

Strategic planning in the hotel sector companies of the city of San Francisco de Campeche, México: two cultural dimensions

Planeación estratégica en las empresas del sector hotelero de la ciudad de San Francisco de Campeche, México: dos dimensiones culturales

DOI: 10.46932/sfjdv3n4-053

Received in: April 14th, 2022

Accepted in: June 30th, 2022

Carlos Alberto Pérez Canul

Doctor en Ciencias de la Administración

Institución: Universidad Autónoma de Campeche

Dirección: AV. Agustín melgar, S/N, Col. Buenavista, Campeche - México

Correo electrónico: caaperez@uacam.mx

Charlotte Monserrat Llanes Chiquini

Doctor en Ciencias de la Administración

Institución: Universidad Autónoma de Campeche

Dirección: AV. Agustín melgar, S/N, Col. Buenavista, Campeche - México

Correo electrónico: chmlane@uacam.mx

Roger Manuel Patrón Cortés

Doctor en Ciencias de la Administración

Institución: Universidad Autónoma de Campeche

Dirección: AV. Agustín melgar, S/N, Col. Buenavista, Campeche - México

Correo electrónico: roger_patron_cortes@hotmail.com

Giselle Guillermo Chuc

Doctor en Gestión Administrativa

Institución: Universidad Autónoma de Campeche

Dirección: AV. Agustín melgar, S/N, Col. Buenavista, Campeche - México

Correo electrónico: thctuyub@uacam.mx

Diana Concepción Mex Álvarez

Maestra en Pedagogía

Institución: Universidad Autónoma de Campeche

Dirección: AV. Agustín melgar, S/N, Col. Buenavista, Campeche - México

Correo electrónico: diancmex@uacam.mx

RESUMEN

El objetivo de la investigación es dar a conocer los patrones de comportamiento organizacional de las pequeñas y medianas empresas del Sector Hotelero en la Ciudad de San Francisco de Campeche en una situación específica, con el fin de conocer sus indicadores en cuanto a la orientación al largo plazo y a la dimensión de la incertidumbre. La investigación consta de dos fases, una primera fase cualitativa a través de entrevistas, en donde se exploró la manera como se desarrolló el proceso de planeación estratégica en la empresa; y en la segunda fase, a través del cuestionario VSM (*Values Survey Module*) se plantean variables culturales a la investigación. Los resultados muestran las características de planeación de las MIPyMES del Sector hotelero, así como los índices de orientación a largo plazo y de evasión a la incertidumbre relacionado con la cultura de nuestro país. Así mismo, los resultados nos permiten deducir

que 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, por lo que conocer esta información permite tomar decisiones para la mejora de sus resultados en beneficio del desarrollo económico de la localidad y la región.

Palabras clave: planeación, comportamiento organizacional, incertidumbre.

ABSTRACT

The objective of the research is to present the patterns of organizational behavior of small and medium-sized companies in the Hotel Sector in the City of San Francisco de Campeche in a specific situation, in order to know their indicators in terms of orientation the long term and the dimension of uncertainty. The research consists of two phases, a first qualitative phase through interviews, where the way in which the strategic planning process was developed in the company was explored; and in the second phase, through the VSM (Values Survey Module) questionnaire, cultural variables are proposed for the investigation. The results show the planning characteristics of MSMEs in the hotel sector, as well as the long-term orientation and uncertainty avoidance rates related to the culture of our country. Likewise, the results allow us to deduce that there are high levels of uncertainty avoidance and very little long-term orientation, which explains the use of planning under a flexible, adaptable and informal scheme, within a short-term scenario, for knowing this information allows decisions to be made to improve their results for the benefit of the economic development of the locality and the region.

Keywords: planning, organizational behavior, uncertainty.

1 INTRODUCCIÓN

La Ciudad de San Francisco de Campeche, capital del Estado de Campeche, se localiza en la región Golfo sur 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 sitio fuera declarado Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en el año 2002.

Dentro de la oferta de 65 hoteles, las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) del sector hotelero en la ciudad ocupan el 80% de los cuartos disponibles. 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 y son una fuente primordial de ingresos.

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.

1.1 OBJETIVO

El objetivo de la investigación es dar a conocer los patrones de comportamiento organizacional de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) del sector hotelero de la ciudad de San Francisco de Campeche, Campeche, México 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.

2 MARCO TEÓRICO

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 diversas 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).

3 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 camaronero que tengan las características de PYMES y una segunda fase cuantitativa a través del cuestionario VSM (Values Survey Module).

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

3.1 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 (Rámirez, 2011).

3.2 FASE CUANTITATIVA

La metodología de la presente fase tiene como base la Metodología del Values 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 (Rámirez, 2011).

3.3 INSTRUMENT

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.

3.4 RECOPIACIÓN 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:

3.5 ÍNDICE EVASIÓN A LA INCERTIDUMBRE

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.

3.6 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).

4 RESUMEN DE RESULTADOS

4.1 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).

4.2 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.

4.3 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.

4.4 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 propietaria 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. La propietaria considera que si es necesario llevar a cabo una planeación estratégica, ya que de ese modo se favorecerá el crecimiento de la empresa.

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 más 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 del propietario.

4.5 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 hotelero 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 36, esto significa que las empresas del sector hotelero 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 105.45, 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.

5 COMENTARIOS FINALES

5.1 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 deducir que 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.

REFERENCIAS

- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez, P. (1997). Mas allá del dilema de los métodos. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- 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.
- Rámirez. (2011). Planeación estratégica de pequeñas y medianas empresas en Bogotá: orientación al futuro y evasión a la incertidumbre. Revista de Contaduría y Administración(235).
- 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 Bussines, 2, 10-15.