

CAMBIO ORGANIZACIONAL BASADO EN EL USO DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS: PANADERÍAS EN GUANAJUATO MÉXICO

Díaz García, John Alexander, Guevara-Sanginés, Martha Leticia

1 [Maestría en Administración MBA, Universidad Santo Tomás] | Dirección de correo electrónico: [johndiazg@usantotomas.edu.co]

2 [División de Ciencias Económico Administrativas, Campus Guanajuato, Universidad de Guanajuato] | Dirección de correo electrónico: leticiag@ugto.mx

Resumen

En este trabajo se realizó un análisis de entrevistas para conocer las estrategias más utilizadas por diversos empresarios de MiPyMEs de la industria panificadora de la ciudad de Guanajuato México. En el desarrollo de éste se siguieron las siguientes fases, Primero se tomaron en cuenta los datos de entrevistas realizadas a empresarios del sector, sin tener en cuenta que tuvieran características Similares. Los datos recolectados tuvieron el rigor de la metodología e instrumento GEESEM, elaborado por la Dra. Martha Guevara Sanguinés, el procedimiento de captura y análisis consistió en la transcripción de cada entrevista para realizar un análisis de contenido, siguiendo un procedimiento inductivo-cualitativo de cada unidad semántica. Luego se realiza el análisis de datos a partir de las estrategias genéricas propuestas por Mintzberg en el proceso estratégico. Adicionalmente, se toma como referencia el documento Estrategias y Voluntad del Empresario de Guanajuato de la Dra. Martha Leticia Guevara-Sanginés, para lograr un mejor acercamiento al perfil del empresario. A partir de este diagnóstico se busca determinar el Comportamiento Organizacional de los Empresarios del sector de panaderías y presentar algunas recomendaciones de los elementos de cambio organizacional que se pueden trabajar específicamente para éste sector en Guanajuato México.

Abstract

This paper presents an analysis of interviews that was conducted to know the strategies used by various entrepreneurs from MSMEs of the baking industry of the city of Guanajuato Mexico. In the development of this work the following stages were followed: First, data from interviews with entrepreneurs were taken into account, regardless of having similar characteristics. The data collected had the rigor of the methodology and GEESEM instrument, developed by Dr. Martha Guevara Sanguinés. The process of capture and analysis consisted of the transcript of each interview for a content analysis, following an inductive-qualitative procedure of each semantic unit. Data analysis is then performed from the generic strategies proposed by Mintzberg in the strategic process. Additionally, it is taken as a reference the document "Strategies and Will of the Entrepreneur of Guanajuato" made by Dr. Martha Leticia Guevara-Sanginés, to achieve a better approach to the entrepreneur profile. From this diagnosis it is tried to determine the organizational behavior of entrepreneurs in the bakery sector and present some recommendations of the elements of organizational change that can work specifically for this sector in Guanajuato, Mexico.

Palabras Clave

Administración Estratégica; perfil; empresario; Competitividad Empresarial ; fuerzas de cambio

INTRODUCCIÓN

Algunas de las características fundamentales de los pequeños empresarios de la ciudad de Guanajuato, México; son que sus negocios, a pesar de los años, no han crecido y permanecen estáticos. Por lo que en este trabajo se pretende identificar elementos que indiquen las razones de ello y dar algunas recomendaciones que puedan generar cambios importantes en la dinámica de éste tipo de empresas para que mejoren su rendimiento. De acuerdo con el análisis resultado de las entrevistas a estos empresarios, se puede determinar que el inicio de las empresas se da por iniciativas diferentes a la voluntad de creación de empresas con base en experiencia como gerentes, por el contrario se da como respuesta a cubrir necesidades o mejorar condiciones de vida y en otros casos porque se debe seguir con la tradición familiar.

Algunos hallazgos que se deben tener en cuenta son que en las micro y pequeñas se usan escasas estrategias de tipo deliberado, la personalidad del director se asocia positivamente con el éxito del negocio, el financiamiento se realiza a través de ahorros personales y familiares, las finanzas del negocio y de la familia del empresario se mezclan, la planeación pequeñas es más intuitiva que racional; además los empresarios desean ampliarse y ser los primeros en su ramo, pero no planean los pasos específicos para consolidarse, la administración se realiza diaria, reactiva y centralizadamente (Guevara Sanginés, 2009) [2]

Tomando como antecedentes éstos hallazgos, se hace necesario entender la situación actual de los empresarios del sector de las panaderías, por eso se da este análisis, el cual busca a través de las entrevistas encontrar cuáles son las estrategias más utilizadas por ellos en su práctica gerencial. En este orden de ideas debe entenderse el concepto de estrategia y determinar su importancia en el quehacer cotidiano y futuro de un empresario.

El concepto de estrategia no es único, se hacen variaciones desde los diferentes campos de acción, se ha planteado que las estrategias pueden desarrollarse en una organización sin que sean formuladas explícitamente y sin que se tengan como orientación formal del negocio (Henry Mintzberg, 1993)[4]. Justo es el caso de

empresarios de micro y pequeños negocios, incluyendo a los de Guanajuato, entre los que se ha identificado escaso uso de estrategias deliberadas (Guevara-Sanginés & Rojas, 2011)[3] Sin embargo, desde la administración estratégica, independientemente del tamaño de las empresas, se considera el establecimiento de metas y estrategias como un factor de competitividad de las micro y pequeñas empresas.

La palabra estrategia proviene del griego "Strategos", significa "un general", y está relacionada con el uso adecuado de los recursos para destruir a los enemigos, en el campo de la administración a su equivalente: los competidores.

Específicamente, una estrategia es un plan o un patrón de comportamiento en el que se manifiestan las principales metas y políticas de una organización; y se establece la secuencia coherente de las acciones a realizar con base en las condiciones y características de la organización y su entorno. Por lo que el planteamiento adecuado de una estrategia específica adecuadamente las acciones mediante las cuales se ordenarán y asignarán los recursos que permitan realizar las operaciones de manera viable y original, con el fin de alcanzar los propósitos de la empresa; complementariamente debe formular una manera de identificar las deficiencias internas y procurar prever posibles cambios en el entorno, a fin de mantenerse en el mercado (Quinn, 1993)[7]

A nivel organizacional la estrategia debe responder a la realización de la organización; el sentido estratégico de ésta se refiere al planteamiento de una misión y una visión claras y viables; y el objetivo será cumplir de manera acertada todo lo propuesto. Una organización sin planteamiento estratégico no sabe para donde va, solamente sobrevive. A partir de las experiencias encontradas en los empresarios de Guanajuato, la mayoría de ellos tiene su negocio por herencia o tradición familiar, y estas empresas se crearon en respuesta a satisfacer necesidades del subsistencia familiar, lo que lleva a que gran parte del comportamiento sea reactivo, con una planeación de muy corto plazo.

Este actuar se ha observado en diversos giros; en esta oportunidad se estudiaron algunas empresas del sector de panaderías en Guanajuato, México, con el fin de identificar el comportamiento estratégico de micronegocios a partir de la detección y análisis de sus acciones, tomando

como marco el modelo relacionado con estrategias genéricas como liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación (Porter, 1987, citado en (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2005))[5], familias de estrategias (Henry Mintzberg, 1993)[4] y su integración (Guevara-Sanginés, 2009)[2]; modelo en el que se proponen diversas acciones que si se desarrollan permiten a los negocios llegar a ser competitivos.

Ahora bien, además del comportamiento (estratégico) empresarial en lo que concierne al mercado y al diagnóstico administrativo, es conveniente analizar el comportamiento organizacional, para entender que estrategias son las adecuadas según los individuos que interactúan en los negocios. Se trata de comprender la influencia que los individuos, los grupos y la estructura de la organización tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de diseñar intervenciones, herramientas y políticas que mejoren la eficiencia y la satisfacción en las organizaciones (Robbins S. P., 2009)[9]; (Aguillón Ramírez, Berrón Castañón, & Peña Moreno, 2015)[1]

En esta dinámica y considerando el tipo de administración centralizada en los micronegocios, es importante entender al dueño-empresario-gerente como el estratega, como el individuo responsable de analizar y mejorar la forma en que las personas actúan al interior de las organizaciones. Para lograr lo antedicho, esta persona debe hacer uso de todas sus habilidades y capacidades. Dos aspectos importantes son que conozca el concepto de estrategia para aplicarlo en las diferentes funciones administrativas y que promueva actividades para garantizar que todos sus colaboradores se sientan identificados con la misión y visión de la empresa; de ésta manera logrará mejores resultados.

Surge entonces una pregunta ¿Es necesario un cambio organizacional? Y sí es así, cuándo y como ha de llevarse a cabo. La propia definición orienta las respuestas. Pues cambio organizacional se refiere a cualquier alteración del personal, estructura o tecnología de una organización (Robbins Stephen P., 2004)[8] que se planea y realiza como una labor de aprendizaje en respuesta a los vaivenes internos o externos relacionados con la fuerza del mercado laboral, la actitud de los empleados y los cambios en la estrategia organizacional.

El cambio organizacional como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. (Publicaciones Vértice L.S, 2008)[6]

Después de analizar estos conceptos y para poder identificar si hay un uso adecuado de estrategias por parte de los empresarios del sector, se debe analizar las entrevistas realizadas a algunos de ellos y aplicar la metodología GEESEM, para valorar las estrategias de mayor impacto en el sector.

MATERIALES Y MÉTODOS

Objetivo: El objetivo de este estudio fue identificar el comportamiento estratégico de micro y pequeñas empresas panaderas de Guanajuato, mediante una exploración derivada de veintitrés entrevistas a fundadores y dueños de negocios, con el fin de sugerir vías de mejora.

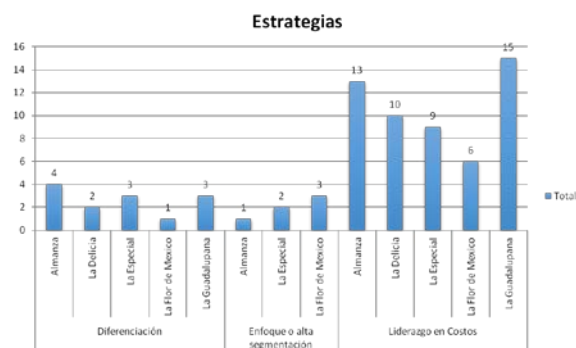
Participantes: Veintitrés empresarios varones del estado de Guanajuato fueron entrevistados, con el criterio de inclusión de que las empresas fueran de tamaño micro o pequeño, que tuvieran un local para las operaciones del negocio y que aceptaran ser entrevistados (con una solicitud previa para ello).

Instrumentos: Las entrevistas se realizaron utilizando la Guía de Entrevista de Estrategia Empresarial (GEESEM, Guevara-Sanginés, 2009)[2] que consta de 35 preguntas sobre motivación, organización, estrategia de corto y mediano plazo, análisis interno y externo, así como eventos de carácter positivo y negativo.

Análisis de la Información: Las entrevistas fueron transcritas literalmente; después fueron leídas y estudiadas por dos jurados quienes, empleando el modelo integrado de estrategia empresarial (Guevara-Sanginés y Ramírez-Rojas, 2011)[3], identificaron las acciones que correspondían con una táctica para llevar el rumbo del negocio, las clasificaron y evaluaron (como positiva o negativa).. Luego se cruzaron los resultados de evaluación para identificar las coincidencias entre los jurados y se aclararon los puntos en donde no había coincidencias para homologar conceptos. Después se realizó un análisis de distribución de frecuencias.

RESULTADOS

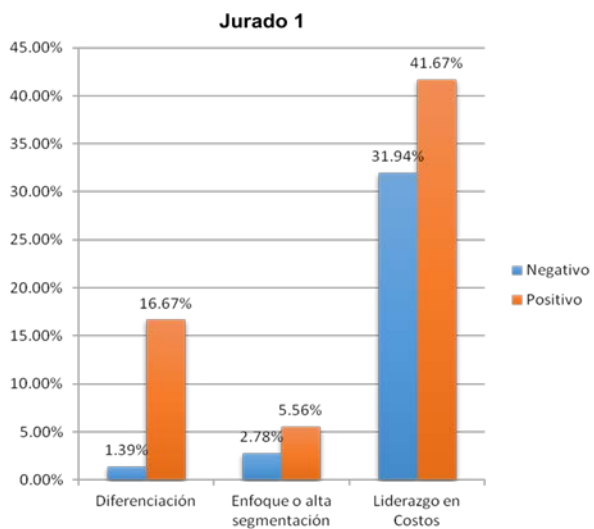
Las conductas identificadas indican que las tácticas más utilizadas por los empresarios correspondieron a la estrategia genérica de liderazgo en costos (Imagen 1), seguida por la de diferenciación y con menor frecuencia la de enfoque o alta segmentación.



Fuente: Elaboración propia.

IMAGEN 1: Estrategias utilizadas por los microempresarios en el sector de panificadoras.

El hecho de que se realice una acción ligada a una estrategia no significa que se haga de manera positiva para fortalecer el negocio. Eso se muestra en la evaluación que hicieron los dos jurados (Imagen 2 y 3).



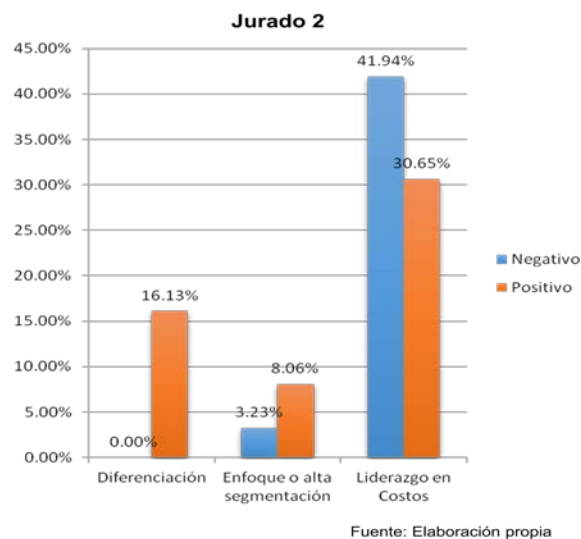
Fuente: Elaboración propia

IMAGEN 2: Ponderación valencias de las estrategias utilizadas por empresarios de micronegocios en el sector de panificadoras Jurado 1.

La interpretación del jurado uno (Imagen 2) acerca de cómo los empresarios de las panaderías

participantes desarrollan las estrategias genéricas indica que se preocupan en su mayoría por el tema de liderazgo en costos (73%; conformado por 41.67% de acciones positivas y 31.94% de negativas). Los eventos relacionados con Diferenciación (18%) y Enfoque o alta segmentación (8%) fueron menos, y también tienen más acciones positivas que negativas.

El jurado dos, al igual que el jurado uno, identificó la mayor parte de los eventos dentro de la estrategia de liderazgo en costos (75.29%, con 30.65% positivo y 41.94% negativo); seguida por diferenciación (16.13%) con puras acciones positivas y enfoque o alta segmentación (11.29%, con solo 3.23% negativo).



Fuente: Elaboración propia

IMAGEN 3: Ponderación valencias de las estrategias utilizadas por empresarios de micronegocios en el sector de panificadoras Jurado 2.

La tendencia de los dos jurados fue similar evidenciaron que los empresarios desplegaron mayor comportamiento positivo que negativo (aunque varió entre 55% y 73%) y más inclinación por liderazgo en costos que por las otras dos estrategias genéricas en las que proporcionalmente tuvieron más aciertos para el negocio.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

A partir de los resultados del análisis de las estrategias genéricas, son varios los interrogantes que se generan. En éste informe, se dará

importancia al planteado al inicio: ¿Es necesario un cambio Organizacional?

Los resultados de estas empresas panaderas coinciden con hallazgos anteriores respecto a las características singulares de la diada dueño-negocio, como por ejemplo “La planeación es intuitiva y poco racional, los microempresarios pretenden ampliarse y ser los primeros, sin definir pasos específicos de consolidación” (Guevara Sanguinés, 2009). Esto en alguna medida, indica que no se está haciendo de manera correcta la planeación. Es decir, no se desarrolla una estrategia deliberada.

Como se ha dicho anteriormente, para la promover la eficiencia y la eficacia de las organizaciones es necesario determinar una estrategia, que de la directriz a seguir; esta estrategia debe involucrar a todas las áreas, no se puede regir estrictamente a lo financiero. Es necesario entender la organización de manera sistémica, es decir identificando cada uno de los elementos, buscando las relaciones entre ellos con énfasis en la función como causas y efectos, diseñando conclusiones a partir de evidencias obtenidas con un rigor razonable (Robbins S. P., 2009)[4]. De esta manera la toma de decisiones será más acertada y su aceptación por parte de los empleados tomará mayor importancia.

Otra situación importante de analizar a propósito de la toma de decisiones tiene que ver con las estrategias deliberadas, puesto que según el análisis estos empresarios realizan pocas deliberaciones racionales a la hora de diseñar e implementar las estrategias, o de tomar alguna decisión. Esto significa que sus estrategias son emergentes, y no responden a los principios de la planeación estratégica (*estrategia pretendida*), más bien su comportamiento indica que la *estrategia realizada* corresponde a una *estrategia emergente* y responde a plazo inmediato, dejando de lado el mediano y largo plazo. Si hubiese alguna estrategia pretendida se convertiría en estrategia no realizada, es allí donde los recursos se ven comprometidos y ello conlleva a sacrificios en las estrategias de diferenciación y de enfoque o alta segmentación.

En este sentido es necesario volver a la gráfica 1, en donde se observa que todas las acciones apuntan a atender lo relacionado con los costos, como necesidad por atender la producción, los impuestos y quizá los salarios, pero se dejan de lado el diseño de producto, la innovación en

procesos, desarrollo de imagen, estudio de la competencia y un sin número de estrategias adicionales que permitirían ser más competitivos.

Por esta razón, toma fuerza el pensar en un cambio organizacional, de modo tal que las microempresas puedan ser competitivas y responder a las fuerzas de cambio internas y externas que las están afectando.

CONCLUSIONES

Uno de los aspectos importantes a la hora de analizar el comportamiento organizacional, es entender al individuo, quien para este análisis es el empresario del sector de la panadería, en su papel de dueño-empresario-gerente. Según el análisis realizado a partir de las estrategias genéricas y el análisis de las fuerzas de cambio, se hace necesario que los empresarios entiendan la dinámica de las organizaciones a nivel global.

Se recomienda de manera decidida pensar en un cambio en la organización y administración de sus negocios, donde se piense en el diseño de una estrategia organizacional integral (a partir de la misión y la visión) que les permita darle dirección a las estrategias, considerando tanto lo urgente (corto plazo) como lo trascendental (en mediano y largo plazo). Adicionalmente, contemplar un cambio en la fuerza de trabajo, que signifique trabajar en mejorar la actitud de los empleados frente al trabajo.

Finalmente, se puede concluir a partir de esta investigación, que una manera de transformar el sector para que sea más competitivo, es a través de la implementación adecuada de un cambio organizacional diseñado estratégicamente

AGRADECIMIENTOS

Debo agradecer a la Universidad de Guanajuato por haberme permitido hacer parte de éste Verano de la Investigación Científica 2016, a la Universidad Santo Tomás, por su apoyo con la licencia para poder participar en la investigación.

REFERENCIAS

[1] Aguilón Ramírez, Á. A., Berrón Castañón, L. N., & Peña Moreno, J. A. (2015). El comportamiento humano en las

organizaciones: Fundamentación (Primera ed.). México D.F.: El manual moderno.

[2] Guevara Sanginés, M. L. (2009). Estrategias y Voluntad de empresarios en Guanajuato. En M. D. Huerta J.J, Retos, Expectativas y competitividad de la Micro Empresa (págs. 78-108). Guanajuato, México: Universidad de Guanajuato y Libros a Cielo Abierto.

[3] Guevara-Sanginés, M. L., & Rojas, R. (2011).

[4] Henry Mintzberg, J. B. (1993). El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos (Segunda ed.). México: Prentice Hall.

[5] Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2005). La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S.A.

[6] Publicaciones Vértice L.S. (2008). Coordinación de Equipos de trabajo. España.

[7] Quinn, J. B. (1993). Estrategias para el cambio. En Q. J. Mintzberg Henry, El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Prentice Hall.

[8] Robbins Stephen P. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.

[9] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). Comportamiento Organizacional (Décimotercera ed.). México: Pearson Educación.