

Efecto de la planeación estratégica en la competitividad de pymes lideradas por mujeres. Caso Hidalgo.

**Aura Paulina Flores Barrera – Teresa de Jesús Vargas Vega
María Luisa Saavedra García – Orquídea Galdina Arellano Pérez**
MÉJICO



Aura Paulina Flores es Doctora en Ciencias Administrativas, Profesora Investigadora de la Licenciatura en Gastronomía del Instituto de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Contacto: aurap@uaeh.edu.mx

ORCID: [0000-0002-6906-2299](https://orcid.org/0000-0002-6906-2299)

Teresa Vargas es Doctora en Economía, Profesora Investigadora de la Licenciatura en Contaduría del Instituto de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Contacto: tvega@uaeh.edu.mx

ORCID: [0000-0002-6051-7197](https://orcid.org/0000-0002-6051-7197)



María Luisa Saavedra es Doctora en Administración por la Universidad Nacional Autónoma de México, Profesora Titular de la Facultad de Contaduría y Administración en la UNAM, miembro del Sistema Nacional de Investigadores Nivel II y Vicepresidente de Capítulos de la Academia de Ciencias Administrativas ACACIA.

Contacto: maluisasaavedra@yahoo.com

ORCID: [0000-0002-3297-1157](https://orcid.org/0000-0002-3297-1157)

Orquídea Galdina Arellano es Doctora en Ciencias de los Alimentos y Salud Humana y Profesora del Instituto de Ciencias Económico-Administrativas de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.

Contacto: orquidea_arellano5663@uaeh.edu.mx,

ORCID: [0000-0001-5089-6931](https://orcid.org/0000-0001-5089-6931)

Resumen: la presente investigación analiza el efecto de la planeación estratégica en la competitividad de la industria restaurantera, específicamente de las pymes lideradas por mujeres, en el estado de Hidalgo, Méjico. Con el uso del mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo, se realiza un análisis descriptivo y correlacional para identificar los indicadores con mayor incidencia en la competitividad. Los resultados revelan que la implementación de la estrategia es el área que influye significativamente en la competitividad. Se pudo concluir que las unidades económicas del sector que son dirigidas por mujeres tienen una competitividad global muy alta, razón por la cual es importante implementar un programa continuo de capacitación para las dueñas, en el que se aborden temas del proceso, la aplicación y la evaluación de la planeación estratégica para hacer más eficientes a sus empresas y mantenerlas en el mercado.

Palabras clave: competitividad, industria restaurantera, mujeres, planeación estratégica.

Strategic planning effect on competitiveness in women-led SMEs. Hidalgo case.

Abstract: This research examines the impact of strategic planning on the competitiveness of women-led small and medium-sized enterprises in the restaurant industry in Hidalgo, Mexico. Through the use of the Inter-American Development Bank's competitiveness map, a descriptive and correlational analysis was conducted to identify the most influential competitiveness indicators. The findings show that the adoption of business strategies plays a crucial role in enhancing competitiveness. The study concludes that women-led businesses in this sector demonstrate high overall competitiveness. Therefore, it is essential to implement a continuous training program for women owners, focusing on the process, application, and evaluation of strategic planning to improve operational efficiency and sustain their market presence.

Key words: Competitiveness, Restaurant industry, women, strategic planning.

Afeito do planeamento estratégico na competitividade das PME lideradas por mulheres. Caso Hidalgo

Resumo: esta pesquisa examina o impacto do planeamento estratégico na competitividade de pequenas e médias empresas lideradas por mulheres no setor de restaurantes em Hidalgo, México. Usando o mapa de competitividade do Banco Interamericano de Desenvolvimento, realizou-se uma análise descritiva e correlacional para identificar os indicadores de competitividade mais influentes. Os resultados mostram que a adoção de estratégias empresariais desempenha um papel crucial na melhoria da competitividade. A pesquisa conclui que essas empresas apresentam alta competitividade, recomendando a implementação de um programa contínuo de capacitação para as proprietárias, focando no processo, aplicação e avaliação do planeamento estratégico para melhorar a eficiência operacional e manter sua presença no mercado.

Palavras chave: competitividade, indústria de restaurantes, mulheres, planeamento estratégico.

Introducción

Las pymes en México desempeñan un rol importante para el crecimiento, pues representan el 99 % de las unidades económicas en el país (INEGI, 2022a). Una buena proporción de estas nacieron durante la pandemia sanitaria del covid-19 y son dirigidas por mujeres. En el caso específico de la industria restaurantera, el sector tiene una participación de las mujeres del 57 % a nivel nacional (García, 2021, p. 44), el 17,59 % de las empresas de este sector es liderada por una mujer y solamente el 26 % de estas utiliza la planeación estratégica como una herramienta para asegurar resultados positivos (INEGI, 2022a).

El liderazgo femenino es importante. Diversos estudios como los desarrollados por la Organización de las Naciones Unidas (2021), Acevedo *et al.* (2021), Dalimunthe (2019) y Saavedra y Camarena (2020), entre otros, han demostrado que las mujeres latinoamericanas están liderando empresas de una manera más humana, logran competencias necesarias para alcanzar objetivos comunes, no sólo para las empresas sino también para su gente, al promover la integración de las personas en los procesos de trabajo y fomentar espacios de convivencia para lograr un bien común. Por ello, esta investigación tiene como objetivo identificar, por medio del mapa de competitividad, los indicadores de la planeación estratégica con mayor incidencia en la competitividad de las empresas restauranteras hidalguenses lideradas por mujeres.

Para esto se formularon las siguientes preguntas: ¿en qué medida la planeación estratégica influye de manera significativa en la competitividad de la industria restaurantera hidalguense? y ¿cuáles son los indicadores de la planeación estratégica con mayor incidencia en la competitividad de las empresas restauranteras? Con base en el Mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se identificará en qué medida la planeación estratégica posibilita a las empresas restauranteras lideradas por mujeres ser más competitivas en el mercado, en momentos de crisis para apoyar la toma de decisiones.

Marco teórico

Los hombres y las mujeres han coexistido siempre en sus funciones diversas dentro de los ambientes familiares; sin embargo, en lo laboral, son relativamente nuevas estas relaciones ya que ha sido uno de los fenómenos más significativos ocurridos a escala mundial en las últimas décadas (Ayala *et al.*, 2011). En la sociedad occidental, las mujeres se han integrado de manera importante, pero sus puestos han sido casi siempre secundarios en relación con los alcanzados por los hombres; aunque ejerzan la misma profesión, el sexo masculino casi siempre llega a puestos más altos (Nicolson, 1997, p. 16).

De acuerdo con la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2021), las proyecciones actuales apuntan a la igualdad de género, empero en las más altas esferas de poder se alcanzará dentro de 130 años como mínimo, lo que lanza una señal de alarma por las amenazas que enfrenta la igualdad de género y por la necesidad de reconstruir un futuro más igualitario. Los datos duros que dan cuenta del liderazgo de las mujeres en el sector público apuntan que tan sólo tres países cuentan con una participación del 50 % o más de mujeres en sus parlamentos, así como que las mujeres menores de 30 años que participan en dichos órganos representan sólo el 1% a escala mundial.

En tanto que, en el ámbito privado, el panorama empresarial a nivel mundial ha mejorado para la mujer; en empresas que cotizan en bolsa, se encontró que alrededor del 9,4 % estaban al frente directoras. La participación de las mujeres en las empresas en Estados Unidos y los países europeos oscila entre el 20 y el 40 %, y es mucho menor en países en desarrollo de acuerdo con los datos arrojados en la encuesta de Empresas del Banco Mundial (Fang *et al.*, 2020, p. 23).

En Latinoamérica, Méjico es el país que presenta mayor diferencia en la tasa de participación entre hombres y mujeres en la actividad económica. Con datos tales como hombres 81,6 % y mujeres 50,8 %, se refleja la discriminación que puede existir respecto a las oportunidades para ocupar puestos de trabajo disponibles (Zottele *et al.*, 2019, p. 17), por lo que es fundamental visualizar el interior de las pymes y la actividad de las mujeres en estas.

Tabla 1. Tasa de participación de la población en la actividad económica por sexo, 2017

País	Ambos sexos	Hombres	Mujeres
América Latina	64,4	78,5	51,5
Perú	72,2	81,0	84,2
Colombia	69,2	81,0	58,2
Bolivia	68,2	79,8	57,4
Paraguay	70,6	84,2	57,2
Uruguay	64,2	73,0	56,0
Ecuador	67,2	80,2	55,2
Brasil	63,2	73,8	53,6
Venezuela	65,4	79,2	51,8
Panamá	63,8	77,4	51,0
Méjico	65,4	81,6	50,8

Fuente: elaboración propia a partir de información extraída de Zottele (2019, p. 17).

Los estudios indican que respecto a la toma de decisiones financieras y de inversión, las mujeres ejecutivas realizan pocas adquisiciones y, por lo tanto, es menos probable que adquieran deudas para las empresas; contrario a los hombres y los inversionistas, reaccionan de manera favorable a las decisiones corporativas femeninas y el retorno sobre de las adquisiciones (ROA) es más alto (Huang y Kisgen, 2013).

En cuanto a la operatividad de las empresas y de acuerdo con Poletti y Briano (2019, p. 87), las mujeres que son directoras estimulan mucho el trabajo colaborativo entre los miembros de la organización; además, entre los resultados obtenidos por las autoras, destacan los que refieren a la proporción de directoras no independientes en el directorio de las empresas familiares, lo que aumenta significativamente el riesgo de desempeño y limita el actuar de las mujeres en la manera que asumen riesgos, componente principal para lograr una estrategia de inversión exitosa que define la competitividad de la empresa.

Adicionalmente, se han realizado estudios en empresas familiares mejicanas concernientes a la participación de las mujeres en la toma de decisiones o la identificación del rol que tienen (San Martín *et al.*, 2018; Ochoa *et al.*, 2019, Saavedra y Camarena, 2020; 2021; de Jesús *et al.*, 2021; entre otros). Ochoa *et al.* (2019, p. 360) puntualizan que el 51,07 % de las empresas familiares son dirigidas por hombres y que el factor de parentesco en este caso se disminuye, al contrario de lo que sucede con las mujeres que ocupan puestos de dirección, que en mayor medida se da cuando son parte de la familia propietaria del negocio y, por lo tanto, la toma de decisiones es menor.

San Martín *et al.* (2018) exponen que el papel de las mujeres en las empresas familiares cada día está siendo más importante y tienen el desafío de la subsistencia de estas; además, explican que es fundamental permitir que las mujeres avancen en roles de liderazgo, ya que a nivel mundial se demanda la incorporación del género femenino en todos los niveles de la organización.

El liderazgo de la mujer es importante al hablar de empresas en Latinoamérica, sobre todo en las pymes, ya que se ha apostado por un desarrollo sostenible y este sólo se puede lograr cuando la resiliencia, el liderazgo y el espíritu empresarial están vinculados, lo que conlleva a generar mayores oportunidades económicas y a favorecer el desarrollo de igualdad social (Acevedo *et al.*, 2021).

En Méjico, las mujeres emprendedoras tienen algunas dificultades u obstáculos para poder proyectarse en puestos de liderazgo y el rol de género juega un papel importante, ya que por cuestión cultural se le enseña a la mujer que es responsable de su hogar y de sus hijos, lo que provoca un impacto significativo para su incorporación en el sector productivo y, consecuentemente, en puestos de liderazgo (Calderón, 2021, p. 76).

Por otra parte, diversos estudios realizados en 2019 por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) y otras Instituciones como la Fundación para el Análisis Estratégico y Desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa (FAEDPYME), arrojaron datos estadísticos importantes en los cuales se puede observar que aproximadamente el 31 % de las pymes a nivel nacional son dirigidas por mujeres y el 69 % por hombres.

Ahora bien, Saavedra y Camarena (2020, p. 14) describen que los cursos que han tomado las mujeres directivas en las pymes de la Ciudad de Méjico son básicamente para la resolución de problemas operativos a corto plazo, lo que refleja la falta de administración estratégica formal. En términos de David (2013, p. 301), la administración y la planeación estratégicas son el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permitan alcanzar los objetivos de largo plazo las empresas.

De acuerdo con Larrañaga-Moreno y Ortega-Flores (2018, al citar a Vicere 1995 y a Walker y Brown, 2004), los objetivos que persigue el gerente o dueño de una pyme determinarán el nivel de planeación que requiere: si sus objetivos se encuentran orientados hacia un crecimiento y una maximización de los beneficios de la empresa, la planeación será el medio para impulsar el desarrollo y la orientación a la competitividad; pero, si sólo se orientan a objetivos personales, entonces la motivación para realizar una planeación formal disminuye de manera considerable. Arceo *et al.* (2021, p. 508) resaltan que, en las pymes, la planeación estratégica se considera un proceso importante; la gran mayoría la incluyen en su estructura organizacional por escrito, aunque infortunadamente en la práctica o en la ejecución suele ser olvidada.

Las empresas deben diseñar estrategias frente a las condiciones actuales del mercado, en un ambiente complejo; las empresas restauranteras se ven en desventaja ante las cadenas nacionales e internacionales, razón por la cual deben implementar acciones para buscar

ser competitivas y permanecer en el mercado a lo largo del tiempo. Esto se logrará con la gestión acertada del directivo; como indica Jama (2019):

Se logra la excelencia de una empresa cuando el directivo es capaz de gestar la planeación estratégica, pero llevando a cabo todo el proceso de la misma y reforzarla haciendo partícipes al mayor número de integrantes de la organización, alineándolos a un propósito común con estrategias compartidas, y es parte fundamental en la mejora continua, siendo indispensable promover estrategias a partir de la evaluación estratégica, solo así se puede evidenciar la competitividad de la empresa (p. 52).

Según esta revisión de la literatura, se busca analizar la planeación estratégica desarrollada bajo la directriz de una mujer en las pymes restauranteras del estado de Hidalgo y visualizar los efectos que tiene sobre la competitividad de este sector.

Metodología

El diseño de la investigación es no experimental, ya que sólo se observó el desempeño de las pymes de la industria restaurantera, destacando las empresas dirigidas por mujeres (Hernández *et al.*, 2014, p. 152). Es de carácter transeccional o transversal y correlacional, ya que se describe la relación entre las variables; cuenta con un enfoque de carácter cuantitativo y el alcance de la investigación es exploratorio, ya que tiene como finalidad aproximarnos al fenómeno, en este caso, mediante el análisis de los indicadores de la planeación estratégica que inciden en la competitividad.

El instrumento utilizado es el mapa de competitividad creado por el BID para el diagnóstico que se aplica en la empresa y que permite conocer su estado inicial frente a la competitividad y así identificar las áreas de oportunidad y fortaleza, con el propósito final de desarrollar planes de acción que conduzcan a una mejora en la competitividad. La gran ventaja que tiene el mapa de competitividad es que se representan de manera gráfica todos los rasgos y las características de la empresa, así como sus áreas de oportunidad. El instrumento es un cuestionario estructurado en una escala del 1 al 5 que permite indagar sobre cómo la gerencia ve el nivel de competencia que alcanza la entidad, en relación con otras organizaciones. La estructura es la siguiente:

- ❖ **Basedato:** en este se identifica el sector al que pertenece la empresa.
- ❖ **Calificación:** componente constituido por 8 áreas de la empresa que se evalúan para determinar su competitividad.
- ❖ **Mapa de la empresa:** determina el nivel de competitividad con base en la calificación obtenida.
- ❖ **Mapa por área:** muestra la evaluación de cada área, así como cada uno de los puntos a tratar.
- ❖ **Componente gráfico:** muestra los resultados globales de las 8 áreas de manera gráfica.

Este Mapa de Competitividad del BID (adaptado por Saavedra, 2014), conformado por 89 preguntas con respuestas tipo escala Likert, permite indagar la percepción sobre el

desempeño de la empresa con sus dimensiones internas: planificación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. Estas variables se muestran en la Tabla 2 junto a sus indicadores:

Tabla 2. Indicadores de las variables independientes

Variables	Indicadores
1. Planeación estratégica	Proceso de planeación estratégica Implementación de la estrategia
2. Aprovisionamiento	Aprovisionamiento Manejo de inventarios Ubicación e infraestructura
3. Aseguramiento de la calidad	Aspectos generales de la calidad Sistema de calidad
4. Comercialización	Mercadeo nacional: mercadeo y ventas. Mercadeo nacional: servicios Mercadeo nacional: distribución
5. Contabilidad y finanzas	Monitoreo de costos y contabilidad Administración financiera Normas legales y tributarias
6. Recursos humanos	Aspectos generales Capacitación y promoción de personal Cultura organizacional Salud y seguridad industrial
7. Gestión ambiental	Política ambiental de la empresa Estrategia para proteger al medio ambiente Concientización y capacitación del personal en temas ambientales Administración del desperdicio
8. Sistemas de información	Planeación del sistema Entradas Procesos Salidas

Fuente: elaboración propia con base en Saavedra (2014).

Cabe resaltar que, para esta investigación, sólo se abordará la variable de Planeación estratégica, cuyos aspectos internos se observan en la Tabla 3.

Tabla 3. Indicadores de las variables independientes

Variable	Indicadores
Planeación estratégica	a. Proceso de planeación estratégica b. Implementación de la estrategia

Fuente: elaboración propia con base en Saavedra (2014).

Cada uno de los indicadores considera diversos aspectos relativos de la planeación. Respecto del factor a. (proceso de planeación estratégica) se revisa la utilización de una serie de elementos, tales como: el proceso de planeación, las políticas que se implementan, el trabajo en equipo, la elaboración de objetivos específicos cuantificables y en un plazo

determinado, si se desarrolla un FODA, así como si se analizan la entrada de nuevos proveedores, clientes o productos y la formulación de estrategias. En el indicador b. (implementación de la estrategia), se estudia si el personal se encuentra activamente involucrado con el logro de objetivos y si la planeación da pauta a la adecuada asignación de recursos.

El Mapa de Competitividad del BID establece la evaluación del nivel de competitividad global y por áreas, y clasifica los resultados de acuerdo con el cumplimiento de cada una de las respuestas que conforman el instrumento, al otorgar rangos dependiendo del puntaje obtenido:

De 0 – 20 %: muy baja competitividad.

De 21 – 40 %: baja competitividad.

De 41 – 60 %: mediana competitividad.

De 61 – 80 %: alta competitividad.

De 81 – 100 %: muy alta competitividad.

El objeto de estudio son pequeñas y medianas empresas de la industria restaurantera; es decir, unidades económicas dedicadas principalmente a la preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato en las instalaciones de la unidad económica (INEGI, 2019). Los datos de las empresas se tomaron de los resultados definitivos del Censo económico 2019 y se procedió a su estratificación con las características requeridas: ubicadas en el estado de Hidalgo y empresas del sector servicios (pequeñas y medianas empresas), de lo que se extrae una existencia de 43.470 unidades que cumplen dichos requisitos (INEGI, 2022a).

Para la regionalización de las empresas, fueron ubicadas en el Directorio Estadístico de Unidades Económicas (DENUE) por medio del Mapa Digital de México; se seleccionaron los municipios con mayor presencia de unidades económicas que cumplieran los requisitos señalados anteriormente, a saber: Pachuca de Soto, Tulancingo de Bravo y Mineral de la Reforma.

Una vez recabados los datos del Censo Económico 2019 para el estado de Hidalgo, en el cual se indica la existencia de 36.149 unidades económicas del sector servicios, se identifican las pequeñas y medianas empresas de acuerdo con su estratificación. Posteriormente se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, ya que todos los elementos de la población fueron elegidos por su proximidad y disponibilidad para participar en el estudio. Para la disminución del sesgo, se utilizó la fórmula del cálculo por proporciones, a saber:

$$n = \frac{(N \times Z_{(a)}^2) \times p \times q}{(d^2) \times (N-1) + Z_{(a)}^2 \times p \times q}$$

en donde,

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza, 90 %

P = probabilidad de éxito, o proporción esperada, 5 %

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión (error máximo admisible en términos de proporción del 3 %)

Con esto, se obtuvo una muestra conformada por 242 pymes pertenecientes al sector servicio enfocado en alimentos y bebidas; sin embargo, el estudio consideró un total de 111 empresas, ya que se invalidaron cuestionarios que fueron contestados de manera incompleta o más de una vez. Este número también se ajustó, al eliminar aquellas unidades cuyo líder fuera del sexo masculino, como se aprecia en la Tabla 4. En consecuencia, el estudio abarca sólo 27 empresas, es decir el 25 % de las unidades económicas, dato coincidente con la estadística nacional que señala el número de empresas que son dirigidas por mujeres.

Tabla 4. Empresas de acuerdo con perspectiva de género

Municipio	Hombre	Mujer	Total empresas encuestadas	Total % por municipio
Pachuca de Soto	58	20	78	70,3
Tulancingo de Bravo	8	2	10	9
Mineral de la Reforma	18	5	23	20,7
Total	84	27	111	100
Porcentaje	75,7	24,3	100	100

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en encuesta.

Resultados

De acuerdo con los resultados que arrojó la metodología del Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo, se destaca que, con base en los parámetros propuestos por Saavedra *et al.* (2020), la competitividad global de las unidades económicas lideradas por mujeres es muy alta, al lograr un puntaje del 70,37 %, porcentaje superior al 65 % obtenido por las pymes del sector en un estudio previo sin considerar el género (Flores *et al.*, 2019). Esto puede verse en la Tabla 5.

Tabla 5. Competitividad global de las empresas

Rango de competitividad	Total empresas encuestadas	Porcentaje
Muy alta 81-100	19	70,37%
Alta 61-80	5	18,52%
Mediana 41-60	3	11,11%
Baja 21-40		
Muy baja 0-20		
Total	27	100%

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos en encuesta.

En relación con la planeación estratégica, proceso que requiere intencionalidad, en la Tabla 6 se puede observar la evaluación total del área, con un resultado de 79 %, resultado que está por encima de la competitividad global estatal del 76 % (Vargas *et al.*, 2021, p. 137); por lo que es necesario que las empresarias o gerentes de esta industria sean conscientes de los beneficios que pueden tener al implementar un proceso de planeación y las ventajas que pueden generar para la empresa.

Tabla 6. Planeación estratégica

1.	Planeación Estratégica	Evaluación
a.	Proceso de Planeación Estratégica	77 %
b.	Implementación de la Estrategia	80 %
Evaluación del área		79 %

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos de encuesta.

La primera subárea denominada Proceso de la planeación estratégica hace referencia a la secuencia de actividades para generar un valor añadido y así conseguir los resultados que se desea para satisfacer las necesidades, en este caso, del cliente que consume en sus instalaciones (Chiavenato, 2016, p. 33). En el caso del instrumento del BID, esta subárea se refiere a si la empresa realizó tal proceso por escrito, en los últimos dos años; y, aunque existen otros medios en el instrumento, se solicita que sea un documento formal: si cuentan con alguna política para la toma de decisiones, si se ejecuta el trabajo en equipo, si desarrollan el FODA y si consideran otros factores como la formulación de estrategias. Se observa que se obtuvo un puntaje de 77 %, 6 puntos por arriba de los resultados a nivel estatal, del 71 % (Vargas *et al.*, 2021, p. 137).

La segunda subárea evaluada es la implementación de la estrategia, que se refiere a si el personal se encuentra activamente involucrado en el logro de objetivos y si se da la pauta para la asignación general de recursos, de acuerdo con cada área del negocio y con un seguimiento efectivo. Nuestros hallazgos muestran un resultado del 80 %, lo que es un nivel muy alto, similar al logrado en el estudio referido anteriormente (Vargas *et al.*, 2021, p. 137). Este dato contrasta con los resultados encontrados en la industria restaurantera de la Ciudad de Bogotá, Colombia, que revelan que las pymes aplican la planeación estratégica en un nivel medio, al analizar su contexto interno y externo (Bogotá y Castillo, 2020, p. 156).

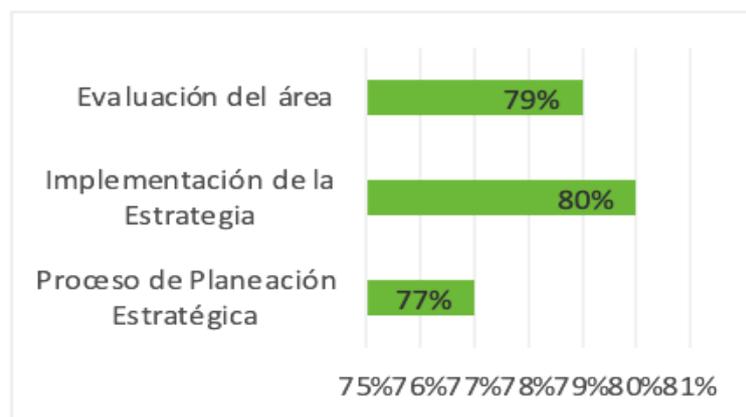
Las pequeñas y medianas empresas, al desenvolverse en un ambiente competitivo, se enfrentan a amenazas y riesgos, pero también encuentran grandes oportunidades que las impulsan a establecer sus propias estrategias, las que deben ser definidas para un largo plazo y, sobre todo, con el compromiso de llevarlas a cabo y no dejarlas sólo en papel; de acuerdo a Chiavenato (2011, p. 7), la relevancia de la planeación estratégica radica en la capacidad que tiene la empresa para realizar un análisis de su entorno y en la toma de decisiones de manera acertada.

En la Figura 1 se visualiza el proceso de la planeación estratégica con un puntaje de 77 %. En esta fase, los directivos deben prever el futuro, así como desarrollar los

procedimientos y las operaciones necesarias para alcanzarlos. De acuerdo con nuestros hallazgos, las mujeres no lo están visualizando, ya que dirigen los recursos a las áreas que lo requieren (Arceo *et al.*, 2021, p. 503). También se muestra la implementación de la planeación estratégica y esta área refleja un puntaje del 80 %.

Las empresas restauranteras respondieron que “casi siempre” realizan por escrito, cada dos años, su revisión de estrategias, el tener como política para la toma de decisiones el involucramiento de las personas responsables, así como definir los objetivos específicos, desarrollar análisis FODA y analizar el sector con la consideración de nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones; a pesar de ello, por lo regular no se ejecutan estas estrategias en la operatividad cotidiana de la empresa, lo que pone en peligro el crecimiento y la sostenibilidad de la organización.

Figura 1. Planeación Estratégica



Fuente: elaboración propia con base en datos de la encuesta aplicada.

Para realizar la comprobación del efecto de la planeación estratégica en la competitividad, se llevó a cabo un análisis estadístico. En primer lugar, se incluye en la Tabla 7 el análisis descriptivo, en el que se visualiza el resultado de la media de la variable Competitividad, con 80,7037 %, que es ligeramente mayor al obtenido con el Mapa de Competitividad que fue del 79 % (Vargas *et al.*, 2021, p. 137). La dimensión de planeación estratégica obtuvo un resultado del 74,44 % que es más baja que el resultado derivado del Mapa de Competitividad.

Tabla 7. Análisis descriptivo de las variables

	N Estadístico	Mínimo Estadístico	Máximo Estadístico	Media Estadístico	Desv. Desviación Estadístico	Curtosis Estadístico	Desv. Error
Planeación Estratégica	27	26,00	100,00	74,4444	22,45737	-0,603	0,872
Competitividad	27	44,00	96,00	80,7037	14,56501	0,921	0,872
N válido (por lista)	27						

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de encuesta y utilizando IBM SPSS 26.

En un segundo lugar, en la Tabla 8, se especifica la correlación que existe entre la variable de la planeación estratégica y la competitividad global de la pyme, lo que indica una incidencia significativa del 0,729 (0.000), resultado coincidente con los obtenidos por Peñafiel *et al.* (2019, p. 116), quienes explican que la planeación estratégica en las pymes promueve una mayor eficacia y eficiencia del funcionamiento, lo que economiza esfuerzos, tiempo y dinero.

Se muestran los resultados de los coeficientes de correlación obtenidos entre los indicadores de la planeación estratégica y la competitividad. Todos estos son de significancia estadística; el más importante es el relativo a la asignación de recursos, con el 0,670 (0.000), lo que da evidencia de que la toma de decisiones relativa a destinar de manera planificada y sistemática recursos económicos, humanos y de capital posibilita mejores niveles de competitividad. Por otra parte, contrariamente a lo esperado, el indicador con menor incidencia sobre la competitividad es el denominado Estrategia básica de negocio, cuyo resultado (0,393, 0,043) señala que, si bien es importante para las pymes contar con un plan de trabajo para lograr su visión, priorizar objetivos, competir exitosamente y optimizar el desempeño financiero con su modelo comercial no es el factor determinante para la consecución de la competitividad.

Tabla 8. Correlación de indicadores de planeación estratégica y competitividad

		Proceso de Planeación Estratégica	Estrategia básica de negocio	Política en la toma de decisiones	Trabajo en equipo	Definición de objetivos	Desarrolla análisis FODA	Análisis de factores	Formulación de estrategias competitivas	Personal involucrado en objetivos	Asignación de recursos	Planeación Estratégica	Competitividad
Proceso de planeación estratégica	Correlación de Pearson	1	,586**	,569**	,544**	,520**	,605**	,458*	0,316	,508**	,617**	,722**	,516**
	Sig. (bilateral)		0,001	0,002	0,003	0,005	0,001	0,016	0,108	0,007	0,001	0,000	0,006
	N	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Estrategia básica de negocio	Correlación de Pearson		1	,762**	,563**	,510**	,550**	,428*	,502**	0,070	0,290	,751**	,393*
	Sig. (bilateral)			0,000	0,002	0,007	0,003	0,026	0,008	0,729	0,142	0,000	0,043
	N		27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Política en la toma de decisiones	Correlación de Pearson			1	,482*	,522**	,424*	,476*	,434*	0,271	,443*	,743**	,448*
	Sig. (bilateral)				0,011	0,005	0,028	0,012	0,024	0,171	0,021	0,000	0,019
	N			27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Trabajo en equipo	Correlación de Pearson				1	,888**	,450*	,639**	0,279	,454*	,646**	,838**	,545**
	Sig. (bilateral)					0,000	0,019	0,000	0,159	0,017	0,000	0,000	0,003
	N				27	27	27	27	27	27	27	27	27
Definición de objetivos	Correlación de Pearson					1	,456*	,541**	0,254	,503**	,707**	,833**	,557**
	Sig. (bilateral)						0,017	0,004	0,200	0,008	0,000	0,000	0,003
	N					27	27	27	27	27	27	27	27
Desarrolla análisis FODA	Correlación de Pearson						1	0,231	,528**	,398*	,430*	,678**	,543**
	Sig. (bilateral)							0,246	0,005	0,040	0,025	0,000	0,003
	N						27	27	27	27	27	27	27
Análisis de factores	Correlación de Pearson							1	0,368	,470*	,650**	,730**	,573**
	Sig. (bilateral)								0,059	0,013	0,000	0,000	0,002
	N							27	27	27	27	27	27
Formulación de estrategias comp.	Correlación de Pearson								1	0,092	0,248	,587**	,524**
	Sig. (bilateral)									0,649	0,212	0,001	0,005
	N								27	27	27	27	27
Personal involucrado en objetivos	Correlación de Pearson									1	,741**	,574**	,554**
	Sig. (bilateral)										0,000	0,002	0,003
	N									27	27	27	27
Asignación de recursos	Correlación de Pearson										1	,734**	,670**
	Sig. (bilateral)											0,000	0,000
	N										27	27	27
Planeación estratégica	Correlación de Pearson											1	,729**
	Sig. (bilateral)												0,000
	N											27	27
Competitividad	Correlación de Pearson												1
	Sig. (bilateral)												
	N												27

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

Fuente: elaboración propia a partir de los datos recopilados en encuesta utilizando el software IBM SPSS 26.

Conclusiones

A la luz del objetivo de esta investigación de identificar, por medio del mapa de competitividad, los indicadores de la planeación estratégica con mayor incidencia en la competitividad de las empresas restauranteras hidalguenses lideradas por mujeres, podemos resaltar que la implementación de la estrategia es el área que influye significativamente en la competitividad. La asignación de recursos en cada área de la empresa con seguimiento puntual es el indicador de mayor repercusión en el logro de la competitividad, seguido del indicador del personal involucrado en el proceso de la planeación.

La planeación estratégica es un proceso intrincado y de gran alcance, que da las pautas para analizar las operaciones, por lo que considerar los recursos disponibles para la asignación equilibrada para cada área del negocio garantiza su uso eficiente y, por ende, la maximización de utilidades.

Es vital la participación del personal en la implementación de la estrategia, pues el logro de los objetivos depende en gran medida de los esfuerzos que realice cada miembro del equipo, en la consecución de un plan conjunto, en un ambiente de responsabilidad y satisfacción compartida al sentirse partícipes de las decisiones.

En cuanto al grado de avance que presenta el empoderamiento del género femenino respecto de la libertad de acción y toma decisiones sobre su vida profesional (Bolio y Aparicio, 2022, p. 32) resalta la participación de las mujeres como directivas o propietarias en las empresas familiares del 29 %, de ahí la importancia de estudiar el rol de la mujer en las pymes latinoamericanas.

Además, el sector de servicios es uno de los más importantes en cuanto a empleabilidad de las mujeres, nuestros resultados muestran que se desempeñan principalmente en los puestos operativos y en una baja proporción en los puestos de nivel alto, lo que coincide con el estudio realizado por de Jesús *et al.* (2021, p. 119). Y, en relación con la participación en cargos directivos en la industria restaurantera del estado de Hidalgo, se pudo identificar que las mujeres tienen menos participación que los hombres como líderes en las pymes, datos coincidentes con la estadística a nivel nacional.

Si bien es sabido que la planeación estratégica es fundamental para las pymes, puesto que permite tener un mejor control en la organización, los resultados de esta investigación resaltan la importancia que deben propiciarle las mujeres líderes. El contar con esta herramienta permitirá proyectar metas y acciones estratégicas a corto, mediano y largo plazo, y así mismo trazar objetivos posibilitará la competitividad de las empresas restauranteras (Peñafiel *et al.*, 2019).

Sin embargo, en el trabajo empírico, se encontró como área de oportunidad el proceso de planeación estratégica. Las empresas lideradas por mujeres obtuvieron un puntaje del 79 %, tres puntos arriba de los resultados estatales que, al ponerse en comparación con resultados emanados en otras entidades, podría decirse que Hidalgo da muestra de un gran avance (López *et al.*, 2019, p. 10).

Esta investigación confirmó que, si bien es importante para las pymes contar con un plan de trabajo para lograr su visión, la estrategia básica de negocio y la priorización de objetivos, competir exitosamente y optimizar el desempeño financiero con el modelo comercial no es el factor determinante para la consecución de la competitividad. Sin embargo, es fundamental ofertar procesos de formación que permitan a las líderes hidalguenses reforzar temas de administración estratégica y toma de decisiones; pues, como señala Dalimunthe (2019, p. 128), fomentar un cambio de mentalidad basado en indicadores de control, en el que los obstáculos o desafíos que enfrentan por diferentes factores permitan impactar en el desarrollo económico, en vez de generar incertidumbre.

Por lo anterior, al tomar en cuenta nuestros hallazgos, podemos concluir que la planeación estratégica tiene un efecto positivo en las unidades económicas del sector que son dirigidas por mujeres, ya que aquellas que declaran contar con procesos de este indicador tienen una alta competitividad global. Para mantener ese nivel de competitividad, es fundamental contar con un plan para la asignación de recursos mediante el uso de herramientas de gestión que permitan visualizar la capacidad productiva, la infraestructura y el capital humano disponible. Se sugiere, para ello, la capacitación de las líderes en tópicos empresariales relativos a la planeación estratégica, en la cual se aborden temas del proceso, la aplicación y la evaluación de la planeación estratégica que faciliten la toma de decisiones y la instrumentación de estrategias.

Referencias

- Acevedo, Á., González, R., Vargas, E., Paz, A.; Muller, S., Salazar, G., Caruso, G. & D'Adamo, I. (2021). Resilience, Leadership and Female Entrepreneurship within the Context of SMEs: Evidence from Latin America. *Sustainability*, 13, 8129. <https://doi.org/10.3390/su13158129>
- Arceo, G., Ramos, R. y Flores, C. (2021). Competitividad, planeación estratégica y tecnologías de información en pequeños restaurantes y hoteles de Villahermosa. *Revista VinculaTégica EFAN*, 7 (2), 500-511, DOI <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-119>
- Ayala, J., Cabezas, A. y Filippis, G. (2011). La integración de la mujer en el ámbito laboral. *Poiésis*, 11(22). <https://doi.org/10.21501/16920945.212>
- Bogotá, C. y Castillo, C. (2020). *Nivel de aplicación de la planeación estratégica en los restaurantes del grupo PYMES con atención al turismo en Bogotá* [Tesis de grado,

Universidad Santo Tomás]. Archivo digital
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/30122/2020carlosbogota.pdf>

- Bolio, A. y Aparicio, R. (2022). Nivel de progreso de las empresas familiares para lograr su continuidad y armonía. Reporte 2022. Centro de Investigación para familias de empresarios BBVA e IPADE. https://www.cifem.ipade.mx/wp-content/uploads/2023/05/VF-Reporte_CIFEM-BBVA_2022_final.pdf
- Calderón, A. (2021). *Estilos de liderazgo de las empresas restauranteras en la Zona Turística de la Ciudad de Ensenada, Baja California, México* [Tesis Maestría, Universidad Autónoma de Baja California]. Archivo digital. <https://repositorioinstitucional.uabc.mx/bitstream/20.500.12930/8840/1/ENS093095.pdf>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación Estratégica*. McGraw Hill.
- Dalimunthe, R. (2019). The Effect of Entrepreneurial Mindset, Digital Training and Supervision on the Competitiveness of Small and Medium Enterprises (SME) for Women. *Journal of International Women's Studies*, 20(9), 121-131. <https://vc.bridgew.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2203&context=jiws>
- David, R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson.
- de Jesús, D., Delgado, I. y Hernández, M. (2021). El papel de la mujer en las empresas familiares de la localidad de Escárcega. *Ciencias Administrativas. Teoría y Praxis*, 16(2), 102-122. <https://doi.org/10.46443/catyp.vl6i2.264>
- Fang, S., Goh, C., Roberts, M., Xu, L. & Zeufack, A. (2020). Female Business Leaders, Business and Cultural Environment, and Productivity around de World. *Policy Research Working Paper*. 9275, 1-44, https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3625289
- Flores, A., Vargas, T. y Jiménez, M. (2019). Los sistemas de información como factor determinante de la competitividad de la pyme de la industria restaurantera en el estado de Hidalgo. En M. L. Sanchez, M. Zerón y P. Hernández (Eds.), *Tecnología e innovación empresarial. Compendio de Aportaciones a las Ciencias Administrativas* (pp. 259-278). ACACIA.
- García, P. (2021). *La importancia de la cultura organizacional en una PYME familiar del sector restaurantera* [Tesis Maestría, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla]. Archivo digital <https://repositorioinstitucional.buap.mx/items/71fb5905-eea8-4c81-a9e6-09b57c486e36>
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mc Graw Hill.
- Huang, J. & Kisgen, D. (2013). Gender and corporate finance: Are male executives over confident relative to female executives? *Journal of Financial Economics*, 108(3), 822-839. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2012.12.005>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2019, 1 de diciembre). *Censos económicos 2019*. <https://gaia.inegi.org.mx/scince2020/>
- Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI] (2022a, 19 de enero). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/default.aspx>

- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2022b, 14 de marzo). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ENAPROCE) 2018*. <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2018/>
- Jama, V. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC*, 4(10), 35-57. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i10.37>
- Larrañaga-Moreno, M. & Ortega-Flores, M. (2018). La planeación estratégica de las micro y pequeñas empresas de alojamiento temporal en Cuernavaca, Morelos, México. *Revista VinculaTégica EFAN*, 3(2), 323-331. http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/vinculat%C3%A9gica_2/42%20LARRA+%C3%A6AGA_ORTEGA.pdf
- López, M., Zalthen, L. y Peraza, L. (2019). La planeación estratégica y la competitividad del sector restaurantero en ciudad del Carmen, Campeche, México. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional*, 1(4). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7864500>
- Nicolson, P. (1997). *Poder, género y organizaciones ¿Se valora a la mujer en la empresa?* Narcea, S. A. de Ediciones.
- Ochoa, S., Jacobo, C. y Limón, L. (2019). *Tipología de liderazgo con perspectiva de género: Un estudio de la PYME familiar en Ciudad de Obregón*. Realidades Organizacionales en América Latina. Proyectos de Investigación, vol. 5. Grupo Editorial HESS.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2021). *Activistas, personalidades célebres y líderes de todo el mundo conmemoran el Día Internacional de la Mujer*. ONU Mujeres. <https://www.unwomen.org/es/news/stories/2021/3/press-release-data-reveals-womens-leadership-is-far-from-equal-and-under-threat-by-pandemic>
- Peñañiel, J., Pibaque M. y Pin, J. (2019). La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Científica FIPCAEC*, 4(4), 107-133. <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v4i1%20ESPECIAL.105>
- Poletti, J. & Briano, G. (2019). Gender diversity on the board of directors and corporate risk: A behavioural agency theory perspective. *International Review of Financial Analysis*, 62, 80-90. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2019.02.004>
- Saavedra, M. L. (2014). *Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana*. Publicaciones Empresariales UNAM.
- Saavedra, M. y Camarena, M. (2020). SMEs led by women and training: an exploratory study. *Small Business International Review*, 4(2), 1-17. <https://doi.org/10.26784/sbir.v4i2.270>
- Saavedra, M. y Camarena, M. (2021). La gestión en las empresas dirigidas por mujeres. *Revistas científicas. Equidad y Desarrollo*, (37), 75-97. <https://doi.org/10.19052/eq.vol1.iss37.4>
- Saavedra, M., Demuner, M. y Choy, E. (2020). Uso de las prácticas de comercialización de las PYME de la Ciudad de México y su relación con la competitividad. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), pp. 283-305. <https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.06>
- San Martín, J., Garza, M. y Soto, A. (2018). La Dirección en empresas familiares mexicanas: la participación de la mujer en la toma de decisiones. En Molina, R. *et. al. Emprendimiento y Mipymes: nuevo balance y perspectiva hacia la competitividad sustentable y la innovación social* (pp. 11-20). Pearson Educación de México. <http://humanadesarrolloempresarial.mx/descargas/emprendimientoy mipymes.pdf#page=27>

Vargas, T., Flores, A., Moreno, H., Saavedra, M. y Villegas, E. (2021). Impacto de la planeación estratégica en la competitividad en la industria restaurantera hidalguense (ponencia). III International Meeting of AEDEM: *Digitalization, Education and Tourism: New Paradigms and Trends* (133-151). Faro, Portugal.

Zottele, A., Santiago, M., Méndez, C. y Sánchez, M. (2019). Pymes, e-commerce y equidad de género. Tópicos en el marco de APEC. *PORTES, revista mexicana de estudios sobre la Cuenca del Pacífico*. Tercera época, 13(26). <https://www.uv.mx/chinaveracruz/noticias/otras-publicaciones-en-colaboracion-de-cechiver/>

Para citar este artículo	Flores, A.P., Vargas, T.J., Saavedra, M.L. y Arellano, O.G. (2024). Efecto de la planeación estratégica en la competitividad de pymes lideradas por mujeres. Caso Hidalgo. <i>Teuken Bidikay</i> , 24(15). doi:10.33571/teuken.v15n24a8
--------------------------	--

E24A19-GE*: MFGil