



**Ciencia Latina**  
Internacional

Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), julio-agosto 2024,  
Volumen 8, Número 4.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4)

**LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y  
COMPETITIVIDAD EN PYMES  
RESTAURANTERAS. UN ESTUDIO CON  
PERSPECTIVA DE GÉNERO**

**STRATEGIC PLANNING AND COMPETITIVENESS IN  
RESTAURANT SMES. A STUDY WITH A GENDER  
PERSPECTIVE**

**Dra. Aura Paulina Flores Barrera**

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

**Dra. Teresa de Jesús Vargas Vega**

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

**Dr. Juan Ramírez Godínez**

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

**Dra. Orquídea Galdina Arellano Pérez**

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

**Dra. María Luisa Saavedra García**

Universidad Nacional Autónoma de México

DOI: [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v8i4.12954](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12954)

## La planeación estratégica y competitividad en PyMES restauranteras. Un estudio con perspectiva de género

**Dra. Aura Paulina Flores Barrera<sup>1</sup>**

[aurap@uaeh.edu.mx](mailto:aurap@uaeh.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-6906-2299>

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

**Dra. Teresa de Jesús Vargas Vega**

[Tvargasv@gmail.com](mailto:Tvargasv@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-6051-7197>

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

**Dr. Juan Ramírez Godínez**

[juan\\_ramirez@uaeh.edu.mx](mailto:juan_ramirez@uaeh.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0001-7718-0546>

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

**Dra. Orquídea Galdina Arellano Pérez**

[orquidea\\_arellano@uaeh.edu.mx](mailto:orquidea_arellano@uaeh.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0001-5089-6931>

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

**Dra. María Luisa Saavedra García**

[maluisasaavedra@yahoo.com](mailto:maluisasaavedra@yahoo.com)

<https://orcid.org/0000-0002-3297-1157>

Universidad Nacional Autónoma de México

### RESUMEN

La investigación consiste en realizar un análisis de los resultados obtenidos en los niveles de competitividad por 111 PyMES restauranteras mexicanas con actividad en el mercado hidalguense, clasificadas por el género del líder al frente utilizando el mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), los indicadores que se estudian es la planeación estratégica y la competitividad. Los resultados reflejan que, en la competitividad global, las diferencias son significativas a partir del género del líder al frente, por lo que las empresas lideradas por mujeres tienen una mejor evaluación en la planeación, con lo cual se concluye que el sector restaurantera puede mejorar sus niveles de competitividad al capacitar a las mujeres en temas relativos a la gestión estratégica.

**Palabras Clave:** pyme, competitividad, planeación estratégica, gestión

---

<sup>1</sup> Autor Principal

Correspondencia: [aurap@uaeh.edu.mx](mailto:aurap@uaeh.edu.mx)

# Strategic planning and competitiveness in restaurant SMEs. A study with a gender perspective

## ABSTRACT

The research consists of analyzing of the results obtained in the levels of competitiveness by 111 Mexican restaurant SMEs with activity in the Hidalgo market, classified by the gender of the leader at the head using the competitiveness map of the Inter-American Development Bank (IDB), the indicators that are studied are strategic planning and competitiveness. The results reflect that, in global competitiveness, the differences are significant based on the gender of the leader at the helm, so that companies led by women have a better evaluation in planning, with which it is concluded that the restaurant sector can improve its levels of competitiveness by training women in issues related to strategic management.

**Keywords:** smes, competitiveness, strategic planning, management

*Artículo recibido 05 julio 2024  
Aceptado para publicación: 10 agosto 2024*



## **INTRODUCCIÓN**

Las pequeñas y medianas empresas (PyMES) constituyen la base de la economía global ya que contribuyen a la riqueza y conforman un elemento fundamental en la estabilidad social ya que apoyan a la reactivación de la economía y son consideradas generadoras de empleo e ingresos, su estructura poco rígida y menor tamaño les permite adaptarse con mayor facilidad a su segmento y diferencias del mercado (Peñañiel, Pibaque y Pin, 2019). Formando parte de este segmento empresarial se encuentra el sector de servicios, específicamente la industria restaurantera, cuyo crecimiento la ha posicionado entre uno de los principales sectores económicos detonadores de crecimiento en los países.

Para el caso de las PyMES mexicanas, las investigaciones realizadas en materia de competitividad, identifican como una gran debilidad recurrente a lo largo del país, la falta de direccionamiento estratégico derivada de la escasa preparación de los dueños o gerentes y, por lo tanto, estas empresas adolecen de un plan estratégico que posibilite elementos de diferenciación de sus productos y servicios (Urrutia y Aranda, 2016); de ahí que en esta investigación se estudiaron los componentes de la planeación estratégica que impactan a la competitividad del sector restaurantera, pero no desde una manera aislada sino desde diferentes niveles que tienden a interrelacionarse, partiendo de la hipótesis que la mayoría de este tipo de negocios está bajo el liderazgo de una mujer.

### **Antecedentes**

#### **Sector turístico**

A nivel mundial, el turismo es una de las principales actividades económicas con mayor crecimiento y diversificación, sin embargo, durante los años 2020 al 2022, esta industria experimentó una severa crisis cuyas consecuencias económicas se reflejaron en diversos sectores, como la industria hotelera, las líneas aéreas, las empresas de transporte, los servicios de restaurante y alojamiento, entre otros. Esta crisis no solo afectó a los ingresos de las empresas y los trabajadores del sector, sino también al ingreso nacional de divisas y al equilibrio de las cuentas externas. Es importante destacar que los países más pequeños y especializados en el turismo fueron especialmente golpeados, lo que tuvo serias implicaciones en su Producto Interno Bruto (PIB) y en su economía en general (Organización Mundial del Turismo [OMT], 2023).



De acuerdo con nuevos datos de la Organización Mundial de Turismo (OMT, 2023), más de 900 millones de turistas realizaron viajes internacionales en 2022, el doble que, en 2021, aunque esa cifra se quede aún al 63% de los niveles anteriores a la pandemia. Todas las regiones del mundo registraron incrementos notables en las cifras de turistas internacionales, América recuperó alrededor del 65% de los visitantes prepandémicos, al mantener medidas más estrictas en relación con la pandemia que solo en los últimos meses han empezado a eliminarse. En el primer semestre del 2023 el Barómetro OMT analiza también el comportamiento por regiones y señala a los países con mejores resultados en 2022, incluidos varios destinos ya han recuperado los niveles de 2019 (OMT B., 2023).

El turismo ha experimentado una continua expansión y diversificación, convirtiéndose en uno de los sectores económicos de mayor envergadura y crecimiento del mundo. En 2021, de acuerdo con cifras de la Organización Mundial del Turismo, la contribución de la industria turística al PIB mundial fue de unos 5,8 billones de dólares estadounidenses; la aportación del sector turístico se refiere al valor de los bienes y servicios producidos por las industrias relacionadas con la actividad de los turistas: alojamiento, agencias de viajes, aerolíneas y otros servicios de transporte de pasajeros, así como restauración y demás sectores del ocio (Orús, 2022).

En el escenario macroeconómico, de acuerdo con el Ranking del Turismo Mundial 2019, México se ubicó en el lugar número 07 en llegadas turísticas internacionales y en el lugar 17 en ingreso de divisas por turismo internacional; por lo tanto, representa una fuente importante de ingresos, que además impacta en otros sectores económicos y es clave en el desarrollo de la nación (Datatur, 2021).

Hay que mencionar además que, para ser competitivo en el mercado mundial, el sector turístico mexicano ha fortalecido su infraestructura y desarrollado estrategias de inteligencia comercial; a su vez el gobierno federal, derivado del reconocimiento de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación (UNESCO) a la ciencia y la cultura a la identidad mexicana como Patrimonio Inmaterial de la Humanidad, emitió la Política de Fomento a la Gastronomía Nacional, a partir de la cual se dinamiza al sector (UNESCO, 2010).

### **Sector restaurantero mexicano**

El sector de servicios alimenticios se caracteriza por su gran flexibilidad de adaptación ante los cambios externos, los datos muestran que durante el 2021 logró consolidarse como un generador de empleos



posterior a la pandemia, puesto que las 641,279 unidades económicas (el 12.2% de las unidades económicas nacionales que tuvieron actividades durante el año 2021) emplearon al 12.7 % del personal ocupado en el país generando el 15.86% de la Producción Bruta Total, con lo cual es considerado el segundo mayor empleador a nivel nacional (Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados [CANIRAC], 2021).

En el 2022, el Producto Interno Bruto (PIB) de los servicios de preparación de alimentos y bebidas ocupó el lugar 21 de un total de 78 subsectores de actividad económica del país, con una participación del 1.4%; del 2018 al 2021, el número de establecimientos de servicios de preparación de alimentos y bebidas incrementó un 3.3%, en promedio anual y en el 2022 emplearon a 60 mujeres por cada 100 empleos (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2023).

En el estado de Hidalgo, se considera un sector prioritario como motor de desarrollo clave para el crecimiento económico del 2009 al 2018 la entidad tuvo un incremento considerable de unidades económicas de alimentos y bebidas de un 53.12% teniendo una participación porcentual de la mujer como propietaria en la industria restaurantera al 64.5% (INEGI, 2019).

Dada la importancia económica del sector para el país, las empresas requieren definir un rumbo determinado y metas alcanzables, razón por la cual los investigadores promueven estudios relativos con el impacto de diferentes variables en el sector para aportar conocimientos que posibiliten una mejora tendiente a convertir esta industria en competitiva (Aznar et al., 2015). Sin embargo, y de acuerdo con la revisión de la literatura (Rubio y Aragón, 2006; Girán et al., 2008; Mejía, Mendieta, y Bravo, 2015; Saavedra, 2014; Moreno et al., 2014, entre otros), la existencia de investigaciones referentes a la competitividad en las empresas de alimentos y bebidas continúa siendo un tema poco abordado.

### **La planeación estratégica en las PyMES y la competitividad**

Estudios realizados, se centran en analizar la relación de la estrategia con el crecimiento de la empresa, si existe un buen diseño de la estrategia en su formulación de manera íntegra, ordenada, donde se asignen los recursos internos correctos haciendo uso adecuado de la información de su entorno externo e interno será una estrategia eficaz que alcance sus objetivos. (Gómez y Balkin, 2003)

La planeación estratégica es aplicada por los directores o dirigentes dentro de las organizaciones para definir y estructurar con un sentido lógico el rumbo que tomará, su formulación y puesta en marcha



impacta en la visión de los planes que se implementan para aumentar la competitividad y demás objetivos como: la supervivencia, generación de utilidades y crecimiento. Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten alcanzar los objetivos de la organización. Por lo que requiere la priorización de los problemas, la definición y evaluación de las posibles soluciones, la asignación de responsabilidades y recursos para dar solución y hacer una evaluación continua de la implementación (Ciro, 2021).

Los empresarios direccionan las actividades administrativas a los objetivos propuestos con flexibilidad, adaptándose a los cambios, cuando una empresa tiene una mayor participación dentro del mercado, la proyección de crecimiento y la posición competitiva se ven en la necesidad de formalizarse administrativamente, implementando un proceso de planeación estratégica para alcanzar mayores resultados con la finalidad de seguir permaneciendo en el mercado (Ciro, 2021).

Todas las empresas, independientemente del tamaño que sean, requieren contar con una planeación estratégica que facilite el establecimiento de ventajas competitivas basadas en su misión, visión y objetivos; ya que como herramienta gerencial permite determinar las estrategias a utilizar para alcanzar las metas a corto, mediano y largo plazo, fortaleciendo la estructura organizacional buscando solución a problemáticas relacionadas con la competitividad incidiendo de manera favorable a la formulación y ejecución de estrategias para obtener una ventaja competitiva sostenible (Sumba, Cárdenas, Bravo y Arteaga, 2020). Por lo que tienen la oportunidad de siempre estar superando a la competencia generando estas ventajas competitivas pero el estar en esta posición requieren tener un horizonte de al menos una década y no de un solo ciclo de planificación generando valor.

De acuerdo con Porter citado por Serrato (2019), el modelo de planeación proporciona información que permite saber el estatus de la empresa y las condiciones en las que se encuentra con respecto a su entorno y así, definir estrategias adecuadas. Es por ello por lo que esta investigación busca realizar un diagnóstico con la finalidad de que las empresas puedan crear las estrategias adecuadas y competitivas que les permita establecerse desde esa postura en el mercado.

La planeación estratégica de acuerdo con diferentes autores (Quintero, 2003; Glaister y Falshaw, 1999) es un proceso que se requiere aplicar completo, de lo contrario no se podrán obtener los resultados deseados, las empresas que cumplan con este proceso requieren mirar hacia el interior y conocer cuáles



son los procesos y características que distinguen su producto o servicio para conocer o crear esa ventaja competitiva que la va a hacer diferente a los demás, así como identificar aquellas áreas de oportunidad para poder trabajar en ellas implementando mejoras para un adecuado funcionamiento (Sumba et al., 2020).

La planeación estratégica requiere de un proceso para ser implementada que es formulación, ejecución y evaluación de las acciones para el logro de objetivos, dentro de la formulación incluye todo el componente misional, esto se refiere a tener una misión a largo plazo y también se requiere identificar los factores dentro de su ambiente interno y externos como son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas; en la implementación se desarrolla el enfoque estratégico, debe de contar con un nivel de flexibilidad e integración para los cambios que pueden llegar a ocurrir, así como darle seguimiento con las herramientas adecuadas que aseguren que lo realizado vaya en dirección del cumplimiento de los objetivos y en la evaluación se revisan los resultados (Ciro, 2021).

Si las PyMES se desarrollan en un ambiente competitivo siempre estarán cara a cara con amenazas y riesgos, pero también con oportunidades que requieren impulsar estableciendo sus propias estrategias para poderlos enfrentar, por lo que deben definir estrategias bien pensadas que les permita sobrevivir a lo largo del tiempo con el compromiso de llevar a cabo su implementación y acciones para su cumplimiento (Peralta, Cervantes, Salgado y Espinoza, 2020)

Sumba et al. (2020) destacan la existencia de dificultades en las PyMES imputables a los dueños, gerentes o directivos, dado la falta de conocimiento sobre cómo planificar y, por esta razón un gran número de ellas no pueden crear su propio modelo de planeación estratégica acorde a su tamaño o giro; más aún, la toma de decisiones se centraliza en una persona sin tomar en cuenta a los empleados y, por lo tanto, las herramientas son limitadas o inadecuadas y existe poco interés en la innovación.

Esta investigación estudió los factores que impactan a la competitividad del sector restaurantero, pero no desde una manera aislada sino desde diferentes niveles que tienden a interrelacionarse, partiendo de la instrumentación de sistemas de información en los procesos, entendiéndose estos, como el apoyo a las funciones operativas a través de la planeación estratégica que resulta de vital importancia para desarrollar una estructura competitiva del negocio (Saavedra et. al., 2019).



## **La Planeación estratégica en los Restaurantes**

Las organizaciones siempre van a requerir contar con procesos de mejora, razón por la cual es fundamental la gestión correcta de los recursos auxiliándose con herramientas tales como la planeación estratégica.

A nivel América Latina, existen estudios para las PyMES del sector restaurantero en algunos países como Colombia, los hallazgos, indican un nivel “medio” de aplicación de la planeación estratégica aludiendo aspectos relevantes de mejora como el análisis externo, interno, misión, visión, valores corporativos, matriz FODA, objetivos corporativos, formulación de la planeación e implementación de la estrategia al igual que su seguimiento, y aunque tienen claridad de sus componentes no se enfocan en crear un plan estratégico que permita minimizar riesgos y aumentar su crecimiento, por lo que estas empresas requieren generar programas de capacitación en esta materia, que permita fortalecerlas de manera directa y generar acciones profesionales para tener un crecimiento en el mercado, todo esto apoyados de diferentes organizaciones privadas y gubernamentales (Bogotá y Castillo, 2020).

En el caso de restaurantes en Perú, Leche (2020) evidencia una nula aplicación de planeación estratégica, entorpeciendo el logro de los objetivos trazados y el cumplimiento con el desarrollo de su visión, misión y estrategias que les apoye a ser competitivos en el mercado

Por su parte, el estudio realizado por Suárez (2015) de las PyMES restauranteras en el estado de Puebla, se identifica que no cuentan con un direccionamiento estratégico establecido, esto se debe al crecimiento empírico y a la falta de capacitación, así como la ausencia de la puesta en marcha de un plan estratégico por lo que esta situación se repite en otros lugares la república.

Urrutia y Aranda (2016) realizaron un estudio comparativo entre empresas restauranteras de Ciudad Juárez, Chihuahua y de la ciudad de Texas, Estados Unidos, sus resultados muestran que los empresarios mexicanos utilizan de manera superficial herramientas teóricas de gestión, como son los elementos de la planeación y sistemas de control, provocando una desventaja competitiva importante perdiendo la orientación del mercado y sus clientes.

López, Zalthen y Peraza (2019) en el trabajo en torno a la planeación estratégica en restaurantes, desarrollado en el estado de Campeche específicamente en Ciudad del Carmen, observaron una ausencia de cultura empresarial, donde la mayor problemática es principalmente la falta de estrategias para pensar



y actuar en modelos innovadores de negocio. Además, sus hallazgos muestran la inexistencia de planes y objetivos para una buena toma de decisiones

El trabajo realizado en el estado de Tabasco, México por Arceo, Ramos y Flores (2021), identifica en los directivos de restaurantes de Villahermosa (capital de este estado) la falta de conocimiento concreto sobre algunos conceptos de la planeación estratégica, por lo que se ven en desventaja frente a cadenas nacionales e internacionales que se encuentran bien estructuradas.

En definitiva, tanto en México como en Latinoamérica, el apresurar la apertura de una PyME de alimentos y bebidas sin un plan estratégico desarrollado previamente, sería aventurarse a una misión realmente difícil, pues los empresarios requieren contar con las herramientas necesarias para que el negocio pueda subsistir, es por ello que los gerentes requieren desarrollar capacidades de gestión para mejorar la esperanza de vida de su empresa fortaleciendo las bases de la misma para que operen con mayor eficacia y eficiencia (Chilaca, 2021).

### **Enfoque de Género**

Los hombres y mujeres han coexistido en diferentes funciones dentro de los ambientes familiares, sin embargo, en el ambiente laboral son relativamente nuevas estas relaciones, y las mujeres se han ido integrando de manera importante en puestos importantes donde antes solo los hombres tenían acceso, aunque tuvieran la misma formación.

El análisis realizado a las PyMES por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en el 2021, resalta que a pesar de que los gobiernos de todo el mundo han apoyado a este tipo de unidades económicas, las crisis han incrementado las desigualdades. Recientemente durante la pandemia del COVID-19 las empresas de este sector propiedad de mujeres, minorías o de jóvenes empresarios fueron las más vulnerables, principalmente porque suelen ser más pequeñas, con una débil estructura financiera y un acceso más limitado al financiamiento, al ser autofinanciadas o financiadas por familiares.

A nivel nacional el personal ocupado con el que cuenta la industria restaurantera en el censo realizado por el INEGI (2019), arroja que el 55.8% son mujeres y este comportamiento fue reflejado en 27 entidades federativas, por lo que el papel de la mujer como propietaria y trabajadora es muy significativa, en los restaurantes dedicados a la preparación de alimentos para llevar, reportaron que el 86.4% del



personal como propietarios y socios trabajadores son mujeres y de ahí siguen el servicio de preparación de antojitos donde el 84% del personal propietario son mujeres. En el estado de Hidalgo se cuenta con 9, 274 propietarias, esto es el 64.5% de participación porcentual.

Es por ello por lo que este trabajo es importante para poder identificar las áreas de oportunidad en la planeación estratégica con las que cuenta las mujeres que se encuentran al frente de las empresas restauranteras.

## **METODOLOGÍA**

El objetivo del presente trabajo consiste en analizar, de manera descriptiva, los resultados obtenidos mediante el mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en los indicadores de la planeación estratégica que inciden en los niveles de competitividad, bajo un enfoque de género.

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo ya que evalúa y describe el rol de la mujer al aplicar la planeación estratégica y la manera en que incide en la competitividad de las empresas restauranteras (Guerrero, 2016). En primer lugar, por medio del mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo, se computó el nivel de los indicadores de la variable de la planeación estratégica (Tabla 1), así como el nivel de competitividad global de las PyMES de alimentos y bebidas; posteriormente se realizó la clasificación de dichos resultados para elaborar el comparativo entre las PyMES lideradas por hombres y las PyMES lideradas por mujeres.

**Tabla 1** Indicadores de la variable independiente

Variables	Indicadores
Planeación estratégica	Proceso de planeación estratégica y implementación de la estrategia

Nota: Con base en Saavedra (2014), se identifican de la variable de planeación estratégica con dos indicadores a estudiar

El objeto de estudio son Pequeñas y Medianas empresas de la Industria Restaurantera Hidalguense. Unidades económicas dedicadas principalmente a la preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato en las instalaciones o para llevar ubicados en los municipios con mayor población, que son: Pachuca de Soto, Tulancingo de Bravo y Mineral de la Reforma (INEGI, 2019). Los datos del Censo Económico 2019 apunta la existencia de 43,470 unidades económicas del sector servicios para el

estado de Hidalgo, identificando las pequeñas y medianas empresas de acuerdo con la estratificación incluida en la tabla 2.

Para validar la existencia fueron ubicadas en el Directorio Estadístico de Unidades Económicas (DENUE), de ahí se procedió a su regionalización por medio del Mapa Digital de México.

Se realizó un muestreo probabilístico por proporciones ya que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser incluido en el estudio. La muestra estuvo conformada por 111 PyMES pertenecientes a sector servicio enfocado a alimentos y bebidas. Toda vez que fueron encuestadas, los resultados se clasificaron por empresas lideradas por hombres y empresas lideradas por mujeres. Obteniendo como resultado que el 25% de los restaurantes fueron liderados por mujeres y 75% por hombres, datos que coinciden con la estadística nacional.

**Tabla 2** Empresas de acuerdo con perspectiva de género

Municipio	Hombre	Mujer	Total de 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

Nota: Elaboración propia a partir de datos recopilados en encuesta.

## RESULTADOS

En esta investigación se trabajó con 111 PyMES restauranteras, de tres municipios del estado de Hidalgo, Pachuca de Soto, Tulancingo de Bravo y Mineral de la reforma, tres municipios con una alta concentración de restaurantes, de los cuales el 75% están lideradas por hombres y el 25% por mujeres. Los resultados de la competitividad global de los restaurantes incluidos en la Tabla 3, indican que el 70.37% de las empresas lideradas por mujeres obtuvieron muy una alta competitividad a pesar de ser un menor número de empresas.

**Tabla 3** Competitividad Global de las empresas

Rango de competitividad	Total de empresas lideradas por mujeres	Porcentaje	Total de empresas lideradas por hombres	Porcentaje	Total de empresas	Total porcentaje
Muy alta 81-100	19	70.37%	56	66.67%	75	67.57%
Alta 61-80	5	18.52%	20	23.81%	25	22.53%
Mediana 41-60	3	11.11%	5	5.95%	8	7.20%
Baja 21-40			3	3.57%	3	2.70%
Muy baja 0-20						
Total	27	100%	84	100%	111	100%

Nota. Elaboración propia a partir de datos recopilados en encuesta

Al revisar el indicador de la planeación estratégica las empresas lideradas por mujeres obtuvieron un porcentaje del 79% y las empresas lideradas por hombres obtuvieron un 72%, por lo que las mujeres aplican más la planeación estratégica dentro de sus empresas como se muestra en la tabla 4.

**Tabla 4** Mapa de Competitividad de las Empresas

Mapa de Competitividad	Evaluación por área Empresas Mujeres	Evaluación por área Empresas Hombres
1. Planeación Estratégica	79%	72%
2. Aprovisionamiento	86%	80%
3. Aseguramiento de la calidad	88%	89%
4. Comercialización	80%	80%
5. Contabilidad y finanzas	87%	80%
6. Recursos Humanos	73%	71%
7. Gestión Ambiental	83%	80%
8. Sistemas de información	76%	80%
Nivel de Competitividad de la empresa	80%	78%

Nota. Elaboración propia a partir de datos recopilados en encuesta

Los indicadores de la planeación estratégica de la Tabla 5, revelan que, para las empresas bajo el liderazgo femenino, el proceso de planeación y su implementación obtuvieron ponderaciones del 77% y del 80%, contra un 71% y 73% resultantes de empresas con hombres al frente, como se muestra en la tabla 6. De estos resultados se observa que las empresas lideradas por mujeres muestran una competitividad mayor.



Aunque a nivel nacional las PyMES les cueste mayor trabajo realizar una planeación formal, ya que el empresario se encuentra más preocupado por su día a día y no se quita un tiempo para decidir el rumbo de su empresa (Saavedra et. al., 2016) al parecer en el estado de Hidalgo, se va por un mejor camino, por lo menos al intentar trabajar una planeación estratégica adecuada que les permita ser una fortaleza en la toma de decisiones.

**Tabla 5** Evaluación de PE de PyMES Lideradas por Mujeres

Planeación Estratégica	Evaluación
A. Proceso de Planeación Estratégica	77%
B. Implementación de la Estrategia	80%
Evaluación por área	79%

Nota. Elaboración propia a partir de datos recopilados en encuesta

**Tabla 6** Evaluación de PE de PyMES Lideradas por Hombres

Planeación Estratégica	Evaluación
A. Proceso de Planeación Estratégica	71%
B. Implementación de la Estrategia	73%
Evaluación por área	72%

Nota. Elaboración propia a partir de datos recopilados en encuesta

En lo relativo a la subárea de proceso de planeación estratégica, los resultados muestran que los directivos, tanto hombres como mujeres, algunas ocasiones tienen problemas en comunicar la estrategia, les cuesta trabajo dar a conocer a sus colaboradores los objetivos estratégicos, a pesar de la importancia de la participación del personal en la gestión de indicadores siendo que ellos serán quienes las ejecutarán o implementarán.

Efectuando una revisión segmentando por género, encontramos que los directivos del sexo masculino en algunas ocasiones definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, estableciendo plazos de tiempo para su ejecución, así como a las personas responsables o departamentos involucrados. De igual forma denotan que en algunas ocasiones al planear desarrollan un proceso participativo para efectuar el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) considerando el sector donde opera. Por otra parte, destaca que, sus respuestas indican que en algunas ocasiones al formular las



estrategias competitivas utilizan como técnica el comprarse con empresas que sobresalen con mejores prácticas.

En este sentido, se observa que a las mujeres les cuesta trabajo escribir las estrategias en un documento formal y en algunas ocasiones dan a conocer a todos sus colaboradores que requieren ejecutarla, dificultando no solo la participación de los miembros de la organización sino también el proceso de planeación participativa.

En cuanto a la subárea de implementación de las estrategias también se observó que los resultados de directivos hombres refieren que en algunas ocasiones la planeación que realizan les apoya en la asignación de recursos en cada área del negocio que lo requiere

## **DISCUSIÓN**

A nivel mundial la dinámica de las organizaciones las obliga a ser más competitivas o a desaparecer, razón por la cual se ha convertido en una exigencia para la supervivencia de las empresas. En una economía emergente como es México, las PyMES requieren estrategias de sobrevivencia y así poder competir exitosamente con gigantes de la economía global (Espejel, Leyva y Cavazos, 2017).

En los tres últimos estudios censales de los años 2008, 2013 y 2018, se observa que el estado de Hidalgo ha tenido un crecimiento continuo de más del 35% en la apertura de establecimientos dedicados al servicio de alimentos y bebidas representando el 2.0% de los negocios de este giro a nivel nacional (INEGI, 2019).

Actualmente, la aplicación de herramientas estratégicas en las PyMES es incipiente, cuyas consecuencias pueden ser de dimensiones graves como lo subrayan Peñafiel *et. al.* (2019), al no tener definidos los objetivos, misión, visión, estrategias para cumplir y no contar con una visión interna y externa que le permita conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, la empresa estará en riesgo para operar y enfrentar la dinámica del mercado; además, si no existe algún plan de negocios para revisar y retroalimentar desde una visión de competitividad y manejo óptimo de recursos, no podrá crecer y cualquier situación presente en la economía la podrá desestabilizar. Razón por lo cual el liderazgo que ejerzan los directivos de estas empresas es crucial para la formulación de planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo.



La planeación estratégica permite analizar y usar regularmente la información crítica para la toma de decisiones, es fundamental contar con un pensamiento diferente que sea el vehículo de la creatividad, la innovación y el desarrollo sustentable ya que con ello se empieza a reconocer la excelencia empresarial mediante ventajas sostenidas en el mercado haciendo la diferencia y creando esa competitividad empresarial, por lo que se requiere también una gerencia competitiva, actualizada, con habilidades para enfrentar los cambios en la organización y tecnológicos (Espejel, 2017).

Bajo este contexto, las mujeres son reconocidas como líderes dinámicas promotoras del cambio, sin embargo, falta mucho camino por recorrer para conseguir igualdad de representación en puestos de poder y liderazgo y, aunque ha ido aumentando de manera paulatina a nivel global, en México en el 2018 analizando 50 empresas, de las cuales 18 eran compañías extranjeras establecidas en el país, solo el 25% cuenta con la participación de las mujeres en niveles de vicepresidencia o superiores, por lo que todavía es difícil romper los estereotipos de género que impiden que las mujeres lleguen a puestos más altos (Lacayo y Tapia, 2022).

De acuerdo a los hallazgos encontrados en esta investigación mostraron es que las PyMES restauranteras hidalguenses, en su mayoría están lideradas por hombres (75.7%) que por mujeres (24.3%), pero al hablar de competitividad, las mujeres son muy superiores a los hombres, ya que las unidades de negocio con una mujer al frente cuentan con una competitividad global del 70.37%, contrariamente a los resultados de los hombres con un 66.67%. Particularmente, al revisar el indicador de la Planeación estratégica las empresas lideradas por mujeres cuentan con un 79% y las empresas lideradas por hombres obtuvieron un 72%, lo que sugiere que, a pesar de contar con pocos elementos técnicos sobre planeación estratégica, las empresas manejadas por mujeres gestionan mejor logrando un mejor nivel de competitividad, siendo un área de oportunidad que la academia debe fortalecer, se requiere trabajar con las directoras en la formulación estratégica ya que deben tener en claro que las organizaciones enfrentarán escenarios desafiantes de manera permanente y por ello deben definir la estrategia a ejecutar y muy probablemente logren los objetivos y metas señalados.

Existen ventajas para las empresas que tienen mujeres liderando la organización ya que muestran cualidades favorables y más para el sector de servicios, puesto que logran comprender mejor las necesidades de los clientes, están más abiertas a los cambios y a la innovación, se preocupan más por la



sustentabilidad y cuentan con resultados financieros positivos. como señalan Lacayo y Tapia (2022) “*buscar la igualdad de género no es solamente hacer lo correcto desde un punto de vista social, sino que es también contribuir al crecimiento de las organizaciones y al mejor desempeño de las empresas a través del trabajo de las mujeres en puestos clave.*”

## **CONCLUSIONES**

Son escasos los estudios realizados referente a la planeación estratégica en las PyMES dedicadas a alimentos y bebidas, y más aún abordado con un enfoque de género, este tipo de empresas pueden llegar a ser competitivas y de manera paulatina la mujer está aumentando su presencia al frente de este tipo de organizaciones en cargos de toma de decisiones, reconociendo su papel proactivo, sin embargo, siempre se encontrará en búsqueda del equilibrio entre el desarrollo profesional, desarrollo como mujer y en la parte familiar (Torres *et. al.*, 2021).

Las características innatas y en muchas ocasiones los conocimientos empíricos de las mujeres directivos les permiten realizar aportes a las empresas instrumentando mecanismos de mejora pero enfocadas al cliente, ya que el pensamiento contextual que posee le permite comprender las necesidades de una personas dentro de su propio negocio y cuenta con la capacidad de percibir que le permite dar soluciones adecuadas, y de forma emergente va atendiendo las necesidades del cliente conforme se va presentado, estableciendo en algunas ocasiones planes de trabajo de manera informal por falta de capacitación en materia de planeación estratégica y aunque no poseen los conocimientos académicos para identificar en que consiste, si cuenta con pensamiento estratégico acerca de las condiciones y características de su empresa (Torres *et. al.*, 2021).

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Arceo, G., Ramos, E. , y Flores, C. M. . (2021). Competitividad, planeación estratégica y Tecnologías de Información en pequeños restaurantes y hoteles de Villahermosa. *Vinculatégica EFAN*, 7(2), 500–511. <https://doi.org/10.29105/vtga7.1-119>
- Aznar, J. P., Bagur, L., y Rocafort, A. (2015). Impacto de la calidad del servicio en la competitividad y rentabilidad: El sector hotelero en la costa catalana. *Intangible Capital*, 12(1), pp. 147-166. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54943657007>



- 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].  
<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/30122>
- Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados [CANIRAC]. (2021). *Cámara Nacional de la Industria Restaurantera y Alimentos Condimentados*.  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/especiales/Conoc\\_IndRestau21.docx](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2021/especiales/Conoc_IndRestau21.docx)
- Chilaca, A. (2021). Planeación estratégica para las PYMES de restaurantes. *Ixmati*, (7) 10. Pp. 28-43.  
<https://revistas.uvp.mx/index.php/ixmati/article/view/118>
- Datur. (2021). *Ranking Mundial de Turismo*.  
<https://www.datatur.sectur.gob.mx/SitePages/RankingOMT.aspx>
- Espejel, J., Leyva, A. y Cavazos, J. (2017). *La competitividad empresarial medida a través de la administración estratégica y planeación estratégica. Un análisis comparativo para la pequeña y mediana empresa*. XXII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. (pp. 1-26). México: ANFECA.  
<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2017/1.04.pdf>
- Girán, R., Vargas, H., Osta, K. (2008). Propuesta metodológica para el análisis de competitividad empresarial en la pequeña y mediana agroindustria alimentaria. *Revista Ingeniería Industrial*, 5-14. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5010390.pdf>
- Glaister, K. y Fakshaw, J. (1999). Strategic planning: still going strong?. *Long Range Planning*, 32(1), 107-116.  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630198001319>
- Gómez, L. y Balkin, B. (2003). *Administración*. Madrid: McGraw-Hill.
- Guerrero, M. A. (2016). La investigación Cualitativa. *INNOVA Research Journal*, 1 (2), 1-9.  
<https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/7>
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Índice de Competitividad Estatal [ICE]. (2023). *Índice de Competitividad Estatal 2023*.



<https://imco.org.mx/indices/indice-de-competitividad-estatal-2023/>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI]. (2019). *Censos Económicos 2019. La industria restaurantera en México. México, INEGI.*

<https://www.inegi.org.mx/rnm/index.php/catalog/547>

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática [INEGI]. (2023). *Conociendo los servicios de preparación de alimentos y bebidas.* [Archivo PDF].

<https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2023/SPAyB/SPAyB.pdf#:~:text=El%20Instituto%20Nacional%20de%20Estad%20C3%ADstica%20y%20Geograf%20C3%ADa%20%28INEGI%29.1a%20Colecci%20C3%B3n%20de%20estudios%20sectoriales%20regionales%20del%20INEGI>

Lacayo, M.H. y Tapia, B. (2022). *La participación de las mujeres en niveles directivos y consejos de administración y su ventaja para las empresas.* 26 Congreso Internacional de Ciencias Administrativas. México: ANFECA.

<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2022/9.01.pdf>

Leche, S. (2020). *Planeación estratégica en las micho y pequeñas empresas en el rubro de restaurantes chifas- Caso empresa Chifa Wook en el distrito de Ayacucho 2019* [Tesis de grado, Universidad Católica los Ángeles Chimbote].

<https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/28455>

López, M., Zalthen, L. y Peraza, L. (2019). La planeación estratégica y la competitividad del sector restaurantera en ciudad del Carmen, Campeche, México. *Revista de Investigación Latinoamericana en Competitividad Organizacional (RILCO)*, No. 4.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7864500>

Mejía, A., Mendieta, C. P., y Bravo, M. (2015). Estrategias de innovación y capital social en la pequeña y mediana empresa. *Ingeniería Industrial*, 286-296.

<https://www.redalyc.org/pdf/3604/360442335006.pdf>

Moreno, H. (2014). *Hacia la determinación de la competitividad de la Pyme Latinoamericana. Caso Hidalgo. México.* México: Publicaciones Empresariales UNAM



- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2018). *Resultados del turismo internacional en 2017: los más altos en siete años*. OMT Publishing. <http://media.unwto.org/es/press-release/2018-01-15/resultados-del-turismo-internacional-en-2017-los-mas-altos-en-siete-anos>
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2023). *UNWTO World Tourism Barometer - Barómetro OMT del Turismo Mundial (Versión española)*. DOI: <https://doi.org/10.18111/wtobarometeresp>
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (Junio de 2023). *Organización Mundial de Turismo*. <https://www.unwto.org/es/onu-turismo-dashboard-datos-turisticos>
- Organización de las Naciones Unidas ([ONU]. 2022). *Paz, dignidad e igualdad en un planeta sano [sitio Web]*. <http://un.org/es/global-issues/gender-equality>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2013). Addressing women's needs for financial education. *International Network on Financial Education*. [https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/women-and-financial-education\\_9789264202733-en](https://www.oecd-ilibrary.org/finance-and-investment/women-and-financial-education_9789264202733-en)
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OCDE]. (2021). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2021*. OCDE Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/97a5bbfe-en>
- Orús, A. (2022). *El turismo en el mundo*. Recuperado 29 de agosto 2023 <https://es.statista.com/temas/3612/el-turismo-en-el-mundo/#topicOverview>
- Peñafiel, J. F., Pibaque, M. S y Pin, J. A. (2019). La importancia de la planeación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Científica Ciencias Económicas y Empresariales. I* (4). Pp. 107-133. <https://fipcaec.com/index.php/fipcaec/article/view/105/141>
- Peralta, P., Cervantes, V., Salgado, R. y Espinoza, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Barranquilla – Colombia. *Revista Venezolana de Gerencia*. (25) 89, pp. 229-243. <https://www.redalyc.org/journal/290/29062641016/html/>



- Quintero, J. (2003). Estrategia integral para pymes innovadoras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (47), 34-35.  
<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/230>
- Rubio, A., y Aragón, A. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en las PYMEs. *Revista de Empresa*, 32-47.  
[https://www.researchgate.net/publication/40885790\\_Recursos\\_estrategicos\\_en\\_las\\_PYMEs](https://www.researchgate.net/publication/40885790_Recursos_estrategicos_en_las_PYMEs)
- Saavedra, M. L. (2014). *Hacia la determinación de la competitividad de la PYME Latinoamericana*. México, México: Publicaciones Empresariales UNAM.  
[https://repositorios.fca.unam.mx/alapec/docs/macroyproyectos/competitividad\\_macro.pdf](https://repositorios.fca.unam.mx/alapec/docs/macroyproyectos/competitividad_macro.pdf)
- Saavedra, M. L., Camarena, M. E. y Saavedra, M. E. (2019). *Competitividad de las Pyme y su relación con los sistemas de información*. México, México: Publicaciones Empresariales UNAM.  
<https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuacont/article/view/28119/>
- Saavedra, M. L., Camarena, M. E. y Tapia, B. (2016). La Planeación Estratégica y la Competitividad de las PYMES en la Ciudad de México. *XXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*.  
<https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2016/1.03.pdf>
- Serrato, D. (2019). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia. *Pensamientos & Gestión*, (46), 161-186.  
<https://doi.org/10.14482/pege.46.3580>
- Suárez, E. (2015). *Análisis de incidencia sobre los elementos de comunicación estratégica aplicables al mejoramiento de la competitividad de las Pymes en Puebla – Caso Pymes restaurantes zona Calzada Zavaleta*- [Tesis de Maestría, Universidad Autónoma de Puebla].  
<https://repositorioinstitucional.buap.mx/items/c26ab6f5-900e-4df3-99ab-3707d065dbd7>
- Sumba, R. Y., Cárdenas, N. P., Bravo, T. L. y Arteaga, R. F. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las PYMES ecuatorianas. *FIPCAEC* 22, 5 (4). DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.229>



Torres, M., Contreras, M. y Hernández, M. (2021). El rol de la mujer en la planeación estratégica de la empresa familiar. *Estudio exploratorio. Género y organizaciones: visibilizando a las mujeres*. Pp. 235-257.

<https://zaloamati.azc.uam.mx/handle/11191/8878?show=full&locale-attribute=es>

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencias y la Cultura [UNESCO]. (2010). *La cocina tradicional mexicana: Una cultura comunitaria, ancestral y viva y el paradigma de Michoacán*.

<https://ich.unesco.org/es/RL/la-cocina-tradicional-mexicana-una-cultura-comunitaria-ancestral-y-viva-y-el-paradigma-de-michoacan-00400>

Urrutia, J. y Aranda, E. (2016). Competitividad a través de la diferenciación del producto y servicio en las Pymes de restaurantes, cafeterías y bares en la región binacional de Ciudad Juárez Chihuahua, México – El Paso Texas, estados Unidos. *Revista Iberoamericana de Turismo – RITUR, Penedo* 6, pp. 111-129.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7461507>

