

## LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR RESTAURANTERO EN CIUDAD DEL CARMEN, CAMPECHE, MÉXICO

**Dra. Myrna Delfina López Noriega<sup>1</sup>**  
myrna.lopezn@gmail.com

**M.F. Lorena Zalthen Hernández<sup>1</sup>**

lzalthen@pampano.unacar.mx

**Dr. Limberth Arael Peraza Pérez<sup>1</sup>**

lperaza@pampano.unacar.mx

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Económicas Administrativas  
Universidad Autónoma del Carmen  
Cd. del Carmen, Campeche, México.

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Myrna Delfina López Noriega, Lorena Zalthen Hernández y Limberth Arael Peraza Pérez (2019): "La planeación estratégica y la competitividad del sector restaurantero en ciudad del Carmen, Campeche, México", Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional RILCO, n. 4 (noviembre 2019). En línea:  
<https://www.eumed.net/rev/rilco/04/sector-restaurantero-campeche.html>  
<http://hdl.handle.net/20.500.11763/rilco04sector-restaurantero-campeche>

### RESUMEN

Las economías emergentes como México, se caracterizan por un ambiente cambiante que obliga a las empresas, de todos los tamaños y sectores, a implementar estrategias que les permitan mantenerse en el mercado a través de la detección de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través de un proceso de planeación estratégica, que les asegure el logro de objetivos y la sustentabilidad de la organización. En ese sentido, la planeación estratégica se convierte en un elemento fundamental para la competitividad como clave de éxito de cualquier empresa.

En este artículo se presentan los resultados de una investigación que tuvo como objetivo analizar la relación entre la dimensión planeación estratégica y la competitividad del sector restaurantero de Ciudad del Carmen, Campeche, México, utilizando la metodología propuesta por Saavedra (2012) que comprende aspectos internos a partir del mapa del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y externos con base en la competitividad sistémica de las Naciones Unidas-CEPAL (2001). El análisis

estadístico aplicado a una muestra de 34 restaurantes, con un Alfa de Cronbach de 0.961, han permitido determinar que la planeación estratégica tiene un impacto significativo, aunque débil, en el resto de las dimensiones de la competitividad de las empresas restaurantes de Ciudad del Carmen.

**Palabras clave:** planeación estratégica, competitividad, sector de alimentos, restaurante.

## **ABSTRACT**

Emerging economies such as Mexico are characterized by a changing environment that forces companies of all sizes and sectors to implement strategies that allow them to remain in the market through the detection of their strengths, weaknesses, opportunities and threats through a process of strategic planning, which ensures the achievement of objectives and the sustainability of the organization. In that sense, strategic planning becomes a fundamental element for competitiveness as a key to the success of any company.

In this context, this article presents the results of a research that aimed to analyze the relationship between the strategic planning dimension and the competitiveness of the restaurant sector of Ciudad del Carmen, Campeche, Mexico, using the methodology proposed by Saavedra (2012) which includes internal aspects based on the map of the Inter-American Development Bank (IDB) and external ones based on the systemic competitiveness approach of the United Nations-ECLAC (2001). The statistical analysis applied to a sample of 34 restaurants, with a Cronbach's alpha of 0.90, allowed us to determine that strategic planning has a significant, albeit weak, impact on the rest of the dimensions of the competitiveness of the restaurants of Ciudad del Ciudad Carmen.

**Key Words:** strategic planning, competitiveness, food sector, restaurant.

## **INTRODUCCIÓN**

El segundo mayor empleador a nivel nacional en México es la industria restaurantera. En 2017 registró un crecimiento del 2.8% (CANIRAC, 2018); pese a ello, es el giro que anualmente más aperturas, traspasos y quiebras genera en el sector turístico (Becerra, Vargas y Cortés, 2011), especialmente en aquellas que son micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes). Al respecto, Sánchez, Osorio y Baena (2007) y Vélez, Holguín, de la Hoz, Durán y Gutiérrez (2008) han detectado en sus estudios diversos problemas que afectan el buen desempeño y los niveles de competitividad de las Mipymes, entre los que destaca la carencia de planeación estratégica, elemento importante en el crecimiento y sustentabilidad de cualquier empresa y que representa una vía para acceder a la competitividad y a mejorar el desempeño de las organizaciones que la implementan y, que según Barragán (2002), citado por Valdez, Zerón y Morales (2008), contribuye al fortalecimiento de la estructura económica nacional.

Sobre lo anterior, Morales (2011) señala que la alta mortandad de las Mipymes es resultado tanto de malas prácticas empresariales como de la carencia de recursos financieros. Por

consiguiente, para las Mipymes restauranteras mexicanas, es imprescindible el desarrollo y fortalecimiento de estrategias de planeación que les permita mantenerse en el mercado local actual y proyectarse en el mediano y largo plazo, creciendo hacia nuevos mercados nacionales e incluso, internacionales.

Además, la competitividad es uno de los parámetros más utilizados para describir el desarrollo sostenible del turismo, incluyendo el sector restaurantero, a partir de las dimensiones más importantes de la industria, como el entorno empresarial, infraestructuras, leyes y reglamentos y recursos disponibles (Balan, Balaure y Veghes, 2009); de ahí que Dwyer y Kim (2000) definan la competitividad del sector turístico como la capacidad de las condiciones del entorno del mercado turístico, los recursos turísticos, recursos humanos y las infraestructuras turísticas de un país, para crear valor agregado y aumentar la riqueza nacional.

De acuerdo con el INEGI (2017) de los 614 eran restaurantes que operaban en el año de 2016 en el estado de Campeche, 205 se encontraban ubicados en el Municipio de Carmen; cuyo sector se ha caracterizado por el predominio de Mipymes restauranteras. De acuerdo al padrón de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (CANIRAC) Carmen, en Ciudad del Carmen había 52 restaurantes agremiados, 34 de ellos catalogados como Mipymes; muchos de ellos de carácter familiar que surgieron como respuesta a la falta de empleo, para satisfacer necesidades básicas de la familia y no con una visión de desarrollo y competitividad. Por otro lado, las Mipymes del sector restaurantero no han sido ajenos a la crisis petrolera y los problemas de inseguridad que enfrenta la isla, por lo que varios negocios han tenido que cerrar sus operaciones desde el 2014 (Cruz, 2015), ante la falta de competitividad y planes de crecimiento a mediano y largo plazo (Anzola, 2002) que les permita solventar los retos planteados.

En ese sentido, la competitividad puede representar la permanencia para las Mipymes en la industria restaurantera (Tsai, Song y Wong, 2009). Sin embargo, no hay que olvidar que la competitividad de una industria no sólo depende del entorno económico, de las instituciones y las políticas gubernamentales, sino que también es el reflejo de la competitividad de las empresas que la integran, de cómo interactúa con el entorno para

producir ofertas que incrementa el valor (Porter, 1990), por lo que se hace indispensable el fortalecimiento de estrategias de planeación de quienes integran este sector localmente.

Es ese orden de ideas, esta investigación tiene como finalidad determinar el nivel competitivo de los negocios del sector restauranero de Ciudad del Carmen, Campeche, identificando su relación con la planeación estratégica, para lo cual se tomó la metodología del Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que considera aspectos internos como planeación estratégica, producción y aprovisionamiento, calidad, comercialización, recursos humanos, contabilidad y finanzas, gestión ambiental y sistemas de información y el enfoque de Competitividad Sistémica de las Naciones Unidas-CEPAL (2001), a partir de la adaptación propuesta por Saavedra (2012), que integra algunos aspectos externos.

## **METODOLOGÍA**

La investigación fue de tipo descriptivo-correlacional, transversal, en la que los datos analizados se recopilaron en las Mipymes en un único momento de tiempo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010). Para identificar la relación existente entre la planeación estratégica y las dimensiones que determinan los niveles de competitividad de las Mipymes, se realizó una revisión documental que permitió identificar las diferentes variables relevantes en la competitividad de las empresas y los diferentes modelos que se han propuesto para ser medida. Con base en lo anterior, se consideró la propuesta de Saavedra (2012) que se basa en el Mapa de Competitividad del BID para la medición de la competitividad de la Pyme latinoamericana, que considera factores internos, clasificados de acuerdo a las dimensiones de: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, y sistemas de información.

En la recolección de la información sobre la competitividad de las empresas del sector de la ciudad se utilizó un cuestionario que permitió indagar la percepción sobre el desempeño de las empresas en las dimensiones internas señaladas. El instrumento estaba dividido en dos secciones: 1) datos sociodemográficos, agregados al instrumento original de Saavedra, que incluían preguntas de tipo socio-demográfico y que permitieron caracterizar a la muestra participante: edad, género, estado civil, nivel de estudios y lugar de origen, entre otras,

fueron algunas de las 13 preguntas incluidas en esta sección; 2) sección sobre competitividad, se dividió en ocho variables de acuerdo a la propuesta de Saavedra (2012) con sus respectivas dimensiones y subdimensiones, distribuidos en 109 ítems. Se utilizó la métrica de Likert con base en una puntuación mínima de uno y máxima de cinco para los ítems.

Aunque el cuestionario ha sido diseñado y validado previamente para su aplicación en América Latina (Saavedra, 2012), se realizó una prueba adicional de fiabilidad interna del cuestionario para las Mipymes locales por medio de la prueba Alfa de Cronbach, obteniendo un coeficiente de 0.961, altamente confiable (Tabla 1). También se utilizó el mismo coeficiente en las ocho dimensiones de la competitividad con el propósito de establecer la medida en la cual los conceptos básicos del tema están presentes en cada uno de ellos y el grado en que los pertenecientes a una escala se correlacionan entre sí (Campo-Arias y Oviedo, 2008), los resultados arrojados permiten afirmar que todas las dimensiones se ubican en valores por arriba del 0.85 que de acuerdo con Ruiz (1998) citado por Pelekais et al. (2007) tienen un coeficiente de confiabilidad muy alto, lo que significa que miden lo que deben medir.

**Tabla 1.**  
*Coeficiente de Confiabilidad Alfa de Cronbach para validar el instrumento*

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.961	.960	8

*Nota:* Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del IBM SPSS Statistics 23

El cuestionario fue administrado de septiembre a octubre de 2018 a los responsables de la administración de los 34 restaurantes catalogados como Mipymes que forman parte del padrón de CANIRAC-Carmen, en Ciudad del Carmen, Campeche, por lo que el estudio es poblacional. Los datos fueron analizados con el programa de IBM SPSS 23.

## **DESARROLLO DEL TEMA**

### **La competitividad empresarial**

Como señalan Mora-Riapira, Vera-Colina y Melgarejo-Molina (2015) la competitividad puede ser abordada desde diferentes visiones, de ahí que, entendida por muchos como

sinónimo de productividad, es un concepto difuso, complejo, e incluso ambiguo (Varisco, 2008; Otero, 2006; Lotero, Moreno y Valencia, 2005), lo que conlleva una dificultad en el análisis de este paradigma, pues no hay una claridad indiscutible en la teoría que ha ido cambiando a lo largo del tiempo.

Para Solleiro y Castañón (2005: 1061), “la competitividad es la capacidad de una organización para mantener o incrementar su participación en el mercado basada en nuevas estrategias empresariales, en un sostenido crecimiento de la productividad, en la capacidad interempresarial para participar en negociaciones con diferentes instituciones y otras compañías dentro de su ambiente, en un ambiente competitivo determinado por el sector y el mercado de los consumidores y en políticas introducidas por los gobiernos nacionales y alianzas económicas regionales”.

Bajo ese orden de ideas, la competitividad empresarial está asociada con lo que ocurre fuera de la organización (políticas gubernamentales, estructura económica del país, características del mercado, variables regionales), y también depende del desempeño interno de la misma entidad. En ese sentido, la estrategia empresarial es un factor fundamental para alcanzar una posición dominante y exitosa en los mercados objetivo, conformada tanto por la visión totalizante del negocio, como por la ejecución de acciones funcionales que integren cada una de sus áreas al logro del propósito de la organización, considerando que “La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo” (Sallenave, 2002: 18).

Sobre el desarrollo de una estrategia de negocios en la Mipyme familiar, Valenzuela, López y Moreno (2015) señalan que se deberían considerar aspectos de la empresa y de la familia, dentro del marco del entorno, con una clara orientación hacia el crecimiento, lo que hace más complejo el proceso de planeación, que debiera estar enfocado a la continuidad del negocio, al “organizar las acciones que la empresa y la familia deberán realizar con el fin de dotar a la empresa de competitividad y a la familia de armonía y equilibrio, para conducir a ambas hacia el futuro deseado” (Valenzuela et al., 2015: 76).

Desde el punto de vista macroeconómico, la competitividad es la capacidad de las empresas para competir en los mercados y, con base en su éxito, ganar cuota de mercado, incrementar sus beneficios y crecer (Berumen y Palacios, 2009). Otero (2006) explica la competitividad

de las empresas en el sentido estricto de su desempeño comercial, otorgando la misma característica a las industrias y a los países, para lo cual considera no solo el incremento de los activos de las empresas, sino también la mejora de la calidad de vida de la población, su bienestar social, además de la calidad de los empleos y ambiental, entre otros aspectos. De ahí que los factores determinantes de la competitividad empresarial son de dos tipos, por una parte, aquellos relacionados con los precios y los costos y por otro lado están aquellos que se relacionan con la calidad de los productos.

Para Bleeker (1990) citado por Berumen y Palacios (2009), la competitividad es la consecuencia natural que se derivó del continuo e intenso cambio y aprendizaje de los países, regiones, localidades y organizaciones en el contexto de globalización que prevalece en la actualidad. En el caso del sector productivo, las empresas compiten entre sí por una porción del mercado, mientras que las naciones lo hacen por segmentos de los mercados globales. La competitividad de un país, región o localidad es el nivel en que estos pueden (en condiciones libres y justas de mercado) producir bienes y servicios que cumplan con las exigencias del mercado internacional y que mantengan y amplíen los ingresos reales de los ciudadanos.

Al respecto, Chudnovsky y Porta citado por Burbano, Cabo, y Moreno (2011) afirman que el concepto de competitividad ha tenido cambios al pasar de los años y mencionan que desde un enfoque macroeconómico puede definirse como: “capacidad de las economías nacionales para lograr ciertos resultados, y en algunos casos resultados más amplios, como el mejoramiento del nivel de vida y mayor bienestar social” (55). Mientras que, desde un enfoque microeconómico, se conoce como: “capacidad para planear, producir y vender un producto ventajosamente frente a sus competidores”. De acuerdo con lo anterior, se ha encontrado que para poder definir la competitividad se debe de determinar el nivel de análisis en el cual agentes económicos se ubican de acuerdo con su nivel de agregación, ya sea macro o micro. Por otro lado, de las anteriores conceptualizaciones de competitividad se pueden extraer que la competitividad sólo es razonable si se buscan puntos de referencia. Para los clásicos el punto de referencia es la competitividad internacional y la base fundamental es el comercio exterior con una balanza comercial superavitaria.

### **Modelos de competitividad**

Existen varios modelos para medir la competitividad en el sector turístico a nivel internacional, nacional, local y empresarial. Dado el enfoque del servicio restaurantero en Ciudad del Carmen como prestador de servicios para un turismo de negocios, aquí se consideran los modelos de competitividad empresarial. Porter (1979) con el Modelo de las 5 Fuerzas o Diamante de Porter, utiliza un modelo holístico integrador para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. La rivalidad con los competidores se da a partir de cuatro elementos o fuerzas: poder de negociación de los compradores; poder de negociación de los proveedores; amenaza de nuevos participantes potenciales; y, amenaza de productos sustitutos. Para Porter (1990), la ventaja competitiva que crea la misma empresa, es la clave de la competitividad.

Por otro lado, Cho planteo el Modelo de los Nueve Factores de (1994) basado en el Modelo de Porter, aunque con una visión más amplia pues considera una clasificación de los factores humanos, así como los factores físicos heredados, pues señaló que el Modelo de Porter se encuentra limitado al medir sólo la competitividad de países desarrollados, sin considerar las condiciones de países menos desarrollados o en desarrollo. Krugman (1994) ha mencionado que en lo que se refiere a la competitividad no es válido tratar a una empresa y a una nación en forma indistinta, es necesario considerar a todos los elementos que impactan en la competitividad a partir de una visión sistémica. Abundado al respecto, en el enfoque de Esser, Hillebrand, Messner y Meyer (1996), la competitividad industrial es resultado “de un patrón de interacción compleja y dinámica entre el Estado, las empresas, las instituciones intermediarias y la capacidad organizativa de una sociedad” (Saavedra, 2012, p. 107), de un enfoque sistémico.

Bajo esa perspectiva, la competitividad sistémica de la Mipyme depende de cuatro esferas que condicionan y modelan su desempeño: a nivel microeconómico, los procesos que se dan al interior de la empresa para crear ventajas competitivas; en el nivel mesoeconómico, corresponden las políticas específicas, como la tecnológica y ambiental entre otras que generan las ventajas competitivas; a nivel macroeconómico se encuentran aquellas que exigen una mayor eficacia de las organizaciones y corresponden a la esfera nacional, como la política fiscal y monetaria; por último en el nivel metaeconómico o estratégica se encuentran la estructura política orientada al desarrollo, que implica la visión estratégica,

los planes nacionales de desarrollo, así como la estructura competitiva de la economía del país. Saavedra (2012) menciona que el concepto de competitividad sistémica constituye un marco de referencia tanto para los países desarrollados como para los que están en vías de desarrollo.

El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) propuso el Mapa de Competitividad como una herramienta para determinar el diagnóstico organizacional de la Pyme; permite identificar las áreas en las que presenta fortaleza y aquellas en las que tiene debilidad con el propósito de desarrollar planes de acción que conduzcan al mejoramiento de su competitividad. El Mapa está integrado por ocho áreas: planeación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información, bajo la forma de un cuestionario estructurado que permite establecer el nivel de competitividad que alcanza la entidad en relación con otras organizaciones (Mora-Riapira, Vera-Colina, y Melgarejo-Molina, 2015).

Con base en el Mapa de Competitividad del BID, Saavedra (2012) realizó una propuesta para la medición de la competitividad de la Pyme latinoamericana contemplando las ocho áreas señaladas, misma que fue retomada para cumplir con el objetivo de determinar el nivel de competitividad del sector restaurantero familiar de Ciudad del Carmen, Campeche, México, que se persiguió en esta investigación.

## **Resultados**

El 53% de los participantes, administradores o encargados de los restaurantes, fueron mujeres y 47% hombres, con una edad promedio de 29.71 años y una desviación estándar de  $\pm 8.55$  años, que respondía a un rango de 18 a 61 años; la antigüedad laboral iba de 4 meses a 25 años, con una media de 4.94 años y una desviación estándar de  $\pm 6.69$  años.

Sólo el 29% tiene estudios universitarios, a nivel licenciatura o posgrado, el 38% tenía estudios de preparatoria y el 37% restante tenía estudios sólo de primaria o secundaria. El 56% de quienes respondieron señalaron ser los encargados, sin tener nombramiento de administradores o gerentes, sólo el 15% dijo ser gerente o administrador, mientras que un

21% dijo ser mesero, pero fungir como responsable del negocio. El 8% restante mencionó que era el dueño y también desempeñaba otras funciones.

En cuanto a la empresa, el 50% se dedican a la venta de mariscos, el 35% sirven comida regional, el 9% tiene como especialidad los cortes de carnes y el 6% señaló que vendían comida rápida. La vida promedio de estas empresas fue de 10.97 años con una desviación de  $\pm 9.07$  años en un rango de 3 a 50 años. En cuanto al número de empleados, el promedio fue de 14.44 con un rango de 2 a 60 empleados. El 62% de ellas tiene como máximo 10 empleados, incluyendo al encargado.

**Tabla 2.**

*Medidas descriptivas de cada una de las ocho dimensiones*

<b>Dimensiones</b>	<b>Media global</b>	<b>Desviación estándar global</b>
Planeación estratégica	3.52	0.93
Producción y operaciones	3.60	0.84
Contabilidad y finanzas	3.56	1.19
Recursos humanos	3.75	0.82
Gestión ambiental	3.73	0.96
Sistemas de información	3.79	1.36

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del IBM SPSS Statistics 23

Sobre la competitividad, considera ocho apartados de acuerdo a las dimensiones propuestas por Saavedra (2012). Se calcularon la media y desviación estándar de cada dimensión (tabla 2). Se observa que todas las dimensiones tuvieron una puntuación superior a 3, con variaciones mínima, por lo que se puede afirmar que en general las Mipymes restauranteras se encuentran en niveles medios de competitividad en los diferentes factores que la caracterizan, sin embargo, todas estas representan un área de oportunidad pues aún no se llegan a niveles altos en las ocho dimensiones. Finalmente, el nivel competitividad de manera general fue valorado en 3.67 con una desviación estándar de  $\pm 0.87$ , por lo que se puede señalar que las Mipymes del sector restaurantero de Carmen tienen en promedio un nivel medio de competitividad. Será necesario realizar un análisis individual de cada una de las 34 empresas, dada la desviación estándar que se presenta.

Se analizaron de manera individual los tres indicadores que integran la dimensión de Planeación estratégica: proceso, implementación y planificación; los resultados (tabla 3)

arrojaron la existencia de una relación significativa positiva alta entre estos, lo que demuestra la idea de la planeación estratégica como un proceso sistemático de implementación e integral de planificación, base para la definición de los planes operativos

**Tabla 3.**

*Matriz de correlaciones entre elemento de la dimensión Planeación estratégica*

	PE_Proceso	PE_Implementación	PE_Planificación
PE_Proceso	1.000	.808	.765
PE_Implementación	.808	1.000	.721
PE_Planificación	.765	.721	1.000

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del IBM SPSS Statistics 23

Dado que las variables se midieron de forma indirecta y se usó una escala ordinal para su medición, para analizar estas relaciones se utilizó el coeficiente Spearman Rho, se procedió a medir la correlación entre la planificación estratégica en los niveles de competitividad de las Mipymes y el comportamiento de las dimensiones. En primer lugar se estudian las correlaciones sin aislar el efecto de la planificación estratégica en la competitividad global, obteniendo una correlación significativa y positiva entre todas las dimensiones (tabla 4).

También se analizó la variable competitividad con las ocho dimensiones a través del coeficiente Rho de Spearman; se encontró que se relaciona con todas las dimensiones, aunque en mayor medida con la dimensión de planeación estratégica (0.819), que muestra el impacto que tiene esta dimensión en el modelo de medición de competitividad; por el contrario, la dimensión de contabilidad y finanzas arrojó un menor impacto (0.604) en el modelo.

**Tabla 4.**

*Correlaciones entre dimensiones de la competitividad*

	Planeación Estratégica	Producción y operaciones	Aseguramiento de la calidad	Comercialización	Contabilidad y finanzas	Recursos Humanos	Gestión Ambiental	Sistemas de Información
Planeación Estratégica	1.000	.630**	.642**	.617**	.573**	.524**	.424*	.519**
Producción y operaciones	.630**	1.000	.484**	.703**	.439**	.515**	.589**	.535**
Aseguramiento de la calidad	.642**	.484**	1.000	.443**	0.297	.638**	0.213	0.276

**Tabla 4.***Correlaciones entre dimensiones de la competitividad*

	Planeación Estratégica	Producción y operaciones	Aseguramiento de la calidad	Comercialización	Contabilidad y finanzas	Recursos Humanos	Gestión Ambiental	Sistemas de Información
Comercialización	.617**	.703**	.443**	1.000	.534**	.718**	.668**	0.313
Contabilidad y finanzas	.573**	.439**	0.297	.534**	1.000	.400*	.705**	.614**
Recursos Humanos	.524**	.515**	.638**	.718**	.400*	1.000	.617**	0.323
Gestión Ambiental	.424*	.589**	0.213	.668**	.705**	.617**	1.000	.690**
Sistemas de Información	.519**	.535**	0.276	0.313	.614**	0.323	.690**	1.000

\*\**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).*

\**. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).*

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del IBM SPSS Statistics 23

Finalmente, se realizó el análisis de correlación entre la planeación estratégica y las dimensiones de competitividad de las Mipymes para probar si el nivel de competitividad incide en la competitividad de estas (tabla 5).

**Tabla 5.***Prueba de correlación de la planeación estratégica y la competitividad de los restaurantes*

			Planeación estratégica	Competitividad
RHO DE SPEARMAN	Planeación estratégica	Coeficiente de correlación	1.000	.451**
		Sig. (bilateral)	.	.001
		N	34	34
	Competitividad	Coeficiente de correlación	.451**	1.000
		Sig. (bilateral)	.001	.
		N	34	34

\*\**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).*

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos obtenidos del IBM SPSS Statistics 23

Como puede apreciarse el resultado es una correlación positiva de 0.451 significativa a un nivel de 0.01, se puede afirmar que existe una asociación conjunta de ambas variables; en la medida que los resultados en cuanto a los elementos que integran la planeación estratégica

mejoran, su competitividad se incrementa. Pese a lo anterior, en cuanto a la intensidad, de acuerdo a Martínez, Tuya, Martínez, Pérez y Cánovas (2009) esa relación es tendiendo a débil, por lo que la competitividad de estas empresas no puede ser atribuida totalmente a su planeación estratégica.

## **CONCLUSIÓN**

Si bien, el instrumento y la metodología propuesta por Saavedra (2012) permiten la medición de la competitividad de la Pyme, al considerar factores externos e internos se ha utilizado como el instrumento idóneo para cumplir los objetivos de este trabajo que considera también la microempresa. En el sector restaurantero de Ciudad del Carmen, Campeche se aprecia que las Mipymes constituyen la columna vertebral del sector; con una cocina mayormente basada en la preparación de mariscos como resultado de la lógica geográfica; más allá de la planeación estratégica, gozó de un crecimiento sostenido, hasta antes de la crisis del sector petrolero, como resultado de la fuerte demanda del servicio de alimentos. Sin embargo, a partir de la crisis, el sector se ha visto impactado negativamente evidenciando problemas relacionados con la competitividad.

La investigación ha permitido determinar que la competitividad en restaurantes se relaciona con las ocho dimensiones señaladas por Saavedra (2012) en su metodología: planeación estratégica, producción y operaciones, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental, y sistemas de información; en mayor medida con la dimensión de planeación estratégica y en menor medida con la dimensión contabilidad y finanzas.

Se observó la ausencia de una cultura empresarial, no hay un conocimiento significativo del negocio y sus características, en consecuencia, no hay planeación. Por lo que, la mayor problemática de ese sector restaurantero, se origina principalmente en la falta de estrategias, inexistencia de planes y objetivos y con ello la limitada capacidad para la toma de decisiones estratégicas, es decir, la capacidad de pensar y actuar diferente creando innovadores modelos de negocio; en la que el capital humano tiene un rol principal al aplicar la previsión estratégica y el conocimiento, desarrollando la capacidad de percibir, analizar, dar sentido a las situaciones y estar listo para sacar ventaja de ellas, fundamental en la competitividad de los mismos para su permanencia.

Finalmente, de acuerdo a los resultados, el nivel de competitividad de las Mipymes restauranteras tiene una relación con su planeación estratégica, sin embargo este no puede ser atribuida completamente a su planeación, lo que deja la oportunidad para analizar su atribución a otros factores en una investigación futura.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Balan D., Balaure V., Veghes C. (2009), Travel and tourism competitiveness of the world's top tourism destinations: an exploratory assessment, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, Vol. 11 No. 2, pp. 979-987.
- Becerra M., Vargas M., Cortes E. (2011), Modelo de competitividad, mediante el análisis de factores de personalidad de los administradores restauranteros en puerto Vallarta, Jalisco, *Red de Investigadores en Competitividad*, Vol. 5, Núm. 1. Berumen S., Palacios O. (2009), *Competitividad, clúster e innovación*, Trillas, México
- Bleeke J. (1990), Strategic choices for newly opened markets, *Harvard Business Review*, sept-oct, pp. 26-39
- Burbano E., Cabo V., Moreno E. (2011), *La competitividad como elemento esencial para el desarrollo de las regiones: Una mirada al Valle de Cauca*. Universidad de San Buenaventura, seccional Cali - Colombia. Volumen 8, No. 1., 51-78.
- Campo-Arias A., Oviedo H. (2008), Propiedades Psicométricas de una Escala: la Consistencia Interna, *Revista de Salud Pública*, Vol. 10 No. 2, pp. 831-839.
- CANIRAC (2012), Cifras INEGI DENUÉ del sector restaurantero, [online] [www.canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restaurantero.pdf](http://www.canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restaurantero.pdf), fecha de acceso: 09.12.2018.
- Cho D., Moon H. (1998), A nations international competitiveness in different stages of economic development, *Advances in Competitiveness Research*, Vol. 6 No. 1, pp. 5-19.
- Chudnovsky D., Porta F. (1990), *La competitividad internacional. Principales cuestiones conceptuales y metodológicas*, Documento revisado del estudio preparado para el Centro de Estudios e Investigación de Posgrado (CEIPOS), Universidad de la República, Uruguay
- Cruz, J. (2015, octubre 16), Restauranteros afectados por crisis petrolera, Agencia SIEN, Sistema Informativo, [online] [www.agenciasien.com.mx/index.php/lo-nuestro/21124-restauranteros-afectados-por-crisis-petrolera](http://www.agenciasien.com.mx/index.php/lo-nuestro/21124-restauranteros-afectados-por-crisis-petrolera), fecha de acceso: 21.01.2019.
- Dwyer L., Kim C. (2003), Destination competitiveness: determinants and indicators, *Current Issues in Tourism* Vol. 6 No. 5, pp. 369-414.
- Esser K., Hillebrand W., Messner D., Meyer-Stamer J. (1994), *Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas*, Instituto Alemán para el Desarrollo, Berlín, Alemania.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación* (4.a ed). México DF: McGraw-Hill.
- INEGI (2016), *La Industria restaurantera en México*. Censos Económicos 2014. México: INEGI.
- INEGI (2017), Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUÉ). Dirección General de Estadísticas Económicas. [www.inegi.org.mx](http://www.inegi.org.mx), fecha de acceso: 15.11.2018.
- Krugman P. R. (1994), Past and prospective causes of high unemployment. *Economic Review*, Issue Q IV, No v. 79, no. 4, 23-43
- Lotero J., Moreno A., Valencia M. (2005), La competitividad: aproximación conceptual desde la teoría del crecimiento y la geografía económica. Borradores del CIE, No. 13, pp. 1-25.
- Morales I. (2011), Las Pymes en México, entre la creación fallida y la destrucción creadora. *Economía Informa*, No. 366, enero-febrero, pp. 39-48.

- Mora-Riapira, E., Vera-Colina, M. y Melgarejo-Molina, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales* 31, 79–87
- Otero G. (2006), Competitividad: marco conceptual y análisis sectorial para la provincia de Buenos Aires. Buenos Aires: Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, *Cuaderno de Economía*, 74.
- Pelekais C., Finol M., Neuman N. (2007), *El ABC de la investigación. Una aproximación teórico práctica*. Segunda edición, Ediciones Astrodata.
- Porter M. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, 1990 y 1998.
- Ruiz B. (1998), *Formación de Tutores de Trabajos de Grado*. Barquisimeto: CIDEG.
- Saavedra, M. L. (2012), Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento y gestión*, No. 33, pp. 93-124.
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- Sánchez, J., Osorio, J. y Baena, E. (2007). Algunas aproximaciones al problema del financiamiento de las Pymes en Colombia. *Scientia et Technica*, 8(34), 321–324.
- Solleiro, J. y Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: The challenges for México's insertion in the global context. *Technovation*, 45, 1059–1070.
- Tsai H., Song H., Wong K. (2009), Tourism and hotel competitiveness research, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 26:5-6, 522-546, DOI: 10.1080/10548400903163079 fecha de acceso: 15.01.2019.
- Valdez, S., Zerón, M. y Morales, J. (2008). *El porqué de la planeación estratégica en las PYME*. Contribuciones a la Economía. [En línea]. Málaga, disponible en: <http://www.eumed.net/ce/2008b/>
- Valenzuela, M., López, V. y Moreno, L. (2015). La planeación estratégica como factor de competitividad en las empresas familiares del sector comercial del Valle de Mexicali. *European Scientific Journal*, January 2015 edition vol.11, No.1
- Varisco C. (2008), Desarrollo turístico y desarrollo local: La competitividad de los destinos turísticos de sol y playa. Tesis de maestría en Ciencias Sociales. Buenos Aires: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- Vélez, D., Holguín, H., de la Hoz, G., Durán, Y. y Gutiérrez, I. (2008). *Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia*. Bogotá: Fundes Internacional