

Mercados y Negocios

1665-7039 impreso

2594-0163 electrónico

Vol. 1, Núm. 41, enero-junio (2020)

Madurez de la MIPyME de servicios turísticos de Tecozautla, Hidalgo, México

SMEs Maturity in tourist services of Tecozautla, Hidalgo, Mexico

Miriam Edith Pérez Romero

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (México)

miromero@umich.mx

Martha Beatriz Flores Romero

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (México)

betty.flores.romero@gmail.com

Recibido: Abril 5, 2019

Aceptado: Noviembre 17, 2019

RESUMEN

El presente artículo define el nivel de madurez alcanzado por la MIPyME de servicios turísticos, balnearios y hoteles, del pueblo mágico de Tecozautla, Hgo. Para ello se evalúa el nivel de competitividad a través de las actividades que componen la cadena de valor a partir del cuestionario diseñado por Paravié y otros (2012); y con la metodología desarrollada por Rohvein y otros (2013). Además, se determina la correlación parcial entre los elementos del estudio. El análisis realizado hace evidente el bajo desempeño en las actividades que componen la cadena de valor por las MIPyMEs, principalmente en los balnearios.

Palabras clave: competitividad empresarial, cadena de valor, turismo rural, pueblo mágico.

Código Jel: L83, Z32, M10



ABSTRACT

Tourism is one of the economic sectors of significant growth in recent years, in which micro, small and medium-sized enterprises (SMEs) are present as organizations offering tourism services, who face environments of dynamism and competitiveness. This article seeks to define the level of maturity reached by the MSMEs of the tourist services, spas and hotels sector, of the magical town of Tecozautla, Hgo. To do this, the level of competitiveness is assessed through the activities that make up the value chain based on the questionnaire designed by Paravié *et al.* (2012) and the methodology developed by Rohvein *et al.* (2013), in addition, the partial correlation between the elements of the study is determined. The analysis made shows the low performance in the activities that make up the value chain by MSMEs, mainly in spas.

Key words: business competitiveness, value chain, tourism services sector, SMEs.

Jel Code: : L83, Z32, M10

INTRODUCCIÓN

Durante las últimas seis décadas, el sector turístico ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo (OMT, 2017); representa la posibilidad de crear trabajos, incrementar los mercados donde operan las pequeñas y medianas empresas, así como de preservar la riqueza natural y cultural de los países (PND, 2013-2018). El turismo es una de las alternativas más sólidas para conseguir el desarrollo económico y el bienestar social de las naciones, especialmente en países en vías de desarrollo o menos desarrollados (Sánchez, 2012). En el 2017, el turismo mundial tuvo ingresos por 1,340 billones de dólares, lo que representó un 5% más en comparación con el año anterior (OMT, 2018).

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyME) se encuentran presentes en los diversos sectores económicos y el sector turístico no es la excepción. En México, el 99.8% de los establecimientos se clasifican como MIPyME, tienen el 71.2% del personal ocupado y aportan el 35.9% de la producción bruta (INEGI, 2015); particularmente en el sector servicios son el 32.4% y ocupan el 32.9% de personal.

A pesar de la contribución de dichas unidades a la economía mexicana, no han alcanzado un nivel de competitividad que les permita desafiar el entorno dinámico y competitivo de los mercados (Molina *et al.*, 2015). Además, se requiere incorporar a todo tipo de empresa a las cadenas de valor para aumentar la capacidad de satisfacer la demanda de sus clientes y competir a nivel internacional (INADEM, 2018).

La situación actual lleva a las empresas a innovar frecuentemente sus procesos de gestión, adoptar nuevas estrategias y ser creativas para enfrentar los constantes cambios de mercado. En el ámbito de la MIPyME, la adopción de estos valores determina la diferencia entre la supervivencia y la extinción (Rohvein *et al.*, 2012). Aunado a esto, es necesario el estudio sobre la competitividad empresarial para detectar los factores que impactan de manera positiva en la MIPyME (Aguilasocho *et al.*, 2014).

El municipio de Tecozautla es uno de los 84 municipios que conforman el Estado de Hidalgo, obtuvo la categoría de Pueblo Mágico en el 2015. Este municipio se ha distinguido por sus aguas termales, las cuales se aprovechan principalmente en balnearios y en el riego de diversos cultivos. Tecozautla cuenta con construcciones de tipo colonial, entre las que destaca el reloj monumental conocido como el Torreón, las pinturas rupestres, el sitio arqueológico Pañhé, además de los atractivos naturales como el geiser, los ríos y los manantiales. En Tecozautla se realizan dos festividades: la primera de ellas es el carnaval

que se lleva a cabo un día antes del miércoles de ceniza y la segunda festividad es conocida como la feria de la fruta, la cual es realizada el 25 de julio. Respecto a las artesanías se distingue la elaboración de accesorios de obsidiana y canastas de diversas formas elaboradas a base de carrizo y palma.

En el informe denominado *Situación de la competitividad en México 2004*, publicado por el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO, 2005), se manifestó la necesidad de ofrecer un abanico de posibilidades y paquetes que añadan valor para el turista y asegurar que se generen más ingresos para el país. En México, el turismo es una excelente industria para materializar el potencial competitivo y no todo lo que se tiene para ofrecer es sol y playa. Este país cuenta con otras características exclusivas, de las cuales Tecozautla es un ejemplo. Características del turismo cultural, ecoturismo, paisajismo, turismo rural, pesca deportiva y turismo cinegético; así como un centro para congresos y convenciones.

Por lo anterior, es que se visualiza al pueblo mágico de Tecozautla, con el potencial para el crecimiento del turismo. Se podrían implementar estrategias para convertirlo en un destino competitivo que logre atraer tanto al turismo nacional como al internacional.

El reto radica en dar valor agregado a la oferta de servicios y productos. Esto conduce a la siguiente pregunta de investigación: ¿Son competitivos los balnearios y hoteles (MIPyME), del pueblo mágico de Tecozautla, Hidalgo? Partiendo de este contexto, en este estudio se ha planteado el objetivo de definir el nivel de madurez, en términos de competitividad, alcanzado por la MIPyME del sector servicios turísticos, balnearios y hoteles, del pueblo mágico de Tecozautla, a través de la evaluación de las actividades que componen la cadena de valor, así como analizar las relaciones existentes entre dichas actividades.

BASE TEÓRICA

Este estudio toma como referencia investigaciones previas relacionadas con la competitividad empresarial y con la cadena de valor; con énfasis en la situación del pueblo mágico de Tecozautla, Hgo, México en el sector de los servicios turísticos. A continuación, se comentan las principales consideraciones sobre estos aspectos.

La competitividad y la competitividad empresarial

El concepto de competitividad surgió como un nuevo paradigma para comprender las diferencias que existían en el desarrollo económico de los países y regiones (López, 2008). El primero en estructurar y sistematizar el cuerpo teórico respecto al concepto de competitividad fue Michael Porter, quien en 1990 la definió como la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población.

MERCADOS y Negocios

En la actualidad, la competitividad es una variable que se encuentra presente en los recientes enfoques de la teoría administrativa (Chiavenato, 2012). De acuerdo a Gandara y otros (2013), la competitividad puede ser analizada bajo varias ópticas: en relación con la unidad de análisis (empresas, productos, destinos turísticos, países, bloques económicos), en relación con la fuente de competitividad (externa o interna), en relación con la naturaleza de la competitividad (directa o indirecta), en relación con la dimensión de análisis (en nivel micro o macroeconómico) y en relación con el contexto (económico, social o ambiental).

La competitividad puede ser vista desde un enfoque macroeconómico cuando se refiere a las condiciones de competitividad del entorno o región en el que opera una organización; o desde un enfoque microeconómico, cuando se habla de la competitividad de la empresa para denotar todas las condiciones de orden interno a la organización que le permiten competir en un determinado entorno (Botero, 2014). Otros autores, como Montoya y otros, (2008) y Sobrino (2005) han planteado a la competitividad como un elemento fundamental de desarrollo tanto de empresas como de sectores y países.

Enfocándose en la competitividad a nivel empresarial, el concepto involucra la capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios mejores, más baratos, más adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, brindando soluciones innovadoras al cliente. (Chiavenato, 2012); así como un proceso de relación entre las organizaciones empresariales y los mercados, en el que juegan un papel determinante las expresiones diversas que tiene las estructuras de poder, tanto de los gobiernos como de los grupos de interés, las cuales determinan el contexto en el que las empresas compiten (Solleiro & Castañón, 2005).

La competitividad empresarial está asociada a lo que ocurre fuera de la organización, pero depende estrechamente del desempeño interno de la misma, así es que la estrategia empresarial es un factor fundamental para alcanzar una posición dominante y exitosa en los mercados objetivo (Mora, Vera & Melgarejo, 2015).

De acuerdo con Krugman (1994) son las firmas las que compiten en los mercados internacionales, no las naciones (Porter, 1990); por tanto, la dimensión microeconómica o empresarial se complementa con la dimensión macroeconómica y ambas son condicionadas por los elementos que inciden sobre el entorno; aunque la competitividad de la empresa sea el resultado de una gerencia exitosa, también es necesario que el entorno empresarial contribuya a esa competitividad (Suñol, 2006).

La competitividad empresarial se ha definido como la capacidad de una empresa para, rivalizando con otras, alcanzar una posición competitiva favorable que permita la obtención de un desempeño superior a sus empresas competidoras (Rubio & Aragón, 2006).

La competitividad empresarial deriva de la ventaja competitiva que tiene una empresa a través de sus métodos de producción. Las compañías compiten para captar mercados y recursos, miden la competitividad según su participación relativa en el mercado o su rentabilidad y utilizan la estrategia de la competitividad para mejorar su desempeño (Lall *et al.*, 2005) y organización con relación a los de sus rivales en un mercado específico (Abdel & Romo, 2004). El desempeño competitivo de la empresa depende, en primera instancia, de su capacidad para administrar los elementos internos que se encuentran bajo control (Solleiro & Castañón, 2005; Cervantes, 2005).

La cadena de valor

Los modelos básicos para el diseño y comprensión de la generación de valor son la cadena de valor desarrollada por McKinsey & Company, la cadena de valor propuesta por Michael Porter y una adaptación que es la cadena de valor de servicios de Heskett, Sasser y Schlesinger (1997). McKinsey & Company plantearon un modelo para desagregar a la empresa en una cadena de actividades secuenciales construida sobre el concepto de sistema de negocios (Guitart, 2005). En este concepto se pone en evidencia que todos los negocios son una cadena de actividades que van desde la entrada de insumos, materias primas, entre otros, por medio de compras y otros procesos, hasta el servicio postventa (García, 2010).

La cadena de valor propuesta por Porter (1985) se considera como la herramienta básica para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de una empresa, ya que es un medio sistemático que examina todas las actividades que realiza la empresa y su manera de interactuar. En la adaptación a la cadena de valor de Heskett, Sasser y Schlesinger (1997) para el sector servicios, encontraron que los empleados motivados, leales y productivos transmiten valor a los clientes, a su vez, el cliente se hace leal a la empresa.

Años más tarde, Alter (2007) hizo su aportación a la cadena de valor en el sector servicios, quien describió las actividades relacionadas con el servicio y las responsabilidades, tanto para el proveedor del servicio como para el cliente, mencionando que la actividad puede ocurrir antes, durante y después de que se entregue un servicio específico a un cliente específico. Una cadena de valor comprende la amplia variedad de actividades requeridas para que un producto o servicio transite por diferentes etapas, desde su concepción hasta su entrega a los consumidores y la disposición final después de su uso (Kaplinsky & Morris, 2001; Wheelen & Hunger, 2013).

Toda organización puede analizarse en virtud de la contribución de valor que genera cada una de sus actividades principales, así como el valor que emerge de las interrelaciones entre ellas (Alonso, 2008; Song *et al.*, 2012). La cadena de valor representa de manera sistemática las actividades de cualquier organización, ya sea aislada o como parte de una corporación

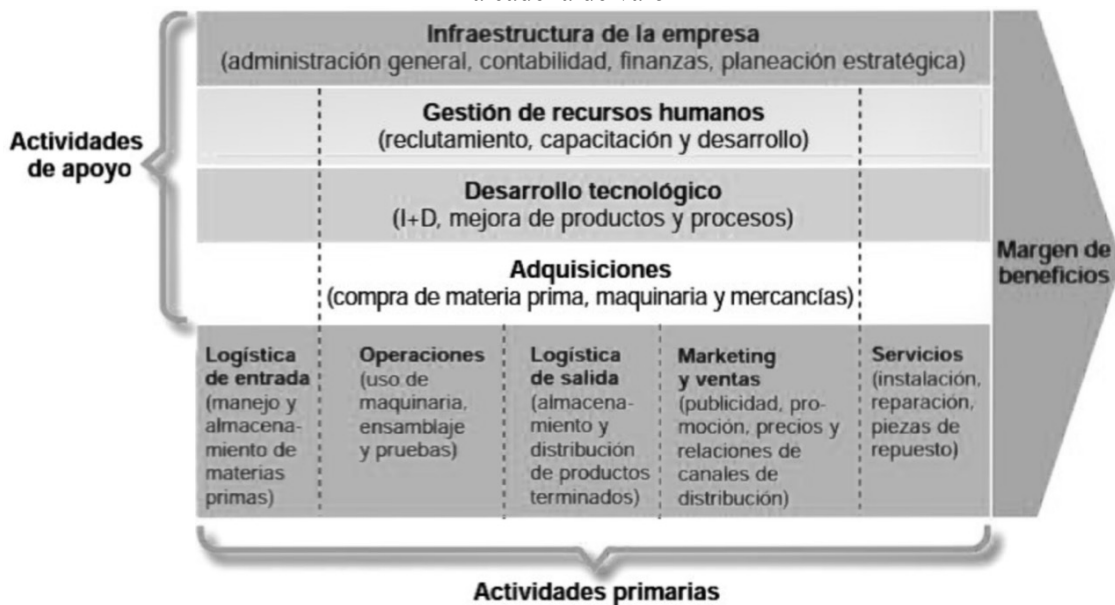
(Frances, 2001), también es un elemento para determinar la estructura de costos de una compañía (Quintero y Sánchez, 2006).

La cadena de valor de una compañía refleja la evolución del propio negocio, de sus operaciones internas, de la estrategia, así como los enfoques que utiliza en su ejecución y la economía fundamental de las actividades; proporciona un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores (Quintero & Sánchez, 2006). Esta cadena facilita el análisis del desempeño de la empresa en virtud de cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo, siendo cada actividad fuente potencial de ventajas competitivas en costos o diferenciación.

Las actividades primarias son las que transforman las materias primas e insumos en un producto terminado, así como las que implican la puesta en el mercado y comercialización. Por su parte, las actividades de apoyo sientan las bases para que las actividades primarias puedan desarrollarse (Wheelen & Hunger, 2013). En la figura 1 se presentan las actividades que componen la cadena de valor de una empresa.

Figura 1

La cadena de valor



Fuente: Wheelen y Hunger (2013)

A continuación, se describe cada una de las actividades que integran la cadena de valor presentada en la Figura 1:

- ✓ Logística de entrada: comprende todas las actividades desarrolladas para la recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas e insumos adquiridos para la elaboración del producto.

- ✓ Operaciones: incluye todas las actividades necesarias para realizar el proceso de producción.
- ✓ Logística de salida: se refiere a todas aquellas actividades comprendidas desde el momento que el departamento de producción libera el producto, y este es inventariado como producto terminado y almacenado hasta su distribución final hacia el mercado.
- ✓ Marketing y ventas: considera todas las actividades que la organización desarrolla para dar a conocer su producto y efectuar los procesos de intercambio con el mercado; comprende aspectos como publicidad, promociones, encuestas de satisfacción, selección de canales y venta.
- ✓ Servicios: son las actividades diseñadas para reforzar o conservar el valor de un producto.
- ✓ Gestión de recursos humanos: incluye actividades necesarias para reclutar, contratar, capacitar, desarrollar y remunerar a todo el personal.
- ✓ Adquisiciones: son las actividades para adquirir los insumos y materias primas necesarios para fabricar los productos de la empresa.
- ✓ Infraestructura de la empresa: abarca actividades de la administración general como la dirección, la planeación, las finanzas, la contabilidad y otros asuntos necesarios para apoyar a la cadena de valor.
- ✓ Desarrollo tecnológico: incluye actividades relacionadas con la innovación del producto y/o los procesos utilizados para su fabricación.

La evaluación de la cadena de valor comprende la clara identificación de las actividades que desarrolla una organización, la asignación de sus ingresos, costos y activos a cada una de ellas, la evaluación de la capacidad de crear valor de cada actividad, el análisis de las relaciones entre las actividades para identificar las ayudas mutuas entre ellas, la valoración de las ventajas potenciales de la coordinación de la cadena de valor de empresa con los clientes y proveedores y, la integración de las cadenas de valor de los diferentes negocios de las organizaciones para reforzar y aprovechar las ventajas de diferenciación y de costos que se presenten (Pérez-Carballo, 1999). Al desagregar a la empresa en cada una de sus actividades mediante la cadena de valor, se comprende la forma en la que se lleva a cabo la generación de valor y en que las empresas participan en una economía (Kaplinsky & Morris, 2001; García, 2010).

METODOLOGÍA

Para dar respuesta a los cuestionamientos planteados en la presente investigación se abordó el estudio con un enfoque cuantitativo ya que está fundamentada en la medición de las características de los fenómenos sociales (Bernal, 2010). Para este caso de investigación, se refiere a la competitividad empresarial como fenómeno social. Con respecto al diseño de la investigación, es de tipo descriptiva en donde se infiere que la MIPyME del sector de servicios turísticos cuenta con una serie de características que le convierte en objeto de

estudio. El estudio es transversal porque se obtuvieron los datos del objeto de estudio en un solo momento de tiempo (Hernández *et al.*, 2010).

Para recolectar la información se utilizó el instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de la MIPyME, diseñado por Paravié y otros. (2012). Este consiste en un cuestionario de preguntas cerradas y abiertas que contempla un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo) respecto a las actividades que conforman la cadena de valor propuesta por Porter.

Dicho instrumento fue seleccionado porque identifica de manera puntual qué actividades proporcionan una diferenciación frente a los competidores, es decir, cuáles son las fuentes de ventaja competitiva con la que cuenta la organización, y por otra parte, a qué actividades se debe dirigir un mayor esfuerzo. Como complemento a lo anterior, el instrumento es fácilmente adaptable al sector que se está estudiando. Para el análisis de los datos se usó la metodología de evaluación del nivel de competitividad de la MIPyME, desarrollada en 2012 por Rohvein y otros (2013). Esta metodología clasifica cada actividad de la empresa en uno de cuatro niveles, de acuerdo con la madurez que tenga.

Esta metodología ayuda a especificar el nivel de madurez alcanzado, tanto de manera independiente (por cada actividad) como de manera global (toda la empresa), mediante la ponderación de los recursos que dispone la empresa. Esto conduce a especificar el nivel de madurez alcanzado en términos de competitividad empresarial.

Tabla 1
Madurez de la MIPyME en términos de la competitividad

Nivel	Significado
1	Empresa no competitiva
2	Uso ineficiente de recursos
3	Procesos eficientes
4	Fuente de diferenciación

Fuente: Elaboración propia con base en Rohvein y otros (2013).

El instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor originalmente contempla cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo. Para el presente estudio se omitió a la actividad primaria denominada logística de salida. La omisión es por la adaptación del cuestionario al sector servicios. Los productos se almacenan y no requieren distribución, pero los servicios no. Un servicio se brinda en el momento que el cliente está presente. Por tanto, las actividades para el presente análisis quedan descritas en la tabla 2.

Madurez de la MIPyME de servicios turísticos de Tecozautla, Hidalgo, México

La población de estudio consiste en 15 balnearios y 30 hoteles que son clasificados por su tamaño como parte de la MIPyME. Se ubican en el pueblo mágico de Tecozautla, Hidalgo, resultando un número total de 45 empresas locales de menor tamaño.

Tabla 2
Actividades para el análisis en la cadena de valor

Actividad	Recursos	
Actividades primarias	Control de entrada (CdE)	
	Almacén (Al)	
	Inventario (In)	
	Control de los costos (CdC)	
	Operaciones	Instalaciones, máquinas y equipos (IMyE)
	Técnicas de planificación (TdP)	
	Control de la producción (CdIP)	
	Control de costos de fabricación (CdCdF)	
	Marketing y ventas	Mercado (Me)
	Relación con el cliente (RceC)	
	Medios de promoción (MdP)	
	Servicio postventa	Post-venta (Po)
	Satisfacción del cliente (SdC)	
	Reclamos (Re)	
Actividades de apoyo	Puestos de trabajo (PdT)	
	Técnicas de reclutamiento y selección (TdRyS)	
	Recursos humanos	Capacitación (Ca)
	Motivación (Mo)	
	Trabajo en equipo (TeE)	
	Comunicación (Co)	
	Abastecimiento	Disponibilidad de materias primas (DdMP)
	Gestión de compras (GdC)	
	Relación con proveedores (RdP)	
	Infraestructura	Estructura (Es)
	Objetivos (Ob)	
	Gestión de la calidad (GdC)	
	Inversiones (Iv)	
	Gestión ambiental (GA)	
Gestión de la seguridad e higiene (GdISeH)		
Desarrollo tecnológico	Innovaciones (Io)	
Tecnología de información y comunicación (TdIyC)		

Fuente: Rohvein y otros (2013).

Las actividades de servicio que realizan las empresas de estudio son: alquiler de habitaciones y cabañas para hospedaje, servicio de albercas para recreación, algunos de los lugares adicionalmente ofrecen alimentos preparados, *spa* y tirolesa. El tamaño de la muestra se determinó a través de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + Z^2 p q}$$

Donde:

n = Número de elementos a quienes se aplicará el cuestionario

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad a favor

q = Probabilidad en contra

N = Universo o población

e = Error de estimación (precisión de los resultados)

Se consideró un nivel de confianza del 90%, cuyo valor de distribución normal es de 1.65, una estimación de error del 14% y como se desconoce la posición de la población con respecto a las características de estudio, se considera una variabilidad positiva y una variabilidad negativa igual a 50%, respectivamente. Los datos anteriores arrojaron una muestra de 20 empresas, las cuales se seleccionaron por conveniencia.

El cuestionario fue aplicado en los meses de septiembre y octubre de 2018, mediante una entrevista cuya duración promedio fue de una hora con 30 minutos cada una; previamente a la entrevista, las personas fueron instruidas en el propósito del estudio y se les solicitó su participación de manera voluntaria para el llenado del cuestionario.

Posteriormente, los datos recolectados fueron capturados en una hoja de cálculo en Excel y para su interpretación se hizo uso de herramientas de la estadística descriptiva (frecuencias, frecuencias porcentuales y gráficos de barras). Para finalizar, se llevó a cabo un análisis de correlación buscando describir el grado en el que una variable está linealmente relacionada con otra, en este caso fue una correlación parcial ya que se dejó fuera el nivel de madurez obtenido por cada MIPyME, dicho análisis se realizó mediante RStudio.

RESULTADOS

Se aplicaron 20 cuestionarios, 9 a balnearios y 11 a hoteles; se encontró que el nivel promedio de competitividad de estas empresas fue de 44.31%. Esto último corresponde a un nivel 2 (uso ineficiente de los recursos). De manera general el 15%, es decir, tres empresas obtuvieron un nivel de competitividad de 3 (procesos eficientes) y el 85% restante, es decir 17 empresas, obtuvieron un nivel de 2 (uso ineficiente de los recursos). En el caso de los balnearios, el 100% de ellos obtuvieron un nivel de competitividad de 2 (uso ineficiente de recursos), cuyo valor máximo fue 48.39%. En el caso de los hoteles, el 27.27% de ellos obtuvieron un nivel máximo de competitividad de 3 (procesos eficientes) cuyo valor máximo es de 62.10%. En la tabla 3 se pueden observar los resultados individuales de cada MIPyME.

Madurez de la MIPyME de servicios turísticos de Tecozautla, Hidalgo, México

En detalle, se analizaron los resultados de cada una de las actividades que se evaluaron de la cadena de valor, presentando por separado balneario y hoteles. En la actividad de logística de entrada, se encontró que los balnearios destacan en los recursos de inventario y control de costos, en ambos recursos se aprecia un 11.11% de los balnearios ubicados en un nivel de competitividad de 4 que significa fuente de diferenciación; aunque, el 44.44%, se ubican en un nivel 1, lo que se traduce en empresa no competitiva. Para el caso de los hoteles, estos son superiores en los recursos de almacén con un 36.36% y control de entrada con un 27.27% en los cuáles obtienen un nivel máximo de competitividad de 3 lo que significa procesos eficientes.

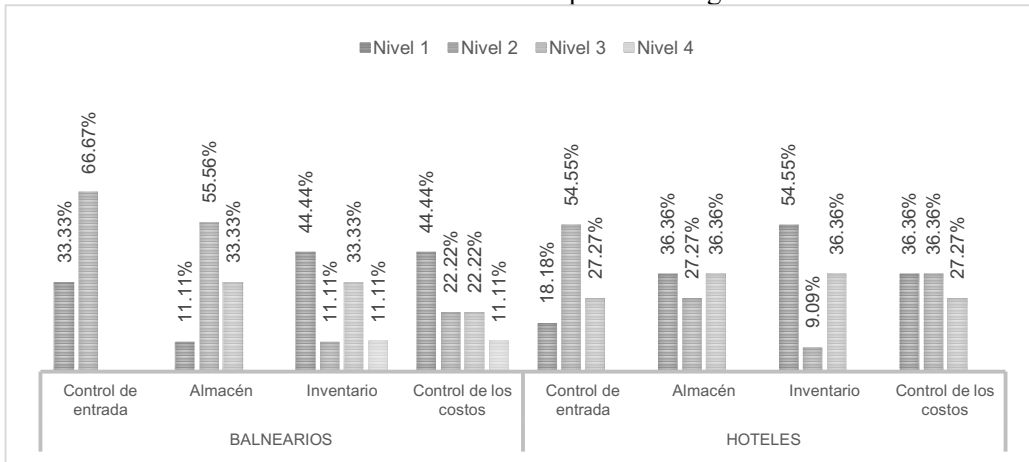
Tabla 3
Nivel de madurez de la MIPyME del sector turismo en Tecozautla, Hidalgo

MIPyME	Puntos totales obtenidos	Porcentaje obtenido	Nivel de competitividad
Balneario 1	46	37.10%	Nivel 2
Balneario 2	60	48.39%	Nivel 2
Balneario 3	50	40.32%	Nivel 2
Balneario 4	40	32.26%	Nivel 2
Balneario 5	46	37.10%	Nivel 2
Balneario 6	51	41.13%	Nivel 2
Balneario 7	56	45.16%	Nivel 2
Balneario 8	56	45.16%	Nivel 2
Balneario 9	57	45.97%	Nivel 2
Hotel 1	63	50.81%	Nivel 3
Hotel 2	47	37.90%	Nivel 2
Hotel 3	77	62.10%	Nivel 3
Hotel 4	55	44.35%	Nivel 2
Hotel 5	61	49.19%	Nivel 2
Hotel 6	65	52.42%	Nivel 3
Hotel 7	51	41.13%	Nivel 2
Hotel 8	52	41.94%	Nivel 2
Hotel 9	53	42.74%	Nivel 2
Hotel 10	52	41.94%	Nivel 2
Hotel 11	61	49.19%	Nivel 2

Fuente: elaboración propia con base en datos del cuestionario aplicado.

Cabe mencionar que en esta actividad se encuentran los dos recursos en los cuales los balnearios llegaron a obtener un nivel de 4 (fuente de diferenciación) de competitividad: inventario y control de costos. En la gráfica 1, se visualizan los porcentajes por recurso y nivel que corresponde a la actividad de logística de entrada.

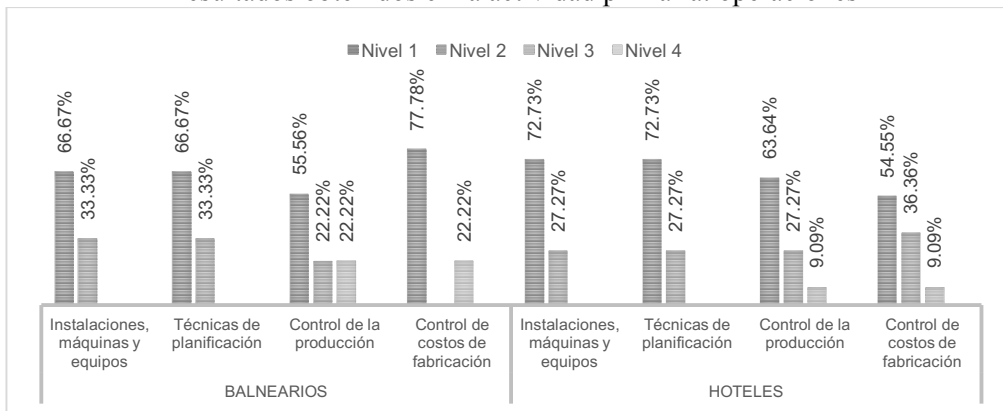
Gráfica 1
Resultados obtenidos en la actividad primaria: logística de entrada



Fuente: elaboración propia con base en datos del cuestionario aplicado.

En la actividad de operaciones, el 33.33% de los balnearios estudiados se ubican en el nivel 2 de madurez tanto en términos de los recursos de instalaciones, máquinas y equipos, como en recursos, técnicas de planificación. Un 22.22% se ubica en un nivel de madurez 3 (procesos eficientes) en dos recursos: control de la producción y control de costos de fabricación (Gráfica 2). Sólo un 9.09% de los hoteles estudiados destacan tanto en el control de producción como en el control de los costos de fabricación con un 9.09%, ubicándose en el nivel 3, lo que significa procesos eficientes (Gráfica, 2).

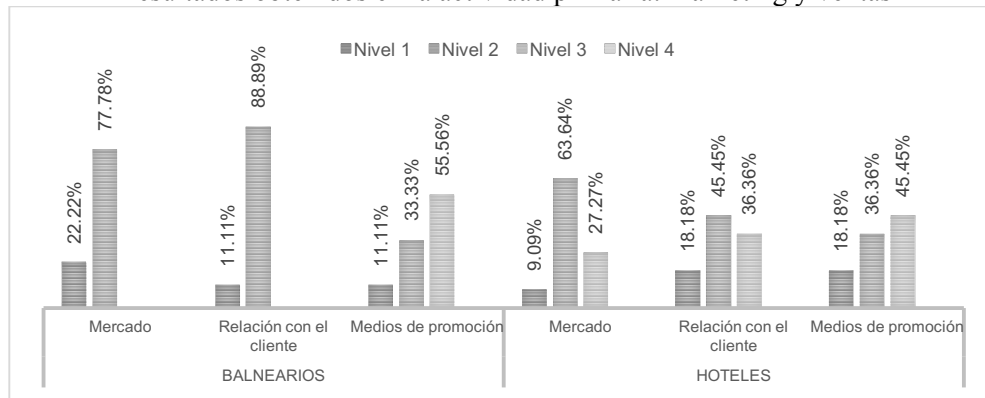
Gráfica 2
Resultados obtenidos en la actividad primaria: operaciones



Fuente: elaboración propia con base en datos del cuestionario aplicado

En la actividad de *marketing* y ventas, los hoteles destacan en los recursos de mercado con un 27.27% y en relación con el cliente en un 36.36%; ubicándose en un nivel de madurez 3 que significa procesos eficientes. Por su parte, el 55.6 % de los balnearios estudiados sobresalen en el recurso de medios de promoción por contar con un nivel de madurez 3, procesos eficientes (Gráfica 3).

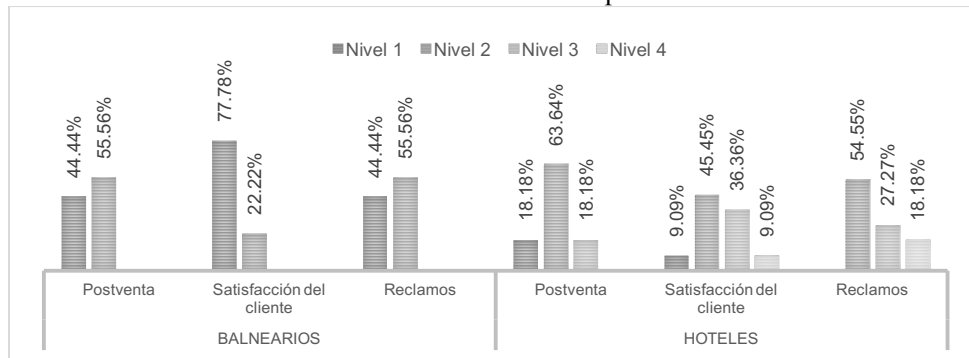
Gráfica 3
Resultados obtenidos en la actividad primaria: marketing y ventas



Fuente: elaboración propia con base en datos del cuestionario aplicado.

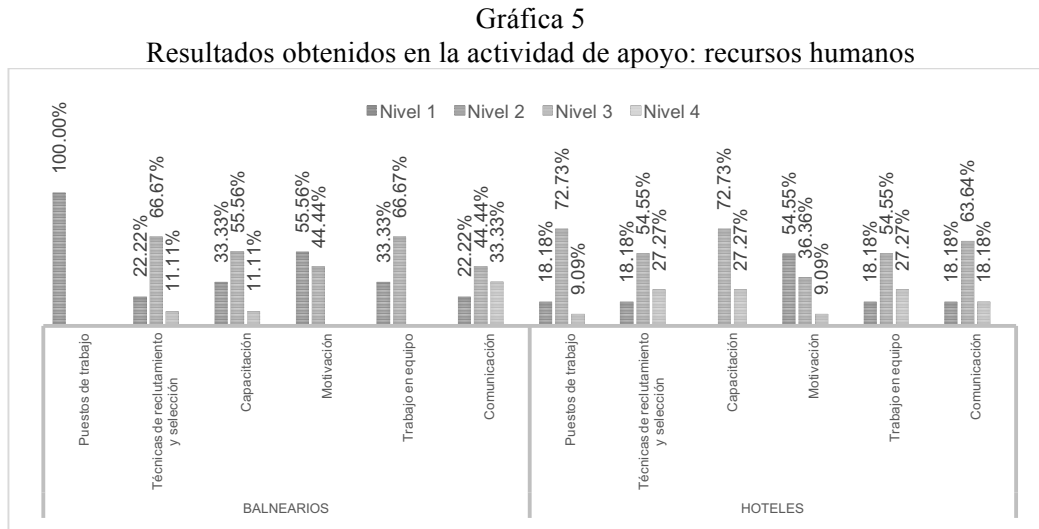
En la actividad de servicios, los hoteles sobresalen en los tres recursos evaluados: postventa, satisfacción del cliente y reclamos; en el recurso de postventa el 18.18% se ubica en el nivel de madurez 3 (procesos eficientes), en el recurso de satisfacción del cliente el 9.09% obtuvo el nivel 4 (fuente de diferenciación), este mismo nivel 4 lo alcanzó el 18.18% en el recurso de reclamos. Cabe mencionar que dentro de esta actividad se encuentran los dos recursos en los que los hoteles obtuvieron el nivel 4. En la gráfica 4, se visualizan los porcentajes por recurso y nivel que corresponden a cada actividad de servicios.

Gráfica 4
Resultados obtenidos en la actividad primaria: servicios



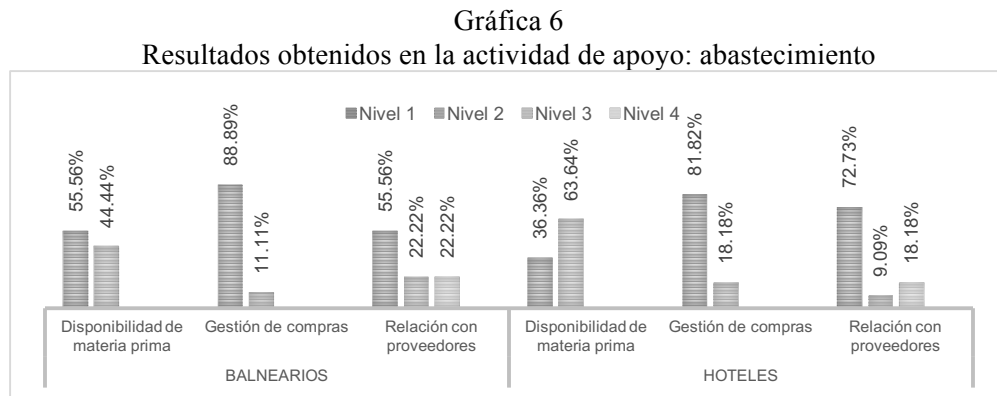
Fuente: elaboración propia con base en datos del cuestionario aplicado.

En la actividad de recursos humanos, el 9.09% de los hoteles obtienen un nivel de madurez de 3 en los recursos: puestos de trabajo. En técnicas de reclutamiento y selección, el 27.27% alcanzó el nivel 3. En capacitación el 27.27% alcanzó el 3, en motivación el 9.09%, y en trabajo en equipo fue el 27.27%. Por lo que corresponde a los balnearios, el 33.33% alcanzó el nivel 3 en el recurso de comunicación. En la gráfica 5, se podrán visualizar los porcentajes por recurso y nivel que corresponden a actividad de recursos humanos.



Fuente: elaboración propia con base en datos del cuestionario aplicado.

En la actividad de abastecimiento, se encontró que en los tres recursos analizados (disponibilidad de materia prima, gestión de compras y relación con proveedores) son superiores los hoteles a los balnearios, en el recurso de disponibilidad de la materia prima el 63.64% de los hoteles alcanzaron un nivel de competitividad de 2 (uso ineficiente de recursos), en el recurso de gestión de compras el 18.18% obtuvieron un nivel 2 (uso ineficiente de los recursos) y en el recurso de relación con proveedores el 18.18% obtuvieron un nivel 3 (procesos eficientes). En la gráfica 6, se visualizan los porcentajes por recurso y nivel que corresponden a actividad de abastecimiento.

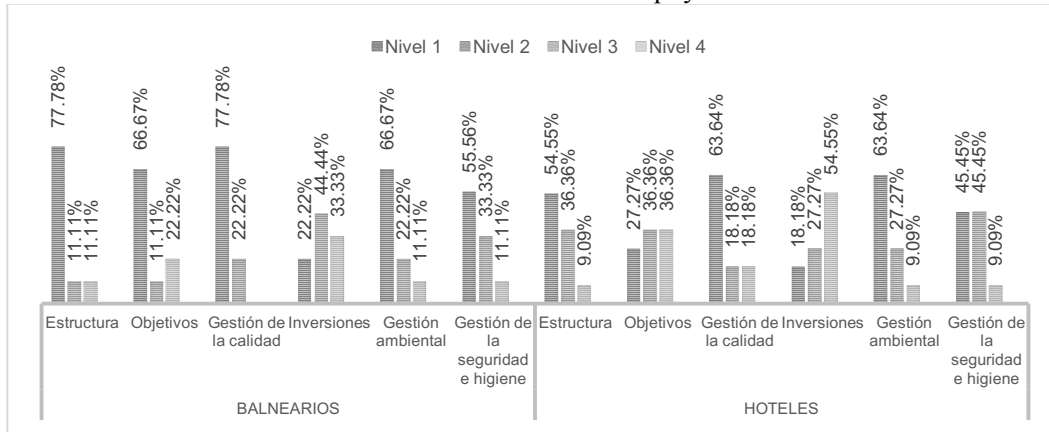


Fuente: elaboración propia con base en datos del cuestionario aplicado.

En la actividad de infraestructura, se encontró que en los recursos de estructura, gestión ambiental y gestión de la seguridad e higiene los balnearios destacan con un 11.11%, en los tres recursos mencionados, ubicados en el nivel de competitividad 3 que representa procesos eficientes; mientras que, en los recursos de objetivos con un 36.36%, gestión de la calidad con un 18.18% e inversiones con un 54.55% los hoteles destacan ubicados en un nivel de

competitividad de 3 (procesos eficientes). En la gráfica 7, se visualizan los porcentajes por recurso y nivel que corresponden a actividad de infraestructura.

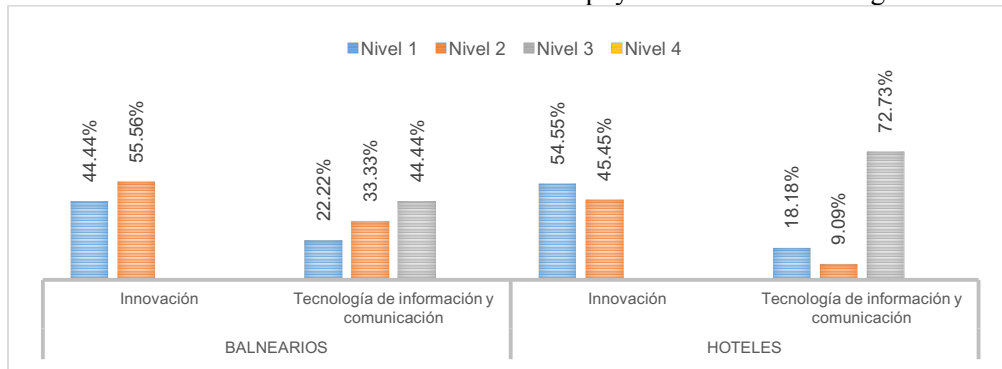
Gráfica 7
Resultados obtenidos en la actividad de apoyo: infraestructura



Fuente: elaboración propia con base en datos del cuestionario aplicado.

En la actividad de desarrollo tecnológico, se encontró que en el recurso de innovación los balnearios se encuentran por encima de los hoteles con un 55.56% de los balnearios ubicados en un nivel de competitividad de 2 (uso ineficiente de recursos) contra el 45.45% que presentan los hoteles. Por otro lado, en el recurso de tecnologías de la información y comunicación es al revés, los hoteles se encuentran por encima de los balnearios con un 72.73% de ellos ubicados en un nivel de competitividad de 3 (procesos eficientes) contra el 44.44% de los balnearios. En la gráfica 8, se visualizan los porcentajes por recurso y nivel que corresponden a actividad de desarrollo tecnológico.

Gráfica 8
Resultados obtenidos en la actividad de apoyo: desarrollo tecnológico



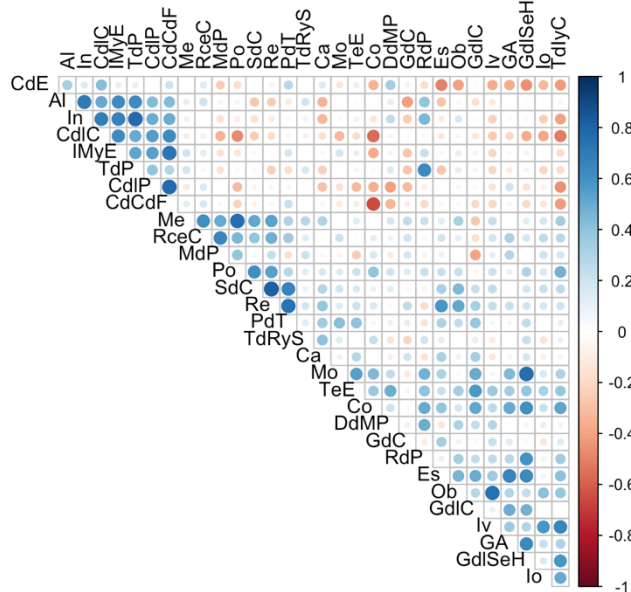
Fuente: elaboración propia con base en datos del cuestionario aplicado.

Tabla 4
Correlaciones parciales

	CdE	Al	In	CdIC	IMyE	TdP	CdIP	CdCdF	Me	RceC	MdP	Po	SdC	Re	PdT	TdRyS	Ca	Mo	TeE	Co	DdMP	GdC	RdP	Es	Ob	GdIC	Iv	GA	GdlSeH	Io	TdlyC
CdE	1.000	0.334	0.149	0.426	0.105	0.105	0.011	0.216	0.000	0.149	-0.254	-0.187	-0.018	-0.066	0.271	0.000	0.149	-0.135	0.103	-0.347	0.338	0.067	-0.189	-0.491	-0.404	-0.024	-0.366	-0.371	-0.459	-0.320	-0.420
Al	1.000	0.706	0.502	0.625	0.625	0.431	0.439	0.119	0.210	-0.063	-0.065	-0.278	-0.252	-0.110	0.206	-0.342	0.000	0.021	-0.010	0.118	-0.419	0.396	-0.282	-0.053	-0.177	-0.127	0.010	-0.020	0.000	-0.065	
In	1.000	0.687	0.672	0.778	0.498	0.494	0.089	0.004	-0.178	-0.098	-0.170	-0.106	-0.041	0.077	-0.327	0.041	-0.086	-0.142	0.250	-0.253	0.458	-0.113	0.163	0.029	-0.239	0.033	0.044	-0.244	-0.403		
CdIC	1.000	0.628	0.510	0.554	0.622	-0.099	-0.088	-0.348	-0.471	-0.251	-0.181	-0.046	-0.086	-0.180	-0.321	-0.183	-0.564	0.060	0.023	0.037	-0.126	0.054	-0.131	-0.266	-0.207	-0.360	-0.380	-0.516			
IMyE	1.000	0.524	0.546	0.736	0.199	0.130	-0.165	-0.145	-0.049	0.013	0.184	0.000	-0.056	0.184	0.105	-0.375	-0.066	-0.275	0.231	0.049	0.115	-0.066	-0.214	0.049	0.066	0.000	-0.191				
TdP	1.000	0.398	0.294	0.199	-0.056	-0.165	0.036	-0.049	-0.243	-0.184	0.173	-0.241	0.000	-0.070	-0.049	0.154	-0.275	0.637	-0.277	0.115	-0.066	-0.214	-0.114	0.066	-0.218	-0.191					
CdIP	1.000	0.774	-0.123	0.166	0.014	-0.315	-0.068	-0.051	-0.057	0.000	-0.292	-0.171	-0.314	-0.359	-0.414	-0.312	-0.088	0.005	0.051	-0.041	-0.154	0.207	-0.163	-0.068	-0.456						
CdCdF	1.000	0.619	0.172	-0.046	-0.225	-0.076	0.040	0.228	0.000	-0.057	-0.114	-0.108	-0.655	-0.339	-0.094	-0.209	-0.050	0.040	-0.203	-0.220	0.050	-0.203	-0.135	-0.421							
Me	1.000	0.619	0.503	0.761	0.514	0.535	0.309	0.289	0.310	0.000	0.146	0.000	0.183	0.256	0.227	0.136	0.321	-0.275	0.238	0.000	0.138	0.183	0.342								
RceC	1.000	0.660	0.452	0.391	0.482	0.358	0.134	-0.007	0.215	0.014	0.120	0.077	0.202	0.047	0.197	0.114	-0.179	0.194	0.323	0.179	0.254	0.276									
MdP	1.000	0.390	0.054	0.238	-0.175	0.218	-0.041	-0.058	-0.254	0.170	-0.118	0.183	-0.073	0.087	0.004	-0.394	0.112	0.293	-0.021	0.207	0.189										
Po	1.000	0.619	0.547	0.282	0.132	0.170	0.141	0.214	0.399	0.201	0.140	0.228	0.224	0.234	-0.050	0.217	0.100	0.302	0.167	0.479											
SdC	1.000	0.811	0.666	0.089	0.296	0.190	0.162	0.093	0.124	0.047	-0.063	0.328	0.442	0.237	0.257	-0.008	0.187	0.225	0.267												
Re	1.000	0.743	0.185	0.383	0.149	0.216	0.162	0.041	0.254	-0.193	0.583	0.512	0.336	0.249	0.232	0.194	0.176	0.205													
PdT	1.000	0.134	0.358	0.429	0.406	-0.063	0.085	0.118	-0.158	0.316	0.248	0.382	0.055	0.063	0.255	0.000	0.106														
TdRyS	1.000	0.402	0.134	0.000	0.236	-0.159	-0.221	0.196	0.118	0.000	0.119	-0.103	0.000	0.238	-0.158	0.099															
Ca	1.000	0.072	0.285	-0.006	-0.094	0.202	-0.163	0.323	-0.085	0.332	-0.138	0.070	0.179	-0.085	0.064																
Mo	1.000	0.541	0.442	0.255	-0.118	0.473	0.316	0.050	0.510	0.055	0.442	0.764	0.169	0.317																	
TeE	1.000	0.371	0.499	0.067	0.408	0.227	0.347	0.579	0.366	0.347	0.386	0.320	0.380																		
Co	1.000	0.218	-0.031	0.506	0.397	0.188	0.518	0.268	0.508	0.608	0.224	0.523																			
DdMP	1.000	0.099	0.493	-0.143	0.312	0.242	0.295	0.008	0.061	0.101	0.075																				
GdC	1.000	-0.113	0.345	0.074	-0.042	0.228	0.136	0.042	-0.140	0.140																					
RdP	1.000	0.098	0.339	0.244	0.263	0.283	0.600	0.062	0.357																						
Es	1.000	0.469	0.496	0.366	0.665	0.631	0.075	0.411																							
Ob	1.000	0.283	0.746	0.294	0.247	0.410	0.381																								
GdIC	1.000	0.098	0.496	0.477	0.000	-0.019																									
Iv	1.000	0.366	0.295	0.587	0.652																										
GA	1.000	0.631	0.224	0.318																											
GdlSeH	1.000	0.151	0.584																												
Io	1.000	0.500																													
TdlyC	1.000	0.500																													

Fuente: elaboración propia con base en datos del cuestionario aplicado.

Gráfica 9
Gráfico de las correlaciones parciales



Fuente: elaboración propia con base en datos del cuestionario aplicado.

Nota: El descriptivo de las abreviaciones presentadas en la Tabla 4 y en la Figura 10 es el siguiente:

CdE - Control de Entrada	Me - Mercado	Ca - Capacitación	Ob - Objetivos
Al - Almacén	RceC - Relación con el cliente	Mo - Motivación	GdIC - Gestión de la calidad
In - Inventario	MdP - Medios de promoción	TeE - Trabajo en equipo	Iv - Inversiones
CdIC - Control de los costos	Po - Postventa	Co - Comunicación	GA - Gestión ambiental
IMyE - Instalaciones, maquinaria y equipo	SdC - Satisfacción del cliente	DdMP - Disponibilidad de materias primas	GdlSeH - Gestión de la seguridad e higiene
TdP - Técnicas de planificación	Re - Reclamos	GdC - Gestión de compras	Io - Innovaciones
CdIP - Control de la producción	PdT - Puestos de trabajo	RdP - Relación con proveedores	TdlyC - Tecnologías de información y comunicación
CdCdF - Control de costos de fabricación	TdRyS - Técnicas de reclutamiento y selección	Es - Estructura	

Finalmente se llevó a cabo el análisis de correlación parcial entre los recursos de las actividades de la cadena de valor. Los coeficientes de la correlación parcial se presentan en la tabla 4 y se esquematizan en la gráfica 9, a partir de los cuales se observa que los recursos altamente relacionados en una relación lineal positiva son técnicas de planificación con inventario, control de costos de fabricación con control de la producción, posventa con mercado, reclamos con satisfacción del cliente, gestión de la seguridad e higiene con motivación. Los recursos entre los cuales existe una nula relación lineal son: mercado con control de entrada, con comunicación y con motivación; técnicas de reclutamiento y selección con control de entrada, con instalaciones, máquinas y equipos, con control de la producción, con control de costos de fabricación, con trabajo en equipo, con objetivos y con gestión ambiental; motivación con almacén, e innovación con almacén y con gestión de la calidad.

CONCLUSIONES

La presente investigación comienza planteando el hecho que la competitividad de las empresas es un elemento indispensable para desafiar los constantes cambios del mercado, así como definir la supervivencia y desarrollo de las mismas. De igual forma se plantea la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en la economía nacional y particularmente en el sector de los servicios, dentro del cual se encuentra la actividad turística. La MIPyME debe superar los problemas que le limitan alcanzar un alto nivel de competitividad, para lo cual puede iniciar por los elementos que se encuentra bajo su control y que se visualiza desde la cadena de valor.

Los resultados obtenidos permiten concluir que los hoteles y balnearios, empresas de menor tamaño del sector de servicios turísticos, del pueblo mágico de Tecozautla, Hidalgo, se ubican de manera general en un nivel de madurez en términos de competitividad de 2 que se caracteriza por el uso ineficiente de recursos; en el caso particular de los hoteles, el 27.27% de ellos se caracterizan por procesos eficientes y el resto por un uso ineficiente de los recursos; por otro lado, el 100% de los balnearios estudiados muestran un uso ineficiente de los recursos; dicho desempeño observado en las actividades de la cadena de valor refleja un escaso desarrollo de las operaciones internas y falta de estrategias. Se identificaron las relaciones entre los recursos estudiados y con ello las actividades a las cuáles se deben de plantear las directrices para su mejora.

Partiendo de lo anterior, se recomienda trabajar con dicho sector empresarial fomentando la gestión de sus procesos con estrategias que les diferencien de su competencia. De los recursos planteados en este trabajo como parte de las actividades de la cadena de valor se sugiere comenzar por los recursos en que se encuentran relaciones positivas como son: técnicas de planificación, inventario, control de costos de fabricación, control de la producción,

posventa, mercado, reclamos, satisfacción del cliente, gestión de la seguridad e higiene, así como motivación. Finalmente, se recomienda como línea futura de investigación profundizar en el desarrollo y aplicación de la cadena de valor en el sector servicios, así como el desarrollo de investigaciones similares en otras actividades del sector y en otras regiones.

REFERENCIAS

- Abdel, G. & Romo, D. (2004). *Sobre el concepto de competitividad, serie de documentos de trabajo en estudios de competitividad*. México: ITAM.
- Aguilasocho, D., Galeana, E. & Guerra, J. (2014). Factores que afectan la competitividad de las pymes agroalimentarias manufactureras en Michoacán. *Mercados y Negocios*, (30), 45-64.
- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 2, 83-96.
- Alter, S. (2007). Service responsibility tables: A new tool for analyzing and designing systems. *AMCIS 2007 Proceedings*, 477.
- Botero (2014). Internacionalización y competitividad. *Revista Ciencias Estratégicas*, 22 (32), 187-196. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151339264001.pdf>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Cervantes, A. (2005) *Competitividad e internacionalización de las pequeñas y medianas empresas mexicanas* (Tesis de grado). Facultad de ciencias políticas y sociales, UNAM.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill
- Frances, A. (2001). *Estrategias para la empresa en la América Latina*. Venezuela: IESA.
- Gandara, J., Chim-Miki, A., Domareski, T. & Biz, A. (2013). La competitividad turística de Foz Do Iguacu según los determinantes del Integrative Model de Dwyer & Kim: Analizando la estrategia de construcción del futuro. *Cuadernos de Turismo*, 31, 105-128.
- García, V. (2010). Fases para el diseño y análisis de la Cadena de Valor en las

organizaciones. *Journal of Business*, 2(1), 44-71.

Guitart, L. (2005). *La ruptura de la cadena de valor como consecuencia de la subcontratación: una investigación cualitativa mediante el estudio de casos*. Barcelona: Universidad de Barcelona.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Heskett, L.; Sasser, E. & Schlesinger, L. (1997). *The service profit chain*. Nueva York: Free Press.

IMCO (2005). *Situación de la competitividad en México 2004 Hacia un pacto de competitividad*. México: Grupo Impresores Unidos.

INEGI (2015). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE)*. México: INEGI

INADEM (2018). *Las MiPyME en México: retos y oportunidades*. México: INADEM.

Kaplinsky, R. & Morris, M. (2001). *A handbook for Value Chain Research*. Brighton, Institute of Development Studies.

Krugman, P. (1994). Competitiveness: a dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28-44.

Lall, S. Albaladejo, M. & Mesquita, M. (2005). *La competitividad industrial de América Latina y el desafío de la globalización*. Argentina: BID.

López, E. (2008). El concepto de competitividad y su medición a nivel regional. *Mercados y Negocios*, 17 (9).

Molina, R., López, A. & Contreras, R. (2015). Diagnóstico de las capacidades tecnológicas y sus redes de vinculación de las PyMEs en la integración de un clúster automotriz: región Laja-Bajío. En R. Molina, A. López, J. Zamilpa & S. Méndez, *Estrategias de competitividad y desarrollo de las MIPyMES*. México: Pearson.

Montoya, L., Montoya, A. & Castellanos, O. (2008). De la noción de competitividad a las ventajas de la integración empresarial. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 16(1), 59-70.

Mora, E., Vera, M. & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31, 79-87. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.08.001>

OMT (2018). *Tourism Highlights*. Madrid: OMT.

OMT (2017). *Panorama OMT del turismo internacional*. Madrid: OMT.

Paravié, D., Rohvein, C., Urrutia, S., Roark, G. & Ottogalli D. (2012). Diseño de un instrumento para evaluar el desempeño de las actividades que integran la cadena de valor de pymes metalmeccánicas de Olavarría. *INGE CUC*, 8(1), 7-32.

SEGOB. (2013) Plan Nacional de Desarrollo 2013 – 2018. México: SEGOB.

Pérez-Carballo, J. (1999). *Compitiendo por crear valor*. España: ESIC.

Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. México: Vergara.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. Nueva York: Free Press.

Quintero J. & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: una herramienta del pensamiento estratégico. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8, 377-389.

Rohvein, C., Paravié, D., Urrutia, S., Roark, G., Nunes, D. & Ottogalli, D. (2013). Metodología de evaluación del nivel de competitividad de las pymes. *Revista Ciencias Estratégicas*, 21(29), 49-68.

Rubio, A. & Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en las Pymes. *Revista de empresa*, 17, 32-47.

Sánchez, M. (2012). Análisis cuantitativo del impacto económico de la competitividad en destinos turísticos internacionales. *Revista de Economía Mundial*, 32, 103-125.

Sobrinho, J. (2005). Competitividad territorial: ámbitos e indicadores de análisis. *Economía, Sociedad y Territorio*, 123-183.

Solleiro, J. & Castañon, R. (2005). Competitividad y sistemas de innovación: los retos para la inserción de México en el contexto global. *Temas de Iberoamérica: globalización, ciencia y tecnología*.

Song, H., Liu, J. & Chen, G. (2012). Tourism value chain governance: review and prospects. *Journal of Travel Research*, 52 (15). DOI: 10.1177/0047287512457264.

Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencias y Sociedad*, 31, 179-198.

Wheelen, T. & Hunger, D. (2013). *Administración estratégica y política de negocios, hacia la sostenibilidad global*. Colom.