

## Modelo de análisis de la competitividad de los costos en las pymes del sector turístico de San Francisco de Campeche

*Model analysis of cost competitiveness in SMEs in the tourism sector of San Francisco de Campeche*

**Mario Javier Fajardo**

Universidad Autónoma de Campeche

[marfa.0712@gmail.com](mailto:marfa.0712@gmail.com)

**Luis Alfredo Argüelles Ma.**

Universidad Autónoma de Campeche

[luisarguellesmaa@hotmail.com](mailto:luisarguellesmaa@hotmail.com)

**Román Alberto Quijano García**

Universidad Autónoma de Campeche

[rq6715@hotmail.com](mailto:rq6715@hotmail.com)

### Resumen

Determinar el grado de competencia con base en el modelo de análisis de la competitividad, en las pequeñas y medianas empresas del sector turístico de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, de los costos operativos y de producción registrados en sus controles de costos.

Esta investigación es de tipo no experimental de corte transeccional, se observan los fenómenos tal y como se presentan en la pequeñas y medianas empresas, del sector turístico de San Francisco de Campeche, Campeche, se inicia explorando acerca del tema, continúa describiendo los hechos, los resultados obtenidos se analizan y concluyen.

Con los resultados se realizarán las propuestas que permitan mejorar el grado de competencia de las empresas.

.

## Abstract

Determine the degree of competition based on the analysis model of competitiveness in small and medium-sized enterprises in the tourism sector of the city of San Francisco de Campeche, Campeche, operating costs and production reported in its cost controls.

This research is non-experimental transectional cutting type, they are observed phenomena as occur in the small and medium-sized enterprises in the tourism sector of San Francisco de Campeche, Campeche, begins exploring about the issue, continues to describe the facts, the results are analyzed and conclude.

Proposals that improve the level of competence of enterprises were carried out with the results.

**Palabras Clave / Key Words:** Competitividad, costos, pymes / competitiveness, costs, pymes.

---

## Introducción

En este trabajo se desarrolla un modelo de análisis de costos para evaluar los objetivos y recursos considerando cinco fuerzas de competencia, en las pymes del sector turístico en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche.

La empresa estará protegida, si logra cumplir las cinco fuerzas, porque la colocan en una posición de costos más bajos, frente a los competidores y logra un volumen más alto de ventas. Los bajos costos permiten a la empresa lograr beneficios mayores al promedio de la industria.

## **Planteamiento del problema**

Por lo general el empresario no cuenta con las herramientas que le permitan realizar el análisis y comparar la posesión competitiva de su negocio, en la actividad que se realiza. Esta herramienta de análisis permitirá conocer la evaluación competitiva y tomar las decisiones que permiten lograr una mayor rentabilidad.

## **Objetivo general**

Determinar el grado de competencia con base en el modelo de análisis, en las pequeñas y medianas empresas del sector turístico de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, en la determinación y control de los costos.

## **Objetivos particulares**

Determinar el grado de competencia mediante el análisis de las siguientes variables:

- 1- Calidad/rendimiento del producto,
- 2- Reputación/imagen
- 3- Acceso/costo de la materia prima
- 4- Habilidades tecnológicas
- 5- Efectividad publicitaria
- 6- Mercadotecnia/distribución
- 7- Recursos financieros
- 8- Posición relativa de costos
- 9- Capacidad para competir en precios

Al utilizar el modelo de análisis, se identifican las diferenciaciones de su fuerza competitiva y realizan las recomendaciones para el fortalecimiento de las organizaciones.

## **Preguntas de investigación**

La pregunta en esta investigación descriptiva, que nos permitirá seguir el camino al problema planteado y a los objetivos establecidos, es la siguiente:

¿Cuál es el grado de competencia, utilizando el modelo de análisis, de acuerdo con la estrategia utilizada para el control de sus costos en las pymes del sector turístico en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche?

## **Justificación y pertinencia de la investigación**

Esta investigación adquiere relevancia al dar propuestas que ayudaran a la dirección de la empresa en la toma de decisiones para el control de los costos.

## **Limitaciones al estudio**

En esta investigación se prometió a los administradores al proporcionar la información, guardar los datos confidenciales y garantizar el uso, solo para los objetivos de la investigación.

## **Delimitaciones al estudio**

Se investiga en las pequeñas y medianas empresas, del sector turístico de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, por ser uno de los ejes principales del detonante económico del Estado, propuesto por el Plan Estatal de Desarrollo 2009-2015, además, de ser la localidad en donde el mayor número de unidades económicas de ese tipo existen.

## **Marco teórico**

Los costos que se pueden evitar tomando una acción particular son siempre incrementales y, por consiguiente, pertinentes para el análisis de una decisión. (Jiambalvo, 2008)

El liderazgo en costos es la capacidad de una organización para lograr costos más bajos con relación a los de sus competidores y a través de mejoras en la productividad y la eficiencia, la eliminación del desperdicio y un estrecho control de costos. (Horngren, Datar, Foster, 2007)

El pensamiento estratégico es la habilidad de adaptar a la organización para que prospere en el futuro. Por lo tanto, la estrategia implica ser diferente del resto de los competidores, desarrollar distintas actividades o llevar a cabo actividades comunes entre los miembros de la industria pero de forma diferente. (Ramírez, 2008)

Thompson Jr., Strickland III y Gamble, citan en su libro de Administración Estratégica a Miguel E. Porter; “ De lo que trata la estrategia competitiva es de ser diferente. Significa elegir deliberadamente un desempeño distinto de actividades o de actividades distintas de los rivales para entregar una mezcla única de valor”.

A continuación se destacan los cinco planteamientos para medir la competitividad:

- 1.- Costos bajos. Se esfuerza por lograr costos generales más bajos que los rivales y llegar a un espectro más amplio de clientes, por lo general con precios menores que los de sus competidores.
- 2.- Diferenciación amplia. Pretende diferenciar el producto de la empresa del de los rivales, de forma que abarquen un espectro amplio de compradores.
- 3.- De mejores costos. Ofrece a los clientes más valor por su dinero al incorporar atributos de productos de buenos a excelentes con un costo menor que los rivales; el objetivo es tener los costos y precios más bajos (mejores) en comparación con los competidores en la oferta de mercancías con atributos comparables.

4.- Dirigida de costos bajos, (nicho de mercado estrecho) basada en costos bajos. Se concentra en un segmento estrecho de compradores y en vencer a sus rivales al lograr costos menores que ellos, y así poder atender a los miembros del nicho con un precio menor.

5.- Diferenciación dirigida, (nicho de mercado reducido) atributos que atraigan específicamente a los miembros del nicho. Compromiso constante de atender al nicho mejor que los rivales; no obscurecer la imagen de la empresa con la entrada en otros segmentos de mercado.

### Clasificación de las Pymes

El tamaño de la empresa se determina a partir del número de trabajadores, como se aprecia en la siguiente tabla 1.

Tabla 1:  
*Clasificación de las Empresas en México*

Estratificación		
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores
Micro	Todas	Hasta 10
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100
	Servicios	Desde 51 hasta 100
	Industria	Desde 51 hasta 250

Fuente: Diario Oficial de la Federación del 30 de junio de 2009

### Las pequeñas y medianas empresas en Campeche

El Estado de Campeche, cuenta con 30,022 unidades económicas registradas de acuerdo al último censo económico (INEGI.2010), pudiendo observar que las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99.78% del total, estas dos últimas, aportan a personal ocupado, remuneraciones pagadas y producción bruta el 29.4%, 18.25% y 2.73%, respectivamente, como se aprecia en la tabla 2.

Tabla 2:  
Integración de las Unidades Económicas en Campeche

Estratos personal ocupado	por	UNIDADES ECONOMICAS		PERSONAL OCUPADO TOTAL		TOTAL DE REMUNERACIONES		PRODUCCION BRUTA TOTAL		TOTAL DE ACTIVOS FIJOS	
		N° de empresas	%	N° de personas	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%	Miles de pesos	%
TOTAL		30,022	100.00%	168,919	100.00%	13,691,885	100.00%	720,980,407	100.00%	174,481,603	100.00%
Microempresa		28,313	94.31%	68,745	40.70%	866,094	6.33%	6,284,212	0.87%	5,980,406	3.43%
Pequeña Empresa		1,574	5.24%	38,491	22.79%	1,750,922	12.79%	13,761,427	1.91%	5,921,622	3.39%
Mediana Empresa		70	0.23%	11,171	6.61%	747,292	5.46%	5,898,401	0.82%	2,515,416	1.44%
Subtotal MiPyme		29,957	99.78%	118,407	70.10%	3,364,308	24.57%	25,944,040	3.60%	14,417,444	8.26%
Empresa Grande		65	0.22%	50,512	29.90%	10,327,577	75.43%	695,036,367	96.40%	160,064,159	91.74%

Fuente: Elaboración propia con los censos económicos 2009. (INEGI.2010)

### Tipo y diseño de la investigación

Esta investigación es de tipo no experimental de corte transeccional, se observan los fenómenos tal y como se presentan en la pequeñas y medianas empresas, del sector turístico de San Francisco de Campeche, Campeche, se inicia explorando acerca del tema, continúa describiendo los hechos, los resultados obtenidos se analizan y concluyen. Iniciamos con una investigación exploratoria relacionada con el objeto de estudio, siguiendo con la descripción de las características particulares y llegando a la conclusión.

### Población y Muestra

En el Estado de Campeche, existen 30,022 unidades económicas, de las cuales 1,624 corresponden a la pequeña y mediana empresa, 67 son del sector turístico y 20 se ubican en el Municipio de Campeche (INEGI.2010), de estas 20 son pequeñas del sector “industria y servicios”. Se tomaron para la investigación, las 20 (100%), que corresponden a este rubro. Tabla 3.

Para Hernández, Fernández y Baptista (2006), es necesario estratificar la muestra que representa a la población, objeto de estudio, con el fin de aumentar la precisión de la muestra y disminuir la varianza muestral.

Tabla 3:  
*Integración de las Empresas del Sector Turístico en el Municipio de Campeche.*

<b>TOTAL DE UNIDADES ECONOMICAS</b>			
<b>Empresa</b>	<b>Servicios</b>	<b>Campeche Estatal</b>	<b>Campeche Municipal</b>
Micro	0-20	3492	1157
Pequeña	21-50	52	20
Mediana	51-100	15	0
Grande	101-?	4	0
<b>TOTAL</b>		<b>3563</b>	<b>1177</b>

Fuente: Elaboración propia a partir del censo 2009 (INEGI.2010)

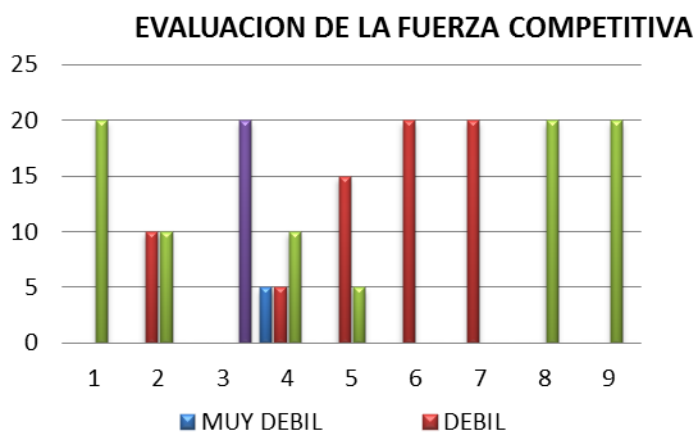
## **Instrumento**

La información presentada a continuación, se obtuvo de la aplicación de un cuestionario (Anexo 1) y a través de la entrevista aplicada a los directivos, que tiene como finalidad medir la fuerza competitiva de las PyMES del sector del sector turístico de San Francisco de Campeche, Campeche. Estos datos se recolectaron, procesaron y analizaron de acuerdo con los objetivos planteados en la investigación, del sector en cuestión.

## **Resultados**

Es importante medir las ventajas competitivas en cuanto a costos y a la diferenciación del producto, lo cual es de gran utilidad para tomar decisiones que permitan encontrar oportunidades en las casuales de costos y ampliar las líneas de productos para incrementar los beneficios de la empresa. En las pymes ubicadas en la Ciudad de San Francisco de Campeche, del sector turístico; se evaluó la fuerza competitiva, como se muestra en la siguiente grafica:





En la variable 1. Calidad/rendimiento del producto. El 100% se considera fuerte.

La variable 2. Reputación/imagen. El 50% se considera fuerte y el 50% débil.

En cuanto a la variable 3. Acceso/costo de la materia prima. El 100% se considera muy fuerte.

La variable 4. Habilidades tecnológicas. Arrojo que el 25% es muy débil, el otro 25% es débil, y el 50% es fuerte.

Al medir la variable 5. Efectividad publicitaria. El 75% se considero débil y el 25% fuerte.

La variable 6. Mercadotecnia/distribución. En esta variable se ubicó el 100% como débil.

En cuanto a la variable 7. Recursos financieros. El 100% se considero débil.

Para la variable 8. Posición relativa de costos. El 100% se considero fuerte

En cuanto a la variable 9. Capacidad para competir en precios. El 100% se considero fuerte.

## Conclusión

De acuerdo a los resultados de la investigación las acciones que se deben realizar para disminuir los costos y mejorar la competencia, se encuentran en las variables evaluadas con los porcentajes que marcan una calificación muy débil a débil, marcándolas como empresa de baja calidad.

Por lo anterior, este modelo es una herramienta analítica que nos permite obtener las diferenciaciones en precios, costos, tecnología y productividad; para llevar las acciones ofensivas o defensivas de la empresa y que deben relacionarse con las acciones que son respuesta a las fuerzas competitivas, como determinantes de su grado de competencia y obtener un mayor rendimiento sobre la inversión, logrando una participación mayor en el mercado.

## Bibliografía

Hernández, Roberto; Fernández-Collado, Carlos; Pilar Baptista, Lucio. (2006) Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill. Cuarta Edición, XLIV

Horngren, Charles; Datar, Srikant; Foster, George. (2007) Contabilidad de Costos: un enfoque gerencial. Pearson- Prentice Hall. México.

INEGI. (2010): Censo Económico 2009. Recuperado el 15 de Julio de 2011, Instituto Nacional de Estadística y Geografía: <http://www.censo2010.org.mx/>

[Jiambalvo, James \(2008\) Contabilidad Administrativa. Limusa Wiley. México](#)

Ramírez Padilla, David Noel (2008) Contabilidad administrativa. Mc GrawHill. México.

Thompson Jr., Strickland III y Gamble (2008) Administración Estratégica. Mc GrawHill. México.

**Anexo 1.-** Cuestionario para valorar la competencia de las PYMES del sector turístico.

El presente cuestionario forma parte de una investigación que tiene como finalidad medir el grado de la fuerza competitiva de las pymes ubicadas en la Ciudad de San Francisco de Campeche, del sector turístico.

Marca con una (X) la opción que mejor se identifique con su empresa, de acuerdo con la siguiente:

ESCALA DE CALIFICACION:

1.- MUY DEBIL 2.- DEBIL 3.- FUERTE 4.- MUY FUERTE

	EVALUACION DE LA FUERZA COMPETITIVA	1	2	3	4
1	Calidad/ rendimiento del producto				
2	Reputación/imagen				
3	Acceso/costo de la materia prima				
4	Habilidades tecnológicas				
5	Efectividad publicitaria				
6	Mercadotecnia/distribución				
7	Recursos financieros				
8	Posición relativa de costos				
9	Capacidad para competir en precios				
	CALIFICACION DE LA FUERZA				

Gracias por su colaboración.