

Innovación y diferenciación en MIPYMES del sector turismo de Campeche, México

Román Alberto Quijano García

Universidad Autónoma De Campeche

rq6715@hotmail.com

Luis Alfredo Arguelles Ma

Universidad Autónoma De Campeche

luisarguelles@larguellesyassociados.com.mx

Jorge Raul Aguilar Tello

Universidad Autónoma De Campeche

ra_ma5@hotmail.com

Resumen

Bajo la metodología de casos se analiza los servicios prestados por una mipyme dedicada a ofrecer recorridos turísticos integrales dentro y fuera del estado de Campeche y si estos pueden ser un factor diferenciador respecto a otros competidores dentro del mercado al que pertenecen. El estudio incluye aspectos teóricos sobre estrategias de posicionamiento e innovación así como la importancia económica del sector turístico. El diseño metodológico corresponde a un caso anidado de tipo ilustrativo pues cuenta con más de una unidad de análisis. Los resultados de la intervención señalan que el tipo de servicios que ofrece la empresa son innovadores en la localidad, aún cuando en otras regiones del país existen organizaciones similares que ya los han implementado, y les ha permitido crecer y desarrollarse en la ciudad, resaltando el emprendedurismo de los copropietarios y la combinación de experiencia-profesión aplicadas en la empresa.

Abstract

Under the methodology of cases are analyzed the services given by a SME dedicated to offer complete tours in and out of the state of Campeche and if these services could be a differentiating factor regarding to other competitors that are in the same market. The study includes theoretical aspects about positioning strategies and innovation as well as the economic importance of tourism. The methodological design corresponds to a nested case with illustrative type since it has more than one unit of analysis. The results of the intervention indicate that the type of services offered by the business is innovative in the locality, although in other regions of the country there are similar businesses that have already implemented them, and have allowed them to grow and develop in the city, highlighting the part-owner's entrepreneurship and the combination of experience-profession applied in the business.

Palabras clave/ Key words: Innovación, Estrategias, Permanencia/Innovation, Strategies, Permanence.

Introducción

Velásquez (2004), señala la importancia del desarrollo de estrategias en mipymes (directamente relacionada con el entendimiento estratégico organizacional del grupo de ejecutivos de la empresa), de la estructura (identificada con la forma de organización implementada por el líder del equipo que combina los recursos de la empresa para salir adelante) y de las formas de asociación (redes personales, locales, regionales) como fuente de ventajas competitivas en las empresas colombianas, que adolecen como en otras regiones de Latinoamérica de prácticas empresariales competitivas.

Por su parte Castellanos (2003), analizó las estrategias que incrementen el valor de los productos y servicios ofrecidos también por mipymes colombianas y que se reflejen en el binomio conocimiento-valor, considerando conceptos relacionados con la innovación como actividad integradora en una empresa competitiva (Scarabino y Colonnello, 2009), en este sentido Von Krogh, Roos y Sloum (1994) (citados por

Castellanos, 2003) establecen dos tipos de estrategias las de sobrevivencia (que intentan mantener la rentabilidad actual de la empresa) y las de avance, garantizan la rentabilidad futura de la organización (sostenibilidad) apoyadas en futuras oportunidades de negocio, sin embargo las empresas analizadas no presentaron mecanismos para medir el desempeño del personal que crea conocimiento en las organizaciones y los indicadores que utilizan están relacionados con aspectos operativos de producción y ventas y que consideran que miden de forma implícita el comportamiento humano. Concluyen que los procesos de innovación y de creación de información tienen una relación directa con la mayor o menor ingerencia del propietario y la complejidad del producto ofrecido.

Innovación en pymes

La innovación no es un proceso individual que las mipymes puedan desarrollar de forma aislada (Pizzi y Brunet, 2013), ya que depende del contexto económico, social y cultural en el que operan; de acuerdo con estos autores los niveles más altos de desarrollo capitalista corresponden a países que muestran altos niveles de emprendimiento innovador y que no necesariamente son las grandes empresas las que llevan a cabo procesos de innovación. Fernández (2012) agrega que la capacidad de innovación es una competencia distintiva de mipymes regionales que potencia la competitividad, pero que se ve condicionada por factores internos (gestión de los recursos humano, tecnológico y la cultura empresarial) y externos (gestión de recursos y capital intelectual o relacional); en este sentido, Rodeiro y López (2007) consideran que la innovación empresarial es clave en el desarrollo de la región donde se ubican como consecuencia del incremento individual de la productividad y competitividad, dependiendo de su capacidad para hacer frente a la demanda de productos mediante procesos de producción novedosos y eficientes.

Rodeiro y Fernández (2006) en un estudio realizado en empresas gallegas identifican características en la población elegida que les permite agruparlas en innovadoras (aquellas que jurídicamente tiene una

estructura de capital limitado, de tamaño micro, de desarrollo regional, que no importan pero si exportan alguno de sus productos) y no innovadoras (jurídicamente de capital limitado, de tamaño micro, de desarrollo local, no realizan en su mayoría importaciones pero tampoco exportaciones de sus productos). En sus resultados encontraron que una de las principales causas para no innovar es la falta de financiamiento para sus actividades y las deficiencias tecnológicas.

¿Cómo hacer que las pymes aumenten el valor de sus productos y servicios? y ¿Cómo incorporar valor-conocimiento a la totalidad de la organización? Son preguntas de la investigación desarrollada por Castellanos (2003), quien a través del estudio de casos de organizaciones colombianas del sector electrónico, observó que en su mayoría son empresas fundadas por gente sin experiencia previa en el sector pero con experiencia laboral y estudios de licenciatura con investigaciones para la obtención del grado, previamente desarrolladas, tienen propensión a la innovación pues lanzan más de un producto al año o con adecuaciones importantes. No consideran tener competencia en el mercado aunque reconocen estar en un mercado especializado, tienen personal con estudios de licenciatura, inversiones importantes en activos y pertenecen a asociaciones empresariales, con un crecimiento entre el 20% y 100%.

Concluye que las empresas estudiadas se caracterizan porque tanto la gestión como la organización de las mismas están en transición hacia procesos formalizados, con influencia significativa del líder, sin que se confunda con ingerencia; y que basan su gestión en el empuje y el interés de crecer con la participación de comités o grupos de discusión sobre ideas nuevas, (Castellanos, 2003).

Importancia económica del sector

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 (PND, 2013), en su apartado relativo al “Fomento económico, política sectorial y regional” perteneciente al capítulo IV denominado “México próspero” reconoce que actualmente las mipymes representan el 90% del tejido empresarial en la mayoría de los países del

mundo, y que en México aportan el 34.7% de la producción bruta total, además de generar el 73% de los empleos, por lo que considera fundamental una política de apoyo como pieza angular de la agenda de gobierno y palanca estratégica del desarrollo nacional.

El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 en el capítulo VI que comprende los Objetivos, estrategias y líneas de acción en su estrategia 4.8.4 plantea el impulso a emprendedores y el fortalecimiento a las mipymes mediante la inserción exitosa a cadenas de valor, impulsando programas que desarrollen sus capacidades e innovación, además de asesoría técnica para la creación de una cultura empresarial.

De acuerdo a la estrategia 4.11.2 del PND se pretende impulsar la innovación de la oferta y elevar la competitividad del sector turístico. La riqueza cultural y natural de México, implica que existen oportunidades amplias de actividades turísticas que no se han desarrollado totalmente, la mayor integración mundial, hace que hoy en día, se encuentre en una situación de enorme potencial para el desarrollo exitoso del sector turismo, y se convierta en uno de los ejes de desarrollo del país. No hay que descartar, que también el mismo efecto de globalización puede convertirse en un riesgo inherente, ya que el viajero, tanto nacional como extranjero, cuanta con mayores destinos turísticos a elegir.

El papel del sector, como detonante del desarrollo local, (Plan Estatal de Desarrollo, 2009-2015) implica generar infraestructura y servicios, debe incluir aquellos orientados a dotar de capacidades a la población local, consolidando una mejoría en el bienestar social, que les permita ser partícipes del proceso de desarrollo.

Las estrategias establecidas para lograr convertir a México, en un país líder en el sector turismo y aumentar el número de visitantes internacionales, son: a) generar información, investigación y conocimiento sobre los destinos y líneas de producto, b) impulsar la innovación, diversificación y consolidación de la oferta turística por región y destino, c) promover altos estándares de calidad en los servicios turísticos, d) impulsar la profesionalización de los prestadores de servicios turísticos y e) impulsar una política de seguridad integral para proporcionar una experiencia turística satisfactoria y plena a los visitantes (PND, 2013).

Metodología

Se desarrolló el método de casos para ilustrar situaciones, acciones o decisiones como una historia de eventos que han ocurrido y de los cuales se puede aprender, su objetivo está centrado en proveer de medios reales que permitan a través del análisis y discusión, presentar alternativas de solución que han sido aplicadas en situaciones similares y que fueron desarrolladas tomando como base los principales conceptos y teorías asociadas al fenómeno bajo estudio (Naumes y Naumes, 2006). El método de casos busca no solo identificar los factores que afectan un fenómeno, sino el conocimiento detallado de estos factores en las unidades de análisis (Marcelino, Baldazo y Valdés, 2012).

Yin (2003) define los estudios de casos como una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son empleadas.

El diseño metodológico empleado, de acuerdo con las clasificaciones de Yin (2003), es anidado de tipo ilustrativo, pues presenta o ejemplifica el fenómeno que se investiga bajo un enfoque teórico determinado constituido por un solo caso con más de una unidad de análisis: estrategias empresariales y mercadotecnia en pymes comerciales.

RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN

Antecedentes de la empresa

En julio de 2009, Yulissa y José unen su experiencia profesional para constituir la empresa Kankabi' Ok Tours como la materialización de los planes empresariales de sus copropietarios. Esta organización se ubica en la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche; José contaba con una experiencia previa en el sector turístico de 10 años, pues se había desempeñado como gerente de ventas y de operaciones en

tres agencias de viajes de la localidad. Por su parte Yulissa ya había incursionado en el mundo de los negocios en las áreas administrativa y contable como parte de su formación profesional en contaduría pública y estudios de posgrado en administración, lo que le permitió tener una visión general de los procesos operativos y administrativos que deben implementarse en una organización como parte de un control interno efectivo que contribuya al logro de los objetivos de largo plazo de las organizaciones. El cuidado y diligencia profesional con que desarrollaban sus funciones le permitió escalar niveles y puestos gerenciales en organizaciones privadas, para después incursionar en organizaciones públicas en las áreas de planeación y presupuesto.

Actualmente la empresa opera bajo el régimen de copropiedad, siendo Yulissa quien ostenta la representación común del régimen y José la gerencia operativa, en la ciudad se tienen registradas cuatro empresas como operadoras turísticas, enfocadas al diseño y fomento de recorridos turísticos, incluyendo su transportación, en la región sureste de México y no a la venta de boletos de avión como el caso de las agencias de viajes. La idea de incursionar en esta actividad surge por la aspiración de crear una empresa con ideas innovadoras y calidad en el servicio que asegure un viaje inolvidable para los turistas que desean visitar el estado y la península de Yucatán, con la firme convicción de que el equipo de socios cuenta con la experiencia y habilidades que asegurarán el éxito del negocio.

Estos copropietarios han planeado y cuidado diversos obstáculos como la ubicación estratégica del local para el desarrollo de las actividades hasta la falta de una integración de las empresas del giro y su agrupación mediante una asociación que las represente y les ayude a realizar gestiones administrativas y financieras ante organismos públicos y privados.

La estrategia que ha desarrollado la empresa para posicionarse en el mercado ha sido la selección cuidadosa de la ubicación física de la oficina de ventas, la diversidad en recorridos, el trato personalizado con calidez, asegurar que en cada recorrido el turista tenga una experiencia con la comunidad o los usos y costumbres de la región que se visita, participación en programas de gobierno para obtener distintivos que

certifican la calidad en los servicios turísticos ofrecidos, inversión en ferias turísticas nacionales e internacionales como promoción, el fortalecimiento de las relaciones humanas con los demás prestadores turísticos que representan áreas de oportunidad para venta de los servicios que oferta Kankabi' Ok tours. Igualmente señalan, que en términos de competitividad y rentabilidad como estrategia han establecido precios atractivos al público en general y agencias mayoristas y minoristas, y controles estrictos en los conceptos de mayor impacto para la empresa, como la adquisición de equipos de transporte nuevos y que ofrezcan mayor comodidad a los usuarios.

La organización analizada permanece en un sector competido, donde los usuarios exigen calidad e innovación en los servicios, por lo tanto se plantean interrogantes como: ¿Qué rutas y actividades desarrollar para permanecer en el sector?, ¿Qué estrategias de investigación de mercados deben seguir para identificar los procesos innovadores establecidos ya en el sector y ofrecerlos en la localidad? ¿Dentro de su planeación contemplan alguna campaña de publicidad?, ¿Es suficiente la infraestructura actual de la empresa para atender la demanda del cliente y proyectar un crecimiento constante?

Innovación en servicios y su problemática.

En la actualidad la empresa pretende abrir nuevas rutas y ofrecerlas simultáneamente al turismo nacional y extranjero que cada día incrementa su presencia en la ciudad, para ello han celebrado acuerdos con agencias de viajes y hoteles ofreciendo recorridos distintos a los ya establecidos por estos y evitar así el celo empresarial.

Se formuló un plan de negocios para abrir las rutas y contempla la adquisición de nuevas unidades de transporte y que será financiado a través de aportaciones de los copropietarios, recursos del programa de capital semilla y la banca comercial. Lograr lo anterior ha representado un verdadero esfuerzo por parte de los empresarios, pues implica inversión en tiempo y recursos así como el no desmotivarse en los plazos de espera de calificación por parte de las distintas fuentes externas de financiamiento.

Scarabino y Colonnello (2009), analizaron las estrategias que incrementen el valor de los productos y servicios ofrecidos por las pymes y que se reflejen en el binomio conocimiento-valor, considerando conceptos relacionados con la innovación como actividad integradora en una empresa competitiva y en este sentido la organización pretende ofrecer productos novedosos para la organización de fiestas de todo tipo adicionales a los que ya comercializaba en la localidad. El ofrecer productos novedosos es una estrategia de avance tal como lo señala Castellanos (2003), pues le permite garantizar la rentabilidad futura de la organización con base a la preferencia y lealtad de sus clientes.

El caso permite observar que la organización cuenta con experiencia empresarial y profesional y que los socios están conscientes de la necesidad de una adecuada planeación del futuro de la organización, pero ¿Podrán concretar sus planes de crecimiento bajo las condiciones económicas actuales? ¿El flujo del turismo a la localidad es suficiente para que la empresa pueda contratar financiamiento para elevar la calidad de sus servicios? ¿Son suficientemente innovadores para permanecer en el mercado?

Análisis de la problemática particular.

La organización analizada ha implementado nuevos recorridos diferentes a los ya establecidos por otros prestadores de servicios e incluye servicios como la planeación de alimentos y hospedaje, lo que le ha facilitado (mediante convenios), que les sean canalizados grupos de turistas. El implementar nuevos recorridos es una estrategia de avance tal como lo señala Castellanos (2003) pues le permite, garantizar la rentabilidad futura de la organización (sostenibilidad) apoyada en futuras oportunidades de negocio.

El análisis del caso particular permite observar que los copropietarios de la empresa cuenta con experiencia empresarial y profesional y que están conscientes de la necesidad de una adecuada planeación del futuro de la organización, pero la innovación de los recorridos realmente se circunscribe a nuevas rutas pero con procesos de servicio similares lo que permite establecer preguntas detonantes como: ¿Podrá la empresa concretar sus planes de crecimiento con esquemas de asociatividad bajo las

condiciones económicas actuales?, ¿Cuentan con la información suficiente para ser innovadores y ofrecer servicios de recorridos turísticos con calidad?

Conclusiones

Innovar es uno de los grandes retos de toda organización, sin embargo éste parece ser mayor cuando se prestan servicios y parte de los clientes pertenecen al turismo internacional, que acostumbran obtener servicios con estándares de calidad. El caso estudiado permite observar el esfuerzo realizado por la empresa para incursionar y permanecer en un sector competido que demanda servicios de calidad con estándares internacionales e innovación por parte de las empresas que participan en el mismo, por lo tanto la organización evaluada requiere un análisis particular en: fortalecimiento de la innovación de servicios, nivel de equipamiento e infraestructura que ofrece a los consumidores así como invertir en equipamiento, investigación de mercados con servicios innovadores y evaluar las estrategias de posicionamiento de los competidores.

El conjunto de elementos que integran los servicios prestados es un diferenciador en el mercado donde se ubica la mipyme, sin embargo adolece de difusión mediante una campaña publicitaria que los dé a conocer entre los posibles usuarios. Los socios de la empresa son emprendedores y están en la búsqueda constante de elementos novedosos para agregar a sus servicios, están invirtiendo en infraestructura y su experiencia previa contribuye a que busquen innovar, sin embargo el establecer nuevas rutas quizás no es suficiente considerando que las mismas no tienen la difusión suficiente mediante campañas oficiales para despertar el interés en los turistas.

Bibliografía

- Castellanos M. (2003). "PYMES innovadoras. Cambio de estrategias e instrumentos". *Revista escuela de Administración de Negocios*. 47 pp. 10-33.
- [Fernández C. \(2012\). Determinantes de la capacidad de innovación en pymes regionales. *Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria*. 5 pp. 749-765.](#)
- Gobierno Federal de los Estados Unidos Mexicanos, Presidencia de la República (2013). Plan Nacional de Desarrollo. México. Recuperado de: www.presidencia.gob.mx
- Marcelino M., Baldazo F. y Valdés O. (2012). El método del estudio de caso para estudiar las empresas familiares. *Pensamiento y Gestión*. 33 pp. 125-139
- Naumes, W. y Naumes, M. (2006). *The art and craft of case writing*. (2da. Edición), United States of America, M.E. Sharpe, Inc.
- Pizzi A. y Brunet I. (2013). Creación de empresas, modelos de innovación y pymes. *Cuadernos del CENDES*. 30, 83 pp. 53-74.
- Rodeiro D. y López M. (2007). La innovación como factor clave en la competitividad empresarial: un estudio empírico en pymes. *Revista Gallega de Economía*. 16, 2 pp. 1-18
- Scarabino J. y Colonnello M. "Innovación empresarial en Argentina. Difusión de TICs en las PyMEs". *Invenio*. 12. pp. 93-107.
- Velásquez F. (2004). "La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas". *Estudios gerenciales*. 93 pp. 73-97.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods* (3a. ed.), United States of America, Sage Publications.