMIO SOLUBLES. METODO DE ENSAYO.

PREFACIO

En la elaboración del presente proyecto participaron los siguientes Organismos e Instituciones:

SECRETARIA DE SALUD

COFEPRIS

Secretaría de Salud de Michoacán

Secretaría de Salud de Tlaxcala

SOCIEDAD MEXICANA DE NORMALIZACION Y CERTIFICACION (NORMEX)

AMERICAN QUALITY LABORATORY

CENTRO DE CONTROL TOTAL DE CALIDADES, S.A. DE C.V.

LABORATORIOS ABC

COMISION DE CONTROL ANALITICO Y AMPLIACION DE COBERTURA (COFEPRIS)

LABORATORIO FERMI, S.A. DE C.V.

FONDO NACIONAL DE ARTESANIAS FONART

METQUIM

BUFETE QUIMICO, S.A. DE C.V.

PIGMENTOS Y OXIDOS, S.A. DE C.V. (PYOSA)

CENTRO NACIONAL DE VIGILANCIA EPIDEMIOLOGICA

LLOYD INTERNACIONAL

CENTRO DE CONTROL DE CALIDADES

ASOCIACION NACIONAL DE CERAMISTAS

SOCIEDAD MEXICANA DE NORMALIZACION Y CERTIFICACION, S.C.

INDICE

0. Introducción

1. Objetivo y campo de aplicación

2. Referencias

3. Definiciones

4. Símbolos y abreviaturas
5. Especificaciones
6. Método de ensayo
7. Muestreo
8. Concordancia con normas internacionales y mexicanas
9. Bibliografía
10. Observancia de la Norma
11. Vigencia.

0. Introducción

En la industria alfarera, cerámica y de porcelana, para la elaboración de utensilios destinados a contener o procesar alimentos, se han utilizado vidriados formulados con plomo y cadmio. Si la formulación es deficiente o el proceso de cocción insuficiente, el vidriado se torna potencialmente tóxico. El uso indebido de estas formulaciones en piezas de alfarería, cerámica o porcelana que sirven para procesar o contener alimentos y/o bebidas representan un riesgo para la salud ya que ocasionan la solubilización del plomo y cadmio los cuales contaminan los alimentos y bebidas. Esto sucede especialmente con alimentos y condimentos ácidos como los jugos de naranja y limón, el vinagre, el tomate y otros más.

Al ingerir cotidianamente alimentos y bebidas contaminados con plomo y cadmio, se puede producir una intoxicación gradual que afecta al organismo.

El plomo puede afectar a casi todos los órganos y sistemas en el organismo. El más sensible es el sistema nervioso, especialmente en los niños. También daña a los riñones y al sistema reproductivo. Los efectos son los mismos ya sea al respirar o ingerir plomo. En altos niveles, el plomo puede disminuir el tiempo de reacción, puede causar debilitamiento de los dedos, muñecas o tobillos y posiblemente afectar la memoria. El plomo puede producir anemia, un trastorno de la sangre. También puede dañar al sistema un trastorno de la sangre. También puede dañar al sistema reproductivo masculino

El cadmio daña los pulmones, puede producir enfermedad del riñón e irritar el tubo digestivo, provocando vómito y diarrea. La exposición de larga duración puede ocasionar fragilidad de los huesos y en forma experimental se ha observado afección del sistema inmunológico.

1. Objetivo y campo de aplicación

1.1 Esta Norma Oficial Mexicana establece las cantidades límites de plomo y cadmio liberadas, que deben cumplir los artículos de alfarería vidriada, cerámica vidriada y porcelana que se utilicen para contener y procesar alimentos y bebidas.

1.2 Se aplica a cualquier tipo de alfarería o cerámica vidriada, coloreada o no, con decoración o sin ella pudiendo presentarse ésta en el interior, exterior o en ambas posiciones.

2. Referencias

2.1 NMX-P-72-1991, Industria del vidrio. Artículos de vidrio y cerámica para servicio de mesa. Límites de plomo y cadmio.

2.2 NOM-004-SSA1-1993, Salud ambiental. Limitaciones y requisitos sanitarios para el uso y comercialización de monóxido de plomo (litargirio), óxido rojo de plomo (minio) y del carbonato básico de plomo.

2.3 NOM-117- SSA1-1994, Bienes y servicios. Método de prueba para la determinación de cadmio, fierro, zinc y mercurio en alimentos, agua potable y agua purificada por espectrofotometría de absorción atómica.

3. Definiciones

Para los efectos de esta Norma, se establecen las siguientes definiciones:

3.1 Alfarería: Material inorgánico no metálico que se produce por sinterización de materiales inorgánicos a partir de temperaturas de los 700°C o más, cuyo principal componente es el barro. La superficie puede ser vidriada o esmaltada para hacerla más impermeable, resistente o con propósitos decorativo-estéticos.

3.2 Cerámica: Material inorgánico no metálico que se produce por sinterización de materiales inorgánicos a partir de temperaturas de los 700°C o más, cuyo principal componente es el de óxido de silicio y silicatos complejos como caolines, arcillas, feldspatos y otros. La superficie puede ser vidriada o esmaltada para hacerla más impermeable, resistente o con propósitos decorativo-estéticos. En ésta se incluyen las porcelanas refractarias.

3.3 Decoración: Adorno o hermoejamento de la superficie de barro o cerámica sin alterar su forma o función, con el objeto de realzar su valor estético. Se presenta por medio de simples líneas o dibujos complejos, en ocasiones repetitivos pudiendo ser de uno o varios colores. Se utiliza toda la gama disponible de colores, lustres metálicos o metales preciosos como el oro y platino, solos o combinados. La aplicación se realiza en forma manual o indirecta: transfiriendo dibujos por medio de calcos y calcomanías o directamente imprimiendo dibujos sobre los artículos en forma mecánica. La aplicación sobre la pieza se puede ubicar en el interior, en el exterior o en ambas posiciones.

3.4 Frita: Es el vidriado base, resultante del proceso de fritar, es decir, del proceso térmico que lleva hasta el punto de fusión a materias primas inorgánicas mezcladas en proporciones predeterminadas, obteniéndose un compuesto nuevo insoluble en agua.

3.5 Greta: Se refiere al óxido de plomo ya sea minio o litargirio. Término utilizado por los alfareros para nombrar el vidriado de sus piezas.

3.6 Recubrimiento: Los vidriados son el producto de la combinación de materias inorgánicas como materiales fundentes o fritas, estabilizadores mediante un previo diseño de la mezcla de materiales fundentes o fritas, estabilizadores y agentes de suspensión, para obtener un recubrimiento con un punto de maduración a diferentes temperaturas. Suele aplicarse en forma de suspensión acuosa por inmersión o atomización para que la capa sea uniforme. Usualmente se muestran los artículos cerámicos con vidriados brillantes o mates, siendo los primeros transparentes u opacos; ambos se presentan incoloros, blancos o coloreados. Se le conoce también como "barniz".

3.7 Vajilla: Conjunto de artículos variados, elaborados de cerámica o barro, destinados a preparar, cocinar, servir o almacenar alimentos o bebidas. En principio el término se aplica al conjunto de piezas empleadas en el servicio de mesa, tales como: platos, tazas, fuentes, platones, jarra y otras. Por extensión se le aplica al grupo de piezas utilizadas en cocina y alacena. Su principal característica es la uniformidad en el concepto decorativo, es decir, el conjunto se presenta relacionado entre sí y sirviendo a un mismo fin, haciendo juego.

3.8 Vajilla cerrada: Conjunto de artículos variados, elaborados de cerámica o barro, destinados a servir o almacenar alimentos o bebidas. En principio el término aplica al conjunto de piezas empleadas en el servicio de mesa, tales como: platos, tazas, fuentes, platones, jarras y otras. Su principal característica es la uniformidad en el concepto decorativo, es decir, el conjunto se presenta relacionado entre sí y sirviendo a un mismo fin, haciendo juego, se clasifica de acuerdo al número de servicios para el cual está empacada (4, 6, 12, 24 personas por ejemplo).

3.9 Vajilla abierta: Se refiere a las piezas sueltas de cerámica o barro que pertenecen a un modelo que se comercializa como vajilla cerrada, normalmente se utilizan para reposición de piezas rotas o para aumentar el número de servicios a una vajilla existente.

3.10 Piezas sueltas: artículos variados, elaborados de cerámica o barro, destinados a servir o contener, procesar o almacenar alimentos o bebidas y que se comercializan individualmente (p. ej. tarros para café, juegos de aceitera y vinagrera, moldes de cerámica refractarios, jarros de barro, salseras de barro, ollas, cacerolas, etc.).

3.11 Piezas para contener alimentos y/o bebidas: Se refiere a aquellas piezas que son usadas para guardar o almacenar alimentos líquidos o sólidos y/o bebidas que ya han sido procesadas.

3.11.1 Piezas planas: Son aquellos artículos cuya altura interior no excede 25 mm, medido del punto más bajo del fondo de la pieza al plano horizontal que pasa por los bordes superiores. Se trata de piezas tales como platos, platones y otros. Pueden tener la capacidad de una pieza hueca pequeña o una pieza hueca grande.

3.11.2 Piezas huecas: Son aquellas que tengan una profundidad interna mayor de 25 mm, medida desde el punto más bajo del plano horizontal hasta el punto superior del borde. Las huecas se subdividen en tres categorías basadas en el volumen:

- Pequeñas: Huecas con capacidad menor o igual a 1.1 L
- Grandes: Huecas con capacidad igual o mayor a 1.1 L
- Almacenaje: Huecas con capacidad igual o mayor a 3 L.

3.11.3 Tazas y tarros: Son piezas huecas pequeñas comúnmente usadas en el consumo de bebidas, como café o té a elevadas temperaturas. Son vasijas de aproximadamente 240 mL con asa. Las tazas generalmente tienen lados curvados y los tarros tienen lados cilíndricos. Generalmente se ubican las piezas huecas pequeñas.

3.12 Piezas para procesar alimentos y/o bebidas: Se refiere a aquellas piezas que son usadas para preparar (cocer, freír, vaporizar, elaborar, etc.) alimentos líquidos o sólidos y/o bebidas.

3.13 Procedencia: Se refiere a si las piezas de alfarería o cerámica son de importación o producción nacional.

3.14 Tipo de producción: Se refiere los siguientes tipos de fabricación de alfarería o cerámica porcelana:

- Producción de tipo Industrial: Es la fabricación de piezas de alfarería o cerámica que se elaboran en grandes cantidades y mediante tecnología avanzada.
- Producción artesanal: Es la fabricación de piezas de alfarería o cerámica que se elaboran en pequeñas cantidades y mediante técnicas rústicas.

4. Símbolos y abreviaturas.

Cuando en esta Norma se haga referencia a los siguientes símbolos y abreviaturas se entiende por:

Cd	cadmio.
mg/L	miligramos por litro.
mL	mililitro
mm	milímetro
L	litro.
Pb	plomo
%	por ciento

5. Especificaciones

5.1 El plomo y cadmio liberados por cualquier artículo de alfarería o cerámica vidriada de producción nacional o importación, destinado a contener o procesar alimentos y/o bebidas debe cumplir con los límites máximos establecidos en la Tabla 1, de acuerdo con el método de ensayo señalado en el numeral 6.

Tabla 1. Límites de solubilidad de plomo y cadmio que deben cumplir las piezas de alfarería, cerámica y porcelana

TIPO DE PIEZA	N a,b	LIMITE PERMISIBLE	UNIDAD MEDIDA	LIMITE DE SOLUBILIDAD	
				PLOMO	CADMIO
Piezas planas	4	Promedio	mg/L	2	0.50
Piezas huecas pequeñas	4	Todas las piezas	mg/L	2	0.50
Piezas huecas grandes	4	Todas las piezas	mg/L	1	0.25
Piezas huecas para almacenar	4	Todas las piezas	mg/L	0.50	0.25
Tazas y tarros	4	Todas las piezas	mg/L	0.50	0.25
Utensilios para procesar alimentos o bebidas	4	Todas las piezas	mg/L	0.50	0.05

a Es el número de piezas a las que se les aplicará la prueba

b En caso de que la muestra (4 piezas) exceda el 25% de la producción anual de esa pieza suelta específica, se analizará 1 sola pieza.

5.2 Criterio de aceptación.

5.2.1 La concentración de plomo obtenida debe apegarse a los límites establecidos en la tabla 1 del punto 5 de la presente Norma. Los tipos de piezas deben ajustarse a los mencionados en la tabla 1.

5.2.2 En el caso de no cumplir con esta Norma debe agregarse la leyenda señalada en el punto 5.3.1 o 5.3.2 en forma permanente y visible, con pigmento cerámico horneado, o incapacitar su uso para alimentos o bebidas con una perforación como mínimo de 2 mm de diámetro en un costado de la base.

5.2.3 Las piezas de vajilla con fines decorativos, conmemorativos o coleccionables que no cumplan con esta Norma, deben llevar la leyenda señalada en el punto 5.3.1 o 5.3.2.

5.3 Marcado.

5.3.1 En caso de que las muestras no cumplan con los criterios de aceptación señalados en el punto 4 de la presente Norma, se debe incluir la leyenda "no usar con alimentos o bebidas, contiene plomo", de acuerdo al punto 5.2.2.

5.3.2 Los artículos destinados a la exportación deben ostentar la leyenda en el idioma inglés "Not for food or drink use, this product contains lead", conforme al acuerdo de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 19 de junio de 1987, de acuerdo al punto 5.2.3.

6. Método de ensayo

El método de ensayo para la determinación de plomo y cadmio solubles, es el que se describe a continuación, sin excluir otro método alternativo que cumpla con las especificaciones de la norma y que esté autorizado por la Secretaría de Salud.

6.1 Principio

Se simulan condiciones de uso extremo, cuyos resultados conferirán un amplio margen de seguridad en el empleo de artículos cerámicos vidriados y porcelana.

El plomo y el cadmio son extraídos por lixiviación con ácido acético al 4%, se cuantifican por espectrofotometría de absorción atómica (AA) con lámparas de cátodo hueco o de descarga sin electrodos o por Plasma Inductivamente Acoplado (ICP).

6.2 Reactivos

Todos los reactivos deben ser grado analítico, a menos que se especifique lo contrario.

6.2.1 Solución de ácido acético al 4% (v/v). Mezclar un volumen de ácido acético al 100% con 24 volúmenes de agua destilada y desionizada.

6.2.2 Disoluciones estándar de referencia certificadas de plomo y cadmio.

6.2.3 Soluciones patrón de trabajo de plomo y cadmio para análisis por Absorción Atómica.

6.2.3.1 Soluciones patrón de plomo. Diluir la solución estándar de referencia con ácido acético al 4% para obtener una concentración de 0,0; 0,25; 0,5; 1,0, 5,0 mg/L . Preparar el día de su uso.

6.2.3.2 Soluciones patrón de cadmio. Diluir la solución estándar de referencia con ácido acético al 4% para obtener una concentración de 0,0; 0,25; 0,5; 1,0, 5,0 mg/L . Preparar el día de su uso.

6.2.3.3. Soluciones patrón de trabajo de plomo y cadmio para análisis por Plasma Inductivamente Acoplado/Espectrometría de Masas.

6.2.3.3.1 Soluciones patrón de cadmio y plomo: Diluir la solución estándar de referencia con ácido nítrico al 2% para obtener una concentración de 0,0; 0,001; 0,01; 0,1; 1,0 mg/L. Preparar el día de su uso. Adicionar los estándares internos apropiados.

6.2.3.3.2 Solución de estándar interno para ICP de acuerdo a las especificaciones del equipo.

6.2.3.3.3 Argón líquido de ultra alta pureza (99,999%).

6.3 Materiales

6.3.1 Material común de laboratorio de vidrio borosilicato.

6.3.2 Recipientes de plástico, polietileno, PVC o teflón.

6.3.3 Micropipetas calibradas o verificadas

6.3.4 Tubos de polipropileno de 10 y 50 mL.

6.3.5 Puntas para micropipetas.

6.3.6 Lámparas de cátodo hueco para determinar Pb y Cd.

6.4 Equipos

6.4.1 Espectrofotómetro de absorción atómica equipado con:

6.4.1.1 Sistema de atomización por flama directa.

6.4.1.2 Automuestreador, aspiración o inyección manual.

6.4.2 Plasma Inductivamente Acoplado equipado con:

6.4.2.1 Automuestreador, aspiración o inyección manual.

6.4.2.2 Enfriador por recirculación de agua.

6.4.2.3 Detector óptico o por Espectrofotometría de masas.

6.5 Procedimiento

6.5.1 Preparación de las muestras

6.5.1.1 Lavar las piezas con detergente alcalino y enjuagar con agua corriente.

6.5.1.2 Enjuagar con agua desionizada, escurrir y secar en horno o con papel filtro limpio.

6.5.1.3 Guardar la muestra en un ambiente libre de contaminación por partículas aéreas.

6.5.2 Manejo de piezas

6.5.2.1 Piezas huecas pequeñas, tarros y tazas con vidriado en el exterior e interior: Cuando el vidriado de las superficies interiores de las piezas huecas chicas, es la que estará en contacto con los alimentos y bebidas; en su interior, y su superficie exterior sea susceptible de entrar en contacto con labios y lengua de las personas.

6.5.2.1.1 Medir y marcar cada una de las 4 piezas de prueba hasta 7 mm antes que se derrame el líquido, la medición de la distancia debe ser a lo largo de la superficie de la pieza (no debe medirse la distancia vertical), llenar cada pieza hasta la marca con ácido acético al 4%, anotar el volumen utilizado para cada pieza. Cubrir cada pieza con un vidrio plano, para evitar la evaporación. Dejar reposar a una temperatura de $22 \pm 2^{\circ}\text{C}$, durante 24 horas y protegidas de la luz.

6.5.2.1.2 Ajustar el volumen de solución después de las 24 horas con ácido acético al 4%, agitar con una varilla de vidrio el líquido de extracción y tomar la cantidad suficiente y basta para efectuar las lecturas, de cada pieza. Colocar en un recipiente limpio, tapar, identificar y analizar.

6.5.2.1.3 Hacer una marca en la superficie exterior del objeto a 2 cm del borde. Colocar las muestras invertidas dentro de un recipiente de vidrio borosilicato que tenga cuando menos de 1.5 a 2 veces el diámetro del espécimen a probar.

6.5.2.1.4 Introducir al recipiente de vidrio la solución de ácido acético al 4% con una probeta graduada, hasta que alcance el nivel de la marca (a 2 cm del borde de la muestra), anotar el volumen de solución necesaria y dejar reposar por 24 horas a temperaturas de $22 \pm 2^{\circ}\text{C}$, cubrir con una tapa para evitar evaporación, así como para proteger de contaminación por partículas aéreas.

6.5.2.1.5 Ajustar el volumen de solución después de las 24 horas con ácido acético al 4%, agitar con una varilla de vidrio el líquido de extracción y tomar la cantidad suficiente y basta para efectuar las lecturas, de cada pieza. Colocar en un recipiente limpio, tapar, identificar y analizar.

6.5.2.1.6 Medir el volumen interior total de la pieza con agua destilada y anotar el resultado.

6.5.2.2 Piezas huecas grandes, de almacenaje y planas:

6.5.2.2.1 Medir y marcar cada una de las 4 piezas de prueba hasta 7 mm antes que se derrame el líquido, la medición de la distancia debe ser a lo largo de la superficie de la pieza (no debe medirse la distancia vertical), llenar cada pieza hasta la marca con ácido acético al 4%, anotar el volumen utilizado para llenar cada pieza. Cubrir cada pieza con un vidrio plano, para evitar la evaporación. Dejar reposar a una temperatura de $22 \pm 2^{\circ}\text{C}$, durante 24 horas y protegidas de la luz.

6.5.2.2.2 Ajustar el volumen de solución después de las 24 horas con ácido acético al 4%, agitar con una varilla de vidrio el líquido de extracción y tomar la cantidad suficiente y basta para efectuar las lecturas, de cada pieza. Colocar en un recipiente limpio, tapar, identificar y analizar.

6.5.2.2.3 Medir el volumen interior total de la pieza con agua destilada y anotar el resultado.

6.5.2.3 Artículos para procesar y cocinar alimentos:

6.5.2.3.1 Llene las 4 muestras hasta 2/3 partes de su volumen efectivo con agua desionizada. Cubra el recipiente con su propia tapa, si tiene, o con una pieza de vidrio de borosilicato.

Nota.- Determinar el volumen efectivo del espécimen midiendo el volumen necesario para llenarlo hasta el borde.

6.5.2.3.2 Coloque los recipientes en una parrilla térmica y caliente hasta que se produzca una ebullición (para recipientes que tengan su propio elemento de calentamiento, controle la temperatura mediante dicho dispositivo), en ese momento agregue el ácido acético para obtener una solución al 4%. El volumen de ácido acético requerido se calcula de la siguiente manera:

$$0.04 (V_w) = V_a$$

Donde:

V_w = es el volumen de agua (mL) en el utensilio de cocina.

V_a = es el volumen de ácido acético (mL) que se debe adicionar.

6.5.2.3.3 Mantener una ebullición baja por 2 horas a partir de la adición del ácido.

6.5.2.3.4 Si ocurre una pérdida del disolvente durante el calentamiento, reemplace la pérdida con ácido acético al 4% para mantener el nivel de la solución en 2/3 del volumen efectivo del recipiente. Al terminar las 2 horas de calentamiento, quitar la fuente de calor y dejar enfriar a temperatura ambiente.

6.5.2.3.5 Ajustar el volumen de solución después de las 24 horas con ácido acético al 4%, agitar con una varilla de vidrio el líquido de extracción y tomar la cantidad suficiente y basta para efectuar las lecturas, de cada pieza. Colocar en un recipiente limpio, tapar, identificar y analizar.

6.5.2.4 Determinación de plomo y cadmio

6.5.2.4.1 Se deberá utilizar el método instrumental de la NOM 117 SSA1 1994, numeral 8 de Procedimiento, citada en el Apartado de referencias.

6.5.2.4.2 Se debe realizar la determinación cuantitativa de los metales un máximo de 48 horas después de efectuada la extracción.

6.5.3 Expresión de los resultados

6.5.3.1 Cálculos

La concentración de plomo se determina interpolando el valor de la absorbancia, emisión o cuenta de iones según corresponda, de la muestra en la curva estándar.

Los resultados de las muestras se reportan directamente en mg/L de plomo o cadmio obtenidos.

Cuando las muestras tienen el vidriado en su superficie exterior (en la zona crítica a menos de 2,0 cm del borde), se calcula la cantidad total del plomo o cadmio con la fórmula siguiente:

$$C_e = C V_1/V_2$$

Donde:

C_e = es la concentración de plomo o cadmio por el exterior, en mg/L

C = es la concentración obtenida en la muestra de solución de extracción

V_1 = es el volumen de solución de extracción usada, expresada en mL.

V_2 = es el volumen interior del artículo, en mL.

Cuando se realizan pruebas por ambos lados de la muestra (interior y exterior), se deben sumar los valores obtenidos en ambas partes.

6.5.4 Informe de la prueba

El informe de la prueba debe contener los siguientes datos como mínimo:

- Datos completos de identificación de la muestra, de preferencia como lo hace el productor (nombre, lote de producción, etc.)
- Descripción de las muestras (Tipo de vidriado, su color y si presenta decoración, en donde cuando se amerite) y fotografía de las mismas.
- Cantidad de piezas analizadas
- Referencia a este método de prueba (norma)
- Volumen interno de la pieza
- Volumen de la solución usada (para ataque interno, externo o ambos)
- Concentración obtenida en mg/L
- Cumplimiento o no con límites
- Identificación del espectrofotómetro utilizado (marca, modelo y número de serie e inventario)
- Nombre y firma del responsable del laboratorio
- Lugar y fecha de la determinación
- Cualquier suceso no usual ocurrido durante el análisis
- El periodo de conservación del documento en archivo será de 1 año.

7. Muestreo

7.1 Criterios de selección.

Los criterios y el procedimiento de muestreo, son los que se indican a continuación.

7.1.1 Piezas sueltas y utensilios para cocinar de alfarería vidriada de producción nacional artesanal.

En la selección de las muestras de piezas sueltas de alfarería de producción nacional para procesar o contener alimentos, se deben emplear los siguientes criterios:

7.1.1.1 Se debe dar prioridad a la categoría de artículos que plantee el mayor riesgo de salud al consumidor (mayor relación área superficial/volumen en contacto con alimentos).

7.1.1.2 El muestreo en el caso de artesanos productores, será una vez al año siempre y cuando el artesano lleve una bitácora de control y declare por escrito a la Secretaría, bajo protesta de decir la verdad que no utiliza greta.

7.1.1.3 En el caso de intermediarios y expendedores al mayoreo, el muestreo se efectuará una vez al año siempre y cuando el intermediario o expendedor lleve una bitácora de control de los artesanos que comercializa y declare por escrito a la Secretaría, bajo protesta de decir la verdad que sus artesanos no utilizan greta.

7.1.1.4 Tamaño de la muestra.

7.1.1.4.1 El tamaño de la muestra lo componen 4 piezas de cada tipo (planas, huecas pequeñas, grandes y de almacenaje, tazas y tarros). El muestreo debe ser a los tipos que se produzcan o se encuentren en un mismo local.

7.1.1.4.2 En caso de que la muestra (4 piezas) exceda el 25% de la producción anual de esa pieza suelta específica, se analizará 1 sola pieza.

7.1.2 Vajillas cerradas y abiertas, piezas sueltas y utensilios para cocinar de cerámica vidriada de producción nacional industrial.

En la selección de las muestras de vajillas cerradas y abiertas, piezas sueltas y utensilios para cocinar de cerámica vidriada de producción nacional, se deben emplear los siguientes criterios:

7.1.2.1 Se debe dar prioridad a la categoría de artículos que plantee el mayor riesgo de salud al consumidor (mayor relación área superficial/volumen en contacto con alimentos).

El muestreo en el caso de productores, será una vez al año siempre y cuando el productor lleve una bitácora de control y declare por escrito a la Secretaría, bajo protesta de decir la verdad que no utiliza greta.

7.1.2.2 El tamaño de la muestra.

7.1.2.2.1 Vajillas Cerradas y Abiertas:

El tamaño de la muestra lo componen 4 piezas iguales en tamaño, forma, color y decorado elegidas de una o varias vajillas cerradas, en el caso de vajillas abiertas, las piezas deberán ser identificadas al modelo de la vajilla cerrada a la que pertenecen o en caso contrario se tomarán como piezas sueltas. El muestreo debe ser a los tipos que se mencionan en la Tabla 1.

7.1.2.2.2 Piezas sueltas:

El tamaño de la muestra lo componen 4 piezas iguales en tamaño, forma, color y decorado elegidas del modelo de las piezas sueltas que se quieran probar.

7.1.2.2.3 Artículos destinados para procesar o cocinar alimentos:

El tamaño de la muestra lo componen 4 piezas iguales en tamaño, forma, color y decorado.

7.1.3 Vajillas cerradas y abiertas, piezas sueltas y utensilios para cocinar de alfarería y cerámica vidriada de importación

En la selección de las muestras ya sea de vajillas cerradas, abiertas y piezas sueltas, se deben emplear los siguientes criterios:

7.1.3.1 Se debe dar prioridad a la categoría de artículos que plantee el mayor riesgo de salud al consumidor.

7.1.3.1.1 Dentro de cada tipo de los artículos mencionados en 7.1.3, según su tipo (piezas huecas chicas, grandes y planas) deben ser seleccionados para prueba, aquellos que tengan mayor relación área superficial/volumen en contacto con alimentos. Además, los artículos que tengan mayor contenido de coloración o decoración (principalmente rojo, naranja y verde).

En el caso de importadores, el muestreo se efectuará por modelo de vajilla cerrada o por modelo de pieza suelta, una vez al año siempre y cuando el importador lleve una bitácora de control de los productores que comercializa y declare por escrito a la Secretaría, bajo protesta de decir la verdad que sus productores no utilizan esmaltes o pigmentos con plomo y cadmio (debe presentar carta de los productores también bajo protesta de decir la verdad de que no utilizan pigmentos o esmaltes con plomo y cadmio).

7.1.3.2 El tamaño de la muestra

7.1.3.2.1 Vajillas Cerradas y Abiertas:

El tamaño de la muestra lo componen 4 piezas iguales en tamaño, forma, color y decorado elegidas de una o varias vajillas cerradas, en el caso de vajillas abiertas, las piezas deberán ser identificadas al modelo de la vajilla cerrada a la que pertenecen o en caso contrario se tomarán como piezas sueltas. El muestreo debe ser a los tipos que se mencionan en la Tabla 1.

7.1.3.2.2 Piezas sueltas:

El tamaño de la muestra lo componen 4 piezas iguales en tamaño, forma, color y decorado elegidas del modelo de las piezas sueltas que se quieran probar.

7.1.3.2.3 Artículos destinados para procesar o cocinar alimentos:

El tamaño de la muestra lo componen 4 piezas iguales en tamaño, forma, color y decorado del modelo que se quiera probar.

8. Concordancia con normas internacionales y mexicanas

Esta Norma concuerda con las siguientes normas internacionales:

ISO-6486/2-1981. Ceramic ware in contact with food release of lead and cadmium-part: 2 permissible limits.

ISO-7086/2-1981. Glassware and glass ceramic ware in contact with food release or lead and cadmium-part: 2 permissible limits.

9. Bibliografía

9.1 Food and Drug Administration. Compliance policy guides, guide 7111.87 chapter 17-food related.

9.2 Federal Register. Vol. 53, No. 96/Wednesday, may, 1988, 17764-17766.

9.3 WHO/Food ADD/77.44. Ceramic Food Ware Safety Sampling, Analysis and Limits for Lead and Cadmium Release. Geneva, 8-10 June 1976.

9.4 Muñoz H., Romieu I., Hernández-Avila M., et al. Blood Lead and Neurobehavioral Development among Children Living in Mexico City. Archives of Environmental Health. 1993; No. 3, Vol. 48: 132-138.

9.5 Romieu I., Palazuelos R. E., Meneses E., Hernández-Avila M. Vehicular Traffic of Blood-lead Levels in Children: A Pilot Study in Mexico City. Archives of Environmental Health. 1992; No. 4, Vol. 47: 246-249.

9.6 Hernández-Avila M., Romieu I., Ríos C., et al. Lead Glazed Ceramics Major Determinants of Blood Lead Levels in Mexican Women. Environmental Health Perspectives 1991; Vol. 94: 117-120.

9.7 Romieu I., Palazuelos R., Hernández-Avila M. et al. Sources of Lead Exposure in Mexico City. Environmental Health Perspectives 1994; Vol. 102.

9.8 López-Rojas M., Santos-Burgoa, Ríos C., et al. Use of Lead-Glazed Ceramics is the Main Factor Associated to High Lead in Blood Levels in Two Mexican Rural Communities. Journal of Toxicology and Environmental Health. 1994; Vol. 42: 45-62.

9.9 ASTM/C-738-81. Test for lead and Cadmium Extracted from Glazed Ceramic-Surfaces. Association of Official Analytical Chemists Official Methods of Analysis. 14th Edition, 1984 25.024-25-027.

9.10 ASTM/C-1034-85. Standard Test Method for Lead and Cadmium Extracted from Glazed Ceramic Cookware.

9.11 Belisle, E.H., Strausser, H.S. Immune response of rats chronically fed subclinical doses of lead. Exp. Immunol. 1981; 43: 189-94.

9.12 Kawamura, R.; Shimizu, F. et al. Effects of single exposure to cadmium on the primary humoral antibody response. Arch. Toxicol. 1983; 54: 289-96.

9.13 Gasiorek, K.K.; Bauchinger, M. Chromosome changes in human lymphocytes after separate and combined treatment with divalent salts of lead, cadmium and zinc. Environmental Mutagenesis 1981; 3: 513-18.

9.14 Kimber, I.; Stonard, M.D.; Gidlow, D.A. et al. Influence of low-level exposure to lead on plasma immunoglobulin concentration and cellular immune functions in man. 1986. Int. Arch. Occup. Env. Health 1986; 57: 117-25.

9.15 Koller, D.L. Some immunologic effects of lead, cadmium and methylmercury. Toxicol 1979; 2: 99-110.

10. Observancia de la Norma

10.1 Los fabricantes, distribuidores y expendedores de artículos de alfarería y cerámica vidriada y porcelana de producción nacional y de importación, destinados a contener y procesar alimentos y bebidas deberán cumplir con esta Norma Oficial Mexicana.

10.2 La vigilancia del cumplimiento de la presente Norma, corresponde a la Secretaría de Salud a través de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, a los gobiernos de las entidades federativas, en el ámbito de sus respectivas competencias, y a los organismos de tercera parte habilitados para tal efecto.

11. Vigencia

11.1 La presente Norma Oficial Mexicana entrará en vigor a los quinientos cuarenta y ocho días de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

11.2 La presente Norma Oficial Mexicana abroga a las siguientes:

NOM-009-SSA1-1993, Salud Ambiental. Cerámica vidriada. Métodos de prueba para la determinación de plomo y cadmio solubles.

NOM-010-SSA1-1993, Salud Ambiental. Artículos de cerámica vidriada. Límites de plomo y cadmio solubles.

NOM-011-SSA1-1993, Salud Ambiental. Límites de plomo y cadmio solubles en artículos de alfarería vidriados.

Dado en la Ciudad de México, Distrito Federal, a los quince días del mes de diciembre de dos mil seis.- El Comisionado Federal y Presidente del Comité Consultivo Nacional de Normalización de Regulación y Fomento Sanitario, Juan Antonio García Villa.- Rúbrica.

Anexo 3 Modificaciones de la NOM-231-SSA1-2002

DOF: 13/12/2012

Modificación de los numerales 7.1.2, 7.1.2.1, 7.1.3, 7.1.3.1.1 y 7.1.3.2.3 de la Norma Oficial Mexicana NOM-231-SSA1-2002, Artículos de alfarería vidriada, cerámica vidriada y porcelana. Límites de plomo y cadmio solubles. Método de ensayo.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de Salud.

MIKEL ANDONI ARRIOLA PEÑALOSA, Comisionado Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios y Presidente del Comité Consultivo Nacional de Normalización de Regulación y Fomento Sanitario, con fundamento en los artículos 39 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 4 de la Ley Federal de Procedimiento Administrativo; 3 fracción XXII, 17 Bis fracción III, 194 fracción I, 197, 201 y 214 de la Ley General de Salud; 38 fracción II, 40 fracciones I, II, III, VII, XI, XII y 51 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización; 28 del Reglamento de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización; 2 fracciones I incisos a, c y d, II inciso a y III inciso s, 12 y 14 del Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Control Sanitario de Actividades, Establecimientos, Productos y Servicios; 2 literal C fracción X del Reglamento Interior de la Secretaría de Salud; 3 fracciones I inciso i y II, 10 fracciones IV y VIII del Reglamento de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios, y Normalización

CONSIDERANDO

Que una vez satisfecho el procedimiento previsto en la Ley Federal sobre Metrología y Normalización para estos efectos, el día 2 de marzo de 2007 se publicó en el Diario Oficial de la Federación la Norma Oficial Mexicana NOM-231-SSA1-2002, Artículos de alfarería vidriada, cerámica vidriada y porcelana. Límites de plomo y cadmio solubles. Método de ensayo; Que conforme al capítulo 11 de dicha Norma Oficial Mexicana, entró en vigor con carácter de obligatorio, a los quinientos cuarenta y ocho días siguientes a partir de su publicación en el Diario Oficial de la Federación; Que de conformidad con lo establecido en el artículo 51 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, para la modificación de las normas oficiales mexicanas deberá cumplirse con el procedimiento para su elaboración; Que una vez entrada en vigor esta Norma Oficial Mexicana NOM-231-SSA1-2002, Artículos de alfarería vidriada, cerámica vidriada y porcelana. Límites de plomo y cadmio solubles. Método de ensayo, se ha detectado la necesidad de efectuar algunas modificaciones respecto a los numerales 7.1.2, 7.1.2.1, 7.1.3, 7.1.3.1.1 y 7.1.3.2.3;

Que en cumplimiento a lo previsto en el artículo 46 fracción I de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, el Subcomité de Salud Ambiental presentó el 24 de mayo de 2012 al Comité Consultivo Nacional de Normalización de Regulación y Fomento Sanitario, el anteproyecto de la Modificación de los numerales 7.1.2, 7.1.2.1, 7.1.3, 7.1.3.1.1 y 7.1.3.2.3 de la Norma Oficial Mexicana NOM-231-SSA1-2002, Artículos de alfarería vidriada, cerámica vidriada y porcelana. Límites de plomo y cadmio solubles. Método de ensayo; Que con fecha del 21 de junio de 2012, en cumplimiento del acuerdo del Comité y de lo previsto en el artículo 47 fracción I de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, se publicó en el Diario Oficial de la Federación el proyecto de la modificación a la Norma Oficial Mexicana NOM-231-SSA1-2002, Artículos de alfarería vidriada, cerámica vidriada y porcelana. Límites de plomo y cadmio solubles. Método de ensayo, a efecto de que dentro de los siguientes sesenta días naturales posteriores a dicha publicación, los interesados presentaran sus comentarios al Comité Consultivo Nacional de Normalización de Regulación y Fomento Sanitario;

Que durante el periodo de consulta pública no se recibieron comentarios respecto al Proyecto de Modificación de los numerales 7.1.2, 7.1.2.1, 7.1.3, 7.1.3.1.1 y 7.1.3.2.3 de la Norma Oficial Mexicana NOM-231-SSA1-2002, Artículos de alfarería vidriada, cerámica vidriada y porcelana. Límites de plomo y cadmio solubles. Método de ensayo; Que en atención a las anteriores consideraciones, contando con la aprobación del Comité Consultivo Nacional de Normalización de Regulación y Fomento Sanitario, tengo a bien expedir y ordenar la publicación en el Diario Oficial de la Federación de la MODIFICACION DE LOS NUMERALES 7.1.2, 7.1.2.1, 7.1.3, 7.1.3.1.1 Y 7.1.3.2.3 DE LA NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-231-SSA1-2002, ARTICULOS DE ALFARERIA VIDRIADA, CERAMICA VIDRIADA Y PORCELANA. LIMITES DE PLOMO Y CADMIO SOLUBLES. METODO DE ENSAYO

UNICO. Se modifican los numerales 7.1.2, 7.1.2.1, 7.1.3, 7.1.3.1.1 y 7.1.3.2.3 para quedar como sigue:

0 a 7.1.1.4.2...

7.1.2 Vajillas cerradas y abiertas, piezas sueltas y utensilios para cocinar de alfarería y cerámica vidriada de producción nacional industrial. En la selección de las muestras de vajillas cerradas y abiertas, piezas sueltas y utensilios para cocinar de cerámica vidriada de producción nacional, se deben emplear los siguientes criterios:

7.1.2.1 Se debe dar prioridad a la categoría de artículos que plantee el mayor riesgo de salud al consumidor (mayor relación área superficial/volumen en contacto con alimentos). Además, los artículos que tengan mayor contenido de coloración o decoración (principalmente rojo, naranja y verde). El muestreo en el caso de productores, será una vez al año siempre y cuando el productor lleve una bitácora de control y declare por escrito a la Secretaría, bajo protesta de decir la verdad que no utiliza esmaltes o pigmentos con plomo y cadmio.

7.1.2.2 a 7.1.2.2.3...17/9/2014 DOF - Diario Oficial de la Federación

http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5282189&fecha=13/12/2012&print=true 2/2

7.1.3 Vajillas cerradas y abiertas, piezas sueltas y utensilios para cocinar de alfarería y cerámica vidriada de importación. En la selección de las muestras ya sea de vajillas cerradas y abiertas, piezas sueltas y utensilios para cocinar de cerámica vidriada de importación, se deben emplear los siguientes criterios:

7.1.3.1...

7.1.3.1.1 Dentro de cada tipo de los artículos mencionados en 7.1.3, según su tipo (piezas huecas chicas, grandes y planas) deben ser seleccionados para prueba, aquellos que tengan mayor relación área superficial/volumen en contacto con alimentos.

Además, los artículos que tengan mayor contenido de coloración o decoración (principalmente rojo, naranja y verde).

En el caso de importadores, el muestreo se efectuará sin que importe el modelo de vajilla cerrada o de pieza suelta, siempre y cuando dichas piezas formen parte de una misma serie o de una serie de vajillas en las cuales se hayan utilizado tanto el mismo método de fabricación como los mismos componentes. Los lineamientos a seguir se encuentran descritos en la Tabla 1, donde las piezas serán escogidas de manera aleatoria y en base a dichas piezas, se determinarán la concentración de plomo y cadmio. Los importadores estarán también sujetos a muestreo una vez al año siguiendo los criterios descritos dentro de este mismo numeral, siempre y cuando el importador lleve una bitácora de control de los productores que comercializa y declare por escrito a la Secretaría, bajo protesta de decir la verdad que sus productores no utilizan esmaltes o pigmentos con plomo y cadmio (debe presentar carta de los productores también bajo protesta de decir la verdad de que no utilizan pigmentos o esmaltes con plomo y cadmio).

7.1.3.2 a 7.1.3.2.2...

7.1.3.2.3 Artículos destinados para procesar o cocinar alimentos: El tamaño de la muestra lo componen 4 piezas iguales en tamaño, forma, color y decorado, sin que importe el modelo, siempre y cuando dichas piezas formen parte de una misma serie, en las cuales se hayan utilizado tanto el mismo método de fabricación como los mismos componentes.

8 a 11.2...

TRANSITORIO

UNICO.- La presente modificación entrará en vigor al día siguiente al de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Sufragio Efectivo. No Reección.

México, D.F., a 20 de noviembre de 2012.- El Comisionado Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios y Presidente del Comité Consultivo Nacional de Normalización de Regulación y Fomento Sanitario, Mikel Andoni Arriola Peñalosa.- Rúbrica.

Anexo 4. Tabla de variables económicas de la industria restaurantera por entidad federativa del INEGI 1999

Anexo 1. Tabla de variables económicas de la industria restaurantera por entidad federativa del INEGI 1999

A. Principales variables económicas de la industria restaurantera por entidad federativa, 1998, 2003 y 2008

Principales variables económicas de la industria restaurantera por entidad federativa, 1998

Cuadro I

Entidad federativa	Unidades económicas	Personal ocupado total	Valor agregado censal bruto	Producción bruta total	Consumo intermedio
Total nacional	207 926	713 751	20 207 133	58 611 657	38 404 524
Aguascalientes	2 711	8 481	180 625	538 464	357 839
Baja California	4 401	23 680	1 204 355	2 888 942	1 684 587
Baja California Sur	1 076	5 694	197 740	594 868	397 128
Campeche	1 803	8 590	323 336	1 991 431	1 668 095
Cochula de Zaragoza	3 444	13 878	316 554	880 881	564 327
Colima	1 673	5 521	1 166 130	2 792 089	1 625 939
Chiapas	7 885	18 341	466 664	1 222 147	755 483
Chihuahua	4 939	24 780	133 350	335 544	202 194
Distrito Federal	29 944	151 295	4 920 200	14 969 445	10 049 245
Durango	2 849	7 155	149 277	420 231	270 954
Guanajuato	8 678	25 872	553 150	1 726 984	1 173 834
Guerrero	7 549	21 704	432 345	1 280 347	848 002
Hidalgo	3 747	8 946	163 816	459 756	295 940
Jalisco	15 106	53 075	1 400 056	4 028 030	2 627 974
México	23 657	64 203	1 682 463	4 684 050	3 001 587
Michoacán de Ocampo	8 192	21 756	457 161	1 263 325	806 164
Morelos	4 608	13 153	227 293	765 848	538 555
Nayarit	2 308	6 178	116 621	356 189	239 568
Nuevo León	5 423	28 530	970 042	3 000 533	2 030 491
Oaxaca	8 471	17 591	300 753	858 942	558 189
Puebla	10 039	24 702	484 678	1 466 871	882 193
Querétaro	2 870	9 909	279 290	777 198	497 908
Quintana Roo	2 461	15 431	859 936	2 182 950	1 323 014
San Luis Potosí	4 230	11 690	221 315	630 435	409 120
Sinaloa	3 976	15 091	430 331	1 222 104	791 773
Sonora	3 781	14 880	537 391	1 362 776	825 385
Tabasco	3 240	9 281	201 667	672 568	470 901
Tamaulipas	5 682	22 600	710 790	1 924 005	1 213 215
Tlaxcala	1 826	4 250	68 492	189 579	121 087
Veracruz de Ignacio de la Llave	14 205	37 189	651 784	1 889 581	1 237 797
Yucatán	3 912	12 564	232 248	771 863	539 615
Zacatecas	3 240	7 961	167 280	463 701	296 421

Fuente: INEGI. Censos Económicos 1999. XVI Censo de Servicios.

Anexo 5. Estructura de entrevista del estudio de caso sobre mecanismos de cambio isomorfo institucional.

Mecanismos de Cambio Isomorfo Institucional							
Tiempo	Organización / proyecto	Normas o reglas	Valores	Conocimientos Técnicos	Isomorfismo coercitivo	Isomorfismo mimético	El isomorfismo normativo
	Factores Internos				Factores Externos		
PASADO	<p>-¿Cómo empezaron a organizar sus labores?</p> <p>-Cómo describiría la actividad principal de la empresa en sus inicios?</p> <p>-¿Cuáles son los tipos de servicio o productos que ofrecían a su consumidor?</p>	<p>¿Cuándo iniciaron el negocio estipularon algunas normas o reglas de operación para la empresa?</p> <p>-¿Cuáles eran?</p> <p>-¿Cómo se les ocurrió plantear esas normas o reglas y en qué áreas?</p> <p>-¿De qué manera las dieron a conocer?</p>	<p>- En los inicios ¿Definieron valores formales para la empresa? ¿Cuáles eran los valores que se apreciaban en esta empresa?</p> <p>- ¿Desde cuándo los establecieron?</p> <p>- ¿Cómo los instituyeron a toda la empresa?</p> <p>¿Considera que algunos de sus valores personales se volvieron empresariales?</p> <p>Si su respuesta es si ¿Cuáles fueron? Y ¿Como los establecieron?</p> <p>Si su respuesta es no ¿En qué momento se vieron en la necesidad de establecer sus valores?</p>	<p>- Cuando inicio ¿Tenían algún menú o de qué manera le daba a conocer al cliente su producto?</p> <p>- ¿Cómo iniciaron a establecer un menú?</p> <p>- ¿Qué equipo tenían (mayor y menor) ?</p> <p>- ¿En qué consistían las técnicas de producción y servicio que empezaron a usar?</p> <p>- ¿Cómo fueron integrando al personal?</p> <p>- ¿De qué manera adquirieron los conocimientos necesarios para trabajar?</p>	<p>- ¿Cuando inician su negocio hubo alguna instancia bancaria o institucional que los apoyara? Si su respuesta es sí como accedieron a esos recursos</p> <p>-¿De qué manera?</p> <p>- ¿Han usado algún financiamiento que ofrece la Secretaría de Economía a las PYMES?</p> <p>-¿En que consistió la presencia de las instituciones como SSA, Ecología, Protección Civil, Procuraduría. Federal del consumidor, etc. para su funcionamiento?</p> <p>- ¿Les pidieron que modifiquen algo?</p> <p>- ¿Que implicó hacerlo?</p> <p>- ¿Tuvieron alguna sanción?</p> <p>En caso de que si ¿En qué consistió?</p> <p>- ¿Cómo lo resolvieron?</p>	<p>¿Cómo se les ocurrió ofrecer este tipo de servicio?</p> <p>¿Cómo supo si lo que ofrecía era lo adecuado en sus inicios?</p> <p>¿Se le ocurrió en el pasado pertenecer alguna asociación o red relacionada con los alimentos y las bebidas?</p> <p>Si su respuesta es si ¿Porque?</p> <p>¿En sus inicios accedió alguna certificación o reconocimiento en el área de Alimentos y Bebidas?</p> <p>Si su respuesta es si ¿En cuál(es)?</p> <p>¿Cómo accedió a ellos?</p> <p>A partir de ese hecho, tuvo cambios en su empresa</p> <p>Si su respuesta es sí, explíquenos ¿Cómo han sido o en que han consistido?</p> <p>¿Se vieron en la necesidad de realizar algunas revisiones externas para verificar la efectividad de las nuevas tareas creadas por el reconocimiento o certificación?</p>	<p>¿Cuándo iniciaron que conocimientos tenían en cuanto al manejo de alimentos y bebidas?</p> <p>¿De qué manera fueron adquiriendo estos conocimientos?</p>

PRESENTE	<p>¿Cómo describirían sus logros principales como organización? ¿Cómo considera su situación actual? -¿Cuáles son las características de su organización, que desde su punto de vista, han garantizado su situación hasta el momento?</p>	<p>¿Son las mismas que ahora? ¿Consideran que habrían más normas al inicio o ahora? Si hubo un cambio en las normas a qué se debió el cambio?</p>	<p>¿Siguen siendo los mismos valores o se han modificado? ¿Cómo se comunican? ¿Cómo cree que se reflejen con lo que sucede en la práctica?</p>	<p>¿Cómo ha cambiado su menú en el momento actual? ¿Qué han tenido que hacer para que esto suceda? ¿Siguen con el mismo personal desde que inició? ¿De qué manera los fueron integrando? ¿Cómo adquirieron los conocimientos necesarios para trabajar? -Menú -Equipo Mayor y menor - Técnicas de producción - Técnicas de servicio</p>	<p>Como organización dedicada a los alimentos y bebidas ¿De qué manera se han modificado las sanciones de estas instituciones que los regulan? ¿Cómo han resultado las solicitudes de las instituciones SSA, Ecología, Protección Civil, Procuraduría. Federal del consumidor, etc.?</p>	<p>- ¿De qué manera saben cómo están en comparación a la competencia en el mercado? - ¿Cuáles son sus ventajas competitivas actuales en comparación de otros establecimientos similares al suyo? -¿Ha accedido actualmente a alguna certificación o reconocimiento? Si su respuesta es sí, explíquenos de que manera lo han hecho. Ha tenido cambios - ¿Cómo han sido esos cambios?</p>	<p>Actualmente ¿Qué hacen para estar a la vanguardia en el mercado de los alimentos y bebidas? -¿Cómo han realizado sus prácticas en relación operación que establecen los profesionales en gastronomía?</p>
FUTURO	<p>¿De qué manera se ven hacia el futuro? -¿Qué cree que estaría faltando para un mejor desempeño?</p>	<p>¿Ven la necesidad ahora del cambio futuro de las normas? En caso de que sí ¿A qué atribuyen la necesidad de cambiar normas en el futuro?</p>	<p>¿Cree usted que deban modificar sus valores a futuro? ¿Qué los motivaría a hacerlo?</p>	<p>¿Cómo cree que puedan cambiar en el futuro? en cuanto a: - Menú -Innovación en equipo, -Tecnología - Manejo de personal especializado</p>	<p>¿Cómo pretenden enfrentar las nuevas modificaciones fiscales, legales, ecológicas, de salud, etc.?</p>	<p>En el futuro ¿Cómo cree que puedan distinguirse para permanecer en el mercado, en la preferencia de los comensales? -Tienen pensado certificarse o buscar otro reconocimiento? Si su respuesta es sí, explíquenos de que manera lo harían y para que</p>	<p>Cree que en un futuro necesiten contratar a personal especializado? -¿Cómo que puestos cree que puedan necesitar? -¿Para qué lo harían?</p>

Elaboración propia³⁶

³⁶Se denomina mecanismos para distinguirlas como unidades de análisis se refiere a las fuerzas o presiones desarrolladas en Powell y DiMaggio (1991 p. 104-125)

Anexo 6 Fotos de observaciones de procesos

6.1 Procesos de producción en área de servicio de barra



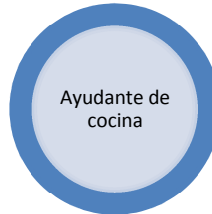
6.2 Proceso de servicio



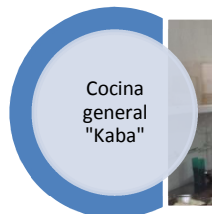
6.3 Procesos de producción en cocinas



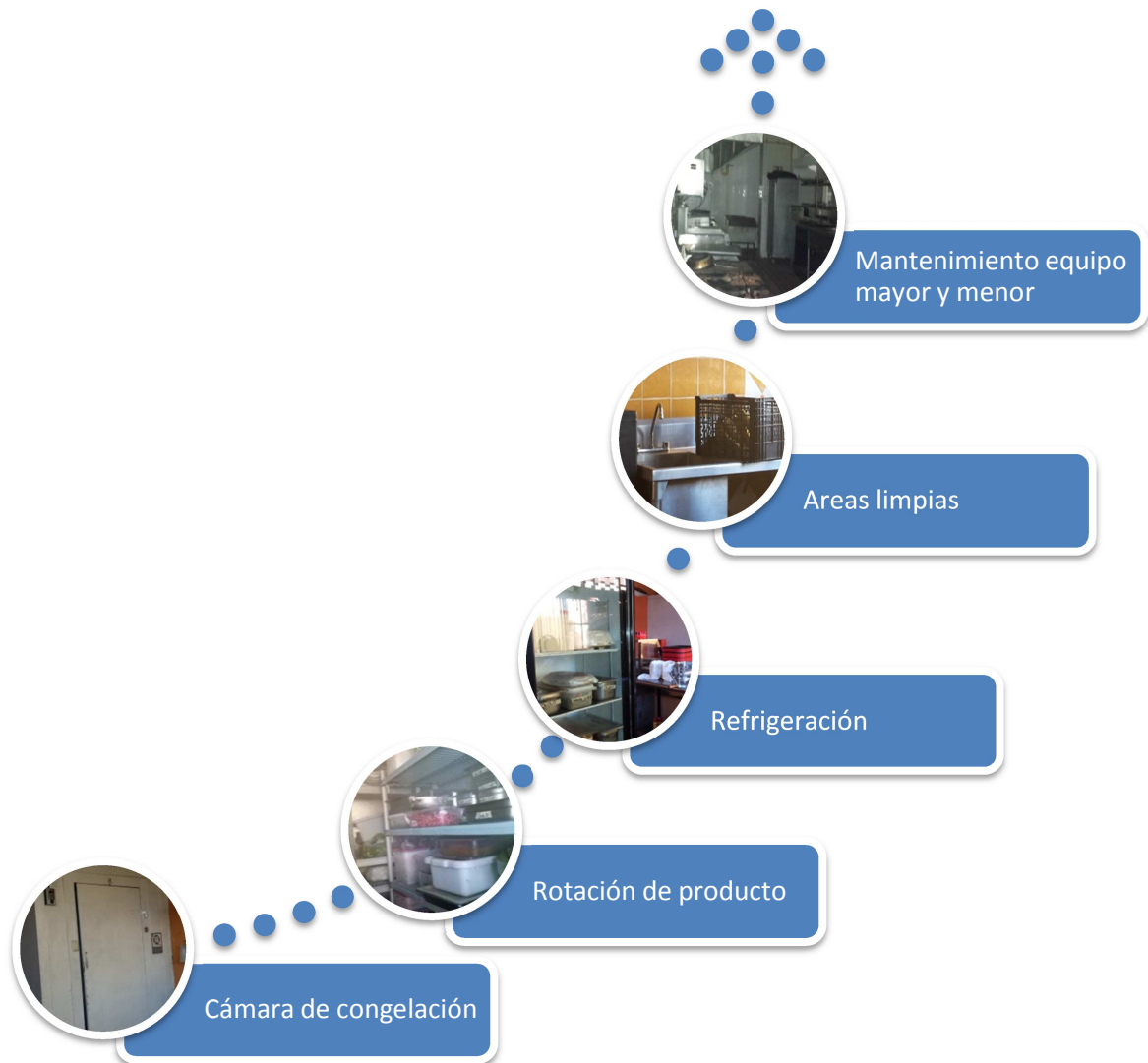
Cocina
restaurante



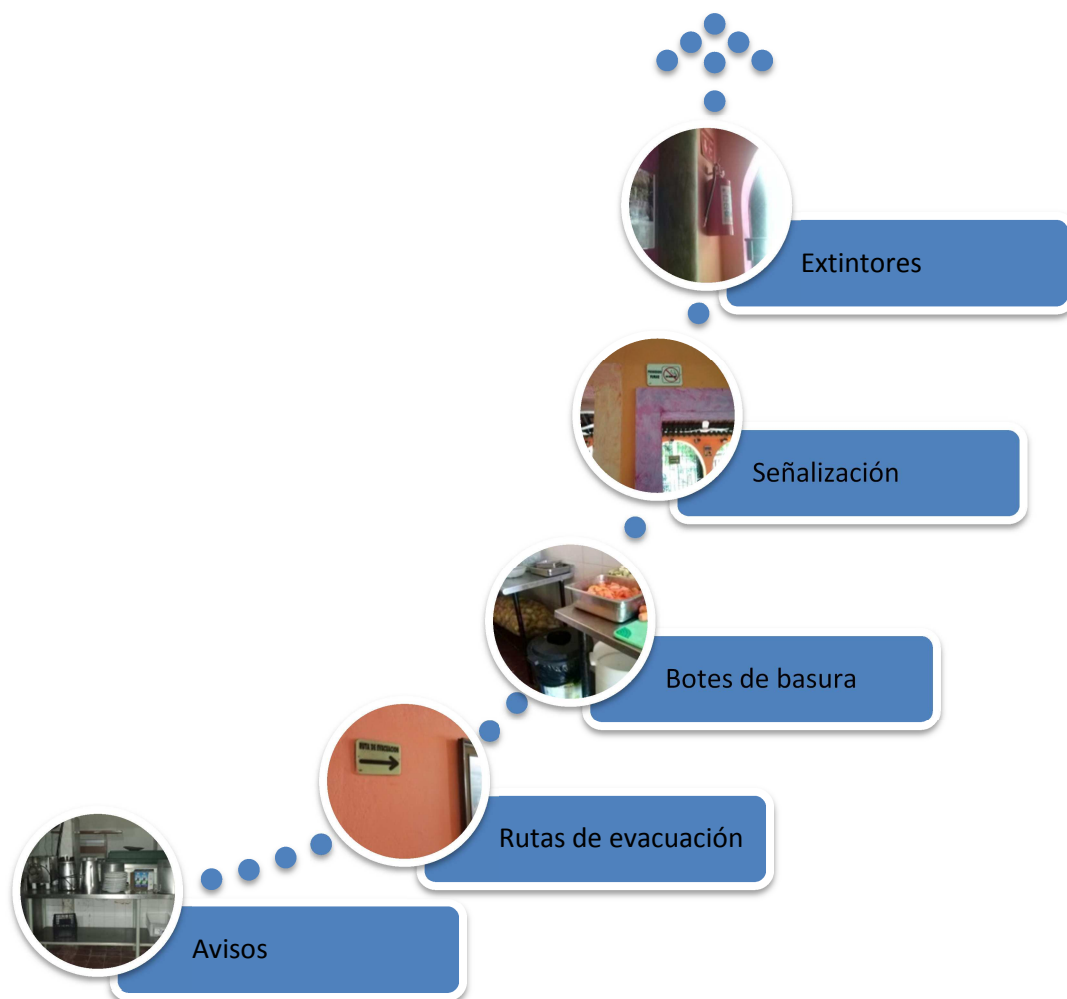
Mesa
caliente



6.4 Procesos relacionados con de la SSA NOM 231y con el Distintivo “H”



6.5 Cambios relacionados con protección civil y SIRESOL



Anexo 6.6 Proceso del Distintivo “M” (Programa de Modernización especializada)

Certificación 2008



Reconocimiento 2008



Cursos de capacitación 2013



Cursos de capacitación 2014



Renovación de Certificación 2014



Renovación a la vista del cliente



Anexo 7 Análisis de documentos

7.1 Estandarización de procedimientos a partir del Distintivo “M”

		T8-01 Lineamiento de Rutina			
<p>El lineamiento de rutina es adecuado para documentar procesos en los que la secuencia de acciones no es crítica o bien cuando todas las acciones son ejecutadas por una sola persona.</p>					
Nombre del Lineamiento:	AYUDANTE DE COCINA	Código:	2		
Área o UGB:	AYUDANTE DE COCINA	Versión:	2		
Objetivo:	DEFINIR LAS ACTIVIDADES DEL PERSONAL DE APOYO EN AREA DE COCINA				
Registros:	DESCRIPCIO DE ACTMIDADES				
Formatos y/o Herramientas:					
Lineamientos (Lo que se debe hacer)					
* SE APOYA EN EL LAVADO DE VERDURAS					
* SE CORTAN VERDURAS Y COLOCAN EN RECIPIENTES PARA EL USO EN COCINA					
* SE PREPARAN ENSALADAS Y SALSAS.					
* APOYO EN SERVICIO PLANCHA					
* APOYO EN EL LAVADO DE LOZA					
Restricciones (Lo que no se debe hacer)					
* NO APOYAR EN LAS ACTIVIDADES DEL AREA DE COCINA.					
Elaboró:		Aprobó:		Fecha:	
Metodología Programa Moderniza de la SECTUR. V2008					



T8-01 Lineamiento de Rutina



El lineamiento de rutina es adecuado para documentar procesos en los que la secuencia de acciones no es crítica o bien cuando todas las acciones son ejecutadas por una sola persona.

Nombre del Lineamiento:	AREA DE COCINA	Código:	2
Área o UGB:	AREA DE COCINA	Versión:	2
Objetivo:	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL ABRE Y CIERRE DEL AREA DE COCINA		
Registros:	LISTADO DE ACTIVIDADES		
Formatos y/o Herramientas:			

Lineamientos (Lo que se debe hacer)

ABRE DE AREA DE COCINA

- * SE LIMPIA MESA
- * SE ACOMODAN PLATOS DESECHABLES
- * SE PRENDE PLACHA
- * SE PRENDE FREIDORA
- * SE SACAN GUISADOS
- * SE SACAN HUEVOS
- * SE PREPARAN, GORDITAS DE CHICHARRON
- * SE PREPARAN EMPANADAS DE QUESO
- * SE PREPARAN OMELETS
- * SE PREPARAN HUEVOS AHOGADOS

CIERRE DE AREA DE COCINA

- * LIMPIEZA DE PLANCHA
- * SE LIMPIAN PARRILLAS
- * SE CUELA ACEITE DE LA FREIDORA
- * SE LAVA MESA
- * SE LAVA EL PISO
- * SE GUARDAN INGREDIENTES EN EL REFRIGERADOR
- * SE ACOMODAN LOS TRASTES
- * SE LIMPIA EL REFRIGERADOR
- * SE LIMPIA FREIDORA

Restricciones (Lo que no se debe hacer)

- * NO LIMPIAR A FONDO LA PLANCHA
- * NO VERIFICAR QUE EL AREA QUEDE COMPLETAMENTE LIMPIA

Elaboró: ARGELIA CARRION GAMBOA	Aprobó:	Fecha:
---------------------------------	---------	--------

Metodología Programa Moderniza de la SECTUR. V2008



T8-01 Lineamiento de Rutina



El lineamiento de rutina es adecuado para documentar procesos en los que la secuencia de acciones no es crítica o bien cuando todas las acciones son ejecutadas por una sola persona.

Nombre del Lineamiento:	SERVICIO A MESAS	Código:	2
Área o UGB:	SERVICIO A MESAS	Versión:	2
Objetivo:	DEFINIR LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN EL AREA DE SERVICIO A MESAS		
Registros:	DESCRIPCION DE ACTMIDADES		
Formatos y/o Herramientas:	LISTA DE MATERIALES		

Lineamientos (Lo que se debe hacer)

ABRE DE AREA SERVICIO A MESAS

- * SE LIMPIA BARRA
- * SE ABREN GARRAFONES DE AGUA
- * SE LLENAN BOTES DE AGUA DE SABOR
- * SE SACAN PANQUES DE LA CAMARA
- * SE PREPARA CARRITO DE SERVICIO
- * SE PREPARAN AGUAS
- * SE METEN REFRESCOS Y CERVEZAS AL REFRIGERADOR
- * SE SACAN POPOTES
- * SE PONEN SALSAS EN MESA DE SERVICIO
- * SE PONEN BOLSAS EN LOS BOTES DE BASURA
- * SE PONE CHAROLA DE CUBIERTOS EN LA BARRA
- * SE CONTESTA EL TELEFONO

CIERRE AREA SERVICIO A MESAS

- * LIMPIEZA DE MESAS
- * BARRER Y TRAPEAR PISO
- * LAVAR BAÑOS Y LAVAMANOS
- * LAVAR PISO Y PASILLO DE LOS BAÑOS
- * LLENAR SERVILLETOS
- * SACAR BOLSAS DE BASURA
- * PONER BOLSAS EN LOS BOTES DE BASURA
- * ACOMODAR SILLAS
- * SE LLENAN JABONERAS
- * SE LLENAN PAPELERAS DEL SANITARIO

Restricciones (Lo que no se debe hacer)

- * NO COMPLETAR TODAS LAS ACTIVIDADES
- * NO REALIZAR LAS ACTIVIDADES COMO DEBENSER.

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:
----------	---------	--------

Metodología Programa Moderniza de la SECTUR. V2008



T8-01 Lineamiento de Rutina



El lineamiento de rutina es adecuado para documentar procesos en los que la secuencia de acciones no es crítica o bien cuando todas las acciones son ejecutadas por una sola persona.

Nombre del Lineamiento:	SERVICIO DE BARRA	Código:	2
Área o UGB:	AREA DE SERVICIO DE BARRA	Versión:	2
Objetivo:	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN EN EL AREA DE BARRA		
Registros:	ACTIVIDADES		
Formatos y/o Herramientas:	LISTADO DE HERRAMIENTAS		

Lineamientos (Lo que se debe hacer)

ABRE DE SERVICIO DE BARRA

- * SE LIMPIA BARRA
- * SE PREPARAN AGUAS
- * SE SACAN POSTRES
- * SE DESMENUZA POLLO
- * SE APOYA EN LIMPIEZA DE MESA CALIENTE
- * SE PREPARAN LICUADOS
- * SE ATIENDE CAJA
- * SE CONTESTAN LLAMADAS

CIERRE DE SERVICIO DE BARRA

- * SE GUARDAN AGUAS EN CAMARA
- * LIMPIEZA EN AREA DE CAFÉ
- * SE GUARDAN REFRESCOS EN CAMARA
- * SE GUARDAN CERVEZAS EN CAMARA
- * SE GUARDAN POSTRES EN CAMARA
- * SE LACAN REFRIGERADORES (REFRESCOS, CERVEZAS Y POSTRES)
- * SE LAVA LA BARRA
- * SE LAVA EL PISO
- * SE LAVAN LAS CAFETERAS
- * SE LIMPIAN CONTENEDORES
- * SE LIMPIA LICUADORA
- * SE LIMPIA HORNO DE MICROONDAS
- * SE LAVA EXTRACTOR DE JUGOS
- * SE LAVA MESA
- * SE LAVA CARRITO DE SERVICIO

Restricciones (Lo que no se debe hacer)

- * DESPERDICIA AGUA
- * NO COMPLETAR LAS ACTIVIDADES

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:
----------	---------	--------

Metodología Programa Moderniza de la SECTUR. V2008



T8-01 Lineamiento de Rutina



El lineamiento de rutina es adecuado para documentar procesos en los que la secuencia de acciones no es crítica o bien cuando todas las acciones son ejecutadas por una sola persona.

Nombre del Lineamiento:	MESA CALIENTE	Código:	2
Área o UGB:	MESA CALIENTE	Versión:	2

Objetivo:	DEFINIR LAS ACTIVIDADES DEL AREA DE MESA CALIENTE
Registros:	ESTANDARIZACION DEL PROCESO.
Formatos y/o Herramientas:	LISTADO DE MATERIALES

Lineamientos (Lo que se debe hacer)

ABRE DE AREA

- * SE LIMPIA MESA CALIENTE
- * SE LLENAN CON AGUA LOS CONTENEDORES DE LAS CHAROLAS DE COMIDA
- * SE SACAN LOS GUISADOS DE LA CAMARA
- * SE LIMPIA LA PLANCHA
- * SE BATE LA MASA PARA LAS QUESADILLAS
- * SE PONEN LOS GUISADOS EN CHAROLAS
- * SE CALIENTAN LOS GUISADOS
- * SE CALIENTA PLANCHA
- * SE SIRVEN GUISADOS PARA QUESADILLAS
- * SE LAVA MEZCLADORA DE MASA
- * SE PREPARAN TORTILLAS PARA TACOS.

CIERRE DE AREA

- * SE LEVANTAN GUISADOS Y SE METEN EN TOPPERS
- * SE GUARDAN GUISADOS EN CAMARA
- * SE LAVA MESA CALIENTE
- * SE LAVA PISO
- * SE LIMPIA CRISTAL PROTECTOR DE MESA CALIENTE

Restricciones (Lo que no se debe hacer)

- * DESPERDICIA AGUA
- * DEJAR SIN LIMPIAR ALGUNA PARTE.

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:
-----------------	----------------	---------------

Metodología Programa Moderniza de la SECTUR. V2008



T8-01 Lineamiento de Rutina



El lineamiento de rutina es adecuado para documentar procesos en los que la secuencia de acciones no es crítica o bien cuando todas las acciones son ejecutadas por una sola persona.

Nombre del Lineamiento:	SERVICIO A DOMICILIO	Código:	2
Área o UGB:	SERVICIO A DOMICILIO	Versión:	2
Objetivo:	DEFINIR LAS ACTIVIDADES QUE REALIZA EL PERSONAL DE SERVICIO A DOMICILIO		
Registros:	DESCRIPCION DE ACTMIDADES		
Formatos y/o Herramientas:			

Lineamientos (Lo que se debe hacer)

* SE PREPARAN ENSALADAS Y SALSAS.

- * SE APOYA EN LA PREPARACION DE CEBOLLA Y SE PONE EN PLATOS PARA SERVICIO
- * SE APOYA EN EL LAVADO DE NARANJAS PARA JUGO
- * SE PREPARA JUGO DE NARANJA
- * SE APOYA EN EL LAVADO DE TRASTES SUCIOS.
- * SE ATIENDEN LLAMADAS Y SERVICIO A CLIENTE.
- * SE ENTREGA SERVICIO A DOMICILIO



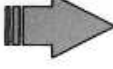

Restricciones (Lo que no se debe hacer)

* NO APOYAR EN LAS ACTIVIDADES DE LAS DEMAS AREAS

Elaboró:	Aprobó:	Fecha:
----------	---------	--------

Metodología Programa Moderniza de la SECTUR. V2008

7.2 Documentos y registros del proceso de “M”

 T1-02 Matriz de responsabilidades 										
<p>Este formato se utiliza para asignar la responsabilidad de gerenciar una técnica a las personas que laboran en la empresa. No es conveniente que una sola persona se haga cargo de todo, es más recomendable involucrar al personal. En algunos casos podemos asignar una misma técnica a dos o tres personas que se apoyen.</p>										
Empresa: LOS HUARACHES DE ALCATRACES	Aprobó: EMY	Fecha: 02-04-09								
Responsable  Técnica 	Emigdia Palacios Valdes	Laura Cárdenas Palacios	Leticia Hernández Chacón	Gilberto Iuit	José Angel Cárdenas P.	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
T1. Lenguaje Básico y Estructuras Organizacionales	x									
T2. Las 5'S	x									
T3. Liderazgo y Desarrollo Humano			x							
T4. Conocimiento del Mercado		x								
T5. Desarrollo del Personal de Contacto			x							
T6. Marketing	x									
T7. Procesos y Eliminación de Desperdicios	x									
T8. Estandarización de Procesos					x					
T9. Administración Visual			x							
T10. Sistema de Información y Análisis Financiero				x						
T11. Política Básica y Directrices	x									
T12. PDCA y Rendición de Cuentas	x		x							

Metodología Programa Moderniza de la SECTUR, V2008



T1-01 PLAN 3W



El plan 3W puede ser utilizado para cualquier proyecto de mejora. La meta puede ser de dos tipos. 1. Cumplimiento de un entregable para una fecha. (E). Elaborar los procedimientos de un área). 2. A través de un indicador numérico (E). Incrementar las ventas en 10% para el 10 de agosto de 2008)

Empresa:	Fecha de elaboración:		04-abr-09
	Fecha rendición de cuentas:		19-abr-09
Objetivo:	LOS HUARACHES DE ALCATRACES		
Meta:	IMPLEMENTAR EL SISTEMA DE GESTION MODERNIZA EN NEGOCIO LOS HUARACHES DE ALCATRACES LOGRAR QUE EL PERSONAL UTILICE LAS DIFERENTES TECNICAS DE LOS ELEMENTOS PARA EFICIENTAR EL NEGOCIO.		
Acción	¿Qué? Descripción de la acción	¿Quién? Responsable	¿Cuándo? Cumplimiento de la acción
1	Establecer una matriz de responsabilidades con todos los involucrados en el proceso de cambio, para definir quien va a implementar cada una de las técnicas.	EMIGDIA PALACIOS V	02/04/2009
2	Elaborar un organigrama de la empresa señalando las unidades gerenciales básicas (UGB's) que la forman.	EMIGDIA PALACIOS V	02/04/2009
3	Llenar esta guía de implementación conforme avance el programa.	EMIGDIA PALACIOS V	04/04/2009
4	Capacitar a los mandos medios y altos en el lenguaje básico mediante instrumentos audiovisuales(video proyector y computadora). Si es posible a todo el personal. Aplicar	EMIGDIA PALACIOS V	18/04/2009
5	Abrir una carpeta para la documentación del sistema de gestión con un separador por cada una de las técnicas.	EMIGDIA PALACIOS V	02/04/2009
6			
7			
8			
9			
10			

UGB: LINEA CLIENTE, COCINA, LAVALOZAS Y SALON,

Lider: EMIGDIA PALACIOS VALDES

Miembros: TODOS

Director: JOSE ALGEL CARDENAS C.

Firma de Aprobación:

Domingo 13 de octubre del 2013.

A los colaboradores y personal en general.

Actualmente estamos certificados por el sistema Moderniza, este es **"UN SISTEMA QUE GENERA RESULTADOS EN SATISFACCION DEL CLIENTE, MEJORA DE PROCESOS, RENTABILIDAD Y DESARROLLO HUMANO DE SUS EMPLEADOS"**, es decir que si seguimos estos procesos de calidad nos va a ir bien a todos, (clientes satisfechos, fuente de trabajo estable y un negocio sano para cumplir con todos los compromisos adquiridos).

Con la implementación del nuevo sistema **Moderniza especializado**, se retomará a la práctica la misión y visión de la empresa

MISION: Cocinar con dedicación, pasión y esmero, mezclando el aroma y el sabor de los productos regionales de la cocina mexicana.

VISION: Ser el restaurante de confianza de los cancenenses y turistas para conocer y disfrutar los platos más representativos y festivos de la gran cocina mexicana.

Por lo tanto es necesario que todos participemos para lograr los objetivos de esta MISION Y VISION para mantener la calidad de servicio hacia nuestros clientes con una actitud positiva.

También queremos notificarles que para esta nueva certificación, fuimos elegidos de entre varias empresas para ser merecedores de este nuevo sistema, es de gran importancia ya que nos mantiene como una empresa vigente y de calidad.

ATENTAMENTE.

LOS HUARACHES DE ALCATRACES.



Domingo 13 de octubre del 2013.

LINEAMIENTOS A SEGUIR EN AREAS DE TRABAJO.

PUNTUALIDAD: Se debe cumplir con el horario de trabajo.

IMAGEN PERSONAL: Baño diario, uñas cortas y sin esmalte las damas, cabello corto y sin barba en el caso de los caballeros; así como también la ropa limpia, planchada y sin presentar aberturas. También es importante como imagen de limpieza y personal no masticar chicle durante las labores.

USO DE JOYAS: Se prohíbe el uso de aretes, cadenas, pulseras, reloj, etc. Durante la jornada de trabajo.

AREAS DE PRODUCCIÓN: Mantener las áreas de trabajo limpias y sin objetos que estén fuera de su lugar, para evitar accidentes.

Reportar los alimentos caducados guiándose del sistema de PEPS (primeras entradas - primeras salidas) es decir la mercancía o alimentos que primero fueron traídos, estos tienen que salir primero.

Con el objeto de mantener las libres de áreas de trabajo, es necesario quitar los objetos que no tengan que ver dentro de esa área.

LIMPIEZA: Las mesas de trabajo, así como los utensilios de cocina deben ser debidamente lavadas con el fin de evitar contaminación cruzada en los alimentos y esto sea razón por la cual lleguen los alimentos en mal estado a los clientes y se enfermen por nuestra causa.

LIMPIEZA DE MANOS: Siempre deben de mantenerse limpias, si se está trabajando y se interrumpe la labor, para continuarla se debe lavar muy bien las manos con el objeto de no ocasionar alguna contaminación al momento de preparar los alimentos.

TRATO PERSONAL: Toda actividad y conducta debe realizarse con el debido respeto; queda prohibido hacer comentarios obscenos, bromas o cualquier acción que afecte la integridad personal de cualquier miembro de la empresa.

Cualquier conducta o acción negativa observada, deberá reportarse, esto incluye tanto al observador como al afectado.

SEGURIDAD: Queda prohibido sustraer del restaurante cualquier elemento, trátese de alimentos ó empaques vacíos.

Cualquier alimento consumido fuera de lo estipulado en sus alimentos deberá ser pagado en caja, de lo contrario se tomará como un acto de sustracción que deberá ser sancionada.

En caso de sustracciones deberá reportarse, ya que en la averiguación será cómplice quien tenga conocimiento de esto y ambos son culpables.

PRODUCCIÓN: Es importante como empresa que en un momento dado se necesite apoyo en diferentes áreas, ya sea por ausencia de personal o por incremento de trabajo, por lo tanto es necesario que se tenga conocimiento del trabajo de todas las áreas para en su momento sea cubierto por cualquier elemento de la empresa.

Como empresa responsable con sus compromisos adquiridos es importante mantener nuestros precios y calidad del producto que vendemos, por lo tanto cuando haya desperdicios que son mermas ocasionadas por descuidos deberán ser reportadas tanto por la persona responsable de esa área así como de quien se da cuenta de que esto no ha sido reportado.

Argelia Carrion Gamboa
José Luis Tec Mex
Alicia Queros



GREGORIO MAC BALAM



Ligia Luz Dato Cen.

Clara Maria Pech Ojeda

Zurid Ortiz Gullado

Miguel Francisco IARA MAS



Maciel Ortiz Juan Carlos

Martha Alicia Carmona Ramirez

José Tomás Mac Balam

Andel Gabriel Pech Alcazar

Mayra Eladia DZIB

Noécón IneFlon



Valores

Elija los tres valores que serán observados en la organización, escriba una breve descripción y la forma en que será promovido.

VALOR	Descripción	Como se promoverá en la empresa
RESPECTO	<ul style="list-style-type: none"> • respeto a la tradición de la cocina mexicana • Respeto a los productos del campo • Respeto al productor • Respeto a los colaboradores • Respeto al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentando a los empleados • buscando mejores proveedores • crear compromiso hacia la cocina mexicana • capacitar al empleado hacia el trato con el cliente
HONESTIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar lo mas cercano posible las comidas tradiciones de la cocina mexicana. • usar los productos adecuados y de mejor calidad para la elaboración de las recetas. • cumplir con todas las reglas sanitarias en su elaboración 	<ul style="list-style-type: none"> • buscar siempre la mejor calidad al seguir las técnicas adecuadas.
PERSEVERANCIA	<ul style="list-style-type: none"> • seguir documentandonos para lograr recetas autenticas • dar a conocer la real cocina mexicana • mantenernos como la mejor opcion de platos autenticos de la cocina mexicana 	<ul style="list-style-type: none"> • dar a conocer al cliente de nuestro trabajo para lograr sabores autenticos • impulsar la creatividad de trabajo con los empleados

Firma de conocimiento de los valores por los colaboradores de la empresa:



T1-04 Lista de Asistencia de Capacitación



Este formato constituye una evidencia de la capacitación impartida por la empresa a los colaboradores. Los mejores resultados se observan cuando la capacitación es vista como una forma de integración, amena, participativa y centrada en ejemplos aterrizados de la empresa, y se traducen en una mayor unión en el equipo de trabajo. Para empresas medianas es conveniente dividir al personal en grupos pequeños.

Empresa: OPERADORA DE RESTS. LOS HUARACHES DE ALCATRACES		Instructor:		Elemento 1. Calidad Humana	
No.	Nombre del Participante	UGB	Técnica 1	Técnica 2	Técnica 3
			Fecha: 19 / 04 /09	Fecha: 02 /05 /09	Fecha: 09/05/09
1	DZIB CEH MARIA NELIA	BARRA SERVICIO	Maria Elicia	Maria Elicia	Maria Elicia
2	ORTIZ BAZAN VIRGINIA	BARRA SERVICIO	Virginia O.B.	Virginia O.B.	Virginia O.B.
3	QUIROZ QUIROZ ALICIA	BARRA SERVICIO	Alicia Quiroz	Alicia Quiroz	Alicia Quiroz
4	PECH OJEDA CLARA MARIA	BARRA SERVICIO			
5	PECH ALCOCER ANGEL	LINEA CALIENTE			
6	MAC BALAM TOMAS	LINEA FRIA			
7	MAC BALAM GREGORIO	PLANCHA			
8	GONZALEZ CIBRIAN EDUARDO	PLANCHA	Eduardo	Eduardo	Eduardo
9	CARMONA RAMIREZ MARTHA A	LAVALOZA	Martha A. Carmona	Martha A. Carmona	Martha A. Carmona
10	MANGA TRINIDAD JOSE LUIS	LAVALOZA	Jose Luis M.T.	Jose Luis M.T.	Jose Luis M.T.
11	TEC MEX JOSE LUIS	ANFITRION DE SERVICIO			
12	MOO DZUL NELSY JESUS	CAJA	Nelsy Moo Dzul	Nelsy Moo Dzul	Nelsy Moo Dzul



T1-01 PLAN 3W

El plan 3W puede ser utilizado para cualquier proyecto de mejora. La meta puede ser de dos tipos. 1. Cumplimiento de un entregable para una fecha. (Ej. Elaborar los procedimientos de un área). 2. A través de un indicador numérico (Ej. Incrementar las ventas en 10% para el 10 de agosto de 2008).

Empresa:		Fecha de elaboración:	04/04/2012
LOS HUARACHES DE ALCATRACES		Fecha rendición de cuentas:	07/09/2012
Objetivo: DAR CONTINUIDAD AL SISTEMA DE GESTIÓN MODERNIZA EN EL RESTAURANTE			
Meta: Eficientizar la comunicación con el nicho de mercado mediante las redes sociales.			
Acción	¿Qué? Descripción de la acción	¿Quién? Responsable	¿Cuándo? Cumplimiento de la acción
1	Implementar el uso continuo del Facebook	Angelia/Emilia	06/09/2012
2	Capacitar al personal de contacto con el cliente	Angelia	06/09/2012
3	Implementar mediciones de mercado por facebook	Angelia/Emilia	✓
4	Subir fotos por temporadas		07/09/2012
5			
6			
7			
8			
9			
10			
UGB: Gerencia		Director: Emilia Patricia Vargas	
Lider:		Firma de Aprobación:	
Miembros:			

RESULTADOS DE MEJORA CONTINUA 2013

Mejora continua		calendarización de resultados.												
Objetivo	Meta	Procedimiento	1SENE	2SENE	3SENE	4SENE	15FEB	25FEB	35FEB	45FEB	15MZO	25MZO	35MZO	45MZO
1- Reducir desperdicios en comida	lograr tener un mínimo en desperdicios y así utilizar menos materia prima.	llevar un control en los insumos que se utilizan, los sobrantes y los desperdicios	Bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien
2- Reducir el uso de gas	minimizar el consumo de gas	apagar los hornos y planchas cuando no se estén utilizando y revisar las llaves de gas para evitar fugas	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien
3- Eficientar la atención al cliente	no hacer esperar al cliente mas de 5 minutos	tener una atención individualizada y eficaz para cada cliente.	Bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien
4- Tener a la mano todo los utensilios de cocina.	Tener siempre los utensilios listos para su uso	tener limas las bandejas de trastes y evitar muertos acumulados	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien
5- Mantener limpias las instalaciones	tener siempre un aspecto limpio y agradable a la vista	Evitar suciedad o basura en las áreas de los comederos.	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien
6- Reducir el uso de agua.	utilizar solo la cantidad necesaria.	Utilizar recipientes para medir la cantidad de agua y revisar las tomas y llaves de agua para evitar fugas.	Regular	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien
7- Reducir el consumo de electricidad	minimizar el consumo de electricidad.	utilizar los aparatos electrónicos y ventiladores cuando sea necesario, usar focos ahorradores y prenderlos cuando se necesitan, así como el uso de reguladores.	Regular	Regular	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	Regular	bien
8- tener botes de basura codificados.	mantener los botes de basura codificados y con bolsas	tener una codificación en la separación de basura y mantener cerrados los botes para evitar malos olores y aspecto.	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien	bien
9- mantener ordenada la cámara fría	la cámara fría debe mantener orden y limpia siempre.	Se debe llevar el registro de entrada y anotar las observaciones sobre como se encuentre.	Regular	Regular	Regular	bien	bien	Regular	Regular	bien	bien	bien	Regular	Regular
10- Mantener limpio y en orden el almacén de secos.	El almacén debe mantenerse ordenado y con los anaqueles codificados.	Respetar los lugares asignados a cada producto y reportar de cualquier observación.	Regular	Regular	Regular	bien	bien	Regular	Regular	bien	bien	bien	bien	bien



T1-01 PLAN 3W











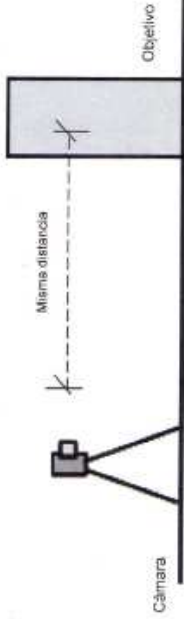
El plan 3W puede ser utilizado para cualquier proyecto de mejora. La meta puede ser de dos tipos. 1. Cumplimiento de un entregable para una fecha. (Ej. Elaborar los procedimientos de un área). 2. A través de un indicador numérico (Ej. Incrementar las ventas en 10% para el 10 de agosto de 2008)

Empresa:	Los Hornos Alcatrazes	Fecha de elaboración:	10/03/2014
Objetivo:	Mantenimiento a mesas y Salón. / Señalización de áreas de Reciclaje	Fecha rendición de cuentas:	
Meta:			
Acción	¿Qué? Descripción de la acción	¿Quién? Responsable	¿Cuándo? Cumplimiento de la acción
1	Mantenimiento a las mesas (aplicación de resina y pintura)	José	
2	Limpieza a tables de pizar (Lava profundo)	Nadia	15/03/14
3	Limpieza en esteras paredes, Locas del salón	Nadia	12/03/14
4	Limpieza, Clasificación y Almacenamiento de la Cámara Fría	Angelia	12/03/14
5	Limpieza de Almacén Secos	Angel	15/03/14
6	Clasificación y Almacenamiento de Almacén de Secos	Angelia	13/03/14
7	Señalización de áreas de reciclaje y almacenamiento	Angelia	5/03/14
8	Reclutamiento de Cartera - Café - direcciones a ADPPA	Angelia	7/03/14
	Limpieza de Oficina		
UGB:	todos	Director: emigdia palacios	
Lider:	Emigdia Palacios Valdes	Firma de Aprobación:	
Miembros:	Todos		

7.3 Actualización de la certificación 2014-2015



7.4 Modificaciones en instalaciones como acciones de mejora

	<h3>T2-01 Fotografías del antes y después</h3>																																
<p>Este formato nos permite documentar y evaluar periódicamente la situación de las diferentes áreas de la empresa. Tome fotos del antes y el después. Asigne una puntuación de acuerdo a la escala que se muestra. Escriba un comentario en cada fotografía.</p>																																	
Empresa: LOS HUARACHES DE ALCATRACES		Líder: JOSE LUIS TEC MEX																															
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">Antes</td> <td style="width: 30%;"> Punto clave: ORDEN Fecha: 22/06/2009 </td> <td style="width: 50%;"> Responsable: LAURA CARDENAS PALACIOS </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">  </td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">1</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">0</td></tr> </table> </td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="3"> Notas: </td> </tr> </table>	Antes	Punto clave: ORDEN Fecha: 22/06/2009	Responsable: LAURA CARDENAS PALACIOS				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">1</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">0</td></tr> </table>	3	2	1	0			Notas:			<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 20%; text-align: center;">Después</td> <td style="width: 30%;"> Punto clave: ORDEN Fecha: 08/07/2009 </td> <td style="width: 50%;"> Responsable: LAURA CARDENAS PALACIOS </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">  </td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">1</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">0</td></tr> </table> </td> <td colspan="2"></td> </tr> <tr> <td colspan="3"> Notas: </td> </tr> </table>	Después	Punto clave: ORDEN Fecha: 08/07/2009	Responsable: LAURA CARDENAS PALACIOS				<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">1</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">0</td></tr> </table>	3	2	1	0			Notas:		
Antes	Punto clave: ORDEN Fecha: 22/06/2009	Responsable: LAURA CARDENAS PALACIOS																															
																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">1</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">0</td></tr> </table>	3	2	1	0																													
3																																	
2																																	
1																																	
0																																	
Notas:																																	
Después	Punto clave: ORDEN Fecha: 08/07/2009	Responsable: LAURA CARDENAS PALACIOS																															
																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="text-align: center;">3</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">2</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">1</td></tr> <tr><td style="text-align: center;">0</td></tr> </table>	3	2	1	0																													
3																																	
2																																	
1																																	
0																																	
Notas:																																	
<p>Criterio de evaluación</p> <p>0: Mal. Ausencia de los principios de las 5'S</p> <p>1: Regular. Pequeñas acciones de mejora realizadas</p> <p>2: Bien. Notorias acciones de mejora realizadas</p> <p>3: Excelente. Aspecto que se considera en un nivel óptimo.</p>																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th style="width: 50%;">Total Antes</th> <th style="width: 50%;">Total Después</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">2</td> </tr> </table>	Total Antes	Total Después	1	2																													
Total Antes	Total Después																																
1	2																																



T2-01 Fotografías del antes y después



Este formato nos permite documentar y evaluar periódicamente la situación de las diferentes áreas de la empresa. Tome fotos del antes y el después. Asigne una puntuación de acuerdo a la escala que se muestra. Escriba un comentario en cada fotografía.

Empresa: LOS HIJARACHES DE ALCATRACES

UGB: BODEGA

Lider: JOSE LUIS TEC MEX


Antes	Punto clave: ORDEN	Responsable: LAURA CARDENAS PALACIOS
	Fecha: 22/06/2009	



3
2
1
0

Notas:

Después	Punto clave: ORDEN	Responsable: LAURA CARDENAS PALACIOS
	Fecha: 08/07/2009	



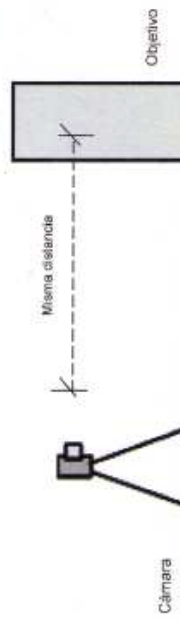
3
2
1
0

Notas:

Criterio de evaluación

- 0. Mal. Ausencia de los principios de las 5 S
- 1: Regular. Pequeñas acciones de mejora realizadas
- 2: Bien. Notorias acciones de mejora realizadas
- 3: Excelente. Aspecto que se considera en un nivel óptimo.

Total Antes	Total Después
1	2



Objetivo

Cámara



T2-01 Fotografías del antes y después



Este formato nos permite documentar y evaluar periódicamente la situación de las diferentes áreas de la empresa. Tome fotos del antes y el después. Asigne una puntuación de acuerdo a la escala que se muestra. Escriba un comentario en cada fotografía.

Empresa: LOS HUARACHES DE ALCATRACES

UGB: PLANCHA

Lider: EDUARDO CIPRIAN

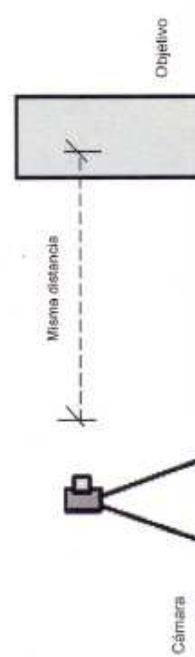
Antes	Punto clave: ORGANIZACIÓN
	Fecha: 22/08/2009 Responsable: Emigdia Palacios Valdes
	3
	2
	1
	0
Notas:	

Después	Punto clave: ORGANIZACIÓN
	Fecha: 08/08/2009 Responsable: Emigdia Palacios Valdes
	3
	2
	1
	0
Notas:	

Criterio de evaluación

- 0: Mal. Ausencia de los principios de las 5'S
- 1: Regular. Pequeñas acciones de mejora realizadas
- 2: Bien. Notorias acciones de mejora realizadas
- 3: Excelente. Aspecto que se considera en un nivel óptimo

Total Antes	Total Después





T2-01 Fotografías del antes y después



Este formato nos permite documentar y evaluar periódicamente la situación de las diferentes áreas de la empresa. Tome fotos del antes y el después. Asigne una puntuación de acuerdo a la escala que se muestra. Escriba un comentario en cada fotografía.

Empresa: LOS HUARACHES DE ALCATRACES

UGB: LAVALOZAS

Lider: MARTHA A. CARMONA RAMIREZ

Antes		Notas:	3
			2
			1
			0

Punto clave: ORGANIZACIÓN
Fecha: 09/08/2009 | Responsable: Emigdia Palacios Valdes

Después		Notas: SE AGREGA MOBILIARIO Y SE DA MANTENIMIENTO GENERAL AL AREA	3
			2
			1
			0

Punto clave: ORGANIZACIÓN
Fecha: 10/08/2009 | Responsable: Emigdia Palacios Valdes

Criterio de evaluación

- 0: Mal. Ausencia de los principios de las 5 S
- 1: Regular. Pequeñas acciones de mejora realizadas
- 2: Bien. Notorias acciones de mejora realizadas
- 3: Excelente. Aspecto que se considera en un nivel óptimo

Total Antes	Total Después
1	3





T2-01 Fotografías del antes y después



Este formato nos permite documentar y evaluar periódicamente la situación de las diferentes áreas de la empresa. Tome fotos del antes y el después. Asigne una puntuación de acuerdo a la escala que se muestra. Escriba un comentario en cada fotografía.

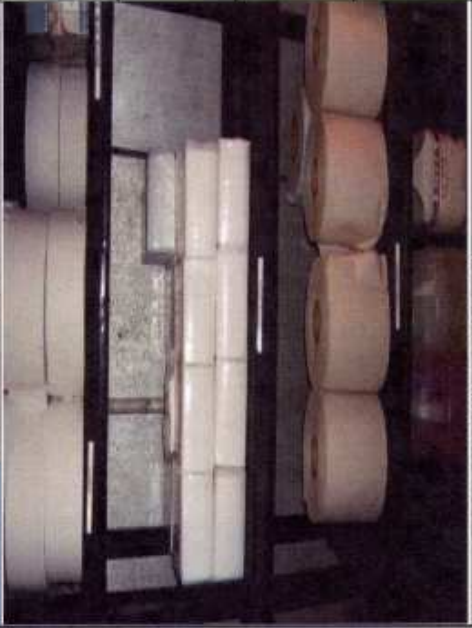
Empresa: LOS HUARACHES DE ALCATRACES

UGB: ANFITRIONES DE SERVICIO

Lider: JOSÉ TEC MEX

Antes	Punto clave: ORDEN	Responsable: JOSÉ ANGEL CARDENAS P.	
	Fecha: 22/06/2009		
			
	3	2	1

Notas:

Después	Punto clave: ORDEN	Responsable: JOSÉ ANGEL CARDENAS P.	
	Fecha: 08/07/2009		
			
	3	2	1

Notas: SE REALIZA LIMPIEZA Y ORDEN

Criterio de evaluación

- 0: Mal. Ausencia de los principios de las 5'S
- 1: Regular. Pequeñas acciones de mejora realizadas
- 2: Bien. Notorias acciones de mejora realizadas
- 3: Excelente. Aspecto que se considera en un nivel óptimo.

Total Antes	Total Después
0	3



Objetivo

Cámara



T2-01 Fotografías del antes y después



Este formato nos permite documentar y evaluar periódicamente la situación de las diferentes áreas de la empresa. Tome fotos del antes y el después. Asigne una puntuación de acuerdo a la escala que se muestra. Escriba un comentario en cada fotografía.

Empresa: LOS HUARACHES DE ALCATRACES

UGB: CAMARA FRIA

Lider: Tomás Mac Balam

Antes	Punto clave: ORGANIZACIÓN		
	Fecha: 22/06/2009	Responsable: Emigdia Palacios Valdes	
			3
			2
1			
0			

Notas:

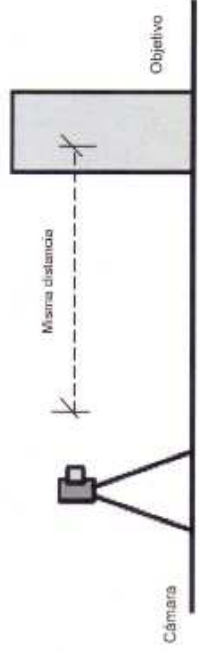
Después	Punto clave: ORGANIZACIÓN Y ETIQUETADO		
	Fecha: 10/07/2009	Responsable: Emigdia Palacios Valdes	
			3
			2
1			
0			

Notas: SE AGREGAN ORGANIZADORES Y SE ROTULAN SECCIONES

Criterio de evaluación

- 0: Mal. Ausencia de los principios de las 5'S
- 1: Regular. Pequeñas acciones de mejora realizadas
- 2: Bien. Notorias acciones de mejora realizadas
- 3: Excelente. Aspecto que se considera en un nivel óptimo.

Total Antes	Total Después
1	3





T2-01 Fotografías del antes y después



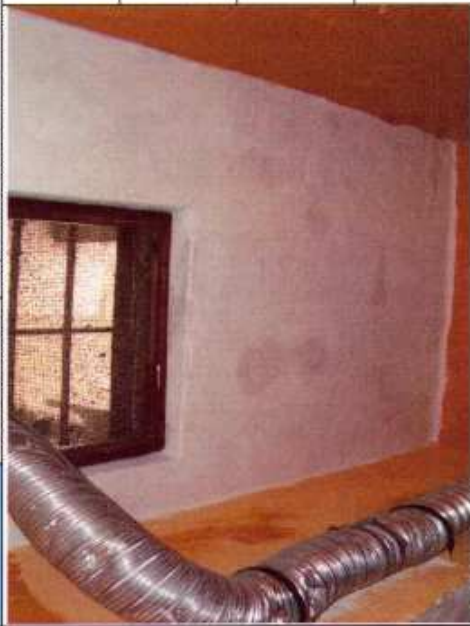
Este formato nos permite documentar y evaluar periódicamente la situación de las diferentes áreas de la empresa. Tome fotos del antes y el después. Asigne una puntuación de acuerdo a la escala que se muestra. Escriba un comentario en cada fotografía.

Empresa: LOS HUARACHES DEL ALCATRACES

UGB: MANTENIMIENTO GRAL.

Líder: JOSÉ TEC MEX

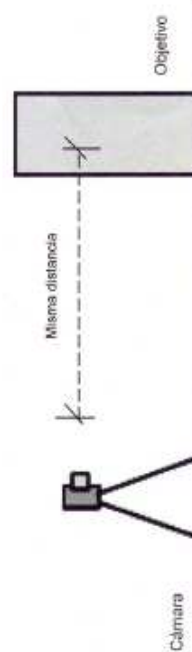
Antes	Punto clave: IMAGEN	Responsable: JOSE ANGEL CARDENAS P.
	Fecha: 22/06/2009	
		
	3	2
	1	0
Notas:		

Después	Punto clave: IMAGEN	Responsable: JOSE ANGEL CARDENAS P.
	Fecha: 26/06/2009	
		
	3	2
	1	0
Notas:		

Criterio de evaluación

- 0: Mal. Ausencia de los principios de las 5 S
- 1: Regular. Pequeñas acciones de mejora realizadas
- 2: Bien. Notorias acciones de mejora realizadas
- 3: Excelente. Aspecto que se considera en un nivel óptimo.

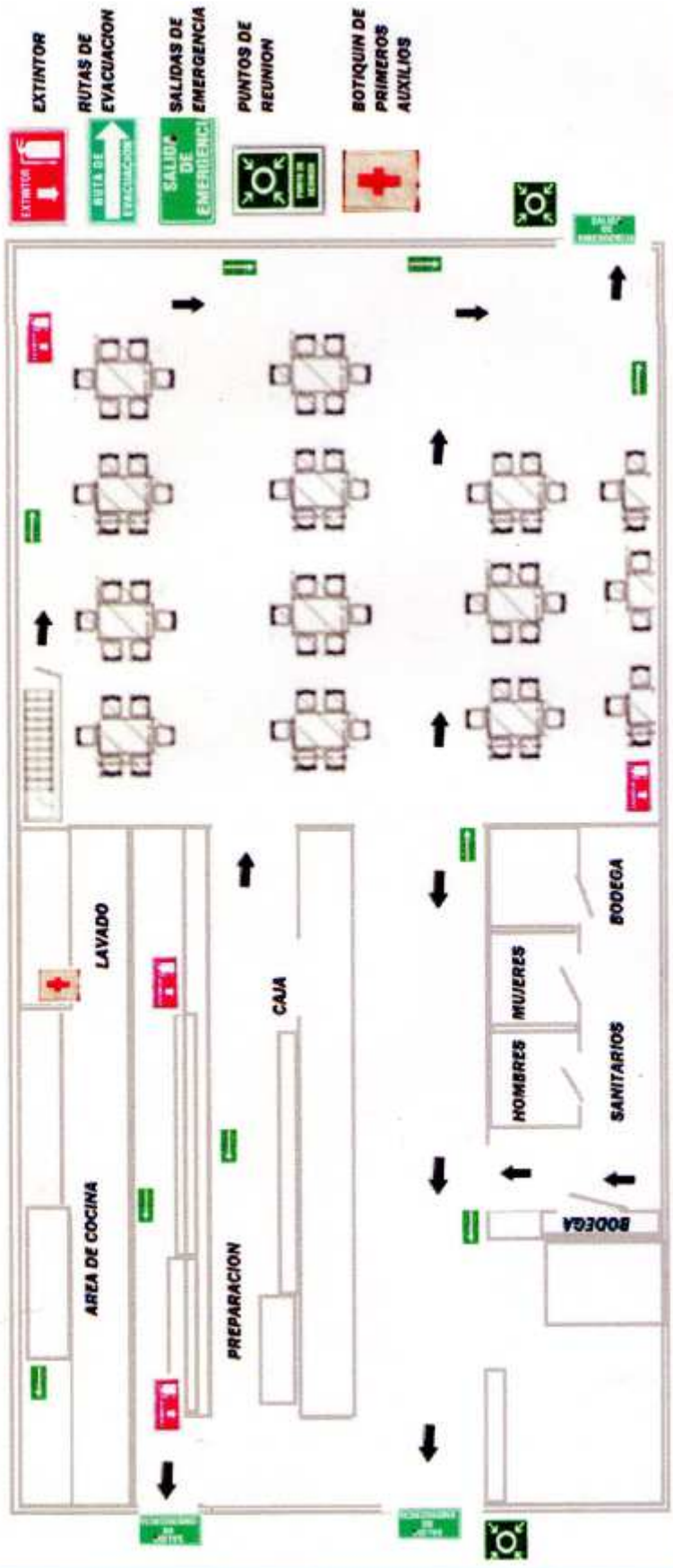
Total Antes	Total Después
0	2

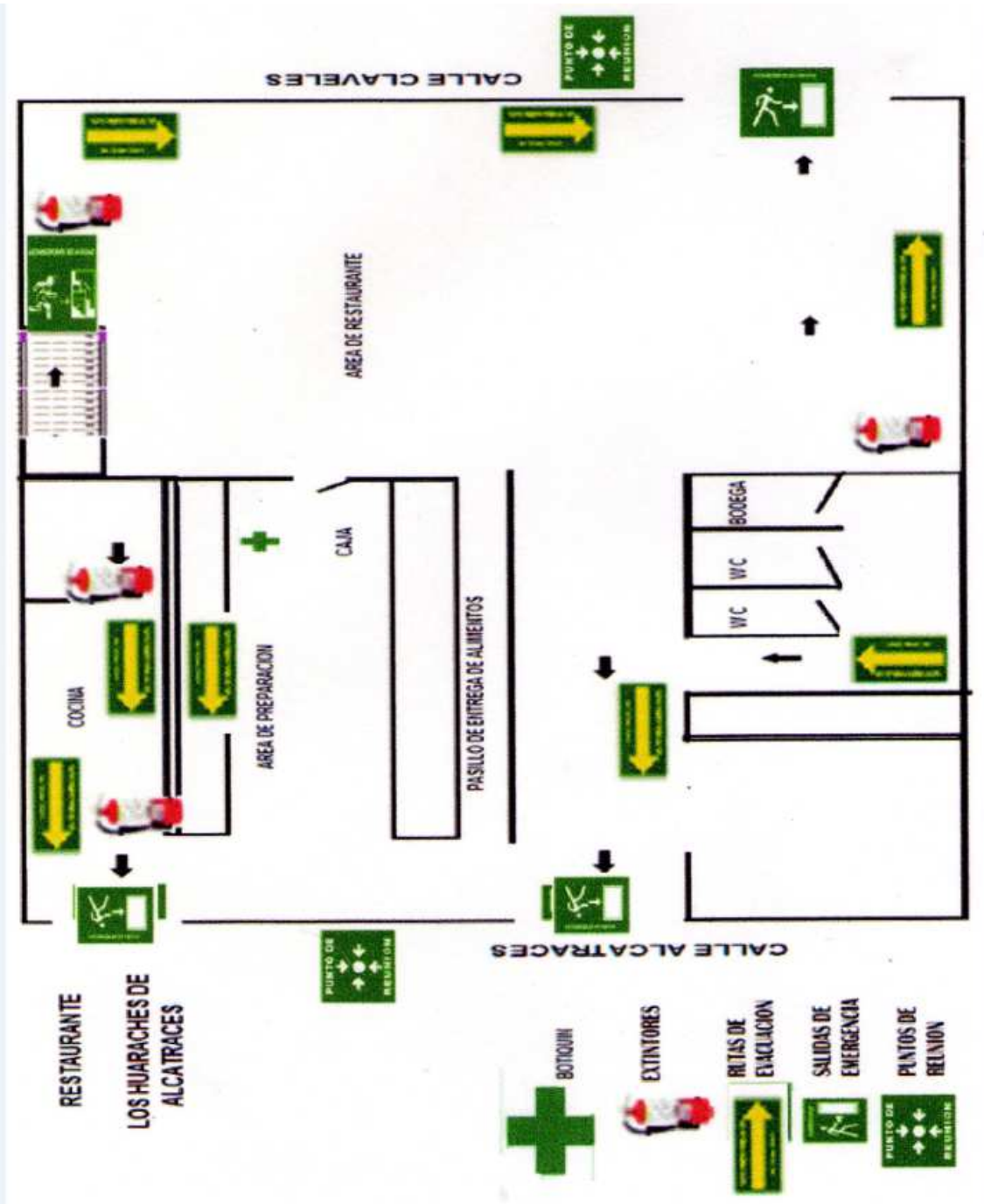


Cámara Objetivo

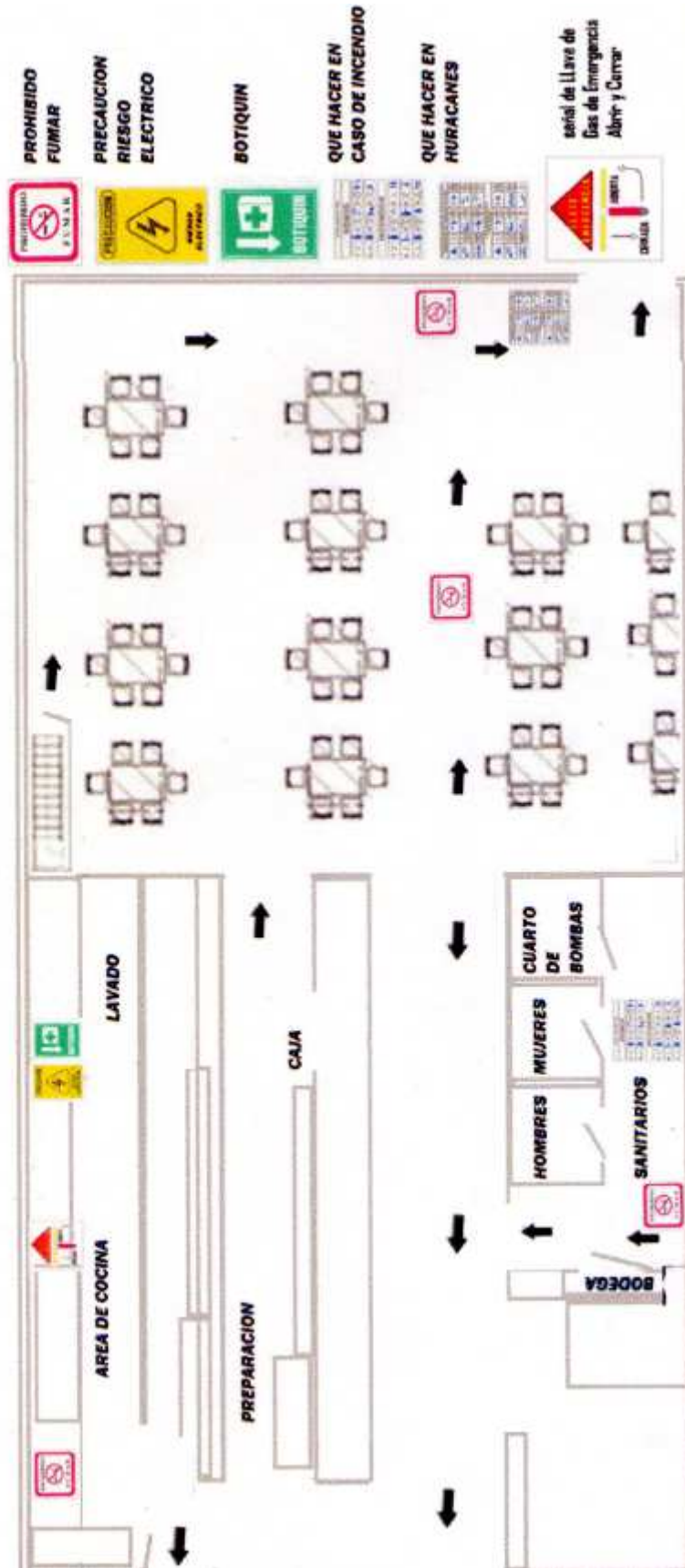
7.5 Modificaciones señalización de Protección Civil

CROQUIS DE EXTINTORES, BOTIQUIN, RUTAS DE EVACUACION, SALIDAS DE EEMERGENCIA Y PUNTOS DE REUNION. RESTAURANTE LOS HUARACHES DE LOS ALCATRACES PLANTA BAJA





**CROQUIS DE OTROS SEÑALAMIENTOS
RESTAURANTE LOS HUARACHES DE LOS ALCATRAZES PLANTA BAJA**



Anexo 8 Datos generales del personal de la organización

Composición de la empresa							
Datos del personal							
#	Nombre	Cargo	Edad	Estado Civil	Antigüedad	Empleos anteriores	Escolaridad
1	Emigdia Palacios Valdés <i>(Madre)</i>	Director General	60	Casada	33 años	Proyectos Fonatur	Posgrado Gastronomía
2	José Ángel Cárdenas <i>(Padre)</i>	Coordindor de Almacén	71	Casado	33 años	Mexicana de Aviación	Preparatoria
3	José Ángel Cárdenas (Hijo)	Gerente de Restaurante y evnetos/ Coordinador salon y eventos	33	Soltero	8 años	Cocina General	Lic. Gastronomía
4	Gilberto Iuit Canul	Contador General	44	Casado	21 años	Despacho Contable	Técnico en Contabilidad
5	Argélia Carrión Gamboa	Encargada de Calidad	24	Soltera	2 años 8 meses	Practicante	Lic. Innovación Empresarial
6	Gregorio Mac Balam	Encargado de Cocina	33	Casado	16 años	Único	Secundaria

7	Nelsy Jesús Moo Dzul	Cajera y repartidor	47	Madre soltera	27 años	Único	Primaria
8	Martha Alicia Carmona Ramírez	Cocinero cocina caliente	44	Casada	5 años	Cocina económica	2do. Primaria
9	Alicia Quiroz Quiroz	Cocinero cocina caliente	42	Unión libre	20 años	Único	3er. Primaria
10	Virginia Ortíz Bazan	Cocinero cocina caliente	38	Madre soltera	21 años	Cocina económica	Primaria
11	Thomas Mac Balam	Repartidor	35	Casado	17 años	Mercería	Primaria
12	José Luis Tec Mex	Anfitrión de servicios	40	Casado	13 años	Ayudante Mantenimiento	Primaria
13	Nelly María Dzib Ceh	Plancha y despacho	42	Soltera	13 años	Único	2do.primaria
14	Ligia Luz Dzib Ceh	Despacho mesa caliente	27	Casada	12 años	Único	Secundaria
15	Noé Isidro Contreras Flores	Repartidor y apoyo	44	Casado	23 años	Único	3er Primaria
16	José Tomás Mac Balam	Repartidor	35	Casado	17 años	Restaurante familiar	Secundaria
17	Victor Manga	Cocina caliente	21	Casado	2 años 4 meses	Aguakan	Preparatoria

18	Clara María Pech Ojeda	Plancha	37	Casada	4 años	Limpieza	Primaria
19	Ángel Pech Alcocer	Cocina caliente	35	Casado	15 años	Hotelería	Primaria
20	José Luis Manga Trinidad	Lavalozas	20	Soltero	4 años	Único	Preparatoria
21	Laura Angélica Cárdenas Palacios	Caja	36	Casada	10 años	Único	Lic. Admin. Empresas / Gastronomía
22	Severiano Utzil Pech	Mantenimiento	68	Casado	9 años	Carlos & Charlie's	2do. Primaria