

# ESTUDIO DIAGNOSTICO DE APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACION ESTRATEGICA EN PYMES DEL SECTOR TURISTICO DE CAMPECHE, MEXICO

Román Alberto Quijano García, Universidad Autónoma de Campeche

Luis Alfredo Arguelles Ma., Universidad Autónoma de Campeche

José Alonzo Sahuí Maldonado, Universidad Autónoma de Campeche

Deneb Elí Magaña Medina, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco

## RESUMEN

*Los ejes rectores del Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015 tienen como objetivo posicionar a la ciudad de Campeche como destino turístico, mediante programas de apoyo y promoción que repunten este sector para convertirlo en una fuente importante de ingresos y empleo para la entidad. Las pymes turísticas de Campeche, deben afrontar el reto de ser organizaciones globales y diagnosticar su situación actual en el mercado para fijar sus objetivos empresariales de largo plazo. Esta investigación tiene como objetivo central identificar la percepción del líder de las pymes respecto al desarrollo e implementación de estrategias como elementos de la administración estratégica, identificada por la teoría, como un factor que contribuye a la ventaja competitiva entre las organizaciones. El estudio es de tipo descriptivo porque se mide o recoge información sobre las variables que participan en el problema sujeto a análisis, con diseño no experimental transversal ya que se recolectaron datos en un solo momento en su contexto natural, mediante entrevistas a los líderes de las pymes. Los resultados señalan el escaso conocimiento de los propietarios respecto a la administración estratégica y los posibles beneficios como herramienta de posicionamiento y permanencia en el mercado.*

**PALABRAS CLAVE:** Administración, Planeación, Ventaja Competitiva

## DIAGNOSTIC STUDY ABOUT THE STRATEGIC MANAGEMENT APPLICATION IN TOURISTIC SMEs IN CAMPECHE, MEXICO

### ABSTRACT

*The principal axis of the 2009 – 2015 State Development Plan has as objective to position the Campeche city as a tourist destination, through support and promotion of programs that highlight this sector. The desire is to convert it into an important income and employment source for the country. The touristic Small and Medium Enterprises (SMEs) in Campeche, must face challenge of global organizations and diagnose their current situation in the market to set their long – term business objectives. This study identifies the SMEs leader's perception about development and implementation of strategies as elements of strategic management. These elements are identified by theory, as factors that contribute to competitive advantage among organizations. The study is descriptive because it measures or recollects information about variables that participate in the studied problem. We use a non - experimental transversal design because data was recollected in one moment in its natural context, through interviews with the SMEs leaders. The results show a lack of knowledge among owners about strategic management and its possible benefits as a tool of positioning and permanence in the market.*

**JEL:** M15

**KEY WORDS:** Management, Planning, Competitive Advantage

## INTRODUCCIÓN

Las gestiones que realiza actualmente el gobierno del estado de Campeche tienen como objetivo el crecimiento económico del sector turístico en cumplimiento al eje estratégico 2 del Plan Estatal de Desarrollo (2009-2015), que plantea la realización de estrategias significativas de promoción y fomento económico de la actividad turística con la participación efectiva de las autoridades estatales y federales involucradas.

Actualmente no se cuenta con información documental de organismos oficiales del Gobierno estatal o bases de datos que reporten algún estudio en curso o concluido, relativo a los niveles de aplicación de administración estratégica y su reflejo en la posición en el mercado, teniendo como población de estudio las pymes del sector turístico de la ciudad de Campeche, México. La globalización demanda servicios turísticos para usuarios cada vez más exigentes y que buscan prestadores de servicios de calidad que logren preservar la identidad maya y colonial de la región y que distinguen al sureste de México, por lo tanto, es prioritario que la comunidad cuente con organizaciones ubicadas en su contexto real en el ámbito administrativo y financiero evaluando el grado de conocimiento que tienen los socios o líderes de las pymes respecto a herramientas administrativas de planeación y de análisis de información financiera lo que permitirá a estas organizaciones: a) evaluar su posición en el mercado, b) identificar fortalezas y debilidades, c) permanecer en el mercado y d) conocer el grado de vinculación que tienen con el plan sectorial de turismo y su aportación al mismo. El sector turístico es considerado prioritario para la economía de México (Cámara Nacional de Comercio y Servicios Turísticos, 2012), y su permanencia y desarrollo es primordial para el gobierno federal y el de los Estados donde se desarrolla, ya que a través de esta actividad se provee de ingresos a parte de la población mediante la generación de empleos.

### Planteamiento del Problema

En el marco del plan estatal de desarrollo 2009-2015 específicamente en el apartado 2.2 del eje rector 2, se definen las políticas para la actividad turística del estado de Campeche, y considera que este sector ha ido forjando una ruta ascendente como actividad económica, situándose hoy como factor central para lograr mayores oportunidades de empleo para la población. El gobierno del estado se ha comprometido con el crecimiento económico del sector, mediante el convenio suscrito con el gobierno federal contenido en la agenda nacional de turismo, que comprende 11 ejes estratégicos, alineados al programa sectorial de turismo estatal. Actualmente la ciudad de Campeche busca posicionarse como destino turístico, mediante estrategias de fomento y apoyo diseñadas por el gobierno actual, quien busca un repunte del sector para convertirlo en una fuente importante de ingresos después de la actividad petrolera que se encuentra focalizada en Ciudad del Carmen.

Las pymes turísticas de Campeche, deben afrontar el reto y diagnosticar su situación actual para hacerle frente a los compromisos que los lleven al crecimiento económico. El sector turístico requiere pymes que conozcan su situación financiera, nivel de capacidad instalada e infraestructura acorde a la demanda de los visitantes tanto nacionales como extranjeros que exigen calidad en servicios de hotelería, restaurantero, agencias de viajes y promotores de recorridos turísticos. La contribución a la economía de los países por las pymes es reconocida a nivel internacional ya que son fuente generadora de empleos, lo que las convierte en organizaciones indispensables para el desarrollo de su economía, sin embargo también es sabido la elevada tasa de mortalidad que enfrentan derivada de la escasa aplicación de herramientas administrativas y métodos de análisis de información financiera que les permitan formular planeaciones de largo plazo y enfrentar los problemas del mercado al que pertenecen (Méndez, 2007).

### Preguntas de Investigación

Permanecer y desarrollarse son objetivo de largo plazo de toda empresa, no importa cuál sea su tamaño y su actividad, para ello requieren establecer controles derivados de una planeación estratégica y cuyos resultados deberán reflejarse en su situación financiera y posicionamiento en el mercado, por lo tanto y derivado de la problemática planteada surgen las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es la percepción del líder de estas organizaciones respecto a la administración estratégica como herramienta de planeación y en qué medida se tiene implementada en la pymes turísticas de la ciudad de Campeche?
2. ¿Cómo diseñan, implementan y desarrollan sus estrategias empresariales los líderes de las pymes del sector turístico de la ciudad de Campeche?
3. ¿Cómo se fomenta la permanencia y crecimiento empresarial en las empresas de este sector de la ciudad de Campeche?

### Objetivos

Todo líder de empresa desea crearla, verla crecer, desarrollarse en forma sostenida y permanecer en el mercado. El presente estudio pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a. Determinar la percepción del líder respecto a la administración estratégica y su implementación en pymes turísticas de la ciudad de Campeche.
- b. Identificar los procedimientos de diseño, implementación y evaluación de estrategias desarrolladas por las pymes del sector turístico de la ciudad de Campeche.
- c. Identificar las estrategias implementadas para la permanencia y desarrollo dentro del sector de las empresas bajo estudio.

### Limitaciones y Delimitaciones del Estudio

El acceso a la información se restringe por la rivalidad entre competidores en un mercado muy cerrado donde las estrategias para reducción de costos y de mercadotecnia han permitido a algunas empresas su permanencia en el mercado. Las empresas sujeto de estudio son pymes turísticas del sector restaurantero, establecidas en la ciudad de Campeche, las cuales contribuyen a la economía del Estado como alternativa a la actividad petrolera y en lo social, al proveer fuentes de empleo para la población con menores ingresos salariales y oportunidades de empleo.

### **REVISION DE LA LITERATURA**

En este apartado se incluyen aspectos teóricos de las pymes como actores de la economía, así como la influencia del liderazgo en el desarrollo de estrategias para la permanencia y crecimiento empresarial que forman parte de los objetivos de largo plazo en las organizaciones. Ubicándose dentro del contexto latinoamericano, Saavedra y Hernández (2008) desarrollaron un estudio comparativo sobre la caracterización e importancia de las pymes, identificando distintos parámetros de clasificación, tanto internacionales como de Latinoamérica, evaluando la composición empresarial (más del 99% son pymes) y la importancia económica de las mismas, señalando que generan un 64.26% en promedio del empleo total, aún cuando su participación en el producto interno bruto es menor.

En México existen 5'144,056 de unidades económicas según la información obtenida del Censo Económico 2009 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2011), y de acuerdo a su procedimiento de recorrido el 99.8% son Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), las cuales crean el 73% de empleos y generan el 34.7% del total del Producto Interno Bruto (INEGI, 2011). El Gobierno Federal a través del Diario Oficial de la Federación del 30 de Junio de 2009 señala que las MIPYMES son “un elemento fundamental para el desarrollo económico de los países, tanto por su contribución al empleo, como por su aportación al Producto Interno Bruto” y las considera micro, pequeña o mediana empresa, de acuerdo al número de trabajadores y ventas anuales, según se trate del sector comercial, de servicio o industrial.

Clasificación

Las MIPYMES en México, están clasificadas con base al tamaño de la empresa, según el acuerdo publicado por la Secretaría de Economía el 30 de junio de 2009, con el objetivo de poder obtener información económica y laboral de cada unidad económica y analizar su contribución y problemática por estratos para el diseño de programas de apoyo. (Diario Oficial de la Federación, 2009). Ver Tabla 1.

Tabla 1: Estratificación de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa

Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado (mdp)*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
Pequeña	Industria y servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta 100	95
	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
Mediana	Servicios	Desde 51 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250

*De acuerdo al criterio establecido por la Secretaría de Economía de México, para clasificar una organización por su tamaño como micro, pequeña o mediana, debe determinarse el puntaje de la empresa (PE) que deberá ser igual o menor al \*Tope máximo combinado = (número de trabajadores) X 10% + (ventas anuales) X 90% Fuente: Diario Oficial de la Federación 30 de junio de 2009.*

Las pymes aseguran para sí mismas mayor éxito y supervivencia, gracias a sus ventajas muy particulares como: a) sus necesidades de capital son mínimas (pueden iniciar y desarrollar un negocio), b) se adaptan con facilidad a los cambios, c) un empresario posee totalmente el capital de la empresa, d) la organización de la empresa puede cambiar con facilidad conforme a los cambios en el mercado, e) por su tamaño, los procedimientos administrativos pueden cambiar y adaptarse a las circunstancias, f) brindan una mejor atención al cliente, la cual muchas veces es personalizada y g) tienen facilidad para establecerse en diversas regiones del país, con lo cual contribuyen al desarrollo local y regional, sin embargo enfrentan problemas de diversa índole como: a) el tipo de organización generalmente es familiar, b) el dueño es quien proporciona el capital, c) su administración es empírica, d) su infraestructura atiende a la demanda y no a la planeación, e) enfrentan problemas de financiamiento, f) mantienen altos costos de operación (Méndez, 2007).

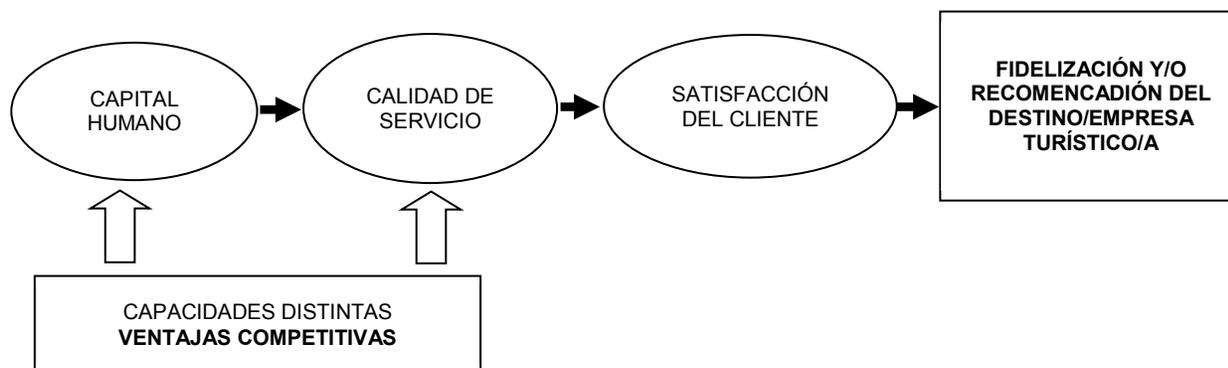
Competitividad de las PYMES

Muchos de los elementos que definían el concepto de competitividad hace algunos años, han comenzado a ser rebasados por una realidad que hoy en día, se caracteriza por un mercado exigente y sumamente dinámico. La globalización de los mercados, el énfasis en la tecnología, la calidad de los productos y el servicio a los clientes conforman algunas de las principales directrices que las empresas deben atender de manera prioritaria si no quieren quedar a la zaga con respecto a sus competidores. En el caso de México, así como de la mayoría de los países de América Latina, es importante tomar en cuenta el papel que las mipymes han jugado como impulsoras del desarrollo económico y social. En una encuesta aplicada en 1991 por el Instituto Mexicano de la Mediana y Pequeña Empresa, los empresarios mexicanos identificaron a los siguientes como los principales problemas de las pymes (Bensusán, 1996): a) falta de

estímulo y excesiva carga impositiva, b) ausencia de financiamiento adecuado y puntual, c) control de precios, d) falta de mano de obra técnicamente capacitada para todos los niveles, e) burocratismo, f) inconsistencia gubernamental en los programas de apoyo y falta de credibilidad en los mismos, g) excesiva inspección gubernamental y h) duplicidad de dependencias oficiales vinculadas a las pymes.

Además de esta lista, elaborada por los empresarios, muchos académicos coinciden en que la informalidad y el paternalismo son también dos condiciones que poco han beneficiado a las pymes de México. La necesidad de contar con pymes competitivas no es una preocupación local sino que se ha detectado en diferentes países y no excluye al sector turístico tal como lo señalan Rodríguez y Guisado (2002), en el estudio realizado sobre competitividad y análisis estratégico del turismo en Galicia, España conscientes de que el turismo es capaz de dinamizar la economía del país, lo que se refleja con su contribución al PIB, aunque no todas las zonas turísticas explotan su potencial al máximo, por lo tanto sugieren la necesidad de redefinir las estrategias colectivas para maximizar sus ventajas comparativas y poder transformarlas en ventajas competitivas, teniendo como objetivo central la sostenibilidad de la actividad en el tiempo. Por su parte, Lillo, Ramón y Sevilla (2007), analizaron el capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico, pues lo consideran pieza clave en un nuevo contexto internacional al aportar valores intangibles pero diferenciadores que se convierten en ventajas competitivas. Estos autores establecen que el personal que colabora en las pymes turísticas debe contar con una educación derivada de políticas que eleven la calidad de los servicios capacitando al recurso humano con el que se cuenta, y no al que se desearía tener, Figura 1.

Figura 1: Capital Humano y Ventaja Competitiva



*En esta figura se plasman los elementos que integran la cadena de valor del servicio prestado por las empresas turísticas y la forma en que el capital humano queda inmerso y vinculado con el proceso y la percepción del cliente respecto a la calidad esperada. Desarrollar la sinergia empresa-personal-servicio se convierte en ventaja competitiva para la organización, Fuente: Lillo, Ramón y Sevilla (2007).*

Para el sector servicios el factor humano está indisolublemente ligado al proceso, convirtiéndose en un eslabón de la cadena de valor, y en la percepción por parte del cliente del nivel de calidad obtenido respecto a la expectativa inicial (Lillo, Ramón y Sevilla, 2007).

### Administración Estratégica

Este concepto surge en los años cincuenta, tiene como antecedente la administración neoclásica, y alcanza un gran auge al ser un medio para lograr nuevos y mejores resultados dentro de las organizaciones, sin embargo en la década de los ochenta su popularidad disminuye ya que los modelos aplicados no arrojaron los altos rendimientos esperados, no obstante, en la actualidad ha resurgido con fuerza y es ampliamente aceptado en diversos sectores. La globalización exige actualmente a las empresas mantener altos estándares de calidad para alcanzar y sostener su ventaja competitiva, para ello una herramienta clave es

la Administración Estratégica la cual se define como “El arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permita a una empresa lograr sus objetivos” (Fred, 2003, p 5).

### Elementos del Proceso de Administración Estratégica

El proceso de administración estratégica comprende cinco etapas: establecimiento de la dirección organizacional, diagnóstico, la formulación de estrategias, su implantación y evaluación de los resultados (Hill y Jones, 2009). Dentro de la dirección organizacional, está como primer componente la declaración de la misión, que debe proporcionar el contexto dentro del cual se elaborarán las estrategias, la declaración de algún estado futuro deseado regularmente conocido como la visión, además de los valores clave que la organización se compromete a respetar y el establecimiento de las principales metas.

El segundo proceso comprende la realización de un análisis del ambiente externo e interno de la organización, lo que se conoce como análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual incluye la identificación y estudio de las oportunidades y amenazas externas que están más allá del control de la empresa, como los sucesos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, legales, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pudieran beneficiar o dañar en forma significativa a una empresa en el futuro; el FODA igual identifica las fortalezas y debilidades internas que son las actividades que la empresa puede controlar y cuyo desempeño se califica como excelente o deficiente tal es el caso de la producción, dirección, mercadotecnia, finanzas y contabilidad.

La formulación de estrategias tiene como base el establecimiento de la dirección organizacional y el diagnóstico interno y externo y comprende el desarrollo de objetivos a largo plazo y estrategias alternativas que le permitan a la organización tener una ventaja competitiva en el mercado. La implantación exige que se comunique a todo el personal los objetivos anuales trazados, las políticas de la organización y mantener motivado al recurso humano para que acepte estas medidas y reconocer los beneficios que arrojan. El mantener una excelente comunicación genera una sinergia en todas las áreas de la empresa que da como resultado un compromiso tácito de los empleados con los fines de la empresa.

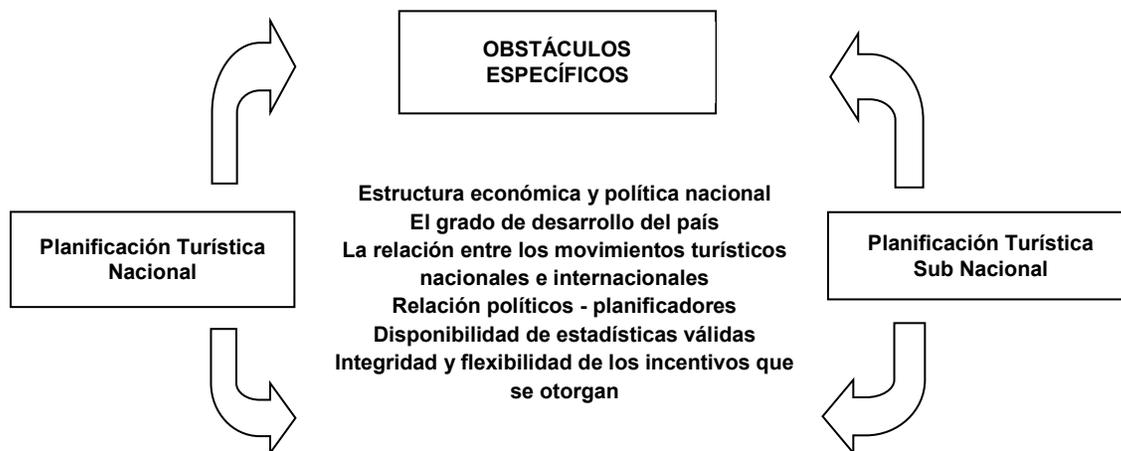
Finalmente, el evaluar una estrategia consiste en comparar los resultados esperados de su aplicación con los realmente alcanzados. Esta medición debe ser objetiva y reconocer los motivos reales que impidieron el logro de los objetivos. Es necesario estar conscientes que éste es un proceso constante y que requiere procesos continuos de supervisión y medición que permitan la aplicación de medidas correctivas. Para comprender el beneficio de aplicar la administración estratégica es necesario estudiar su naturaleza, conceptos y elementos considerando los siguientes aspectos (Fred, 2003): 1) La integración de la intuición y el análisis como parte del proceso de dirección estratégica, 2) magnitud y adaptación al cambio, 3) aplicación de modelos de planeación, 4) elementos del diseño de estrategias, 5) diseño de objetivos a largo plazo 6) beneficios de la dirección estratégica 7) motivos que obstaculizan la implementación de la dirección estratégica y 8) errores más comunes en su implementación.

### Administración Estratégica en PYMES Turísticas

La proyección y planificación estratégica en la industria turística, ha sido objeto de análisis pues una adecuada planificación debe influir en quienes toman, implementan y son gestores de decisiones en la industria turística, tal como lo plantea Aliú (2011), al estudiar el caso de Albania (en un contexto internacional), proponiendo el uso de un modelo híbrido donde intervienen actores públicos y privados en forma equitativa, asumiendo un rol efectivo al crear estrategias, determinar planes y crear modelos. Fernández (2011), apunta la necesidad de analizar la legalidad de la accesibilidad de todos los actores involucrados en los procesos de planificación y que estos sean incluyentes y respetuosos de todos aquellos que participan en la actividad turística ya sean agentes internos o externos. Olali (1990) citado por Aliú (2011), señala que al desarrollarse la planificación turística se presentan diversos obstáculos y

que afectan generalmente los proyectos de los países en desarrollo reflejándose sus efectos a nivel nacional y local. Figura 2.

Figura 2: Planificación Turística Nacional y Sub Nacional



En esta figura se señalan los factores que intervienen en la planeación turística desarrollada por los países y los obstáculos específicos que afectan los proyectos a nivel nacional y local, impidiendo el logro de los objetivos de desarrollo de largo plazo. Fuente: Aliú (2011).

En el contexto latinoamericano (Argentina), Popovich y Toselli (2006), evalúan una modalidad de planificación estratégica participativa mediante un modelo de desarrollo turístico de largo plazo que comprende los aspectos de la realidad social local como la cultura, la política, el nivel de economía y la ecología. Las autoras señalan que el éxito de esta planeación se derivó de la inclusión de la opinión de los actores locales en lo individual que produjo un diagnóstico colectivo del destino que se deseaba para la comunidad. En Brasil se planificó un circuito turístico basado en las características históricas y culturales de la región utilizando elementos de administración estratégica como desarrollo de entrevistas, obtención de información documental y bibliográfica, además de crear matrices previo análisis del ambiente interno y externo; Gandara, Mendes, Moital, Santos, Souza y Goulart (2012) consideran que el éxito del proyecto se basó en que las estrategias diseñadas respetaron las características históricas locales, basada en las ideas de la sociedad de los sueños y de la economía de la experiencia, valorando la emoción sobre la razón y la objetividad de lo intangible sobre lo tangible. En Cuba se implementó un modelo teórico que utilizó los aspectos esenciales de la metodología de inventarios turísticos, alcanzando una propuesta integral; donde se potenciaron los aspectos medioambientales, sociales y recursos turísticos susceptibles de uso (Díaz, Vázquez, Fernández y Blanco, 2009).

En el caso de México Rodríguez y Pulido (2010), evaluaron los factores condicionantes de la sostenibilidad como una dimensión estratégica del desarrollo turístico aplicando el método Delphi, obtuvieron como resultado que la sostenibilidad es un factor clave para que cualquier destino turístico del país sea competitivo, concluyendo que se tiene un déficit importante en este aspecto, pues existen diferencias importantes entre un pequeño proyecto y los grandes destinos, pues en estos últimos la visión económica, los intereses personales y políticos que prevalecen dificultan la implementación de la sostenibilidad como nuevo paradigma para la actividad turística, convirtiéndose en los factores que condicionan el modelo turístico mexicano.

### El Diseño de Estrategias en PYMES

La administración y la planeación prospectiva, la planeación estratégica y la logística engloban las necesidades de dirección estratégica de las organizaciones y la falta de una de ellas provoca inestabilidad en las mismas, Sánchez (2003), desarrolló una investigación exploratoria sobre estos elementos en una

muestra de 29 empresas del sector alimentos de Bogotá Colombia, propone un conjunto de acciones para la alta dirección como estrategia de mejora continua en las entidades estudiadas, recomendando la implementación de apoyo a la labor gerencial para reducir los niveles de angustia y estrés, lo que afecta la capacidad de organización y la racionalización de la gestión de negocios, una mayor apertura mental a la voluntad de aprender, y celebrar alianzas que les permitan incursionar en el mercado internacional (Calle y Tamayo, 2005) y como ocurre en la mayoría de los casos sugiere documentar los diagnósticos, propósitos, principios, valores y estrategias, planes de acción e indicadores.

De acuerdo con Aguilera, González y Rodríguez (2011), el crecimiento en las pymes se ha estudiado desde diversos aspectos, siendo el factor ventas la principal variable analizada. Desarrollaron un estudio empírico sobre estrategias empresariales para la competitividad de las pymes en 109 empresas del estado de Aguascalientes, México pertenecientes a diversos sectores económicos y tamaño; evaluaron aspectos como tecnología, innovación, esfuerzos comerciales, recursos humanos, calidad y tecnología de información, obteniendo como principal resultado que el recurso humano y la calidad tienen un peso específico reducido, y que son igual de importantes la innovación y los esfuerzos comerciales, pues producen una sinergia que se refleja en el comportamiento de las ventas; sin embargo Martínez (1999), citado por Aguilera et. al (2011) señala que es importante recordar que las estrategias deben ser revisadas dentro de un proceso de mejoramiento dinámico que contribuya al logro de los objetivos de la dirección.

Velásquez (2004), señala la importancia de la estrategia (directamente relacionada con el entendimiento estratégico organizacional del grupo de ejecutivos de la empresa), de la estructura (identificada con la forma de organización implementada por el líder del equipo que combina los recursos de la empresa para salir adelante) y de las formas de asociación (redes personales, locales, regionales) como fuentes de ventajas competitivas en las pymes colombianas, que adolecen como en otras regiones de Latinoamérica de prácticas empresariales competitivas. Como estrategia efectiva para el desarrollo de las pymes, Lozano (2010), sugiere el uso de modelos de asociatividad (estrategia de colaboración colectiva, que crea valor mediante el logro de objetivos comunes), como facilitadores en la obtención de recursos financieros, penetración de nuevos mercados e incluso para la innovación y producción de nuevos productos señalando que contribuyen a mitigar el impacto financiero de los ciclos económicos, pero que es fundamental la sinergia gobierno-sector productivo.

Por su parte Castellanos (2003), analizó las estrategias que incrementen el valor de los productos y servicios ofrecidos por las pymes colombianas y que se reflejen en el binomio conocimiento-valor, considerando conceptos relacionados con la innovación como actividad integradora en una empresa competitiva (Scarabino y Colonnello, 2009), en este sentido Von Krogh, Roos y Sloum (1994) (citados por Castellanos, 2003) establecen dos tipos de estrategias las de sobrevivencia (que intentan mantener la rentabilidad actual de la empresa) y las de avance, garantizan la rentabilidad futura de la organización (sostenibilidad) apoyadas en futuras oportunidades de negocio, sin embargo las empresas analizadas no presentaron mecanismos para medir el desempeño del personal que crea conocimiento en las organizaciones y los indicadores que utilizan están relacionados con aspectos operativos de producción y ventas y que consideran que miden de forma implícita el comportamiento humano. Concluyen que los procesos de innovación y de creación de información tienen una relación directa con la mayor o menor injerencia del propietario y la complejidad del producto ofrecido.

### Importancia Económica del Sector

El Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012 (PND.2007), establece estrategias para la transformación económica de México, cimentado en 5 ejes estratégicos, y, particularmente el número 4, Economía Competitiva y Generadora de Empleos, señala como finalidad de la política económica lograr un crecimiento sostenido más acelerado, y generar empleos formales, que permitan mejorar la calidad de vida de todos los mexicanos.

El diagnóstico a 2007, presenta que el crecimiento promedio de la economía mexicana ha sido insuficiente, para abatir los rezagos económicos y sociales con la rapidez deseada. Por tanto, resulta necesario generar nuevas condiciones, para lograr que el producto y el empleo tengan un crecimiento mayor al observado en las últimas dos décadas. Se esperaba al finalizar el sexenio, un crecimiento del PIB del 5%. Dentro del Eje Estratégico 4, se encuentra el apartado 2.8 Turismo, actividad que tiene varias características, que lo convierten en una prioridad nacional, dada su importancia como factor de desarrollo y motor de crecimiento. Resaltan en orden de importancia: a) elevada productividad y empleo bien remunerado, y b) se desenvuelve en regiones de menor desarrollo económico. La riqueza cultural y natural de México, implica que existen oportunidades amplias de actividades turísticas que no se han desarrollado totalmente, la mayor integración mundial, hace que hoy en día, se encuentre en una situación de enorme potencial para el desarrollo exitoso del sector turismo, y se convierta en uno de los ejes de desarrollo del país. No hay que descartar, que también el mismo efecto de globalización puede convertirse en un riesgo inherente, ya que el viajero, tanto nacional como extranjero, cuanta con mayores destinos turísticos a elegir. El papel del sector, como detonante del desarrollo local, implica generar infraestructura y servicios, debe incluir aquellos orientados a dotar de capacidades a la población local, consolidando una mejoría en el bienestar social, que les permita ser partícipes del proceso de desarrollo.

Las estrategias establecidas para lograr convertir a México, en un país líder en el sector turismo y aumentar en un 35% el número de visitantes internacionales, son: a) hacer del turismo una prioridad nacional, para generar inversiones, empleos y combatir la pobreza, en las zonas con atractivos turísticos competitivos, b) mejorar sustancialmente la competitividad y diversificación de la oferta turística nacional, garantizando un desarrollo turístico sustentable y el ordenamiento territorial integral, c) desarrollar programas para promover la calidad de los servicios turísticos, la satisfacción y seguridad del turista, d) actualizar y fortalecer el marco normativo del sector turismo, e) fortalecer los mercados existentes, y desarrollar nuevos mercados y f) asegurar un desarrollo turístico integral (PND, 2007).

En México, el desarrollo económico se da en diecinueve de los veinte sectores establecidos por el Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN, 2009), excluyendo el sector 91 que corresponde a las actividades de gobierno y de organismos internacionales y extraterritoriales, cada cinco años, el Instituto Nacional de Estadística, y Geografía (INEGI), recoge cifras a nivel nacional de los principales indicadores que dan fe del estatus económico del país, así como del incremento o decremento que estas actividades han logrado en un lustro de desarrollo. Tabla 2

Durante cada periodo de cinco años, los resultados de los censos económicos levantados por el INEGI (2009), arrojan resultados sobre estos diecinueve sectores; en cuanto al número de unidades económicas, los cinco primeros lugares en el posicionamiento nacional son: 1 Comercio al por menor (sector 46), 2. Servicios variados que van desde reparación y mantenimiento hasta empleo doméstico (sector 81), 3. Industria manufacturera (sector 31-33), 4. Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas (sector 72) y 5 Servicios de salud y de asistencia social (sector 62), Tabla 3

Como se observa, el sector 72 que nos ocupa, está en el 4º lugar de unidades económicas del país, lo que resalta su importancia. Al cierre del año 2012 la contribución al PIB del sector turístico fue de 5.4% al igual que el sector comercio, por debajo del sector agropecuario que aportó el 7.2% (INEGI, 2013)

## **METODOLOGIA**

Esta investigación es de tipo descriptiva porque se mide o recoge información sobre las variables que participan en el problema sujeto a estudio como la administración estratégica y el diseño de estrategias empresariales. El diseño es no experimental transversal ya que se recolectarán datos en un solo momento en su contexto natural, mediante entrevistas a los líderes en un periodo comprendido de septiembre a diciembre 2012; teniendo como propósito el describir variables y analizar su incidencia. El método

utilizado para la recolección de información cualitativa y cuantitativa es a través de trabajo de campo y la técnica empleada es la entrevista (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

Tabla 2: Sectores Económicos Según SCIAN (2009)

No. Progresivo	Sector	Descripción
1	11	Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza
2	21	Minería
3	22	Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final
4	23	Construcción
5	31 – 33	Industrias manufactureras
6	43	Comercio al por mayor
7	46	Comercio al por menor
8	48 – 49	Transportes, correos y almacenamiento
9	51	Información en medios masivos
10	52	Servicios financieros y de seguros
11	53	Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles
12	54	Servicios profesionales, científicos y técnicos
13	55	Corporativos
14	56	Servicios de apoyo a los negocios y manejo de desechos y servicios de remediación
15	61	Servicios educativos
16	62	Servicios de salud y de asistencia social
17	71	Servicios de esparcimiento culturales y deportivos, y otros servicios recreativos
18	72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas
19	81	Otros servicios excepto actividades gubernamentales

*El Gobierno Mexicano clasifica y analiza el desarrollo económico con base a los 19 sectores plasmados en la tabla, evaluando periódicamente el incremento o decremento en cada actividad, el sector turístico está catalogado con el número 72. Fuente: Sistema de Clasificación Industrial de América del Norte (SCIAN, 2009).*

Tabla 3: Posicionamiento Sectorial Por Número de Unidades Económicas

Posición	Sector	Descripción	Unidades económicas
1	46	Comercio al por menor	1,740,522
2	81	Otros servicios excepto actividades gubernamentales	493,337
3	31 – 33	Industrias manufactureras	436,851
4	72	Servicios de alojamiento temporal y de preparación de alimentos y bebidas	392,242
5	62	Servicios de salud y de asistencia social	146,532

*Primeros cinco sectores de la economía mexicana clasificados de acuerdo al número de unidades económicas constituidas en un periodo de cinco años (2003-2008), donde el sector turístico ocupa el cuarto lugar entre los 19 sectores que comprende la clasificación. Fuente. INEGI (2009)*

### Sujetos en el Estudio

El estudio se desarrolló tomando como población las pymes turísticas del sector restauranero de la ciudad de Campeche y que aceptaron participar en el mismo. Se eligió como población las empresas de este sector al considerar dos aspectos: a) generan empleo para individuos que en su mayoría no tienen estudios con nivel profesional que les permita acceder a otras actividades, y b) por su contribución a la economía del estado. Las empresas identificadas con esta especialidad fueron 25, según el directorio de socios de Comerciantes Unidos para el Desarrollo de la Industria Restaurantera (CUDIR), adscrita a la Cámara Nacional de Comercio y Servicios Turísticos Delegación Campeche al día 31 de octubre de 2012, como se observa en la Tabla 4.

Tabla 4: Empresas Pymes Restauranteras de la Ciudad de Campeche (2012)

Sector	Empresas Personas Físicas	Empresas Personas Morales	Total
<b>Pymes sector restaurantero</b>	<b>17</b>	<b>8</b>	<b>25</b>

*Esta tabla incluye las empresas asociadas a CUDIR, clasificándolas según su forma de constitución legal y que se encuentran agrupadas en este organismo con el objetivo de promocionar sus servicios a nivel local, nacional e internacional, además de gestionar apoyos económicos para la difusión del acervo gastronómico del Estado en forma colectiva. Fuente: Comerciantes Unidos para el Desarrollo de la Industria Restaurantera (CUDIR), 2012.*

### Instrumento

Se administraron formatos de entrevista semi-estructurada diseñada por Brockhaus (2004), a los 25 propietarios de las empresas para la obtención de información cualitativa, seleccionando aquellos ítems relativos a la administración estratégica que se tienen implementados en la organización para el logro de objetivos y la permanencia en el mercado. Este instrumento se vincula con el objetivo central de esta investigación al contribuir a la identificación de las estrategias y herramientas de administración que desarrollan las empresas familiares sujetas de estudio para alcanzar sus objetivos de largo plazo. Los elementos que integran el instrumento se señalan en la Tabla 5.

Tabla 5: Tabla con Operacionalización de Variables y Especificaciones de la Guía de Entrevista

Variable	Definición Operacional	Reactivos	Proporción
Administración	Es la forma en que las empresas actualmente desarrollan el proceso de toma de decisiones para la maximización de recursos y alcanzar sus objetivos	1-4	23%
Planeación estratégica	Se refiere al proceso de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos	1-8	47%
Diseño de estrategias	Son las acciones formuladas e implementadas en cada una de las áreas de las organizaciones como parte de un plan estratégico	1-5	30%

*Definición operacional para identificar la situación administrativa de la organización a través de su planeación y estrategias. Fuente: Elaboración propia con datos de Brockhaus (2004).*

### Confiabilidad del Instrumento

Se desarrolló una prueba piloto con el fin de comprobar la correcta comprensión de las preguntas planteadas y evitar desvíos en los objetivos propuestos, así como adaptar a la población de estudio el instrumento antes citado. Se administró el instrumento al 10% de la población inicialmente contemplada obteniéndose un alfa de Cronbach de .834 por lo que se le consideró confiable. Posteriormente, a la administración del cuestionario se estableció la confiabilidad del mismo al obtener un alfa de Cronbach de .816 parámetros que se considera aceptable (Hernández, Fernández y Baptista, 2006).

### Procedimiento Para Recolección y Análisis de Datos

Las entrevistas se desarrollaron de forma personal con los líderes de las empresas con duración de una hora por cada una. El análisis de la información comprendió la construcción de sentido a partir de los datos cualitativos, que comienza con un fraccionamiento del universo de análisis en subconjuntos ordenados por temas, para luego estructurarlo en categorías que reflejen una visión total de la situación, conocido como análisis taxonómico (Spradley, 1979, 1980 citado por Bonilla y Rodríguez, 1997).

La categorización se inicia definiendo la unidad de análisis a partir de la cual se puede descomponer la información en dos formas: deductiva e inductiva. En el primer caso las categorías descriptivas, se derivan de las variables contenidas en las hipótesis y son reflejo de la teoría y problema bajo estudio, siendo éste el procedimiento de análisis de contenido general que se conoce hasta hoy (Bonilla y

Rodríguez, 1997). El análisis para los datos cualitativos siguió el esquema antes planteado, y se realizó un análisis de contenido general, consistente en codificar los datos de los cuestionarios en categorías y sub categorías, definidas operacionalmente y calculando las frecuencias de los fenómenos involucrados en ellas (Goetz y Le Compte, 1988) empleando las frecuencias para preguntas dicotómicas o numéricas y para las variables de cadena la interpretación de acuerdo a cada uno de los elementos de cada categoría (Rodríguez, Gil y García, 1999).

## RESULTADOS

Para conservar la confidencialidad de la información, se asignó una clave a cada empresa formada por un número del 1 al 25. Las 25 empresas aceptaron participar en el estudio. Los resultados del cuestionario señalan que todos los entrevistados afirman estar involucrados al 100% en las empresas, desempeñándose como directores generales, y de acuerdo a la frecuencia de respuestas (75%), tener entre 5 y 15 años de experiencia en el sector. Respecto a su estado civil el 88% están casados, el rango de edad del líder, con la frecuencia más alta fue el establecido entre 45 y 55 años. El 90% de los propietarios tiene la licenciatura como el nivel más alto de estudios y han iniciado un promedio de 3 empresas.

Con el objetivo de tener una idea más clara de la percepción que tienen los propietarios de las empresas respecto a la administración estratégica como herramienta de planeación y el diseño de estrategias, se desarrolló un análisis cualitativo para evaluar dicha percepción y se asignó un puntaje para obtener un Índice de Percepción de la Administración Estratégica (IPAE). De la sección de preguntas abiertas del instrumento se seleccionaron los comentarios más representativos de entre todas las respuestas, considerándose como “frases testimonio”, como sugieren Besson y Haddadj (2002) desarrollando los siguientes pasos y cuyos resultados se muestran en la tabla 6:

- a) Identificar la frecuencia de mención de cada frase testimonio en cada una de las 25 empresas participantes. Para ello se asignaron puntajes de acuerdo a los siguientes parámetros, Tabla 6:

Tabla 6: Escala Cualitativa Asignada Al Porcentaje de Frecuencia de Respuesta

Rango porcentual	Rango sobre 25 empresas	Escala cualitativa asignada según frecuencia de mención	Escala cuantitativa tipo Likert
más del 90% de las empresas	24 o más empresas	siempre	6
81% a 90% de las empresas	21 a 23	muy frecuentemente	5
61% a 80% de las empresas	16 a 20	frecuentemente	4
41% a 60% de las empresas	11 a 15	varias veces	3
21% a 40% de las empresas	6 a 10	algunas veces	2
1% a 20% de las empresas	1 a 5	rara vez	1

*Escala cualitativa asignada según la frecuencia de mención de respuestas en cada entrevista. Fuente: Elaboración propia*

- b) Se obtuvo la suma de la frecuencia de cada una de las frases testimonio, por empresa.
- c) El puntaje máximo que podía tener cualquier empresa fue de 102 (6 puntos máximo por 17 items).
- d) Se dividió el número obtenido en el inciso “b” entre 102 y el resultado se multiplicó por 100, para obtener un “índice de percepción de la administración estratégica” (IPAE). A mayor IPAE, significa que el propietario tiene un mejor conocimiento de la administración estratégica, Tabla 7.

Tabla 7: Índice de Percepción de la Administración Estratégica (IPAE)

Reactivos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
p1	1	3	3	1	3	3	1	3	3	3	3	3	3
p3	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3	3	1	3
p4	1	2	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	2
p10	6	5	6	5	6	6	6	5	6	6	6	6	6
p11	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
p22	3	3	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4
p23	1	5	5	5	5	5	5	1	1	1	5	5	5
p25	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
p26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
p27	4	4	4	4	2	4	4	2	2	4	4	2	4
p28	6	6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p29	4	1	4	1	1	1	4	4	4	1	4	4	4
p30	2	4	2	2	3	3	2	3	1	2	3	3	1
p31	1	3	1	3	2	2	3	3	3	3	3	2	3
p32	2	2	3	2	3	3	2	3	2	3	3	3	2
p33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
p34	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	3	3	3
Puntaje	47	58	54	49	49	55	56	51	50	50	60	55	57
Puntaje Máximo	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102
IPAE (%)	46.0	56.9	52.9	48.0	48.0	53.9	54.9	50.0	49.0	49.0	58.8	53.9	55.9
Reactivos	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
p1	3	3	1	3	1	3	3	3	3	3	1	1	
p3	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	2	
p4	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	2	1	
p10	6	6	6	6	6	6	6	6	5	6	5	6	
p11	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
p22	4	1	4	1	1	1	1	4	4	4	1	5	
p23	5	5	5	5	5	1	5	1	5	5	5	5	
p25	5	5	5	1	1	5	5	5	1	5	1	5	
p26	4	4	4	1	1	4	1	1	1	4	1	4	
p27	4	4	4	4	1	1	2	2	1	4	4	4	
p28	1	1	1	1	1	6	1	1	1	1	1	1	
p29	1	4	4	4	1	4	4	4	1	4	1	1	
p30	3	3	1	1	1	3	2	3	1	2	2	2	
p31	2	2	3	2	1	1	2	2	2	1	3	1	
p32	3	2	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2	
p33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
p34	3	3	3	2	1	2	2	2	3	3	3	3	
Puntaje	56	52	54	42	33	48	48	48	39	54	40	50	
Puntaje Máximo	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	102	
IPAE (%)	54.9	51.0	53.0	41.1	32.3	47.0	47.0	47.0	38.2	53.0	39.2	49.0	

Se construyó el Índice de Percepción de la Administración Estratégica (IPAE) codificando las respuestas de las variables de las entrevistas y su frecuencia de mención. Se calcula dividiendo el Puntaje/Puntaje máximo X 100 y debe interpretarse como a mayor índice, mejor conocimiento y percepción de la administración estratégica. Se construyó el Índice de Percepción de la Administración Estratégica (IPAE) codificando las respuestas de las variables de las entrevistas y su frecuencia de mención. Se calcula dividiendo el Puntaje/Puntaje máximo X 100 y debe interpretarse como a mayor índice, mejor conocimiento y percepción de la administración estratégica. Fuente: Elaboración propia.

Algunos líderes de las empresas participantes señalaron que llegaron a ser propietarios por heredar el negocio familiar o bien contar con un capital propio para invertir y tener la iniciativa para ello; y que su principal razón para iniciar la empresa es contar con un patrimonio propio para sí mismos en el caso de los solteros y para la familia en el caso de los casados. Su plan primario era crecer como empresa pero sin tener un plan estratégico por escrito para lograrlo. Al momento de realizar la entrevista la mayoría de los propietarios se desempeñan como propietarios en el caso de los que están registrados como personas físicas con actividad empresarial y gerentes generales los que están al frente de los constituidos como sociedades mercantiles. La forma de organización que predomina es el tipo vertical.

De las fortalezas mencionadas la que obtuvo mayor frecuencia de respuestas fue cuidar en todo momento la calidad del servicio ofrecido por parte del recurso humano (85%), muy por encima de la calidad en la preparación de los alimentos. Respecto a las estrategias diseñadas y que tienen implementadas señalan que mantener e incluso reducir los costos de producción del servicio es la prioritaria y constantemente evaluada, así como cuidar la imagen e infraestructura del área donde se atiende a los comensales para fomentar el crecimiento empresarial seguida del adecuado mantenimiento e inversión en equipos.

El financiarse a través de líneas de crédito de los proveedores señalan que les ha permitido crecer en cuanto al capital de trabajo y que para los casos de adquisiciones de equipo de transporte han acudido al arrendamiento financiero; en este caso igual algunos mencionan no tener estrategias para el financiamiento de su actividad (10%); igualmente manifestaron que no hay disponibilidad de capital en la localidad para iniciar un negocio, pues el financiamiento es escaso y los bancos han limitado el crédito para este sector; por lo tanto es necesario iniciar con capital propio.

Al cuestionarse los conocimientos que tienen los propietarios de las organizaciones sobre la administración estratégica, 10, manifiestan no conocerla, seguidos por aquéllos que dicen haber escuchado sobre la misma (5), pero no la aplican y 10 señalan no tener tiempo para estudiar ese tipo de información, por lo tanto como resultado general el 40% de los participantes comentaron que no aplican la administración estratégica en grado alguno y sólo cuatro organizaciones señalan aplicarla aunque no de forma documentada por lo tanto no proporcionan algún elemento de comprobación y sus propietarios son aquellos que tienen estudios de posgrado en el área administrativa. La mayor parte de las empresas dicen no conocer o que no existen organismos que brinden asesoría empresarial sin considerar los organismos gubernamentales, seguidos de los que reconocen la existencia de individuos o grupos en la comunidad que pueden ayudarles a evaluar sus ideas empresariales.

## CONCLUSIONES

### Discusión de Resultados

Del análisis de la información obtenida de la aplicación del instrumento a los líderes de las pymes, y su comparación con los resultados obtenidos por diversos investigadores considerados en el marco teórico de este estudio, se encontró que existen empresas del sector restaurantero donde el 90% de los propietarios han alcanzado una licenciatura como nivel máximo de estudios, pero, no aplican la administración estratégica en sus empresas, lo que puede originarse de la percepción de que los costos y la inversión en tiempo que implica su implementación es alta, lo que refuerza la propuesta de Lillo, Ramón y Sevilla (2007) y Sánchez (2003), respecto la necesidad de una mayor educación en administración y planeación al personal que colabora en la prestación de servicios en el sector turístico, tanto gerencial como operativo al considerar el capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico, en un nuevo contexto internacional al aportar valores intangibles pero diferenciadores que se convierten en ventajas competitivas. De acuerdo al grado de estudios manifestado no se esperaba que la percepción respecto a la administración estratégica como ventaja competitiva sea prácticamente nulo y no se pudieran realizar comparaciones con aquellas empresas que si la tuvieran implantada al observar adaptación al cambio, aplicación de modelos de planeación y diseño de objetivos a largo plazo tal como lo refiere Fred (2003), lo anterior se reflejó en el bajo Índice de Percepción de la Administración Estratégica (IPAE) como herramienta útil en las pymes.

Las empresas estudiadas no siguen una metodología respecto a estrategias para fomentar el crecimiento empresarial y el financiamiento de sus actividades de acuerdo a la metodología sugerida por Hill y Jones (2009). Tienen identificada una o dos fortalezas de sus propias organizaciones, pero no se percibe un interés en la formulación, implementación y evaluación de estrategias para el logro de metas y objetivos lo que podría generar inestabilidad en el largo plazo (Sánchez, 2003). Consideran que uno de sus mayores

logros empresariales es permanecer en el sector (estrategias de sobrevivencia), sin definir las condiciones de su permanencia apoyada en futuras oportunidades de negocio (estrategias de avance), la cual puede irse debilitando dada la situación financiera actual, lo que se reflejaría en la mortalidad de estas organizaciones (Castellanos, 2003)

Al compararse los resultados obtenidos en este estudio se observa similitud con la problemática analizada en otras regiones ya que en la localidad no se ha explotado el potencial turístico al máximo, y en el caso del sector restaurantero, aún cuando las pymes se encuentran agrupadas en un organismo de representación y gestión (CUDIR) es necesario redefinir las estrategias colectivas para maximizar sus ventajas comparativas (Lozano, 2010 y Velázquez 2004)), y poder transformarlas en ventajas competitivas, teniendo como objetivo central la sostenibilidad de la actividad en el tiempo, tal como lo señalan Rodríguez y Guisado (2002). No se tiene diseñado e implementado algún modelo de desarrollo turístico de largo plazo que comprenda los aspectos de la realidad social local como la cultura, la política, el nivel de economía y la ecología. (Popovich y Toselli, 2006), donde intervengan actores públicos y privados en forma equitativa, que asuman un rol efectivo al crear estrategias y determinar planes y crear modelos, (Aliú, 2011), pues no hay accesibilidad de todos los actores involucrados en los procesos de planificación y que estos sean incluyentes y respetuosos de todos aquellos que participan en la actividad turística ya sean agentes internos o externos (Fernández, 2011), aún cuando el gobierno de la ciudad a manifestado su apoyo decidido al sector.

En la ciudad de Campeche los proyectos desarrollados para el fomento de la actividad restaurantera, se proyectan a un mediano plazo, y aunque consideran aspectos sociales y recursos turísticos susceptibles de uso (Díaz, Vázquez, Fernández y Blanco, 2009); actualmente enfrentan problemas de sostenibilidad como factor clave para que cualquier destino turístico del país sea competitivo, pues existen diferencias importantes entre un pequeño proyecto y los grandes destinos, pues en estos últimos la visión económica, los intereses personales y políticos que prevalecen dificultan la implementación de la sostenibilidad como nuevo paradigma para la actividad turística, convirtiéndose en los factores que condicionan el modelo turístico mexicano. Rodríguez y Pulido (2010)

## CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos permiten identificar las principales características de la población de estudio respecto a la aplicación de la administración estratégica, el diseño de estrategias y su implementación, concluyéndose que: De acuerdo a la primera pregunta de investigación, relativa a la percepción del líder de las pymes del sector turístico restaurantero respecto a la administración estratégica se señala que tienen nociones sobre la misma pero no la aplican dentro de sus organizaciones, como una ventaja competitiva de largo plazo, inicialmente por el tiempo y costo de su implementación y por falta de conocimiento real de las beneficios empresariales que pudieran lograr para sus organizaciones; lo que se refuerza con los valores obtenidos con el Índice de Percepción de la Administración Estratégica (IPAE), desarrollado a partir de las respuestas del instrumento. Respecto al diseño, implementación y desarrollo de estrategias empresariales es notable que no tengan un plan de negocios escrito, o lo estén desarrollando actualmente, por lo que no cuentan con metas, objetivos y valores definidos, así como tampoco han diseñado su misión y visión, como parte de un proyecto de administración estratégica, lo que permite señalar que su planeación se circunscribe solo al corto plazo.

La forma en que fomentan y permanecen en el mercado tiene una base empírica ya que: a) no han elaborado algún estudio que les permita un conocimiento real de sus debilidades y fortalezas, para aprovechar las oportunidades del sector y del mercado en conjunto, b) permanecen en el sector, pero no manifiestan tener un plan metodológicamente desarrollado y por escrito, con estrategias para incrementar su presencia y c) las estrategias de fomento y financiamiento son pocas, careciendo de una metodología de investigación de mercados que les permitan evaluar los costos financieros de la fuente de

financiamiento elegida. Esta investigación contribuye a contextualizar el estado que guardan las pymes restauranteras de la ciudad de Campeche, México respecto al conocimiento y aplicación de planes de largo plazo que puedan evitar o reducir el nivel de mortalidad de este tipo de empresas, dado los constantes cambios de la economía y en su caso concientizar a sus líderes sobre la importancia de contar con estrategias no solo de sobrevivencia, sino también con aquellas estrategias que les permitan avanzar y permanecer de forma sostenida en el mercado, tal como ha ocurrido en otros países de América Latina con economías emergentes como la mexicana, pero con proyectos turísticos exitosos. El estudio muestra un panorama descriptivo sobre la problemática evaluada, sin embargo futuras líneas de investigación pueden enfocarse a identificar qué otros factores inciden para que no se implemente la administración estratégica. Otro aspecto importante de evaluar, es si la situación es similar en otros estados de la República Mexicana, que desarrollen esta actividad y poder replicar este estudio para analizar las diferencias en los niveles de las variables estudiadas y los diversos factores involucrados, por lo que realizar un trabajo interinstitucional podría generar un estudio importante respecto a esta problemática.

## REFERENCIAS

- Aguilera L., Gonzales M. y Rodríguez R. (2011). “Estrategias empresariales para la competitividad y el crecimiento de las PYMES”. Una evidencia empírica. *Investigación y ciencia*. 53 pp. 39-48.
- Aliú A. (2011). “Proyección y planificación estratégica en la industria turística. Enfoque comparativo y modelo híbrido”. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 20 pp. 1324-1344.
- Alles M. (2011). “El análisis del entorno político y legal en el marco de la planificación estratégica en el sector turístico y hotelero”. *Cuadernos de gestión*. Vol. 20 pp. 37-52.
- Bensusán G. (1996) “*Relaciones laborales en las pequeñas y medianas empresas de México*”. México: Ed. Fundación Friedrich Ebert/Juan Pablos.
- Besson D. y Haddadj S. (2003). “Dysfunctions in owner- manager succession process in family firms and how a SEAM intervener-researcher can address them”. *Journal of Organizational Change Management*. 16, 1 pp. 83-89.
- Bonilla, E. y Rodríguez, P. (1997). “*La investigación en Ciencias Sociales. Más Allá del dilema de los métodos*”. Bogotá, Colombia. Ediciones Uniandes, Grupo Editorial Norma.
- Brockhaus R. (2004). “Family businnes succession: suggestions for future research”. *Family Business Review*. 12,2 pp165-177
- Calle A. y Tamayo V. (2005) “Estrategia e internalización en las Pymes: caso Antioquia”. *Cuadernos de administración*. Vol. 18 pp. 137-164.
- Castellanos M. (2003). “PYMES innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos”. *Revista escuela de Administración de Negocios*. 47 pp. 10-33.
- Diario Oficial de la Federación (2009). Acuerdo para la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. México. Recuperado de: [www.dof.gob.mx](http://www.dof.gob.mx)
- Díaz M., Vázquez P., Fernández R. y Blanco Y. (2009). “Propuesta de acciones estratégicas integradas de destinos turísticos costeros”. *Ciencia en su PC*. 4 pp. 104-119.

Fernández M. (2011). “El análisis del entorno político y legal en el marco de la planificación estratégica en el sector turístico y hotelero”. *Cuadernos de Gestión* 11,2 pp. 37-52

Fred R. (2003). “*Conceptos de administración estratégica*”. México: Prentice Hall.

Gándara J., Méndez J., Moital M., Ribeiro F., Souza I. y Goulart L. (2012). “Planificación estratégica de un circuito turístico histórico-cultural experiencial. Itabuna-Bahia, Brasil”. *Estudios y perspectivas en turismo*. 21 pp. 225-248.

Gobierno del Estado de Campeche (2012). Plan Estatal de Desarrollo. México. Recuperado de: [www.campeche.gob.mx](http://www.campeche.gob.mx)

Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República (2011). Plan Nacional de Desarrollo. México. Recuperado de: [www.presidencia.gob.mx](http://www.presidencia.gob.mx)

Goetz, J.P. y Le Compte, M.D. (1988). “*Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*”. Madrid, España, Ediciones Morata, S.A.

Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2006). “*Metodología de la investigación*”. México: Mc Graw Hill.

Hill Ch. y Jones G. (2009). “*Administración estratégica*”. México: Mc Graw Hill.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011). Censo Económico 2009. *Informe electrónico de página oficial del INEGI*. Recuperado de: [inegi.org.mx](http://inegi.org.mx)

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2013). Censo Económico 2009. *Informe electrónico de página oficial del INEGI*. Recuperado de: [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx)

Lillo A, Ramón A y Sevilla M. (2007). “El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico”. *Cuadernos de Turismo* 19 pp. 47-69.

Lozano M. (2010). “Modelos de asociatividad: estrategias afectivas para el desarrollo de las Pymes”. *Revista escuela de administración de negocios*. 68 pp. 175-178.

Méndez J. (2007). “*La Economía en la Empresa*”, (Tercera Edición). México: Mc Graw Hill.

Popovich M. y Toselly C. (2006). “Planificación estratégica participativa y comunidad local. Desarrollo de un destino turístico en Argentina”. *Cuadernos de turismo*. 17 pp. 167-188.

Rodríguez G., Gil J. y García E. (1999). *Metodología de la investigación cualitativa*. Málaga: Aljibe 2ª edición.

Rodríguez I. y Pulido J. (2010). “Factores condicionantes de la sostenibilidad como una dimensión estratégica del desarrollo turístico mexicano”. *Cuadernos de turismo*. 25 pp. 125-146.

Rodríguez M. y Guisado M. (2003). “Competitividad y análisis estratégico del sector turístico en Galicia: consideraciones para la mejora competitiva”. *Revista Galega de Economía* 12 pp. 1-21.

Saavedra M. y Hernández Y. (2008). “Caracterización e importancia de las mypimes en Latinoamérica: Un estudio comparativo”. *Actualidad Contable Faces*. 11, 17 pp. 122-134.

Sánchez J. (2003). “Estrategia integral para PYMES innovadoras”. *Revista escuela de administración de negocios*. 47 pp. 34-45.

Scarabino J. y Colonnello M. “Innovación empresarial en Argentina. Difusión de TICs en las PyMEs”. *Invenio*. 12. pp. 93-107.

Velásquez F. (2004). “La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas”. *Estudios gerenciales*. 93 pp. 73-97.

## BIOGRAFIA

Román Alberto Quijano García es Doctor en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo por la Universidad del Mayab. Profesor investigador de tiempo completo adscrito al área de Finanzas. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín Melgar S/N Col. Buenavista CP. 24039 Campeche, Campeche. Correo electrónico: rq6715@hotmail.com

Luis Alfredo Arguelles Ma es Doctor en Gestión Estratégica y Políticas de Desarrollo por la Universidad del Mayab. Profesor investigador de tiempo completo adscrito al área de Costos. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín Melgar S/N Col. Buenavista CP. 24039 Campeche, Campeche. Correo electrónico: luisarguellesmaa@hotmail.com

José Alonzo Sahuí Maldonado es Doctor en Administración por la Universidad del Mayab. Profesor investigadora de tiempo completo adscrito al área de Mercadotecnia. Se puede contactar en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche Av. Agustín melgar S/N Col. Buenavista CP. 24039 Campeche, Campeche Correo electrónico: josesahui@yahoo.com

Deneb Elí Magaña Medina es Doctora en Administración por la Universidad del Mayab. Profesora investigadora de tiempo completo adscrita al área de Comportamiento organizacional. Se puede contactar en la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco Av. Universidad S/N Zona de la Cultura Magisterial, Villahermosa, Tabasco Correo electrónico: deneb\_72@yahoo.com