

CONSIDERACIONES CORRELATIVAS DE ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO LOCAL BAJO EL ENFOQUE DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

AUTOR

Julio César Martínez Rojas
Facultad de Ciencias Administrativas
Universidad de Guanajuato

RESUMEN

Uno de los conceptos postmodernos de mayor trascendencia dentro del mundo de los negocios occidentales son aquellos referentes a la Dirección Estratégica, fundamentada en varias teorías y modelos, la Gestión Estratégica ha soportado las operaciones de las organizaciones de alto rendimiento buscando hacer frente a la complejidad del intercambio orgánico-ambiental, este artículo problematiza con el presente planteamiento las diversas correlaciones formales entre la teoría de la gestión estratégica y las estrategias particulares de las denominadas micro y pequeñas empresas de la localidad, se parte de un estudio selectivo de una muestra de la ciudad de Celaya Guanajuato. El presente estudio contiene una metodología explorativa al proponer una tipología basada en la teoría de las estrategias y competencias centrales (Prahalad y Hamel, 1994), que denominan en su obra 5 tipos fundamentales: Estrategias de innovación, estrategias de calidad total, estrategias de marketing, estrategias de producción, estrategias de financiamiento, con fin de lograr derivar una correlación formal entre la propuesta teórica y el estudio realizado.

PALABRAS CLAVE:

Estrategia, Competencias centrales, Estrategias locales de crecimiento, relación orgánico-ambiental, correlación formal.

INTRODUCCIÓN:

El desarrollo de relaciones estratégicas dentro de las organizaciones ha consumado un aspecto fundamental de las nuevas teorías administrativas a nivel global, dada la complejidad de la relación orgánico-ambiental de las mismas, determinada por aquellos factores del micro y macro ambiente de la organización que tienen un impacto importante sobre su desempeño, las organizaciones requieren orientar las nuevas perspectivas estratégicas de gestión en función del proceso, esto es lo que fundamenta la dirección estratégica actual, (Bueno, Morcillo y Salmador, 2005), es entonces una clara necesidad el encontrar una taxonomía clara de las estrategias empresariales principales que han ido protagonizando y configurando el cuerpo doctrinal de la disciplina desde su aparición en la década de los años 60's, protagonizando en las siguientes décadas un crecimiento notable dentro del área de las ciencias administrativas, según destaca Bueno (1996).

Las mejores prácticas estratégicas del desarrollo del paradigma estratégico han estado soportadas en una serie de teorías que, bajo los enfoques de diversos autores (Ansof,

1965, Rumelt, 1974, Porter, 1980, y bueno, 1996) han permitido a las organizaciones relacionar bajo un criterio integrador de ejes estratégicos junto a prácticas y modelos que le permitan facilitar un rendimiento adecuado con el nivel de riesgo que le corresponde, en consecuencia, el planteamiento funcional del presente artículo está basado en la teoría estratégica de las competencias centrales.

El término core competencias fue acuñado al principio de la década de los noventa del siglo XX por Prahalad y Hamel, en esta propuesta se señala que las organizaciones sobrevivientes de la primera ola de competencia global estaban convergiendo en estándares similares de calidad y costo de los productos y que cada vez estos factores se hacían menos importantes como una ventaja competitiva. En consecuencia, en el largo plazo el desempeño superior derivaría de la habilidad de la dirección para consolidar tecnologías y habilidades de producción en competencias que hicieran más poderosa a cada empresa del grupo empresarial y la ayudaran a adaptarse rápidamente a las oportunidades cambiantes del ambiente.

Se critica el hecho de que las empresas se enfoquen más a los mercados y no a las capacidades internas; asimismo, se plantea que, así como existe un portafolio de negocios, debería haber un portafolio de competencias. Las competencias centrales¹⁹ se definen como “cualidades intrínsecas del grupo empresarial que lo impulsan al éxito económico; estas cualidades se expresan a través del aprendizaje colectivo en la organización, específicamente cómo coordinar diversas habilidades de producción e integrar múltiples corrientes de tecnología en las empresas del grupo y en los productos finales. De igual manera, las competencias centrales buscan armonizar corrientes de tecnología con la organización del trabajo y agregar valor. Por otra parte, estas competencias deben cumplir con tres requisitos: a) proveer acceso potencial a una amplia variedad de mercados, b) contribuir significativamente a los beneficios percibidos por el cliente del producto final y c) deben ser difíciles de imitar por los competidores (Hamel y Prahalad, 1999).

Consideramos necesario después de lo anteriormente mencionado estructurar investigaciones que ahonden en los términos estratégicos de las micro y pequeñas empresas de las redes locales que permitan crear un diagnóstico sobre las prácticas de desarrollo estratégico que soportan los procesos y operaciones de las mismas, con el fin de correlacionar las prácticas aisladas de las empresas locales con las teorías más actuales sobre estrategia competitiva y competencias, consideramos también que existen diversos elementos orgánico-ambientales que determinan tales estructuras estratégicas locales (tamaño, configuración administrativa, relación con el cliente, perspectivas empresariales, etc.) y para tales efectos se anticipa un carácter de exploratorio en el presente artículo, en el cual se desarrollara una correlación directa sobre las estrategias

¹⁹ Las competencias centrales de la empresa (core competencias), que han sido objeto de múltiples estudios, son parte medular del paradigma de administración estratégica y su uso se extiende a otras áreas de estudio como la economía, educación, ingeniería, ciencias de la salud, etc. Sin embargo, existe un gran debate respecto a cómo emergen y evolucionan, además de cómo identificarlas, medirlas y relacionarlas con una ventaja competitiva. A pesar de que existe una gran cantidad de bibliografía con propuestas teóricas existen pocos estudios empíricos que no han logrado probar la relación lineal entre competencias centrales, ventaja competitiva y desempeño superior.

implementadas por la iniciativa privada local y la denominada teoría estratégica de las competencias centrales.

Método.

El análisis se basa en la pregunta ¿Cuáles son sus estrategias para crecer?, que se realizó a 420 empresas en Celaya Guanajuato, en el 2007, seleccionando solo las respuestas que permiten percibir de manera mas clara un concepto que impacte directamente la relación de las estrategias locales y su correlación a la teoría de las competencias centrales de manera explicita o implícita, partiendo de la anterior premisa se elaboro una propuesta tipológica que cumple con los postulados de la teorías de dirección estratégica de Prahalad y Hamel. Los testimonios de las entrevistas se establecen en arial 10 cursiva, los de análisis en formato estándar.

Premisas de modalidades estratégicas en las empresas locales.

Después de un análisis cualitativo de los resultados del estudio de nuestra investigación encontramos que en proporción, de las 420 entrevistas realizadas a empresas de la ciudad de Celaya Guanajuato, las variables estratégicas de las prácticas de crecimiento derivaron las siguientes proporciones: el 19.31% de las empresas utilizan una denominación de prácticas estratégicas de crecimiento en función al "Posicionamiento del mercado", el 16.68% en función a "estrategias de calidad", el 16.66% no contaban con estrategias claras de crecimiento, el 11.66% en función a "estrategias de servicio", el 10.71% en función de "estrategias de gestión", el 7.14% en función a "estrategias de capital de trabajo", el 6.99% en función a "estrategias de costos", el 6.49% en función a "estrategias de innovación", el 2.18% en función a "estrategias de capacitación" y el 2.18% en función de "estrategias de redes".

Dadas las condiciones del análisis derivamos que existe una diversidad de estrategias de crecimiento dentro de las prácticas de los empresarios en la localidad de Celaya, de las cuales las predominantes son aquellas orientadas hacia el posicionamiento de mercado, en virtud de lo anterior vamos a encontrar la posible correlación estrategias, a continuación haremos las diversas correlaciones tipológicas entre las estrategias locales y la configuración tipológica de la teoría de Hamel y Prahalad.

Estrategias de marketing.

La primera modalidad expresada por Prahalad y Hamel en su teoría de estrategias generales según la función en que se concentra su contenido es precisamente aquellas orientadas a la participación del mercado mediante estrategias de marketing, dadas las condiciones de las organizaciones y debido a la extrema competencia de las unidades de negocios locales, el resultado de nuestra investigación coloca en primer orden aquellas estrategias que presentan tendencias de crecimiento en participación y posicionamiento de mercado.

"Buscar nuevos mercados y satisfacer siempre al cliente, es lo que buscamos y nos ayuda a seguir presentes en la gente para cualquier trabajo que se les ofrece"
(Entrevista 208) (Pequeña) (Mueblería, 15 personas, 10 años).

“Aumentar nuestra fuerza de ventas y tener un catalogo de productos más técnico y más fácil de usar para darnos a conocer” (Entrevista 186) (Pequeña) (Fabricante de gabinetes, 15 personas, 22 años).

Estas modalidades estratégicas de buscar la participación y el posicionamiento de mercado mediante actividades de marketing, denota la necesidad regional de activar la búsqueda de nuevos mercados y lograr posicionarse en la mente del consumidor, así como potencializar las estrategias de ventas y de promoción que para fines de otorgar rentabilidad y sustentabilidad a las operaciones de la organización.

“Pues ahora ya están abriendo un poco más de mercado, como en Acambaro, y sería extender nuestro mercado para elaborar más y vender más para así llegar a tener un crecimiento. (Entrevista 86) (Pequeña) (Dulces y cajetas, 12 personas, 35 años).

Las estrategias de marketing en las prácticas estratégicas de la localidad permite observar la fuerte orientación al mercado, que cada vez mayor número de empresarios comienzan a establecer como una prioridad de negocio, el garantizar mediante la exploración, la promoción, las ventas y algunas otras estrategias de marketing, posicionar sus productos y/o servicios en el mercado como estrategia primordial de crecimiento.

Estrategias de calidad total.

En esta modalidad estratégica de prácticas, el empresario esta orientado a cubrir los requerimientos del cliente así como implementar un programa de mejora continua de su proceso y servicio.

“Mejorar la calidad de mi producto constantemente y ofrecer lo mejor al cliente. (Entrevista 306) (Pequeña) (Repostería, 15 personas, 13 años).

Una de las características típicas de las empresas con estrategias competitivas orientadas a la calidad es que creen firmemente que la calidad es un instrumento de valor fundamental para los mercados de competencia en función a que la calidad de sus productos y servicios es un soporte para generar valor al cliente, al cual tratan de satisfacer de la mejor manera posible con todas las implicaciones que esto conlleva en mercados tan competitivos como los de micros y pequeñas empresas locales.

“Tratar de entregar el producto de calidad al cliente, tratar de satisfacer las necesidades del cliente y ser mejor en el mercado contra las competencias” (Entrevista 202) (Pequeña) (Alimentos, 38 personas).

“Realizar un trabajo serio, con responsabilidad y de mucha calidad, todas las personas que trabajamos aquí estamos enfocadas a lograr un mismo fin, nuestras piezas, deben competir con las de mayor calidad en el mercado, cuidamos cada detalle en lo que realizamos, es por eso que hemos logrado el reconocimiento de nuestros clientes, actualmente contamos con el ISO 9001 y eso ya es una gran distinción” (Entrevista 70) (Mediana) (Fabricación de equipos y piezas para laboratorios, 120 personas, 26 años).

Las estrategias de calidad orientan a las empresas a cumplir con requerimientos de gestión específicas para el logro de certificaciones internacionales de calidad cuyo

concepto se ha adoptado como una de las estrategias de competencia de mayor confiabilidad y como motor fundamental de los requerimiento para acceder a programas de exportación, la calidad, tal como lo menciona Prahalad en su teoría de estrategias generales, es un paradigma de gestión que poco a poco comienza a impactar de lleno las practicas empresariales de las micros y pequeñas empresas de la localidad.

Estrategias de financiamiento.

Otro concepto de estrategias genéricas presentado por la teoría de las competencias centrales de Prahalad y Hamel, son aquellas relacionadas al capital de trabajo o financiamiento, desde la perspectiva de la micro y mediana empresa, la solidez financiera de sus negocios permite un desarrollo orientado a la rentabilidad mediante proporcionar una fuerte gestión estratégica de los recursos en función a financiamientos, inversiones, cuentas por cobrar, flujo de capital, etc...

“Fijate que cuando una empresa es pequeña, mediana, o grande solo hay cuatro, la primera seria el factor de la inversión ver que es lo que vamos a hacer ya cuando acopiamos todos los recursos todos los elementos, llega el crecimiento de la empresa, ahí significa que debemos de estar siempre a la vanguardia al crecer vamos a tener desarrollo y depende mucho de las personas que haya un compromiso con la empresa para no dejar que esta vaya a la etapa de liquidación, estas serian las estrategias” (Entrevista 3) (Mediana) (Fabricante de persianas y cortinas, 100 personas, 40 años).

“Pues tener un crédito mas amplio por parte del gobierno” (Entrevista 358) (Micro) (Estructuras metálicas, 2 personas, 5 años).

Las estructuras de financiamiento en las empresas locales caracterizan las denominaciones estratégicas de casi 8% de la totalidad de aspectos localizados en el estudio, dada la importancia del aspecto del capital de trabajo como impulsor del desarrollo de los negocios locales, las micros, pequeñas y medianas empresas comienzan a derivar la importancia de la solidez financiera de las operaciones de sus unidades tratando de orientarlas al acceso de capital de financiamiento por medio de apoyos gubernamentales²⁰, de sus clientes y demás estrategias afines con el fin de generar retornos de inversión a sus negocios y facilitar la transición económica que genera el crecimiento.

“La inversión es el factor principal que le da impulso a la empresa” (Entrevista 28) (Micro) (Dulces, 2 personas, 30 años).

Denotada la importancia de las estrategias financieras, cada empresa de la localidad estructura una estrategia acorde a su necesidad siempre en busca de la compra de activos u retorno de inversión que proporcionen una sólida base de flujo operativo de capital y permitan generar una sustentabilidad de operación que permita el desarrollo a largo plazo de los negocios.

²⁰ Para mayor información consulte el portal de la secretaria de economía www.economia.gob.mx, en su sección Pymes/Financiamiento.

Estrategias de innovación.

Dentro de la tipología que reveló nuestro estudio se encontró una pequeña proporción de estrategias de crecimiento que corresponde a los términos de la innovación determinadas como aquellas estrategias básicas del modelo de Prahalad y Hamel, que en su teoría de las competencias centrales colocan como las de mayor impacto dentro de una gestión estratégica eficaz, la arquitectura estratégica de las empresas se rigen por la capacidad de innovación de las mismas y en función a esta capacidad generan un intercambio sustentable, la innovación es el equivalente a la supervivencia en el futuro deseado.

“Para crecer, compraría maquinaria más nueva y eficiente así como máquinas que realicen trabajos especiales en el vidrio” (Entrevista 415) (Micro) (Venta y maquila de cristal, 1 persona, 17 años).

“Seguir trabajando como hasta ahora con mucho esfuerzo y si es posible en un futuro cercano comprar más maquinaria moderna y avanzada, que nos permita ser líderes en nuestro trabajo” (Entrevista 352) (Pequeña) (Diseño de sistemas de riego pvc., 35 personas, 12 años).

“Una que es la mas cercana es cambiar la presentación del empaque, por lo cual necesitamos una empackadora de alto vacío y como consecuencia pues nos duraría más en el anaquel” (Entrevista 331) (Micro) (Productos lácteos, 4 personas, 12 años).

Las estrategias de innovación corresponden en gran medida a la necesidad de crear las condiciones de desarrollo de las organizaciones en función aciertos arquetipos estratégicos de gestión, tales como la incorporación de tecnología al proceso, partiendo de la premisa que la inversión en tecnología determina prácticamente el desempeño y la relación de la organización con su ambiente.

“La innovación en los muebles, pero que no pierdan su estilo” (Entrevista 210) (Pequeña) (Mueblería, 23 persona, 50 años).

La innovación es interpretada por las empresas locales como una estrategia de integración tecnológica al proceso y permite claramente establecer una posición acerca de las formas estructuradas de facilitación del proceso, dadas las condiciones competitivas de los rubros de actividad de las micro y pequeñas empresas, estas innovaciones técnicas, permiten establecer un sistema productivo de mayor alcance.

Consideraciones sobre las empresas locales sin una estrategia definida de crecimiento.

Derivado de nuestro estudio podemos observar que un gran porcentaje del total de entrevistas a las 420 empresas objeto del estudio no cuentan con un estrategia clara de crecimiento, un 16.66% de las empresas encuentran su posición estratégica en esta localización, lo que significa que sus negocios no tienden al crecimiento, después de un análisis a las respuestas que no muestran una estrategia en su descripción literal, llegamos a la conclusión de que un 36% de estas, responden al total desconocimiento de estrategias en su negocio, el 37% responden a delimitar su respuesta en base al “trabajo duro y constante”, y por ultimo el 27% responden a la negación de contar con estrategias de crecimiento.

"Me gustaría conocer algunas, carezco de información" (Entrevista 217) (Micro) (Talabartería, 6 personas 2 años).

"Pues trabajar duro y echarle muchas ganas" (Entrevista 291) (Micro) (Panadería 4 personas, 3 años).

"En realidad no tenemos estrategias" (Entrevista 398) (Micro) (Tortillería 7 personas, 18 años).

En realidad, la falta de una estrategia definida de crecimiento dificulta en gran medida el proceso de crecimiento del 16.66% de empresas en la localidad de Celaya, las razones fundamentales sedan al tenor de una falta de conocimiento de estas, de otorgar solo valor al trabajo operativo de las empresas y a no contar con estrategias en función a no creerlas una necesidad, si bien que algunas de las empresas sin estrategias han conservado su operación durante muchos años, la teoría de los ciclos nos menciona que ninguna unidad de negocio es invulnerable al paso del tiempo y que sin invariabilidad llegara a la etapa de liquidación si durante las etapas anteriores tales no se diferencio mediante la estrategia.

CONCLUSIÓN.

Según la teoría de competencias centrales, las estrategias genéricas según la función donde es concentrado su contenido son: Innovación, Calidad, Marketing, Financiamiento, producción, de lo anterior podemos vislumbrar la correlación formal existente entre las estrategias propuestas por la teoría de Hamel y Prahalad y las estrategias locales que los empresarios establecen como instrumento de crecimiento, si bien la teoría de las estrategias genéricas de Hamel y Prahalad limitan a estas a su conceptualización funcional dentro de la organización, el presente estudio analiza una mayor gama de estrategias encontradas por conceptos funcionales y variables.

Las estrategias de correlación formal entre el estudio y la teoría son las referentes al Marketing (Estrategias de posicionamiento de mercado), al financiamiento (Estrategias de capital de trabajo), a la calidad total (Estrategias de calidad) y a las de innovación (Estrategias de innovación).

Sabemos de antemano, que falta discusión analítica mas mesurada sobre la correlación tentativa y expresa de este estudio, y dada la complejidad que muestran los ambientes actuales de los negocios, la tipología estratégica de diferentes regiones puede variar en virtud a la limitación estadística de la muestra del presente estudio, que no dejar vislumbrar otras prácticas estratégicas.

La teoría de Hamel y Prahalad, sobre las estrategias genéricas de competencia, hablan de estrategias orientadas por la función que las genera y las contiene, esto conlleva implicaciones dentro de las practicas estratégicas locales, es medularmente importante agregar profundidad a los términos del presente estudio ya que la competitividad local es un tema fundamental para el desarrollo económico local, la modesta aportación del presente estudio es encontrar una sintonía ente las practicas estratégicas teóricas de uno de los modelos mas avanzados de gestión con las practicas locales ya que la propuesta aquí presentada solo empata correlacionamente los términos estratégicos de la taxonomía de estrategias, por lo cual, el desarrollo profundo de esta correlación seria tema de otra propuesta de investigación.

Bibliografía.

1. Álvarez, L. (2003): Competencias centrales y ventaja competitiva: el concepto, su evolución y su aplicabilidad, *Revista Contaduría y Administración*, no. 29, pág. 1. UNAM, México.
2. Bueno, E., Morcillo, P. y Salmador, M.P. (2005): *Dirección estratégica. Nuevas perspectivas teóricas*, Pirámide, Madrid.
3. Bueno, E. (1996): *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, Pirámide, Madrid, 5.a ed.
4. Contreras, R. (Coordinador) (2007): *Necesidades del comercio al por menor en Celaya. Pequeños y micro negocios*, Investigación realizada para apoyar a los pequeños comerciantes. Convenio con la CANACO de Celaya y la Universidad de Guanajuato. ISBN: 978-84-690-5506-9, En formato virtual EUMED NET de la Universidad de Málaga.
5. Contreras, R. (Coordinador) (2007): *Análisis de la industria manufacturera en Guanajuato focalizado en Celaya.*, En formato virtual EUMED NET de la Universidad de Málaga.
6. *Encuestas a microempresas de Celaya, Guanajuato sobre las necesidades de la educación*, Facultad de Ciencias Administrativas de Celaya, 2005.
7. Hamel, G., Prahalad, C.K. (1990): Las competencias centrales y la corporación, *Harvard Business Review* 68, numero 3, págs. 79-91.
8. Hamel, G. Prahalad, C. K. (1994): *Competing for the future*, Harvard Business School Press. Boston. USA.
9. Porter, M. (1980): *Estrategia y ventaja competitiva*, Deusto, España.

Ponencia aprobada y
presentada en el VI Congreso
Internacional la Gestión
Empresarial y Administración
Pública: GESEMAP 2008

Del 2 al 4 de julio de 2008