



El mapa de competitividad como herramienta de diagnóstico del desempeño empresarial en una pyme del sector restaurantero en Pachuca de Soto, Hidalgo, México

The competitiveness map as a diagnostic tool for business performance in an SME in the Restaurant Sector in Pachuca de Soto, Hidalgo, Mexico

Aura Paulina Flores-Barrera

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca de Soto, Hidalgo, México.

aurap@uaeh.edu.mx

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

<https://ror.org/031f8kt38>

Miguel Bonifacio Chulim-Lemus

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca de Soto, Hidalgo, México.

miguel_chulim7307@uaeh.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0003-2533-4595>

<https://ror.org/031f8kt38>

Flor Viridiana Vega-Serrano

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca de Soto, Hidalgo, México.

flor_vega@uaeh.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-4695-2934>

<https://ror.org/031f8kt38>

Daniela Ramírez-Rios

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Pachuca de Soto, Hidalgo, México.

gastrodaniela2@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0006-1348-5598>

<https://ror.org/031f8kt38>

Recepción: 29/01/2026 | Aceptación: 22/04/2026 | Publicación: 30/05/2026

Cómo citar (APA, séptima edición):

Flores-Barrera, A., Chulim-Lemus, M., Vega-Serrano, F., & Ramírez-Rios, D. (2026). El Mapa de Competitividad como Herramienta de Diagnóstico del Desempeño Empresarial en una Pyme del Sector Restaurantero en Pachuca de Soto, Hidalgo, México. *INNOVA Research Journal*, 11(2), 92-109. <https://doi.org/10.33890/innova.v11.n2.2026.2935>

Resumen

La investigación tiene como objetivo diagnosticar el nivel de competitividad de una Pyme restaurantera ubicada en Pachuca de Soto Hidalgo, mediante la aplicación del Mapa de Competitividad de Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con el fin de identificar áreas de oportunidad y proponer una estrategia de mejora enfocada principalmente en la planeación estratégica. Para la metodología se implementó el Mapa de Competitividad, conformado por 89 indicadores distribuidos en ocho variables: planeación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. La información fue recabada en mayo del 2025. Los principales hallazgos muestran que la empresa alcanza un 56% de competitividad, ubicándose en un nivel medio y por debajo del promedio estatal con un 79%. Las áreas mejor evaluadas fueron el aseguramiento de la calidad con el 77% y la comercialización con un 75%, mientras que la planeación estratégica obtuvo el puntaje más bajo de 24%, especialmente en la implementación de la estrategia. La investigación aporta un diagnóstico integral que permite visualizar con claridad las fortalezas y debilidades internas del restaurante, y demuestra la utilidad del Mapa de Competitividad como herramienta para la toma de decisiones. A partir del diagnóstico, se recomiendan las siguientes acciones la formulación de estrategias, fortalecimiento de la cultura organizacional, seguimiento sistemático y capacitación en planeación estratégica. El estudio evidencia que mejorar la planeación estratégica es esencial para elevar la competitividad del restaurante y que adopción de prácticas formales de gestión puede favorecer un crecimiento sostenido dentro del sector gastronómico hidalguense.

Palabras claves: mapa de competitividad, toma de decisiones, cultura organizacional, planeación estratégica, prácticas formales de gestión.

JEL: L26, L83, M10, M21.

Abstract

This study aims to diagnose the competitiveness level of a restaurant SME located in Pachuca de Soto, Hidalgo, through the application of the Competitiveness Map developed by the Inter-American Development Bank (IDB), in order to identify areas of opportunity and propose an improvement strategy focused primarily on strategic planning. The methodology involved the implementation of the Competitiveness Map, which consists of 89 indicators distributed across eight variables: strategic planning, procurement, quality assurance, marketing, accounting and finance, human resources, environmental management, and information systems. Data was

collected in May 2025. The main findings show that the company reaches a competitive level of 56%, placing it at a medium level and below the state average of 79%. The best-performing areas were quality assurance with 77% and marketing with 75%, while strategic planning obtained the lowest score of 24%, particularly in the implementation of strategy. This research provides a comprehensive diagnosis that clearly highlights the restaurant's internal strengths and weaknesses, demonstrating the usefulness of the Competitiveness Map as a decision-making tool. Based on the diagnosis, the following actions are recommended: strategy formulation, strengthening of organizational culture, systematic follow-up, and training in strategic planning. The study shows that improving strategic planning is essential to increasing the restaurant's competitiveness and that the adoption of formal management practices can foster sustained growth within Hidalgo's gastronomic sector.

Keywords: competitiveness map, decision-making, organizational culture, strategic planning, formal management practices.

1. Introducción

En un entorno empresarial caracterizado por la constante transformación de los mercados, las pequeñas y medianas empresas (Pyme) enfrentan desafíos que ponen en riesgo su permanencia y crecimiento. La competencia creciente, los cambios en las preferencias de los consumidores y la adopción de herramientas de gestión y tecnologías, dificulta que estas organizaciones consoliden procesos eficientes y se mantengan vigentes en el mercado (Picado y Sergueyeyna, 2021). Esta situación es particularmente evidente en México, donde más del 50% de las Pyme fracasan antes de cumplir dos años de operación, debido a la falta de planeación estratégica, debilidades en su estructura organizacional, escasa capacitación del personal y limitada formalización administrativa (Secretaría de Economía, 2024b; Díaz et al., 2021).

En el sector restaurantero hidalguense, estas problemáticas se intensifican debido a la alta competencia y la necesidad de ofrecer experiencias gastronómicas diferenciadas. Sin embargo, pese a la importancia económica y social de este sector, estudios recientes indican que persisten carencias en áreas clave como la gestión de recursos humanos, la planeación estratégica, la estandarización de procesos, la innovación y la incorporación de sistemas de información (Flores et al., 2024; Vargas et al., 2021).

Ante este escenario, resulta fundamental aplicar metodologías de diagnóstico que permitan identificar con precisión las áreas críticas que limitan la competitividad del establecimiento. El Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ampliamente utilizado en empresas latinoamericanas, constituye una herramienta pertinente para evaluar ocho variables internas esenciales: planeación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información (Saavedra, 2014; Flores, Vélez y Ramírez, 2024). Su aplicación facilita la comprensión integral del desempeño de la empresa y orienta el diseño de acciones de mejora basadas en evidencia.

El objetivo del estudio es diagnosticar el nivel de competitividad de una Pyme del sector restaurantero ubicada en Pachuca de Soto, Hidalgo, mediante la aplicación del Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), con el fin de identificar áreas de oportunidad y proponer estrategias orientadas a fortalecer su desempeño organizacional y mejorar su posición en el mercado. La relevancia de esta investigación radica en que contribuye al fortalecimiento del sector restaurantero local mediante la identificación de áreas de oportunidad que, al ser atendidas, pueden favorecer la permanencia, competitividad y crecimiento sostenible de las Pyme en Hidalgo. Asimismo, aportar valor académico al análisis de un sector con escasa investigación sistemática bajo modelos de competitividad empresarial, pese a su importancia económica y social.

2. Marco teórico

2.1 Competitividad empresarial

El concepto de competitividad ha evolucionado desde enfoques centrados exclusivamente en la productividad hasta modelos que integran elementos internos, ambientales y sistémicos. Porter (1985) define la competitividad como la capacidad de una empresa para sostener ventajas competitivas que le permita superar a sus rivales mediante la innovación, la eficiencia y la diferenciación. Esta idea coincide con la de Barney (1991), quien explica que la competitividad surge de recursos valiosos, escasos, inimitables y organizativamente aprovechados (modelo VRIO), lo que hace énfasis en factores internos.

Otros autores amplían esta visión, Krugman (1994) argumenta que la competitividad debe evaluarse no solo desde la empresa, sino desde la capacidad sistémica que articula política económica, infraestructura, capital humano y redes productivas. En el mismo sentido, Esser et al., (1996) introducen el enfoque de competitividad sistémica, compuesto por niveles meta, macro, meso y micro, donde este último que se refiere a la gestión interna, es clave proporcionalmente en las Pymes. La competencia en mercados dinámicos exige innovación constante. Schumpeter (1934) plantea que las empresas competitivas se distinguen por su capacidad de innovar y adaptarse, lo que coincide con Samán et al., (2022), quienes destacan que la competitividad es un proceso continuo que depende de mejoras permanentes en productividad, servicio y capacidad de respuesta.

Frente a estos modelos, Gerónimo (2021) señala que las empresas pierden competitividad cuando carecen de disciplina operativa, sistemas de calidad y visión estratégica, lo cual repercute en costos elevados y pérdida de mercado. En conjunto, los autores coinciden en que la competitividad es un fenómeno multifactorial que integra elementos internos, organizacionales y del entorno siendo la gestión estratégica el eje central del desempeño.

2.2 Competitividad de las Pymes mexicanas

En México, las micro, pequeñas y medianas empresas representan el 99.8% del tejido empresarial y general la mayoría del empleo nacional (INEGI, 2025; Secretaría de Economía,

2024). Sin embargo, enfrentan obstáculos estructurales que afectan su competitividad. Saavedra et al., (2020) documentan que la mayoría de las Pymes operan con una planeación de corto plazo y una gestión administrativa empírica, lo que limita su capacidad de innovación. Ricárdez et al. (2022) complementan esta idea afirmando que las Pymes mexicanas muestran bajo nivel tecnológico, informalidad laboral y escasa capacitación, todo lo cual impacta sus ventajas competitivas.

Asimismo, Díaz et al., (2020) sostienen que estas empresas presentan deficiencias en habilidades directivas, gestión del talento y adopción tecnológica, mientras que Sánchez y Rodríguez (2023) agrega que la falta de visión estratégica y la percepción equivocada del capital humano como costo frenan su desarrollo.

En contraste, autores como Ibarra et al., (2023) coinciden en que, pese a las limitaciones las Pymes tienen flexibilidad, dinamismo y capacidad de adaptación que pueden convertirse en fortalezas si se gestionan adecuadamente mediante procesos formales. El uso de sistemas de información también influye en la competitividad. Saavedra et al., (2019) comprobaron que las Pymes que adoptan tecnologías y sistemas de información presentan mayor productividad y eficiencia operativa, aunque reconocen que su implementación sigue siendo baja por falta de capacitación y recursos.

2.3 Competitividad en la industria restaurantera

El sector restaurantera es uno de los principales generadores de empleo en México y forma parte del sistema turístico nacional (INEGI, 2021). Su competitividad depende de factores como calidad en el servicio, innovación culinaria, atención al cliente, sistemas de producción eficientes y capacidad de diferenciación (Villegas et al., 2022). Méndez (2020) subraya que este sector enfrenta exigencias crecientes del consumidor en cuanto a seguridad sanitaria, digitalización y sostenibilidad.

Flores Castillo et al., (2021) destacan que los restaurantes generan gran efecto multiplicador en la economía debido a que consumen insumos locales y emplean mano de obra intensiva. Sin embargo, su desempeño competitivo es vulnerable a factores como fluctuaciones económicas, cambios en tendencias gastronómicas y altos índices de rotación laboral.

En el caso específico de Hidalgo, la Secretaría de Economía (2024a) reporta que existen más de 13,000 establecimientos de alimentos y bebidas, con alta presencia de microempresas y predominio de modelos familiares. De acuerdo con Flores, Vélez y Ramírez (2024), el sector restaurantera hidalguense enfrenta debilidades en comunicación interna, planeación estratégica y profesionalización, aunque presenta fortalezas en aseguramiento de la calidad debido al cumplimiento de normas sanitarias. Vargas et al., (2021) puntualizan que la gestión ambiental es un reto constante, aunque existe conciencia sobre el impacto ecológico del sector, aún no se integran estrategias ambientales en la planeación de la mayoría de los establecimientos.

2.4 Factores internos de competitividad de acuerdo con el Mapa de Competitividad del BID

El Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) constituye una herramienta de diagnóstico ampliamente utilizada para evaluar factores internos de las Pymes (Saavedra, 2014). Este modelo analiza ocho áreas clave: Planeación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. Autores como Flores, Vélez y Ramírez (2024) afirman que este instrumento permite detectar debilidades y fortalezas internas con alta precisión, y que su aplicación en empresas hidalguenses ha demostrado correlación entre niveles de competitividad y prácticas de gestión formal.

Planeación estratégica: Porter (1985) establece que la planeación estratégica es el punto de partida de la ventaja competitiva, pues orienta la dirección, define metas y asigna recursos. Macías y Mero (2022) destacan que una planeación efectiva permite anticipar escenarios y mejorar la toma de decisiones. Flores et al., (2024) encontraron que, en las Pymes restauranteras de Hidalgo, la debilidad principal es la implementación de la estrategia, pues los empresarios suelen carecer de herramientas formales para ejecutar y evaluar estrategias.

Recursos humanos: Chiavenato (2010) señala que el capital humano es el principal impulsor del desempeño organizacional. En contraste, Díaz et al., (2020) documentan que en México el personal suele carecer de capacitación continua, lo cual disminuye la competitividad. Saavedra (2019) encontró que las Pymes con mayor competitividad invierten en capacitación, bienestar laboral y formalidad.

Gestión ambiental: García y Granda (2020) hablan de la competitividad sostenible, donde las prácticas ambientales general valor económico y reputacional. Vargas et al., (2020) verificaron que la gestión ambiental influye significativamente en la competitividad de los restaurantes en Hidalgo, aunque su implementación aún es limitada. **Sistemas de información:** La literatura coincide en que la digitalización es indispensable para competir. Bernal y Rodríguez (2019) demuestran que las TIC (Tecnologías de la información y la comunicación) mejoran eficiencia operativa. Saavedra et al., (2019) identifican una correlación positiva entre sistemas de información y competitividad empresarial.

Con base en los autores analizados, la competitividad de una pyme restaurantera es un fenómeno multidimensional determinado por factores internos, como la planeación estratégica, calidad, recursos humanos y sistemas de información, entre otros, y aspectos externos como el mercado, economía y contexto sectorial. El Mapa de Competitividad del BID constituye una herramienta validada para analizar estas variables desde una perspectiva sistémica. La literatura coincide en que la planeación estratégica es el área más débil en las Pymes mexicanas, pero también la que más influye en la competitividad global.

3. Metodología

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo, debido a que la recolección de datos se realizó mediante un instrumento estandarizado que es el Mapa de Competitividad, el cual permite evaluar el desempeño organizacional a partir de diversas áreas internas. Este instrumento fue desarrollado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y adaptado para el contexto

mexicano por Saavedra (2014), por lo que constituye una herramienta para obtener mediciones numéricas y comparables sobre el nivel de competitividad de la unidad de análisis, como se visualiza en la Tabla 1.

El instrumento se integra por 8 variables, 25 indicadores y 89 ítems, organizados para valorar aspectos relacionados a la gestión interna de la empresa. En este estudio, el Mapa de Competitividad se aplicó a una pyme del sector restaurantero ubicada en Pachuca de Soto, Hidalgo, con la finalidad de diagnosticar su nivel de competitividad e identificar áreas de oportunidad. La estructura general del instrumento se presenta en la Tabla 1.

Tabla 1

Variables e indicadores del mapa de competitividad

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

Fuente: Tabla realizada con base en Saavedra (2014) identificándose ocho variables, 25 indicadores de los cuales se desprenden 89 ítems.

El estudio es tipo descriptivo, ya que busca caracterizar el nivel de competitividad de una pyme restaurantera mediante la evaluación de ocho variables: planeación estratégica, aprovisionamiento, aseguramiento de la calidad, comercialización, contabilidad y finanzas, recursos humanos, gestión ambiental y sistemas de información. Esto permite conocer el estado actual de la empresa en cada una de estas áreas e identificar sus fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad.

Para la recolección de la información se aplicó el cuestionario estructurado del Mapa de Competitividad del BID, el cual fue respondido por el gerente del restaurante, quien fungió como informante clave al ser la persona responsable de la operación, administración y toma de decisiones dentro de la empresa. Asimismo, la información proporcionada fue constatada mediante observación directa, con el propósito de fortalecer la comprensión del contexto organizacional. En este sentido, el estudio se apoya en un muestreo no probabilístico por juicio, dado que se seleccionó de manera deliberada al sujeto que posee el conocimiento necesario sobre los procesos internos de la organización.

Cada uno de los 89 ítems fue valorado en una escala de Likert de cinco puntos, donde 1 = Nunca, 2 = Casi Nunca, 3 = Regularmente, 4 = Casi Siempre y 5 = Siempre. Las respuestas obtenidas fueron capturadas de acuerdo con la estructura del modelo, respetando la organización original del instrumento por variables e indicadores. A partir de esta captura, el modelo permitió generar los resultados por área evaluada, así como el nivel global de competitividad de la empresa y su presentación gráfica correspondiente. Se explica el procedimiento de la aplicación e interpretación del instrumento en la Tabla 2 de manera secuencial utilizada en esta investigación.

Tabla 2

Tratamiento metodológico del Mapa de Competitividad

Etapa	Procedimiento
Aplicación del instrumento	Se aplicó el cuestionario al gerente del restaurante ya que es el informante clave con conocimiento en la operación y gestión de la empresa.
Escala de medición	Cada ítem fue evaluado en escala de Likert del 1 al 5 donde 1 = Nunca, 2 = Casi Nunca, 3 = Regularmente, 4 = Casi Siempre y 5 = Siempre.
Captura de información	Las respuestas obtenidas fueron registradas en el formato correspondiente del modelo del Mapa de Competitividad.
Organización del análisis	La información se analizó de acuerdo con la estructura del instrumento, agrupándose en 8 variables.
Obtención de resultados	El modelo permitió obtener resultados por área evaluada, el nivel de competitividad global y su representación gráfica.
Interpretación	Los resultados se interpretaron con base en los rangos de competitividad establecidos por Saavedra (2020).
Diagnóstico	Se identificaron fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad de la empresa a partir de los resultados obtenidos.

Fuente: Elaboración propia con base a Saavedra (2014) y Saavedra et al., (2020).

Posteriormente, los resultados obtenidos fueron interpretados con base en los rangos de competitividad establecidos por Saavedra (2020), lo que permitió clasificar el nivel de competitividad de la empresa de acuerdo con los criterios establecidos. Esta clasificación se presenta en la Tabla 3

Tabla 3

Rango de competitividad

Rango	Nivel
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

Fuente: Información de Saavedra (Saavedra et al., 2020).

El análisis de los datos se realizó a partir de la interpretación de los resultados por área del Mapa de Competitividad del BID, la comparación con la escala de clasificación propuesta por Saavedra (2020) y la identificación de las áreas oportunidad, tomando como referencia las áreas de menor puntuación. En este caso, se presentó especial atención en la variable de planeación estratégica que tuvo un puntaje del 24%, obteniendo el porcentaje más bajo, lo cual permitió en orientar la propuesta de mejora planteada en la investigación. Asimismo, se realizó un análisis comparativo con referentes estatales de competitividad en estudios previos, con el fin de contextualizar el desempeño de la empresa dentro del entorno hidalguense.

4. Resultados y Discusión

El Mapa de Competitividad del BID aplicado en el mes de mayo de 2025, arrojó un nivel global de competitividad del 56%, lo cual ubica a la empresa en el rango de competitividad “medio” muy por debajo de la escala estatal (Hidalgo) que es del 79% de acuerdo con estudios realizador por Vargas et al., (2021), situando al restaurante 23 puntos porcentuales por debajo de este nivel. Identificando el desempeño de esta pyme restaurantera, se muestra en la Tabla 4, el resultado de la evaluación que es el Mapa de Competitividad, visualizando las variables evaluadas:

Tabla 4

Mapa de competitividad de la pyme restaurantera

Área	Evaluación
Planeación estratégica	24%
Aprovisionamiento	59%
Aseguramiento de la calidad	77%

El Mapa de Competitividad como Herramienta de Diagnóstico del Desempeño Empresarial en una Pyme del Sector Restaurantero en Pachuca de Soto, Hidalgo, México.

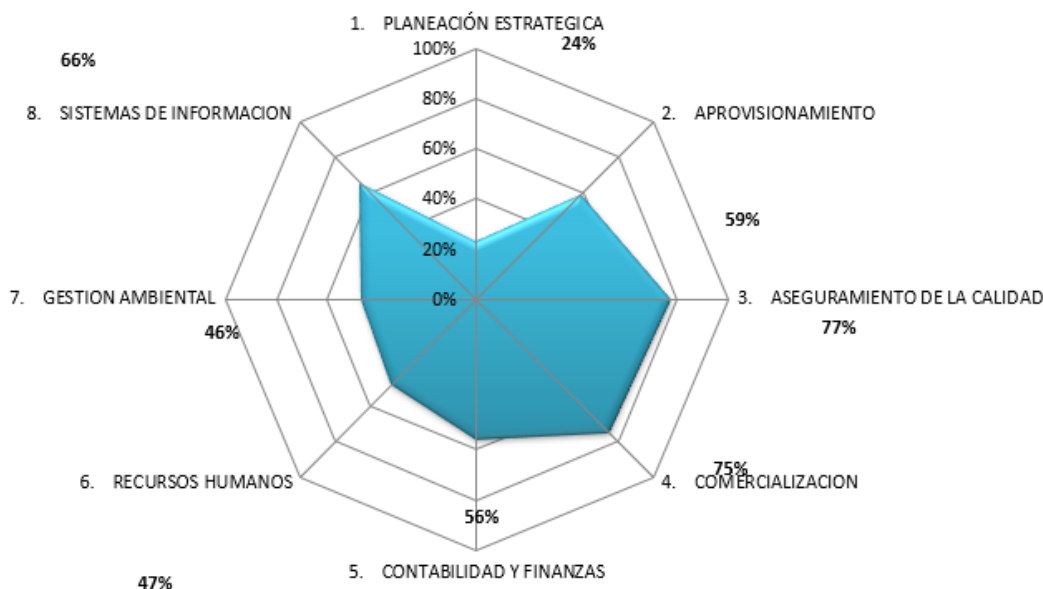
Área	Evaluación
Comercialización	75%
Contabilidad y finanzas	56%
Recursos humanos	47%
Gestión ambiental	46%
Sistemas de información	66%
Competitividad Global	56%

Fuente: Información extraída de acuerdo con el diagnóstico realizado

Cómo se puede visualizar las fortalezas claras son el aseguramiento de la calidad con el 77% y la comercialización con el 75%, las áreas de desempeño moderado son, los sistemas de información con el 66%, el aprovisionamiento con el 59% y la contabilidad y finanzas con el 56%, las áreas de oportunidad detectadas son los recursos humanos con el 47%, la gestión ambiental con el 46% y como área crítica la planeación estratégica con un 24%. Se identifica de manera más clara de manera gráfica en la siguiente figura.

Figura 1

Mapa de competitividad de la Pyme Restaurantera



Fuente: Radar de la evaluación por áreas de los resultados globales del mapa de competitividad.

El área de oportunidad a trabajar es la planeación estratégica por lo que se muestra de manera específica las subáreas evaluadas en la Tabla 5.

Tabla 5

Subáreas de la planeación estratégica

Subárea	Nivel
Proceso de planeación estratégica	29%
Implementación de la estrategia	20%
Evaluación de la subárea	24%

Fuente: Información extraída de acuerdo con el diagnóstico realizado

Con base en esto el problema central identificado es la ausencia de procesos formales de planeación y ejecución estratégica, lo que coincide con la problemática señalada, donde se menciona que las pymes enfrentan dificultades para adaptarse a cambios del mercado y carecen de una dirección sólida y el nivel de competitividad media con un 56%, confirma que la empresa posee ciertos avances, pero enfrenta limitaciones importantes. Este hallazgo coincide con lo señalado por Díaz et al., (2020) y Gerónimo (2021), quienes afirman que muchas Pymes mexicanas carecen de disciplina operativa, visión estratégica y estructuras de gestión adecuadas, factores que explican los resultados medios o bajos en esta empresa.

Asimismo, el estudio de Vargas et al., (2021) indica que el promedio estatal es del 79% que es muy superior a la de esta empresa, esto demuestra una brecha competitiva que coloca al restaurante en una posición más vulnerable dentro del sector local. Este patrón coincide con comportamientos observados en Pymes mexicanas del sector de alimentos y bebidas, donde la falta de integración entre capacidades operativas y procesos formales de dirección reduce la competitividad a mediano plazo (Flores et al., 2024).

Desde una perspectiva teórica, la literatura reciente sostiene que la competitividad en pequeñas empresas depende de la combinación de entre recursos tangibles, capacidades organizacionales y mecanismos de gobernanza estratégica. Mehta et al., (2025) destacan que la competitividad sostenida no se explica únicamente por la presencia de prácticas de calidad o marketing, sino por la existencia de procesos sistemáticos de planeación, seguimiento y evaluación. En el caso analizado, la debilidad en la implementación estratégica (20%) representa el hallazgo más crítico, ya que la evidencia empírica señala que la falta de mecanismos de ejecución es una de las principales causas por las que las Pymes no logran transformar sus fortalezas operativas en ventajas competitivas sostenibles (Mehta et al., 2025; Molete, 2025).

La brecha de 23 puntos porcentuales por debajo del promedio estatal indica un desfase en la madurez de sus procesos internos. Esta situación es coherente con estudios recientes que señalan que las Pymes con menores niveles de competitividad suelen presentar debilidades en la gerencia estratégica, la definición de estructuras organizacionales, el monitoreo continuo de estrategias y el seguimiento de procesos internos, factores que limitan su sostenibilidad y desempeño competitivo (Ramírez et al., 2025) .

El contraste entre las fortalezas detectadas en aseguramiento de la calidad y las debilidades en planeación estratégica abre una reflexión relevante. La adopción de prácticas de calidad tiende

a ser más frecuente en el sector restaurantero debido a la presión normativa, mientras que la planeación estratégica requiere capacidades de gestión más complejas, menos comunes en micro y pequeñas empresas (Flores et al., 2024). Así, aunque la empresa ha logrado cumplir lineamientos sanitarios y mantener procesos adecuados de comercialización, la ausencia de mecanismos de dirección hace que estas fortalezas no se traduzcan necesariamente en crecimiento organizacional o ventaja competitiva.

En cuanto a los recursos humanos con un resultado del 47%, la literatura reciente indica que la capacitación, el desarrollo de habilidades y la formalización laboral son componentes esenciales para reforzar la competitividad, especialmente en sectores basados en servicios y experiencia del cliente. Fernández (2023) muestra que la formación del personal y directivos en las Pymes está estrechamente relacionada con la estabilidad laboral y las prácticas de rotación, lo que sugiere que organizaciones con programas de capacitación más estructurados tienden a mejorar la retención de talento y reducir patrones negativos de rotación, lo cual impacta positivamente en el desempeño organizacional y operativo. En este sentido, la baja puntuación en capacitación observada puede estar afectando directamente la calidad del servicio, la consistencia operativa y de forma indirecta, la capacidad de implementar estrategias competitivas eficaces.

Asimismo, la gestión ambiental que obtuvo un 46% muestra un desarrollo incipiente. Aunque tradicionalmente considerada como un componente secundario, las investigaciones más recientes posicionan la sostenibilidad como una fuente emergente de ventaja competitiva. Moreno y Carriel (2025) evidencian que las Pymes que integran prácticas ambientales, reducción de desperdicios, eficiencia energética, compras responsables, no sólo mejoran su imagen y posicionamiento, sino que también logran disminuir costos operativos. Esto indica que la empresa evaluada podría obtener beneficios significativos si incorpora la dimensión ambiental dentro de su estrategia general.

Un aspecto particularmente relevante es que la dimensión de sistemas de información que obtuvo el 66%, aunque positiva, no se encuentra alineada con los procesos estratégicos. La literatura contemporánea muestra que la digitalización, el uso de sistemas de gestión y el análisis de datos son elementos clave para la ejecución estratégica. Molete (2025) argumenta que la planificación tecnológica y la integración de sistemas de información en la toma de decisiones fortalecen la capacidad de seguimiento, control y evaluación, elementos cruciales para mejorar la implementación estratégica. En consecuencia, la empresa cuenta con una base tecnológica que podría convertirse en una palanca para reforzar la ejecución de sus metas si se articula con procesos de planeación.

En conjunto, estos resultados sugieren que la organización no carece de capacidades, sino de coherencia estratégica: existe un conjunto de fortalezas tácticas, pero no un andamiaje directivo que permita integrarlas dentro de un modelo competitivo sostenible. La literatura señala que las Pymes incluso demuestran que las orientaciones estratégicas no coordinadas pueden limitar la innovación y el desempeño competitivo, lo cual evidencia un déficit de coherencia estratégica más que de capacidades aisladas (Ramírez et al., 2022). Por ello, el reto reside en construir mecanismos que faciliten la transformación de prácticas aisladas en un sistema de gestión estratégica integral.

Finalmente, es necesario señalar que el diagnóstico se basa en un único informante clave, lo que coincide con una de las limitaciones metodológicas más frecuentes identificadas en los estudios de competitividad de Pymes (Méndez et al., 2025). Diversos autores recomiendan complementar este tipo de análisis con métodos mixtos, mediciones longitudinales e indicadores financieros para obtener una visión más completa del desempeño organizacional y evaluar, en el tiempo, el impacto de las acciones implementadas.

La discusión evidencia que la competitividad de la empresa se encuentra condicionada no por la ausencia de capacidades, sino por la falta de mecanismos estratégicos que articulen dichas capacidades en un sistema coherente de gestión. De acuerdo con la literatura reciente, el fortalecimiento de la planeación estratégica, la profesionalización del talento humano, la integración de la sostenibilidad y el aprovechamiento sistemático de los sistemas de información constituyen los ejes fundamentales para cerrar la brecha competitiva y avanzar hacia un modelo más robusto, eficiente y sostenible.

5. Conclusiones

El presente estudio permitió diagnosticar el nivel de competitividad de una Pyme restaurantera ubicada en Pachuca de Soto, Hidalgo, mediante la aplicación del Mapa de Competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Los resultados evidencian que la empresa se encuentra en un nivel de competitividad medio con un 56%, por debajo del promedio estatal que es del 79%, lo que confirma la necesidad de fortalecer sus procesos internos, particularmente la planeación estratégica, identificada como el área más crítica con un 24% de cumplimiento.

Los principales temas abordados, competitividad empresarial, desempeño de las Pymes mexicanas, desafíos del sector restaurantera y la utilidad del Mapa de Competitividad, convergen para explicar las brechas evidenciadas en la empresa. Se confirma que la competitividad en una Pyme restaurantera es un fenómeno multidimensional, donde la gestión organizacional, la calidad, el talento humano y la adopción tecnológica interactúan de manera determinante. En este marco, la ausencia de una planeación formal, la limitada implementación de estrategias y la falta de seguimiento estructurado representan los factores que más restringen el desempeño del establecimiento evaluado.

Los resultados obtenidos coinciden con la literatura revisada, la cual señala que las Pymes mexicanas suelen operar con estructuras empíricas, escasa profesionalización y baja inversión en capacitación. Asimismo, la diferencia de 23 puntos porcentuales respecto al promedio estatal muestra que la empresa se encuentra en una posición vulnerable dentro del ecosistema gastronómico hidalguense, donde la competencia es elevada y las exigencias de calidad, servicio y diferenciación son cada vez mayores.

A partir de los resultados obtenidos en el diagnóstico, se plantean diversas acciones orientadas al fortalecimiento de la empresa. En primer término, resulta necesario estructurar un proceso formal de planeación estratégica que permita definir con claridad la misión, la visión y los

objetivos organizacionales, así como establecer metas alcanzables en el corto y mediano plazo acompañadas de mecanismo de seguimiento y evaluación (Flores et al., 2024).

De igual forma, se considera indispensable reforzar la gestión del capital humano, particularmente mediante acciones de capacitación continua, procesos de inducción más definidos y mecanismos que permitan dar seguimiento al desempeño personal. Este aspecto adquiere especial relevancia en el contexto restaurantero, donde la calidad y la operación cotidiana dependen en gran medida del factor humano (Carlbäck et al., 2024).

Otro elemento que requiere atención es la incorporación de prácticas básicas de gestión ambiental, acciones como lo disminución de residuos, el uso más eficiente de la energía y el manejo inadecuado de desechos no solo representan una mejora operativa, sino que también pueden traducirse en beneficios económicos y en una percepción más favorable por parte de los clientes (Vargas et al., 2021). De igual manera, se identifica como área prioritaria la consolidación de uso de sistemas de información, ya que estos pueden contribuir de manera importante al control de inventarios, ventas, costos y diversos procesos administrativos, facilitando una toma de decisiones más oportuna y organizada (Flores et al., 2019).

Finalmente, se propone establecer un programa anual de seguimiento estratégico sustentado en indicadores clave de desempeño, con el propósito de monitorear avances, detectar áreas de oportunidad y respaldar la toma de decisiones con información objetiva (Flores et al., 2024). Estas recomendaciones ofrecen una ruta clara para elevar la competitividad de la empresa y mejorar su posicionamiento en el mercado local. La evidencia muestra que el fortalecimiento de la planeación estratégica no solo aumentaría la eficiencia interna, sino que también impulsaría la capacidad del restaurante para adaptarse a cambios del entorno, diferenciarse y generar valor sostenido.

Sin embargo, el estudio presenta algunas limitaciones. En primer lugar, la información se obtuvo a partir de un único informante clave (el gerente), que cuenta con el conocimiento completo de los procesos internos. Asimismo, la evaluación se centró exclusivamente en factores internos y no consideró variables externas como competencia local, tendencias del mercado o contexto económico, que también influyen en la competitividad. Finalmente, el análisis se realizó sobre una sola empresa, por lo que los resultados no pueden generalizarse a todo el sector restaurantero hidalguense, aunque sí ofrecen un referente útil para investigaciones futuras.

En conclusión, el Mapa de Competitividad del BID demostró ser una herramienta estratégica para identificar las fortalezas y áreas críticas de la Pyme restaurantera analizada. Su aplicación permite orientar acciones de mejora basadas en evidencia y constituye un apoyo fundamental para el fortalecimiento del sector gastronómico local, contribuyendo al desarrollo sostenible de las Pymes en Hidalgo.

Financiamiento

Investigación financiada por los autores.

Conflicto de intereses

No se cuenta con ningún conflicto de intereses para la elaboración de esta investigación.

Contribución de los autores (CRediT)

Aura Paulina Flores Barrera: Conceptualización, supervisión, análisis formal, metodología, redacción – revisión y edición. **Miguel Bonifacio Chulim Lemus:** Curación de datos, metodología y redacción – borrador original. **Flor Viridiana Vega Serrano:** Análisis formal, redacción (revisión y edición) y validación. **Daniela Ramírez Ríos:** Investigación.

Referencias bibliográficas

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>
- Bernal-Jiménez, M. C., y Rodríguez-Ibarra, D. L. (2019). Las tecnologías de la información y comunicación como factor de innovación y competitividad empresarial. *Scientia Et Technica*, 24(1), 85–96. <https://www.redalyc.org/journal/849/84959429009/>
- Carlbäck, M., Nygren, T., & Hägglund, P. (2024). Desarrollo de recursos humanos en restaurantes del oeste de Suecia: una perspectiva desde la teoría del capital humano. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 23 (2), 289–314. <https://doi.org/10.1080/15332845.2024.2282215>
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill. <https://share.google/nXw7PSBJWa2Tvehex>
- Díaz, A., Quintana, M., y Fierro, D. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145-161, <https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1465>
- Esser, K., Hillebrand, W., Messner, D., y Meyer-Stamer, J. (1996). Systemic competitiveness: A new challenge for firms and for government. *CEPAL Review*, 59, 39–53. <https://doi.org/10.18356/ac130076-en>
- Fernández, N. (2023). The SMEs and the Human Resources: An Empirical Analysis of Training, Rotation and Ownership Structure. *TEC Empresarial*, 18(2), 430–442. https://revistas.tec-ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/248
- Flores Castillo, L. A., Trujillo Soberanes, L., y Noriega Gómez, M. G. J. (2021). La gestión financiera en las MIPYMES de la ciudad de Huajuapán de León Oaxaca y su relación con la competitividad. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 17(32). <https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v17i32.3490>

- Flores, A., Vargas, T., Saavedra, M. y Arellano, O. (2024). Efecto de la planeación estratégica en la competitividad de pymes lideradas por mujeres. Caso Hidalgo. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana De Investigación En Organizaciones, Ambiente Y Sociedad*, 15(24). <https://doi.org/10.33571/teuken.v15n24a8>
- Flores, A., Vargas, T., & 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. *Tecnología e innovación empresarial. Compendio de Aportaciones a las Ciencias Administrativas*, 259-278. <http://acacia.org.mx/wp-content/uploads/2016/10/3.-Tecnologia-e-innovacio%CC%81n-empresarial.pdf>
- Flores, A., Vélez N. y Ramírez J. (2024). Diagnóstico de competitividad de una PYME hidalguense: Caso Restaurante ABC. 13, 09-19. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*. <https://doi.org/10.29057/icea.v13i25.12985>
- García-Hernández, J., & López-Torres, O. (2023). *Capacidades directivas y desempeño competitivo en PYMES de servicios en México*. *Estudios Gerenciales*, 39(170), 1–14. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.170>
- García Navarro, V., y Granda Revilla, G. (2020). La incorporación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible como factor de competitividad empresarial. *ICE, Revista De Economía*, (912). <https://doi.org/10.32796/ice.2020.912.6963>
- Gerónimo, E. (2021). Gestión de calidad y su importancia en la competitividad en las empresas comercializadoras de frutas, Huaral 2021. Perú. 6, 5371-5393. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i4.3021
- Ibarra-Morales, L. E., Campechano-Escalona, E. J., Díaz de Campechano, I. C., y Paredes-Zempual, D. (2023). Habilidades directivas como factor determinante en la competitividad de empresas mexicanas. *Revista Venezolana De Gerencia*, 28(No. Especial 9), 360-376. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e9.23>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2021). *Conociendo la industria restaurantera*. <https://www.inegi.org.mx/app/biblioteca/ficha.html?upc=889463903369>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI] (2025). *Censos Económicos (CE) Hidalgo*. https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2025/ce/CE2024_RO_HG.pdf
- Krugman, P. (1994). Competitiveness: A dangerous obsession. *Foreign Affairs*, 73(2), 28–44. <https://www.foreignaffairs.com/articles/1994-03-01/competitiveness-dangerous-obsession>
- Macías, F., y Mero, J. (2022). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *Polo del Conocimiento*. 7(2), 31-39 <https://www.polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/3567>
- Mehta, A. M., Qazi, S. Z., Haque, R., Senathirajah, A. R. b., Baig, W., Sajjad, R., y Rauf, A. (2025). Strategic planning as a catalyst for sustainability: A mediated model of strategic

- intent and formulation in manufacturing SMEs. *PLOS ONE*, 20(6), e0325887. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0325887>
- Méndez Gabino, J. R., Orrala Suárez, F. M., Pucha Parra, M. P., y Villacis Banchón, H. A. (2025). Factores determinantes de la competitividad en las Pymes de América Latina. Revisión sistemática. *Revista Multidisciplinaria Investigación Contemporánea*, 3(2). [10.58995/redlic.rmic.v3.n2.a111](https://doi.org/10.58995/redlic.rmic.v3.n2.a111)
- Méndez Rodríguez, M. (2020). Tecnología e innovación en la industria restaurantera. *Universita ciencia*, 9, 95-112. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6617723>
- Molete, O. B., Mokhele, S. E., Ntombela, S. D., y Thango, B. A. (2025). The Impact of IT Strategic Planning Process on SME Performance: Systematic Review. *Businesses*, 5(1), 2. <https://doi.org/10.3390/businesses5010002>
- Moreno Coloma, F. M., y Carriel Wang, J. C. (2025). Relación de los factores de sostenibilidad empresarial para la competitividad en las PYMES de Daule: Relationship between business sustainability factors for competitiveness in SMEs in Daule. *Revista Científica Multidisciplinar G-nerando*, 6(1), 649–658. <https://doi.org/10.60100/rcmg.v6i1.649>
- Picado, A. y Sergueyevna N. (2021). La gestión empresarial en las micro, pequeñas, medianas empresas. *Revista Científica Estelí*, 96-114, <https://doi.org/10.5377/farem.v0i0.11610>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press; Collier Macmillan. <https://share.google/Uco0VGMioJwRaYWgw>
- Ramírez Cortés, V., Hernández Bonilla, B. E., & Sandoval Trujillo, S. J. (2025). La gerencia estratégica como base estructural en la sostenibilidad y competitividad de las MIPYMES. *RIDE Revista Iberoamericana Para La Investigación Y El Desarrollo Educativo*, 16(31). <https://doi.org/10.23913/ride.v16i31.2619>
- Ramírez-Solís, E. R., Llonch-Andreu, J., y Malpica-Romero, A. D. (2022). Relational capital and strategic orientations as antecedents of innovation: Evidence from Mexican SMEs. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 11, 42. <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00235-2>
- Ricárdez Jiménez, J. D., Vega Zárate, C., y Sinforoso Martínez, S. (2022). Las Pymes mexicanas y su contexto global ante la Agenda 2030: Un análisis desde la competitividad. *Revista Inclusiones*, 9(1), 122–141. <https://revistainclusiones.org/index.php/inclu/article/view/3163>
- Saavedra García, M. L., Camarena Adame, M. E., y Saavedra García, M. E. (2019). Competitividad de las Pyme y su relación con los sistemas de información. *Cuadernos de Contabilidad*, 20(50), 1-25. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc20-50.cprs>
- Saavedra, M. L. (2014). *Hacia la determinación de la competitividad de la Pyme Latinoamericana*. D. R. Universidad Autónoma de México, 1, 139-172 https://www.researchgate.net/publication/324418395_Hacia_la_determinacion_de_la_competitividad_de_la_PYME_Latinoamericana
- 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. *RETOS. Revista de*

-
- Ciencias de la Administración y Economía*, 10(20), 238-305
<https://doi.org/10.17163/ret.n20.2020.06>
- Samán Chingay, S. N., Mendoza Alfaro, W. I., Miranda Guerra, M. del P., y Esparza Huamanchumo, R. M. (2022). Resiliencia y competitividad empresarial: Una revisión sistemática, período 2011-2021. *Revista de Ciencias Sociales* (Ve), 28(3), 306-317. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28071865021>
- Sánchez, M., y Rodríguez V. (2023). *La innovación y las principales variables que influyen en el desarrollo de Pymes en el estado de Hidalgo*. Consejo Editorial, 1, 83. <https://repository.uaeh.edu.mx/books/188/ip.pdf>
- Schumpeter, J. A., y Opie, R. (Trans.). (1934). *The theory of economic development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Harvard University Press. <https://share.google/zRM2DdCdsysTxPnUO>
- Secretaría de Economía. (2024). *Mipymes mexicanas: motor de nuestra economía*. Subsecretaría de Comercio Exterior, Unidad de Inteligencia Económica Global. https://mipymes.economia.gob.mx/Recursos/Dosier_MIPYMES.pdf
- Secretaría de Economía. (2024a). *Servicios de Preparación de Alimentos y Bebidas Alcohólicas y no Alcohólicas: Salarios, producción, inversión, oportunidades y complejidad*. Data México. <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/industry/restaurants-and-other-eating-places?optionsSelector1=Total%20InvestmentyfdiYearState=2023>
- Vargas Vega, T. de J., Saavedra García, M. L., Villegas González, E., y Hidalgo Gallardo, R. L. (2020). Determinantes de la competitividad en Pymes comerciales del municipio de Acaxochitlán, México. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(4), 82–96. <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rvg/article/view/35178>
- Vargas, J., Flores, A., Moreno, H., Saavedra, M. y Villegas, E. (2021). Impacto de la Planeación Estratégica en la competitividad en la Industria Restaurantera hidalguense. En Ludovina, I. M. y Hernández, R. (Eds). *Digitalization, Education and Tourism: New Paradigms and Trends*. (133-151). European Academic Publisher. https://www.researchgate.net/publication/397353199_Digitalization_Education_and_Tourism_New_Paradigms_and_Trends_Coordinadores
- Vargas, T., Flores, A., Saavedra, M. y Polo S. (2021). La importancia de la gestión ambiental en la competitividad de las Pymes de la industria Restaurantera: Caso Hidalgo, México. *Recherches en Sciences de Gestion*, 147, 6. 93-113. <https://doi.org/10.3917/resg.147.0093>
- Villegas, N., Hernández, M., y Mendoza, J. (2022). *Impacto de las mermas en la industria restaurantera en México: Modelo socioeconómico vs. economía circular*. En Tendencias en la Investigación Universitaria: Una visión desde Latinoamérica (Vol. XIX, pp. 156–168). ALININ. <https://alinin.org/wp-content/uploads/2023/06/ALININ-VOL.XIX-FINAL-156-168.pdf>