

XIV Congreso Internacional de la Academia de  
Ciencias Administrativas A. C. (ACACIA).

Análisis de los factores competitivos de los balnearios en el  
Valle del mezquital (estado de Hidalgo).

Mesa: 15. Pequeñas y Medianas Empresas

Blanca Cecilia Salazar Hernández  
Víctor Gabriel Sánchez Trejo  
Brenda Briones Rodríguez

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Ciudad universitaria, Carretera Pachuca-Tulancingo Km. 4.5, Mineral de la Reforma,  
Hidalgo. 017717172000, Ext. 6202.

Contacto: Víctor Gabriel Sánchez Trejo  
vgst@hotmail.com

Monterrey, N.L., 27-30 Abril 2010.

# **Análisis de los factores competitivos de los balnearios en el Valle del mezquital (estado de Hidalgo).**

## **RESUMEN:**

Dentro de un entorno competitivo y en periodos de incertidumbre económica como los que actualmente se enfrentan las empresas, el desarrollo de la competitividad empresarial se convierte un elemento importante para su sobrevivencia, en particular para las PYME debido a sus debilidades estructurales y su contingencia externa. De esta forma, es importante que los empresarios desarrollen aquellos factores específicos que permitan mejorar su funcionamiento interno y actuar de manera proactiva en su entorno. En esta investigación se analizan los factores competitivos de 32 centros turísticos acuáticos en el Valle del Mezquital con el objetivo de observar como la planeación estratégica, el tamaño, la edad y su propiedad familiar influyen en la valoración y desarrollo de los factores competitivos en las empresas estudiadas.

**Palabras clave:** Competitividad, turismo, estrategia

## 1. INTRODUCCIÓN

En las pequeñas y medianas empresas (PYME), las decisiones son tomadas generalmente de forma intuitiva, centralizada e informal (Julien, 1997; Julien, Marchesnay, 1992). Esta situación es todavía más visible en aquellas organizaciones que carecen de profesionalización en sus sistemas de información y de administración ya que no aporta a los responsables de la organización elementos adicionales para mejorar su competitividad. Esta necesidad de mayor racionalidad de las decisiones se justifica aún más en períodos de estancamiento o crisis económico (Goll, Rasheed, 1997), por lo que es necesario que las empresas realicen constantemente una revisión de sus elementos internos y externos que les permita conocer los factores que le han permitido desarrollarse en el corto plazo, su situación frente a la competencia y los principales problemas a los que se enfrentan. En particular, en esta comunicación nos focalizamos en la evaluación de los factores competitivos de las empresas a través de sus características generales, su planeación estratégica y sus factores competitivos.

Los resultados que se presentan en esta comunicación provienen de una investigación realizada en centros acuáticos turísticos del Valle del Mezquital en el Estado de Hidalgo donde se ha aplicado un instrumento de medición, como parte de las acciones para la creación de una red académica de desarrollo sustentable. La relación oportuna entre región-sector constituye un pilar fundamental del desarrollo regional, en donde, las empresas deben de trabajar en red para adaptarse a las exigencias de la economía actual (Julien, 2003), por lo que es de suma importancia encontrar una relación pertinente entre una zona geográfica (región) que reúna características homogéneas o capacidades, y un conjunto de actividades potencialmente económicas (sector) que puedan ser explotadas por los miembros de una región.

El objetivo general de la investigación es describir y comprender las características administrativas y organizacionales de balnearios en el Valle del mezquital. De esta manera, se estará en posibilidad de construir sistemas de gestión más eficientes y competitivos que favorezcan un desarrollo regional sustentable.

## **2. MARCO CONTEXTUAL**

El estudio de organizaciones turísticas, y sobre todo comunitarias, comienza a tener un interés importante a nivel mundial (OMT, 2003) por la posibilidad de ofrecer a las comunidades rurales una diversificación de sus actividades económicas tradicionales (ganadería, agricultura, comercio...), mediante un uso racional y sustentable de los recursos naturales que posee. En el caso del Valle del Mezquital, a pesar de ser reconocido a nivel estatal como una región de potencial económico a través del turismo, un número importante de las organizaciones turísticas cuentan con limitaciones importantes en su gestión y desempeño organizacional. En particular, un sistema de administración empírico que afecta en la profesionalización de sus servicios, la capacitación de su personal y su desarrollo tecnológico. Así mismo, no se observa una colaboración estrecha entre estas empresas para el desarrollo de acciones en conjunto como economías de escala, reducción de costos, innovación o investigación y desarrollo.

El estado de Hidalgo se ubica dentro de los indicadores más bajos a nivel nacional en cuanto a su competitividad (Aregional, 2008), el nivel de marginación de sus municipios (CONAPO, 2008) y el índice de desarrollo humano (PNUD, 2002). En los últimos años el sector turismo que ha tenido un crecimiento importante en las aportaciones al PIB estatal por la diversidad de opciones que presenta a turistas tanto nacionales como internacionales.

Según datos de la Secretaria de Turismo del Estado de Hidalgo existen aproximadamente setenta balnearios en Hidalgo localizados en cuatro corredores: Tizayuca- Huasca, Ajacuba-Tula, Ixmiquilpan-Tasquillo, Huichapan-Tecozautla, de los cuales 40 se sitúan en el Valle del Mezquital y ubicados en los dos últimos corredores antes mencionados. En estos balnearios se ha aplicado un instrumento de medición, del cual se presentan en esta comunicación resultados que describen sus características generales, su comportamiento estratégico, así como sus factores

competitivos. Este diagnóstico es la base del proyecto de investigación ya que los datos colectados permitirán conocer más a fondo el funcionamiento de estas empresas. Así mismo, permitirá conocer sus necesidades en materia de capacitación y gestión. Los elementos por mejorar en las organizaciones a partir de la información provista en el instrumento de medición favorecerán el desarrollo de su productividad y competitividad.

### **3. MARCO CONCEPTUAL**

Las PYME poseen un papel preponderante en el desarrollo social y económico (Marchesnay, 2003; Suárez, 2001; Julien, 1997). No obstante, se ven continuamente afectadas en su desempeño global (económico, organizacional y social) por sus sistemas de administración: un sistema decisional informal e intuitivo (Julien, 1997), una carga operativa que afecta en la construcción de la visión estratégica (Sánchez, 2006), un desconocimiento de los programas y apoyos públicos (Dussel, 2003), la ausencia de una cultura empresarial o de calidad (CIPI, 2002), así como limitaciones en sus procedimientos y estructuras internas como la planeación (Kauffman, 2001) y en sus recursos humanos. La competitividad de las empresas puede ser evaluada interna y externamente por diversos factores que validan la posición de la empresa en una industria. La fuerza o debilidad de estos factores varía en cada organización de acuerdo a sus propias características. En esta comunicación, analizamos las diferencias existentes en los factores competitivos de nuestro sujeto de estudio a partir de las tres variables relacionadas con: aspectos generales, planeación estratégica y factores competitivos.

#### **3.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS QUE PLANEAN**

Diversos estudios han hecho referencia a los aspectos que caracterizan a las Pymes que planean, entre ellos han destacado: el tamaño, la edad y si son empresas familiares o no.

**Tamaño.** Esta una de las características principales que distinguen a la Pyme de la gran empresa. Generalmente, las empresas de menor tamaño poseen una estructura más simple y sus recursos y capacidades son más limitados (Zavallos, 2006). En el estudio de Berry (1998) en Pymes de alta tecnología encontró una relación positiva y significativa entre la planeación y el tamaño de la empresa. Puso de manifiesto que a medida que la empresa pasaba de una etapa de crecimiento a otra los niveles de formalidad iban en aumento. De la misma forma, Glaister *et al.* (2008), hizo hincapié en que el tamaño ha afirmado ser un importante variable de contingencia que deben considerarse al diseñar sistemas eficaces de planeación estratégica. En México, un estudio sobre 406 PYME validó igualmente, que a medida que la empresa crecía en tamaño formalizaba su planeación (Martínez et al. 2008).

**Edad de la empresa.** Algunos autores consideran que los años de funcionamiento de la empresa se relacionan con su nivel de planeación. En el trabajo de Longenecker et al. (2001), opinaron que el nivel de planeación dependerá del grado de desarrollo de la empresa y que esta actividad va a evolucionar y ser más sofisticada dependiendo de su ciclo de vida. Al respecto, Rodríguez (2005) opinó que la planeación no es homogénea en las diferentes etapas de la empresa, por lo que los planes deben ajustarse dependiendo de dichas etapas. Añadió que en la etapa de iniciación, la planeación se caracteriza por ser a corto plazo, porque esto permite realizar cambios tendientes a su estabilidad. Paulatinamente, los planes se hacen cada vez más formales y específicos y con un horizonte de mediano plazo; finalmente la etapa de madurez se caracteriza por la sofisticación de la planeación y un horizonte temporal de largo plazo.

**Empresa familiar.** Las empresas familiares se caracterizan por la propiedad y control de los miembros de una familia sobre la empresa diferenciando los valores familiares y empresariales (Gallo, García, 1996, Gallo et al., 2004). Una gran cantidad de estudios han sido realizados sobre este tema de los cuales algunos han comparado las empresas familiares y las no familiares encontrando que las empresas familiares presentan una mejor rentabilidad (McConaughy et al., 2001) debido a un uso más racional y eficiente de sus recursos (Carney, Gedajlovic, 2002). Sin embargo, la

planeación estratégica es un elemento primordial para el desarrollo de las empresas familiares puesto que solo un tercio llega a segunda generación y el 10% a la tercera (Handler, Kram, 1998; Belausteguigoitia, 2004).

### **3.2. LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica es un instrumento de gestión utilizado particularmente en las grandes empresas que permite construir la estrategia y programar su aplicación. En el caso de la PYME, la planeación presenta dificultades de realización y de adaptación y su presencia en estas empresas no ha sido validada por todos los investigadores (Calori *et al.* 1997). Goy y Paturel (2004) identificaron que en general la PYME no realiza actividades de planeación, o que se hacen de un modo informal y esporádico, debido a la naturaleza no estructurada de las actividades de la PYME, así como el posicionamiento aislado del dirigente en la reflexión estratégica.

De acuerdo a Calori *et al.* (1997), 30 % de la PYME recurren a la planeación estratégica apoyada, en general, por un proceso organizado y estructurado (con una adaptación constante de los métodos que corresponden a las características y a los recursos de las grandes empresas. Waalewijn y Segaar (1993), concluyeron que el 80 % de la PYME no efectuaban planos a largo plazo y comprobaron, al mismo tiempo, que la inmensa mayoría hacen solamente una planeación financiera. Por su parte, Schuman, Shaw y Sussman (1985) observaron que las únicas PYME que planean se apoyan en un proceso orientado a corto plazo formal, estructurado y participativo, operacional y actualizado regularmente.

La temporalidad de la planeación en las PYME es también un elemento importante en su relación con el rendimiento de las empresas. Un horizonte temporal amplio favorece la identificación de las necesidades de recursos en una fase temprana, motivar a los empresarios y empleados para la consecución de los objetivos y mejorar el nivel de desempeño de las empresas (Smith, 1998; Collins, Porras, 2005). Harris y Ogbonna (2006) encontraron que las empresas que adoptan una perspectiva de largo plazo es

más probable que entiendan y respondan mejor a las oportunidades y amenazas del entorno y por lo tanto obtengan mayor rendimiento.

Por el contrario, Mintzberg (1994) considera que la planeación a largo plazo es inútil, ya que las condiciones del entorno externo son imprevisibles y porque las personas no tienen una comprensión completa de la realidad, lo que imposibilita seguir un plan diseñado anticipadamente.

*Partiendo de lo anterior, se plantean las siguientes hipótesis:*

*H1: Las empresas de mayor tamaño tienden a formalizar los procesos de planeación.*

*H2: Las empresas familiares dan mayor importancia a los procesos de planeación.*

*H3: Las empresas maduras dan mayor importancia a los procesos de planeación.*

### **3.3. FACTORES COMPETITIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa para lograr una mejor posición en el mercado sobre los demás competidores de su sector, lo que le permite obtener mejores resultados de manera duradera (O'Regan *et al.*, 2006; Aragón y Rubio, 2005). La valoración de la competitividad es de interés importante para el éxito y sobrevivencia de las organizaciones, en particular en situaciones económicas adversas o para empresas localizadas en sectores competitivos.

Desde un punto de vista externo, las teorías del análisis y posicionamiento estratégico aportaron elementos importantes en este punto. En particular los trabajos de Porter establecieron variables de análisis importantes como las fuerzas de proveedores y clientes, la competencia entre sectores y la llegada de nuevos competidores como elementos que permiten identificar la complejidad del sector. Para Porter (1991), las

características estructurales del sector son inestables y que el comportamiento de estas influye de manera decisiva en la estrategia empresarial.

En lo que respecta al ambiente interno de la empresa, los años 90 vio aparecer a la Teoría de los Recursos y capacidades de la empresa. Los trabajos de Wernerfelt (1984) y Barney (1991) mostraron que las empresas de una misma industria no poseen recursos similares lo que explica su potencial y su diferencia. De esta forma, son los recursos y habilidades internas de la empresa los que pueden generar ventajas competitivas duraderas.

Si tomamos a la teoría de los recursos y capacidades como elemento fundamental para integrar la competitividad, es posible observar la existencia de ciertos factores que proporcionan ventajas a las organizaciones garantizando su éxito (Martínez, Sánchez, Somohano, García y Marín, 2008). Dentro de los elementos de carácter competitivo esta la innovación, en virtud de ser un proceso de carácter estratégico (Alonso y Méndez, 2000) que permite la permanencia de las organizaciones en el mercado (Teece, 1998; De Sainté-Marie, 1999), potencializando la generación y desarrollo de productos o servicios con atributos superiores y/o bajos precios (Afuah, 1999). Así también, la investigación, el desarrollo y la adopción de las TIC's, como apoyo a la gestión, el aprendizaje y la toma de decisiones impactando positivamente en el nivel de competitividad y productividad (Monge-González, Alfaro-Azofeifa y Alfaro-Chamberlain, 2005). Se considera también a la formación de personal como otro elemento básico para el desarrollo competitivo de las organizaciones (Alonso y Méndez, 2000), junto con la gestión de la calidad y políticas de orientación al cliente (Foreman-Peck, Makepeace y Morgan, 2006).

Al relacionar los factores competitivos con aspectos generales de las organizaciones, se plantea lo siguiente:

*H4: Las empresas dan mayor importancia a sus factores de competitividad de acuerdo al tamaño de la organización.*

*H5: Las empresas dan mayor importancia a sus factores de competitividad de acuerdo a su antigüedad.*

*H6: Las empresas dan mayor importancia a sus factores de competitividad de acuerdo su tipo de propiedad, familiar o no.*

#### **4. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y VARIABLES DE ANÁLISIS**

A partir del marco contextual y conceptual expuesto, se desarrolla la metodología empleada para contrastar las hipótesis a partir de los datos obtenidos en el trabajo de campo. En el estado de Hidalgo se encuentran registrados 68 balnearios (SECTUR, 2009) de los cuales 40 se sitúan en el Valle del Mezquital. De esta población, 32 organizaciones fueron localizadas y encuestadas ya que las restantes abren periódicamente o no están activas actualmente. La tabla 1 nos muestra algunos datos descriptivos de estas empresas.

El instrumento de investigación aplicado ha sido elaborado por el equipo de investigación de las Universidades Españolas (Cantabria, Politécnica de Cartagena y Murcia), el cual ha sido validado en investigaciones españolas (AECA, 2005) y mexicanas (Martínez et al., 2008). El cuestionario está estructurado en 5 bloques: (1) Datos generales; (2) Dirección; (3) Organización y Recursos Humanos; (4) Tecnología, Innovación y Calidad y; (5) Contabilidad y finanzas. En esta comunicación analizamos la relación entre el bloque de dirección y el de tecnología, innovación y calidad.

Un grupo de investigación integrado por profesores de la UAEH y la UTVM, así como alumnos de la UTVM fueron los responsables de la aplicación de la encuesta realizada entre Enero y Julio 2009. Previo a la aplicación de la encuesta se realizó una capacitación para el conocimiento del instrumento de medición. Las tablas 2 y 3 describen las características de las organizaciones encuestadas.

Tabla 2. Características generales de las empresas

Tamaño de las empresas		Antigüedad		Tipo de control	
Micro	28%	≤ 10 años	56%	Persona física	36%
Pequeña	36%	> 10 años	44%	Persona moral	64%
Mediana	36%				

Tabla 3. Características generales de los directivos

Edad del gerente		Formación del gerente	
≤40 años	28%	Estudios básicos	20%
Entre 41-55 años	52%	Bachillerato	20%
> 55 años	20%	Técnico universitario	32%
		Licenciatura	28%

En lo que respecta a las variables de análisis del instrumento de medición que son estudiadas en esta comunicación, su determinación es la siguiente:

**Tamaño.** Esta variable se midió a través del número medio de empleados del año 2004, transformándola en forma logarítmica y de la cifra de ventas del año 2004. El número de empleados y la cifra de ventas ha sido ampliamente utilizado como medida de tamaño en este tipo de trabajos, entre otros: Merchant (1984), Hoque y James (2000), Malmi (1999).

**Edad.** Medida a través del número de años transcurridos desde la constitución o inicio de actividad. Esta variable ha sido utilizada por Holmes y Nichols (1989) y Yasuda (2005).

**Empresa familiar.** Consideramos empresa familiar aquella que reúne las siguientes características: propiedad y control de la empresa en la misma familia; influencia de la familia en la toma de decisiones y propósito de transmitir la empresa a la siguiente generación (Sharma, et al. 1997, Romano, et al. 2000 y Monreal, 2002). De tal forma

que configuramos una variable dicotómica que toma valor 0 en caso de empresa no familiar y valor 1 en caso de empresa familiar.

**Planeación estratégica.** Toma el valor 0 cuando la empresa no realiza plan estratégico, valor 1 cuando la empresa realiza plan estratégico formal a corto plazo (a un año) y valor 2 cuando la empresa realiza plan estratégico a largo plazo (plazo superior a un año). Una medida similar ha sido utilizada en los trabajos de French et al. (2004) y Bracker et al. (1988).

**Factores competitivos.** Un conjunto de elementos que integran la competitividad desde su medio ambiente interno y externo son evaluados mediante escala de likert de 1 a 5 de acuerdo a la importancia que dichos factores han tenido en la competitividad de la empresa y donde 1 es nada importante y 5 muy importante.

## 5. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

La planeación estratégica permite a las organizaciones fijar su rumbo y plantear las estrategias que permitan alcanzar sus objetivos, cuando esta se formaliza. A partir del análisis identificamos que los balnearios que realizan este proceso de manera formal representan el 70%, de los cuales el 69.6% lo realiza a 1 año y el 30.4% a más de uno, únicamente el 30% no realizan planeación. El horizonte de tiempo representa un área de oportunidad, en vista de que el 69.6% realiza su planeación a corto plazo (cuadro 1) y sólo el 60.4% lo realiza a más de un año.

Cuadro 1. Planeación estratégica y horizonte en tiempo

	Porcentaje	1 Año	Más de 1 año
Si realiza	70%	69.6%	30.4%
No realiza	30%	NA	NA
Total	100%		

Al analizar la relación de la planeación estratégica (cuadro 2) con el tamaño encontramos que en mayor proporción las empresas pequeñas (80%) son las que realizan planeación, estas son seguidas por las grandes (67%) y micro (63%), siendo las de menor proporción las medianas, ya que únicamente el 50% afirman realizar planeación. En cuanto al tipo de propiedad encontramos que en mayor proporción las empresas no familiares (78%) formalizan el proceso de planeación, las familiares muestran que el 60% si realizan planeación. En cuanto a la antigüedad de las empresas el 73% de las organizaciones maduras y el 67% de las jóvenes realizan este proceso. Sin embargo, no existen estadísticamente hablando diferencias significativas por lo que se concluye que, la tendencia de las organizaciones a la planeación no se relaciona con el tamaño, el tipo de propiedad y la antigüedad de las mismas.

Cuadro 2. Planeación estratégica y su relación con el tamaño, propiedad y antigüedad

	No realiza	Si realiza	Total
Microempresa ( < 10 empleados)	38%	63%	100%
Pequeña ( 11 < 50 empleados)	20%	80%	100%
Mediana ( 51 < 100)	50%	50%	100%
Grande ( < 100)	33%	67%	100%
Empresa Familiar	40%	60%	100%
Empresa no familiar	22%	78%	100%
Empresas jóvenes (hasta 10 años)	33%	67%	100%
Empresa maduras (más de 10 años)	27%	73%	100%
Total	30%	70%	100%

El cuadro 3 muestra la importancia media dada a los factores competitivos de las empresas estudiadas de acuerdo a su antigüedad.

Cuadro 3. Importancia de los factores de competitividad de acuerdo con el tamaño

	Microempresa ( < 10 empleados)	Pequeña ( 11 < 50 empleados)	Mediana ( 51 < 100)	Grande ( < 100)
Desarrollo de nuevos productos / servicios	2.88	4.20	5.00	3.83
Precio inferior a la competencia	3.50	3.60	4.50	3.83
Acceso a nuevos mercados	3.25	3.87	4.67	4.17
Calidad del producto / servicio	4.38	4.33	5.00	4.67
Flexibilidad el proceso productivo	3.25	4.00	4.33	3.67
Esfuerzo en I+D	3.25	3.53	4.00	3.17
Proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles	2.38	3.29	4.33	3.50
Preparación y formación del personal	4.13	4.43	5.00	4.33
Servicio al cliente	4.63	4.40	5.00	4.67
Habilidades y esfuerzos en mercadotecnia	3.63	3.80	5.00	3.83
Reputación / imagen de la empresa	4.75	4.33	5.00	4.67

Es importante analizar la relación que guarda el tamaño de las organizaciones con la valoración que dan a los factores competitivos, de lo anterior concluimos que, las empresas que mejor valoran a los distintos factores competitivos son las medianas y las

que menos los valoran son las micro excepto por los aspectos de esfuerzo en investigación y desarrollo, y la reputación e imagen de la organización (cuadro 7).

El cuadro 4 muestra la importancia media dada a los factores competitivos de las empresas estudiadas de acuerdo a su antigüedad.

Cuadro 4. Importancia de los factores de competitividad de acuerdo con la antigüedad

<b>Factor de competitividad</b>	<b>Empresas jóvenes (hasta 10 años)</b>	<b>Empresa maduras (más de 10 años)</b>
Desarrollo de nuevos productos / servicios	3.94	3.81
Precio inferior a la competencia	4.24	3.19
Acceso a nuevos mercados	3.81	3.88
Calidad del producto / servicio	4.50	4.44
Flexibilidad el proceso productivo	3.50	4.06
Esfuerzo en I+D	3.44	3.44
Proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles	3.07	3.31
Preparación y formación del personal	4.44	4.33
Servicio al cliente	4.71	4.44
Habilidades y esfuerzos en mercadotecnia	3.94	3.81
Reputación / imagen de la empresa	4.63	4.50

La relación de la importancia dada a los factores competitivos con la antigüedad de los balnearios, nos muestra que las empresas jóvenes son las que le dan en promedio mayor importancia a la preparación y formación del personal (4.44), servicio al cliente (4.71), habilidades y esfuerzos en mercadotecnia (3.94), reputación e imagen de la empresa (4.63), calidad del producto y servicio (4.50), precio inferior a la competencia

(4.24) y desarrollo de nuevos productos (3.94); mientras que las empresas maduras dan una importancia media mayor al acceso a nuevos mercados (3.88), flexibilidad el proceso productivo (4.06), proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles (3.31).

El cuadro 5 muestra la importancia media dada a los factores competitivos de las empresas estudiadas si son empresas familiares o no.

Cuadro 5. Importancia de los factores de competitividad de acuerdo con el tipo de propiedad

	Familiar	No familiar
Desarrollo de nuevos productos / servicios	3.60	4.12
Precio inferior a la competencia	3.60	3.83
Acceso a nuevos mercados	3.80	3.88
Calidad del producto / servicio	4.40	4.53
Flexibilidad el proceso productivo	3.47	4.06
Esfuerzo en I+D	3.00	3.82
Proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles	3.36	3.06
Preparación y formación del personal	4.43	4.35
Servicio al cliente	4.47	4.67
Habilidades y esfuerzos en mercadotecnia	3.87	3.88
Reputación / imagen de la empresa	4.40	4.71

El análisis de los balnearios en cuanto a la relación del tipo de propiedad (cuadro 5) con la importancia otorgada a los factores competitivos nos permite ver que, las empresas no familiares valoran en mayor grado a los factores de desarrollo de nuevos productos y servicios, precio inferior a la competencia, acceso a nuevos mercados, calidad del producto y servicio, flexibilidad el proceso productivo, esfuerzo en I+D, servicio al cliente, habilidades y esfuerzos en mercadotecnia, reputación y imagen de la empresa,

mientras que las empresas familiares cuentan con una media más alta en los factores de proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles y preparación y formación del personal.

Es importante mencionar que la muestra no presenta diferencias estadísticamente significativas, por lo que podemos concluir que en el caso de los balnearios la importancia dada a los factores competitivos no es condicionada por los aspectos, de tamaño, antigüedad, propiedad, posición tecnológica y orientación estratégica.

## **6. CONCLUSIONES**

Las PYME son empresas que se enfrentan a grandes dificultades para el desarrollo de su actividad y el logro de un posicionamiento competitivo importante. Las limitantes en su administración integral, la debilidad en el análisis estratégico y su contingencia frente a su entorno son algunas de las causas de esta situación.

En el caso de los centros acuáticos turísticos del valle del Mezquital, la comunicación ha tenido por objetivo observar el valor que otorgan los empresarios a los factores de competitividad que han desarrollado en los últimos dos años de acuerdo a su planeación estratégica, su tamaño, su edad y su tipo de propiedad (familiar o no). A partir del marco conceptual y del diseño de investigación establecido se determinaron las hipótesis de investigación para relacionar las variables con el trabajo de campo. Una vez efectuado el análisis se rechazaron todas las hipótesis formuladas.

Los análisis efectuados no mostraron un nivel de significancia en ninguna de las variables estudiadas, lo que indica que los factores competitivos observados no son condicionados por las variables de control. Sin embargo, el análisis descriptivo nos aporta algunos aprendizajes que deben ser considerados para las siguientes fases de la investigación.

Las características generales evidencian una diversidad en el tamaño, antigüedad y tipo de control de la empresa. Lo mismo se observa en la formación de los directivos no así

en su edad puesto que se observa un porcentaje amplio de edad entre los 41 y 55 años. En cuanto a la planeación estratégica, se observa que las empresas pequeñas, las empresas no familiares y las empresas jóvenes tienen una mayor formalización en sus prácticas estratégicas. Siendo por el contrario las empresas medianas, las empresas familiares y las empresas maduras las que describen un menor uso de la planeación estratégica. Se observa que las empresas medianas, jóvenes y no familiares las dan una mejor valoración a la mayoría de los factores competitivos, mientras que la valoración hecha por las microempresas, las empresas antiguas y familiares tienen una menor valoración.

De esta manera, una de las conclusiones importantes de esta comunicación es que la diversidad en la profesionalización de las empresas estudiadas y la formalidad en sus sistemas de gestión generan diferencias importantes en los resultados de competitividad. Esta situación, obliga a profundizar los análisis de investigación mediante enfoques cualitativos que complementen los resultados cuantitativos con la finalidad de explicar el funcionamiento de las organizaciones.

Para desarrollar el sector turístico competitivo en el Valle del Mezquital que permita mejorar la región social y económicamente, será necesario desarrollar los mecanismos específicos que permitan a los empresarios fortalecer su visión estratégica la profesionalización de su gestión administrativa.

## **7. BIBLIOGRAFÍA**

AECA (1995). La innovación en la empresa: factor de supervivencia. Principios de Organización y Sistemas, documento, 7, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.

AECA (2005). Estrategia e innovación de la pyme industrial en España, Estudios Empíricos, Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, Madrid.

Afauh, A. (1999). La dinámica de la innovación organizacional, El nuevo concepto para generar ventaja competitiva y rentabilidad. México; Oxford, University Press.

Alonso, J.L., Méndez, R. (2000). Innovación, pequeñas empresas y desarrollo local en España. Madrid, España. Civitas Ediciones, S.L.

- Aregional (2008). Índice de competitividad sistémica de las entidades federativas (ICSAR, 2008).
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, No. 17, p. 99-120
- Bateman, S. y Snell, S. (2005). *Administración una ventaja competitiva*, Cuarta Edición, Editorial McGraw Hill, México.
- Bracker, J.S., Keats, B.W., Pearson, J.N. (1988). "Planning and financial performance among small firms in a growth industry", *Strategic Management Journal*, 9, pp. 591-603.
- Calori, R., Very, P., Arregle, J.L. (1997). "Les PMI face à la planification stratégique", *Revue française de gestion*, No. 112, janvier-février, p. 11-23
- Carrión, J. (2007). *Estrategia, de la visión a la acción*, Segunda edición. Libros Profesionales de Empresa, ESIC.
- Cipi (2002). *Observatorio PYME México, Primer reporte de resultados 2002*, México CIPI, 2002.
- CONAPO (2002). *Proyecciones de la población del Estado de Hidalgo, 2000-2030*, Consejo Nacional de Población, México, 2002. 30 p., (Colección prospectiva demográfica), ISBN 970-628-651-9.
- De Sainte-Marie, G. (1999). *Dirigir una PYME, 10 etapas*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Dussel P.E. (2004). "Pequeña y mediana empresa en México: condiciones, relevancia en la economía y retos de política", *Economía UNAM*, No. 2, UNAM, México, 2004, p. 64-84.
- Estrada, R., García, D., Sánchez, V. (2009). Factores determinantes del éxito competitivo en la pyme: Estudio empírico en México, *Revista Venezolana de Gerencia*, Año 14, No. 46, Abril-Junio, ISSN 1315-9984, p. 169-182
- Etrillard, C. (2004). "Stratégie et PME : Peut-on parler de « Stratégies entrepreneuriales » ? ", XIII. Conférence de l'AIMS, Normandie Vallée de Seine, p. 26.
- Foreman-Peck, J., Makepeace, G. y Morgan, B (2006). Growth and Profitability of Small and Mediumsized Enterprises: Some Welsh Evidence. *Regional Studies*, 40(4), 307– 319.
- Freeman, C. (1974). *The Economics of Industrial Innovation*, Harmondsworth: Penguin Books.
- Goll, I., Rashhed, A. (1997). Rational decision making and firm performance: the moderating role of environnement, *strategic management journal*, Vol. 18, No. 7
- Gore C., Murray, R. (1992). *Strategic decision-making*, Cassell, New York, p. 246.

- Goy, H., Paturel, R. (2004). "Les problématiques de diagnostic et de projection dans les PMI", *Revue française de gestion*, Vol. 30, No. 140, mai-juin, p. 55-70
- Hughes, A. (2001). "Innovation and business performance. Small entrepreneurial firms in the UK and the EU", *New Economy* 8(3), pp. 157-163.
- Julien P.A. (1997). *Les PME, bilan et perspectives*, 2ème édition, GREPME, Economica, Paris.
- Julien P.A., Marchesnay, M. (1992). Des procédures aux processus stratégiques dans les PME, in Noel A. (sous la direction), *Perspectives en management stratégique*, Tome I :1992/1993, ECONOMICA, Paris, p. 97-129
- Julien, P. (2003). *L'entreprise-réseau: 10 ans d'expérience de la chaire Bombardier Produits récréatifs*, PU Québec, Canada.
- Julien, P.A., Marchesnay, M., (1992). "Des procédures aux processus stratégiques dans les PME", Noel, A. (sous la direction), *Perspectives en management stratégique*, Tome I :1992/1993, ECONOMICA, Paris, p. 97-129
- Kauffman S. (2001). "El desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas: un reto para la economía mexicana", *Ciencia Administrativa*, No. 1, p 40-48.
- Koc, T., Bozdog, E. (2007). An empirical research for CNC technology implementation in manufacturing SMSs, *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, Vol. 34, Numbers 11-12, November, p.1144-1152
- Kotey, B., Meredith, G.G. (1997). "Relationships among owner/manager personal values, business strategies and enterprises performance", *Journal of Small Business Management*, vol. 35 (2), pp. 37-62.
- Marchesnay M. (2003). "La petite entreprise : sortir de l'ignorance", in *Revue Française de Gestion*, dossier : La petite entreprise, no. 144, 2003, p. 107-118.
- Martínez, F., Sánchez, V., Somohano, F., García, D., Marín, S. (2008). *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (Estado de Hidalgo)*, Ed. UAEH, México, ISBN, 970-769-137-9, p. 234.
- Martinez, G. (2005). *La contribution du management socioéconomique dans l'amélioration des performances économiques et sociales. Cas d'expérimentations dans trois petits entreprises mexicaines*, Thèse en Sciences de Gestion, Directeur de recherche : Henri Savall
- Miles, R.E., Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure and process*, McGraw-Hill, New York.

- Monge-González, R., Alfaro-Azofeifa, C. , Alfaro-Chamberlain J. (2005). TICs, en las PYMES de Centro América, Impacto de la adopción de las tecnologías de la información y la comunicación. Pag.3-5 CAATEC
- OMT (2003). Desarrollo sostenible del ecoturismo: Una compilación de buenas prácticas en las PYME. Organización Mundial del Turismo (OMT).
- Paturel, R. (1998). "Pratique du Management Stratégique dans les PME-PMI", ISEOR, PME-PMI le métier du dirigeant et son rôle d'agent de changement, Actes du colloque, ECONOMICA, p. 117-123
- PNUD (2002). Informe sobre desarrollo humano en México, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. [www.undp.org](http://www.undp.org)
- Porter, M. (1991). The competitive advantage of nations. Press. New York.
- SECTUR (2009), Balnearios y parques acuáticos, <http://turismo.hidalgo.gob.mx/index.php?option=content&task=view&id=>, revisado el de octubre 2009.
- Stonehouse, G. y Pemberton, J. (2002). "Strategic planning in SMEs – some empirical findings", Management Decision, vol. 40, no. 9, pp. 853-861.
- Suárez, T. (2001): La pequeña empresa en el pensamiento económico, in Administración y Organizaciones, UAM, año 4, No. 7, UAM, México, pp. 5-27.
- Teece, D.J. (1998). Capturing value from knowledge assest: The new economy, markets for know-how and intangible assets. California Management Review, 40(3) pp 55 - 76.
- Varraut, N. (1999). De la vision à l'intention stratégique: Une application au dirigeant-proprétaire de PME, in Economies et Sociétés, Sciences en Gestion, No. 26-2
- Wernerfelt B. (1984). A resource-based view of the firm, strategic management journal, Apr-Jun, Vol. 5, No. 2, p. 171-180.