

Planeación estratégica de las MiPyMES turísticas de la ciudad de San Francisco de Campeche, evasión a la incertidumbre

Strategic planning of tourism MSMEs in the city of San Francisco de Campeche, avoidance of uncertainty

Carlos Alberto Pérez Canul

Universidad Autónoma de Campeche

cperezxx@msn.com

Roger Manuel Patrón Cortes

Universidad Autónoma de Campeche

roger_patron_cortes@hotmail.com

Nadia Kassandra May Acosta

Universidad Autónoma de Campeche

nmayxx@hotmail.com

Charlotte Monserrat Llanes Chiquini

Universidad Autónoma de Campeche

chmlane@uacam.mx

Resumen

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son los actores principales en el proceso de industrialización de un país, y de la misma manera proporcionan el mayor número de empleos formales a la economía nacional. Además, las MIPYMES coexisten con las grandes empresas, entre estas incluidas la de los países más avanzados, por lo cual es necesario analizarlas y eliminar las causas principales que frenan su desarrollo a largo plazo.

El objetivo de esta investigación es dar a conocer los patrones de comportamiento organizacional de las MIPYMES turísticas de la ciudad de San Francisco de Campeche, capital del estado de Campeche, en

una situación específica que en este caso es la evasión a la incertidumbre como factor limitante y la planeación estratégica como un impacto positivo para las empresas del sector.

Dicho trabajo consta de una primera etapa cualitativa, que consiste en las entrevistas a diferentes empresas del turístico de la ciudad de San Francisco de Campeche y de una segunda etapa cuantitativa que consiste en la aplicación de un cuestionario estructurado con cierto número de preguntas del Value Survey Module (VSM) desarrollado por el Dr. Geert Hofstede.

Los resultados nos muestran las características de planeación de las MIPyMES turísticas de la ciudad de San Francisco de Campeche y el índice de la evasión a la incertidumbre relacionado con la cultura de nuestra entidad.

Abstract

Micro, small and medium enterprises are the main actors in the process of industrialization of a country, and in the same way, they provide the greatest number of formal jobs to the national economy. In addition, the micro, small and medium enterprises coexist with large companies, including those of the most advanced countries, so it is necessary to analyze and eliminate the major causes hampering their long-term development.

The objective of this research is to reveal the patterns of organizational behavior of the tourist MIPyMES of the city of San Francisco de Campeche, capital of the state of Campeche, in a specific situation in this case is the avoidance of uncertainty as a limiting factor and strategic planning as a positive impact for companies.

This work consists of an initial qualitative phase, consisting of interviews with various companies of tourism in the city of San Francisco de Campeche and quantitative second step of applying a number of structured questions Value Survey questionnaire Module (VSM) developed by Dr. Geert Hofstede.

The results show the characteristics of planning the MIPyMES of tourism of the city of San Francisco de Campeche and the rate of evasion of the uncertainty related to the culture of our organization.

Palabras clave / Key words: Competitividad, comportamiento organizacional, dimensiones culturales / Competitiveness, organizational behavior, cultural dimensions.

Introducción

La Ciudad de San Francisco de Campeche, capital del Estado de Campeche, se localiza en la región sureste de la república mexicana, a 387 Km. al noreste de Villahermosa, Tabasco, y a 177 Km. al suroeste de Mérida, Yucatán. Antiguo puerto comercial, este destino aún conserva los restos de una muralla (con dos puertas: una de mar y otra de tierra), dos fuertes (uno de los cuales alberga un importante museo) y siete baluartes (que en la actualidad funcionan como museos y foros de exposiciones), que lo circundaban para protegerlo de los constantes ataques de los piratas, entre los S. XVII y XVIII. Estos monumentos, junto con varios de los edificios que adornan su centro histórico (uno de los mejor conservados del país), como la catedral y el templo de Guadalupe, permitieron que este puerto fuera declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en el año 2002.

Dentro de la oferta turística, se cuenta con 65 hoteles, de las cuales las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) del sector hotelero en la ciudad ocupan el 80% de los cuartos disponibles en la ciudad. Estas empresas tienen diversas funciones, además de cumplir con las funciones económicas de toda empresa, una función importante es la de satisfacer las necesidades de los turistas nacionales y extranjeros. Además contribuyen con el desarrollo de la ciudad, ya que generan empleos formales.

Por otra parte, mencionando el concepto de planeación estratégica, existen diversas razones por las cuales la cultura mexicana no lleva a cabo un proceso de planeación estratégica, entre las más comunes tenemos: a) por motivos de emergencia, ya que en ocasiones la organización prefiere darle más importancia a dar solución a las crisis actuales que anticiparse a ellas mediante la planeación. b) muchos de los comerciantes mexicanos creen que es una pérdida de tiempo porque no tiene un resultado

inmediato a lo que ellos esperan que es comercializar; c) también es muy común que suceda que el dueño de la empresa cree que tiene mucha experiencia y por lo tanto olvida la importancia de la planeación formal, d) por último, es el miedo a lo desconocido o a la incertidumbre que se genera el no llevar a cabo una buena planeación estratégica, haciendo de esto un obstáculo para el desarrollo de las MIPYMES.

Objetivo

El objetivo de la investigación es dar a conocer los patrones de comportamiento organizacional de las MIPYMES del sector turístico de la Ciudad de San Francisco de Campeche en una situación específica, que en este caso es la evasión a la incertidumbre como factor limitante y la planeación estratégica como impacto positivo para las empresas.

MARCO TEÓRICO

La cultura de un país crea las condiciones comerciales en las que se desarrollan las empresas y condicionan sus estrategias, la manera en que afecta la cultura en una empresa se puede notar en la toma de decisiones hacia el futuro por parte de su administración (López, 2005). La planeación estratégica ha sido un factor de gran ayuda para el mejoramiento organizacional de las pequeñas empresas, a pesar de que exista gran controversia con la importancia de la planeación estratégica como tarea primordial para las MIPYMES.

Existe un extenso número de estudios acerca de la importancia de la planeación estratégica, como un instrumento apropiado para desarrollar alternativas, tomar decisiones estratégicas, y ejercer un impacto positivo en el desempeño organizacional. (López, 2005).

En cada empresa, esta realidad cultural se muestra en la manera en que se toman las decisiones, al mismo tiempo que dichas decisiones estratégicas hacia el futuro son el resultado de una adaptación cultural de los empresarios en un medio ambiente comercial (Castaño, 2011).

Un primer elemento conceptual muestra un patrón de comportamiento de la pyme frente al futuro: la planeación estratégica (Castaño, 2011).

Muchas investigaciones sostienen, que la planeación estratégica es un proceso indispensable para la dirección de una empresa, ya que provee de estructura para tomar decisiones y ayuda a tener una visión de largo plazo (Steiner, 1979). Así mismo, diversos empresarios argumentan que la planeación estratégica es fundamental para lograr un desempeño superior al de los competidores y que es el punto de partida de tener un liderazgo y una dirección exitosa. (Forehand, 2003). Sin embargo para otros investigadores como (Powell, 1992), la planeación estratégica simplemente no genera beneficios extraordinarios porque es un recurso que se puede imitar y sustituir fácilmente, haciendo a un lado la posibilidad de que la planeación estratégica represente una ventaja competitiva.

Diferentes culturas conducen a distintas estructuras organizacionales, a diferentes estilos de liderazgo y, por consecuencia, a diversa teorías de gestión (Rauch, Frese, & Sonnentag, 2000). En este sentido, no todas las teorías administrativas son igualmente efectivas para cualquier cultura, por lo que es necesario determinar las características culturales básicas que definen a un grupo de naciones, para generar congruencia entre cultura-teoría de gestión (López, 2005).

El comportamiento, la comunicación, la apariencia, la manera de relacionarse, las creencias, las actitudes, las normas, los valores y los hábitos de trabajo, son características que diferencian a una sociedad de otra (Harris & Moran, 1999). Hofstede (1991; citado en Harris y Moran, 1999) identifica cuatro dimensiones que definen la cultura de un país: evasión a la incertidumbre, distancia de poder, individualismo y masculinidad.

De acuerdo con Rauch, Frese y Sonnentag (2000), el factor “evasión a la incertidumbre” es una característica muy relevante en el estudio de la planeación, porque ayuda a controlar los acontecimientos futuros. Estos autores encontraron que la planeación está relacionada positivamente con el desempeño en países donde el empresario se siente fácilmente amenazado por situaciones desconocidas, mientras que en países con bajo grado de “evasión a la incertidumbre” la relación es negativa, es decir, genera resultados perjudiciales (López, 2005).

Hofstede (1991; citado en Harris y Moran, 1999) estudió el nivel de “evasión a la incertidumbre” en 40 países, encontrando que la mayoría de los países menos desarrollados evitan la incertidumbre, mientras que países con mayor desarrollo económico tienen un bajo grado de “evasión a la incertidumbre”. Esto

implicaría, de acuerdo con Rauch et al. (2000), que el impacto de la planeación en el desempeño será positivo si el estudio se lleva a cabo en países subdesarrollados y, por el contrario, existirá una relación negativa entre planeación y desempeño cuando se desarrolle la investigación en países de primer mundo. (López, 2005).

METODOLOGÍA

La presente investigación es empírica, ilustrativa y descriptiva, pues presenta o ejemplifica el fenómeno que se investiga bajo un enfoque teórico determinado. Dicha investigación consta de dos fases, una primera fase cualitativa, que inicia con la identificación de empresas del sector turístico que tengan las características de MIPYMES y una segunda fase cuantitativa a través del cuestionario VSM (Value Survey Module).

Participantes del estudio. Se han escogido dos casos de empresas del sector turístico que muestran composiciones organizacionales y actitudes diferentes con relación a la planeación estratégica.

Fase cualitativa

La presente investigación utilizará metodologías de entrevistas, como investigación cualitativa, con el fin de explorar las actividades de planeación estratégica, dentro de las empresas. La entrevista cualitativa es definida por los especialistas en metodología como “un intercambio de ideas, significados y sentimientos sobre el mundo y los eventos” (Bonilla-Castro & Rodríguez, 1997) Se optó por un formato de entrevista cualitativa denominado entrevista narrativa, donde “las preguntas se formulan en torno a un asunto que se explora ampliamente, sin usar ninguna guía que delimite el proceso” (Bonilla-Castro & Rodríguez, 1997). A través de estas entrevistas se reconstruirá la historia empresarial y, a lo largo de esta, se identificarán los procesos de formación de planeación estratégica (Castaño, 2011).

Fase Cuantitativa

La metodología de la presente fase tiene como base la Metodología del Value Survey Module (VSM 94) que fue desarrollada por el profesor Geert Hofstede y fue el instrumento (en sus versiones originales) utilizado en la investigación de valores organizacionales que realizó en la década de los setenta.

Siguiendo los resultados de las investigaciones del profesor Hofstede, la evasión a la incertidumbre está definida como el grado en que los miembros de instituciones y organizaciones dentro de una sociedad se sienten amenazadas por situaciones inciertas, desconocidas, ambiguas o no estructuradas (Hofstede & Hofstede, 2005).

El índice de la evasión a la incertidumbre está relacionado con la tendencia a manejar el riesgo y la emoción subyacente: la ansiedad, a través de la valoración y la realización de la planeación del trabajo y por ende la planeación estratégica (Hofstede, 2005: 90).

Así mismo, se incluyó la medición del índice de orientación a largo plazo para contextualizar cuantitativamente la disposición del emprendedor a pensar de esta manera (Castaño, 2011).

Instrumento.

La encuesta Values Survey Module (VSM) es un cuestionario estructurado de 28 preguntas: 20 con escala likert, 3 de opción múltiple y 5 demográficas. Se utilizó la versión oficial en español del año 2004. Dicha encuesta es de uso libre para fines académicos.

Al formato se le añadió una pregunta dicotómica sobre si llevan o no la realización de la planeación estratégica. Para poder obtener la información necesaria para la investigación, esta encuesta se le aplicó al dueño de la empresa.

Recopilación y análisis de datos

La encuesta se aplicará de manera asistida, buscando la interacción personal con los encuestados. La información se tabulará en Microsoft Excel, y se procesará de acuerdo a la metodología del VSM para calcular los índices de la evasión a la incertidumbre y de la orientación al largo plazo (Hofstede G. , 1994)

Para la presente investigación se utilizaron las siguientes fórmulas:

Índice Evasión a la Incertidumbre

$$\text{Índice Evasión a la Incertidumbre} = +25m(13) + 20m(16) - 50m(18) - 15m(19) + 120.$$

En esta fórmula $m(13)$ es el promedio de la pregunta 13 y así respectivamente.

Este índice normalmente está valuado entre 0 (evasión a la incertidumbre débil) y 100 (evasión a la incertidumbre fuerte), pero valores por debajo de 0 y sobre 100 son técnicamente posibles.

Índice de orientación a largo plazo.

La información se aplicó bajo la siguiente fórmula del VSM:

$$\text{Orientación a largo plazo} = -20m(10) + 20m(12) + 40$$

En esta fórmula $m(10)$ es el promedio de la pregunta 10 y así respectivamente.

Este índice normalmente está valuado entre 0 (orientación al corto plazo) y 100 (orientación al largo plazo), pero valores por debajo de 0 y sobre 100 son técnicamente posibles.

Hofstede definió la orientación al futuro como el grado en el cual los miembros de una sociedad aceptan postergar la gratificación de las necesidades materiales, sociales y emocionales (Hofstede G. , 1991)

Un alto nivel de orientación a largo plazo indica que la sociedad valora los compromisos de largo plazo, donde la recompensa de largo plazo es esperada como resultado del duro trabajo de hoy (Swaidan & Hayes, 2005). Un bajo índice de orientación a largo plazo indica que la sociedad no refuerza el concepto de orientación de largo plazo. En estas culturas, los cambios pueden ocurrir más rápidamente, debido a que los compromisos de largo plazo no son impedimentos del cambio (Hofstede, 2001; Hofstede y Bond, 1988).

RESUMEN DE RESULTADOS

Fase Cualitativa

Los resultados siguientes fueron obtenidos de las entrevistas realizadas diferentes empresas de la ciudad de San Francisco de Campeche del sector hotelero. Se presentan los resultados cualitativos de las tres empresas más significativas del sector, la información presentada está clasificada por los elementos de planeación estratégica (Procesos informales, la dependencia de la personalidad del emprendedor y vinculados a redes familiares).

Características de la planeación estratégica de la empresa "A".

a) Procesos informales.

Los propietarios de esta empresa conocen el término de planeación estratégica; sin embargo llevan a cabo la planeación de una manera muy general e informal, sin plantearse ningún objetivo, ya que no consideran que sea necesario debido a que la empresa abrió hace poco tiempo.

b) *La dependencia de la personalidad del emprendedor.*

Las decisiones económicas del negocio son tomadas por el propietario, ya que siente tener el derecho por ser quien aportó el capital en la empresa. Esta característica nos indica que sí existe una influencia en la empresa con la personalidad del emprendedor.

c) *Vinculado a redes familiares.*

La planeación estratégica en esta empresa no está vinculada con la familia, ya que para el propietario no es muy importante conocer la opinión y los puntos de vista de cada integrante.

Características de la planeación estratégica de la empresa "B".

a) *Procesos informales.*

La planeación de la empresa en sus inicios, se dio de manera informal. Así mismo se comentó que su horizonte de planeación es a corto plazo.

b) *La dependencia de la personalidad del emprendedor.*

En este caso, se le da importancia de manera prioritaria a los parámetros cuantitativos para la toma de decisiones, dichos análisis son llevados a cabo por el propietario; esto nos indica que la personalidad del emprendedor sí influye en las decisiones económicas del negocio.

c) Vinculado a redes sociales.

La empresa no está vinculada con la familia.

Fase Cuantitativa

Dentro de la fase cuantitativa se aplicó la encuesta Value Survey Module (VSM 94), desarrollada por el doctor Geert Hofstede, la cual fue utilizada en las MIPyMES del sector turístico de la ciudad de San Francisco de Campeche que se entrevistaron; dicha encuesta sirvió para determinar el índice de orientación a largo plazo y el índice de evasión a la incertidumbre.

Dentro de dicha encuesta se analizaron elementos característicos de las dimensiones culturales, en este caso, y como resultado de nuestra investigación se hace referencia al índice de orientación a largo plazo, cuya medición dio como resultado un total de 39, esto significa que las empresas del sector turístico de la ciudad de San Francisco de Campeche tienen una orientación al corto plazo. En cuanto al índice de evasión a la incertidumbre, cuya medición marcó un total de 102.50 esto nos indica que existe una evasión a la incertidumbre fuerte. Este resultado nos ayuda a comprender el por qué en la mayoría de los casos, en los que se hizo el seguimiento cualitativo, encontramos presencia de actividades de planeación, sobre todo a corto plazo, pero muy poca planeación estratégica.

COMENTARIOS FINALES

Conclusión

La planeación estratégica para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES), en México, como se observó en la fase cualitativa tiene características altamente informales, donde dicha planeación es flexible y susceptible a abandonarse; así mismo la planeación estratégica depende en gran medida de la personalidad del emprendedor y de los vínculos familiares que le ayudan a pensar el futuro.

Los resultados de la medición cuantitativa nos permiten observar que para estas empresas del sector turístico, hay altos niveles de evasión a la incertidumbre y muy poca orientación al largo plazo, lo que explica el uso de planeación bajo un esquema flexible, adaptable e informal, dentro de un escenario a corto plazo.

Esto indica una cultura con alta incertidumbre, donde la planeación estratégica es altamente valorada, aunque su utilización se haga de manera particular e informal.

Bibliografía

- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez, P. (1997). *Mas allá del dilema de los métodos*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Castaño, A. (2011). Planeación estratégica de pequeñas y medianas empresas en Bogotá: orientación al futuro y evasión a la incertidumbre. *Revista de Contaduría y Administración*(235).
- Forehand, G. y. (2003). *Worth the Effort: Strategic Planning for Superior Bank Performance*.
- Harris, P., & Moran, R. (1999). *Managing Cultural Differences*. Texas: Butterworth-Heinemann.
- Hofstede, G. (1991). *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors Institutions and Organizations Across Nations*. USA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1994). *Value Survey Module*. Geert Hofstede BV.
- Hofstede, G., & Hofstede, G. (2005). *Cultures and Organizations*. Nueva York: McGraw Hill.
- López, A. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *Revista de economía y negocios*, 2(1), 141-164.
- Powell, T. (1992). Strategic Planning as Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, 551-558.
- Rauch, A., Frese, M., & Sonnentag, S. (2000). Cultural differences in planning/successrelationships: A comparison of small enterprises in Ireland, West Germany, and East Germany. *Journal of Small Business Management*, 38(4), 28-41.
- Steiner, G. (1979). *Strategic Planning: what every manager must know*. New York.
- Swaidan, Z., & Hayes, L. (marzo de 2005). Hofstede Theory and Cross Cultural Ethics Conceptualization, Review, and Research Agenda". *Journal of American Academy of Business*, 2, 10-15.

NOTAS BIOGRÁFICAS

El **M.A. Carlos Alberto Pérez Canul** es profesor e investigador de la Universidad Autónoma de Campeche. México. Su Maestría en Administración es del Instituto Tecnológico y de Estudios superiores de Monterrey (ITESM) Campus Ciudad de México. Ha publicado artículos en la revista “Praxis. Teoría y Práctica” de la Academia de Ciencias Administrativas A.C., en la revista “Hitos” de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco en México y en la revista “Estudios Gerenciales” de la Universidad ICESI en Colombia. También ha publicado diversas ponencias para Congresos nacionales e internacionales y capítulos de libro arbitrados.

El **Dr. Roger Manuel Patrón Cortés** es profesor e investigador de la Universidad Autónoma de Campeche. México. Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Anáhuac Mayab. Su interés investigativa se centra en la conducta organizacional. Ha presentado resultados de sus estudios en congresos nacionales e internacionales. También ha publicado diversos artículos y capítulos de libro arbitrados.

La **M.C.E. Nadia Kassandra May Acosta** es profesora e investigadora de la Universidad Autónoma de Campeche. México. Tienen Maestría en Educación. Tiene la certificación ICELT de la *University of Cambridge*. Ha participado como ponente en congresos nacionales e internacionales.

La **Dr. Charlotte Monserrat LLanes Chiquini** es profesor e investigador de tiempo completo de la Universidad Autónoma de Campeche, su doctorado es en Ciencias de la Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México y cuenta con una Maestría en Psicología de la Educación por la Universidad Autónoma de Campeche. Ha publicado diversas ponencias para Congresos nacionales e internacionales.

