
CAPÍTULO I

APROXIMACIONES

Aproximación

En las últimas décadas se ha llevado a cabo por parte de las empresas la necesidad de evaluar y analizar el interés por la llamada dirección estratégica, si bien este concepto es relativamente joven ya que toma su fuerza con el inicio de la globalización, ha sido de gran impacto en el crecimiento de las organizaciones. Dados los muchos retos y oportunidades que existen en los mercados globales, los directivos actuales que llevan la gran responsabilidad de dirigir y guiar a las empresas, deben de hacer algo más que establecer estrategias ya sea a corto, mediano o largo plazo, esperando que ocurra lo mejor.

Las empresas pequeñas, medianas o macro atraviesan por un cambio trascendental como resultado de la llamada globalización y de la apertura económica que se ha experimentado en México. Las empresas generan empleos y son parte fundamental de la economía nacional es por ello relevante visualizar con la dirección estratégica sus factores de éxito, agentes competitivos, recursos, capacidades, alianzas estratégicas, acuerdos comerciales, estructuras organizaciones, mercados, liderazgo, toma de decisiones, entre otros.

Los retos a los que se están enfrentando las organizaciones en pleno siglo XXI, son completamente distintos a los del pasado, lo que conlleva a entender que el concepto de organización sigue evolucionando, y lo más destacado que enfrentan las empresas son las competencias globales, las necesidades del cliente, los cambios tecnológicos acelerados, la ética, la responsabilidad social, por mencionar algunos, todos ellos relacionados con la dirección estratégica.

Sin embargo, esta creciente interdependencia de necesidades provoca que el ambiente para las compañías se esté volviendo extremadamente complejo y competitivo. Así la propia globalización de los mercados incide de forma notoria en el entorno de las organizaciones. Se torna dinámico, turbulento y de un gran cambio para adaptarse a los nuevos entornos que viven las empresas.

Considerando que una organización es el conjunto de actividades entre dos o más personas que interactúan para procurar el logro común, mediante una estructura de roles y de funciones en el vivir empresarial, se generan culturas, normas, usos, costumbres, creencias, valores, trabajo en equipo, establecen formas de liderazgo, todo esto con el fin de que exista una integración e interacción con su entorno.

Es difícil creer que en la actualidad las organizaciones o corporaciones como se conocen en estos días llegaron recientemente a la historia de la humanidad. Las decisiones económicas no sólo han configurado el entorno físico, también han determinado el carácter de la sociedad. En ningún momento ha sido más evidente el impacto del cambio económico en el carácter de la sociedad que en Inglaterra a fines del siglo XVIII e inicios del XIX, ese periodo que hoy conocemos como la Revolución Industrial. Los incrementos en la productividad agrícola, las nuevas tecnologías manufactureras y el desarrollo de formas de transporte más eficiente condujeron a un movimiento masivo en el cual la población británica fluyó del campo a la ciudad Case y Fair (2004:5).

No es raro que la disciplina de la economía haya empezado a cobrar forma en el periodo ya antes mencionado, pues los críticos y filósofos sociales ya se percataban de que debían ampliar sus filosofías para dar cabida a los cambios. La Riqueza de las Naciones, de Adam Smith, salió a la Luz en 1776. A esta obra siguieron las de David Ricardo, Karl Marx, Thomas Malthus y otros. Cada uno de ellos trató de explicar que estaba pasando. ¿Quién construía las fábricas?, ¿Por qué? y ¿Qué pasaría en el futuro? Las personas que formulaban esas preguntas fueron los primeros economistas. De la misma forma las empresas son movidas por diversas fuerzas que generan cambios radicales como lo es la globalización, la tecnología, la ética, el conocimiento, sociedad, leyes y política, clientes, valores, habilidades, capacidades, así como la dirección estratégica.

Escuela de pensamiento sobre estrategia

Desde que surgió la Dirección Estratégica como área de estudio se han llevado a cabo diversos enfoques de investigación. Por ello conviene destacar las escuelas de pensamiento más sobresalientes y su rumbo respecto a la influencia de los responsables de las decisiones estratégicas.

Economía Industrial

La escuela denominada “Economía Industrial” o también conocida con el nombre “Organización Industrial” es descrita por Tarziján y Paredes (2001:5), como una escuela que surge en Harvard en la década de lo 30'. El propósito central del área siempre ha sido comprender el comportamiento de las empresas en contextos reales, donde existe un espacio para políticas que son estrictamente competitivas.

Por otra parte, el análisis de la organización industrial provee de un excelente marco analítico para comprender ciertas conductas y para desechar posibilidades de otras. Ideas tan simples y aceptadas, como que una empresa estará bajo escasas restricciones o inclusive de cómo puede afectar las decisiones de otras empresas al interior o al exterior de las mismas.

De esta forma Case y Fair (2004:10), hacen énfasis que esta escuela estudia cuidadosamente la estructura y el desempeño de las compañías e industrias de una economía, del como compiten las empresas, quién gana o quién pierde.

Así, el enfoque que provee la organización industrial ofrece un instrumental valioso para el análisis estratégico de las empresas en contextos reales, tanto en aquellos en los que premia la competencia como en los que ésta es limitada.

Teoría de la Dependencia de Recursos

La teoría de la dependencia de recursos sostiene que las organizaciones responden en mayor medida a las demandas de las organizaciones y grupos del ambiente que controla recursos de gran importancia Carroll y Teece (1991:67).

Respecto a cómo influye la TDR en aquellos que toman las decisiones estratégicas Pfeffer y Salancik (1978) sostienen que si estos se equivocan o no son capaces de entender e interpretar los cambios que se producen en el entorno, también se equivocarán a la hora de adaptar la organización a dichos cambios y, por tanto, al nuevo entorno. El control de esta dependencia puede conseguirse por diversos modos. En cuanto los recursos son producidos por organizaciones, la colaboración o la integración vertical puede considerarse una estrategia valiosa que permite controlar el limitado número de recursos disponibles en el entorno en el cual la empresa compete.

Teoría Institucional

La variante teórica sobre las organizaciones integrada a la teoría institucional sostiene que las estructuras organizacionales se derivan de estructuras sociales institucionalizadas. Esta teoría postula que el surgimiento y la adopción de estructuras organizacionales se deben a la existencia de un consenso normativo sobre la forma correcta de organizar en relación con una actividad en particular. Los procesos teorizados para la generación de tales estructuras son la coerción, la imitación y la sanción normativa por parte de órganos de autoridad DiMaggio y Powell (1983).

Para Williamson (1985) el mercado y la empresa son las Instituciones básicas de la economía, pero el concepto de institución es mucho más amplio. Según North (1990:3) Instituciones son las reglas del juego en una sociedad y están constituidas por condicionamientos formales (leyes, reglas), por condicionamientos informales (normas de conducta, códigos de comportamiento, convenciones) y por sus poderes de coacción.

La Teoría Institucional apunta la posibilidad real de que, cuando menos, algunas organizaciones llevan una vida propia, al margen de los deseos de quienes supuestamente las controlan.

Las empresas están utilizando a la dirección estratégica con el fin de que puedan contribuir a la obtención de metas de la organización y del grupo. La dirección implica liderazgo y este a su vez implica seguidores, las personas tienden a seguir a quienes ofrecen un medio de satisfacer sus propias necesidades y deseos, es comprensible que la dirección incluya motivación, estilo y enfoque de liderazgo y comunicación.

Es importante destacar que las metas que comúnmente tienen las empresas, están enfocadas en la obtención de utilidades o en la rentabilidad. Para la mayor parte de las empresas de negocio, una meta importante es el aumento a largo plazo del valor de sus acciones. En este sentido las organizaciones tienen un objetivo lógico y deseable, generar utilidad, en la medida que crean ganancias podría decirse que es mayor el prestigio, es por ello que se debe de comprender que el rol de la dirección estratégica es vital ya que no tan solo es la rentabilidad, sino la forma en la cual se guía a una empresa.

Sin embargo, Ishikawa (1994) menciona “A mi modo de ver por lo que concierne a las empresas, éstas deben alcanzar una posición en que puedan dividir racionalmente sus utilidades en tres partes, entre los consumidores, los empleados y los accionistas; y en lo referente a la nación, debemos mejorar, el nivel de vida de nuestro pueblo”.

Dado los muchos retos y oportunidades que existen en los mercados globales, las empresas están obligadas a implementar la dirección estratégica.

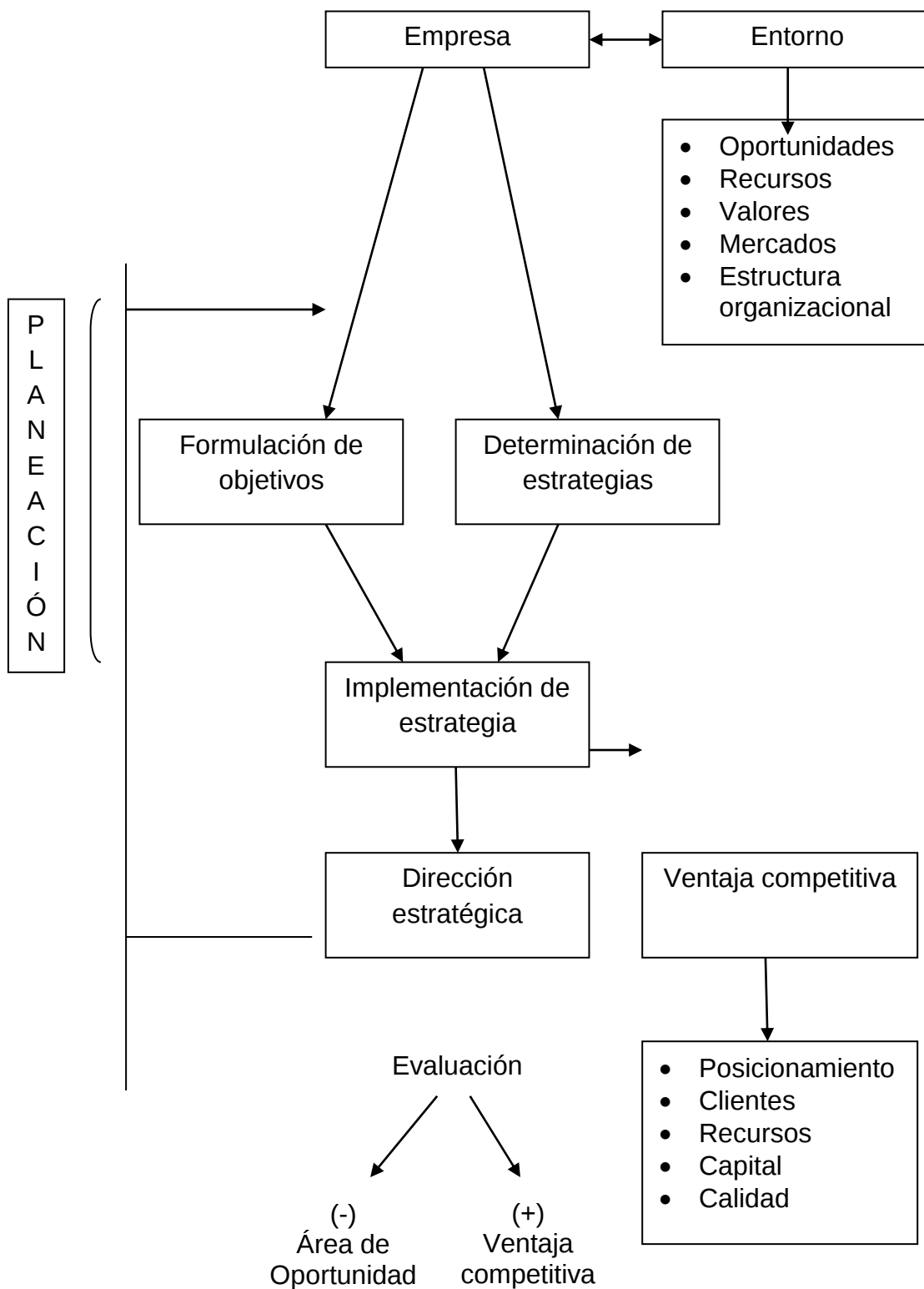
De igual forma se presentan términos de amplia utilización en la investigación a fin de informar al lector los conceptos específicos que se asocian a los mismos y, se presenta, en el apartado concerniente al marco referencial, la ubicación en el tiempo y en el espacio de esta investigación.

El establecimiento del marco teórico respecto a la investigación que nos ocupa exige el tratamiento de dos cuestiones fundamentales, por un lado lo relativo al tema de la dirección estratégica y, por otro lo referente a la ventaja competitiva de las empresas. Así mismo la teoría de los sistemas, del equilibrio, de los negocios, el liderazgo y la planeación estratégica, dan sustento teórico a la presente investigación.

Si bien se atribuye su introducción en el ámbito de la dirección estratégica a Freeman (1984), refleja un problema en la teoría del equilibrio en la organización en la que los objetivos de ésta aparecen como resultado de un proceso de negociación entre distintos grupos participantes de manera que se consigue satisfacer a un nivel suficiente los intereses de los distintos grupos.

Teece (1990) define a la dirección estratégica como la formulación, implementación y evaluación de las acciones directivas que permiten aumentar el valor de la empresa, o maximizar la diferencia entre su valor de mercado y el capital aportado por los propietarios. De acuerdo con Porter (1988) define a la ventaja competitiva como el desempeño de las actividades estratégicas de una organización en mejor forma que sus competidores

A continuación se presenta el siguiente constructo:



Del constructo anterior se puede decir según Popper (1967) distinguía a la ciencia de las pseudociencias de la siguiente forma: La ciencia está constituida por una serie de teorías susceptibles de ser demostradas falsas, es decir, ponen a prueba sus predicciones, mientras que las pseudociencias son irrefutables (Criterio de demarcación). Continuando con Popper las teorías son conjeturas o invenciones creadas por los investigadores para explicar algún problema, las cuales deben ponerse a prueba por medio de confrontaciones con la realidad diseñadas para su posible refutación.

De acuerdo con Hofer y Schendel (1988), la dirección estratégica se centra en dos puntos: si la estrategia se está implementando como se planificó, y si los resultados producidos por la estrategia son los esperados. Los criterios básicos para responder a estas cuestiones se derivan entonces de la estrategia y los planes de acción desarrollados para implementarla y del *performance* que espera lograr.

De este modo existen varias formas para determinar si una empresa es exitosa o competitiva en un momento dado, por ejemplo: la rentabilidad es una medida importante de las empresas, sin embargo, en ocasiones también se usan otros criterios que frecuentemente coinciden con el rendimiento financiero.

Así, la dirección consiste en influir sobre las personas para que contribuyan al logro de las metas de la organización y del grupo; se refiere predominantemente a los aspectos interpersonales de la administración Koontz, y Weirich (1994).

Drucker (1992) describe a las organizaciones del siglo XXI como nuevos mecanismos integradores. Señala que las entidades públicas y privadas tendrán que aprender a balancear dos requerimientos aparentemente contradictorios, o sea:

- a) las funciones para las que han sido creadas específicamente y
- b) la responsabilidad social para trabajar en los problemas y desafíos de la comunidad.

La noción de organizaciones transformadoras, surge para describir la capacidad de una empresa nueva o una ya existente para facilitar múltiples niveles de transformación ya sea individual, organizacional y social. Esta transformación se logra a través del cambio total o parcial de sus capacidades humanas, estructuras y/o funciones, en relación con sus valores centrales y conceptos unificadores para responder, de este modo, a las demandas que surgen del campo dinámico del entorno. Es así como las empresas, tienen la capacidad de responder creativamente a los factores que surgen, debido al desarrollo profesional continuo del personal y una clara identificación de sus valores centrales y propósitos unificadores Kaufmann (1999).

Las empresas de hoy son completamente diferentes a las que existían hace relativamente poco tiempo; como consecuencia, al ser empresas sistemas abiertos como menciona la teoría de los sistemas, se han visto obligadas a introducir cambios en sus estructuras, en sistemas de organización y gestión, prácticamente, en todos sus ámbitos.

Uno de los objetivos estratégicos más importantes al que debe aspirar una empresa es alcanzar ventaja competitiva a lo que Porter (1988), describe cuando la rentabilidad de una empresa excede el costo de oportunidad de los recursos empleados para la provisión de su bien o servicio.

Estrategia. Es el conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto.

Dirección estratégica. Supone tres procesos continuos: análisis, decisión y acción. Es decir, la dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (misión, visión y objetivos) junto al análisis interno y externo de la organización. Después los líderes deben de tomar decisiones estratégicas. Estas decisiones, generalmente son de vital importancia para el rumbo de la empresa, y, por último, se encuentran las acciones que deben adoptarse Dess y Lumpkin (2003:50).

Ventaja competitiva. El concepto está estrechamente relacionado con las actividades que realiza una empresa, donde lo que diferenciaría a una empresa de otra es el conjunto de actividades que lleva a cabo y cuáles actividades son desempeñadas por la empresa de mejor forma que los competidores Tarziján y Paredes (2001:71).