

Planeación estratégica y el control interno como promotores de rentabilidad en mipymes del sector turístico de la Ciudad de Campeche, México

Román Alberto Quijano García

Universidad Autónoma de Campeche

rq6715@hotmail.com

Luis Alfredo Arguelles Ma

Universidad Autónoma de Campeche

luisarguelles@larguellesyassociados.com.mx

José Alonzo Sahui Maldonado

Universidad Autónoma de Campeche

josesahui@yahoo.com.mx

Resumen

Actualmente la ciudad de Campeche busca posicionarse como destino turístico, lo cual es contemplado dentro del plan estatal de desarrollo 2009-2015, diseñado por el gobierno actual, quien mediante programas de apoyo y promoción busca un repunte de este sector para convertirlo en una fuente importante de ingresos después de la actividad petrolera que se encuentra focalizada en Ciudad del Carmen. Las mipymes turísticas de Campeche, deben afrontar el reto y diagnosticar su situación actual para hacerle frente a los

compromisos que los llevaran al crecimiento económico; por lo tanto se requiere que conozcan su situación financiera, cuenten con planeación de largo plazo, capacidad instalada e infraestructura acorde a la demanda de los visitantes tanto nacionales como extranjeros.

El objetivo fundamental de esta investigación es identificar la percepción del líder de las firmas familiares referente al desarrollo de planes que coadyuven a permanecer en el mercado, así como sus procesos de diseño, implementación y evaluación de estrategias empresariales de largo plazo. Los resultados demuestran que las variables bajo estudio responden en gran medida a la influencia del socio fundador y su personal estilo en la toma de decisiones.

Palabras Clave: Administración, Liderazgo, Estrategia empresarial.

Antecedentes

El cuerpo académico Innovación en las Organizaciones está adscrito a la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Campeche y obtuvo el reconocimiento por PROMEP el 8 de noviembre de 2011 con clave UNACAM-CA-48. La línea de generación y aplicación del conocimiento que desarrolla se denomina: Estrategias para el desarrollo de las mipymes y su actual grado de consolidación es: En formación

a) Descripción de la línea de investigación

La línea de investigación Estrategias para el desarrollo de las mipymes tiene como objetivo analizar los fundamentos teóricos y prácticos necesarios para entender la complejidad y problemática administrativa, financiera y contable, derivada de los diferentes enfoques y corrientes del pensamiento administrativo, contable y financiero; suministrando los elementos necesarios para generar los sistemas y modelos acordes con las actividades de este tipo de organizaciones en el estado y la región económica.

b) Justificación

La entidad y la región requieren de la generación y aplicación de conocimientos para contribuir a la solución de los problemas que se presentan en las áreas administrativas, financieras y contables; causadas por la alta dirección, el recurso humano y el entorno; lo que reducen los niveles de productividad y competitividad de las organizaciones impidiéndoles alcanzar sus objetivos y metas.

c) Plan de trabajo general

El cuerpo académico Innovación en las Organizaciones desde su conformación ha venido desarrollando el siguiente plan general de trabajo del cual se derivan los productos de las distintas investigaciones:

Objetivo	Estrategia	Acción	Meta
Formular proyectos de investigación que contribuyan a la identificación de los factores causantes de desviaciones de los objetivos y metas empresariales y proponer alternativas de solución mediante la aplicación de teorías administrativas y desarrollo o réplica de modelos.	Desarrollar investigaciones que generen nuevos conocimientos sobre la problemática administrativa y operativa de las mipymes, cuyos resultados puedan ser considerados por la dirección de las mismas como alternativas de solución. Fomentar la participación de profesores que se	Publicar los resultados en revistas especializadas Participar en capítulos de libros mediante el método de casos. Exponer los resultados de las investigaciones en congresos internacionales.	Desarrollar y concluir los proyectos de investigación aprobados Publicar artículos en revistas especializadas, arbitradas e indexadas Participar en la publicación de libros o capítulos mediante el método de casos.

	<p>asocien a las investigaciones para enriquecer las investigaciones.</p> <p>Motivar la participación de los estudiantes en los procesos de investigación</p>	<p>Dirigir tesis vinculadas con la línea de investigación:</p> <p>Estrategias para el desarrollo de las mipymes</p>	<p>Participar en congresos internacionales como ponentes</p> <p>Tutorar tesis relacionadas con las líneas del cuerpo académico</p> <p>Elaborar y presentar los informes técnicos correspondientes.</p>
--	---	---	--

El Cuerpo Académico Innovación en la Organizaciones busca fortalecer la vinculación de la Universidad Autónoma de Campeche, mediante un acercamiento a los sectores productivos del Estado, y para ello se está desarrollando un trabajo de investigación conjunto con la Cámara de Comercio y Servicios Turísticos con el objetivo de contribuir a la permanencia de las empresas del sector turístico de la ciudad de San Francisco de Campeche, en apego al Plan Estatal de Desarrollo que contempla un mayor apoyo como fuente de generadora de empleos para la entidad.

PROTOCOLO

Descripción del problema

Actualmente la ciudad de Campeche busca posicionarse como destino turístico, lo cual es contemplado dentro del Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015, diseñado por el gobierno actual, quien mediante programas de apoyo y promoción intenta un repunte de este sector para convertirlo en una fuente importante de ingresos después de la actividad petrolera que se encuentra focalizada en ciudad del Carmen.

En el marco del Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015 se definen las políticas turísticas en la entidad, derivado de que este sector ha ido forjando una ruta ascendente como actividad económica, situándose hoy como factor central para lograr mayores oportunidades de empleo para la población; el gobierno del estado de Campeche se encuentra comprometido al crecimiento económico del sector, mediante el convenio suscrito con el gobierno federal contenido en la agenda nacional de turismo, que comprende 11 ejes estratégicos, alineados al programa sectorial de turismo estatal.

Las mipymes turísticas de Campeche, deben afrontar el reto y diagnosticar su situación actual para hacerle frente a los compromisos que los llevarán al crecimiento económico. El sector turístico requiere mipymes que conozcan su situación financiera, nivel de capacidad instalada e infraestructura acorde a la demanda de visitantes tanto

nacionales como extranjeros, que exigen calidad en servicios de hotelería, restaurantero, agencias de viajes y promotores de recorridos turísticos.

La contribución a la economía de los países por las mipymes es reconocida a nivel internacional ya que son fuente generadora de empleos, lo que las convierte en organizaciones indispensables para el desarrollo de su economía, sin embargo también es sabido la elevada tasa de mortalidad que enfrentan derivada de la escasa aplicación de herramientas administrativas y métodos de análisis de información financiera que les permitan formular planeaciones de largo plazo y enfrentar los problemas del mercado al que pertenecen y las exigencias de la globalización.

Preguntas de investigación

Toda empresa, no importa cuál sea su tamaño y su actividad, requiere establecer controles derivados de una planeación estratégica y cuyos resultados deberán reflejarse en el largo plazo en su situación financiera, posicionamiento en el mercado y permanencia, por lo tanto y derivado de la problemática planteada surgen las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuáles son las políticas de control interno que tienen implementadas las mipymes turísticas de la ciudad de Campeche?
2. ¿Cuál es la situación financiera y el nivel de rentabilidad de las mipymes turísticas de la ciudad de Campeche?
3. ¿Cuál es la percepción del líder de estas organizaciones respecto a la administración estratégica como herramienta de planeación y en qué medida se tiene implementada en la mipymes turísticas de la ciudad de Campeche?

Objetivos

Los objetivos de la presente investigación son:

Objetivo general

Identificar el nivel de aplicación de herramientas administrativas en las mipymes del sector turístico de la ciudad de Campeche y evaluar el impacto de las mismas en su situación financiera y en el diseño de estrategias para su permanencia y desarrollo desde la óptica del líder de este tipo de organizaciones.

Objetivos específicos

- a) Evaluar la percepción del líder de las mipymes respecto a las herramientas administrativas y sus beneficios.
- b) Determinar el grado de aplicación de las herramientas administrativas dentro de este tipo de organizaciones.
- c) Analizar la rentabilidad financiera de las mipymes del sector turístico que tienen implementada alguna herramienta administrativa contra aquellas que aun no las utilizan.
- d) Evaluar las fortalezas y debilidades de las mipymes participantes y establecer diferencias según su tipo de administración.
- e) Determinar el grado de asociación entre la administración, control y rentabilidad.
- f) Establecer propuestas para el crecimiento económico del sector.

Marco Teórico.

Ubicándose dentro del contexto latinoamericano, Saavedra y Hernández (2008) desarrollaron un estudio comparativo sobre la caracterización e importancia de las mipymes, identificando distintos parámetros de clasificación, tanto internacionales como de Latinoamérica, evaluando la composición empresarial (más del 99% son mipymes) y la importancia económica de las mismas, señalando que generan un 64.26% en promedio del empleo total, aún cuando su participación en el producto interno bruto es menor.

En México existen 5'144,056 de unidades económicas según la información obtenida del Censo Económico 2009 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2011), y de acuerdo a su procedimiento de recorrido el 99.8% son Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES), las cuales crean el 73% de empleos y generan el 34.7% del total del Producto Interno Bruto (INEGI, 2011).

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

1.1 Competitividad de las MIPYMES en México

Muchos de los elementos que definían el concepto de competitividad hace algunos años, han comenzado a ser rebasados por una realidad que hoy en día, es caracterizada por un mercado exigente y sumamente dinámico. La globalización de los mercados, el énfasis en la tecnología, la calidad de los productos y el servicio a los clientes conforman algunas de las principales directrices que las empresas deben atender de manera prioritaria si es que no quieren quedar a la zaga con respecto a sus competidores. En el caso de México, así como de la mayoría de los países de América Latina, es importante tomar en cuenta el triste papel que las MIPYMES han jugado como impulsoras del desarrollo económico y social. Así pues, podemos señalar que en una encuesta aplicada en 1991 por el Instituto Mexicano de la Mediana y Pequeña Empresa, los empresarios mexicanos identificaron a los siguientes como los principales problemas de las pymes (Bensusán, et. al., 1996: 32-33)

La administración estratégica en las MIPYMES

Es importante destacar que esta “estrategia empresarial”, formada por un patrón de decisiones consistentes (se toma la decisión y se sigue), coherentes e integradoras (unificadoras), definen la manera en que la organización competirá en el mercado, llevando a que orienten sus negocios buscando alguna diferencia competitiva que las haga sobresalir del resto.

Si tenemos en cuenta que después de pensar qué se va a hacer (análisis estratégico), hay que hacerlo (ejecución estratégica) y controlar lo que se realiza (seguimiento estratégico),

podemos llamar a ese proceso de gestión centrado en aspectos estratégicos (planeamiento, ejecución y seguimiento), Administración Estratégica. (Biasca, 2001).

Por lo tanto y de una manera más formal se puede decir que la Administración Estratégica es la planificación de objetivos y metas, implementación de planes para obtener los resultados previstos, control y evaluación de los mismos, para realizar un diagnóstico y análisis a través de los parámetros de medición.

La planificación efectiva de esa estrategia lleva a que las organizaciones deban conocer su interior y orientarse al mercado, pero teniendo claro que para alcanzar las metas y objetivos deseados y conseguir una diferenciación, deben concentrarse en los procesos clave que las lleven al éxito. Pero para esto, en una organización que quiera manejar los cambios actuales y tener capacidad de mejoramiento e innovación, se deben dar ciertas premisas:

- Fuerte liderazgo de la dirección superior.
- Clara visión de futuro.
- Fuerte orientación a los clientes.
- Trabajo en equipo con una atmósfera positiva y alto involucramiento del personal.

Esto lleva a concluir que muchas organizaciones consideran que el proceso de análisis y administración estratégica es fundamental para el desarrollo y el futuro de las mismas, pero también muchas veces sucede que los sistemas aplicados son a veces operativamente complejos, poco difundidos o comunicados y no evaluados correctamente, de tal manera que no permiten obtener los resultados y objetivos estratégicos buscados. También cabe destacar que muchas organizaciones no ven al

proceso de administración estratégica como algo dinámico, cambiante y que debe ser revisado y ajustado permanentemente, obligado por los constantes cambios del mercado.

Metodología.

El presente estudio es de tipo descriptivo y correlacional pues se pretende medir o recoger información de las variables sujetas a estudio como herramientas administrativas, y posición financiera desde la óptica del líder de las mipymes, el diseño es no experimental transversal ya que se recolectarán datos en un solo momento en su contexto natural, mediante la aplicación de encuestas y entrevistas; teniendo como propósito el describir variables y analizar su incidencia e interrelación.

Con los datos obtenidos se determinará el grado de asociación de las variables para darle certeza a la toma de decisiones. El método utilizado para la recolección de información cuantitativa y cualitativa es a través de trabajo de campo y la técnica empleada es la entrevista.

La población sujeta a estudio son las mipymes del sector restauranero de la ciudad de Campeche que serán elegidas de acuerdo al padrón de la Cámara de Comercio y Servicios Turísticos Delegación Campeche con quien se celebrará convenio de vinculación y colaboración.

Se desarrollarán las definiciones operacionales y conceptuales de cada una de las variables relativas al problema y los instrumentos utilizados serán previamente validados para asegurar el nivel de comprensión de los participantes y poder determinar su grado de confiabilidad.

Para la recolección y análisis de datos en una primera fase se aplicarán las entrevistas y cuestionarios de forma personal a los propietarios de las empresas estimándose una duración de 60 minutos por cada instrumento. Para procesar la información se utilizará el programa de análisis estadístico denominado SPSS (Statistic Program for Social Sciences). Para el análisis de la información cuantitativa obtenida de los cuestionarios se realizará un análisis estadístico descriptivo y de frecuencias de las variables. Estos instrumentos consideran puntajes asignados en una escala tipo likert, aplicación del método de razones financieras y la creación de índices partiendo de la identificación de las frases testimonio obtenidas de las entrevistas, construyendo categorías y tablas de frecuencias.

Técnicas que se aplicarán en el proyecto

Para dar respuesta a las interrogantes y alcanzar los objetivos del presente estudio se aplicarán inicialmente una entrevista semi estructurada desarrollada por Brockhaus R. (2004) integrada por 36 reactivos de los cuales 15 corresponden al conocimiento y aplicación de herramientas administrativas y 21 reactivos relativos a la situación financiera en las mipymes.

Para evaluar la variable relativa a la rentabilidad se obtendrán los datos relativos a los estados financieros básicos y se aplicarán los modelos sugeridos por González, Correa y Acosta (2002).

Para la variable del control interno son evaluados bajo un enfoque cualitativo utilizando cuestionarios estructurados a 3 niveles: dirección general, gerencias y encargados de áreas operativas, la metodología de este instrumento esta operacionalizado por medio del software Meycor Coso Ag desarrollado por Datasec.

Impacto en el desarrollo del Cuerpo Académico.

El presente estudio esta directamente relacionado con la línea de investigación del cuerpo académico, pues permitirá identificar empresas del sector turístico que adolecen de la aplicación de herramientas administrativas, el problema que enfrentan para la selección y uso de las mismas además de conocer la situación financiera conjunta del sector para poder contribuir mediante la propuesta de estrategias dirigidas al logro de metas de largo plazo, lo que estrecha la vinculación del cuerpo académico con el entorno y la presencia de la Universidad en la comunidad.

Cadena de valor

Para el área de conocimiento

Este proyecto permitirá confirmar las teorías existentes sobre la problemática de las mipymes o bien hallar las particularidades de las mismas para el estado de Campeche, partiendo del hecho de que no existen fórmulas estandarizadas para la solución de los conflictos en este tipo de organizaciones.

Para la región

Se obtendrán alternativas de solución a la problemática actual de las mipymes atendiendo a su ubicación geográfica y su cultura, las cuales inciden en su desarrollo y permanencia adicionalmente que son las mayores generadoras de empleo para la población.

Para la institución

Se fortalece la presencia de la Universidad en la comunidad al vincularse con el sector empresarial contribuyendo con este tipo de estudios a la solución de problemas en las organizaciones, la permanencia de empleos y finalmente al cumplimiento de su responsabilidad social en forma integral

Para el país

La contribución de las mipymes a la economía del país es inegable tal como lo señalan los indicadores macroeconómicos, por lo tanto generar información que coadyuve a su desarrollo y permanencia ofrece la oportunidad de contar con organizaciones capaces de planear en el largo plazo y seguir ofertando fuentes de empleo, lo que siempre es uno de los mas fuertes compromisos del gobierno federal

Para los otros interesados.

Para el caso de las Cámaras que afilian a estas organizaciones es fundamental conocer los problemas administrativos y financieros que enfrentan sus agremiados, para que en forma conjunta puedan proponer alternativas de solución o bien ser actores dinámicos al canalizar estas alternativas hacia las instancias de gobierno correspondientes.

RESULTADOS

Los resultados preliminares obtenidos de la aplicación del primer instrumento descrito referente a la Administración estratégica, permiten observar que se tiene conocimiento de la misma por parte de los propietarios de las empresas turísticas del sector restaurantero, pero no la aplican partiendo de la percepción de la inversión que representa tanto en tiempo como en costos, sin considerar los probables beneficios de una planeación para el largo plazo y la previsión de problemas que evitan las empresas con este tipo de herramientas administrativas.

Se tienen estrategias operativas que les permiten permanecer en el mercado pero no están documentadas y se desarrollan sobre bases empíricas sin que se deje constancia de los resultados de su aplicación para una réplica posterior o bien una comparación y modificación si no se alcanzan los objetivos trazados.

No cuentan con un documento formal de planeación y no proyectan tampoco las inversiones en activos fijos mediante financiamientos adecuados pues no cuentan con estrategias de inversión en infraestructura, erogando conforme se presentan las necesidades operativas.

Conclusión

Con los resultados preliminares se pudieron identificar las principales características de la población de estudio respecto al diseño de estrategias y el conocimiento de la administración estratégica concluyéndose que:

- a. Las empresas del estudio, no cuentan con un plan de negocios escrito, o estar desarrollándolo actualmente, por lo que no cuentan con metas, objetivos y valores definidos, así como tampoco han diseñado su misión y visión, como parte de un proyecto de administración estratégica, lo que permite señalar que su planeación se circunscribe solo al corto plazo.
- b. No han elaborado algún estudio que les permita un conocimiento real de sus debilidades y fortalezas, para aprovechar las oportunidades del sector construcción o evitar las amenazas de los competidores y del mercado en conjunto.
- c. Permanecen en el sector, pero no manifiestan tener un plan metodológicamente desarrollado y por escrito, con estrategias para incrementar su presencia o penetrar nuevos mercados.
- d. Las estrategias para fomentar el crecimiento empresarial y financiar las actividades de la organización son pocas, careciendo de una metodología de investigación de mercados que les permitan evaluar los costos financieros de la fuente de financiamiento elegida para sus proyectos de inversión.

El estudio muestra un panorama descriptivo sobre la problemática evaluada, sin embargo futuras líneas de investigación podrían estar enfocadas a identificar qué factores inciden para que no se implemente la administración estratégica.

Otro aspecto importante de evaluar, es si la situación es similar en otros estados de la República Mexicana, que desarrollen esta actividad y poder replicar este estudio para analizar las diferencias en los niveles de las variables estudiadas y los diversos factores involucrados, por lo que un trabajo interinstitucional podría resultar un estudio importante de realizar con respecto a esta problemática.

Bibliografía

Aybar C., Casino A. y López J. (2006). La reestructuración financiera de las pymes en crisis. Endogeneidad en la lección entre vía privada y vía concursal. *Investigaciones Económicas*. 30, 001 pp 137-162.

Bellina J. (2004). Dificultades crediticias de las pymes derivados de la información asimétrica. *Invenio*. 7, 013 pp. 103-106.

Bonilla, E. y Rodríguez, P. (1997). *La investigación en Ciencias Sociales. Más Allá del dilema de los métodos*. Bogotá, Colombia. Ediciones Uniandes, Grupo Editorial Norma.

Consejo Mexicano para el Desarrollo Económico y Social (COMDES, 2009). Programa alianza por las PYMES. México. Recuperado de: www.consejomexicano.org.mx

Diario Oficial de la Federación (2009). Acuerdo para la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas. México. Recuperado de: www.dof.gob.mx

Diario Oficial de la Federación (2010). Reglas de operación del programa de estancias infantiles para apoyar a madres trabajadoras. México. Recuperado de: www.dof.gob.mx

- Fred R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.
- Gobierno del Estado de Campeche (2004). *Plan Estatal de Desarrollo 2003-2009*. México: Talleres del Gobierno del Estado de Campeche.
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Instituto Mexicano de Contadores Públicos AC. (2009). *Normas de información financiera*. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos AC.
- Longenecker J., Moore C. y Petty W. (2001). *Administración de pequeñas empresas*. México: Thomson Learning.
- Méndez J. (2007). *La Economía en la Empresa*, (Tercera Edición). México: Mc Graw Hill.
- Mondino y Pendás, P. (2007). *Finanzas para empresas competitivas* (Tercera edición). México: Granica.
- Navarrete E. y Sansores E. (2010). La estructura de capital de las micro, pequeñas y medianas empresas en Quintana Roo. *Investigación y Ciencia*. 49 pp. 48-53.
- Restrepo J. y Vanegas J. (2009). Análisis del perfil financiero de las pymes del valle del Aburra y su acceso al crédito: una aproximación empírica. *Revista Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*. 3 pp. 43-54.
- Saavedra M. y Hernández Y. Caracterización e importancia de las mypimes en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*. 11, 17 pp. 122-134
- Vargas H. (2003). Consideraciones prácticas para la gestión del capital de trabajo en la pymes innovadoras. *Escuela de Administración de Negocios*. 47 pp. 98-109.

Wild J., Subramanyam K. y Halsey R. (2007) *Análisis de estados financieros* (Novena edición). México: Mc Graw Hill.