

Planeación estratégica de la MiPyMES en Campeche, evasión a la incertidumbre

Carlos Alberto Pérez Canul

Universidad Autónoma de Campeche
cperezxx@msn.com

José Alonzo Sahuí Maldonado

Universidad Autónoma de Campeche
josesahui@hotmail.com

Roger Manuel Patrón Cortes

Universidad Autónoma de Campeche
roger_patron_cortes@hotmail.com

Nadia Cassandra May Acosta

Universidad Autónoma de Campeche
nmayxx@hotmail.com

Resumen

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyMES) cumplen con una función importante dentro del desarrollo; ya que 99.8 % de todas las empresas del país son MiPyMES. Dichas empresas son actores importantes en el proceso de industrialización y de la misma manera proporcionan un mayor número de empleos formales a la economía, Además, las MiPyMES coexisten con las grandes empresas incluidas la de los países más avanzados, por lo cual es necesario analizar y eliminar las causas principales que frenan su desarrollo.

La finalidad de esta investigación es dar a conocer los patrones de comportamiento organizacional de las MiPyMES 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.

Dicho trabajo consta de una etapa cualitativa que consiste en entrevistas a diferentes empresas de distintos sectores económicos de Campeche y de una etapa cuantitativa que consiste en la aplicación de un cuestionario estructurado con cierto número de preguntas del Value Survey Model (VSM) desarrollado por Geert Hofstede.

Los resultados nos muestran las características de planeación de las MIPyMES en Campeche y el índice de la evasión a la incertidumbre relacionado con la cultura de nuestro país.

Palabras clave: Comportamiento organizacional, cultura, dimensiones culturales.

Introducción

Las micro, pequeñas y medianas empresas en México tienen diversas funciones, además de cumplir con sus funciones básicas como satisfacer las necesidades del consumidor. Dichas empresas contribuyen con el desarrollo del país generando empleos formales y siendo una fuente primordial de ingresos. En México, según la Secretaría de economía el 99.8% del total de Unidades económicas son MYP y MES, además de que contribuyen con el 52% del PIB nacional.

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 la razón principal y de la cual se basa esta investigación, 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.

El propósito de la planeación estratégica dentro de las MIPyMES es organizar información cualitativa y cuantitativa para poder tomar decisiones adecuadas ante la incertidumbre. Por lo tanto es necesario conocer las perspectivas de las empresas en el estado de Campeche, y de los planes que tienen a corto y a largo plazo.

La finalidad de esta investigación es dar a conocer los patrones de comportamiento organizacional de las MIPyMES en una situación específica, por lo que se muestra información cualitativa y cuantitativa de empresas campechanas, con el fin de conocer sus indicadores en cuanto a la dimensión de la incertidumbre como resultado de un inadecuado manejo de la planeación estratégica como consecuencia de la cultura mexicana.

CULTURA Y PLANEACION ESTRATEGICA

La cultura de un país crea las condiciones comerciales en las que se desarrollan las empresas y condiciona 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 (Salazar, 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 MIPyME. Armstrong, afirma que el proceso de planeación estratégica ayuda a la recolección e interpretación de datos que hará posible mantener el equilibrio entre la organización y el ambiente, generando resultados favorables para la organización. El 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. (Salazar, 2005). Sin embargo la cultura de un país es el factor principal para determinar la importancia y la manera de aplicar la planeación estratégica dentro de una empresa.

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).

La mayoría de los empresarios sostienen que la planeación estratégica es una actividad que requiere tiempo, habilidad para planear, solvencia económica y un ambiente estable (Shrader, Mulford, Blackburn, 1989). La planeación estratégica se relaciona directamente con los recursos con los que dispone la empresa para lograr eficientemente sus objetivos.

Según Henry Mintzberg, los empresarios de la Mipyme desarrollan negocios a partir de modelos de emprendimiento, donde la planeación estratégica comercial tiene un alto componente informal (Mintzberg, 1981).

Dado que el objetivo principal de la planeación estratégica reside en la selección eficiente de estrategias que aseguren en mayor grado la consecución de los objetivos organizacionales, cabe mencionar que no existen diferencias en las metas que persiguen los países desarrollados y subdesarrollados. Descartando la posibilidad de que la planeación estratégica sea más efectiva en determinados países en función de la complejidad de los objetivos (Hofstede, C., C., & T., 2002).

Un segundo elemento conceptual con relación a la planeación estratégica está en el alto componente emocional e intuitivo que determina como se toman las decisiones en el futuro (Castaño, 2011).

En la literatura académica, el patrón de comportamiento intuitivo se vincula con la personalidad del emprendedor, lo cual lo lleva a una planeación altamente intuitiva, que es altamente optimista, extrema y basada en información llamativa, pero no necesariamente la adecuada (Cassar & Gibson, 2007) (Culkin & Smith, 2000).

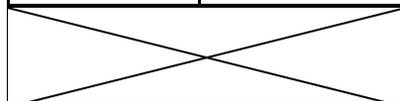
Algunos autores encontraron que las empresas que llevan a cabo la planeación estratégica como herramienta directiva, tienen mejor desempeño que aquellas que no la utilizan (Salazar, 2005).

Para el presente estudio, un tercer y último elemento conceptual por considerar alrededor del futuro es la influencia de la red social del emprendedor: está rodeado de relaciones sociales, las cuales están atravesadas por estructuras familiares que generan espacios de acompañamiento y apoyo para las decisiones estratégicas (Castaño, 2011).

Cultura MIPyME en México

El tamaño de las empresas en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, en México se determina conforme a los criterios de estratificación. (Gobierno de la federación , 2009)

Estratificación				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250



*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) X 10% + (Ventas Anuales) X 90%.

El tamaño de la empresa se determinará a partir del puntaje obtenido conforme a la siguiente fórmula: Puntaje de la empresa = (Número de trabajadores) X 10% + (Monto de Ventas Anuales) X 90%, el cual debe ser igual o menor al Tope Máximo Combinado de su categoría.

Importancia de la micro y pequeña empresa en el desarrollo social y económico de país.

La importancia de la micro y pequeña empresa radica en la cantidad de establecimientos de éste tipo que existen en México, pero estas empresas no solo adquieren importancia en el ámbito nacional, sino también en el Internacional. Existen institutos alrededor del mundo que enseñan, financian y promueven a micro y pequeñas empresas. Este tipo de entidades han proporcionado una de las mejores alternativas para la independencia económica, estas empresas representan una gran oportunidad, a través de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciar y consolidarse por méritos propios.

En México el 99.8% del total de Unidades económicas son MIPyMES; de esta participación porcentual, la micro representa el 95.6%, la pequeña el 3.4% y la mediana y grande apenas alcanzan el 0.8% y 0,2% respectivamente, como se observa en el siguiente cuadro:

Tabla 1

Unidades Económicas y Personal Ocupado por Tamaño de Empresa (Nivel Nacional)

Tamaño	Unidades Económicas %	Personal Ocupado %
Micro (0 - 10)	95.6	40.6
Pequeña (11- 50)	3.4	14.9
Mediana (51- 250)	0.8	16.6
Grande (251 y mas)	0.2	27.9
Total	100	100

Fuente: Censo Económico 2004

Las micros empresas son las que ocupan el mayor número de personal 40.6% del total; en conjunto las MIPyMES reportan el 72.1% del total de personal ocupado. Otro indicador importante es que las MIPyMES contribuyen con el 52% del PIB nacional (Secretaría de Economía, 2000).

La proliferación de microempresas fue considerada como una ventaja durante y los años posteriores a la crisis financiera de diciembre de 1994, debido a que este tipo de entidades repercutió de manera positiva en evitar elevadas tasas de desempleo, evitando con ello problemas sociales.

Las perspectivas de las pequeñas y medianas empresas en el entorno económico se enfocan en:

- a) La creación de nuevos productos y servicios.
- b) Avance tecnológico.
- c) Aumento en la especialización.

Podemos decir que en México el desarrollo de las MIPyME no está puesto en manos de la planeación estratégica ya que no está acostumbrada a tener objetivos sustentados a largo plazo. La forma en que las empresas llevan a cabo la planeación estratégica depende en gran parte del entorno económico en que se encuentre, en los países subdesarrollados tienden a implementar una planeación estratégica más sofisticada, formal y estructurada a pesar de la dificultad para llevarla a cabo (koufopoulus y Chryssochoidis, 2000).

El tamaño de las empresas es una variable contingente que debe ser considerada en el estudio de la planeación estratégica (Hoffer, 1975)

En México las pequeñas y medianas empresas aun se encuentran en vías de desarrollo, ya que no cuentan con una capacidad financiera y económica muy amplia si comparamos con países desarrollados, no exportan cantidades considerables de bienes y productos, y en la mayoría de los casos no se aplican los principios científicos de la planeación estratégica, a excepción de algunas empresas nacionales que destacan por sus adelantos.

La mayoría de las empresas en México están dedicadas a la actividad comercial. Las empresas dedicadas a la transformación de sus productos los comercializan ellas mismas, es así como se da una relación más estrecha entre el consumidor y el productor. En México la micro y pequeña empresa están dedicadas al menudeo, a pesar de ser uno de los factores más competitivos y que deja menor margen de utilidades.

PLANEACION ESTRATEGICA Y CONTEXTO CULTURAL

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). Asimismo, 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.

La planeación estratégica tiene el potencial de generar una ventaja competitiva, donde el desarrollo de ideas y estrategias se crean de manera sistemática, analítica y eficiente, la segunda argumenta que la planeación estratégica no tiene el potencial de mejorar el desempeño empresarial, ya que genera burocracia, mayores costos, e inflexibilidad en la organización. (Salazar, 2005).

Geert Hofstede identifica cinco dimensiones que definen la cultura de un país, distancia de poder, Individualismo, masculinidad, evasión a la incertidumbre y Orientación al largo plazo. De estas dimensiones, solo se analizó en la presente investigación la evasión a la incertidumbre, como consecuencia de una mala planeación estratégica. La evasión a la incertidumbre, corresponde a la tendencia hacia la evasión de situaciones inciertas, cambios constantes y caos (Rámirez, 2010).

METODOLOGIA

FASE CUALITATIVA

La presente investigación utilizó 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 reconstruyó la historia empresarial y, a lo largo de esta, se identificaron los procesos de formación de planeación estratégica. (Rámirez, 2010)

De las empresas participantes en la fase cualitativa se han escogido tres casos que muestran composiciones organizacionales y actitudes diferentes con relación a la planeación estratégica.

FASE CUANTITATIVA

La siguiente metodología está basada en una investigación de valores organizacionales que realizó Geert Hofstede denominada, Value Survey Model (VSM).

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.

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)

Al formato se le añadió una pregunta abierta 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.

La encuesta se aplicó de manera asistida, buscando la interacción personal con los encuestados. La información se tabuló en Microsoft Excel, y se procesó de acuerdo a las formulas de los índices de VSM. Así mismo, esta información se procesó para calcular los índices de la evasión a la incertidumbre.

Para la siguiente investigación se utilizó la siguiente fórmula:

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 esta 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.

RESULTADOS

FASE CUALITATIVA.

Los resultados siguientes fueron obtenidos de las entrevistas realizadas a tres diferentes empresas de la ciudad de Campeche del sector económico comercial. Los resultados que se presentan están clasificados por los elementos de planeación estratégica mencionados con anterioridad (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 emprendedores de esta empresa desconocen el termino de planeación estratégica, sin embargo llevan a cabo la planeación de una manera muy general, sin plantearse ningún objetivo ya que no consideran que sea necesario si la empresa acaba de abrir hace poco tiempo, considerando llevar a cabo la planeación en algún futuro.

b) La dependencia de la personalidad del emprendedor.

La dependencia de la personalidad del emprendedor influye en las decisiones económicas del negocio ya que siente el derecho por ser quien aporta el capital en la empresa

c) Vinculado a redes familiares.

La planeación estratégica en esta empresa está vinculada con la familia, ya que es muy importante conocer la opinión de cada integrante, conocer sus puntos de vista y si pueden aportar algo que sea de ayuda. Además es importante que todos los miembros de la familia se involucren y estén al tanto de la situación de la empresa, en términos generales.

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

a) Procesos informales.

En esta empresa la dueña de la empresa siempre se ha dedicado a los negocios, por motivos de necesidad. La planeación se dio de manera informal pero después se vio en la necesidad de recurrir a una incubadora de negocios con el fin de diseñar el estudio de mercado. Su horizonte de planeación es a corto plazo.

b) La dependencia de la personalidad del emprendedor.

En este caso, la personalidad del emprendedor si influye en las decisiones económicas del negocio. Y también suelen darle importancia prioritaria a dichos parámetros cuantitativos para la toma de decisiones.

c) Vinculado a redes sociales.

La empresa está vinculada con la familia ya que el esposo de la emprendedora es quien se hace cargo de la contabilidad y ella es quien se encarga de administrar la empresa, por la mayoría de las decisiones se suelen tomar en equipo.

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

a) Procesos informales.

En el caso de esta empresa no se realiza una planeación estratégica, la planeación que lleva a cabo la dueña del negocio, consiste en hacer un pronóstico de cuanto se puede vender y que exista una utilidad. Su horizonte de planeación es a largo plazo. Y considera que si es necesario llevar a cabo una planeación estratégica, ya que de ese modo la empresa crecerá.

b) Dependencia de la personalidad del emprendedor.

La personalidad del emprendedor si influye en la toma de decisiones del negocio ya que como dueña es la única encargada del negocio y no tiene a quien mas recurrir. Sus registros cuantitativos que lleva a cabo los hace por medio de la herramienta de Microsoft EXCEL.

C) Vinculado a redes sociales.

La empresa no está vinculada con la familia ya que es un negocio independiente y pequeño.

FASE CUANTITATIVA.

Se aplicó la encuesta VSM 94 que fue desarrollada por el doctor Geert Hofstede a las MIPyMes que se entrevistaron de la ciudad de Campeche durante el mes de junio del 2014, dicha encuesta nos sirvió para determinar el índice requerido.

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 la evasión a la incertidumbre, cuya medición marco un total de 108.34, lo que demuestra una fuerte evasión a la incertidumbre por parte de los empresarios.

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.

Conclusión

La planeación estratégica para las MIPyMES en México 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 deducir que hay altos niveles de evasión a la incertidumbre, 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.

Los patrones culturales de las MIPyME están altamente influidos por la dinámica familiar, que incluye esquemas de poder verticales y figuras centrales que concentran la toma de decisiones de la empresa hacia el futuro.

Bibliografía

- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez, P. (1997). *Mas alla del dilema de los métodos*. Bogota: Grupo editorial Norma.
- Cassar, G., & Gibson, B. (2007). Forecast rationality in small firms. *Journal of small Business Management* , 283-302.
- Castaño, A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. Orientación al futuro y evasión a la incertidumbre. *Contaduría y Administración* , 147-173.
- Culkin, N., & Smith, D. (2000). An emotional Business. A guide to understanding the motivations of small business decision takers. *Qualitative market research* , 145-161.
- Forehand, G. y. (2003). *Worth the Effort: Strategic Planning for Superior Bank Performance*.
- García Pérez de Lema Domingo, E. B. (s.f.). *Barreras para la planeación estratégica en la PYME: un estudio empirico en empresas mexicanas* .
- Gobierno de los Estados Unidos Mexicanos. (25 de Junio de 2009). *Diario Oficial de la Federación* .
- Hofstede, G., C., V. D., C., M., & T., C. (2002). "What goals do business leaders pursue? A study in fifteen countries". *Journal Of International Bussiness Studies* , 785-803.

- Mintzberg, H. (1981). What is Planning anyway? *Strategic Management Journal* , 319-325.
- Powell, T. (1992). Strategic Planning as Competitive Advantage. *Strategic Management Journal* , 551-558.
- Salazar, A. L. (2005). La planeación estratégica en la pequeña y mediana empresa: una revisión bibliográfica. *Revista de economía y negocios* , 141-164.
- Steiner, G. (1979). *Strategic Planning: what every manager must know*. New york.