

Análisis del desempeño organizacional de las Pymes turísticas desde una perspectiva sistémica

Analysis of the organizational performance of tourism SMEs through a systemic perspective

Susana Romero-Juárez ^a

Abstract:

The tourism sector program 2020-2024, highlights the commitment to a more competitive, sustainable and inclusive tourism development in Mexico, however, the OECD in its study on “*Tourism Policy Review of Mexico, 2017*” highlights that if the country wants to achieve a long-term profile in the tourism industry, it must strengthen the capacity of small businesses in the sector with respect to their operational and management skills to be more competitive.

In this context, the article approaches the analysis of the organizational performance of tourism SMEs from a systemic perspective, using a multi-methodology; the integration of these approaches promotes a comprehensive analysis and a holistic view of tourism SMEs, which allows considering the complexities and multiple factors that affect the performance of tourism SMEs. The research focuses on understanding the interconnectedness of the different areas of these companies and how they influence their overall performance.

The results of the analysis show that SMEs have their own pathologies in their functioning, although operational issues are important to them, these companies do not put emphasis on the strategic part to align their processes and have a better organizational performance. This means one more challenge for SMEs and added to the fact that they have difficulties in having a well-defined business model, they are unable to access tourism value and supply chains to drive sustainable growth and greater competitiveness in the tourism sector.

Keywords:

Organizational performance, tourism SMEs, systemic methodology

Resumen:

El programa sectorial de turismo 2020-2024, destaca el compromiso de un desarrollo turístico en México más competitivo, sostenible e incluyente, sin embargo, la OECD en su estudio sobre “*Tourism Policy Review of Mexico, 2017*” destaca que si el país quiere lograr un perfil a largo plazo en la industria turística deberá fortalecer la capacidad de las pequeñas empresas del sector con respecto a sus habilidades operacionales y de gestión para ser más competitivas.

Bajo este contexto, el artículo aborda el análisis del desempeño organizacional de las pymes turísticas desde una perspectiva sistémica, utilizando una multimetodología; la integración de estos enfoques promueve un análisis integral y una visión holística sobre las pymes turísticas, lo que permite considerar las complejidades y los múltiples factores que afectan el desempeño de las pymes turísticas. La investigación se centra en comprender la interconexión de las diferentes áreas de estas empresas y cómo influyen en su rendimiento global.

Los resultados del análisis muestran que las pymes tienen sus propias patologías en su funcionamiento, aunque las cuestiones operacionales son importantes para ellas, estas empresas no ponen énfasis en la parte estratégica para alinear sus procesos y tener un mejor desempeño organizacional. Esto significa un desafío más para las pymes y sumado a que tienen dificultades para tener un modelo de negocio bien definido, no pueden acceder a las cadenas de valor y de suministros del turismo, para impulsar un crecimiento sostenible y una mayor competitividad en el sector turismo.

Palabras Clave:

Desempeño organizacional, pymes turísticas, metodología sistémica

^a Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, <https://orcid.org/0000-0003-3469-252X>, Email: susana_romero@uaeh.edu.mx

Introducción

En México, el turismo es un sector relevante en aspectos de orden económico y social; y dentro de este sector las pequeñas y medianas empresas (pymes) son las que predominan, además de que su principal contribución se da en términos de empleo, crecimiento económico y desarrollo regional de las comunidades que las alojan.

Sin embargo, atraviesan una problemática tanto interna como externa que ha provocado que carezcan de estabilidad y un decreciente desempeño organizacional. Así, lo han reportado un considerable número de estudios, donde las pymes debido a deficiencias en la toma de decisiones en sus procesos internos, y una falta de capacidad de respuesta a las exigencias de su entorno, las ha llevado a su cierre.

A partir de lo anterior y con la finalidad de mejorar la gestión del desempeño de este tipo de organizaciones en el sector turismo, este artículo pretende analizar el desempeño organizacional de las pymes turísticas utilizando la metodología sistémica y con la cual se pretende proponer un modelo sistémico de gestión para mejorar su desempeño, dicho modelo se desarrollará desde la perspectiva de la Teoría de la Viabilidad, la cual permite flexibilidad y variedad, por lo tanto, les permitirá a las pymes hacer frente a la incertidumbre del medio ambiente, desarrollar innovaciones, mejorar su gestión, organizarse para ser más competitivas, diversificar su oferta y llegar a nuevos mercados de forma efectiva.

Por consiguiente, este trabajo se estructura primeramente abordando la parte conceptual de las pymes, el desempeño organizacional, la Teoría de la viabilidad y el Modelo del Sistema Viable; y en segunda instancia se aborda la metodología, finalizando con los hallazgos, la propuesta de un modelo y las conclusiones pertinentes.

Revisión de la literatura

Se ha estimado que el sector turismo en el mundo es dominado por pequeñas empresas (Cavlek, 2002), las cuáles con responsables de por lo menos 60% del empleo en casi todos los países miembros de la OECD de acuerdo con los datos con que se dispone (OECD, 2010). En cuanto a su definición, el término pyme suele variar de un país a otro y, a menudo, se basa en el número de trabajadores, el volumen de negocios anual o el valor de los activos de la empresa.

En México, la definición de pyme tiene dos versiones:

1° La Ley Federal para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, en su artículo 3, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2002 y reformada el 6 de junio de 2006, partiendo de la estratificación por la cantidad de trabajadores de acuerdo con el sector (DOF, 2006). La definición se refiere al número de empleados de las tres

grandes divisiones de la economía, la industria, el comercio y los servicios, sin embargo, en ellas se engloban rubros, como los productores agrícolas, ganaderos, forestales, Pescadores, agricultores, mineros, artesanos y prestadores de servicios turísticos.

2° El Decreto en el Diario Oficial de la Federación (DOF) el 30 de junio de 2009, por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas conforme al número de empleados y niveles de facturación anual (DOF, 2009).

Por su parte, la Secretaría de Turismo toma como base la primera versión para considerar una organización micro, pequeña o mediana empresa turística.

Con respecto a su desempeño organizacional es informal, no planificado y no se basa en un modelo predefinido; en consecuencia, la medición del desempeño en las pymes se caracteriza por una alineación deficiente entre la estrategia y la medición de sus resultados (Garengo, Biazzo y Bititci, 2005).

Por su parte, Lo, Wang, Wa y Ramayah (2016) destacan que el desempeño organizacional no se refiere solamente a la rentabilidad, el rendimiento de los activos, el rendimiento de las inversiones y el rendimiento de los fondos propios, sino que el desempeño organizacional también mide la posición de una empresa en el mercado y su capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes.

En consecuencia, algunos investigadores (Hakimpoor, Tat y Arshad, 2011; Khan, Khalique y Nor, 2014) han empleado un enfoque más equilibrado de la medición del desempeño al incluir medidas de desempeño tanto financieras como no financieras; pero también afirman que las características específicas que tienen las pymes pueden ser obstáculos para tener un buen desempeño organizacional.

Estas características son: falta de recursos humanos; falta de capacidad y cultura de gestión organizacional, recursos de capital ilimitados; planeación estratégica deficiente y sus procesos de toma de decisiones no están formalizados.

En este contexto es oportuno abordar que las pymes para obtener un buen desempeño organizacional y ser competitivas, deben partir de la reflexión y análisis de las áreas clave de su negocio, como es el conocimiento del entorno, administración de la relación con los clientes, definición de una propuesta de valor de sus productos o servicios, formalización de alianzas, gestión de recursos, control de fuentes de ingresos y medición de resultados, como se esboza en la figura 1.

Por lo que, las pymes necesitan aumentar su enfoque gerencial estratégico para alinear sus procesos y obtener un buen desempeño organizacional; para ello la Teoría de la viabilidad en la cual los sujetos u objetos observados y sus entornos son interpretados desde una perspectiva

sistémica, en consecuencia, el Modelo del Sistema Viable (VSM por sus siglas en inglés) desarrollado por Stafford Beer (1979, 1985) permite a las organizaciones obtener la flexibilidad que necesitan para sobrevivir en ambientes rápidamente cambiantes y complejos.

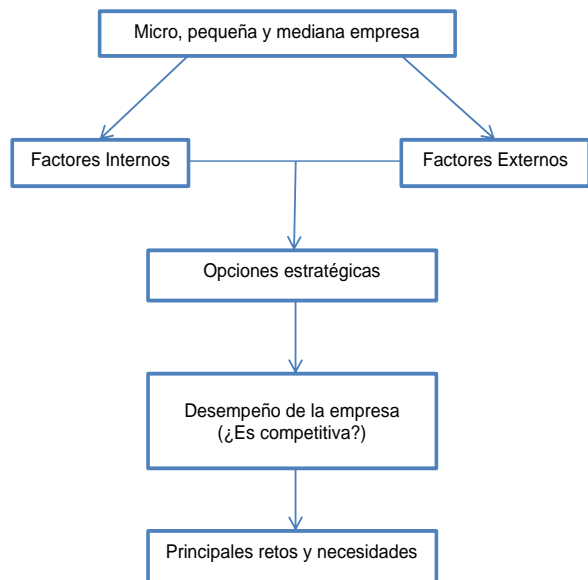


Figura 1. Competitividad de la pyme
Fuente: Elaboración propia

El VSM es un modelo cibernético que distingue niveles de control y regulación, conectados entre sí por circuitos de retroalimentación, en él se representa la estructura, las actividades, interrelaciones y flujos de información en las organizaciones, además, se basa en tres principios cibernéticos fundamentales:

- Viabilidad.** Implica que una organización debe reaccionar a las perturbaciones internas y externas de una manera apropiada para mantener su existencia (Stich y Blum, 2015).
- Recursividad.** Es un principio para estructurar los sistemas organizativos de una manera autosimilar al presentar las mismas características organizativas.
- Autonomía.** Un sistema puede actuar independientemente siempre y cuando esté de acuerdo con las reglas de sus meta-sistema.

De acuerdo con esto, Beer (1985) sostiene que, en un sistema viable, las funciones administrativas se deben descomponer en cinco subsistemas para mantener una identidad independiente frente a otras organizaciones dentro de un ambiente complejo y los cuales son:

Subsistema 1. Operación. Es la función operativa realizada por los integrantes de la organización.

Subsistema 2. Coordinación. Su función es establecer el rumbo de la operación para estar alineada con los

intereses globales de la organización mediante una efectiva comunicación horizontal en doble vía y un mecanismo de ajuste mutuo.

Subsistema 3. Gestión / Administración. Define los mecanismos de control en todos los niveles de la organización, además, de apoyarse en el canal de auditoría Conocido como S3*.

Subsistema 4. Estrategia. Se preocupa por lo interno y externo de todo el sistema, al planificar un futuro viable de acuerdo con los cambios del entorno y las capacidades internas de las organizaciones.

Subsistema 5. Política. Su función es la de un jefe o mediador que asegure una interacción óptima entre el subsistema 3 y el subsistema 4. Al establecer una política para que el sistema proporcione claridad sobre los valores y el propósito de la organización.

Es así como el VSM concibe a las organizaciones de manera novedosa y abriendo nuevos caminos para el aprendizaje organizacional.

Ello Implica que la organización estará dotada de las capacidades de regulación, aprendizaje, adaptación, y evoluciones necesarias para garantizar su supervivencia ante los cambios que puedan producirse en su entorno a lo largo del tiempo, incluso aunque éstos no hayan sido previstos cuando la organización fue diseñada.

Su carácter sistémico y multinivel, su capacidad para manejar la complejidad dinámica que se confina en la gestión de una organización y su interacción con el medio ambiente (Burgess y Wake 2012) nos hace considerar las ventajas que ofrece, al visualizar las relaciones interinstitucionales vitales que deben integrarse en el desarrollo de productos y/o servicios para permanecer un paso adelante de la competencia.

Metodología

El pensamiento sistémico se ha desarrollado a través del tiempo de forma transdisciplinaria y multidimensional porque abarca una amplia y heterogénea variedad de métodos, herramientas y principios, todos orientados a examinar y resolver problemas complejos superando la visión fragmentada que se tiene de la realidad (Senge, 1995). En este estudio sobre el análisis del desempeño organizacional de las pymes turísticas desde la perspectiva sistémica, se utilizó la multimetodología con la finalidad de obtener una comprensión más completa y enriquecedora de los diferentes aspectos de la organización de las pymes turísticas y su influencia en el desempeño global.

Es importante señalar que el enfoque sistémico incluye una amplia gama de metodologías para resolver problemas de gestión y el Modelo de Sistema Viable (VSM) se encuentra entre las metodologías sistémicas más probadas para la resolución de problemas en

organizaciones de diversas dimensiones y sectores, y puede ser utilizado a nivel teórico, metodológico, o puede ser aplicado (Ramírez-Gutiérrez, Cardoso-Castro y Tejeida Padilla, 2020).

Por otra parte, diversos estudios demuestran que la investigación en hotelería y turismo sigue avanzando por la aplicación de métodos mixtos y multimetodologías (Olya, et. al., 2020); lo que, a su vez, genera nuevas percepciones y ofrece la posibilidad de validar los resultados, además, la multimetodología al combinar métodos y recurrir a modelos cuantitativos y cualitativos aborda la variada y compleja naturaleza de los problemas del mundo real (Mingers, 2000 a, b).

A la luz de las nuevas posturas epistemológicas y teóricas basadas en la multidimensionalidad y complejidad de la realidad permite emplear diferentes métodos de investigación independientes y complementarios (Núñez-Moscoso, 2017); de tal forma que para abordar los diferentes aspectos del análisis del desempeño organizacional de las pymes turísticas se da a través del diseño secuencial exploratorio que consta de tres fases principales:

1. **Fase cualitativa inicial.** Se utiliza la técnica del focus group para explorar y analizar el desempeño organizacional de las pymes turísticas. El focus group es una metodología de investigación en la que se reúne a un grupo con experiencia y conocimientos relevantes en el tema a discutir (Escobar y Bonilla-Jiménez, 2011). Con respecto al tamaño del focus group se tomó el rango de participantes de 4 a 8 que establecieron autores como Kitzinger (1999) y Díaz (2005). De tal forma que el focus group tuviera las siguientes características:

- El grupo focal se constituyó por cinco empresas dedicadas a la actividad turística (al ser el turismo un sector heterogéneo se consideró una agencia de viajes, un restaurante, una transportadora turística, un hotel y una empresa de excursiones terrestres).

- Deben estar clasificadas como micro o pequeñas empresas de acuerdo a la definición que establece la Ley para el desarrollo de la competitividad 2006, partiendo de la estratificación por la cantidad de trabajadores y la cual toma como base la Secretaría de Turismo en México.

2. **Fase sistémica posterior.** Con la finalidad de establecer el propósito del Modelo de Sistema Viable (VSM) de Beer y definirlo como proceso de análisis de las pymes turísticas, se utilizó los cinco subsistemas del VSM para realizar la operacionalización de los sistemas relevantes (ver tabla1) con el fin de transformar un concepto abstracto en una serie de referentes que puedan ser medidos como variables y que proporcionen una base sólida para la siguiente fase.

Tabla 1. Matriz de operacionalización de sistemas relevantes

Sistema Relevante	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensión	Indicador	Ítem ¹
Operación	Se centra en las actividades que afectan la operación de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> -Es responsable de los resultados. -Es responsable de la posición en el mercado de la organización. -Es responsable de las inversiones. -Es responsable del capital humano. -Tiene nivel de autonomía. 	Operativa, económica, social y administrativa	Nominal Cualitativa	VS1- 01 VS1- 02 VS1- 03 VS1- 04 VS1- 05
Coordinación y Control	Sistema de análisis y retroalimentación de las funciones con el fin de mantener un control.	<ul style="list-style-type: none"> -Reuniones periódicas. -Reuniones espontáneas. -Informes. -Planificación Operativa. -Calidad y estándares. -Fomentar los valores, principios y reglas compartidas. 	Operativa y administrativa	Nominal Cualitativa	VS2- 06 VS2- 07 VS2- 08 VS2- 09 VS2- 10
Gestión de la Operación	Sistema que prevé el uso integral de datos para la planificación y el control de la operación.	<ul style="list-style-type: none"> -Negociar objetivos vinculados con la operación. -Verificar que la sinergia entre los actores de la operación se realiza correctamente. -Informar sobre la producción que se genera en el área operativa. 	Económica y administrativa	Ordinal y Nominal Cualitativa	VS3- 11 VS3- 12 VS3- 13 VS3- 14 VS3- 15
Mecanismos de Auditoría	Es la función de mantener un proceso de retroalimentación y/o corrección, y asegurar que los productos y/o servicios de alta calidad se proporcionen de acuerdo a las especificaciones dadas.	<ul style="list-style-type: none"> -Auditoría Interna. -Auditorías de Gestión. -Estudios y/o encuestas organizacionales. -Reuniones informales de directivos con el personal. 	Operación y estratégica	Nominal Cualitativa	VS3- 16 VS3- 17 VS3- 18 VS3- 19

¹ Ver las preguntas del instrumento de recolección de datos.

Fuente: Fuente: Elaboración propia

3. **Fase cuantitativa final.** En esta etapa, se recopilaban y analizaron los datos cuantitativos, es por ello, que, a partir de la operacionalización de los sistemas relevantes, los ítems del instrumento de recolección de datos fueron diseñados para abordar los cinco subsistemas estructurales del VSM conjugados con temas relacionados al desempeño organizacional. Con respecto a las respuestas de cada ítem se analizaron en una escala de Likert de cinco puntos donde:

1 = Nunca

2 = Casi Nunca

3 = A veces
4 = Casi siempre
5 = Siempre

Y para determinar la fiabilidad y validez de la escala, se aplicó el alfa de Cronbach para estimar la fiabilidad de la consistencia interna del instrumento de evaluación, además, de asumir que los ítems miden un mismo constructo. Finalmente, como criterio general para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach se tomaron las recomendaciones para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach con un mínimo de 0.7 de aceptable.

Fiabilidad y validez de la escala con Alfa de Cronbach

	NUNCA	CASI NUNCA	A VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE		
	1	2	3	4	5		
SUBSISTEMA 1							
SUJETOS	ITEMS	VS1-1	VS1-2	VS1-3	VS1-4	VS1-5	SUMA DE ITEMS
Alebríjex Agencia de Viajes y Eventos		5	3	5	5	5	23
Porter Transporte Ejecutivo		5	5	5	5	5	25
Comedor Los Girasoles		5	5	5	4	5	24
Excursiones Terrestres Edith		3	1	1	3	4	12
Quinta Esencia Hotel Boutique		4	3	4	3	4	18
VARP (Varianza de la Población)	0.64	2.24	2.4	0.8	0.24		S _T ² : 23.44
							Σ S _i ² : 6.32
K: El número de ítems						5	
Σ S _i ² : Sumatoria de las Varianzas de los ítems						6.32	
S _T ² : La Varianza de la suma de los ítems						23.44	
α: Coeficiente de Alfa de Cronbach							
$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$							

VIABILIDAD

ITEMS	VS29	VS30	VS31	VS32	VS33	VS34	SUMA DE ITEMS
SUJETOS							
Alebríjex Agencia de Viajes y Eventos	5	5	5	5	4	4	28
Porter Transporte Ejecutivo	3	3	3	5	5	5	24
Comedor Los Girasoles	3	4	4	4	3	3	21
Excursiones Terrestres Edith	2	3	1	4	2	3	15
Quinta Esencia Hotel Boutique	3	2	3	3	3	3	17

VARP (Varianza de la Población)	0.96	1.04	1.76	0.56	1.04	0.64	S _T ² : 22
							Σ S _i ² : 6

K: El número de ítems

Σ S_i²: Sumatoria de las Varianzas de los ítems

S_T²: La Varianza de la suma de los ítems

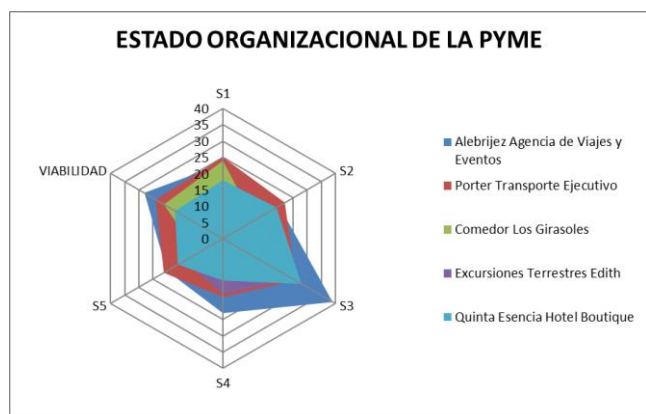
α: Coeficiente de Alfa de Cronbach

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Resultados

Los parámetros obtenidos del análisis de las pymes turísticas encuadradas en el VSM, guardan correlación respecto a los factores que les impiden tener un buen desempeño organizacional, la gráfica muestra que, aunque las cuestiones operacionales son muy importantes en las pymes, estas empresas necesitan aumentar su enfoque estratégico para alinear sus procesos y transformar sus prácticas de gestión organizacional.

PYME	S1	S2	S3	S4	S5	VIABILIDAD
Alebríjex Agencia de Viajes y Eventos	23	20	39	23	20	28
Porter Transporte Ejecutivo	25	22	26	18	21	24
Comedor Los Girasoles	24	11	24	8	9	21
Excursiones Terrestres Edith	12	19	25	17	14	15
Quinta Esencia Hotel Boutique	18	19	28	13	16	17
RANGO MAXIMO	25	25	40	25	25	30



Los resultados indican que de las cinco pymes que conforman el focus group solo tres están conscientes de que su operación es responsable de sus resultados de desempeño en tópicos como la pérdida o permanencia del capital humano y de la imagen que proyectan ante consumidores y competidores; lo que les traerá beneficios o pérdidas monetarias. Con lo que respecta a la pyme hotelera y a la de excursiones terrestres les cuesta trabajo comprender como su operación se vincula con tener un buen desempeño organizacional.

Por otra parte, la mayoría de las pymes presentan mecanismos rutinarios destinados a facilitar la coordinación de las actividades relacionadas con su operación excepto la pyme restaurantera. Con lo que respecta a mantener el control sobre la gestión de las pymes objeto de estudio siempre cuentan con información sobre su entorno de negocio, sus ventas y la asignación de recursos para seguir operando, aunque no llegan al rango máximo establecido en el instrumento de medición. Entre tanto, los resultados muestran que casi siempre o nunca llevan procesos de planeación y dirección estratégica, también se detecta que no tienen claramente definidos los principios de política corporativa ya que veces o casi nunca utilizan metas, objetivos o estrategias. Sin embargo, cada una de estas pymes turísticas tienen sus propias patologías en su funcionamiento, por lo que se propone un modelo sistémico enmarcado en el Modelo de Sistema Viable, el cual les puede brindar herramientas para la toma de decisiones respecto a las acciones correctivas, preventivas y proactivas que corrijan la funcionalidad y mejoren su desempeño organizacional.

Propuesta de un modelo sistémico de gestión para mejorar el desempeño de pymes turísticas

El diagrama en la figura 2, muestra la propuesta del modelo, enfocado a las pequeñas empresas del sector turístico, donde se observa una característica importante, el modelo es recursivo, esto significa que esta anidado entre sí, ya que cada entidad del S1 combina los S2, S3, S4 Y S5.

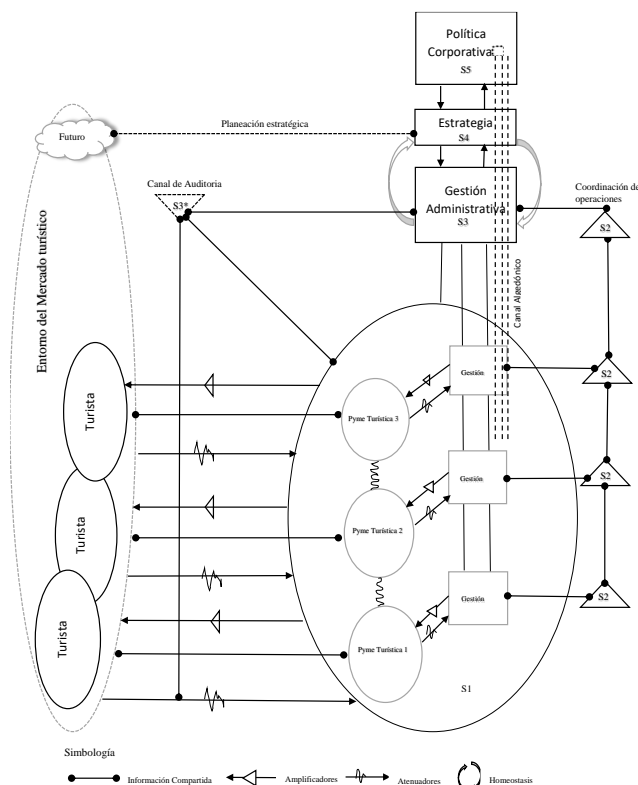


Figura 2. Propuesta del Modelo Sistémico
Fuente: Elaboración propia

Para definir la estructura sistémica de gestión para mejorar el desempeño de una pyme turística, se procede a desarrollar cada uno de los subsistemas que conforman al VSM.

Subsistema 1. Operación

Se busca establecer el propósito u objetivos principales de la organización en términos de actividades operacionales (productos, servicios y valor para el cliente), para optimizar el negocio diario en el "aquí y ahora".

Este subsistema se puede implementar:

A nivel organización. Es aquí donde las pymes deben saber cómo y cuándo proporcionar lo que el turista desea para ganar su lealtad y mantener estrechas relaciones con los demás proveedores de servicios turísticos y así satisfacer la expectativa del turista, generando valor y ventajas competitivas para la propia pyme.

Subsistema 2. Coordinación

Este subsistema tiene una función de coordinación, cuya tarea principal es asegurar que los diversos departamentos o actividades operacionales actúen en armonía para lograr acuerdos en materia de interés común. Un triángulo representa al S2 y pretende conseguir un sistema normalizado y automatizado, buscando la estabilidad y, por tanto, disminuir el efecto de la variedad exógena, endógena y la del día a día.

En estas funciones y procesos de coordinación operacional se destaca:

A nivel organización. Lo relacionado a planes operativos, la eficacia de los sistemas de información internos y externos, el factor del recurso humano (formación, desarrollo y habilidades; el trabajo en equipo y su eficiencia, rotación, ausentismo).

Subsistema 3 y 3*. Gestión / Administración y su canal de auditoría

Es la gestión operativa de la organización en su conjunto, es decir, se asegura de que las operaciones primarias puedan llevarse a cabo sin interrupciones. El subsistema 3 se identifica en un cuadrado junto al sistema global 2 y éste es el nivel más bajo de la gerencia y está básicamente para la buena coordinación, construir la coherencia y crear cohesión y sinergia entre las operaciones. El subsistema 3* es el canal de auditoría también representado por un triángulo invertido; y da al subsistema 3 acceso directo a la información de las actividades operativas.

A nivel organización. La función clave del S3 en la pyme es proporcionar recursos a condición de que estas operaciones alcancen los objetivos de desempeño acordados y estos recursos vienen de muchas formas: equipo, dinero, infraestructura, entre otros. El S3* puede actuar como auditorías periódicas para llevar un control que permita detectar cualquier anomalía a tiempo antes de que pueda generar pérdidas.

Subsistema 4. Gestión estratégica

Hace un análisis del entorno externo y la capacidad interna para tratar con él. También toma decisiones estratégicas y tiene dos tareas principales:

- 1) Traducir instrucciones e informes entre el subsistema 5 y los subsistemas de nivel inferior.
- 2) Recolectar toda la información relevante para el S1 para que sea viable y eficaz, y así adaptarse rápidamente a la variedad del entorno en el que se encuentra.

Está representado por una forma cuadrada justo encima del S3. Además, se puede observar la interacción entre él y el medio ambiente, permitiendo su inspección. Las flechas entre el subsistema 3 y el subsistema 4 permiten intercambiar información sobre lo que está sucediendo en la organización y en el entorno ahora y lo que sucederá en el futuro.

Esta última interacción es de especial importancia ya que, por un lado, el subsistema 3 adapta la organización a partir de las indicaciones identificadas por el S4 y, por otro lado, el S4 inspecciona el entorno en función de lo que la organización está haciendo actualmente.

A nivel organización. Debido a que el subsistema 4 trata de la estrategia, inteligencia, planeación e innovación. El pequeño empresario debe comenzar a utilizar este S4 para gestionar el desarrollo de la pyme y asegurarse de empezar a cerrar esas brechas estratégicas que

caracterizan a estas empresas. Por lo que el diagnóstico de las pymes turísticas en esta área debe girar en torno a las actividades de planeación estratégica u operativa utilizados para adaptarse a futuras amenazas y oportunidades ambientales; particularmente en busca de novedad o innovación en el desarrollo de procesos o servicios.

Subsistema 5. Política Corporativa

Representa el nivel normativo que hace el equilibrio entre las operaciones actuales (subsistema 3) contra las necesidades del futuro (subsistema 4). Cuando no hay equilibrio, el subsistema 5 desempeña el papel de juez. El S5 para la organización simboliza la alta dirección y determina las políticas y establece las metas para tomar decisiones.

El subsistema 5 puede ser identificado por una forma cuadrada sobre el subsistema 4. Está relacionado con la interacción entre el subsistema 3 y 4, que permite resolver los problemas encontrados cuando el S3 y S4 no está de acuerdo sobre la base de los principios definidos por el subsistema 5. Además, se destaca el canal algedónico que conecta directa y unidireccionalmente a los actores operativos con el subsistema 5 en casos extremos.

A nivel organización. Determina la identidad de la organización, por lo que gestionar el S5 en las pymes es fundamental, debido a que es el responsable de la supervivencia de la organización como un todo. Como tal, debe mantener un equilibrio adecuado entre la eficiencia operativa (subsistema 3, 2 y 1) y la innovación proactiva (subsistema 4).

Conclusiones

En conclusión, el análisis del desempeño de las pymes turísticas es crucial para comprender y mejorar su rendimiento en un entorno altamente competitivo. Se ha observado que el desempeño organizacional de las pymes turísticas presenta diversas áreas de oportunidad en su operación, planeación y dirección estratégica. Al analizar su funcionamiento a través de este focus group, se han identificado algunas áreas clave en las que estas empresas pueden enfocarse para mejorar su rendimiento y lograr un crecimiento sostenible.

En términos de operación, las pymes turísticas pueden beneficiarse al presentar una mayor atención a la gestión de la calidad del servicio. Esto implica asegurar que todos los aspectos de la experiencia del cliente estén bien cuidados, desde la atención al cliente hasta la entrega de productos y servicios. La capacitación del personal y la implementación de estándares de servicios sólidos pueden marcar la diferencia en la satisfacción del cliente y en la generación de recomendaciones positivas.

Además, la optimización de los procesos internos y la gestión eficiente de los recursos son áreas de oportunidad

para las pymes turísticas. Mediante la revisión y mejora de los procesos operativos, se puede reducir el desperdicio, aumentar la eficiencia y maximizar los recursos disponibles. Asimismo, la implementación de sistemas de gestión adecuados, que puede contribuir a una operación más efectiva y rentable. La adopción de sistemas de medición del desempeño adecuados y la evaluación de los resultados permiten identificar áreas de mejora y tomar decisiones informadas para optimizar la gestión empresarial.

En cuanto a la planeación y dirección estratégica, es fundamental que las pymes turísticas definan una visión clara y establezcan metas realistas. Esto implica identificar oportunidades de mercado, comprender las demandas cambiantes de los clientes y adaptarse a las tendencias emergentes. La adopción de un enfoque estratégico en la toma de decisiones y la implementación de planes de acción sólidos son esenciales para alcanzar el éxito a largo plazo.

Además, las pymes turísticas pueden beneficiarse al desarrollar alianzas estratégicas con otras empresas del sector, aprovechando sinergias y creando oportunidades de colaboración, en este sentido, Rojas-Lema, et. al. (2020) señala que la colaboración ya no es una opción, sino un requisito para que las organizaciones alcancen y mantengan una ventaja competitiva en el mercado y con ello, la medición de las acciones en colaboración se convierte en un reto para las pymes turísticas al aumentar la complejidad del entorno tanto interno como externo. Samad (2022) explica que la influencia de los factores externos también es crucial para el rendimiento de las empresas al postular que los factores ambientales externos proporcionan a la empresa la capacidad para establecer relaciones con los clientes que les da una posición ventajosa frente a los competidores y retiene la lealtad de los mismos, lo que resulta en una contribución significativa al rendimiento.

Heinicke (2018) destaca que para desarrollar una buena gestión del desempeño organizacional en las pymes debe centrarse cada vez más en una visión sistémica, debido a que hay un contexto en constante evolución; las pymes turísticas deben estar preparadas para enfrentar desafíos y adaptarse a nuevas tendencias y demandas del mercado.

Por consiguiente, desde la óptica metodológica, utilizar la multimetodología presentó diversas ventajas al combinar diferentes enfoques y herramientas, y se pueden aprovechar las fortalezas de cada una y superar las limitaciones individuales. Esto brinda flexibilidad y la posibilidad de acordar de manera efectiva una amplia gama de desafíos organizacionales. Por otra parte, al aplicar y proponer el uso del Modelo de Sistema Viable de Beer en un análisis de desempeño organizacional, se consideran las interacciones entre las diferentes áreas de

la pyme y se analizan las causas y efectos de las acciones tomadas, evitando soluciones fragmentadas y promoviendo una visión integral del desempeño organizacional; además, proporciona una estructura para identificar y medir las variables clave que afectan el desempeño de una pyme y permite determinar los indicadores más relevantes y establecer una base sólida para evaluar el rendimiento en diferentes áreas como finanzas, operaciones, recurso humanos y satisfacción del cliente.

En resumen, las áreas de oportunidad en la operación, planeación y dirección estratégica de las pymes turísticas incluyen la gestión de la calidad del servicio, la optimización de los recursos internos, la planificación estratégica y la creación de alianzas estratégicas. Sin embargo, este análisis no nos da un retrato fiel de la realidad subyacente por la heterogeneidad que tiene el sector turismo, pero sí puede fortalecer el estudio y análisis del desempeño organizacional de las diferentes pymes que integran el sector.

Referencias

- Beer, S. (1979,1985). *The Heart of Enterprise*. Great Britain: John Wiley and Sons.
- Burgess, N., & Wake, N. (2012). The applicability of the Viable Systems Model as a diagnostic for small to medium sized enterprises. *International Journal of Productivity and performance management*, 62.101108/17410401311285282.
- Cavlek, N. (2002). Business in Tourism: SMEs versus MNCs. *Zagreb International Review of Economics & Business*, 5(2):39-48.
- Díaz, G. (2005). Los grupos focales, su utilidad para el médico de familia. *Revista Cubana Medicina General Integral*.
- DOF. (06 de Junio de 2006). *Ley Federal para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. México: Diario Oficial de la Federación.
- DOF. (2009). *Decreto para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. México: Diario Oficial de la Federación.
- Escobar, J., & Bonilla-Jiménez, I. (2011). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*, (9):51-67.
- Garengo, P., Biazzo, S., & Bititci, U. S. (2005). Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda. *International*

Journal of Management Reviews, 7:25-47. doi:10.1111/j.1468-2370.2005.00105.x.

Hakimpoor, H., Tat, H. H., & Arshad, K. A. (2011). Strategic marketing planning (SMP) and SMEs performance: the moderating effects of structural dimensions of marketing networks. *2nd International Conference on Business and Economic Research*, (págs. 1013-1025).

Heinicke, A. (2018). Performanxe measurement systems in small and medium-sized enterprises and family firms: a systematic literature review. *J. Mang. Control*, <https://doi.org/10.1007/s00187-017-0254-9>.

Khan, M. W., Khaliq, M., & Nor, R. M. (2014). Exploring the measurements of organizational performance: small and medium enterprises (SMEs) perspective. *Market Forces*, 9(2): 31-38.

Kitzinger, J. (1995). Education and debate qualitative research: Introducing focus groups. *Sociology of Health*.

Lo, M. C., Wang, Y. c., Wah, C. R., & Ramatah, T. (2016). The critical success factors for organizational performance of SMEs in Malaysia: A partial least squares approach. *Revista Brasileira de Gedstao de Negócios/ Review Business Management*, 18(61): 370. doi.org/10.7819/rbgn.v18i61.3058.

Mingers, J. (2000a). The contribution of critical realism as an underpinning philosophy for QRaMS and systems. *J Operat Res Soc*, 51. Retrived from www.stockton-press.co.uk/jors.

Mingers, J. (2000b). An idea ahead of its time: the history and development of soft systems methodology. *Syst Pract Action Res*, 13(6):733-755. doi.org/10.1023/A:1026475428221.

Núñez- Moscoso, J. (2017). Los métodos mixtos en la investigación en educación: Hacia un uso reflexivo. *Cadernos de Pesquisa*, 47(164)632-649. <https://doi.org/10.1590/198053143763>.

OECD. (2010). *Tourism in OECD Countries, Trends ans Políticas*. Paris, France: OECD Publishing.

OECD. (2017). *Tourism Policy Review of México*. OECD Publishing.

Olya, H., Van Niekerk, M., Taheri, B., & Gannon, M. (2020). Innovative mixed and multi method approaches to hospitality and tourism research. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32. Doi.1385-1391.10.1108/IJCHM-04-2020-024.

Programa Sectorial de Turismo 2020-2024. (2020). *Programa Sectorial de Turismo 2020-2024*.

Ramírez-Gutiérrez, A. G., Cardoso-Castro, P. P., & Tejada-Padilla, R. (2020). A Methodological proposal for the complementarity of the SSM and the VSM for the Analysis of Viability in Organizations. *Systemic Practice and Action Research*, 34. doi.org/10.1007/s11213-020-09536-7.

Rojas-Lema, X., Alfaro-Saiz, J. J., Rodríguez-Rodríguez, R., & Verdecho, M. J. (2020). Performance measurement in SMEs: systematic literature review and research directions. *Total Quality Management*, doi.org/10.1080/14783363.2020.1774357.

Samad, S. (2022). Unravelling Factors influencing firm performance: Evidence from the SMEs in Tourism Industry. *International Journal of Financial Studies*, 10:77. <https://doi.org/10.3390/ijfs10030077>.

Senge, P. (1995). *La Quinta disciplina en la Práctica*. Barcelona España: Editorial Granica ISBN:9788475773933.

Stich, V., & Blum, M. (2015). A cybernetic reference model for production systems using the Viable System Model. *IFIP Advances in Information and communication Technology*, (pág. volume 459).

Anexo A

Instrumento de Recolección de Datos

NOMB RE DE LA EMPRESA: _____

TIEMPO DE FUNCIONAMIENTO: _____

GIRO: _____

NÚMERO DE COLABORADORES: _____

¿CONOCE LO QUE ES UNA CADENA DE SUMINSITRO DEL TURISMO? _____

¿ES PROVEEDOR DE ALGUNA CADENA DE SUMINSTRO DEL TURISMO PARA PEQUEÑAS EMPRESAS? _____

El siguiente estudio tiene como finalidad conocer su opinión acerca de la operación y gestión de las pequeñas empresas.

A continuación se presentan una serie de items con los que puede estar o no de acuerdo. Posteriormente se presentan cinco alternativas de respuesta posibles, las cuales son:

Siempre
Casi siempre
A veces
Casi nunca
Nunca

Señale (marcando con una cruz en la columna) la alternativa que más se asemeja a su opinión. Sino comprende alguna afirmación coloque un signo de interrogación frente a la misma. La información que proporcione es confidencial y sólo será utilizada con fines académicos.

¡¡¡GRACIAS!!

I. Subsistema 1

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
VS1-1 La operación de mi empresa es responsable de los beneficios o pérdidas monetarias de la misma.					
VS1-2 La operación de mi empresa es responsable por la pérdida o permanencia del capital humano.					
VS1-3 La operación de mi empresa es responsable de los riesgos comerciales (ejemplo su imagen antes consumidores y competidores)					
VS1-4 El área operativa de mi empresa tiene autonomía para tomar decisiones.					
VS1-5 El área operativa de mi empresa sabe quiénes son nuestros clientes, competidores, compañeros de otras áreas y proveedores.					

I. Subsistema 2

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
VS2-6 Cada área operativa recibe periódicamente información relativa a otras áreas para la ejecución de sus propias actividades.					
VS2-7 Las áreas operativas se juntan periódicamente en reuniones generales.					
VS2-8 Las áreas operativas conocen las normas, políticas y procedimientos que rigen a la empresa.					
VS2-9 Las áreas operativas proporcionan alguna información sobre los ingresos de la empresa.					
VS2-10 Las áreas operativas manejan algún reporte de sus actividades diarias.					

I. Subsistema 3 (INC. S3*)

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
VS3-11 La empresa aprovecha información de otras áreas para realizar sus actividades.					
VS3-12 Cuenta con información sobre ventas, costos, habilidades de los colaboradores.					
VS3-13 Cuentan con información sobre su entorno de negocio.					
VS3-14 Cuentan con mecanismos para supervisar a las áreas operativas.					
VS3-15 La dirección negocia los objetivos de la empresa con las áreas operativas.					
VS3-16 Examina periódicamente los resultados y objetivos de la empresa.					
VS3-17 Establecen un plan para asignar recursos a sus áreas operativas.					
VS3-18 Los recursos se distribuyen de forma equitativa entre las áreas operativas.					

I. Subsistema 4

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
VS4-19 Realizan estrategias con base s las tendencias y cambios internos y externos a la empresa.					
VS4-20 En la planeación de las actividades estratégicas participan personas de los diferentes niveles que conforman la empresa.					
VS4-21 Cuentan con una dirección estratégica que analice el mercado y datos estadísticos para observar el entorno de la empresa.					
VS4-22 Se evalúa el desarrollo interno de la empresa.					
VS4-23 Se evalúa el desarrollo externo de la empresa.					

I. Subsistema 5

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
VS5-24 La empresa utiliza metas, estándares y valores.					
VS5-25 Los colaboradores conocen y llevan a cabo los principios antes mencionados.					
VS5-26 Cuentan con criterios para medir al desempeño de la empresa en su conjunto.					
VS5-27 Las metas y los estándares son examinados periódicamente.					
VS5-28 Las metas y los estándares se adaptan periódicamente, si es necesario.					

I. Viabilidad

	Siempre	Casi siempre	A veces	Casi nunca	Nunca
VS-29 En mi empresa se promueven nuevos procedimientos o tecnologías enfocadas a la actividad principal.					
VS-30 Mi empresa promueve la generación de nuevas ideas entre los colaboradores, para ser implementadas en la empresa.					
VS-31 Nuevas ideas o procedimientos ya han sido implementados con éxito en mi empresa.					
VS-32 Mi empresa planea desarrollo a largo plazo (al menos una proyección a 5 años) con respecto a sus productos y/o servicios.					
VS-33 Mi empresa realiza pronósticos sobre su nivel de ingresos a largo plazo (al menos una proyección a 5 años).					
VS-34 Mi empresa estima un desarrollo a largo plazo (al menos una proyección a 5 años) con respecto al número de empleados.					