CENTRO DE ENSEÑANZA TÉCNICA Y SUPERIOR

Con reconocimiento de validez oficial de estudios del Gobierno del Estado de Baja California según Acuerdo de fecha 10 de octubre de 1983.

Tesis

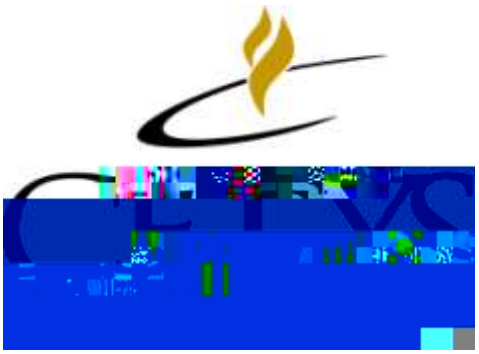
MODELO DE ESTRATEGIA EMERGENTE Y SU APLICACIÓN EN LAS PYME DE MÉXICO EN AMBIENTES DE INCERTIDUMBRE.
UN ESTUDIO CUALITATIVO EN EMPRESAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

Que para obtener el grado de
doctor en administración con Concentración en
Planeación Estratégica

Presenta
Marco Antonio Ortega Martínez

Mexicali, Baja California **Diciembre de 2010**

MODELO DE ESTRATEGIA EMERGENTE Y SU APLICACIÓN EN LAS PYME DE MÉXICO EN AMBIENTES DE INCERTIDUMBRE. UN ESTUDIO CUALITATIVO EN EMPRESAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ



Tesis
Que para obtener el grado de
doctor en Administración

Presenta

Marco Antonio Ortega Martínez

Aprobado por	Fecha
_____ **Dra. Consuelo García de la Torre** **Presidente**	_____
_____ **Dr. Marco A Carrillo Meza** **Secretario**	_____
_____ **Dr. Héctor J Maymi-Sugranes** **Vocal**	_____

MODELO DE ESTRATEGIA EMERGENTE Y SU APLICACIÓN EN LA PYME DE MÉXICO EN AMBIENTES DE INCERTIDUMBRE. UN ESTUDIO CUALITATIVO EN EMPRESAS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ

Resumen

Las empresas medianas y pequeñas han mostrado su importancia como entidades que contribuyen a generar empleos, distribuir la riqueza y aportar un porcentaje considerable al producto interno bruto del país, sobre todo en naciones desarrolladas y en aquéllas en vías de desarrollo. En estas últimas su participación e importancia es más notoria dado que permiten crear oportunidades en la economía nacional.

La falta de recursos vuelve a las PYME muy vulnerables al entorno económico, político, social y cultural. Es decir, la escasez económica, la poca disponibilidad de personal especializado, así como el poco conocimiento que hay sobre la forma de actuar de las PYME, sobre su manera de operar y de tomar decisiones en un ambiente de incertidumbre, son factores determinantes para la alta tasa de mortandad de dichas entidades.

Por ende, las pequeñas y medianas empresas de los países en desarrollo o de las economías emergentes, como es el caso mexicano, tienen condiciones sumamente dispares a las de los países desarrollados Además de que es complicado lograr que tengan una visión de largo plazo y que realicen una planeación estratégica que vaya determinando sus acciones futuras, primero por la falta de entendimiento del empresario y segundo porque no tiene recursos para poder realizar todo lo que involucra la planeación.

Las investigaciones que se han realizado sobre la estrategia en las PYME han tomado diversos caminos, y se identifican dos corrientes principales: la primera indica que la planeación estratégica debe ser un proceso formal que debe quedar

plasmado en un documento oficial, del cual partirán todas las acciones futuras y los objetivos a alcanzar. En esta área de estudio se encuentran autores como: Armstrong (1986), Porter (2007), y Ansoff (1965). La segunda señala que la estrategia en las empresas puede ser emergente, los autores que la encabezan son: Mintzberg, Raisinghani y Theoret (1976); Julien y Vaghely (2002); Liberman-Yaconi, Hooper y Hutchings (2010), y Torres (2004).

Ambas corrientes muestran la importancia de la planeación estratégica, pero en la PYME hay una seria carencia de todo tipo de recursos para llevarla a cabo. Además de que la presencia y participación de dueño-director en la toma de decisiones, centraliza el rumbo que va a seguir la empresa; y por ello, las características del empresario van a ser determinantes para entender la manera en que se desarrolle la estrategia empresarial.

Las características más representativas de los empresarios son:

Es una persona con alto nivel de estudio (al menos tiene estudios universitarios inconclusos).

En la PYME la toma de decisiones se concentra en una sola persona, el dueño-director.

Tiene experiencia en toma de decisiones, ya sea en empresas anteriores, o como dueño de otras PYME.

Es flexible y adapta su pensamiento a las condiciones que lo rodean.

En las PYME mexicanas que fueron objeto de estudio de la presente investigación, se encontró que la planeación estratégica sigue un modelo emergente, como lo plantean Mintzberg y Julien, y en el cual la planeación tiene su fundamento en las propias características del empresario y en el ambiente variable o incierto en que sobreviven estas empresas. Así, las principales características de la forma de operar de las PYME analizadas, es que aplican una estrategia Cambiante, Adaptable y Flexible (CAF).

Cabe destacar que esta investigación deja varias pistas para continuar el análisis desde todos sus diferentes ángulos, tales como las características de los empresarios, la toma de decisiones, la formalidad de sus estrategias y otros más. Asimismo, se señala la importancia de dar más apoyo a la investigación formal sobre las PYME, ya que la mayoría de las fuentes consultadas en ésta y otras tesis revisadas provienen de países desarrollados, donde las condiciones en que operan dichas entidades son muy distintas. No obstante, se han dado pasos para analizar a la PYME en México y se debe continuar el rumbo para desarrollar nuestro entendimiento de este sector empresarial tan importante para nuestro país.

Dedicatoria

Esta investigación constituye un paso más hacia el objetivo que he perseguido de preparación y entendimiento de las condiciones en que opera el sector empresarial en México. Son los empresarios de las PYME quienes merecen un espacio especial en este trabajo que busca entenderlos, pero más importante es el empresario ausente, el que hizo todo lo posible por salir adelante, arriesgó sus recursos y al final, llegó el momento de dejar el sueño y cerrar la empresa. Son los miles y miles de casos que se han quedado en el camino los que me han motivado a esta investigación, porque los casos de éxito nos cuentan buenas historias y lecciones que debemos aprender y replicar, pero los fracasos son los que ayudan a entender cada peldaño a seguir para comprender que hay obstáculos que no hemos logrado remover y por ello, es imperativo trabajar cerca de las empresas y sus empresarios.

Asimismo, quiero hacer una dedicatoria a mis padres, quienes me han enseñado que para lograr lo que queremos, hace falta perseverancia, dedicación, honradez y valores. Ellos me han enseñado que todo se puede lograr y no hay nada que el ser humano no pueda vencer. Unas palabras de mi padre me dejaron la mejor enseñanza de vida: ~~S~~i el acero es uno de los metales más resistentes y el ser humano lo vence, no hay motivo para que tú no venzas cualquier retoll. Y mi madre, quien a fuerza de sacrificios me incitaba a dar un paso más, un paso cada vez, un paso para poder llegar. Ella, con su confianza siempre en mí.

Existen cinco personas que han sido los mejores compañeros en esta aventura de la vida, mi esposa y mis cuatro hijos. Ella ha desempeñado siempre uno de los papeles más importantes, ayudándome a hacer más ligera la carga cuando se me complica, tomando responsabilidades de padre y madre cuando yo dedicaba horas de estudio en las aulas y en mi pequeño cuarto atiborrado de libros, escritos, ensayos y cuadernos. A mi esposa le dedico este triunfo de nuestra vida.

Para mis cuatro varones, que son toda mi vida, les agradezco su paciencia, para no interrumpirme cuando el deseo de salir a pasear un fin de semana era mucho mayor que querer entender por qué yo estaba en una silla escribiendo cosas raras en la computadora. Mis hijos me han adoptado en su mundo complejo de vida, compañerismo y respeto. Sin importar sus edades, ellos siempre me han apoyado y son por siempre producto de nuestra fortaleza familiar.

Agradecimientos

Quiero aprovechar este espacio para agradecer a mis compañeros de clase y maestros, porque gracias a ellos y a sus comentarios, fui dando forma a esta investigación. Entre ellos agradezco a Jaime con quien inicie este camino y ahí lo llevamos. Mis maestros aportaron los cimientos y el pensamiento analítico, mientras que mis compañeros, la visión de grupo y el compartir experiencias.

Agradezco a los empresarios que me permitieron tomar de su vida una parte y plasmarla en esta investigación, esperando de esa manera, poder contribuir a llenar el mundo de posibilidades que se abre para enfocarnos a trabajar y entender a las empresas medianas y pequeñas. Estos empresarios, que permanecen en el anonimato, saben que su ayuda es fundamental para haber llegado hasta este resultado tan importante.

Un espacio muy especial quiero dedicarlo para mi directora de tesis, la doctora Consuelo García de la Torre, porque ella tuvo la paciencia para que yo pudiera avanzar y no claudicar en mi objetivo de investigación. La doctora García, me hizo entender que el esfuerzo vale la pena y al mismo tiempo, me orientó para permanecer siempre en el patrón necesario para concluir.

Y dentro de todo este contexto, me queda agradecer a Dios por ser mi guía y quien me ha tomado de la mano y llevado en una secuencia de metas y objetivos que vistos en perspectiva, sólo se logran contando con Él, encomendándome a Él.

Índice general

Página

Resumen…… iii

Dedicatoria…… vi

Agradecimientos…… viii

Capítulo 1. Introducción…… 4

1.1. Antecedentes…… 4

1.2. Contexto…… 7

1.2.1. Dimensión político-económica…… 7

1.2.2. Dimensión social…… 17

1.2.3. Dimensión cultural…… 26

1.2.4. Dimensión de medio ambiente…… 36

1.3. Problemática…… 38

1.4. Preguntas de investigación…… 39

1.5. Objetivo…… 39

1.6. Alcance…… 42

1.7. Justificación…… 43

1.8. Limitaciones…… 44

Capítulo 2. Marco teórico…… 45

2.1. Introducción…… 45

2.2. Evolución del estudio de planeación estratégica…… 53

2.2.1. Estrategia explicita…… 67

2.2.2. Estrategia emergente…… 72

2.2.3. Aprendizaje organizacional…… 79

2.2.4. El modelo de planeación estratégica emergente y la PYME…… 86

Capítulo 3. Metodología…… 89

3.1. Unidad de análisis…… 93

3.2. Procedimiento…… 99

3.2.1. Documentos……106
3.2.2. Archivos históricos……107
3.2.3. Entrevista focal……107

Capítulo 4. Resultados…… 115
4.1. Introducción……..115
4.2. Análisis de resultados……118

Capítulo 5. Conclusiones…… 140
5.1. Limitaciones y recomendaciones…….. 145

Bibliografía…….. 148

Índice de tablas

1. Clasificación de las empresas en México…… 8
2. Unidades empresariales en México…… 8
3. Entidades económicas de manufactura, servicio y comercio (1993, 1999, 2003)…… 9
4. Estructura legal de las PYME…… 9
5. Producto generado por las PYME……..10
6. Programas del gobierno federal en apoyo a la PYME…… 12
7. Proceso de operación en la PYME…… 20
8. Pobreza alimentaria por entidad federativa…….. 21
9. Empresas por entidad federativa…… 23
10. Causas que afectan a las PYME…….. 48
11. Influencias de los empresarios……50
12. El estudio de la estrategia según las corrientes de pensamiento…….. 59
13. Sumario de patrones en estrategias..…… 73
14. Características de la PYME y autores…….. 88
15. Clasificación de empresas de acuerdo a cinco factores (A)…… 95

16. Clasificación de empresas de acuerdo a cinco factores (B)…… 95
17. Características de empresarios entrevistados……...96
18. Características de las PYME…….. 99
19. Herramientas para recabar información…… 100
20. Clasificación de empresas para análisis……... 102
21. Características de la PYME y autores…….. 105
22. Características de la PYME con reactivos……... 108
23. Características de los empresarios entrevistados…….. 118
24. Características de las PYME con resultados……... 120
25. Datos históricos de PYME analizadas…….. 128

Índice de figuras

1. Pentadimensión de la PYME…….. 35
2. Interacción de los diversos elementos que influyen en el éxito de la PYME…… 47
3. Matriz 2X2…… 56
4. Estilos de planeación estratégica…… 61
5. Cuatro tendencias en la planeación estratégica..…… 62
6. Las cuatro etapas básicas en la planeación…….. 68
7. La planeación a largo plazo y la estratégica…… 71
8. Estrategia deliberada y emergente. Modelo de Mintzberg.. 75
9. Modelo de círculo sencillo y doble…… 81
10. Modelo SECI (Nonaka y Takeuchi)..…….. 82
11. Modelo de planeación en las PYME……... 88
12. Modelo de investigación cualitativa…… 93
13. Relación de ambiente y estrategia…….. 105
14. Información de la investigación cualitativa…… 106
15. Modelo de estrategia CAF…… 144

Capítulo 1
Introducción

1.1. Antecedentes

La pequeña y mediana empresa (PYME), constituye un gran número de las unidades económicas que operan en los países desarrollados y también en aquéllos en vías de desarrollo; son reconocidas como altas generadoras de empleo (Meghana, Thorsten y Demerguc-Kunt, 2003) y tienen una importante contribución al producto interno de su país (Chan y Foster, 2001; Analoui y Karami, 2003).

En el caso de México, las PYME han aportado el 67% del total de los empleos generados, y de acuerdo a los resultados del *Censo Económico del 2004* publicado por INEGI, también contribuyen con el 42% del Producto Interno Bruto (PIB) del país, medido como el valor agregado de su producción, además de que poseen el 40% del total de los activos fijos.

El Banco Mundial ha considerado importante brindar el apoyo a la PYME dado su papel esencial y estratégico para promover el crecimiento económico, mejorar el nivel de empleo (Meghana, Thorsten y Demerguc-Kunt, 2003; Encinas y Arteaga Melgar, 2007) y contribuir para reducir el nivel de pobreza mediante una mejor distribución de la riqueza. Asimismo, identifica tres consideraciones fundamentales que constituyen la base para el apoyo a las PYME (Thorsten, Demerguc-Kunt y Levine, 2004):

1. Son empresas que elevan el nivel de competencia y el sentido empresarial, beneficiando a la economía mediante eficiencia, innovación y crecimiento de la productividad en general.
2. Son más eficientes y flexibles que otras empresas más grandes, pero la falta de apoyos, entre ellos el financiero, limita su desarrollo.

3. Incrementan la capacidad de generación de empleos muy por encima de las grandes empresas, dado que estas últimas usan el capital generalmente de manera intensiva.

Por otro lado, las PYME son promotoras de las siguientes funciones (Tarka, 2004):

Productividad
- mediante valor agregado
- creación de riqueza
- incremento de producción
- mejora de calidad.

Empleo
- más empleos
- mejora de la calidad de los trabajos
- mayor seguridad
- mejores salarios.

Bienes y servicios
- servicios accesibles
- flexibilidad
- distribución adecuada

Absorción de trabajo
- desarrollo de habilidades
- creación de oportunidades
- integración con la comunidad

Beneficios subsidiados
- disminución de la pobreza
- vínculos con la comunidad
- beneficios sociales

Es claro que las PYME tienen una posición estratégica en la economía, por lo que resulta importante identificar cómo llevan a cabo sus procesos de planeación, sobre todo si se toma en cuenta que en algunas investigaciones se ha identificado

que aquellas empresas que hacen los ejercicios de planeación estratégica (Armstrong, 1982) tienen mayor probabilidades de subsistir y alcanzar el éxito de acuerdo a los objetivos que se hayan trazado.

Este segmento de empresas es conocido por tener una estructura organizacional muy limitada, en la que el o los dueños son quienes tienen que jugar el papel de director; y por lo mismo, tienen la responsabilidad de hacer el ejercicio de planeación. Varios autores indican al respecto, que la PYME no cuenta con los recursos administrativos ni financieros para elaborar planes estratégicos (Cragg y King, 1988; Watts y Ormsby, 1999).

Soto y Dolan (2004) señalan que la PYME tiene características que le permiten desenvolverse de manera más eficiente que las grandes empresas, éstas son:

- Su elevado grado de flexibilidad
- Su acceso a nuevas formas de distribución
  - operar contractualmente con agentes, distibuidores o empresas comerciales
  - utilizar asociaciones sectoriales junto con otras empresas
  - fomentar alianzas con empresas extranjeras a fin de comercializar en sus mercados
- La motivación e ingenio que son capaces de desarrollar ante la competencia

En el caso de México, las PYME operan bajo la influencia de variables que generan ambientes inciertos, por lo que es poco adecuado pensar que llevan a cabo una planeación estratégica formal. En este ambiente impreciso pueden identificarse varias dimensiones que incluyen dinamismo, complejidad, barreras e incertidumbre (Dress y Beard, 1984). Entiéndase la incertidumbre como la combinación de dinamismo y complejidad (Duncan, 1972).

De acuerdo a la posición de Mintzberg y Waters (1985), la PYME maneja una planeación emergente, que se enriquece con la experiencia y conocimientos de los empresarios. Bajo un ambiente estable o un ambiente cambiante; este activo que poseen los dueños-directores será valorable para el éxito y permanencia de la PYME. La presente investigación está conducida a fin de verificar esta premisa y mostrar que las PYME analizadas aplican este proceso de planeación estratégica emergente y/o adaptativa.

1.2. Contexto

1.2.1. Dimensión político-económica

El papel que juega la PYME en el ámbito económico y en la generación de empleos depende de las condiciones económicas del país al que pertenece. En los países más pobres, dos tercios de la población empleada presta sus servicios en microempresas (Cull, Lance, Lamoreaux y Jean-Laurent, 2005) esto es, en aquéllas que tienen entre uno a cinco empleados. Y el resto, trabaja para empresas que tienen más de 100 empleados; así, la microempresa y la PYME tienen mayor presencia en las economías en desarrollo. Estos mismos autores apuntan que, en contraste con los países ricos, dos terceras partes de las personas empleadas trabajan para las empresas grandes, del resto de los trabajadores, muchos se emplean en PYME y sólo unos pocos prestan sus servicios en microempresas.

Los criterios para clasificar a las empresas de acuerdo a su tamaño varían según los diferentes países, de tal forma que identificarlas dentro de un criterio universal llega a ser en ocasiones difícil. En México, el *Diario Oficial de la Federación* indicaba en el 2002 que la clasificación depende del sector económico al que pertenecen. Para fines analíticos se ha utilizado la siguiente disposición:

Tabla 1

Clasificación de la empresas en México

Sector / Tamaño	Manufacturero	Comercio	Servicio
Micro	0 – 10	0 – 10	0 – 10
Pequeña	11 – 50	11 – 30	11—50
Mediana	51 – 250	31 – 100	51 –100
Grande	251 y más	101 y más	101 y más

Fuente: *Diario Oficial de la Federación* (30 de diciembre de 2002).

En la siguiente tabla se muestran los datos que arrojó el citado censo, y a partir de ellos se confirma la importancia de las PYME, desde el punto de vista de número de empresas y de empleos generados.

Tabla 2

Unidades empresariales en México

	Manufactura	Comercio	Servicio	TOTAL	%	Empleos generados	%
Micro	298,678	1,533,865	960,135	2,792,678	95%	6,061, 758	42%
Pequeña	19,754	33,031	43,835	96,620	4%	1,888,456	13%
Mediana	7,235	9,976	5,179	22,390	0.7%	1,686,797	12%
Grande	3,051	3,715	4,594	11,360	0.3%	4,774,719	33%
TOTAL	328,718	1,580,587	1,013, 743	2,923,048		14,411,730	

Fuente: INEGI (2004). *Censo Económico*.

La información presentada por el INEGI y que se incluye en la tabla 3, señala que las empresas mexicanas que han mostrado mayor crecimiento porcentual de 1993 a 2003 son las que tienen entre tres y cinco empleados, con una variación del 85% entre un período y otro, mientras que las entidades con seis a 10 empleados impactan con una variación positiva del 90% y las empresas grandes reportan un 151% de aumento en 10 años. Sin embargo, en números absolutos, las microempresas con cero a dos empleados incrementaron su número con 652 mil

empresas, con lo que representan el segmento que tiene mayor crecimiento en unidades.

Tabla 3

Entidades económicas de manufactura, servicio y comercio (1993, 1999, 2003)

	Unidades empresariales				Variaciones %	
Empleados	1993	1998	2003		93-98	93-03
0-2	1,426,042	2,068,401	2,078,213		45%	46%
3-5	306,763	433,327	569,014		41%	85%
6-10	76,691	116,095	145,451		51%	90%
11-15	25,781	36,937	42,848		43%	66%
16-20	13,170	18,402	21,309		40%	62%
21-50	24,115	33,359	38,432		38%	59%
51-100	8,448	11,097	13,042		31%	54%
101-250	5,693	7,698	9,039		35%	59%
251-500	1,895	2,735	3,473		44%	83%
501-1000	822	1,268	1,423		54%	73%
1001-+	320	657	804		105%	151%
TOTAL	1,889,740	2,729,976	2,923,048		44%	55%

Fuente: INEGI (1994, 1999, 2004). *Censos Económicos*.

Del total de empresas censadas en el 2004 se observa que las PYME están constituidas legalmente de la siguiente manera:

Tabla 4

Estructura legal de las PYME

	PFAE	S.A.	Cooperativas	Otra figura
Manufactura	89.9%	9.7%	0.2%	0.2%
Comercio	92.0%	7.4%	0.3%	0.3%
Servicio	89.7%	5.5%	4.3%	0.5%

Fuente: INEGI. *Censo Económico, 2004*.

Estos datos indican que las empresas medianas y pequeñas han tenido un crecimiento considerable en 10 años, y que en su mayoría están constituidas por personas físicas con actividad empresarial (PFAE). Esta figura legal requiere de

menos trámites para iniciar una empresa y también de menos requisitos fiscales; aparece como la mejor alternativa para el arranque y consolidación durante los primeros años de las empresas.

Un aspecto importante que se ha señalado anteriormente es la contribución de la PYME en el Producto Interno Bruto del país. El *Censo Económico* reporta que generan el 42% del PIB, medido como el valor agregado de su producción.

Tabla 5

Producto generado por las PYME

	Micro		Pequeña		Mediana		TOTAL
Valor agregado (mdp)							
Manufactura	36,150	4%	50,797	5%	154,866	17%	927,987
Comercio	207,112	36%	107,684	19%	108,806	19%	580,194
Servicio	200,056	22%	98,977	11%	50,915	6%	905,592
	443,318	18%	257,458	11%	314,587	13%	2,413,773
PYMES / TOTAL							42.1%

Fuente: INEGI (2004). *Censo Económico*.

En México el impulso a las empresas familiares ha encontrado sustento en la Secretaría de Economía a través de diversos programas, tales como el de emprendedores, empresas gacela y asesorías por expertos en elaboración de planes de negocio, mercadeo, recursos humanos, planeación y aspectos legales. Por su parte, el gobierno federal ha señalado en *El Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2007-2012* que la estrategia a seguir es que las acciones de la banca de desarrollo se enfoquen en la población que ha sido desatendida por el sector financiero privado, para lo cual es necesario que en algunas instituciones se identifique claramente a la población objetivo y se instruya a la banca de desarrollo para conducir un incremento en el crédito hacia sectores estratégicos que aún tienen ~~–a~~cceso limitado al financiamientoll, refiriéndose a las PYME, a la infraestructura, a la vivienda para individuos de pocos recursos y productores rurales de ingresos medios y bajos.

Este esfuerzo se hace extensivo por medio de instituciones dedicadas a este propósito como son Nacional Financiera (NAFINSA), Banco Nacional de Comercio Exterior (BANCOMEXT), Financiera Rural, Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura (FIRA) y Fondo de Fomento Minero (FOMIN). Estos organismos, que actúan como banca de desarrollo, han implementado programas de apoyo con financiamiento a través de la banca de primer piso para la MIPYME, proveedores del gobierno y empresas paraestatales. El subsidio incluye parte de la aportación del capital de trabajo, adquisición de tecnología y otorgamiento de garantías. De igual manera, el programa de desarrollo de cadenas productivas ha protegido exitosamente a las PYME.

En la tabla 6 se muestran los programas que las entidades federales han creado en apoyo a la PYME. Cabe indicar que el desconocimiento de los mismos hace que las empresas beneficiadas sean muy pocas. En México en el estudio denominado *Observatorio PYME* se entrevistaron a 1,000 empresas y fueron identificados los siguientes aspectos:

Tabla 6

Programas del gobierno federal en apoyo a la PYME

Programas federales	Conoce y ha utilizado*	Conoce y no ha utilizado*	No conoce*
Centro de Asesoría Empresarial Primer Contacto (SE)	1.04	5.84	93.12
Red Nacional de Centros Regionales para la Competitividad Empresarial CETRO-CRECE (SE)	2.32	9.23	88.45
Fondo de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa FAMPYME (SE)	1.05	25.39	73.56
Fondo de Fomento a la Integración de Cadenas Productivas FIDECAP (SE)	0.41	3.2	96.39
Comité Nacional de Productividad e Innovación Tecnológica COMPITE (SE)	2.08	7.41	90.51
Programa de Capacitación y Modernización del Comercio Detallista PROMODE (SE)	0.23	4.99	94.78
Programa de Promoción Sectorial PROSEC (SE)	0.37	5.89	93.73
Programa de Apoyo a la Capacitación, antes denominado Calidad Integral y Modernización CIMO (STPS)	4.06	9.57	86.37
Programa de Modernización Tecnológica PMT (CONACYT)	0.52	5.75	93.74
Programa de Cadenas Productivas (NAFIN)	1.48	10.69	87.83
Financiamiento NAFIN	2.06	29.83	68.1
Programa para establecer sistemas de aseguramiento de calidad en las micro, pequeñas y medianas empresas, ISO-9000 (SE)	4.71	27.23	68.06

Fuente: (2003). *Observatorio PYME en México*.

Como ya se mencionó, el desconocimiento respecto a los programas públicos es una cuestión imperante en la PYME mexicana, ya que el 86% de las mismas señala no conocer los programas y tan sólo el 12.65% lo conoce pero no los ha utilizado. El 1.8% de la PYME lo conoce y lo ha aplicado.

Este factor, más la falta de una claridad en la aplicación de los programas de apoyo por parte de la banca de desarrollo han generado que la PYME se sienta desatendida y con falta de interés de los programas de gobierno y de las facilidades para lograr apoyos financieros.

Cabe señalar que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público envió al Senado una iniciativa que fue aprobada en marzo del 2007, en la que se establece que las entidades gubernamentales serán evaluadas mediante el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), pero dicho documento no indica bajo qué perspectiva será examinada la banca de desarrollo. La relevancia de esto radica en el importante papel que tiene esta parte del sector financiero para promover la creación y crecimiento de las PYME.

Ortega (2006) señala que existe una discrepancia entre lo señalado por la Presidencia, que indica que el PND está enfocado hacia sectores con pocas oportunidades o desprotegidos a quienes se puede y debe apoyar por medio de la banca de desarrollo, pero esta última otorga sus recursos a través de la banca comercial, la cual, a su vez, aplica criterios muy estrictos de evaluación de riesgo y calificación de crédito. El resultado es que se reducen las posibilidades de atención a los sectores desprotegidos que no pueden obtener apoyo para su crecimiento si carecen de información financiera, experiencia crediticia, garantías, etc. Dado lo anterior, queda en el aire la pregunta, ¿cómo será evaluada la banca de desarrollo si no tiene posibilidades de cumplir su cometido al 100 por ciento y tampoco llega a cumplir con lo indicado en el *PND 2007-2012*?

La Comisión Intersecretarial de Política Industrial (CIPI) de la Secretaría de Economía, en conjunto con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Universidad de Bologna, Argentina y el INEGI realizaron en el 2002 un estudio denominado *Observatorio PYME*, que, como se mencionó, fue aplicado a mil empresas de toda la República, con el objetivo de conocer las características de las PYME y la manera en que se encuentran conformadas. Dicho estudio, se ha realizado en otros lugares como Rusia, la Unión Europea, Argentina y ha sido un elemento importante para conocer el estado de estas organizaciones. Los resultados del *Observatorio PYME* se publicaron en marzo del 2003. En ellos destaca que el 54% de los socios que participan en la gestión directa de la empresa se encuentran entre los 40 y 59 años de edad; que el universo total es de

218,729 empresarios, de los cuales 159,733 son hombres (73%) y 58,956 son mujeres (27%). La división por género muestra que el 53% de los hombres se encuentra en el rango de edad señalado, y en el caso de las mujeres el porcentaje es de 55. Para ambos casos, la edad comprendida entre los 40 y 59 años representa una amplia mayoría.

Asimismo, la mayoría de los socios que participan en las PYME, tienen la licenciatura terminada. Del total de empresarios hombres antes indicado (218,729), 109,235 (50%) reportaron tener estudios terminados y 23,694 (11%) no tienen estudios concluidos de licenciatura. Mientras que sólo el 14% tienen estudios técnicos o de preparatoria terminados.

De los empresarios que terminaron su carrera universitaria, 83,328 (76%) son hombres y 25,907 (24%) son mujeres. Este resultado permite considerar que quienes toman la iniciativa de establecer una PYME son personas con una preparación académica profesional, lo cual pudiera influir positivamente para lograr la permanencia de la empresa.

Un aspecto relevante que arrojó esta encuesta es que 65% de los empresarios de las PYME evaluadas son personas que ya habían tenido experiencia previa como propietarios de negocios. Esta información pudiera corroborar la importancia que tiene la experiencia en la administración de las empresas y en la toma de decisiones.

La capacitación es un elemento que permite a las empresas elevar el nivel de competitividad. En este renglón, las empresas pequeñas y medianas del sector manufacturero que ofrecen capacitación a sus empleados conforman el 63%; en el sector servicio el 69%, y en el caso del sector comercio el 47%. Así pues, el promedio total de las PYME que ofrecen capacitación es del 60%.

Un aspecto importante es que la capacitación se da a los empleados considerados como personal de planta, y de todo el personal registrado en los tres sectores, el 90% de los de planta reciben capacitación y los socios o propietarios les siguen con 34%. De los trabajadores eventuales o arrendados apenas un 7% se capacita.

La capacitación está muy ligada al tipo de actividad que realizan los empleados, de tal manera que los del sector manufacturero reciben preparación en temas de producción, seguridad e higiene; en las empresas de comercio se enfocan en ventas, comercialización, mercadotecnia y computación; y las empresas de servicios se orientan en aspectos fiscales, contables y de computación.

Existen otros dos factores importantes que inciden en el nivel de competitividad de las empresas: el tipo de tecnología que utilizan para cumplir con sus funciones y el apoyo que tienen de las instituciones bancarias como soporte para sus operaciones y crecimiento. En este sentido, el estudio en cuestión ha mostrado que el 58% de las PYME operan con una tecnología moderna, el 32% con tecnología antigua y sólo el 4% cuentan con tecnología de punta. Lo anterior puede indicar la preparación que tienen las empresas nacionales para enfrentar a la competencia, dado que contar con la mejor tecnología puede darles la ventaja competitiva necesaria.

Las empresas tienen dos opciones para poder contar con dicha tecnología. Una es adquiriéndola, ya sea con recursos propios o a través de créditos bancarios o de proveedores, y la otra opción es desarrollándola. La postura de las instituciones bancarias no contribuye mucho a que logren la modernización a que se hacía referencia, pues de acuerdo a lo observado, un 70% de las empresas del sector manufacturero no recibieron el apoyo en sus solicitudes de crédito debido a falta del interés de los bancos, y en un 44% de los casos se considera que fue por falta de información. Para las PYME de comercio, el 80% tuvo falta de apoyo por no contar con garantías y el 20% fue por falta de interés del banco, mientras que para el sector de servicios la principal causa de apoyo bancario es el desinterés de

dichas instituciones en 100% de los casos, 97% fue por falta de información y en este segmento en especial, se indica que las altas tasas de interés originaron que el 95% de las solicitudes de crédito no prosperaran. Cabe aclarar que de las empresas encuestadas el 57% confirma que su fuente de financiamiento principal son los proveedores y bancos comerciales, que representan el 20%.

El estudio realizado por el Banco Mundial, *Doing Business in Mexico*, indica que uno de los principales problemas que enfrentan las empresas para operar en el país es la falta de financiamiento y tal aseveración la podemos constatar en el resultado del *Monitor PYME*. De los apoyos que la banca comercial otorgó a las PYME, en el 58% de los casos fue necesario otorgar una garantía hipotecaria, que es una de las más caras y complicadas si se consideran los gastos de avalúo, notarios, registro público de la propiedad, comisiones, etc. Definitivamente el apoyo que necesitan los sectores desprotegidos y la MIPYME, y que se ha mencionado reiteradamente en esta investigación, es muy difícil de lograr ante esta forma de crédito que reciben de la banca de primer piso.

En la edición del 2009 del estudio *Doing Business*, en el cual se evalúan todos los pasos para iniciar y operar una empresa en 181 países, se señala que en el caso particular de México los principales obstáculos para las empresas son el pago de impuestos, la poca accesibilidad al crédito, la rigidez de la legislación laboral, así como la tardanza de los procesos legales para recuperación, importación y exportación de productos.

En dicho análisis se evalúan distintos aspectos. Por ejemplo, México tiene el lugar 56 cuando se trata de la facilidad de hacer negocios, mientras que Chile tiene el 40 y la India el 122. Pero en el caso de las facilidades para iniciar un negocio, México pasa al lugar 115 de las 181 economías estudiadas, cuando Chile e India ocupan el lugar 55 y 121 respectivamente. Las estadísticas anteriores son dignas de tomarse en cuenta si se piensa que el impulso a la MIPYME es una de las principales estrategias para mantener la generación de empleos y el crecimiento

económico. Estos resultados que presenta el Banco Mundial son congruentes con lo señalado por Zevallos (2003), de tal forma que se puede asumir que aún hay mucho camino por mejorar para que en realidad se fomente la creación de empresas.

1.2.2. Dimensión social

Desde el punto de vista social, las PYME cumplen diversas funciones que se enfocan hacia la igualdad de género y de oportunidades. Una característica importante es que fundamentan su formación en el seno familiar, dado que en su etapa inicial la idea de establecer un negocio se soporta con el apoyo de la familia, de donde además surgen los primeros empleados. Los estudios relacionados en este campo indican que las empresas familiares tienen las siguientes características (Holland y Boulton, 1984):

> El presidente o CEO de la empresa es el fundador de la misma o un miembro de
>
> Los empleados son miembros de la familia del fundador.
>
> Si así se resuelve, los miembros de la familia pueden decidir sobre actividades que corresponden a accionistas.

Al ser dirigidas por un miembro de la misma familia, estas empresas conservan la visión y estilo de liderazgo sus fundadores (Kelly, Athanassiou y Crittenden, 2000). Dichos autores indican que el liderazgo está concentrado en el fundador y lo identifican como la persona que centraliza la información, la comparte, mantiene contacto directo con los miembros de la empresa o del consejo de administración. Así, conserva su posición e influye en la toma de decisiones de los ejecutivos de la empresa.

Al respecto de la centralización en la toma de decisiones y liderazgo, en un estudio realizado sobre 675 empresas en Estados Unidos, se observó que existe una fuerte dependencia en la figura del dueño-director, aproximadamente un 75% de las empresas dependen de ellos (Feltham, T., Feltham, G. y Barnett, 2005), el

Desarrollar un protocolo familiar que permita poner en claro las condiciones bajo las cuales se va a preparar al posible heredero y a quienes son elegibles para la sucesión es importante para la continuidad de la empresa. Salgado, Perrusquia y Ahumada (2008) indican que:

> […] la falta de un adecuado seguimiento de un protocolo familiar y de políticas de mejores prácticas dentro de sus gobiernos corporativos, cuando éstos existen, corresponde de modo principal a la falta de visión y cultura empresarial, especialmente entre las más pequeñas.

La filosofía que se identifica en las empresas familiares opera en dos dimensiones (Chrisman, Chua y Parmodita, 2005):

1. *Componentes de involucramiento.* existe una fuerte participación de la familia en las decisiones, incluso la administración tiene miembros de la familia en posiciones clave. En la mayoría de las PYME que son empresas familiares cuentan con este tipo componente.
2. *Componente de esencia:* la familia se involucra sólo en aspectos relevantes que dictan el comportamiento de la empresa y dan una distinción.

Existen otras aportaciones relacionadas con la forma de operar en las empresas familiares (Carlock, 2001); el tamaño de la familia, el tamaño de la empresa, el número de familias y la naturaleza del negocio son elementos que determinan la filosofía del negocio. Carlock identifica que la filosofía está influenciada de la siguiente manera:

Tabla 7

Proceso de operación en la PYME

Tamaño del negocio	Número de familias		
	1 a 2	3 a 5	6 o más
Pequeño	- no hay debate - sobrevive la empresa	- no hay debate - primero es el negocio	- no hay debate - primero es el negocio
Modesto	- no hay problemas - la familia es primero	Resolución de conflictos crítica	Resolución de conflictos crítica
Grande	- no hay problemas - el negocio es primero	Resolución de conflictos crítica	El negocio es primero

Fuente: Carlock, R. (2001). *Strategic Planning for the Family Business*.

En esencia, las estructuras orgánicas parecen ser las más adecuadas para ser implementadas en las pequeñas empresas familiares (Goffee y Scase, 1985). Estas estructuras se identifican porque permiten a la administración ser más flexibles, no existe una precisa y detallada descripción de las funciones de cada puesto, los procesos están dados más por la interacción entre las personas, la administración es menos jerárquica. La estructura orgánica tiende a adaptarse de acuerdo a las fluctuaciones del mercado.

En la literatura de la PYME se resalta el aspecto relativo a la función que realizan como paliativo para disminuir los índices de pobreza mediante la generación de empleos y de riqueza económica (Bannock, 1981). El Banco Mundial destaca en su publicación *Finance for Growth* (Caprio y Honohan, 2001) la necesidad que existe de que las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) sean apoyadas para que contribuyan a distribuir la riqueza, disminuir la pobreza y permitir a la población menos favorecida el acceso a mejores oportunidades de vida (Caprio y Honohan, 2001). Uno de los casos más reconocidos es el mostrado en India por Muhammad Yunus, Premio Nobel de Economía en 2006, quien mediante el apoyo financiero a microempresas a través del Grameen Bank y programas sociales, fomentó la apertura y consolidación de microempresas.

México es reconocido como una economía emergente, cuyo nivel de competitividad lo ubica en la posición 47 de acuerdo al *World Competitiveness Yearbook 2007*, mientras que India se mantiene en el lugar 27. La importancia de esto radica en que la competitividad de una nación influye a nivel macroeconómico (PIB, inflación, tipo de cambio, tasa de interés, etc.), en el bienestar social (nivel educativo de la población, accesos a servicios médicos y servicios básicos, como electricidad, agua potable, infraestructura, etc.) y en aspectos propios de las empresas y los sectores industriales (Mc Fetridge, 1995).

Los datos recabados en el *Censo de Población y Vivienda, 2000* publicado por INEGI, presentan que la pobreza y la desigualdad en la distribución de la riqueza son determinantes para observar el nivel de bienestar de la población. Un estudio realizado por el Centro de Investigaciones y Docencias Económicas (CIDE) muestra los siguientes datos de pobreza en México:

Tabla 8
Pobreza alimentaria por entidad federativa
(porcentaje de pobres)

Entidad	Pobreza nacional	Pobreza urbana	Pobreza rural
Nivel de pobreza alto			
Chiapas	48.3%	26.4%	57.3%
Oaxaca	48.2%	25.4%	54.8%
Guerrero	44.5%	26.9%	55.7%
Veracruz	37.7%	23.5%	47.8%
Puebla	35.9%	20.7%	48.0%
Campeche	34.8%	23.6%	47.4%
Yucatán	34.6%	24.9%	48.4%
Hidalgo	32.0%	21.5%	36.6%
San Luis Potosí	31.0%	14.0%	46.8%
Nivel de pobreza bajo			
Nuevo León	5.9%	5.6%	8.6%
Distrito Federal	5.7%	5.7%	5.3%
Baja California	3.9%	3.3%	6.4%

Fuente: CIDE (2007). *Poniendo la pobreza de ingresos y la desigualdad en el mapa de México*.

El estudio al cual se hace referencia, presenta el total de los 32 estados de la República Mexicana dividiéndolos en tres estratos: nivel de pobreza alto, nivel de pobreza medio y nivel de pobreza bajo. Para fines de esta presentación, se toma el grupo completo de estados con pobreza alta y sólo los tres con menor nivel de pobreza. Considerar sólo estos tres tiene el simple propósito de hacer notar la fuerte diferencia que existe en el porcentaje de pobres que tienen los estados del primer estrato y los del segundo, al tiempo que se puntualiza que Baja California es considerado el que tiene menor pobreza de toda la nación.

El análisis de la información preparada llegó hasta el nivel municipal y se observa que dentro de los 20 municipios con mayor grado de pobreza, hay 15 del estado de Puebla, tres de Oaxaca, uno de Yucatán y uno de Veracruz. Por otro lado, de los municipios con menor porcentaje de pobreza 14 corresponden al estado de Nuevo León, tres al Distrito Federal, uno a Coahuila, uno a Baja California Sur y uno a Baja California, siendo éste último la ciudad de Mexicali que ocupa el lugar 17: Cabe señalar que Tijuana, que está considerada como la ciudad más industrializada del estado de Baja California, se encuentra en la posición 21.

En la siguiente tabla se presenta la información que resultó de cruzar los datos de la tabla 8 y la del número de MIPYME y empleos generados de acuerdo al *Censo Económico 2004* en cada uno de los estados que se consideran de pobreza alta y pobreza baja.

Tabla 9

Empresas por entidad federativa

Entidad	Pobreza nacional	Micro empresas	%	PYMES	%	Empleos por micro	%	Empleos por PYMES	%
Nivel de pobreza alto									
Chiapas	48.3%	9,393	3%	199	1%	21,161	3%	6,276	1%
Oaxaca	48.2%	16,630	6%	186	1%	31,409	4%	6,118	0%
Guerrero	44.5%	14,840	5%	158	1%	32,120			

Fuente: INEGI (2004). *Censo Económico.*

Se observa que en los estados con mayores índices de pobreza, se han establecido más microempresas, lo que implica que son entidades empresariales que generan como máximo 10 empleos cada una. Los porcentajes que representan las microempresas están calculados sobre la base del total nacional; es por eso que el estado de Chiapas, que está considerado como el que tiene mayor porcentaje de pobreza, sólo cuenta con el 3% de las microempresas que estaban registradas en el país y con el 1% de las empresas pequeñas y medianas. Estas cifras comparadas con el estado de Baja California, que tiene el menor índice de pobreza, se muestra inverso, es decir, las microempresas sólo representan el 1% del total nacional mientras que las PYME constituyen el 3%.

Es importante resaltar que las microempresas, si bien requieren de menos recursos para iniciar actividades, generan menos empleos, mientras que las PYME, por ser de mayor tamaño, ayudan a crear más empleos, claro que ello conlleva que se requieran más recursos para establecerlas y mantenerlas en operación. De esta forma se espera que la distribución del ingreso dentro del estado de Baja California llegue a un número mayor de ciudadanos, y con ello el bienestar pueda

Ahora bien, esta misma situación se puede ver en los empleos que han generado las microempresas y las PYME. Al igual que el fenómeno del número de empresas, en los estados con mayor pobreza se registran más posiciones en la microempresa, mientras que en los estados de menor pobreza las PYME representan un porcentaje superior que el reportado en las microempresas.

1.2.3. Dimensión cultural

El aspecto cultural de las PYME tiene varios perfiles, entre ellos el familiar, que está, por supuesto, totalmente ligado con las empresas familiares, el liderazgo, la sucesión administrativa, así como la ética (incluyendo religión) en la administración y en las decisiones (Bruton, Ahlstrom y Obloj, 2008).

Hablar de las empresas familiares tiene una connotación hacia el liderazgo que ejerce la persona que sustenta la posición principal dentro de la familia. El dueño-director es quien va a determinar el enfoque de la empresa (Richbell, Watts y Wardle, 2006) e inclusive, los objetivos a alcanzar y su planeación. El director de la empresa, por ser el que llega a tomar las decisiones, es quien imprime el sello personal a la misma. Las características del dueño que señalan estos autores son la edad, la experiencia, la educación, la historia empresarial, la posición previa, el tamaño de la empresa previa y la experiencia en el sector. Asimismo, en estas empresas se imprime la propia esencia del dueño mediante los atributos de identidad (Hoang y Gimeno, 2005) a saber: dinamismo, individualismo, autonomía, y toma de riesgos.

La cultura mexicana aún mantiene sus raíces en la familia como elemento fundamental de la sociedad, así pues, las empresas familiares siguen un patrón mediante el cual el jefe de familia y fundador de la empresa es el que posee la autoridad organizacional y social para la toma de decisiones (Kelly, Athanassiou y Crittenden, 2000). Estos autores resaltan el hecho de que la centralización de autoridad descansa en el fundador de la empresa, pero también puntualizan el

factor social como elemento que refuerza en una sola persona la base para la continuación de la firma. Es de considerar que en aquellas empresas familiares donde llega a formarse un consejo de administración, se mantiene también al dueño-fundador como un elemento que fortalece las decisiones, estrategias y rumbo de la organización (Vooideckers, Van Gils y Van den Heuvel, 2007). El dueño-director, de nuevo, influye con su identidad personal en la forma de trabajar del consejo de administración.

La participación que tienen las familias dentro de la MIPYME conlleva a un compromiso total para salir adelante y formar una empresa de éxito, en este sentido se fomenta una actitud de altruismo hacia la empresa, mediante la cual cada miembro está dispuesto a sacrificar más en el corto plazo para lograr el beneficio a largo plazo (Schulze, Lubatkin, Dino y Buchholtz, 2001) y ello, a su vez, conduce a la flexibilidad de decisiones, la reducción de la burocracia y el número de empleados (Carney, 2005). De esta manera, las empresas familiares son más adaptables a las estructuras orgánicas, es decir, son organizaciones que permiten la flexibilidad y agilidad para la toma de decisiones (Goffee y Scase, 1985). Estas empresas adoptan la cultura de la familia en su forma de proceder y en su toma de decisiones, de manera que se afirma que la familia y su cultura son los generadores de negocios (Kay y Heck, 2004).

Fomentar la creación de este tipo de empresas es importante en las economías emergentes, como es el caso de México, para ello se deben eliminar los obstáculos que hay para la creación de empresas; Emilio Zevallos (2003) indica que entre los aspectos a subsanar para incentivar la MIPYME se encuentran:

finanzas
tecnología e información
comercialización y comercio exterior
estructura regulatoria y competencia
organización y cooperación
recursos humanos

Autores como Holland y Boulton (1984) señalan algunos otros aspectos que limitan a las empresas familiares:

estructura de capital
medición de riesgo
distribución de recursos
acceso a los recursos
visión de la empresa
sistema de recompensas

Así como la teoría de las empresas familiares se basa fuertemente en la unión familiar como aspecto positivo, también puede encontrar en ella un aspecto de debilidad, dado que pueden presentarse los siguientes aspectos (Donnelley, 1964):

Conflictos cuando los intereses de la familia y los de la empresa son uno solo.
Falta de disciplina que es aplicada sobre las utilidades y desempeño.
Fallas al crecer demasiado rápido en búsqueda de nuevos mercados.

Otro elemento que se debe tomar en cuenta, es que cuando estas empresas son PYME y no tienen un buen gobierno corporativo, están en riesgo de permanecer activas a medida que se acerca el cambio de la segunda o tercera generación. Estudios relacionados con la herencia de empresas comentan que esta parte es una de las etapas más difíciles y debe ser completada de manera satisfactoria. La personalidad del líder impacta en el proceso de transición, así como las reglas y cultura empresarial para efectuar dicho cambio (Stravou, Kleanthous y Anastasiou, 2005). Estos autores definen que la cultura de la empresa, la de la familia y la del consejo de administración son vitales para el éxito en este cambio, puntualizan que el líder de la empresa es un factor determinante en la cultura. Dado que el dueño fundador tiene una fuerte influencia en la toma de decisiones y en la planeación, se entiende que no contempla la necesidad de contar con las reglas

formales de gobierno que permitan fijar las acciones a seguir en la sucesión de los mandos directivos. Este descuido ha sido fundamental en la permanencia o desaparición de las empresas. Además de ello, el gobierno corporativo permitirá que con el tiempo se definan las características y los conocimientos que debe tener la persona que aspire a continuar con la dirección de la firma aunado a un proceso de socialización, refiriéndose a que el posible sucesor se va involucrando en la toma de decisiones desde mucho tiempo atrás como medio de capacitación.

La ética en los negocios constituye una forma de mostrar la filosofía y cultura que ha impregnado el dueño-director en la empresa como lo indica Donnelley en su artículo publicado en *Harvard Business Review* (1964) y en el que afirma que en las empresas familiares existe, entre otros aspectos, una ~~s~~ensibilidad a la responsabilidad social y una continuidad e integridad en la administración de las políticas y enfoque de la empresa. Como ya se mencionó, los miembros de la familia realizan un sacrificio para alcanzar el éxito de la empresa, al cual se ha denominado altruismo, este mismo sacrificio se puede encontrar en la PYME; de acuerdo a Donnelley, cuando honran a toda costa sus compromisos de crédito ante las instituciones bancarias, aún cuando se tenga que ir en contra del beneficio personal; los valores de honradez y responsabilidad son respetados como parte de la ética familiar y del negocio.

Otros autores hacen referencia a la incidencia que tienen en las relaciones empresariales, y a través de ellas, en los resultados, las actuaciones éticas y la calidad moral de las personas (Melé, 1997). Según este investigador, dichas actuaciones están dadas de diversos modos, que a continuación señalamos:

motivación para el trabajo
sabiduría práctica (prudencia)
cultura empresarial
la reputación o buena imagen
generación de confianza

La motivación por el trabajo depende, sin duda alguna, en gran medida del grado de satisfacción del empleado, junto con el clima laboral, además de que está condicionada por la calidad humana de los directivos y los compañeros. Ésta puede deteriorarse con la habladuría de compañeros y colaboradores, los efectos negativos de murmuraciones, críticas negativas, propagación de rumores falsos o poco infundados, calumnias, desprecios, etc. son más que conocidos.

Cuando se habla de sabiduría práctica se hace referencia a la prudencia en la toma de decisiones empresariales, acompañada de madurez de carácter, iniciativa y sentido de responsabilidad ante los acontecimientos y situaciones que se presentan. En los servicios es deseable que todos los que trabajan sean un poco directivos y ello requiere de todas estas cualidades que se han mencionado.

El tercer aspecto al que se alude, es decir, el desarrollo de una cultura empresarial, comprende conocimientos, experiencias, prácticas o modos de hacer habituales en quienes pertenecen a la empresa, que están sustentados en determinados valores y convicciones de quienes la forman. El autor destaca que la cultura empresarial incide en el modo de tomar decisiones y en el modo de actuar, o sea, que es algo dinámico, en donde cada uno induce cambios culturales con su conducta.

La reputación o buena imagen ética es sumamente importante para la captación de clientes. Según el profesor D. Melé (1997), es muy importante que exista la profunda convicción de que "una buena reputación de lealtad y honradez en los negocios es uno de los principales activos empresariales, que todos los trabajadores deben fomentar con el máximo cuidado".

Algo muy importante en la ética de negocios en México, es la corrupción, aspecto en el que el país está calificado en el lugar 20 de un total de 26 economías

calificadas. El estudio publicado por la organización Transparencia Internacional, se basa en la entrevista a empresarios de 26 países a quienes se les cuestionó sobre el uso de pagos indebidos a diversos organismos para poder hacer negocios. México está por arriba de China y Rusia, y las primeras tres posiciones las ocupan Bélgica, Canadá y Holanda.

En los últimos años se ha desarrollado, en las empresas mexicanas, el concepto de empresas socialmente responsables (RSE) o *Corporate Socially Responsible* (CSR), el cual incluye en su descripción los valores de calidad de vida y compromisos con los accionistas y la sociedad para que las empresas cumplan con su deber de respeto a todo su entorno y no que sólo busquen utilidades monetarias a costa de otros daños. El Banco Mundial en el Consejo para el Desarrollo Sustentable ha emitido la siguiente descripción de las RSE:

> Es el compromiso continuo de las empresas para tener un comportamiento ético y contribuir al desarrollo económico al mismo tiempo que se mejora la calidad de vida de los empleados y sus familias así como de la comunidad y la sociedad en general.

En este contexto se está creando en América Latina una nutrida red de organizaciones no gubernamentales dedicadas a la difusión y trabajo conjunto con las empresas en el tema de la RSE, especialmente en inversiones hacia la comunidad y la acción social (Gómez y López, 2008). Los países que están a la vanguardia en este trabajo son Brasil y México, sin desestimar lo que están haciendo al respecto otros países como Chile, Colombia, Venezuela, Uruguay, Argentina, Ecuador y Perú, así como la red Centroamericana, especialmente Guatemala, El Salvador y Costa Rica.

Contra este trasfondo, el sector privado ha desarrollado un conjunto de actividades orientadas socialmente, de las cuales sólo una pequeña parte corresponde

En general, la Universidad Anáhuac (Iturbide y Reyes, 2009) reporta que se pudieron definir algunas líneas de acción y un patrón para futuras empresas que piensen tomar este modelo de gestión. Además se logró eliminar algunos paradigmas como:

La RSE es diferente a la filantropía.

A veces es difícil de desasociar estos conceptos, lo cual limita la acción y provoca confusión sobre el alcance de la RSE en materia de rentabilidad, competitividad y permanencia en el mercado de las empresas.

La gran empresa es un socio estratégico de las PYME en la implantación de esquemas de RSE en éstas.

El mayor liderazgo y pro actividad de la empresa grande, con sus proveedores, distribuidores o clientes PYME, redunda en mayor eficacia en el logro de resultados inmediatos y genera mayor adhesión e incentivo en las PYME a realizar mejoras.

La adaptabilidad y ejecución de acciones de RSE en las PYME en sus procesos y sistemas, requiere tiempo y acompañamiento.

Distraer a las PYME de su operación cotidiana para entrar en un proceso de capacitación y consultoría no es una tarea fácil, por ser incluso un asunto de supervivencia de éstas. El proceso requiere de un acompañamiento cercano de los consultores involucrados y de que se adapten a los tiempos de las PYME.

La mayoría de las necesidades identificadas en las PYME comienzan por la autorregulación, lo que significa un tema fundamental para implantar medidas de RSE.

Es decir, desarrollar negocios más estructurados con objetivos y metas bien trazados, un gobierno empresarial articulado y perfiles de puestos definidos, procesos descentralizados y comunicados, así como un planteamiento claro de la misión, la visión y los valores.

La RSE es una forma de rescatar el capital social en la empresa.

La gran empresa y la PYME pueden conformar una red social para incidir en programas de voluntariado y apoyo a la comunidad.

Por medio de este esfuerzo se busca diseminar la importancia de mantener la ética en los negocios. Desde el punto de vista educativo y de capacitación, universidades e institutos han desarrollado programas para empresarios para impartirles cursos especializados que creen la conciencia de ser responsable ante la sociedad, de la misma forma en que se busca cumplir con la responsabilidad frente a los accionistas.

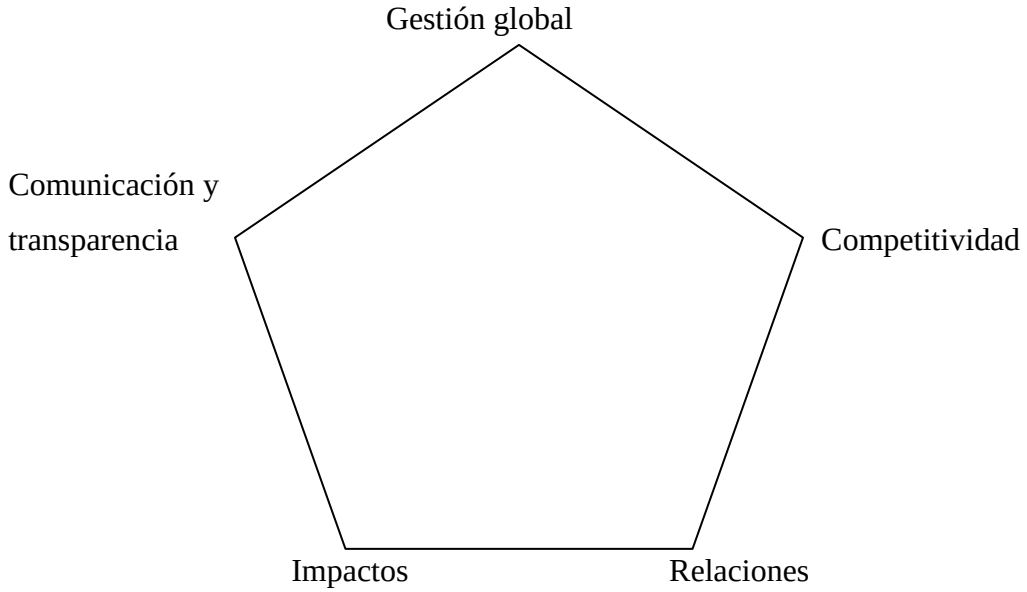
El desarrollo de una cultura de empresa socialmente responsable busca que las empresas tengan en sus objetivos el beneficio a la sociedad y no sólo de quienes están directamente ligados con la empresa (Carroll, 1999).

> Las características de una empresa sustentable son: armonización, unión de objetivos sociales y medios ambientales, gestión orientada a los requerimientos de los grupos de interés, haciendo referencia a Tschandl y Zingsheim (2004). De este modo, se puede decir que la sustentabilidad empresarial alberga todos los aspectos de la RSE y los objetivos que se tienen a nivel social y ambiental a un nivel de sociedad y la contribución que se tiene al desarrollo sustentable (Portales y García, 2009).

Las investigaciones sobre sustentabilidad empresarial han mostrado tendencias hacia la indagación de otros conceptos que se conjugan para cumplir con aspectos de gestión empresarial, pero también cuidan la competitividad, el impacto interno y externo, las relaciones con la sociedad, la transparencia y la comunicación (Portales y García, 2009), elementos que se integran en un modelo sustentable de la empresa. De acuerdo a estos autores, el concepto de modelo sustentable se ha desarrollado principalmente investigando sobre las grandes empresas.

Figura 1

Pentadimensión de la PYME



Fuente: Portales y García (2009). *La Penta-dimensionalidad de la sustentabilidad: Un modelo para la PYME en México*.

Estos autores señalan que la gestión de sustentabilidad emerge del interior de la empresa hacia el exterior, por lo mismo, la base de este desarrollo es la gestión global.

Los primeros resultados que se obtuvieron en una prueba piloto muestran que las empresas MIPYME enfocan la sustentabilidad principalmente en la gestión global y en la competitividad; lo cual es indicativo que en la MIPYME, el enfoque es hacia los resultados y hacia el logro de los objetivos trazados en su estrategia de corto y largo plazo, mientras que la dimensión en segundo lugar fue la competitividad, aspecto que está muy ligado con las capacidades internas de la empresa para responder a las demandas del mercado y asegurar su permanencia.

Los valores culturales en la familia mexicana tienen una fuerte influencia del catolicismo, religión que se profesa en una amplia mayoría y que al igual que lo indica el confusionismo, motiva a que los empresarios en las PYME tiendan más al

paternalismo, la inseguridad y la posición defensiva (Chan y Foster, 2001). El sentido de religiosidad o espiritualidad son factores que afectan la actividad económica. Kale (2004) señala que la religión y la espiritualidad se han involucrado en los procesos de globalización, y a su vez han sido afectadas por la globalización misma. La Iglesia Católica en México, por medio del artículo *Valores éticos y pragmatismo del empresario mexicano*, menciona el rol que debe jugar el empresario católico tanto en la generación de empleos, remuneración y capacitación. Si bien indica que es importante la generación de utilidades como fin principal de la empresa, argumenta también que el bienestar del trabajador, no sólo en la empresa sino fuera de ella, debe ser una misión importante a seguir.

1.2.4. Dimensión del medio ambiente

Se mencionó anteriormente sobre la tendencia que se ha buscado en el mundo para crear empresas socialmente responsables y con ello contribuir a que los empresarios se responsabilicen por el ambiente que rodea a la empresa y su interacción con la sociedad.

Un aspecto importante en las empresas responsables socialmente es el relacionado con el compromiso de protección al ambiente, para lo cual algunas de ellas han adoptado medidas para cumplir con dicha normatividad, pero dada las condiciones y requerimientos para ser considerada una RSE, es muy complicado que las PYME se puedan sumar a este esfuerzo.

La micro y PYME son las entidades más contaminantes de acuerdo a un estudio de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (Araya, 2003). El análisis es un estudio comparativo de las necesidades ambientales de la PYME en Chile, Colombia y México. En él se identifican 11 ramas industriales que son las que impactan en 30% de las emisiones de monóxido de carbono y 83% de las partículas suspendidas.

Es observable que mientras más chica es una empresa, mayores son las deficiencias en control de contaminantes y esto, de acuerdo al estudio mencionado, se explica por tres razones:

falta de información de pequeños empresarios

falta de controles sobre estas empresas

carencia de productos y apoyos para este sector

Para el caso mexicano, los sectores identificados como los de mayor contaminación son:

1. elaboración de productos lácteos
2. molienda de nixtamal y fabricación de tortillas
3. hilados, tejidos y acabados de fibras blandas
4. industria de cuero, pieles y sus productos
5. fabricación de otras sustancias y productos químicos
6. fabricación de estructuras metálicas, tanques y calderas industriales
7. fabricación de materiales de arcilla para la construcción
8. fabricación de productos basándose en minerales no metálicos
9. industria básica de hierro y acero, industria básica de metales no ferrosos
10. fabricación de metales excluyendo maquinaria

Casalet (1999) indica que el problema en la atención a las PYME y su relación con el medio ambiente estaba originado, en parte, por la falta de un programa formal y decidido del gobierno; pero también lo que no hay es una coordinación de esfuerzos entre la investigación, la formación técnica y el sector industrial.

El reporte de la Iniciativa Latinoamericana y Caribeña para el Desarrollo Sostenible, preparado por la SEMARNAT, indica que la generación de contaminantes y energía para la producción de bienes tiene SAO o sustancias agotadoras de ozono que contienen cloro, bromo y flúor. México ha implementado estrategias para disminuir dichos gases y para ello ha llevado a cabo tres acciones:

1. Control de consumo y en la producción de SAO.
2. Fomento y asesoría sobre el uso de sustancias alternativas.
3. Capacitación a los usuarios sobre medidas de protección a la capa de ozono.

Una de las formas en que las empresas grandes han logrado reducir los contaminantes que envían al ambiente es con la suscripción a la certificación ISO 14001. Pero el costo que ésta conlleva hace que para la PYME sea muy difícil obtenerla, y desgraciadamente, la certificación que logran las grandes empresas obliga a sus proveedores a cumplir con dicha normatividad, con lo que la PYME queda fuera de dicho encadenamiento y sus posibilidades de trabajar con las grandes empresas del país se reducen a cero. Con la finalidad de que más PYME obtengan este beneficio, el gobierno federal está en la búsqueda de recursos económicos que alcancen para más empresas comprometidas.

1.3. Problemática

Los dueños-directores de las PYME deben formar estrategias formales o emergentes en ambientes inciertos y de carencia de recursos en busca del éxito y la permanencia. Existen estudios que apoyan la primera posición, es decir, hacer planes formales, ya que estos aseguran el éxito de la empresa (Richbell, Watts y Wardle, 2006; Armstrong, 1982; Kuratko y Hodgetts, 2004).

Pero también existen autores que consideran que la planeación informal es adecuada para las empresas, sobre todo cuando éstas viven en ambientes de incertidumbre (Mintzberg, H; Waters, A, 1985; Chan y Foster, 2001).

Mintzberg (1979) indica que los directores de la PYME se enfrentan a varios elementos que les dificultan realizar un plan estratégico formal.

> […] las empresas pequeñas típicamente tienen muy poca o carecen de estructura técnica, poco apoyo de personal, una incipiente división de

> actividades, mínima diferencia entre los departamentos y una pequeña estructura jerárquica. Muy poco de su comportamiento es formalizado y hacen uso en una mínima parte de planeación, capacitación y redes de conocimiento, su estructura es totalmente orgánica.

Ante esta situación, la problemática identificada en la investigación mencionada plantea si los empresarios mexicanos en el sector de servicios del ramo automotriz cumplen con la teoría de formalizar los planes estratégicos, y con ello logran el éxito de sus empresas; o bien, de acuerdo a la teoría que indican otros autores en sentido contrario, dichos empresarios no tienen un plan estratégico formal, sino que su modelo se apega a una estrategia emergente, como es descrita por Henry Mintzberg.

1.4. Preguntas de investigación

1. ¿Por qué los empresarios de PYME consideran que una fortaleza de su empresa es la flexibilidad para adaptarse a un ambiente incierto y cambiante?
2. ¿Cómo usan los empresarios de PYME las fuentes de información formal e informal para tomar decisiones y adaptar su estrategia?
3. ¿Cómo aplican los empresarios de PYME la información con experiencia y conocimientos adquiridos para formular su estrategia?
4. ¿Por qué los empresarios de PYME consideran que el éxito de su empresa y permanencia se debe a la aplicación de una estrategia que se adapta a las condiciones del ambiente?

1.5. Objetivo

La presente investigación tiene como objetivo identificar el tipo de estrategia que aplica la PYME para fijar el rumbo en un ambiente cambiante e incierto y la influencia que ejerce el empresario.

La investigación está dirigida hacia empresas distribuidas en varias ciudades de la República Mexicana que tienen hasta 100 empleados y se dedican a la comercialización y servicio de equipo automotriz. Las PYME de servicios han sido analizadas en estudios previos (Liberman-Yaconi, Hooper y Hutchings, 2010) en el cual se revisó, en un estudio cualitativo, la forma en que se manejan en el proceso para definición de las estrategias.

El sector servicios, como ya se mencionó, es uno de los más numerosos en cuanto a PYME registradas en México y de igual manera, es el sector con mayor número de empleados.

Dentro de las empresas comerciales y de servicio, el sector automotriz tiene representación con las firmas que se dedican a la comercialización de autos y camiones de carga nuevos y proveen servicios de mantenimiento y venta de refacciones. Cabe señalar que la ciclicidad económica afecta al ramo automotriz, en el caso de los autos, esto se presenta porque se reduce la capacidad de compra de los consumidores y para las personas o empresas que adquieren camiones de carga, la disminución de la actividad económica también conduce a que se muevan menos productos en el país.

De acuerdo a estudios realizados por las asociaciones de distribuidores de automóviles AMDA, el sector tuvo en 2009 una disminución en ventas de 27%, aspecto que tiene un fuerte impacto en los ingresos y resultados reportados. En el caso del mercado de camiones y tracto camiones, la AMDA ha señalado que la venta de unidades destinadas a carga y pasaje mostró una caída de casi 51%, entre las cuales, el de equipo dedicado a carga y movimiento de mercancías se afectó por la disminución en el consumo interno y en el movimiento de productos de importación y exportación.

Las empresas objetivo de esta investigación son aquellas que participan en la distribución de camiones y tracto camiones de carga que se encuentran ubicadas

en el país. Estas compañías tienen fuertes inversiones en inventario de unidades para su venta, así como en inventarios de refacciones; y dada la tecnología de los equipos que comercializa, además del personal administrativo, deben tener personal técnico capacitado. Asimismo, tienen contrato de distribución de equipo y refacciones, además de proporcionar servicios de mantenimiento y reparación de los equipos.

El enfoque pretende:

1. Mostrar que la PYME soporta su permanencia y/o éxito en el mercado gracias a la planeación estratégica que formula con base en su conocimiento y en el ambiente.
2. Demostrar que la estrategia formal no es aplicable en la PYME mexicana, dado el nivel de conocimientos, sofisticación, tiempo y recursos que requiere. Se entiende por estrategia formal a un proceso explícito que se plantea en un documento para determinar los objetivos de largo plazo, procedimiento para generar y evaluar las estrategias alternativas y los sistemas para monitorear los resultados del plan (Armstrong, 1982).
3. Mostrara que la PYME del sector automotriz aplica el modelo de estrategia emergente, y se modifica de acuerdo a la experiencia, información, flexibilidad y conocimientos que tiene el dueño-director, por lo que reacciona con decisiones para adaptarse a las condiciones que opera la PYME.
4. Identificar con bases cualitativas la metodología empleada por los empresarios para vislumbrar el futuro de su empresa y las acciones que toma para encaminarse a esos objetivos.
5. Generar conocimiento que conduzca a un mejor entendimiento de la forma de actuar y del pensamiento estratégico del dueño-director de la empresa PYME.

1.6. Alcance

La presente investigación se realizó entre las empresas del sector servicio en el ramo automotriz que cumplen con el perfil de número de empleados para ser considerada como PYME; es decir, aquellas que tienen hasta 100 empleados. Para ello se seleccionaron dos empresas, el criterio fue en función de los resultados logrados en el 2009; el cuál, como ya se ha indicado, fue un período de fuertes caídas en la producción y venta de unidades. Las empresas que integran el universo son 20 y forman parte de un grupo de concesionarios representantes, todos ellos de una misma marca de camiones y tracto camiones que se distribuyen en todo el país.

Un requisito importante era que las tuvieran al menos dos años de operaciones –debían estar establecidas dentro de la economía formal antes del 31 de diciembre del 2007–; esto con la finalidad de que hubiesen pasado por el proceso de arranque, en el cuál muchas veces se tiene la asesoría de una institución de apoyo a las empresas medianas y pequeñas; y de esa forma, es muy probable que al menos, de inicio, el empresario experimente la formación de un plan estratégico formal.

No obstante, es probable que los propietarios, al ser dejados a su propia habilidad directiva, no hayan dado seguimiento a sus objetivos trazados y mucho menos hayan dado continuidad a establecer sus planes estratégicos. Al darse esa situación, se reafirma que los empresarios consideran que al trabajar un plan estratégico para su negocio pierden, de alguna manera, el tiempo y dejan sin atención las actividades diarias, a pesar de que consideran que tener un plan de negocio puede incrementar las posibilidades de éxito.

La presente investigación se planteó en un tiempo muy adecuado con relación al ambiente de incertidumbre que enfrentan las PYME ante la crisis económica y financiera global que está aquejando a las economías de todo el mundo. Ante este

ambiente cambiante y de incertidumbre, se pudo valorar la actitud de los empresarios para formular sus estrategias y el valor de las mismas en beneficio de la misma firma.

1.7. Justificación

El presente estudio toma relevancia desde el punto de vista del desarrollo de las empresas pequeñas en México, donde se ha desarrollado poca investigación para el sector empresarial que se abordó y más aún al considerarlo desde el punto de vista de la planeación estratégica en ambientes inciertos, el conocimiento y los dueños de las empresas. Es importante considerar que en México se han establecido programas de apoyo para estas empresas, tanto por el gobierno federal como por el estatal, los cuales han tratado de aprovechar las ventajas que representan estas empresas para la generación de empleos, distribución de la riqueza y promoción del espíritu emprendedor. Se ha visto que recientemente han surgido instituciones cuya finalidad es soportar a este sector empresarial, pero sin una clara idea de cómo operan y cómo actúa un dueño-director y cómo elabora su planeación, por ello es difícil poder establecer programas que contribuyan en crear más PYME que, a la vez, tengan una mayor tasa de supervivencia.

Por lo general, los estudios que se encargan de conocer los alcances de las capacidades de los dueños-directores han sido limitados y principalmente se han practicado en otros países. En el caso particular de México no se ha detectado, hasta ahora, algún trabajo formal que se enfoque en estos conceptos; por lo tanto, se espera, de alguna manera, poder contribuir a despertar el interés por este tema.

Ojalá que esta investigación contribuya a que las autoridades y organismos privados entiendan mejor a las empresas pequeñas, con lo cual será factible que los programas de apoyo para ellas sean integrales; es decir, que se establezcan apoyos económicos, de desarrollo de capacidades y de orientación que

contribuyan para su éxito. El seguimiento a los objetivos estratégicos trazados y la guía mediante capacitación puntual y enfocada hacia esos conceptos, que son importantes para que los empresarios actúen con una visión estratégica sin importar el tamaño de su negocio, pero siempre pensando en que esa visión puede ayudar a generar ventajas competitivas y su aprovechamiento para beneficio de la misma empresa.

1.8. Limitaciones

Alguna de las limitantes enfrentadas fueron las relativas a la disponibilidad de los empresarios para llevar a cabo una entrevista de aproximadamente 60 minutos de duración. Asimismo, la distancia fue un factor a considerar dado que los empresarios están ubicados en diferentes ciudades de la República Mexicana y tuvieron que viajar para realizar la entrevista. Como consecuencia, el gasto en esta investigación se incrementó.

El universo estaba compuesto por 19 empresas distribuidoras de una marca fabricante de equipo pesado, y de ésta se seleccionaron a los dos empresarios que se entrevistaron. Cabe señalar que hay empresarios que poseen dos distribuidoras de equipo en distintas ciudades; para estos casos, sólo se consideró entrevistar al empresario por los resultados logrados de manera separada en sus empresas.

Capítulo 2
Marco teórico

2.1. Introducción

Según los diversos autores que se exponen a continuación, la estrategia se define, como:

> La determinación de los objetivos y metas de largo plazo de la empresa, la implementación de acciones y la distribución de recursos necesarios para alcanzar dichas metas (Chandler, 1962).
>
> Proceso de planeación que la empresa hace para desarrollar estrategias que pueden contribuir positivamente en los resultados. Las características principales son la visión de largo plazo, el uso de instrumentos de planeación y frecuentemente se hace control de los planes (Tapinos, Dyson y Meadows, 2005).
>
> La planeación estratégica (Ansoff, 1965) es un plan a largo plazo que incluye la definición de la misión y de los objetivos corporativos, así como las estrategias que indican cómo van a ser alcanzados dichos objetivos (Shrader, Mulford y Blackburn, 1989).
>
> Es la fijación de metas a largo plazo, así como la determinación de los medios y recursos para lograrlas (Gravert, 2004).
>
> Es una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización (Ansoff, 1998). Existen cuatro tipos de normas:

1. Criterios con los que se mide el rendimiento presente y futuro de la empresa, conocidos como objetivos y metas.
2. Normas para desarrollar la relación de la empresa con su medio ambiente, esta serie de normas se denomina estrategia de mercado o estrategia empresarial.
3. Pautas para establecer las relaciones y los procesos internos de la organización.

4. Reglas por medio de las cuales la empresa dirige sus negocios diarios, conocida como políticas operativas.

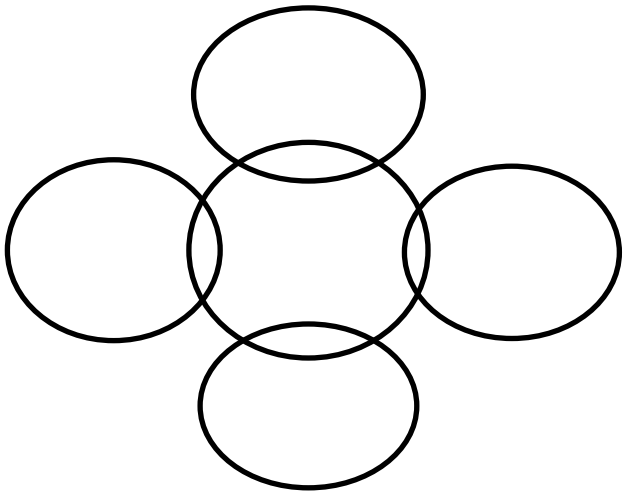
Es la búsqueda de una posición competitiva favorable y sostenible en el tiempo frente a sus concurrentes del mercado. La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con los cuáles piensa llegar a ellos y el modo que tiene de crear diferencias frente a la competencia (Porter M., 2007, citado en Carlos Cleri, 2007).

Para Mintzberg la estrategia es síntesis y no sólo análisis. En ella confluyen cuatro componentes: los productos que ofrece y los mercados en los que opera, los cambios que proyecta aplicar al alcance de sus productos y mercados, la ventaja que coloca a la empresa en una posición sólida frente a sus competidores, y la sinergia en que las diferentes partes de la firma pueden funcionar juntas para lograr más que si operaran cada una por su cuenta (Mintzberg, Quinn y Voyer, 2007).

De una forma más gráfica se muestra la interacción de los diversos elementos que tienen influencia en la manera como opera la PYME y el éxito que alcanza. La relación existente entre estos conceptos permitirá observar cómo realizan los dueños-directores de la PYME su estrategia para fijar objetivos y las acciones que se trazan para alcanzarlos.

Figura 2

Interacción de los diversos elementos que influyen en el éxito de la PYME



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a algunos autores, la PYME no cuenta con los recursos, conocimiento o experiencia para elaborar estrategias planeadas (Mintzberg H., 1979; Cragg y King, 1988) como lo hacen las grandes empresas, por lo tanto no se espera que utilicen las mismas técnicas o dediquen el mismo tiempo y recursos para su realización. Asimismo, los estudios e investigaciones que se han llevado a cabo sobre planeación estratégica tienen una marcada tendencia hacia grandes empresas localizadas en los países desarrollados (Robinson y Pearce, 1994; Hoskisson, 2000). Kraus, Harms y Schwarz (2006), indican que las PYME deben ser analizadas de manera especial y es necesario generar conceptos especiales de planeación estratégica para ellas.

De hecho, Soto y Dolan (2004) señalan que el proceso convencional de la visión estratégica no es lo suficientemente útil como para atender las necesidades de las empresas medianas y pequeñas, por lo tanto hay mucho campo de investigación a fin de progresar con las estrategias relacionadas con las PYME. A pesar de ello, algunos organismos nacionales e internacionales, universidades y centros de investigación de países desarrollados o en economías emergentes, han hecho

esfuerzos recientes de investigación sobre la PYME y los aspectos que la rodean, entre ellos, algunos se enfocan a la planeación estratégica.

De manera particular el tema de la planeación estratégica en la PYME es

Para el caso mexicano se realizó un estudio (López Salazar, 2008) en el cual se evaluaron las causales de sobrevivencia de la PYME en el país y se determinó que la adaptación empresarial, –es decir la evolución de la dirección de la empresa para adoptar mejores prácticas de dirección y rutinas organizativas o para adaptarse a condiciones de un entorno competitivo– es el elemento que tiene mayor correlación en las empresas que han evitado morir en los primeros años de vida. Existen otros conceptos que se consideraron pero mostraron que no tienen alta representatividad, éstos son:

desarrollo de nuevos productos

innovación

proactividad

Por lo anterior, es importante que los dueños-propietarios tengan una estrategia adaptativa que esté enfocada hacia los objetivos trazados; de esta manera, pueden evitar los factores de riesgo que ponen en duda la permanencia de la empresa. Indican Pitts y Lei (1996) que –con la finalidad de sobrevivir las empresas, deben identificar las actividades que desempeñan mejor y maximizar su efecto‖. De otra forma, no se puede esperar que los directores actúen para alcanzar el éxito empresarial. Julien (2009) complementa este concepto de supervivencia en la PYME al indicar que existen tres condiciones importantes para mantener la competitividad y por consecuencia la supervivencia: flexibilidad, cercanía y aprendizaje.

Partiendo de la importancia de la planeación en las empresas, se tendrá que considerar que, para el caso de la PYME, constituye un ejercicio que debe ser realizado por el dueño-director (Storey, 1994). Se han identificado tres componentes importantes para determinar la tendencia al uso de la planeación: las características de la empresa, las características del dueño-director y las estrategias de desarrollo del dueño-director (Scott y Bruce, 1987). Soto y Dolan (2004) dejan ver que el plan estratégico en la PYME debe tener dos aspectos: un

planteamiento visionario y un planteamiento de aprendizaje. El primero corresponde principalmente al dueño, dado que es quien se encarga de la estrategia de la empresa, en virtud de la limitada capacidad organizacional. El segundo, de aprendizaje, es propio de los ambientes con incertidumbre, donde se aplica principalmente la metodología inductiva y se tiene una visión más relacionada con el entorno y las capacidades de la organización. Estos autores señalan que en la PYME no es una práctica común la planeación estratégica y utilizan más bien el planteamiento visionario.

Es adecuado identificar en el trabajo de Julien (2009) los elementos que tienen influencia social en los empresarios, para lo cual señala el autor que hay influencias afectivas, simbólicas y sociológicas en los diferentes ámbitos donde se va formando la persona: familia, amigos, educación, trabajo, experiencia y finaliza indicando los efectos que esto tiene. El autor presenta estas conclusiones en el siguiente cuadro:

Tabla 11

Influencias de los empresarios

Influencias	Origen	Efectos	Positivos	Negativos
Afectivas	Familia, amigos, etcétera	Vínculos fuertes para generar tranquilidad	Animación	Disuasión
Simbólicos	Educación, trabajo	Normas, creencias y modelos	Seguridad	Conservadurismo
Sociológicos	Trabajo, experiencia, redes	Raíces o articulación en un medio	Recursos disponibles	Obstáculos potenciales

Fuente: Julien (2009). *Emprendimiento regional y economía del conocimiento,* p. 110.

Dado lo anterior, el empresario recibe influencias que lo llevan a emprender, pero también tiene habilidades que le permiten continuar en su empresa y planear para el futuro tomando en consideración las oportunidades que identifica y evalúa.

Un estudio realizado en PYME que se establecieron en el área metropolitana de Las Vegas (Shinnar y Young, 2008) encontró que los empresarios hispanos nacidos fuera de Estados Unidos no preparan planes de negocio para iniciar sus empresas y, una vez que están operando, no acostumbran a hacer pronósticos ni siquiera de corto plazo.

Un aspecto importante a considerar de esta forma de operar es que ellos no recurren a las instituciones financieras para solicitar apoyo económico, dado que utilizan sus ahorros y préstamos familiares para iniciarlos o para crecer, lo que indica que estos propietarios mantienen su rumbo empresarial con acciones y decisiones que no se rigen por un plan maestro sino adecuándolas a las condiciones del ambiente (Danes, Teik-Cheok Loy y Stafford, 2008). Es muy probable que esta misma forma de trabajar, sin un plan de negocios o estrategia, sea utilizada en su país de origen.

Los autores encontraron también que las empresas pequeñas familiares no se vieron beneficiadas en su desempeño por haber formulado un plan estratégico. Concluyen que esta situación puede surgir porque en las empresas familiares, es el dueño-director quien tiene la responsabilidad de formular el plan estratégico, y hacerlo estresa la relación financiera de la empresa y a los miembros de la familia (Danes, Teik-Cheok Loy, y Stafford, 2008).

Puesto que el dueño-director es quien dicta la dirección de la empresa y toma las principales decisiones, Richbell, Watts y Wardle (2006) han considerado que posee las siguientes características: es una persona con alto nivel educativo, con experiencia profesional previa en una empresa mediana o grande y ha iniciado su PYME en un campo diferente al de su previa experiencia profesional. Con esto se

apunta hacia el hecho de que los recursos, la información, los conocimientos y la experiencia de una sola persona será lo que sirva de fortaleza para la planeación estratégica.

Un elemento adicional es la formalidad que debe tener la planeación estratégica. Se ha mencionado que la planeación formal permite a la dirección de las empresas dar seguimiento a los objetivo establecidos y las acciones, de tal forma que puedan alcanzarlos (Armstrong, 1982) o corregir las acciones cuando se observa un desvío. Autores como Smith y Fleck (1987) y Shrader, Mulford, y Blackburn (1989) han señalado que la planeación formal es adecuada para las empresas que operan en ambientes turbulentos, industrias de alta tecnología y donde las condiciones en que opera la empresa estén sujetas a cambios constantes.

Otros autores proponentes de planeación estratégica en PYME, han señalado que la planeación también puede ser contingente (Scott y Bruce, 1987) o informal o emergente (Mintzberg, H; Waters, A, 1985). Para ello, no existe un documento escrito y formal en el cual se haya plasmado el plan estratégico, sino que se trazan acciones y los resultados se miden por la dirección de la empresa.

Esta planeación emergente implica que los mandos directivos actúen en consonancia con lo que observan en el mercado (Mintzberg H., 1994), con los ambientes inciertos, cambiantes y turbulentos y los cambios políticos, y que estén atentos a la competencia internacional, al acceso a la información y a las mejoras en los procesos productivos, de tal forma que la estrategia es tan flexible que pueden adicionarla con nuevas acciones o recortarla al eliminar prácticas anteriormente planeadas. Esta forma de estrategia es identificada por Mintzberg como estrategia incremental (Mintzberg, Raisinghani, y Theoret, 1976).

Se puede pensar que la PYME tiende más hacia la estrategia emergente dada la carencia de recursos, conocimientos y experiencia para dar formalidad a un plan.

Asimismo, es en la PYME donde el dueño-director tiene la facultad para ir adaptando el plan estratégico conforme al entorno que rodea a la empresa y su mejor visión. Por lo anteriormente señalado, la planeación emergente constituye la manera en que la PYME conforma su plan estratégico y la manera de actuar de la dirección para el éxito y la supervivencia de la empresa.

2.2. Evolución del estudio de planeación estratégica

Las teorías que se han desarrollado sobre planeación estratégica se refieren a las economías desarrolladas y a las empresas grandes, que cuentan con las facilidades necesarias y la estructura que les permite realizar su planeación estratégica formal. Como lo indican Robinson y Pearce (1994), para el caso de la PYME hacen falta estudios relacionados con la planeación, ya que normalmente los estudios realizados se aplican para las grandes empresas, lo que se conoce como el *síndrome de pequeña gran empresa*.

Las teorías de la escuela de planeación estratégica indican que las empresas pueden realizar su planeación formal mediante elementos escritos y ordenados a partir de los cuales sea posible dar seguimiento a los resultados. Dentro de los principales autores de esta escuela están Armstrong (1982), Ansoff y Brandenburg (1967), quienes señalan que ~~l~~la planeación es un proceso en el cual se establecen guías formales y limitantes para el comportamiento de la empresall. También en otros estudios (Capon, Farley y Hulbert, 1994) se fortalece el concepto de la formalidad para alcanzar mejores resultados en la empresa.

Por otro lado, las escuelas del conocimiento sostienen que también existe la planeación informal. En esta línea de investigación uno de los principales autores es Mintzberg, quien apunta que la estrategia de la empresa puede ser emergente y/o adaptativa (Mintzberg, H. y Waters, A, 1985) sobre todo en ambientes turbulentos y cambiantes. Esta escuela, es conocida como escuela del aprendizaje

y se basa en la teoría de la administración del conocimiento y aprendizaje organizacional (Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J., 1998).

Haciendo referencia a estas ideas, Igor Ansoff (1991) indica en su documento, *Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*, que Mintzberg comenta que:

> […] en los ambientes no predecibles es imposible formular una estrategia explicita antes que el proceso de ‗prueba y error' haya corrido su curso y que no es necesario hacer estrategia explicita en ambientes predictibles.
>
> El modelo de Mintzberg señala que:
>
> La estrategia explicita ―ciegall a los administradores para entender un ambiente cambiante.
>
> En ambientes estables no es necesario hacer una estrategia.
>
> La estrategia debe ser formulada cuando estamos en una empresa que se encuentra en el período de iniciación y cuando la empresa está en una etapa de cambio pasando de ambientes cambiantes a estables.

Para analizar los cambios que se han presentado en el estudio sobre la estrategia de las empresas, es conveniente revisar las diversas tendencias que han surgido. Hoskisson, Hitt, Wan y Yiu (1999) señalan las diferentes visiones que se han desarrollado desde el punto de vista interno y sus propias capacidades; posteriormente el enfoque cambia al analizar la industria y cómo este conglomerado fija las reglas para la estrategia; finalmente, vuelve la vista hacia el interior de las empresas, específicamente a los recursos que posee y la administración para crear una estrategia que ayude a mantener la ventaja competitiva.

Los primeros estudios sobre las empresas han explicado la manera como las mejores prácticas contribuyen al crecimiento de las mismas y su estrategia, así como la forma de enfrentar el ambiente. Estos primeros estudios se enfocaban hacia la fortaleza interna de las empresas como factor de apoyo para el crecimiento y desarrollo. Entre ellos están los preparados por Edith Pernose, que

en 1959 publicó su libro *La teoría del crecimiento de las empresas*, en el cual indica que a largo plazo la rentabilidad, supervivencia y crecimiento de la empresa están en su capacidad de adaptarse y extender sus operaciones en un mundo incierto, cambiante y competitivo.

Chandler (1962) es otro de los primeros autores que tratan el tema de la estrategia en las empresas. En su libro *Estrategia y estructura*, *(Strategy and Structure*) menciona que la estructura de las empresas se debe constituir de acuerdo a la estrategia que ha establecido, la cual debe contar con la estructura adecuada para poder seguir dicha estrategia, ya sea de crecimiento a otros mercados, diversificación de productos, entrada en nuevas líneas de negocio y cuándo se decide seguir una integración vertical u horizontal. Indica también que:

> […] diferentes formas de la organización resultan de las diferentes formas de crecimiento y es más preciso si dicho crecimiento viene de la estrategia. La estrategia se define como la determinación de los objetivos y metas de largo plazo de la empresa y la implementación de acciones y la distribución de recursos necesarios para alcanzar las metas.

Igor Ansoff (1965) es reconocido como uno de los principales investigadores de la estrategia en las empresas. Su libro, *Estrategia corporativa* (*Corporate Strategy*), es uno de los primeros estudios enfocados a la planeación de las empresas, más allá de los presupuestos financieros que se extienden por varios años. Ansoff indica que son básicamente cuatro tipos de decisiones organizacionales enfocadas: estrategia, políticas, programas y procedimientos operativos, de las cuales, las últimas tres son decisiones que se pueden delegar una vez formuladas y establecido el rumbo de la empresa, pues no requieren decisiones nuevas constantemente. Las decisiones de estrategia son diferentes porque se deben tomar constantemente, de acuerdo a las nuevas condiciones de la empresa y su ambiente. Distingue tres tipos de decisiones: estratégicas, administrativas y operativas; que se conocen como las tres S (*strategy, structure, system*). De acuerdo a este autor la estrategia se basa en:

El ámbito de la relación producto-mercado, es decir, la visión de los productos y mercado que la empresa considera como su dominio.

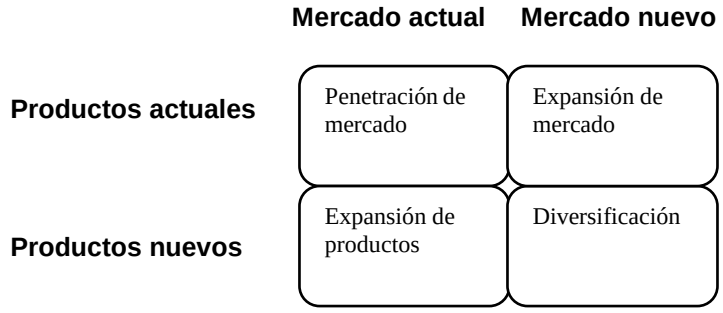
Los vectores de crecimiento, que se explican por la matriz 2 X 2 en la cual define Ansoff (1965) la manera en que la empresa busca el crecimiento. En la figura 3 se puede ver cómo se conforma esta matriz.

La ventaja competitiva se conforma por aquellos elementos que la organización posee y que permiten a las empresas tener ventaja sobre sus competidores.

La sinergia indica que la empresa aprovecha sus ventajas competitivas y las oportunidades que ofrece el mercado para hacer más.

Figura 3

Matriz 2 X 2



Fuente: Ansoff (1965). *Corporate Strategy*.

Ansoff señala que la planeación busca cambiar y guiar a las organizaciones por medio del significado específico de estrategias, políticas, reglas estándar, planes y presupuestos. Así, el aspecto normativo de la planeación es parte de la ciencia administrativa.

> La planeación es un proceso en el cual se establecen guías formales y limitantes para el comportamiento de la empresa. Ello incluye búsqueda de amenazas y oportunidades, su análisis y selección de las mejores oportunidades para su implementación, usando la retroalimentación para mejorar el proceso (Ansoff y Brandenburg, 1967).

El desarrollo de la teoría en estrategia fue evolucionado hacia la organización industrial (OI) donde se considera no sólo a las empresas sino a la industria; de esta manera, el enfoque ya no es interno sino externo. Porter (1996) hace las principales aportaciones en este campo, señalando que las empresas pueden utilizar dos mecanismos para aprovechar su posición frente a la competencia, ya sea ofreciendo bienes que se diferencian de los de sus competidores, o bien, mediante la reducción de costos para ofrecer bienes con un mejor valor.

Porter (1996) indica que la estrategia está relacionada con las actividades y, por lo tanto, una empresa puede aventajar a sus competidores si establece actividades que la diferencien de ellos o bien, si realiza las mismas actividades pero en una forma distinta. En 1979 fue publicado por *Harvard Business Review*, un artículo de este autor en el cual habla de su modelo de las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector. Considera las reglas de competencia que determinan la atracción de una industria y ayuda a determinar la estrategia competitiva. De acuerdo al modelo, la lucha por las utilidades de las empresas no sólo se da entre los competidores, sino que los directivos deben considerar las amenazas de nuevos entrantes, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos. La aportación de este investigador ha tenido mayor realce en el campo de la organización industrial que en las propias empresas como generadores de estrategia.

La evolución de la teoría apunta de nuevo hacia las empresas, al reconocer que es dentro de ellas donde se tienen los elementos para fijar las estrategias de éxito. Inicia con los estudios de la teoría de los recursos, en donde se demuestra que las empresas pueden tener ventajas frente a sus rivales y tener mecanismos que la protegen de sus competidores, mediante recursos que no son perfectamente imitables. En 1984, Wernefelt indicaba que las empresas pueden diferenciar su posición frente a la competencia manejando los recursos que posee. Julien (2009) señala que ésta es una barrera de entrada y dice que ~~lo~~ que las empresas buscan

es crear una situación donde la posición de sus propios recursos directa o indirectamente hace más difícil para otros alcanzarlall.

Barney (1991) afirma que la ventaja competitiva que tiene una empresa se basa en los recursos y capacidades bajo su control y son raros, imperfectamente imitables y no sustituibles. Barney, Wright y Ketchen (2001) agregan que dichos recursos incluyen las habilidades de la dirección, los procesos y rutinas, así como el control de la información y el conocimiento. Estas ventajas también se identifican con la estructura institucional, es decir, la habilidad de utilizar estos recursos en función del mercado, teniendo en cuenta a sus competidores.

Asimismo, esta forma de administrar conduce a la aplicación de la estrategia ~~fl~~exible y emergentell que ha sido desarrollada por Mintzberg (Julien, 2009). Un aspecto importante que ha mencionado Rangone (1999), es que en la PYME el empresario o la empresarialidad, –como acción de búsqueda de mejores oportunidades y dirección de la empresa– constituyen un factor de ventaja competitiva de estas empresas.

Cabe señalar que los recursos pueden ser físicos o intangibles, tales como la tecnología, la marca, el conocimiento. Éstos permiten a la empresa tener una posición de ventaja, pero en un mundo de cambios constantes, las empresas necesitan mantener la presión para invertir, mantener y crear recursos valorables que ayuden a sostener su ventaja frente a sus competidores (Collins y Montgomery, 1995).

En 1990 Mintzberg publicó un artículo en el cual establece que el estudio de la estrategia en las empresas puede ser clasificado de acuerdo a las diversas escuelas del pensamiento. Identifica 10 corrientes del pensamiento que se presentan en la siguiente tabla.

Tabla 12

El estudio de la estrategia según las corrientes de pensamiento

Escuela	***Año***	***Principal expositor***	***Idea general***	***Principios***
Diseño	1957	Peter Selznik	Reflexiona cada situación para luego crear estrategias singulares y creativas	- La formulación de estrategia debe ser un proceso cuidadoso y controlado - La responsabilidad es del director de la empresa - El modelo de formación de estrategia debe ser simple e informal - Las estrategias deben ser únicas - Las estrategias surgen totalmente formuladas de este proceso de diseño - Las estrategias deben ser explícitas y de ser posible articuladas lo que favorece que se mantengan simples - Después de que la estrategia es completa, simple y explicita, puede ser implementada
Planificación	1965	Igor Ansoff	Prevención para después ver los resultados	- Aplica para una organización centralizada - El estratega desarrolla planes de trabajo y cada integrante de la empresa es un planificador de su propio trabajo - Se logra un cambio periódico y progresivo que se perfecciona
Posicionamiento	1970	Dan Schendel	Evalúa los elementos con que se cuenta para competir y llevar la organización a mejor rendimiento	- Adecuada para organizaciones con estructura simple y estable. También en empresas segmentadas y globales - Cualquier organización que tengan ventajas competitivas se adapta a este modelo para producir cambios graduales
Empresarial	1950	Peter Shumpeter	Se basa en un líder carismático, positivo y audaz para conducir mejor a la empresa	- Adecuada para escenario simple y focalizado del empresario - Aplica en la etapa de creación de las empresas, empresas pequeñas o para transformar empresas de estructura pesada - El líder es ágil, intuitivo, de cooperación ocasional
Cognoscitiva	1947	H.A. Simon	Interpreta la realidad según los mapas de soluciones y esquemas interpersonales que resuelven los problemas	- Aplicable en escenarios alta-mente complejos para la etapa de inicio de una empresa - Utilizable en la motivación de equipos estancados - Se propone que el estratega desarrolle proposiciones creativas con base en las fortalezas y debilidades de los empleados para luego cambiar los hábitos mentales del grupo

Aprendizaje	1959	Charles Lindbom	Plantea aprender nuevas herramientas para darle sentido a las labores de la empresa. Genera la teoría del pensamiento cambiante (*muddling thought*)	- Esta escuela es aplicable en escenarios complejos e imprevisibles - El líder o estratega debe ser sensible a su propio aprendizaje y de los demás para promover los cambios
Del poder	1971	Allison	Se basa en las ciencias políticas y de negociación. El líder debe apropiarse de aquello que sea valioso	- Esta escuela es aplicable en aquellos entornos donde se tiene agresividad y malas prácticas, por ejemplo organizaciones divididas, bloqueos, etcétera
Cultural	1960	Rhenman y Normann	Tiene sus bases en los elementos de la antropología para interesar a las personas con sensibilidad social y espiritual	- Rescata los valores, las convicciones y los mitos que dan sentido a una situación organizacional - El líder ejerce una fuerza centrada en la importancia de los grupos humanos y los individuos
Ambiental	1977	Hannan y Freeman	Indica que las relaciones humanas dependen del ambiente en que se desenvuelven las organizaciones	- Busca modificar hábitos muy arraigados en organizaciones - Para pertenecer a una organización es necesario adaptarse a ella y no confrontarla
Configuración	1962	Alfred Chandler	Plantea agrupar las fuerzas para revolucionar las estructuras	- Se recomienda para empresas en constante cambio, que requieran revitalizarse o en transformación. - Se requiere un liderazgo categórico como agente de cambio

Fuente: Mintzberg H. (1990). *Strategy Formation School of Thought*.

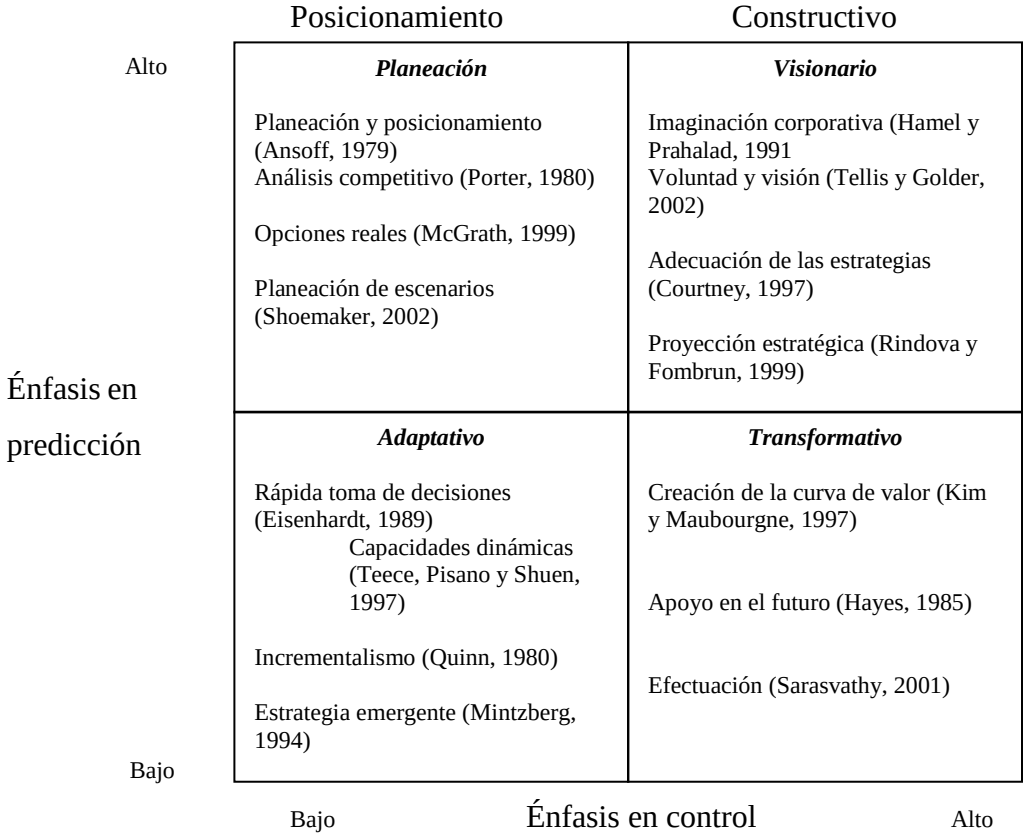
Como se ha indicado en el caso de Mintzberg, otros autores han realizado un análisis de las corrientes de estudio en planeación estratégica y han encontrado que las empresas deben o buscar con énfasis para predecir mejor (estrategias racionales de la escuela de planeación) o moverse rápido para adaptarse mejor (estrategia adaptativa de la escuela del aprendizaje). Los dos enfoques difieren principalmente por la forma como enfrentan la incertidumbre (Wiltbank, Dew, Read, y Sarasvathy, 2006).

Existen dos factores importantes (ver figura 4) al momento de elaborar la estrategia: uno es el énfasis que se busca dar para predecir el futuro del ambiente de la empresa y el otro es el énfasis en controlar el plan y la consecución de resultados (Wiltbank, Dew, Read y Sarasvathy, 2006). En este esquema se

observa cómo se clasifican cada una de las tendencias del estudio en estrategia. Si se logra identificar la tendencia de los directores de empresas hacia un mayor o menor control y predicción, se podrá conceptualizar su estilo de planeación en alguno de los cuatro cuadrantes mostrados.

Figura 4

Estilos de planeación estratégica



Fuente: Wiltbank, Dew, Read y Sarasvathy (2006). *What to Do Next? The Case for non Predictive Strategy*.

Otro estudio realizado por Wittington (2001) establece que la planeación estratégica se cataloga en cuatro áreas de estudio: la planeación clásica, planeación evolucionaría, la planeación procesal y la planeación sistémica. En la figura 5 se muestran estas cuatro tendencias, los principales expositores y los objetivos que busca la estrategia en estas escuelas.

Figura 5

Cuatro tendencias en la planeación estratégica

Fuente: Wittington (2001). *What is Strategy and Does it Matter?*

condiciones del medio ambiente van a determinar las decisiones de la gerencia y establece que la planeación a largo plazo no es adecuada.

4. Por último, Wittington señala que la escuela sistémica inicia en los años noventa, su visión es hacia el medio ambiente y está enmarcada por los aspectos políticos, económicos, sociales y culturales.

Otros autores indican que es necesario diferenciar los conceptos de planeación estratégica y planeación operacional (Shrader, Mulford y Blackburn, 1989; Gravert, 2004). La primera se describe al inicio de este apartado como un plan de largo plazo para alcanzar los objetivos partiendo de la misión corporativa. Gravet apunta que la planeación estratégica se sitúa en el nivel alto de la estructura de la empresa y en la PYME esta función recae en los directores, se consagra en la fijación de objetivos y fines fundamentales de la empresa; se ocupa de las decisiones de corto y largo plazo.

En cambio, el plan operacional, establece los objetivos de corto plazo para áreas específicas como finanzas, mercadotecnia y personal. Puede incluir pronósticos financieros y de inventarios, presupuestos financieros, recursos humanos y publicidad; puede ser establecido por meses, trimestres o cualquier otro período de corto plazo (Shrader, Mulford y Blackburn, 1989). Gravert adiciona que la planificación operativa se ocupa de la organización de los recursos con miras a la ejecución de los planes estratégicos; se desenvuelve dentro del marco de los planes estratégicos se detalla tanto como sea necesario para la asignación racional de los recursos.

Este autor también menciona que una de las virtudes de la planeación de largo plazo es que obliga a las empresas a fijar metas haciendo un profundo análisis de:

el medio ambiente que las rodea

las oportunidades y amenazas que ofrece el medio

los recursos humanos y económicos con los que cuenta

las fortalezas y debilidades que les permitirán enfrentar el ambiente

La planeación estratégica es un elemento que se identifica para el logro de los objetivos de la empresa, pero también se ha de considerar la tendencia de los dueños de empresa hacia una actitud de emprendedurismo (*entrepreneurship*). Mintzberg (1989) indica la importancia de tener dicha actitud para orientar los esfuerzos de las empresas. En el caso de la PYME considera que, dado que tiene estructuras organizacionales más sencillas, el emprendedurismo permite al líder aplicar su empuje. Cleri (2007) señala que la planeación estratégica puede ser formal o deliberada, informal o emergente y combinada u oscilante. Con base en ello, en la PYME no hay una estrategia y las acciones se formulan por reacción; señala que es difícil encontrar una PYME organizada para el futuro y la mayoría de las estrategias formales son defensivas y no sostenibles en el largo plazo.

Otalora (2004) identifica dos diferentes tipos de empresarios: los patrimonialista y los estrategas. El empresario patrimonialista tiene un enfoque hacia el rendimiento que obtiene por lo que invierte, calcula el tiempo que va a dedicarle a la empresa, el que va a viajar y que va a dedicar a otras cosas. Por otro lado, el estratega tiene una visión, empuje, afronta retos y busca nuevas alternativas para hacer crecer su negocio.

Se debe entender que este concepto de empresarialidad, no sólo se relaciona con el empuje del empresario para crear nuevas empresas, sino también para el cambio de la empresa actual y la renovación organizacional (Stevenson y Jarillo, 1990). Miller (1983) señala que la actitud empresarial está caracterizada por tres elementos: innovación, proactividad y toma de riesgo.

Los estudios recientes han mostrado una tendencia hacia el concepto de empresarialidad estratégica (Ireland, 2007), con la cual se busca asociar esta actitud a buscar nuevos retos, a tener una visión de negocios y a la toma de decisiones estratégicas para mantener la ventaja frente a sus competidores.

La importancia que reviste el ambiente en que operan las empresas es vital para definir la manera como planea la PYME. Así, la teoría que se ha desarrollado para ver la influencia de los ambientes inciertos, se ha enfocado de manera importante en la forma de cómo los dueños-directores obtienen información para planear y tomar decisiones.

Los estudios realizados sobre la planeación en ambientes cambiantes, indican que los empresarios deben entender primeramente que los ambientes inciertos están enmarcados, precisamente, por la incertidumbre. Los estudios de Duncan (1972), primeros en esta rama, señalan dos dimensiones importantes en la incertidumbre: complejidad y volatilidad. La primera se describe como el número de elementos del ambiente y el nivel de interdependencia que existe entre dichos elementos, lo que quiere decir que cuantos más elementos intervienen para modificar el ambiente de las empresas, más complejo será éste. Volatilidad es el grado de cambios en el ambiente que crean un gran número de resultados posibles, por lo que se reduce el nivel de confianza en las predicciones.

Tomando en consideración éstas dos dimensiones, reviste gran importancia la manera cómo los empresarios observan el ambiente, identifican sus elementos, la forma como afectan las decisiones de la empresa y los posibles resultados (Boyd y Fulk, 1996). Para estos autores, la importancia que se le otorgue a cada una de las dimensiones determinará el nivel de búsqueda de información (*scanning*) para que el empresario tome decisiones. Encontraron, también, que los resultados de las empresas mejoran en épocas turbulentas cuando los ejecutivos invierten más tiempo en la búsqueda de información para una toma óptima de sus decisiones.

Asimismo, Thompson (1967) ha señalado que la incertidumbre es un problema fundamental que enfrentan los ejecutivos de las empresas en su toma de decisiones. Thomas, Clark y Gioia (1993) encontraron que el desempeño de las empresas está relacionado con el conocimiento que tienen los dueños sobre el medio ambiente. Por lo mismo, Milliken (1987) indica que la incertidumbre del

ambiente pasa por tres fases. La manera en que se responda en cada una de ellas afectará las decisiones que se tomen para enfrentarla: el estado de incertidumbre, efecto de la incertidumbre y respuesta a la incertidumbre.

Se define estado de incertidumbre cuando el administrador percibe que el ambiente o un elemento del ambiente son impredecibles. Por ejemplo, la imposibilidad para pronosticar el comportamiento de un competidor es parte de este estado. Su definición como la inhabilidad para asignar una probabilidad de futuros eventos está relacionada con el estado de incertidumbre del ambiente cuya volatilidad, complejidad y heterogeneidad es cada vez más impredecible (Milliken, 1987). El efecto de la incertidumbre es la falta de habilidad del individuo para identificar las consecuencias que van a tener en la organización los cambios del ambiente. La respuesta a la incertidumbre está relacionada con las opciones de reacción que tiene la organización a los cambios de ambiente y el efecto que tiene sobre ésta. Incertidumbre de respuesta es la inhabilidad de conocer el resultado de las alternativas de respuesta.

Porter (1979) ha señalado que hay cinco fuerzas en el ambiente que deben ser analizadas para entender las oportunidades de competencia que tiene una empresa. Estas fuerzas actúan en el mercado para todas las empresas, sean PYME o grandes organizaciones. Las fuerzas son:

1. la entrada de nuevos competidores
2. las amenazas de bienes sustitutos
3. el poder de negociación de los compradores
4. el poder de negociación de los proveedores
5. la rivalidad con los actuales competidores

Milliken (19887) señala que si el ambiente es volátil pero los cambios son predecibles, es posible que se experimente estado o respuesta de incertidumbre. Por otro lado, si la volatilidad hace el ambiente impredecible, entonces se tienen altos niveles de estado de incertidumbre y bajos niveles de efecto y respuesta.

Ante la incertidumbre, los administradores deben entender lo que está pasando y buscar respuestas con más información (Milliken, 1987; Boyd y Fulk, 1996). Su planeación entonces no puede ser lineal o formal, como lo vimos en la escuela de planeación que ha identificado Mintzberg, dado que el ambiente es variable (Hofer y Schendel, 1978).

Entonces, se aplica el modelo conocido como *muddling thought* o pensamiento cambiante desarrollado por Charles Lindblom (1959). Él hace hincapié que, en política y en estrategia, la toma de decisiones puede ser gradual y maneja el término de incrementalismo, que se identifica con la escuela de aprendizaje, o sea, decisiones que van aumentando en complejidad y de alguna forma evolucionan en lugar de ser revolucionarias.

Un estudio sobre modelo de decisiones estratégicas identifica que en las PYME se aplica la planeación incremental (Liberman-Yaconi, Hooper y Hutchings, 2010). La relación que existe entre la visión de estrategia emergente de Mintzberg y el modelo de pensamiento cambiante de Lindblom constituye un elemento importante. Para estos autores también existen factores, –tales como las características de los empresarios, su experiencia, la información disponible y la forma de accesarla– que permiten a los empresarios establecer la estrategia.

2.2.1. Estrategia explícita

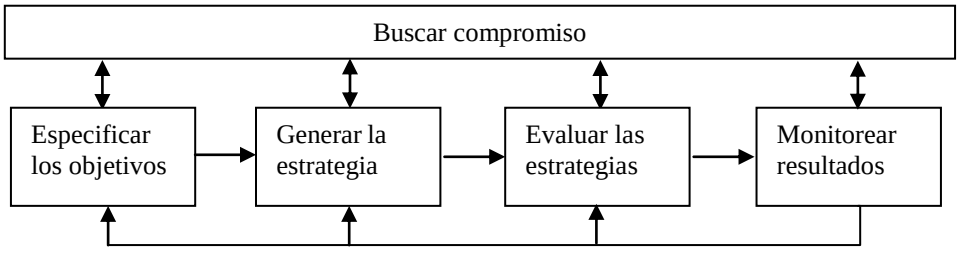
Con la finalidad de ofrecer un punto de vista diferente, se tomará en cuenta la escuela de planeación de la estrategia explícita, cuyo principal exponente es Igor Ansoff (Mintzberg, 1990). Esta escuela apoya la idea de que la planeación debe ser un proceso formal de pensamiento, elaboración, seguimiento y control de la estrategia. Dado que es opuesta a la estrategia emergente ya presentada, en este apartado se explicará la elaboración de la estrategia formal según se ha estudiado, evaluado y publicado en los estudios.

J. Scott Armstrong (1982) señala que la planeación formal es un proceso explícito para determinar los objetivos de largo plazo para generar y evaluar las estrategias alternativas y para determinar los sistemas de monitoreo de los resultados del plan. Asimismo, apunta la importancia de llevar a cabo un proceso de planeación formal, es decir, elaborar un documento que presente las expectativas y objetivos que se tienen para la empresa. De igual manera, indica que una de las ventajas de la planeación explícita es evitar la suboptimización de los recursos, lo que conduce a un mayor éxito. Las cuatro etapas básicas en la planeación son:

1. Especificar los objetivos: deben quedar claramente por escrito así como la forma en que serán medidos.
2. Generar las estrategias: las cuales también deben quedar claramente por escrito.
3. Evaluar las estrategias: entre las estrategias alternativas evaluar cuáles son superiores a las actuales e implementar la más adecuada, así como el plan de contingencia para enfrentar cambios en el ambiente.
4. Monitorear los resultados*:* permitirá revisar los resultados reales contra la estrategia y corregir acciones ante cambios del ambiente, cambios en la capacidad de la organización y sus competidores y ante acciones tomadas por los competidores.

Figura 6

Las cuatro etapas básicas en la planeación



Fuente: Armstrong (1982). The Value of Formal Planning for Strategic Decision. *Review of Empirical Research.*

Con base en dicho monitoreo o control de resultados, se concluye que quienes tienen implementado un diseño formal pueden dar un mejor seguimiento y adecuar

el rumbo que ha de seguir la empresa. Armstrong (1982) indica que la necesidad de una planeación formal se recomienda cuando una empresa enfrenta las siguientes condiciones: mercados ineficientes, fuertes cambios en el ambiente interno y externo, incertidumbre y alta complejidad.

La planeación estratégica formal tiene varias características:

Perspectivas de las decisiones actuales: esto quiere decir que es posible ver las consecuencias de las decisiones reales o futuras que toma la dirección. La planeación formal provee las herramientas para evaluarlas y brinda la oportunidad de modificar el rumbo si éstas no son las adecuadas.

Es un proceso*:* la planeación estratégica se ha planteado como una serie de acciones independientes que conforman un conjunto y se dan de tal manera que forman un ciclo. Se inicia con los objetivos organizacionales, se definen estrategias y políticas para lograrlos y se establecen planes detallados para alcanzar los objetivos.

La filosofía de la planeación estratégica: las estrategias en una empresa proporcionan la orientación que sigue la empresa y define a todos los colaboradores hacia dónde se dirige la firma y qué es lo que se requiere para alcanzar el éxito. Es una actitud, una manera de vivir.

La estructura: en las empresas que realizan una planeación estratégica formal hay tres tipos de planes: el plan estratégico que se prepara a largo plazo, el plan táctico que se prepara a mediano plazo y el plan operativo que se prepara a corto plazo (Steiner, 1985).

Shrader, Mulford y Blackburn (1989) refirieren que la planeación formal es superior a la planeación informal, e indican que cuanto más sofisticado sea el proceso de planeación, mejor será el desempeño de la empresa. En el caso de la PYME, aplica esta misma situación (Chan y Foster, 2001), dado que las empresas con tendencia a planear obtienen mejores resultados y crecen.

Lo que ha señalado Ansoff (1998) es que la planeación estratégica formal o explícita ha ayudado a que las empresas muestren mejores rendimientos.

> La planeación explícita debe formularse cuando los cambios rápidos y discontinuos se presentan en el ambiente de la empresa, lo cual puede ocurrir debido a la saturación de los mercados tradicionales, a los descubrimientos tecnológicos y al ingreso repentino de nuevos competidores.

Congruente con la idea de Ansoff; Sascha, Rainer, Schwartz (2006) indican que la planeación ayuda a mejorar los resultados de las empresas. En este caso, ellos midieron el éxito de la empresa por el crecimiento del empleo. Su trabajo se centra en tres hipótesis:

1. Cuando el tiempo de planeación es mayor, el resultado de la empresa es mejor.
2. Cuando la planeación es formal, el resultado de la empresa es mejor.
3. Cuando el control es más frecuente, el resultado de la empresa es mejor.

De estos tres, concluyen que la formalidad contribuye a mejorar los resultados de la organización, mientras que el horizonte de planeación y el control no se puede decir que contribuyan al resultado.

El modelo estratégico de Anssof (1998) plantea la diferencia entre planeación de largo plazo y planeación estratégica.

> La planeación de largo plazo se espera que el futuro pueda predecirse por medio de la extrapolación del desarrollo histórico, mientras que en la planeación estratégica, no se espera necesariamente que el futuro sea mejor que el pasado, por lo tanto, como primer paso se realiza un análisis de las expectativas de la empresa, el cual identifica las tendencias, amenazas, oportunidades y sucesos innovadores que pueden cambiar las tendencias históricas.

Esta diferencia entre planeación a largo plazo y planeación estratégica la expone Ansoff (1998) en los siguientes modelos:

2.2.2. Estrategia emergente

Un aspecto que ha sido objeto de estudios es el hecho de la formalidad con que deben ser preparados los planes para que sean útiles para el seguimiento y alcance de los objetivos. Las teorías que se han desarrollado coinciden en la importancia que tiene la planeación estratégica para conducir de mejor manera los destinos de las empresas. De hecho, algunos indican que hay una importante correlación entre la planeación estratégica y el éxito de las empresas que la aplican (Burns, 2001-2007; Kuratko y Hodgetts, 2004), así como con la forma como la planeación estratégica puede contribuir a generar información relevante mediante el entendimiento.

Otros estudios enfocados en la estrategia de la PYME, han mostrado resultados en el sentido de que los dueños de estas empresas sí hacen planeación de largo plazo, pero no se apoyan en instrumentos de planeación, es decir, los empresarios son más intuitivos (Kraus, Harms y Schwarz, 2006).

Liberman-Yaconi, Terrena y Hutchings (2010) identifican el proceso de decisiones y planeacion estratégica como un proceso dividido en tres patrones: racional, congestionado-racional e intuitivo. Para el caso de la PYME, ellos encuentran que los últimos dos son los más sugeridos en su proceso estratégico. Estos autores señalan que cada uno de ellos consta de las siguientes características:

Tabla 13

Sumario de patrones en estrategias

Racional	Congestionado- racional	Intuitivo
- Comprensivo - Información perfecta - Sistemático - Paso a paso - Lógico y analítico - Lineal - Se busca maximizar utilidades - Hay una sola optima solución	- Limitado en tiempo y recursos - Limitada capacidad de comprensión - Información incompleta - No es lineal - Complejo y de pasos interrelacionados - Maximizar la utilidad no siempre es la meta - Acepta alternativas de solución con el –suficientemente bueno‖	- Repentino - Guiado por –corazonadas‖ - Aparentemente idependiente de conocimiento empírico - Ausencia de análisis - No hay deliberación consciente - Automático - Al azar - Conclusiones producidas por procesos subconcientes

Fuente: Liberman-Yaconi, Hooper y Hutchings. (2010). *Toward a Model of Understanding Strategic Decision Making in Micro Firms: Exploring Australian Information Technology Sector*.

Por su parte, Julien (2009) hace mención que para el caso de la PYME existen tres condiciones que permiten fijar la estrategia: flexibilidad, proximidad y aprendizaje.

Al analizar a estos autores, se puede identificar la importancia de la flexibilidad, la información y las características del empresario para la supervivencia de la empresa y para el mantenimiento de la estrategia.

Existen varias corrientes al respecto, una de ellas es la desarrollada por Henry Mintzberg, quien indica que la planeación de las empresas sigue una forma emergente (Mintzberg, Henrry; Waters, A, 1985) y no tanto formal, como lo indican otros autores (Armstrong, 1982).

Para Henry Minzberg (1994), la planeación se identifica con cinco P:

1. Un *Plan*: que marca la dirección, guía o curso de acción en el futuro.
2. Es una táctica (*Ploy*) generada como una amenaza para medir la reacción de las empresas rivales.
3. Un *Patrón*: que marca un comportamiento constante en el tiempo.
4. Una *Posición*: de los productos y servicios en mercados particulares.
5. Una *Perspectiva*: la forma como se hacen las cosas en una empresa.

De igual manera, indica que la planeación es un patrón de acciones que se orientan hacia el futuro de la empresa, de esta forma, las estrategias se formulan para ser implementadas. De ellas, es posible identificar dos procesos de ejecución, unas23 TmBT1461(d)6( )-178,1134( )-(cimBT146 BTU[(:)-3(qs6( )] TJET5(ción)4uET5(c

Asimismo, se considera que:

> La estrategia deliberada se basa en la separación entre quien formaliza la planeación y quien la ejecuta.
>
> En la estrategia emergente no hay tal diferencia, de hecho, no hay una ~~f~~formulación de la estrategia sino sólo la formación. Una implicación es que no debe emanar necesariamente del centro de la empresa, es decir, no es forzosamente el director quien implementa las estrategias.

De acuerdo a lo señalado, el proceso emergente de planeación se debe implementar en dos situaciones:

1. Cuando las empresas enfrentan situaciones de ambientes turbulentos
2. Cuando las empresas están en ambientes estables.

De acuerdo a lo que indica Mintzberg, las empresas deberán hacer una planeación formal sólo cuando están en la etapa de inicio y cuando se encuentren en un proceso de transición, de ambientes turbulentos a aquellos de ambiente de estabilidad.

Similar a lo que señala Mintzberg, Olivier Torres (2004) menciona que las PYME no llevan a cabo una planeación formal y basa su idea en lo apuntado por Julien (2009) quien describe que en la PYME la planeación es informal, de corto plazo y formulada por el dueño-director.

> La PYME está caracterizada por ser pequeña, tener administración centralizada, un bajo nivel de especialización de mano de obra, sistemas de información informal y directos internos y externos y una estrategia intuitiva, implícita y de corto plazo.

De acuerdo con Torres, aunque la formalidad puede darse en el uso de elementos como: análisis financiero, administración de proyectos y proyecciones, en la PYME la estrategia es más intuitiva que basada en modelos predictivos y por lo mismo, es flexible y adaptativa. Estos conceptos vienen a corroborarse en el estudio en PYME elaborado por Liberman-Yaconi, Hooper, y Hutchings (2010).

Mintzberg se contrapone con quienes concluyen que la planeación formal es la mejor alternativa para alcanzar los objetivos de las compañías. Sostiene que al tener una planeación formal, la dirección de las empresas ~~se~~ ciegall, ya que inhibe el pensamiento y el análisis de las condiciones en que se desenvuelve, es por ello, que en los ambientes turbulentos es necesario tener la flexibilidad de una planeación emergente para poder adaptarse de inmediato a lo que indica el ambiente en que está operando.

Mintzberg y Waters (1985) indican que entre las estrategias deliberadas y las emergentes existen formas de estrategias intermedias que van de niveles estrictos a niveles más relajados. Ente estos extremos encontramos las siguientes estrategias:

1. Estrategia planeada: tiene claras intenciones de manejarse dentro del control. El líder es el centro de decisión y autoridad. Los sistemas y programas son construidos de acuerdo al plan para asegurar que nadie actúe de una manera distinta. Para que este sistema de planeación funcione, el ambiente debe ser extremadamente estable y las empresas deben tener posibilidades de predecir de manera muy precisa.
2. Estrategia empresarial: tiene tolerancia para algo de estrategia emergente pero aún se mantiene muy planeada. El control de los dueños o directores es muy estricto y no es posible tener una visión en otra dirección. Este tipo de estrategia es muy utilizado en empresas jóvenes. Dado que la estrategia viene dictada a partir de una sola persona, es posible que se presenten cambios y se reformule la estrategia.
3. Estrategia ideológica: se aplica cuando los miembros de una organización comparten la visión y ellos mismos se identifican de tal forma que lo convierten en su ideología. A diferencia de la estrategia planeada, ésta no es originada desde un poder central. Todos los miembros de la organización aceptan los cambios.

4. Estrategia de sombrilla: las condiciones son más relajadas. Esta estrategia se da cuando hay lineamientos generales, definición de los límites y los otros actores de la organización pueden maniobrar dentro de ellos. La estrategia de sombrilla no puede ser marcada como deliberada o emergente, sino que es ~~d~~eliberada emergente en el sentido de que la dirección crea las condiciones que permiten que emerja. Si bien existe una visión que surge del liderazgo central, los que controlan la visión no son los que controlan la realización.
5. Estrategia de proceso: es muy similar a la estrategia de sombrilla, la diferencia principal es que no es muy visionaria en cuanto al resultado final, se concentra en controlar el proceso de la estrategia más que en el resultado.
6. Estrategia desconectada: una parte de la empresa, puede ser una subunidad o hast-4(r)-3-3( )

ambiente y es flexible para adaptarse. Esta escuela tiene su principal sustento en la teoría del aprendizaje organizacional (*organizational learning*), dado que asume que las persona que toman decisiones y desarrollan la planeación empresarial, son los ejecutivos que tienen el conocimiento y la experiencia para ello.

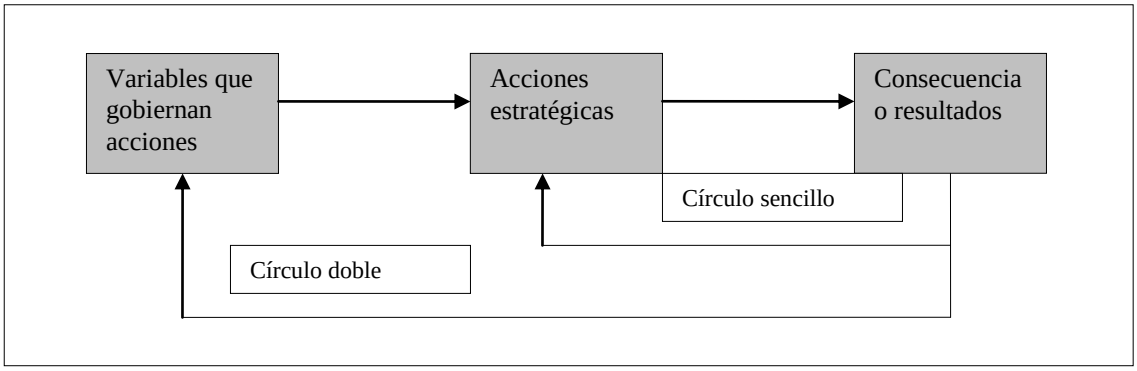
Esta teoría del aprendizaje organizacional tiene sus cimientos en el estudio de los procesos que siguen las organizaciones a través de su personal y que genera conocimiento; así como la manera de compartirla con otros miembros de la organización.

> Las personas tienen mapas mentales en cada una de las acciones, ello incluye la forma en que ellos planean, implementan y revisan sus acciones y lo que es más significativo, es el hecho de que muchas veces la aplicación de estos mapas se realiza de manera inconsciente (Argyris y Schon, 1974).

Dichos autores apuntan que el conocimiento puede generarse mediante la aplicación de los mapas mentales y las acciones estratégicas que generan con sus acciones, siendo el punto de partida las variables que gobiernan estas acciones de los individuos. Es decir, las que establecen los límites en los cuales actúan. A este proceso se le denomina: círculo sencillo (*single loop*). Pero también existe el proceso de círculo doble (*double loop*) que a diferencia del anterior, incluye la revisión de los resultados que se implementan una vez que se aplicaron las acciones diseñadas y se llegan a cuestionar no sólo los resultados para tomar nuevas acciones, sino también el marco que las genera. De una manera sencilla se puede esquematizar de la siguiente forma:

Figura 9

Modelo del círculo sencillo y doble



Fuente: Argyris. (1982). *Single and Double Loop Model.*

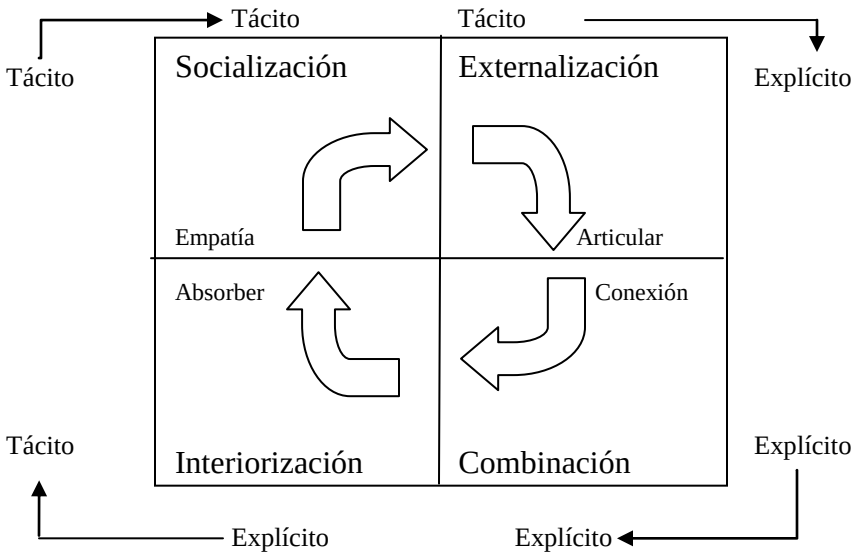
Argyris y Schon (1974) señalan que es mediante este proceso de implementación de acciones y correcciones que se va generando el conocimiento en las organizaciones. La aplicación de un proceso de cuestionamiento sobre los resultados, e inclusive de los lineamientos bajo los cuales se toman las acciones, es parte de este proceso. Lo importante es que se deje plasmado el conocimiento adquirido en algún medio donde se pueda compartir, de esta forma se logra retener dicho conocimiento dentro de la organización, de otra forma, sólo se queda si los individuos permanecen.

Es el conocimiento de los individuos lo que viene a dar una ventaja diferencial a las empresas que la poseen, pero para esto es necesario que se comparta en beneficio de la misma organización. Nonaka y Takeuchi (1995) desarrollaron el modelo SECI como una forma de presentar la administración del conocimiento en las organizaciones. En éste identifican cuatro variables o formas de administrar el conocimiento:

1. S: socialización (*socialization*)
2. E: externalización (*externalization*)
3. C: combinación (*combination*)
4. I: interiorización (*internalization*)

Figura 10

Modelo SECI (Nonaka y Takeuchi)



Fuente: Nonaka y Takeuchi. (1995). *The Knowledge Creating Company.*

Estas cuatro partes del conocimiento se van repitiendo a medida que se adquiere y comparte el conocimiento. Al socializar las personas, tienen la oportunidad de expresar o demostrar su conocimiento tácito, generado por experiencia, estudios, práctica, etc. Dicho conocimiento se hace externo y pasa a ser explícito ya que se empieza a plasmar en forma clara y ordenada en procedimientos, políticas, reglamentos y otros medios. El mismo conocimiento se empieza a combinar con la experiencia y con otros conocimientos incorporados, de tal forma que se va convirtiendo en un conocimiento que adquieren las personas como parte de sus propias actividades. De esta forma, es un conocimiento que tienen los empleados, y por lo mismo, vuelve a ser un conocimiento tácito. Posteriormente, en el proceso de convivencia con otros miembros de la empresa, se reinicia el ciclo al utilizar dicho conocimiento tácito y, poco a poco, transformarlo en conocimiento explícito. Esta rutina se convierte en una repetición de los pasos descritos y va formando una espiral que en cada vuelta incrementa el conocimiento adquirido.

El conocimiento, de acuerdo a este modelo, puede ser tácito o explícito, definido de la siguiente manera:

Conocimiento tácito. El conocimiento del cómo hacerlo (*know how*). La experiencia y conocimiento interior contribuyen al conocimiento de los individuos y del grupo que toma acciones para mejorar los servicios que ofrecen. El conocimiento tácito es parte de las propias experiencias de las personas y no se considera necesario que sea guardado ni transmitido, en todo caso se puede compartir. Es difícil de articular y repetirlo. Nonaka y Takeuchi (1995) identifican dos dimensiones: la primera, técnica que encierra principalmente habilidades. La segunda, de conocimiento (*cognitive*) que se refiere al uso de modelos mentales.

Conocimiento explícito. Es aquel que puede ser guardado y compartido con otros individuos.

En el modelo SECI apreciamos que el conocimiento tácito tiene relación con las variables de socialización y con el conocimiento interno, donde la socialización consiste en compartir el conocimiento tácito mediante historias o comunicación informal. El conocimiento interno es el que se genera a partir del conocimiento explícito hacia las personas y éstas lo transforman en conocimiento tácito al enriquecerlo con sus experiencias y conocimientos.

Ahora bien, la aplicación del conocimiento en las empresas pequeñas, recae principalmente en los dueños o directores. Para el ( )-201(m)3(e)-3(ds)-61(p)6d[BT/F3 12 Tf1 0 0

Estos aspectos son determinantes para las estrategias de la empresa. Como lo menciona Moran (1998) la flexibilidad, la adaptación y el conocimiento por experiencia –conocido como conocimiento tácito– vienen a identificar a los dueños-directores de las pequeñas empresas.

2.2.4. El modelo de planeación estratégica emergente y la PYME

En el presente capítulo se analiza la teoría de planeación estratégica, cómo ha evolucionado y su aplicación en las empresas. Se ha señalado que este proceso de planeación no es privativo de las grandes empresas, sino que cualquiera que sea su tamaño, el objetivo de mejorar su desempeño es común y puede beneficiarse con la planeación.

Las tendencias de estudios en planeación estratégica se han clasificado en diversas escuelas del conocimiento. Llama la atención en esta investigación, el hecho de que los autores se dividen entre los que opinan que la planeación formal o explícita constituye una herramienta necesaria para el éxito de la empresa porque permite dar claridad a la observación del medio ambiente, a los objetivos que se han fijado, a las acciones que se van a implementar y a los elementos de medición y control. De acuerdo con los autores que apoyan la idea de formalidad, esta planeación permite a las empresas lograr mejores resultados que otras que no la realizan.

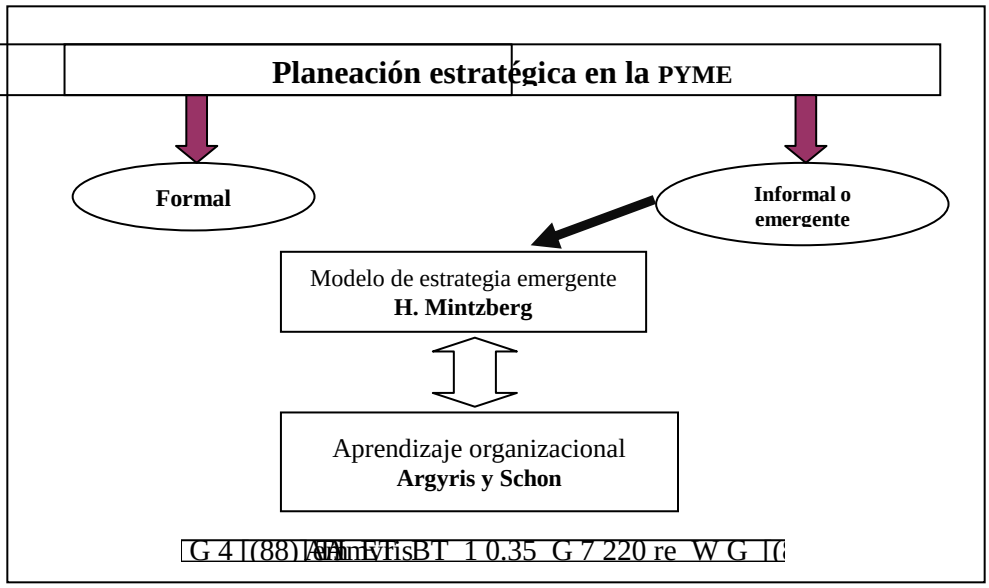
De igual manera, hay otros autores que se inclinan por la planeación informal o emergente. En el modelo de Mintzberg la planeación emergente es necesaria cuando los ambientes son turbulentos e inciertos, ya que ésta debe ser un modelo flexible para que la empresa pueda ajustarse a los cambios que se observan en el ambiente; de otra forma, la planeación formal ciega a los directivos por seguir un plan rígido e inflexible.

Se observa en el caso de la PYME, que la planeación emergente se basa en la experiencia y conocimientos que tiene el director de la empresa, generalmente el

dueño, quien ocupa esta posición y dicta el plan estratégico a seguir. Se han señalado los elementos fundamentales para la toma de decisiones y la formulación de estrategias: flexibilidad, adaptabilidad, innovación, estructura, organización orgánica y decisiones centralizadas. Por otro lado, se identifica la importancia de la información desde la forma de conseguirla, de fuentes formales o informales, relevante o irrelevante, mediante redes sociales (empresarios) y la forma como dicha información y conocimiento se obtienen y distribuyen, ya sea como conocimiento tácito o explícito. Todo ello se integra en las características del empresario, que es una persona que toma riegos, aplica su conocimiento y experiencia para tomar decisiones mediante un proceso incremental. Asimismo, tiene metas claras, entre las cuales la principal no siempre es la maximización de utilidades.

Dada la importancia que reviste la manera como se aprovecha el conocimiento en la PYME, es importante entender que el conocimiento en las empresas se da de manera explícita y tácita. El dueño-director, constituye el elemento más importante en la PYME para que se aplique una planeación estratégica, de tal forma que en estudios realizados, se puede ver que la experiencia, conocimientos, trabajos anteriores y personalidad del dueño serán fundamentales para ello.

Al considerar la relación entre la planeación estratégica, el ambiente que enfrenta una empresa y el aprendizaje organizacional, esta tesis busca mostrar que en la PYME se aplica el modelo de planeación estratégica emergente. Ésta debe tomar en cuenta los siguientes aspectos que caracterizan las empresas medianas y pequeñas:


Planeación estratégica en la PYME
Formal
Informal o emergente
Modelo de estrategia emergente
H. Mintzberg
Aprendizaje organizacional
Argyris y Schon

Capítulo 3
Metodología

En el presente capítulo se presenta la metodología utilizada en la investigación del trabajo de campo. En ella se entrevistaron a dos propietarios de empresas de servicio dedicadas a la distribución de productos automotrices, localizados en dos distintas ciudades de la República Mexicana.

Los métodos cualitativos y cuantitativos resultaron los más adecuados para el presente estudio. Investigaciones recientes señalan que al ser aceptados los métodos cualitativos y cuantitativos, se deberá pensar que hay combinaciones posibles entre ambos extremos, de manera que se facilita el multi-método de investigación, que consiste en la aplicación de los dos antes señalados (Esteves y Pastor, 2004).

El método cuantitativo presenta los resultados en términos numéricos y utiliza las fórmulas estadísticas para evaluar la información y llegar a una conclusión sobre las hipótesis planteadas. De acuerdo con Glatthorn y Joyner (2005) existen seis tipos de investigación:

1. Investigación experimental: por lo general utiliza métodos aplicados originalmente en las ciencias biológicas y físicas. Normalmente se utiliza una muestra de los sujetos a evaluar, mismos que son asignados de manera aleatoria a grupos experimentales y de control. Ambos grupos son evaluados desde el punto de vista de la variable dependiente.
2. Investigación casi-experimental: a diferencia del tipo experimental, ésta no utiliza grupos de control y no realiza la asignación aleatoria de los elementos, dado que en ocasiones es difícil lograrlo.
3. Investigación causal-comparativa: está diseñada para encontrar las posibles causas de un fenómeno, en ocasiones son llamados *ex post facto*, pues las causas son estudiadas después de que han tenido un efecto sobre otra variable. Según Wiersma y Jurs (2005) los estudios que involucran la

relación entre las variables son generalmente llamados correlacionales, a diferencia de Glatthorn y Joyner (2005) que lo consideran como un tipo diferente de investigación.

4. Investigación correlacional: los estudios correlacionados son diseñados para analizar la relación entre dos o más variables, ordinariamente con el uso de coeficientes de correlación.
5. Investigación descriptiva: la intención de este tipo de investigaciones es precisamente describir un fenómeno. En ellas se reportan frecuencias, promedios y porcentajes.
6. Investigación evaluativa: se hacen juicios sobre el mérito o valor de programas, productos y organizaciones.

Algunos análisis han mostrado que el método cuantitativo se emplea más para abordar los estudios acerca de las empresas. Mullen, Budeva y Doney (2009) revisaron 665 artículos publicados en revistas arbitradas como *Journal of Small Business Management, Journal of Business Venturing* y *Entrepreneurship Theory and Practice,* y encontraron que un 39% de los estudios usaron un método cuantitativo con herramientas estadísticas de regresión múltiple y prueba de hipótesis.

En el análisis que dichos autores presentaron también recomiendan tener cuidado con el tamaño de la muestra, sobre todo en estudios de empresas medianas y pequeñas, porque se ha observado que debido al tamaño tan reducido de la muestra, es preferible hacer el estudio al conjunto completo. Por otro lado, en caso de tener poblaciones numerosas, recomiendan tener cuidado porque una muestra pequeña puede estar fuera de los niveles deseados de confianza y no será posible hacer inferencias, o en sentido contrario, si es una selección muy grande, se dedicarán tiempo y recursos para inferir algo que pudo haber tenido el mismo resultado con una muestra menor.

La investigación cualitativa conduce a una forma descriptiva de los hechos y al enfoque de casos, mientras que la cuantitativa está basada en cifras, hipótesis y análisis estadísticos, que de una manera, acerca más al método científico como lo apuntan Glatthorn y Joyner (2005). Por su parte, Yin (1994) observa, bajo un criterio moderado, que ambos métodos ofrecen resultados adecuados para acercarse a la realidad y muestran ser los más convenientes con base en factores externos y no tanto en la capacidad para hacer conocimiento. Steyaert (1997) señala que en la teoría y el estudio empresariales aún se tiene mucho campo de acción por desarrollar y los métodos cuantitativos son una herramienta más que permiten describir las situaciones especiales de una compañía e inclusive utilizarlos en estudios para lograr grados académicos.

Según Wiersma y Jurs (2005), la epistemología de la investigación cualitativa indica que:

1. Un fenómeno no puede ser visto holísticamente y tampoco puede ser reducido a unos pocos factores que se relacionan con variables dependientes o independientes.
2. La investigación requiere tener apertura para lo que se observe, para la información reunida, entre otras cosas; y por lo mismo debe ser flexible en su diseño.
3. La investigación cualitativa incluye la percepción de quienes estudian el caso y, en la medida de lo posible, esa percepción debe permitir obtener la información adecuada.
4. Supuestos y conclusiones *a priori* deben ser evitadas a favor de conclusiones posteriores a la investigación. Los supuestos y las conclusiones deben estar sujetas a cambio.
5. Los fenómenos en el mundo son percibidos como un modelo relajado, en el cual hay flexibilidad en la predicción.

Así, se reconoce que el estudio de caso es una forma adecuada de conducir la investigación cualitativa y soporta su valor cuando las causas de los fenómenos en

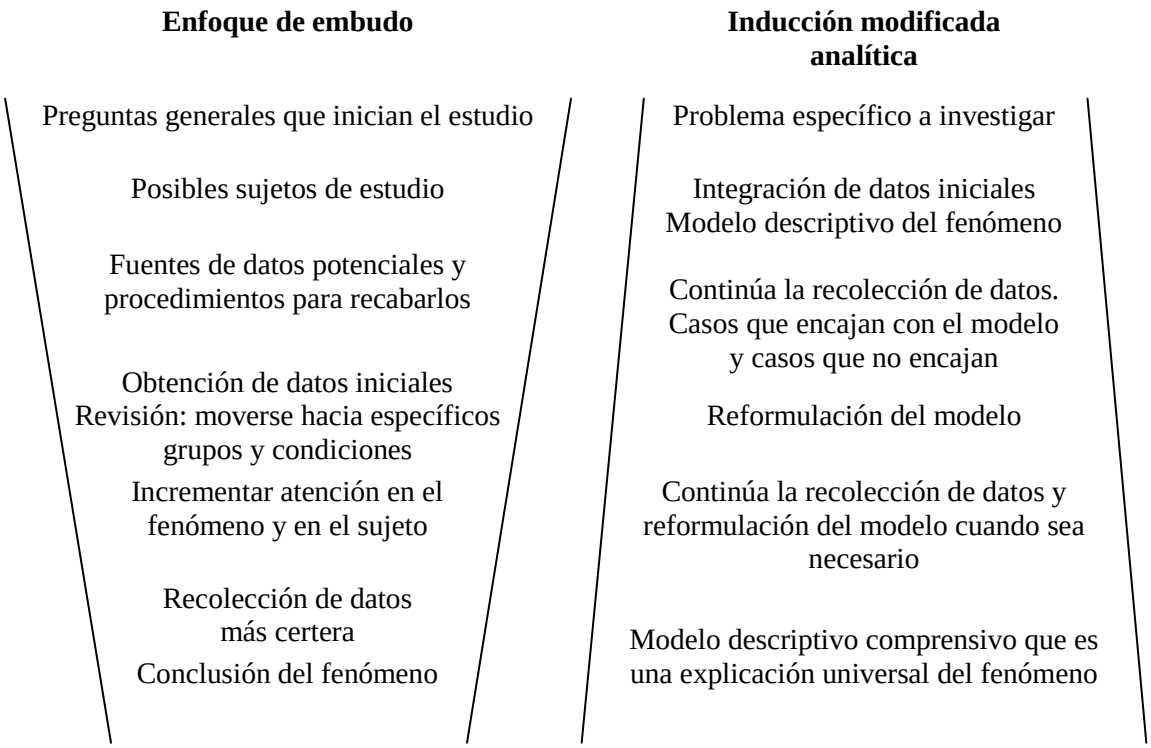
estudio son ―complejas, ambiguas e inciertas‖ (Fong, 2005). Sin embargo, el caso se considera inapropiado dado que tiene una base muy pequeña para generalizar en el conocimiento científico (Yin, 1994). La metodología de análisis de casos ha sido empleada en varios campos cuya diversidad y complejidad son distintas, como son el sector salud, político, antropológico, empresarial, entre otros (Yin R., 2003). Cabe indicar que el rigor estadístico no resta validez a los estudios cualitativos, como lo indican Huff y Reger (1987). Esta aseveración se puede observar en estudios sobre PYME donde se ha empleado; tal es el caso de Liberman-Yaconi, Hooper y Hutchings (2010), quienes analizaron 11 empresas del sector servicios en Australia y la aplicación de decisiones estratégicas; otro estudio es el presentado por Burke y Jarratt (2004). La complejidad de la PYME, en tanto entidad de varios subsistemas, hace más aplicable el estudio de caso en estas empresas (Garduño y Torres, 2009).

Se considera que la investigación cualitativa, si bien no tiene la forma de replicar los experimentos en un laboratorio bajo condiciones controladas, sí usa en cambio la flexibilidad de planteamiento y valida los resultados con base en la forma en la que se establecen los lineamientos o bases de la investigación, los cuales incluyen credibilidad, fiabilidad y aplicabilidad (Lincoln y Guba, 1985). En la investigación cualitativa existen diferentes maneras de recolectar datos, ya sea la entrevista, la observación, la recopilación de documentos relacionados y de historias habladas (Wiersma y Jurs, 2005).

Asimismo, la investigación cualitativa puede ser vista desde dos enfoques, por un lado, el llamado embudo, que inicia con preguntas generales y conduce a conclusiones del fenómeno en estudio; y por otro la inducción modificada analítica, que se origina a partir de un problema específico a investigar y concluye con un modelo universal (Wiersma y Jurs, 2005).

Figura 12

Modelo de investigación cualitativa



Fuente: Wiersma y Jurs (2005). *Research Methods in Education.*

Dentro de la investigación cualitativa se debe buscar la relación que existe entre la teoría y la metodología tal como lo expresa Morales (2010), en cuyo análisis describe que una vez establecido el marco teórico, se deben buscar los componentes, elementos y factores de análisis que ayudan a explicar los aspectos relevantes del tema de investigación. De esta forma se parte del enfoque de embudo, como lo indican Weirsma y Jurs (2005), en el cual se parte de una o varias preguntas de investigación generales y continúa a aspectos más enfocados a lo que se va a investigar.

3.1. Unidad de análisis

Las empresas medianas y pequeñas son el objeto de esta investigación, es decir, la unidad de análisis. De un total de 19 compañías, se seleccionaron dos medianas que cuentan con hasta 100 empleados y están ubicadas en diferentes

ciudades de la República Mexicana. Dichas empresas del sector de servicios, se dedican a comercializar equipo automotriz, tales como camiones y tracto camiones, además de vender refacciones y proporcionar servicio de mantenimiento. Los empresarios, que tienen diferente nivel escolar y distribuyen productos de la misma marca comercial, han mostrado rentabilidad en más de cinco años de operación y sobre todo permanencia en el mercado. Se realizaron así, entrevistas guiadas con duración aproximada de 60 minutos.

Para poder delimitar la muestra, se recabó la siguiente información:

años de antigüedad
número de empleados al concluir el año 2009
número de unidades vendidas del 2005 al 2009
utilidad operativa del 2005 al 2009
retorno sobre el capital del 2005 al 2009

En cada uno de estos rubros se hizo una clasificación del 1 al 19, en donde 1 se consideró mejor calificación, de manera que la empresa que obtuvo menos puntos, consiguió el mejor resultado. Así, en el caso de años de antigüedad, la empresa con más años obtuvo calificación de uno, la siguiente de dos y así sucesivamente; para la variable de empleados, la empresa con más trabajadores al cierre del año 2009 fue asignada con un punto, la siguiente con menos empleados obtuvo calificación de dos puntos y así de forma consecutiva. Para el número de unidades vendidas, se tomó en cuenta la venta de los cinco períodos y se obtuvo el promedio anual, de esa manera a la empresa que logró el mayor número de venta de unidades en promedio le fue asignada la calificación de un punto, la siguiente en número de unidades vendidas se calificó con dos puntos y así de manera subsecuente. Este mismo procedimiento de promedios anuales se utilizó para los factores de utilidad operativa y retorno sobre el capital.

Se calculó la calificación de cada empresa y las que tuvieron la menor cantidad de puntos, alcanzaron mejores calificaciones en los cinco factores.

En el cuadro siguiente se presentan los resultados obtenidos una vez realizado el proceso de eliminación. Cabe señalar que por motivos de confidencialidad, los nombres de las empresas y los lugares en donde realizan sus actividades han sido omitidos y sólo las identificamos como empresa 1 y empresa 2.

Tabla 15

Clasificación de empresas de acuerdo a cinco factores (A)

Fuente: Información de primera mano recabada en cada empresa.

Los datos recabados se presentan de la siguiente manera:

Antigüedad: es expresada en número de años.

Unidades vendidas: en volumen de unidades de cualquier clase vendida.

Utilidad operativa: es el promedio de cinco años y está expresado en miles de dólares.

Retorno sobre el capital: es el resultado de la división de utilidad operativa contra el capital contable.

De acuerdo al resultado anterior, se decidió entrevistar a los dueños de las empresas identificadas en los primeros dos lugares de la tabla 16.

En ambos casos los empresarios tienen las siguientes características:

Tabla 17

Características de empresarios entrevistados

	Empresa 1	Empresa 2
Edad	50 años	57 años
Estudios	Carrera profesional terminada	Carrera profesional terminada
Experiencia previa	Empleado de otra empresa	Socio de otra empresa
Participación accionaria	Mayoritaria	Mayoritaria
Régimen empresarial	Sociedad Anónima de Capital Variable	Sociedad Anónima de Capital Variable
Posición en la empresa	Director general	Director general
Quién fija la estrategia	Director general	Director general

Fuente: Elaboración propia.

Es importante mencionar que esta investigación se realizó cuando se señalaba que la crisis económica mundial del 2008-2009 había tocado fondo, y se esperaba que la economía nacional tuviera un incipiente aumento del Producto Interno Bruto en el año siguiente, es decir, 2010.

Es importante notar que en otras investigaciones se ha manejado que el éxito de una PYME puede ser medido por la permanencia, crecimiento en el número de empleados y crecimiento en ventas (Shrader, Mulford y Blackburn, 1989; Sascha, Rainer y Schwartz, 2006), pero en especial, ante la crisis que tuvieron las empresas, difícilmente se pueden considerar estos dos elementos como adecuados para medir el desempeño de la PYME en 2009.

En la presente investigación se enfocó la atención en PYME que tengan tres años o más operando. Este criterio es consistente con Ibrahim (2003).

Debido al reducido número de empleados que conforman una PYME, la estructura organizacional de ésta es incipiente, por ende el empresario es quien adquiere la posición de líder y de toma de decisiones, además de encargarse de establecer los planes estratégicos. En el estudio *Observatorio PYME,* realizado en México, se señala que el 50% de los empresarios cuenta con estudios terminados de licenciatura y el 11% hizo estudios profesionales pero no los concluyó. Esto confirma lo que han indicado Davidsson y Honig (2003) en tanto que los empresarios son personas con alto nivel educativo y experiencia laboral.

En la teoría de la planeación estratégica se menciona la importancia que ésta tiene para que se alcance el éxito, y se consideran dos vertientes: la planeación formal y la planeación emergente. En ambos casos, se desarrolla el conocimiento y de acuerdo a la evidencia, una u otra forma de planeación demuestra su efectividad para alcanzar los objetivos trazados.

En la PYME, el empresario o dueño es, en un alto porcentaje, el mismo que funge como director y estratega; por ello cobra importancia la orientación que tiene hacia la planeación estratégica. El dueño-director se caracteriza por tener un perfil que lo describe como una persona que tiene estudios profesionales, con experiencia laboral, e interesado en tomar riesgos. Si a estas características se suman la escasa disponibilidad de recursos, de tiempo y de conocimientos, entonces se

deduce que dichos empresarios no tienen inclinación para realizar planes estratégicos formales, más bien, se enfocan hacia la planeación emergente, pues de esta manera modifican sus planes para adaptarlos al medio ambiente que rodea a sus empresas. Autores como Mintzberg (1979) señalan que cuando se realiza la planeación formal, limita a los empresarios a seguir el plan establecido, y por lo tanto no contribuye a adaptarse a un clima de incertidumbre.

> […] las empresas pequeñas típicamente tienen muy poca o carecen de estructura técnica, poco apoyo de personal, una incipiente división de actividades, mínima diferencia entre los departamentos y una pequeña estructura jerárquica. Muy poco de su comportamiento es formalizado y sólo una mínima parte hace uso de planeación, capacitación y redes de conocimiento, su estructura es totalmente orgánica.

La planeación emergente permite, por su misma adaptabilidad, que las empresas se moldeen a su medio ambiente sin perder el enfoque hacia los objetivos.

Como ya se señaló, la fuente de información de la presente investigación fue primaria; y con los empresarios se manejó el método de entrevista guiada, en la cual se canalizó el enfoque hacia la manera en que realizan los planes estratégicos, la flexibilidad en el logro de objetivos, la adaptación al medio ambiente, la centralización en la toma de decisiones, la obtención y manejo de información, así como la influencia de la experiencia en la aplicación de la estrategia. Todos estos factores, como ya se ha visto, son claves en la elaboración de estrategias en las PYME y ayudarán a mostrar si las empresas aplican la estrategia emergente. Este método de análisis cuantitativo fue aplicado por Liberman-Yaconi, Hooper y Hutchings (2010).

Una vez realizadas las entrevistas, se analizó la información con la finalidad de identificar palabras clave que se relacionen con los identificadores que se muestran en la siguiente tabla; y así conceptualizar la teoría con la práctica.

Tabla 18

Características de las PYME

Características	Identificadores
Flexibilidad	- adaptación - innovación - sistemas flexibles - organización orgánica
Información	- cercanía con clientes - redes empresariales - consejos de expertos - información formal - conocimiento tácito e implícito
Empresario	- sentido común - evaluación del riesgo - experiencia - motivadores de éxito - preparación escolar

Fuente: Elaboración propia

3.2. Procedimiento

La metodología empleada en el presente estudio es de tipo descriptiva exploratoria, para lo cual se usó el método cualitativo con un análisis de casos múltiples. De acuerdo a Wiersma y Jurs (2005), la investigación descriptiva es esencial en los estudios cualitativos dado el carácter inductivo en el que se parte de situaciones específicas para llegar a conclusiones generales.

Por otro lado, la parte exploratoria responde a que se buscó identificar las características que tiene el sujeto de análisis en relación con un marco teórico que ha sido establecido. La metodología exploratoria ha sido utilizada en estudios de decisiones estratégicas (SDM, *Strategic Decision Making*) por autores como

Mintzberg en su publicación *The Structure of Unstructured Decision Processes*, así como por Liberman-Yaconi, Hooper y Hutchings (2010).

De acuerdo con Yin (2009) los diferentes instrumentos que se pueden emplear para recolectar información son: el experimento, la encuesta, el análisis de información en archivos, el análisis histórico y el estudio del caso. En cada una de estas variantes se deben considerar dos aspectos: el control que se pueda tener sobre el comportamiento de los eventos y el enfoque que tiene la investigación en eventos contemporáneos. Para identificar las herramientas o instrumentos primarios y secundarios para recolectar información, Yin ha elaborado la siguiente tabla:

Tabla 19

Herramientas para recabar información

Instrumento	Preguntas de la investigación	¿Requiere control de comportamiento de los eventos?	Enfoque en eventos contemporáneos
Experimento	¿Cómo? ¿Por qué?	Sí	Sí
Encuesta	¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuánto? ¿Cuántos?	No	Sí
Análisis de archivos	¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuánto? ¿Cuántos?	No	Sí
Análisis histórico	¿Cómo? ¿Por qué?	No	No
Información de estudio de caso	¿Cómo? ¿Por qué?	No	Sí

Fuente: Yin, R. (2009). *Case Study Research*.

De acuerdo a la metodología de estudio del caso, la presente se considera una investigación explicativa, ya que el tipo de preguntas tienen relación con las operaciones y no constituyen una mera recopilación de datos y frecuencia.

Tabla 20

Clasificación de empresas para análisis

Zona	Antigüedad	Número de empleados	
4	40	255	
6	13	221	
10	40	193	
13	11	178	
1	7	176	
8	14	157	
11	15	152	
15	4	149	
2	12	122	
18	12	108	
3	27	98	
14	6	95	
17	17	91	
5	12	93	Empresas
16	20	96	PYME
7	15	79	
19	7	93	
12	4	59	
9	1	47	

Fuente: Información de primera mano recabada en cada empresa.

En el capítulo anterior se explicó que las compañías analizadas fueron evaluadas también por los resultados logrados en tres años, esto se consiguió gracias a que se tuvo acceso a los estados financieros de dicho periodo, y en cada empresa se pudieron identificar los siguientes aspectos:

Pasaron ya la etapa crítica de supervivencia al tener más de tres años de existencia, lo cual indica que han logrado madurez en su mercado y experiencia.

Incrementaron cada año el volumen de operaciones, lo cual conduce a pensar que, al menos, en las ventas reportadas en sus estados financieros han tenido crecimiento año con año.

Reportaron utilidad de operación en cada ejercicio revisado, esto es aceptable para señalar que estas empresas medianas han alcanzado el éxito.

A partir de estos elementos, se seleccionaron cinco empresas, tres lograron los mejores resultados y las dos restantes se encuentran en el grupo de distribuidores que tiene los resultados más bajos.

De acuerdo con Yin (2009) los resultados del análisis de casos múltiples se deben validar o triangular con otros elementos que permitan corroborar lo que se observe. Dichos elementos pueden ser cualitativos o cuantitativos; en esta investigación se tomaron en cuenta ambos. El primero es cuantitativo porque se usaron datos numéricos, tales como la cantidad de empleados, las ventas anuales, el rendimiento sobre capital y los años de antigüedad de las empresas. Por el lado de la información cualitativa, mediante las entrevistas se recabó información para evaluar y comparar la forma en que los empresarios llevan la planeación estratégica, pero también, cómo utilizan la flexibilidad, la información y las habilidades como directores.

El modelo que se siguió es similar al que manejan Liberman-Yaconi, Hooper y Hutchings (2010) en un estudio que realizaron a 11 empresas australianas del sector servicios de TI, y para cuya estructura se basaron en Mintzberg (1979) y Yin (2009). En este escrito se señala que debe existir una fuerte relación entre la teoría y la metodología de investigación. De hecho menciona que hay cuatro estrategias generales para recabar información y analizarla:

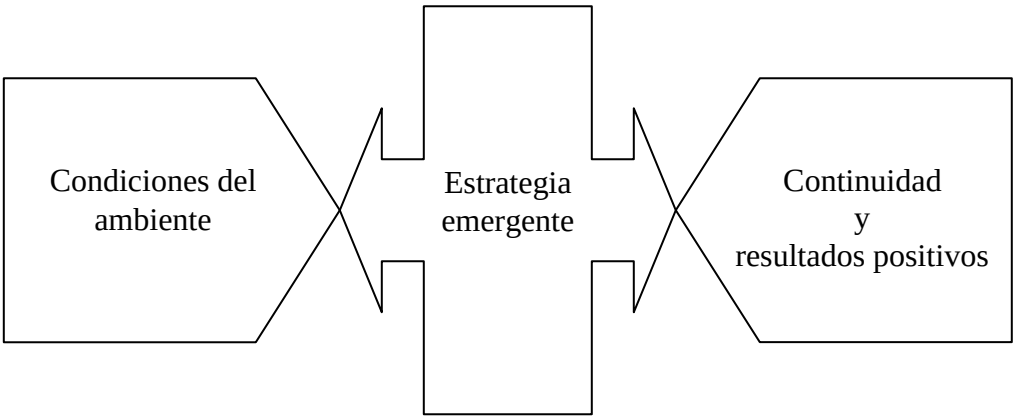
1. Confiar en proposiciones teóricas: se usa cuando las propuestas se generan desde la perspectiva de la teoría desarrollada, que además lleva a la examen para contener preguntas de investigación, revisión de la literatura, y generar nuevas hipótesis y propuestas.
2. Desarrollar la descripción de un caso: se aplica cuando no es factible tener la base teórica en el análisis del caso. Esta estrategia es menos preferible que la primera y consiste en desarrollar un marco de referencia para explicar el caso con la información que se tiene a la mano pero sin contar con las preguntas de investigación preparadas.

3. Usar datos cualitativos y cuantitativos: puede ser la más atractiva y utilizada, dado que toma en cuenta ambas metodologías. La cuantitativa puede ayudar a partir de un análisis estadístico, que además se complementa con datos cualitativos que ayuden a explicar el caso.
4. Examinar explicaciones rivales: se basa principalmente en la utilización de información relevante que se haya generado al analizar otro punto de vista de la investigación. Probablemente, en el pasado se pudieron haber realizado una o varias investigaciones que dieron resultados diferentes, o bien, puede ser que existan argumentos contrarios a los que se estén revisando.

Conforme a lo señalado por Yin (2009), en la presente investigación se partió de la primera estrategia, es decir, se trabajó con proposiciones teóricas, pero también se emplearon algunos datos estadísticos que permitieron aplicar la tercera estrategia. Este autor menciona que se puede triangular la información con datos cuantitativos o cualitativos, así, en el presente estudio los frutos de las entrevistas se compararon contra los resultados financieros de cada concesionario y con los planes de negocio que los dueños de las empresas prepararon. Lo anterior ayudó a mostrar que las estrategias de las empresas se adaptan al ambiente y conducen a que los planes de negocio se tengan que moldear para alcanzar buenos resultados económicos. En la siguiente figura se muestra la importancia del ambiente que rodea a la empresa y cómo ésta se adapta para lograr continuidad y resultados positivos.

Figura 13

Relación de ambiente y estrategia



Fuente: Elaboración propia.

En la siguiente tabla se indican las características y sub-características que se observaron de las PYME, así como los autores que han escrito acerca de estos factores. De esta forma se cumple con la revisión de los conceptos bajo un marco de referencia teórica, que se relacionan con la investigación y que ayudan a dar solidez a las nociones analizadas.

Tabla 21

Características de la PYME y autores

Características	Sub-características	Autores
Flexibilidad	- adaptación - innovación - sistemas flexibles - organización orgánica	Mintzberg Julien Lindblom
Información	- cercanía con clientes - redes empresariales - consejos de expertos - información formal - conocimiento tácito e implícito	Aygris y Shon Julien Nonaka y Takeushi
Empresario	- sentido común - evaluación del riego - experiencia - motivadores de éxito - preparación escolar	Richbell, Watts y Wardle Barney Moran

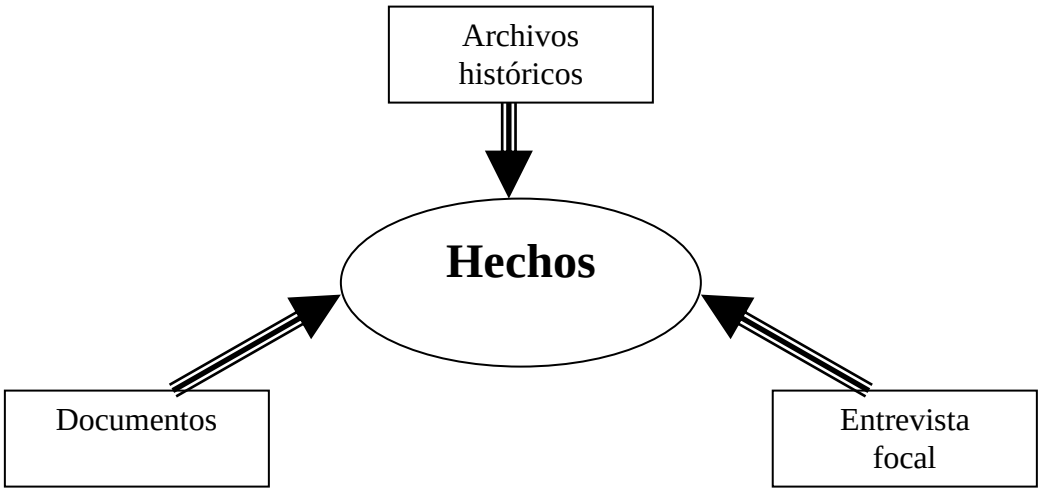
Fuente: Elaboración propia

Para la realización de esta investigación se consideró recurrir a diferentes fuentes de información que permitieron triangular la información y con ello dar validez al proceso utilizado. Yin (2009) indica que no es recomendable utilizar sólo una fuente de información en el análisis de casos, dado que carece de fundamentos y es precisamente por esta carencia que los métodos cualitativos son tan cuestionados por algunos investigadores.

El proceso de triangulación debe permitir que la información se corrobore por diversos medios, que se concluya en los hechos y que se formulen ideas sobre el sujeto de análisis.

Figura 14

Información de la investigación cualitativa



Fuente: Elaboración propia con base en Yin (2009).

3.2.1. Documentos

Los documentos que se utilizaron para este análisis fueron los estados financieros de las empresas, que consisten básicamente en los siguientes:

balance general del ejercicio 2008 y 2009.

estado de pérdidas y ganancias de los dos ejercicios completos.

3.2.2. Archivos históricos

Son principalmente los planes de negocio que elabora cada empresario.

3.2.3. Entrevista focal

Ésta se realizó a los dueños de las empresas, para la cual se elaboró un cuestionario que permitió seguir la línea de investigación y mantener al entrevistado y entrevistador dentro del objetivo. La entrevista duró aproximadamente 60 minutos y se audio grabó para los fines del análisis.

Los datos y documentos que se recabaron a través de las tres fuentes de investigación señaladas, se mantuvieron en archivos electrónicos para su análisis y como evidencia para la comprobación.

Como se ha indicado, uno de los elementos para obtener información es la entrevista focal, la cual debe ser cuidadosamente preparada con la finalidad de evitar lo siguiente (Merton, Fiske y Kendall, 1990):

Sesgo en la información recabada, ya que el entrevistado responde lo que el entrevistador quiere escuchar.

Influencia del entrevistador de tal forma que dirija las preguntas hacia una respuesta predeterminada.

Omisión de aspectos importantes de la investigación.

Así pues, la entrevista focal se preparó tomando en cuenta los elementos básicos de la investigación, que son principalmente señalados por las características y sub-características de las PYME y que se mencionaron en la tabla 19, así como por la manera en que éstas participan en la formación de la estrategia empresarial. En el análisis del marco teórico se ha visto que la flexibilidad, la información disponible y las características del empresario son vitales para el establecimiento de la estrategia, y por ello dichas características se tomaron como línea de enfoque para las preguntas de la entrevista. Dado lo anterior, se plantearon los reactivos a seguir (tabla 22), se presentaron las respuestas que pueden señalar si

las empresas que se incluyen en la presente investigación están representadas dentro de los conceptos que enmarcan las características de las PYME.

El análisis de la información que arrojaron las entrevistas focales se presenta a manera de reporte; de tal manera que está representada cada una de las sub-características de las empresas para darle sentido a la base teórica que se ha presentado en capítulos anteriores.

Tabla 22

Características de la PYME con reactivos

	Dimensión	Categoría	Reactivo
Características	Sub-características	Reactivo	Respuesta esperada
Flexibilidad	Adaptación	- ¿Cuál es el grado de flexibilidad que tiene su empresa? - ¿Cómo se adapta a los cambios del ambiente? - ¿Qué acciones toma para ir adaptándose? - ¿Quién toma las decisiones de adaptación de acuerdo a las perspectivas de la empresa? - ¿Hasta dónde se involucra el dueño-director en el proceso de adaptación?	- Enfoque hacia las nuevas oportunidades que presenta el mercado. - Adaptabilidad al cambio. - Procesos adecuados. - Satisfacción al cliente.
	Innovación	- ¿La innovación es algo	

	Redes empresariales	- ¿Cuántas veces se acerca a las redes empresariales como Cámaras y Asociaciones? - ¿Qué información obtiene de ellas? ¿Es útil? ¿Le permite orientar mejor sus decisiones? - Además de empresarios de su mismo giro, ¿tiene reuniones o intercambio de información con empresarios de otros giros?	- Son un medio de accesar a información. - Mejor entendimiento del mercado. - Comparten información. - Buscan seguir al líder y mejores prácticas.
	Consejos de expertos	- ¿El consejo de expertos como asesores es una herramienta que ustedes emplean para definir la estrategia de su empresa? - ¿Cuántas veces consulta o ha tenido consultas con asesores para recibir información y guiar la toma de decisiones? - ¿La información de asesores pudiera orientar mejor las decisiones y mejorar los resultados de su empresa?	- La transferencia de conocimiento es fundamental. - Los expertos se convierten en asesores. - El consejo de expertos es fundamental para cubrir deficiencias. - Manejo de información y conocimiento específico y enfocado.
	Información formal	- ¿La información formal, como son reportes y revistas especializadas, constituyen una fuente de información para usted? - En caso de usar estas fuentes formales, ¿en qué áreas busca aplicarlas? - ¿Qué nivel de confianza tiene en los reportes especializados? - ¿Utiliza la información de fuentes especializadas sólo como orientación o son guía fundamental para tomar decisiones?	- La información formal viene muchas veces de los expertos. - La información formal apoya la toma de decisiones. - La experiencia se complementa con esta información. - Tener información formal apoya las decisiones.

	Conocimiento tácito e implícito	- Del conocimiento que tiene en su empresa ¿qué porcentaje es considerado conocimiento tácito y cuánto implícito? - ¿El conocimiento que usted ha adquirido en los años de experiencia está formalmente escrito en procedimientos, políticas y disponible para que otros tomen decisiones? - ¿El conocimiento implícito se conserva, revisa y modifica bajo mecanismos rutinarios para que se mantenga actualizado? - ¿Cómo transfiere sus conocimientos y experiencias a otras personas de su organización?	- El conocimiento se apoya con la experiencia en la toma de decisiones. - Es importante utilizar el conocimiento tácito de los colaboradores y de la gerencia. - La participación del empresario en la toma de decisiones es una forma de transferir conocimiento. - Las decisiones se apoyan de acuerdo al mercado y a la experiencia.
Empresario	Sentido común	- ¿Cuántas veces se tiene toda la información necesaria en la mano para formular sus estrategias? - ¿Qué tan útil siente usted que es el sentido común para las decisiones y la estrategia? - Una vez establecida la estrategia de su empresa, ¿qué tanto se modifica por una visión distinta de acuerdo a cambio en su sentido común? - ¿Se emplean la experiencia y las corazonadas en las decisiones de su empresa? - ¿Qué tanto confía usted que se fije el rumbo de su empresa con poca información pero guiado por las corazonadas o sentido común?	- Utilizar el sentido común es el más común de los sentidos. - La información se puede complementar con el sentido común. - En caso extremo se puede hacer más caso al sentido común que ueún.

Como se ha expresado anteriormente, la presente investigación está enfocada a observar cómo se aplica la planeación emergente en la PYME en ambientes de incertidumbre; se entiende por estrategia emergente aquella acción que va modificando las decisiones que toma el empresario para adaptarse a las condiciones del ambiente en que opera la compañía.

Se identifica que en las PYME se aplica la estrategia emergente cuando el análisis de la información muestra que el empresario modifica las decisiones con base en el ambiente de incertidumbre en el cual está rodeada la empresa, y el dueño deberá adaptar o modificar sus decisiones y acciones comparadas contra su plan de negocios, para estar de manera congruente con las nuevas condiciones y alcanzar así, los resultados esperados.

En virtud de lo anterior, las preguntas sobre los empresarios de PYME que guiaron al presente estudio fueron:

1. ¿Por qué consideran que una fortaleza de su empresa es la flexibilidad para adaptarse a un ambiente incierto y cambiante?
2. ¿Cómo usan las fuentes de información formal e informal para tomar decisiones y adaptar su estrategia?
3. ¿Cómo aplican la información que adquirieron con su experiencia y sus conocimientos para formular la estrategia?
4. ¿Por qué consideran que el éxito y la permanencia de su empresa se debe a la aplicación de una estrategia que se adapta a las condiciones del ambiente?

Capítulo 4
Resultados

4.1. Introducción

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, el objetivo de la presente investigación es poder visualizar la manera en que las PYME toman sus decisiones estratégicas. La bibliografía existente muestra estudios en los cuales se dictamina que la estrategia de una empresa puede ser de dos tipos: formal (Armstrong, 1986; Ansoff, 1965; Kuratko y Hodgetts, 2004) o bien, emergente o informal (Mintzberg, H; Waters, A, 1985; Julien, 2009; Chan y Foster, 2001). Estos autores han mostrado que ambas estrategias son aceptables, y en cada uno de ellos se encuentran análisis que conducen a mostrar que su posición es correcta.

Cabe resaltar que la estrategia empresarial se ha estudiado principalmente enfocándose en las grandes compañías (Johnson, Melin y Whittington, 2003), mientras que las PYME han quedado rezagadas. Julien es uno de los principales investigadores de las empresas medianas y pequeñas y ha encontrado, junto con otros autores, que la toma de decisiones estratégicas es decisivo para asegurar la supervivencia y el éxito financiero de la empresa (Beaver y Jennings, 2005; Joyce y Woods, 2003).

Los directores de la PYME se enfrentan a varios elementos que dificultan la realización de un plan estratégico formal.

> Las empresas pequeñas típicamente tienen muy poca o carecen de estructura técnica, poco apoyo de personal, una incipiente división de actividades, mínima diferencia entre los departamentos y una pequeña estructura jerárquica. Muy poco de su comportamiento es formalizado y sólo se hace uso en una mínima parte de planeación, capacitación y redes de conocimiento, su estructura es totalmente orgánica (Mintzberg, 1979).

En la estrategia emergente que identifican Mintzberg y Lampel (1999) dentro de la escuela de crecimiento, las decisiones de los dueños de las PYME tienen un contexto diferente al de las grandes empresas, debido a los escasos recursos –económicos, materiales, humanos, de información y de estructura organizacional– con que cuentan las primeras.

En tal virtud, la estrategia emergente tiene un cierto nivel de informalidad (Mintzberg, Raisinghani, y Theoret, 1976) en tanto que no se deja plasmada en un documento formal, en el cual se le dé seguimiento a los resultados logrados. En la estrategia emergente la decisión es tomada con base en la poca información disponible, el sentido común, la flexibilidad de adaptación que tiene la PYME, la experiencia y el nivel educativo del empresario (Mintzberg y Waters, 1985). Julien complementa este concepto de supervivencia al indicar que existen tres condiciones importantes para mantener la competitividad y por consecuencia sobrevivir: la flexibilidad, la cercanía y el aprendizaje.

La escuela del aprendizaje señalada por Mintzberg (1990) menciona que el empresario toma las decisiones de forma individual adaptándose al ambiente cambiante en que actúa la empresa. A este proceder Mintzberg lo identifica con la teoría del pensamiento cambiante o *Muddling Through* (Lindblom, 1959).

Esta misma corriente considera que la estrategia de las empresas también se influye por el conocimiento del empresario. Es decir, las características del empresario impactan las decisiones tomadas y el conocimiento es un proceso que el propietario va adquiriendo a medida que tiene mayor nivel educativo y más experiencia (Argyris y Schon, 1974).

La teoría del conocimiento, como la señalan los autores antes citados, es un proceso continuo en el cual el empresario toma decisiones con base en su experiencia, aprende de los resultados y vuelve a tomar decisiones apoyado en la nueva experiencia y así sucesivamente. Un factor importante es el conocimiento

que el propietario adquiere en un proceso formal; es decir en su proceso educativo, algunos estudios han mostrado que las PYME que han sobrevivido están lideradas por personas con nivel educativo profesional, terminado o incompleto. En la publicación *Observatorio PYME en México*, se reporta que el 50% de los empresarios tienen estudios profesionales terminados y el 11% tiene estudios universitarios inconclusos.

Asimismo, dentro de la escuela del aprendizaje, Nonaka y Takeuchi (1995) mencionan que una vez que se adquiere el conocimiento, éste se transfiere de manera tácita o implícita. Identifican que el conocimiento tácito es aquel que no se tiene plasmado en documentos formales –en papel o electrónicos–, que forma parte de cada persona y que ha sido adquirido muchas veces con base en la experiencia o transferido de una persona a otra a través de un patrón de historias, anécdotas o pláticas.

Por otra parte, el conocimiento implícito se obtiene de manera formal, es decir, queda plasmado en documentos para que sea aprovechado por otras personas. En muchas ocasiones el conocimiento tácito se transforma en implícito, porque las personas tienden a presentarlo en diagramas de proceso, reglas, políticas o procedimientos. Cabe resaltar que en las PYME el conocimiento es por lo general tácito, dado que la limitada estructura organizacional hace difícil formalizarlo, además de que en muchas ocasiones el dueño es quien toma las decisiones y fija la estrategia con base en sus propios conocimientos.

Así, en esta investigación se planteó, por un lado, si los empresarios mexicanos en el sector servicios del ramo automotriz cumplen con la teoría de formalizar los planes estratégicos y con ello logran el éxito de sus empresas; o bien, si de acuerdo con la teoría que indican otros autores en sentido contrario, estos empresarios no tienen un plan estratégico formal, sino que su modelo se apega a una estrategia emergente, como es descrita por Henry Mintzberg.

Las preguntas que se formularon fueron:

1. ¿Por qué los empresarios de PYME consideran que una fortaleza de su compañía es la flexibilidad para adaptarse a un ambiente incierto y cambiante?
2. ¿Cómo usan las fuentes de información formal e informal para tomar decisiones y adaptar su estrategia?
3. ¿Cómo aplican la información con experiencia y conocimientos adquiridos para formular su estrategia?
4. ¿Por qué consideran que el éxito y la permanencia de su empresa se deben a la aplicación de una estrategia que se adapta a las condiciones del ambiente?

4.2. Análisis de resultados

Se entrevistaron a dos propietarios de empresas con menos de 100 empleados que operan en el sector de servicio y comercio, mismas que se identifican como empresas medianas.

Tabla 23

Características de los empresarios entrevistados

	Empresa 1	Empresa 2
Edad	53 años	58 años
Estudios	Carrera profesional trunca Estudios de especialización	Carrera profesional terminada Posgrado
Años como empresario	23 años	15 años
Experiencia previa	Empleado en ventas	Director de ventas y director general
Participación accionaria	Mayoritaria	Mayoritaria
Régimen empresarial	Sociedad Anónima de Capital Variable	Sociedad Anónima de Capital Variable
Posición en la empresa	Director general	Director general
Quién fija la estrategia	Director general	Director general y se presenta ante un consejo directivo

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, las personas entrevistadas han alcanzado un nivel de estudios universitarios, a pesar de que el primero no los concluyó. Hay que recordar que en el *Observatorio PYME en México* se indica que el 50% de los dueños han alcanzado el nivel de estudios profesionales. Julien (2009) señala que los empresarios tienen tres tipos de influencias: afectiva, simbólica y sociológica, las cuales les permiten desempeñarse y formar sus estrategias. De éstas, la simbólica se genera por la educación del empresario y su experiencia laboral. Asimismo, se puede verificar lo que señalan Richbell, Watts y Wardle (2006) en el sentido de que el empresario de PYME es una persona de alta preparación académica y experiencia laboral en otras empresas.

Los dos empresarios entrevistados continuaron su preparación por medio de otros estudios de especialización enfocados en aéreas administrativas, fiscales y de alta dirección, y expresaron el alto valor que dan a la preparación académica, la cual también exigen a sus empleados y a los candidatos a ingresar a trabajar en sus empresas. Para ambos, tener personal de buen nivel educativo les permite establecer sus estrategias, comunicarlas, formalizarlas y llevar la medición de resultados, de manera más efectiva y eficiente.

Tal cual lo mencionan Richbell, Watts y Wardle (2006), en ambos casos los empresarios han tenido experiencia previa como empleados, pero tomaron la decisión de iniciar un negocio con cierto nivel de seguridad; pero a la vez, cierto conservadurismo (Julien, 2009). La experiencia previa está dentro del conocimiento adquirido y es fundamental para el éxito. De acuerdo a Lindblom (1959) la experiencia forma parte fundamental del aprendizaje organizacional y soporta a los empresarios en la toma de decisiones. De igual manera, constituye el conocimiento tácito que tiene el empresario (Nonaka y Takeuchi, 1995).

El dueño-empresario es quien toma las decisiones, fija las estrategias y determina el rumbo de la empresa. Sabemos que la estructura flexible permite que la PYME se adapte a las condiciones del ambiente, pero la toma de decisiones se

concentra en una persona. Esta acción constituye una ventaja competitiva que refuerza la posición de cada compañía, dado que se ve como recurso único en cada una y no se puede repetir, copiar o sustituir; para ello se consideraron los estudios de la teoría de los recursos (*Resource Based Theory*) que plantea Barney en sus análisis seminales (Barney J., 1991; Barney, Wright y Ketchen, 2001).

En la siguiente tabla se presentan los resultados que se obtuvieron a través de las entrevistas. En ella se muestran las tres características que se han señalado como primordiales para la formulación de estrategia en la PYME: flexibilidad, información y educación.

Asimismo, se muestran las respuestas de cada empresario en relación con estos temas. Las entrevistas duraron en promedio una hora, y en cada una el empresario tuvo en sus manos un cuadro en el que se mostraban las características de la PYME y los identificadores. A partir de esa información se les cuestionó sobre cada concepto y las respuestas fueron audio grabadas para su análisis posterior. Los puntos que se señalan en la siguiente tabla fueron extraídos de dichas entrevistas.

Tabla 24

Características de las PYME con resultados

Características	Identificadores	Respuesta esperada	Empresa 1	Empresa 2
Flexibilidad	Adaptación	- Enfoque hacia las nuevas oportunidades que presenta el mercado - Adaptabilidad al cambio - Procesos adecuados, satisfacción al cliente	- En las PYME la **adaptabilidad es básica para reaccionar** - El reto es no abusar de la flexibilidad porque puede ser **desventaja** (falta de control) - Equilibrio entre **flexibilidad y control** - La decisión de flexibilidad es del director general y/o	- De acuerdo a las **necesidades del cliente** - Las decisiones las toman los directores para satisfacer necesidades - Tiene consejo directivo de cinco personas - Análisis de las **necesidades del cliente**

			dueño - El reto es entender las condiciones de la empresa y tomar decisiones - La **sensibilidad** al cambio en medio ambiente es vital	- **Análisis de la competencia** - **Diferenciación** por servicios ofrecidos
	Innovación	- Acciones encaminadas a nuevos procesos - Cercanía al cliente para satisfacer necesidades - Conocer nuevas tecnologías y técnicas de servicio - Capacitación	- Innovar con **enfoque al cliente** en los servicios que ofrecen - **Innovar es una ventaja estratégica** - **Innovar es relativo al éxito** - Innovar debe ser parte de la misión y visión	- Las ideas innovadoras surgen de **consejos de personas externas y asesores** - Enfoque de satisfacción con el **cliente como socio comercial** - **Romper paradigmas** como primera acción - **Revisión de resultados** para evaluar resultados de la innovación - **No arriesgan el patrimonio de la empresa**
	Sistemas flexibles	- Organización que se adapta a los cambios - Conocimiento de las necesidades del cliente - Rápida toma de decisiones - Estructura organizacional orgánica - Comunicación fluida	- La flexibilidad debe ser **entendida por todo el personal** - Las acciones del personal operativo complementan las decisiones - El análisis y decisión rápida son fundamentales - **La falta de análisis y acciones causa la desaparición de PYME** en los primeros años - **Esta es una ventaja de la PYME**	- **Las normas de operación** enmarcan las acciones y son flexibles - La **flexibilidad es en operaciones atípicas** - La toma de decisión en la flexibilidad de sistemas se da por el consejo directivo - Ante un **ambiente turbulento la empresa adaptó sus procesos** - **Con cautela pero con visión hacia el cliente como**

				socios comerciales - **Aprovecharon áreas de oportunidad** - **La flexibilidad permitió alcanzar y superar los objetivos**
	Organización orgánica	- Control en toma de decisiones por una persona, generalmente el dueño-director - Aún cuando hay definición de funciones, se permite participar en apoyo a otras áreas - La supervisión es controlada por una persona - La estructura se adapta a las necesidades del ambiente u oportunidades	- La organización debe ser flexible - **La disciplina es parte de la organización** - Una organización flexible ha sido **fundamental para el éxito**	- **La estructura se adapta** - El cliente conoce la estructura organizacional y oferta - **Las decisiones son del director y un consejo que se adapta** - Todo el personal sabe los niveles de decisión y autoridades que poseen - **Las decisiones son inmediatas y toman decisiones para satisfacer al cliente**
Información	Cercanía con clientes	- Relación muy próxima - Apoyo constante al cliente - Sentimiento de familiaridad - Actuación más parecida a la de un asesor del cliente	- **Us[illegible]e tecnologías de[illegible]rmación (CR[illegible]** para conoc[illegible] nece[illegible]es de[illegible] clientes - **El cliente tiene información valiosa,**	

		conocimiento específico y enfocado		
	Información formal	- La información formal viene muchas veces de los expertos - La información formal apoya la toma de decisiones - La experiencia se complementa con esta información - Tener información formal apoya las decisiones	- **El asesor proporciona mucha información formal**	- **La información formal es básica pero se complementa con la información informal** - La estrategia se fija con base en la información que tiene la dirección y se plantea al consejo directivo
	Conocimiento tácito e implícito	- El conocimiento se apoya con la experiencia en la toma de decisiones - Es importante utilizar el conocimiento tácito de los colaboradores y gerencia - La participación del empresario en la toma de decisiones es una forma de transferir conocimiento - Las decisiones se apoyan de acuerdo al mercado y la experiencia	- El conocimiento a partir de las áreas de informática toma relevancia al tomar decisiones - **El conocimiento se hace implícito**	- **El conocimiento tácito se adquiere por experiencia** y se usa para las estrategias - **El conocimiento implícito se transforma en formal** cuando se pone en procedimientos - **Muchos ejecutivos se buscan con experiencia** - **Las fallas y aciertos se comentan para capitalizar el conocimiento** - **Aprenden de la experiencia** de todos los empleados
Empresario	Sentido común	- Utilizar el sentido común es el más común de los sentidos - La información se puede complementar con el sentido común - En caso extremo	- El sentido común es un elemento primordial que debe tener el ejecutivo - La información es importante pero sin sentido común las decisiones pueden estar mal	- **El sentido común y la experiencia se toman en cuenta para decisiones** - **La observación de los hechos por parte del empresario, al**

		se puede hacer más caso al sentido común que a la información - Cuando la información no está al 100%, la toma de decisiones se apoya en el sentido común - La estrategia se adapta al ambiente y el sentido común ayuda	- **El sentido común ayuda a fijar una estrategia,** aun contra de los expertos	**igual que los científicos, apoya las decisiones** - El sentido común es decisivo para tomar decisiones - **Deben ser ágiles o se pierde la oportunidad**
	Evaluación del riesgo	- Todo empresario corre riesgo - El riesgo siempre está presente - Evitar poner en riesgo la supervivencia de la empresa - El riesgo debe ser medido	- Una característica del empresario es que **debe estar dispuesto al riesgo** - Todas las decisiones llevan un riesgo - **El riesgo se minimiza con la práctica y control** - El riesgo debe ser medido y controlado - **La estrategia se fija cuidando la estabilidad de la empresa** - **La empresa que no corre riesgo difícilmente puede crecer**	- Los empresarios por naturaleza toman riesgo. - **El riesgo se debe tomar, pero debe ser calculado** - Medir bien hasta dónde quiere arriesgar, **nunca estar en una posición para perder el patrimonio** - La estrategia debe formularse con base en un **riesgo calculado** - Cambia la palabra riesgo por la palabra ~~**e**~~**exposición de para la estrategia**
	Experiencia	- La experiencia es parte del conocimiento tácito - La estrategia de la empresa se apoya en la experiencia - Tener equipo que cuente con experiencia y conocimientos	- **La experiencia va de la mano con el sentido común**	- **La experiencia permite entender mejor las condiciones del mercado** - **Al empresario le debe apasionar lo que hace.**

		- La experiencia y el sentido común se combinan para fijar la estrategia		
	Motivadores de éxito	- Los beneficios económicos son importantes - Permanencia de la empresa - Legado hacia los empleados - Satisfacción de servir a los clientes - Un cliente satisfecho da sentimiento de éxito	- Los motivadores del éxito cambian con el tiempo - **El empresario busca el éxito cuantitativo y cualitativo** - **Los resultados económicos y de rentabilidad** también son importantes - Logros aspirando a satisfacer al cliente - **La pasión por el éxito conduce a fijar la estrategia para lograr los resultados**	- **No necesariamente es el resultado financiero** - **El motivador es la permanencia y el futuro** - La integración de la empresa en todos sus aspectos, especialmente el recurso humano - **El éxito se mide por el reconocimiento del cliente y de los empleados** - **El empresario que se mide por un número no va a sobrevivir** - El empresario va evolucionando en sus satisfactores, es decir, va madurando - **Para tener éxito debe ser apasionado**
	Preparación escolar	- La preparación escolar permite entender mejor el mercado - Fijar estrategias con base en la experiencia y conocimientos adquiridos - La preparación escolar contribuye a una buena comunicación con el cliente - La estrategia de la empresa se entiende mejor	- La preparación educativa es muy importante y **fundamental para crecer y lograr la permanencia** - **La educación no es sólo del empresario sino del personal en sus mandos directivos** - Las exigencias del cliente pueden ser mejor entendidas con una buena base académica - **El plan estratégico**	- **La preparación escolar permite al empresario crecer y formar su estrategia** - El empresario entiende mejor la información interna y externa - **Fijan planes estratégicos como presupuestos a 12 meses y la visión de 5 y 10 años** - **No hay plan**

		cuando hay buen nivel escolar - La preparación permite una mejor adaptación de la estrategia en ambientes económicos inciertos	**es conocido y compartido con los colaboradores,** donde hay un plan formal en el que se fijan objetivos y control, pero se **adapta o se hace flexible de acuerdo al mercado y ambiente empresarial**	**estratégico por escrito a largo plazo,** sólo el presupuesto al primer año - Los planes de largo plazo son del conocimiento de los mandos directivos - **No lo ponen por escrito, ya que pueden cambiar su estrategia**

Fuente: Elaboración propia

Además de las entrevistas realizadas, se contó con documentos y datos históricos que permitieron triangular la información, de manera que se cumplió con los elementos de validez de un estudio cualitativo.

Los documentos y datos históricos a los que se tuvo acceso por parte de ambas empresas fueron:

> Planes de negocio para los ejercicios fiscales 2008 y 2009, que prepararon los empresarios para visualizar sus actividades y resultados de los siguientes años. En ellos, cada uno mostró sus expectativas de ingresos, estructura organizacional, cobertura territorial, servicio a clientes y resultados económicos.
>
> Estados financieros que consisten básicamente en el balance general y el estado de resultados.
>
> Información de ventas que, en conjunto, permiten analizar los resultados alcanzados en las mismas variables que se vieron en los planes de negocio.

En la siguiente tabla se muestran los datos encontrados en los planes de negocio y los alcances reales logrados en cada ejercicio.

Tabla 25

Datos históricos de PYME analizadas

Empresa 1						
	Plan 2008	Real 2008	%	Plan 2009	Real 2009	%
Venta de unidades (millones de dólares)	19.5	21.6	11%	21.1	6.3	-70%
Participación de mercado	65%	69%	6%	68%	70%	3%
Ingresos por refacciones (mdd)	5.5	6.5	18%	6.0	7.3	22%
Ingresos por servicio (mdd)	2.0	2.5	25%	2.6	3	15%
Flujo de caja	0.8	0.9	13%	1.1	0.6	-45%
Empresa 2						
	Plan 2008	Real 2008	%	Plan 2009	Real 2009	%
Venta de unidades (millones de dólares)	49.5	51.5	4%	53.5	34.7	-35%
Participación de mercado	82%	85%	4%	87%	90%	3%
* Ingresos por refacciones (mdd)	4.2	5.5	31%	4.4	6.8	55%
* Ingresos por servicio (mdd)	1.4	1.0	-29%	1.5	0.6	-60%
Flujo de caja (mdd)	459	520	13%	793	415	-48%

Fuente: Información presentada por los empresarios entrevistados

Como se puede ver, junto a los datos tomados de los planes de negocio elaborados por los propietarios, están los resultados reales que alcanzaron y se plasmaron en los estados financieros de ambas empresas. Asimismo, se presenta la variación porcentual que tuvieron entre los planes de negocio y datos históricos reales.

La interpretación de la tabla anterior se hizo con base en una entrevista posterior con los empresarios en la que explicaron los motivos de dichas diferencias, las acciones tomadas y las causas que lo han originado. Es importante resaltar que la

crisis económica del 2009 afectó a ambos negocios de igual manera y los empresarios la ubicaron en el contexto de la industria automotriz y de transporte de carga.

A continuación se muestran los resultados del análisis de los datos recabados y la entrevista con los empresarios, a partir de las preguntas de investigación:

1. *¿Porqué los empresarios de PYME consideran que una fortaleza de su empresa es la flexibilidad para adaptarse a un ambiente incierto y cambiante?*

   La flexibilidad que presenta la empresa mediana y pequeña es uno de los principales elementos que le ayudan a permanecer activa. Como lo ha expresado López Salazar (2008) en su estudio sobre las empresas mexicanas, la disponibilidad para adaptarse al medio ambiente permite que la PYME tenga mayor posibilidad de sobrevivir. De igual manera, Julien (2009) expresa que hay tres factores determinantes para la PYME: flexibilidad, cercanía y aprendizaje. Así, la teoría y los resultados de estudios anteriores se identifican en los comentarios de los dos empresarios entrevistados, quienes indican que la flexibilidad es necesaria para el éxito, y de hecho es un referente para la supervivencia.

   La empresa 2 apuntó que la flexibilidad es necesaria pero enfocada hacia las necesidades del cliente; por lo tanto, deben estar al pendiente de lo que demandan sus consumidores para adaptarse a ese mercado. Cabe señalar que la flexibilidad no debe estar peleada con el control, como lo indicó el dueño de la empresa 1, porque se pueden enfrentar a varias dificultades y entonces, la ventaja que implica la flexibilidad se transforma en un problema serio si abusan de ella. Es conveniente tener en cuenta que el empresario es quien debe tener la visión para adaptar la compañía.

   Porter (1979) indica que la estrategia en las empresas se puede encausar en dos formas, por diferenciación del producto y por costos. Y precisamente, el

segundo empresario entrevistado señaló que la flexibilidad de su empresa se basa en la diferenciación del producto entregado al cliente. Si bien se analizaron empresas de servicios, la diferenciación se presenta en la percepción del cliente al recibir una mejor atención en comparación con la competencia. En este aspecto se presenta lo comentado por Julien (2009), quien indica que un factor de la PYME es la cercanía, es decir, la proximidad que tiene la empresa con sus clientes y proveedores; de tal forma que, en la mayoría de las ocasiones, es el mismo dueño-director quien hace contacto con ellos y a su vez, la percepción de estos sirven de guía para fijar el rumbo de la empresa.

Cabe destacar que ambos empresarios consideran que es importante estar atentos al medio ambiente y a las necesidades del cliente, así como tener la sensibilidad para identificar los cambios y adaptar el proceder de la empresa y la estrategia a seguir.

La innovación que puede realizar la PYME determina la posibilidad de supervivencia, esta capacidad es una de las ventajas de la empresa, tal como lo indica Edith Pernose (1959) que afirma que las capacidades internas de las empresas permiten su crecimiento y esto se da por la manera en la que se adaptan a un ambiente cambiante. A diferencia de las grandes compañías, las PYME tienen mayor posibilidad de realizar un cambio o implementar nuevas actividades. Para los empresarios entrevistados la innovación se debe considerar como una ventaja competitiva; lo que es congruente con lo que expresa Barney (1991). Dado que la innovación es parte del comportamiento del dueño-director, difícilmente es imitada por otras empresas, los resultados no serán los mismos y la empresa que tome la delantera es la que tendrá la oportunidad de ampliar sus posibilidades de éxito.

La idea de luchar contra los paradigmas resalta y constituye un aspecto propio de la personalidad de los empresarios, pues para innovar es necesario salir de

los procedimientos establecidos. Adaptar la forma de actuar a las necesidades del cliente y del ambiente, conduce a evaluar diversas alternativas y cuando sea conveniente, experimentar nuevas. Los empresarios que se arriesgan a romper paradigmas de forma consciente tienen que adaptar sus estrategias previamente establecidas; con lo cual, como indica Julien (2009), las modifican para estar acorde a los cambios del ambiente que vive la empresa. Miller (1983), al igual que otros autores que se han mencionado, señala que la flexibilidad e innovación constituyen las principales características de un empresario y refuerza el hecho de esta actitud para asegurar el éxito.

El que la PYME entienda que debe ser flexible, implica que también debe cuidar no exponerse a elevar el riesgo y causar un daño severo a la empresa. Como indicó el segundo empresario entrevistado, –la innovación puede ser aplicada, pero siempre cuidando que no se exponga el patrimonio, es decir, la permanencia y solvencia de la empresa‖.

La tabla 25 muestra cómo la flexibilidad aplicada a las decisiones empresariales, ha permitido salir adelante en un momento de ambiente incierto. Ambas empresas mostraron que las expectativas de ingresos por su principal producto –los tracto camiones–, fueron muy altos en el 2009 comparado con el ingreso real. Pero por otro lado, el ingreso por refacciones y servicio fue mayor a lo planeado. Ambos empresarios coincidieron en que ante la fuerte caída en la demanda de camiones y tracto camiones tuvieron que flexibilizar su operación y cambiar la estrategia para enfocarse a una parte de su negocio que anteriormente no se veía como importante. La venta de refacciones y servicio superaron lo señalado en el plan de negocios, y gracias a que adaptaron su estrategia pudieron sobrevivir y mostrar resultados positivos, mismos que se contemplan en el flujo de efectivo que generaron.

Asimismo, es conveniente destacar que en estas PYME, la decisión de modificar la estrategia hacia mercados menos atendidos en el pasado, la tomó el dueño-

director, que es quien estableció el camino a seguir al adaptar la estructura de la empresa y dedicar más recursos a estos nuevos mercados. Una de las características de las PYME

Como se puede ver, los empresarios entrevistados valoran mucho la información que se genera por medio del contacto directo con clientes, tal es el caso de la que se formula de manera formal en medios electrónicos, como los CRM y otras tecnologías que permiten una mejor administración y aprovechamiento. La cercanía con el mercado permite reducir la incertidumbre y a su vez, contribuye a forjar la estrategia necesaria para enfrentar al mismo mercado.

En los dos casos, los empresarios coinciden en que la PYME debe estar cerca de los clientes, ya que éstos son los que marcan la estrategia bajo la cual una empresa se mueve. En un sentido claro, el consumidor es el que mejor conoce la realidad y es quien dicta los pasos a seguir. Mediante esta cercanía, los empresarios llegan a colectar datos que transforman en acciones, además de que es el medio más claro y directo de conocer dónde se encuentra la empresa. Una PYME no puede darse el lujo de alejarse de su mercado, así como tampoco debe dejar de prestar atención a las necesidades de los consumidores.

Eisenhardt y Martin (2000) señalan la importancia que los clientes dan a esta cercanía y la flexibilidad de la PYME, mencionan que hay tres elementos importantes en las empresas: la variedad a respuestas complejas, la cercanía para discutirlas y la flexibilidad. Estos conceptos se pueden observar en las respuestas de las entrevistas realizadas.

Los empresarios confirmaron que la estrategia que tomaron para adaptarse a un ambiente incierto dio resultados positivos y surgió de la oportunidad que tienen de estar cerca de sus clientes. Justamente gracias a esta cercanía y a la flexibilidad de la estrategia, pudieron adaptarse y sensibilizarse. En forma clara, el 2009 trajo una fuerte caída de las ventas de unidades, dado que la disminución en la actividad económica también redujo el volumen de carga; pero por otro lado, las empresas transportistas decidieron que la mejor forma de mantener su flota vehicular era con mejores planes de mantenimiento, decisión

que incrementó el volumen de venta de refacciones y de servicio. Los dos empresarios entrevistados entendieron esta nueva forma de observar el mercado, y entonces adaptaron su estrategia en un año de crisis, cambio que se traduce en la principal causa de supervivencia de ambas empresas.

La información obtenida, además, fortalece internamente a la empresa al brindar un conocimiento que se considera como ventaja competitiva y que al mismo tiempo constituye un recurso inimitable y difícil de lograr, no sólo por el simple hecho de tener la información, sino por cómo se interpreta para aplicarla en acciones que distinguen a una PYME de sus competidores. Así, el empresario transforma la información en oportunidad (Julien y Vaghely, 2002), y además la complementa con la que se consigue de otras fuentes íntimamente ligadas al mercado, como son las redes empresariales, los asesores externos y las fuentes formales –revistas especializadas, publicaciones periódicas, reportes de autoridades o del gobierno, entre otros.

A la información que permite al empresario tomar decisiones se le conoce como estructurante, mientras que a la que sólo se recibe pero no es útil, se la llama corriente (Julien, 2009). Asimismo, la información que posee el empresario es parte del conocimiento que Aygris (1982) señala como conocimiento organizacional y explica que en la medida en que se adquiere, el empresario establece su estrategia, evalúa resultados y vuelve a manejar dicho conocimiento para nuevas estrategias. Los empresarios de PYME no pueden mantenerse aislados de este tipo de conocimiento; pues dado que su estructura organizacional es reducida y son pocas las personas que concentran la información y las decisiones, deben buscar que a través de otras empresas –que se pueden contactar en las diversas asociaciones y cámaras–, se comparta y absorba la información valiosa o estructurante que ayude a las próximas acciones.

Cabe destacar que uno de los empresarios entrevistados adicionó un aspecto que tiene que ver directamente con las asociaciones de empresas, pero en las que participan los clientes. De esta manera, el empresario toma la ventaja porque conoce de primera mano la retroalimentación, además de que puede orientar a sus clientes existentes o potenciales, a aplicar las mejores técnicas y conocimiento del producto que ofrece. Este tipo de cercanía y administración del conocimiento, aunado a la información, ha redituado en estas PYME con la permanencia.

Recurrir a los expertos o asesores es básico en toda actividad empresarial y no sólo para las PYME, sino para cualquier compañía. Se entiende que por su nivel incipiente las microempresas no cuentan con recursos para cubrir el costo de asesores, pero pueden buscar si existen este tipo de profesionistas en su localidad o en alguna agencia gubernamental. Los empresarios entrevistados ratificaron esta idea, expresaron que los asesores laborales, fiscales, legales y contables permiten tener la seguridad de que se está tomando el rumbo adecuado para evitar problemas futuros. Los empresarios encuentran en estos asesores profesionales una fuente valiosa de información y una guía para orientar la estrategia. Esto refuerza lo que se ha indicado anteriormente respecto al valor de la información en la formulación estratégica.

Los informes que proporciona el asesor complementan a la información formal que permite al empresario tomar acciones y decisiones. Esta última también puede ser recibida a través de reportes especializados, análisis de mercado, conferencias, seminarios o análisis de oficinas gubernamentales. La importancia de la información no es cuestionable, sin embrago, el desarrollo de los medios de comunicación actual, hacen que desgraciadamente la disponibilidad de ella sea cada vez mayor pero el tiempo, el conocimiento y la oportunidad de procesarla y utilizarla para tomar decisiones es limitado. Así, para contar con la información veraz que se necesita para trabajar en la estrategia a seguir, los empresarios complementan esta disponibilidad con el

análisis y las recomendaciones de expertos. Esta información se conoce como información explícita, y es utilizada por un gran número de personas y por los especialistas, es especialmente importante cuando se tiene la capacidad de recibirla, procesarla y utilizarla (Strang y Meyer, 1993).

La información implícita y tácita es recolectada a través del mercado y se complementa con la experiencia del empresario, pero además requiere de mecanismos para que pueda ser interpretada y utilizada (Julien, 2009). Muchas veces quien tiene esta información no sabe que la posee, o bien, desconoce cómo expresarla para que sea empleada, y en ocasiones surge de manera espontánea o cuando se dan las condiciones adecuadas para que sea expuesta. A decir de los empresarios entrevistados, la información y la experiencia toman relevancia cuando se posee y es empleada para fijar la estrategia; asimismo, fortalecen a la empresa y le brindan un recurso cuya ventaja competitiva puede ser significativa. Muchas veces los vendedores u otros empleados, que tienen contacto directo con los clientes, obtienen testimonios sobre aspectos que se pueden mejorar. Si esta información se expresa de manera adecuada, puede ser de gran utilidad para el planteamiento de la estrategia a seguir. Como lo indica el segundo empresario entrevistado: ~~-s~~se puede aprender de fallas o errores anteriores, que al ser capitalizados en información implícita, se transforma en una ventaja que permite fijar mejores estrategias||.

3 *¿Cómo los empresarios de PYME aplican la información con experiencia y conocimientos adquiridos para formular su estrategia?*

El empresario es sumamente determinante en el éxito y supervivencia de las PYME. Se sabe que el comportamiento de las empresas está muy ligado a la forma de ser de su titular. Scott y Bruce (1987) han identificado tres componentes importantes para determinar la tendencia al uso de la planeación en las PYME: las características de la empresa, las características del dueño-director y las estrategias de desarrollo de este último.

Puesto que el dueño-director es quien establece la dirección de la empresa y toma las principales decisiones, Richbell, Watts y Wardle (2006) han considerado que esta persona se caracteriza principalmente por:

Tener alto nivel educativo

Contar con experiencia profesional previa en una empresa mediana o grande

Haber conformado un negocio fuera de su campo anterior de experiencia profesional.

Con esto se apunta que los recursos, la información, los conocimientos y la experiencia de una sola persona será lo que sirva de fortaleza para la planeación estratégica.

En este orden, se puede ver que los empresarios entrevistados valoran los mismos aspectos mencionados anteriormente. Asimismo, consideran que la experiencia previa y el sentido común son fundamentales para la toma de decisiones en sus empresas; reconocen que tener información en sus manos es importante, pero sin la experiencia y el sentido común para aplicarla y actuar en la toma de decisiones, no se obtendrán buenos resultados. La experiencia es fundamental en las estrategias de la compañía, sobre todo cuando el entorno empresarial es turbulento y requiere que se tomen decisiones rápidamente y con poca información procesada. El empresario ha aprendido a actuar y a adaptar su estrategia conforme se requiera, como lo apunta uno de los empresarios: «la toma de decisiones debe ser ágil para no perder la oportunidad y eso conlleva mucho de sentido común».

Por su parte, el dueño de la empresa 2 indicó que al empresario le debe apasionar lo que hace, lo cual resulta un tanto subjetivo porque es difícil de medir, pero revela que debe estar interesado, atento, mostrar agresividad y ser impulsivo, pero tener cuidado del riesgo. Asimismo, señala que el empresario,

al igual que los científicos, observa la realidad y la información para tomar las decisiones.

El conocimiento, producto de la experiencia, permite desarrollar un mejor sentido común y en conjunto con buenas fuentes de información y análisis, contribuyen a mejorar las decisiones y las estrategias que debe seguir. Nonaka y Takeuchi (1995), indican que este conocimiento es aprovechado en un sistema circular en el que aplica cuatro conceptos conocidos como SECI:

socialización (*socialization*)
externalización (*externalization*)
combinación (*combination*)
interiorización (*internalization*)

La educación es otro aspecto que se ha destacado en los empresarios. En el caso particular de las PYME mexicanas el 50% tienen estudios profesionales, ya sean inconclusos o terminados. Los titulares de las dos empresas investigadas dan valor a la educación y han seguido con su preparación en cursos especiales, diplomados y especializaciones. Destacaron también que buscan contratar a gente con estudios profesionales, dado que ello permite entender mejor el ambiente y las necesidades del cliente. Tener mayor educación y contar con personal con un nivel alto de estudios, contribuye también a que las estrategias se formulen entre varias personas que ocupan puestos clave y se comparta este ejercicio; de igual manera, los resultados y la comunicación del plan estratégico será más sencilla para todo el personal. Uno de los empresarios entrevistados mencionó que para formular la estrategia es fundamental la educación y ello no quiere decir que los empresarios sin educación estén condenados al fracaso, sino que aumenta de manera considerable las probabilidades de éxito y permanencia cuando se tiene un mayor nivel académico.

futuro; de tal manera que los planes no sean sólo de corto plazo, sino que ese ejercicio conduzca al dueño-director a tener información, analizarla, fijar objetivos, acciones para alcanzarlos y darles seguimiento. La planeación estratégica es un elemento primordial en todas las empresas pero a diferencia de las grandes compañías que poseen recursos casi ilimitados para establecerla, los recursos de la PYME son bastante restringidos.

A raíz de los estudios que se han realizado sobre la planeación estratégica y los resultados que ésta genera, han surgido diferentes escuelas que agrupan la forma en que las empresas fijan sus estrategias. Mintzberg (1990) define diez:

diseño
planificación
posicionamiento
empresarial
cognoscitiva
aprendizaje
poder
cultural
ambiental
configuración

Paul Julien (2009) sugiere que la estrategia en la PYME es emergente o adaptativa, lo que quiere decir que en la empresa mediana y pequeña no se puede esperar que el dueño-director realice la estrategia formal. Esta idea es congruente con lo que menciona Henrry Mintzberg (Mintzberg, H. y Waters, A, 1985), en el sentido de que la estrategia emergente es empleada en empresas que se desenvuelven en ambientes inciertos. Mintzberg parte de la premisa de que los empresarios adaptan las estrategias de acuerdo a las condiciones que les ofrece un ambiente incierto y turbulento.

En las empresas pequeñas y medianas los dueños-directores son quienes, por lo general, sustentan la posición principal y son los que toman las decisiones. Las compañías reflejan así las características de su titular y las estrategias siguen este mismo patrón. El empresario está, a su vez, influido por su educación y su experiencia previa, ya sea como empresario o como empleado; por ello es sumamente importante que cuente, justamente, con la experiencia y educación necesarias para entender la información y los cambios del ambiente que le permitan establecer el plan para seguir adelante con su negocio.

En el marco teórico, se mostraron las diversas teorías de la estrategia, la administración del conocimiento y el aprendizaje, y se siguió una metodología de investigación cuantitativa. Se entrevistaron a dos propietarios de empresas medianas del sector automotriz que se dedican a la venta de camiones y tracto camiones, así como refacciones y servicios de mantenimiento. Las entrevistas se centraron en tres conceptos básicos:

1. La flexibilidad de las empresas para adaptarse a las necesidades del mercado.
2. La información que dispone el empresario para tomar decisiones y fijar la estrategia.
3. Las características del propio empresario: educación, experiencia, riesgo e indicadores de éxito.

De igual manera, se siguió lo señalado por Yin (2009) quien apunta que para tener una investigación cualitativa de validez, es necesario triangular información que corrobore los hallazgos observados. Para el caso de este estudio, se pudieron comparar los estados financieros con los planes de negocio que elaboraron los empresarios, lo cual ayudó a visualizar qué tanto se apegaron al plan o si tuvieron que modificarlo para que se adaptara a las condiciones del ambiente que enfrentaban.

Se encontró que los empresarios fundamentan el éxito de sus compañías en la importancia de la flexibilidad, la innovación, la estructura organizacional orgánica, el acceso a la información, el análisis de la información y el acceso al apoyo de redes empresariales y de asesores. Además, consideran que la educación, la experiencia y el sentido común son fundamentales para fijar las estrategias de la empresa. Sin embargo, en ambos casos se observó que las estrategias no son fijas, sino que conforme a lo expresado por Mintzberg (1994) y Julien (2009), las PYME que se estudiaron aplican una estrategia adaptativa que se modifica de acuerdo al ambiente empresarial; en palabras de Mintzberg, ―la estrategia es emergente‖.

Los objetivos que se fijaron al inicio de esta investigación fueron:

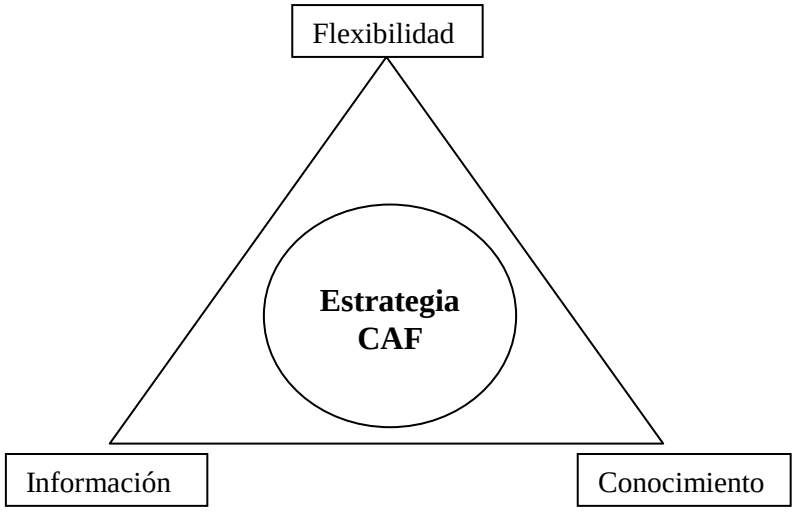
1. Explicar que la PYME soporta su permanencia y/o éxito en el mercado gracias a la planeación estratégica que formula con base en su conocimiento y ambiente.
2. Demostrar que la estrategia formal no es aplicable en la PYME mexicana, dado el nivel de conocimientos, sofisticación, tiempo y recursos que requiere. Se entiende por estrategia formal a un proceso explícito que se plantea en un documento para determinar los objetivos de largo plazo, procedimiento para generar y evaluar las estrategias alternativas y los sistemas para monitorear los resultados del plan (Armstrong, 1982).
3. Presentar que la PYME del sector automotriz aplica el modelo de estrategia emergente y se modifica de acuerdo a la experiencia, información, flexibilidad y conocimientos que tiene el dueño-director, por lo que reacciona con decisiones para adaptarse a las condiciones que opera la PYME.
4. Identificar con bases cualitativas la metodología empleada por los propietarios para vislumbrar el futuro de su empresa y las acciones que toma para encaminarse a esos objetivos.
5. Generar conocimiento que conduzca a un mejor entendimiento del modo de actuar y del pensamiento estratégico del dueño-director de la PYME.

Las PYME que se analizaron son flexibles en sus actividades, procesos y decisiones; manejan la información que captan del mercado, pero también la que se logra de expertos y fuentes formales de información, y la integran en el conocimiento y experiencia para fijar sus estrategias.

Dado lo anterior, se deduce que en la PYME se aplica una estrategia flexible que permite adaptarse a las condiciones del ambiente, a las características e intereses del empresario y a las necesidades del cliente, de manera fácil de aplicar y a la vez cambiante para que el empresario fije su estrategia, la cual es cambiante, adaptable y flexible (CAF) y está en función de la docilidad de la empresa, la información del mercado que recibe el empresario y el conocimiento del mismo empresario. .

Figura 15

Modelo de estrategia CAF



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la forma en que operan las PYME, en el caso de las empresas que se analizaron en la presente investigación, el proceso de planeación es emergente, y el empresario influye categóricamente en la permanencia de la empresa y en la manera en que maneja el conocimiento.

Este estudio, además, conjuga los intereses de la empresa grande, en este caso particular una corporación internacional, y dos PYME que se encargan de distribuir sus productos. Ambos lados de la ecuación se adaptan y se apoyan para mantener vigente y rentable el negocio que interesa. En una situación tan inestable como lo fue la crisis económica del 2009, la empresa corporativa instituyó mecanismos de trabajo constante, comunicación, capacitación, asesoría y apoyo para que la PYME los aplicara y adoptara las líneas de acción que más le convenían. Lo anterior tiene una fuerte repercusión en un ambiente de incertidumbre y se comprobó su beneficio al analizar los resultados que año con año mostraron las dos empresas estudiadas.

5.1. Limitaciones y recomendaciones

La presente investigación se desarrolló dentro del sector automotriz mexicano, el cual sufrió una fuerte caída en su mercado durante la crisis del 2009, ello puso a dicho sector, en general, y a las PYME pertenecientes a él, en particular, en una posición de fuerte desafío para su permanencia. Cabe mencionar que el contexto de incertidumbre sirvió como un buen elemento de análisis.

Ya que las empresas analizadas son de servicios, dado que comercializan productos conocidos como camiones y tracto camiones, las conclusiones que se exponen en este capítulo no deben ser consideradas como definitivas, ni se pueden tomar para hacer una extrapolación de resultados y señalar que estas condiciones operan en general en el sector automotriz, mucho menos en todas las PYME del país.

El presente estudio se delimitó claramente en un grupo de empresarios que atienden diversas regiones del país, y que distribuyen la misma marca de equipo. De esta manera, el universo de análisis se limitó a 19 empresas, de las cuales se seleccionaron dos, ya que fueron las que cumplieron con tener menos de 100

empleados para ser tomadas como empresas medianas y alcanzaron los mejores resultados.

Sería aventurado considerar esta investigación como una fuente que permita decir que todas las PYME cumplen con el proceso de planeación estratégica que se ha concluido. Lo que se pretende con el presente estudio es mostrar las teorías que se han divulgado en diversos libros de texto, investigaciones y congresos, y que fueron tomadas y usadas como marco de referencia para concluir una posición muy específica de estas dos empresas mexicanas.

El presente trabajo también permite abrir líneas de investigación que se enfocan específicamente en las PYME y en los dueños-directores de las mismas. Existen espacios de investigación que deben encaminarse hacia:

> La formación de los empresarios con base en el conocimiento y su manera de administrarlo, así como la visión estratégica.
>
> La empresarialidad estratégica (*Strategic Entrepreneurship*) y su efecto en el desarrollo de las PYME representa un término que se ha empezado a fomentar e investigar en los países desarrollados.
>
> La toma de decisiones de los dueños-directores constituye una fuente de tópicos de investigación dada la característica particular de los empresarios de las PYME. Los estudios ahora apuntan hacia el manejo de las decisiones estratégicas o *Strategic Decision Making* como una mejor manera de entender la forma en que el empresario conceptualiza sus decisiones y, desde el punto de vista estratégico, cómo va fijando el futuro y la permanencia de su empresa.

Se espera que esta presentación despierte el interés por realizar más investigaciones de tipo cualitativo y cuantitativo, en las cuales el foco principal sean las PYME y la forma en que establecen sus estrategias. Se considera que inclusive las universidades y oficinas gubernamentales deben impulsar con mayor fuerza la investigación profesional de las PYME. Como se observa en la bibliografía,

un alto porcentaje de la información empleada fue desarrollada en otros países, en su mayoría de habla inglesa, que además de ser economías desarrolladas, tienen sistemas y una idiosincrasia muy diferente a los de los países que están en vías de desarrollo.

Se escuchan por todos lados voces que reconocen la importancia de la PYME, pero las acciones para hacer realidad ese concepto de importancia han sido muy limitadas. Un aspecto adicional que se ha buscado en esta investigación es la expectativa de que ayude a integrar nuevos criterios a la idea que se tiene de la PYME y se puedan extender hacia otras instancias donde se utilicen para ampliar los apoyos y entender la mejor manera de hacerlos llegar a este sector empresarial.

Como ya se ha mencionado, las líneas para seguir investigando las PYME son muy grandes, en México apenas se han abierto unas pocas puertas, pero es importante también interesarse en explotar los resultados que se han logrado, aunque sean pocos o limitados. En las universidades se deben fomentar estas líneas de investigación y se deben utilizar los estudios derivados de ellas para apoyar a los textos que se siguen en la cátedra, pues las analizadas son empresas mexicanas y no teorías que se desarrollan en otros países cuyas condiciones difieren mucho de las locales.

Ojalá que las oportunidades para impulsar más la investigación en la universidad en la que se presenta esta tesis, sean cada vez mayores, así como el apoyo para crear un cuerpo de expertos que trabajen como un centro de formación y entendimiento empresarial para fomentar e incentivar a la PYME, todo esto como una forma de dar a la sociedad un poco de lo que la responsabilidad social demanda a las instituciones educativas.

Bibliografía

Analoui, F. y Karami, A. (2002). CEO's and Development of the Meaningful Mission Statement, Corporate Governance. *The International Journal of Effective Board Performance*, *2* (3), 13-21.

Armstrong, S. (1986). The Value of Formal Planning for Strategic Decisions: A Reply. *Strategic Management Journal, 7*.

Armstrong, S. (1982). The Value of Formal Planning for Strategic Decision: Review of Empirical Research. *Strategic Management Journal*, *3*.

Autos, A. M. (2009). *Evolución de la comercialización producción y exportación de camiones pesados.* Reporte de la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores, A.C. México DF.

Chrisman, J., Chua, J. y Parmodita, S. (2005). Trends and Directions in the Development of a Strategic Management Theory of the Family Firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29. Baylor University.

Cleri, C. (2007). *El libro de las PYMES*. Argentina: Granica.

Collins, D. y Montgomery, C. (Jul.-Ago., 1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990's. *Harvard Business Review*.

Cragg, B. y King, M. (2001). Organizational Characteristics and Small Firms Performance Revisited. *Entrepreneurship Theory and Practice, 13* (2), 49-64.

Cragg, P. y King, M. (1988). Organizational Characteristics and Small Firms Performance Revisited. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *13* (2).

Cull, R., Lance, D., Lamoreaux, N. y Jean-Laurent, R. (2005). *Historical Financing of Small and Medium Size Enterprises.* World Bank.

Danes, S., Teik-Cheok Loy, J. y Stafford, K. (2008). Business Planning Practices of Family Owned Firms within a Quality Framework. *Journal of Small Business Management*, *46* (3), 393-421.

Davidsson, P. y Honig, B. (2003). The Role of Social and Human Capital among Nascent Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, *18*.

Donnelley, R. (1964). The Family Business. *Harvard Business Review*, *4* (2).

Dress, G. y Beard, D. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, *29*, 52-73.

Dress, G. y Robinson, R. (1984). Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of Privately Held Firms and Conglomerate Business Units. *Strategic Management Journal*, *5*.

Duncan, R. (1972). Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, *17*, 313-327.

Duncan, R. (1972). Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, *17* (3), 313-327.

Eisenhardt, K. y Martin, J. (2000). Dynamic Capabilities: What are they? *Strategic Management Journal, 21* (10).

Encinas, D. y Arteaga Melgar, J. (2007). Obstáculos, logros y desafíos de las MIPYMES en Bolivia. En Regalado, R. (Coord.) *Las MIPYMES en Latinoamérica.* Organización Latinoamericana de Administración, p. 38-49.

Esteves, J. y Pastor, J. (2004). Using a Multimethod Approach the Research Enterprise Systems Implementations. *Electronic Journal of Business Research Methods*, *2* (2).

Feltham, T., Feltham, G. y Barnett, J. (2005). The Dependence of Family Business on a Single Decision-Maker. *Journal of Small Business Management*, *43* (1), 1-15.

Flores O, M., Vega L, A. y Zárate C, R. (2008). La sucesión en la pequeña empresa familiar de prendas de vestir en Tijuana, B.C., México. *Congreso Internacional de ACACIA.* Tijuana, B.C.

Fong, C. (2005). Los criterios de objetividad científica y las metodologías cuantitativas y cualitativas en el análisis de la ventaja competitiva. ¿Aún existe un debate? *Revista de Economía y Negocios*, *1* (2).

French, S., Kelly, S. y Harrison, J. (2004). The Role of Strategic Planning in the Performance of Small, Professional Service Firms. *The Journal of Management Development*, *23* (7/8).

Garduño, S. y Torres, A. (2009). El estudio de caso como estrategia metodológica de investigación de las MIPYME. *Primer Congreso Internacional en México Sobre la MIPYME. El Impacto de la Investigación Académica en el Desarrollo de la MIPYME.* Pachuca, Hidalgo.

Glatthorn, A. y Joyner, R. (2005). *Writing the Winning Thesis or Dissertation.* Thousand Oaks, California: Corwin Press.

Goffee, R., y Scase, R. (1985). Propretorial Control in Family Firms: Some Functions of Quasi-Organic Management System. *Journal of Management Studies*, *22* (1).

Goffee, R. y Scase, R. (1985). Proprietorial Control in Family Firms: Some Functions of Quasi-Organic Management. *Journal of Management Studies*, *22* (1).

Gómez, M. y López, M. E. (2008). Escenario de la responsabilidad social en Latinoamérica. *Congreso Internacional de ACACIA.* Tijuana, B.C.

Grabinsky, S. (1992). *La empresa familiar.* México: Nacional Financiera.

Gravert, C. (2004). Introducción a la administración de las PYMES. En E. Soto, y S. Dolan, *Las PYMES ante el reto del siglo XXI. Los nuevos mercados globales.* México: Thomson.

Hadjimanolis, A. (2000). A Resource Based View of Innovativeness in Small Firms. *Strategic Management*, *12* (2).

Headd, B. y Kirchoff, B. (2007). *Searching for Stylized Facts.* Small Business Administration. Office of Advocacy.

Hernandez Trillo, F., Pagan, J. y Paxton, J. (2005). Start Up Capital, Microenterprises and Technical Efficiency in Mexico. *Review of Development Economics*, *9*.

Hoang, H, y Gimeno, J. (2005). Becoming an Entrepreneur: A Theory of Entrepreneurial Identity. *INSEAD*.

Hodgetts, R. y Kuratko, D. (2001). *Effective Small Business Management.* Fort Worth, TX: Dryden.

Hofer, C. y Schendel, D. (1978). *Strategy Formulation Analytical Concepts.* San Paul, MN: West Publishing Co.

Holland, P. y Boulton, W. (Marzo, 1984). Balancing the Family and the Business in Family Business. *Business Horizons*.

Hong, Y. y Linsu, K. (1988). Determinates of Organizational Structure of Small Business Enterprises: Evidence in a Rapid Developing Country. *International Small Business Journal*, *6* (45).

Hoskisson, R. (2000). Strategy in Emerging Economies. *Academy of Management Journal*, *43* (3).

Hoskisson, R., Hitt, M., Wan, W. y Yiu, D. (1999). Theory and Research in Strategic Management: Swings of a Pendulum. *Journal of Management*, *25* (3), 417-456.

Huang, X. y Brown, A. (1999). An Analysis and Classification of Problems in Small Business. *International Small Business Journal*, *18*.

Huff, A. y Reger, R. (1987). A Review of Strategic Process Research. *Journal of Management*, *13* (2).

Ibrahim, A. (2003). *Competitiveness of SMEs. The Influence of Entrepreneur's Characteristics and Firm's Operational Strategies: Case Study of Egypt.* Tesis doctoral. Países Bajos: Maastricht School of Management.

Ireland, R. D. (2007). Strategic vs. Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal, 1*, 7-10.

Iturbide, L. y Reyes, J. (Enero, 2009). *Responsabilidad Compartida de las Grandes a las PYMES.* Universidad Anáhuac, Instituto de Desarrollo Empresarial Anáhuac. México, D.F: Ejecutivos en Finanzas.

Johnson, G., Melin, L. y Whittington, R. (2003). Micro-Strategy and Strategizing. *Journal of Management Studies*, *40* (1), 3-22.

Joyce, P. y Woods, A. (2003). Managing for Growth: Decision Making Planning and Making Changes. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *10* (2), 144-152.

Julien, P. A. (Feb. 2009). *Emprendimiento regional y economía del conocimiento.* Cali: Pontificia Universidad Javierana.

Julien, P. y Vaghely, I. (2002). From Weak Signals to Strategy Formation: A third Piece of the Puzzle. *Annual Entrepreneurship Research Conference.* Boulder, Colorado.

Kajihara, K. (2006). Las empresas familiares: la realidad empresarial mexicana. *Dirección estratégica ITAM*.

Kale, S. (2004). Spirituality, Religion and Globalization. *Journal of Macromarketing, 24* (92).

Kay, R. y Heck, Z. (2004). A Commentary on "Entrepreneurship in Family vs. Non Family Firms. A Resource Base Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28* (4).

Kelly, L., Athanassiou, N. y Crittenden, W. (Invierno, 2000). Founder Centrality and Strategic Behavior in the Family Owned Firm. *Entrepreneurship: Theory and Practice*.

Kraus, S., Harms, R. y Schwarz, E. (2006). Strategic Planning in Smaller Enterprises-New Empirical Findings. *Management Research News*, *29* (6), 334-344.

Kuratko, D. (2008). *Entrepreneurship: Theory, Process and Practice.* Mason, OH: Southern Cengaga Publisher.

Kuratko, D. y Audretsch, D. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring Diff

Lyles, M., Baird, I., Orris, J. y Kuratko, D. (1993). Formalized Planning in Small Business: Increasing Strategic Choices. *Journal of Small Business Management*, *31* (2).

Mc Fetridge, D. (Abril de 1995). Competitiveness: Concept and Measures. *Department of Economics*.

McKiernan, P. y Morris, C. (1995). Strategic Planning and Financial Performance in UK SME's: Does the Formality Matter? *British Journal of Management*, *5*, 31-34.

Meghana, A., Thorsten, B. y Demerguc-Kunt, A. (2003). *Small and Medium Enterprises across the Globe: A New Data Base.* World Bank.

Meghana, A., Thorsten, B. y Demirguc Kunt, A. (2000). Economía del desempeño. *Journal of Small and Medium Companies*.

Mele, D. (1997). *Ética en la dirección de empresas.* Navarra, España: Ediciones IESE.

Merton, R., Fiske, M. y Kendall, P. (1990). *The Focused Interview: A Manual of Problems and Procedures.* Nueva York: Free Press.

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, *29* (7).

Milliken, F. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, *12* (1), 133-143.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1998). Strategy Safari: *A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management.* Nueva York: The Free Press.

Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management.*

Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company.* Nueva York: Oxford University Press.

Ortega, A. (2006). ¿Cómo evaluar el desempeño de la banca de desarrollo que financia a las PYMES en México? *Dirección Estratégica. La Revista de Negocios del ITAM*.

Otalora, G. (2004). Dirección estratégica en las PYMES. En E. Soto, y S. Dolan, *Las PYMES ante el reto del siglo XXI. Los nuevos mercados globales.* México: Thomson.

Pernose, E. (1959). *La teoría del crecimiento de las empresas.* Oxford: Basil Blackwell.

Pitts, R. y Lei, D. (1996). *Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage.* Minneapolis, MN: West Publishing Company.

Portales, L. y García, C. (Sep. 2009). La penta-dimencionalidad de la sustentabilidad: un modelo para la PYME en México. *El impacto de la investigación académica en el desarrollo de la MIPYME.* Congreso Internacional de ACACIA. Pachuca, Hidalgo.

Porter, M. (1998). Clusters and the New Economics of Competition. *Harvard Business Review*.

Porter, M. (1979). Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*.

Porter, M. E. (1998). *The Competitive Advantage of Nations.* Nueva York: The Free Press.

Porter, M. (2007). Estrategia competitiva. En C. Carlos. *El libro de las PYMES.* Granica, p. 85.

Porter, M. (Nov.-dic. de 1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*.

Rangone, A. (1999). A Resource Based Approach to Strategy Analysis in Small Medium Size Enterprise. *Small Business Economics*, *12*, 233-248.

Rayan, M. (2002). El libro de los sueños. *Journal of Economics*, 123-200.

Richard, R. y Pearce, J. (1983). The Impact of Formalized Strategic Planning on Financial Performance in Small Organizations. *Strategic Management Journal*, *4* (3).

Richbell, S., Watts, D. y Wardle, P. (2006). Owner Manager and Business Planning in the Small Firm. *International Small Business Journal*, *24* (5), 496-514.

Robinson, R. B. y Pearce, J. A. (1994). Research Thrust in Small Firm Strategic Planning. *Academy of Management Review*, *9* (1), 128-137.

Rondstadt, R. (1984). *Entrepreneurship.* Dover, MA: Lord Publishing.

Salgado, L., Perrusquia, J. M. y Ahumada, A. (2008). El protocolo familiar como elemento clave para el gobierno corporativo dentro de la empresa familiar. *Congreso Internacional de ACACIA.* Tijuana, B.C.

Sascha, K., Rainer, H. y Schwartz, E. (2006). Strategic Planning in Smaller Enterprises- New Empirical Findings. *Management Research News*, *29* (6).

Schulze, W., Lubatkin, M., Dino, R. y Buchholtz, A. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, *12* (2).

Scott, M. y Bruce, R. (1987). Five Stages of Growth in Small Businesses. *Long Range Planning*, *20* (3).

Shinnar, R. y Young, C. (2008). Hispanic Immigrant Entrepreneurs in the Las Vegas Metropolitan Area: Motivations for Entry into and Outcomes for Self-Employment. *Journal of Small Business Management*, *46* (2), 242-262.

Shrader, C., Mulford, C. y Blackburn, V. (1989). Strategic and Operational Planning Uncertainty and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, *27* (4).

Smith, J. (1998). Strategy for Start Ups. *Long Range Planning*, *31* (6).

Smith, J. y Fleck, V. (1987). Business Strategy in Small High Technology Companies. *Long Range Planning*, *20* (2).

Soto P, E., y Dolan, S. (2004). El impacto de la globalización en las PYMES. En E. Soto, y S. Dolan. *Las PYMES ante el reto del siglo XXI., Los nuevos mercados globales.* Thomson, p. 3.

Soto, E. y Dolan, S. (2004). Presente y futuro de las PYMES. En E. Soto, y S. Dolan. *Las PYMES ante el reto del siglo XXI., Los nuevos mercados globales.* Thomson, p. 25.

Steiner, G. (1985). *Planeación estratégica.* México, D.F: CECSA.

Stevenson, H. y Jarillo, J. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, *11*.

Steyaert, C. (1997). A Qualitative Methodology for Process Studies of Entrepreneurship. *International Studies of Management & Organization*, *27* (3).

Storey, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector.* London: Routledge.

Strang, D. y Meyer, J. (1993). Institutional Conditions for Diffusion. *Theory and Society*, *22*.

Stravou, E., Kleanthous, T. y Anastasiou, T. (2005). Leadership Personality and Firm Culture during Hereditary Transition in Family Firms: Model Development and Empirical Investigation. *Journal of Small Business Management*, *43* (2).

Tambulan, T. (2005). Promoting Small and Medium Enterprises with a Clustering Approach: A Policy Experience from Indonesia. *Journal of Small Business Management*.

Tapinos, E., Dyson, R. y Meadows, M. (2005). The Impact of Performance Measurement in Strategic Management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, *54* (5).

Tarka, D. (2004). High Growth Micro Enterprises: Managing the Risk Aspects of Enterprises Growth. *International Conference of Innovation/Business Education and Entrepreneurial Training.* Londres.

Teach, R. y Schwartz, R. (2000). Methodology to Study Firms' Strategies and Performance over Time. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *8* (3).

Thomas, J., Clark, S. y Gioia, D. (April de 1993). Strategic Sense Making and Organizational Performance. Linkage Among Scanning, Interpretation, Action Outcomes. *Academy of Management Journal*.

Thompson, J. (1967). *Organizations in Action.* Nueva York: McGraw Hill.

Thorsten, B., Demerguc-Kunt, A. y Levine, R. (2004). *SME's, Growth and Poverty, Cross Country Evidence.* World Bank.

Torres, O. (2004). The SME Concept of Pierre-André Julien: An Analysis in Terms of Proximity.