

La creación de ventajas competitivas. El caso de una pequeña empresa de consultoría ambiental*

Griselda Martínez Vázquez**



RESUMEN

A partir del sexenio de Ernesto Zedillo, las luchas ambientalistas en México logran incidir en las estructuras gubernamentales, fenómeno que se observa con la creación de la Secretaría del Medio Ambiente y Ecología. Es a partir de ese momento cuando se inicia el proceso de regulación y normatividad para controlar el impacto ambiental que origina el desarrollo económico en nuestro país. En esta coyuntura surge una pequeña empresa de consultoría ambiental que tiene por objetivo inicial contribuir con el cuidado del ambiente a través del desarrollo de proyectos ecológicos y la consultoría en desarrollos turísticos ecológicos. El objetivo de este trabajo es presentar la evolución de esta empresa, identificando los factores de éxito y la creación de su ventaja competitiva, así como el modelo organizacional en que se desarrolla.

* Este trabajo forma parte del proyecto de investigación *“Adaptación del modelo socioeconómico en pequeñas y medianas empresas mexicanas”*, que pertenece al proyecto «Transferencia del management socioeconómico a organizaciones mexicanas», que contó con el apoyo económico del proyecto ECOS-NORD, ANUIES, Conacyt y Gobierno Francés. Investigación realizada con el apoyo de los alumnos de la carrera de administración, grupo SL01A, trimestre 03P, en especial de Miriam Consuelo e Ismael Martínez, ayudantes de servicio social en el proyecto mencionado.

** Profesora Investigadora de la UAM-Xochimilco, Departamento de Producción Económica, rafris@prodigy.net.mx .

ABSTRACT

Starting from Ernesto Zedillo's presidential period, the environmental fights in Mexico are able to impact in the government structures, phenomenon that it is observed with the creation of Secretary of the Environment and Ecology. From this moment as starting point, is when the regulation process begins and rules to control the environmental impact that originates the economic development in our country. In this joint, a small company of environmental consultancy arises that has for initial objective to contribute with the care of the environment through the development of ecological projects to contribute whit the care of the environment through the development of ecological projects and the consultancy in ecological tourist developments. The objective of this work is to present the evolution of this company, identifying the factors of success and the creation of its competitive advantage, as well as the organizational pattern in that it is developed.

Palabras clave: Ventaja competitiva, Consultoría ambiental, Estrategia corporativa.
Keywords: Competitive advantage, Environmental consultancy, Corporate strategy

INTRODUCCIÓN

La mayoría de micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas no logran crear las ventajas competitivas ni alcanzar los niveles de productividad que les permitan competir en mercados globalizados. Si bien esto acontece en un contexto de condiciones macroeconómicas poco favorables para el desarrollo de este sector económico, la situación se agrava todavía más, por recrearse en la lógica de una cultura empresarial que en México, orienta sus resultados a corto plazo, además de hacer evidente su temor al riesgo que impone la dinámica de los actuales mercados.

Aunque existen factores genéricos que inciden en forma negativa al desarrollo de las *Mipymes*, es indispensable conocer las particularidades de las empresas que persisten en el ámbito económico, con la finalidad de descubrir los mecanismos utilizados en la toma de decisiones, así como los factores que influyen en la creación de ventajas competitivas, que hagan más eficiente su inserción en los nichos pertinentes del mercado.

Los estudiosos de la problemática de las micros, pequeñas y medianas empresas mexicanas, coincidimos en que los factores que inhiben el desarrollo de estas organizaciones son múltiples, como es el caso de la falta de conocimientos administrativos, contables y fiscales, la toma de decisiones basadas exclusivamente en la intuición, el desconocimiento de información estratégica para la toma de decisiones, la falta de planes estratégicos, el desconocimiento de modelos organizacionales flexibles y políticas de recursos humanos que promuevan la creación de potencial humano, etcétera. Sin embargo, uno de los principales factores es la corta visión empresarial en la

perspectiva de creación de potencial y la incapacidad de identificar, crear, sostener e implementar su ventaja competitiva. Como lo señala Porter (2002) *“muchas empresas fracasan por la incapacidad de traducir una ventaja competitiva general en las medidas concretas necesarias para conseguirla”*. Aunque la mayoría de los estudios realizados por Porter se ubican en el sector de las grandes empresas, esto no quiere decir que las pequeñas y medianas no puedan implementar estrategias. Desde nuestro punto de vista y de acuerdo con la investigación realizada a más de quince pequeñas empresas, la base de los *disfuncionamientos* se centra en la falta de una estrategia empresarial que permita el desarrollo de la organización, lo que nos remite al tema de la formulación e implementación de la estrategia.

Asimismo, se observa que los dueños de estas empresas no dedican el tiempo necesario para reflexionar hacia dónde quieren ir, dónde llegar con sus empresas y cuáles serán las estrategias que tendrán que formular e implementar; es decir, crear una visión estratégica realista y negociada en sus empresas. Por nuestra parte, conforme vamos realizando investigación a profundidad en pequeñas empresas mexicanas, confirmamos nuestra hipótesis de que la toma de decisiones estratégicas es centralizada por el principal accionista y se basan principalmente en la intuición y en el conocimiento del nicho de mercado. Con respecto a las funciones administrativas y de gestión en la mayoría de las micro y pequeñas empresas, no se tienen formalizadas las políticas ni los procedimientos, además de olvidarse de la gestión de recursos humanos. En las diferentes empresas que se ha intervenido, se adolece de políticas de recursos humanos; por lo general se lleva una administración de personal que no permite el desarrollo de los miembros de

la organización. Al no encontrar alternativas de desarrollo en las pequeñas y medianas empresas, los actores laborales buscan mejores opciones en otras empresas, por lo que la capacitación y la curva de aprendizaje desarrollada en la empresa se pierde con la salida de estos trabajadores, situación que tiene repercusiones en la generación de costos ocultos por baja productividad y calidad en los servicios.

Por lo anterior, el éxito de una empresa está cifrado en la visión empresarial y la sensibilidad e intuición para tomar decisiones estratégicas de acuerdo con las alternativas que se les van presentando en el transcurso del tiempo. Como lo señala Quinn: *“La estrategia completa rara vez queda escrita en parte alguna. Los procesos que se utilizan para llegar a una estrategia total son fragmentarios, evolutivos y, en gran parte, intuitivos...La verdadera estrategia tiende a evolucionar a medida que las decisiones internas y los hechos externos confluyen para crear un nuevo consenso para la acción, ampliamente compartido entre miembros claves del alto equipo administrativo.”* (Quinn, 1995: 3-4)

Con la finalidad de analizar cómo una pequeña empresa toma decisiones estratégicas y cómo crea sus ventajas competitivas, este trabajo tiene por objetivo analizar el proceso de formulación de las estrategias y la creación de ventajas competitivas de una empresa dedicada a la consultoría ambiental.

El trabajo está integrado de tres partes: la primera se refiere al surgimiento de la empresa, la etapa de evolución en que se encuentra y su diseño organizacional; en un segundo momento, presentamos la discusión del proceso de formulación de la estrategia y la creación de ventajas competitivas, y por último se presentan las conclusiones.

CREACIÓN DE UNA PEQUEÑA EMPRESA DE CONSULTORÍA AMBIENTAL. UN NUEVO NICHOS DE MERCADO

A partir del proceso de globalización, México enfrenta un escenario de profundo e incesante cambio, situación que tiene un profundo impacto en la forma en que las empresas, en general, y particularmente las Mipymes, participan en los diferentes sectores económicos, ya sean nacionales o internacionales. En la configuración del sector económico de México, existe un incremento en la participación de empresas transnacionales o de capital extranjero, en ramas de la economía donde anteriormente contribuían exclusivamente las empresas nacionales. También observamos que en algunas ramas donde concurrían algunas empresas nacionales, ahora se vuelve casi inexistente su participación, como es el caso de la industria juguetera.

En tal escenario las empresas nacionales, y sobre todo las Mipymes, van encontrando condiciones cada vez más difíciles para *persistir* en el tiempo. Empero, al mismo tiempo, existen empresas que surgen en épocas difíciles, como es el caso de la empresa dedicada a la consultoría y defensa del medio ambiente, a las que ya de por sí les tocó un escenario, nacional e internacional, de incesante cambio.

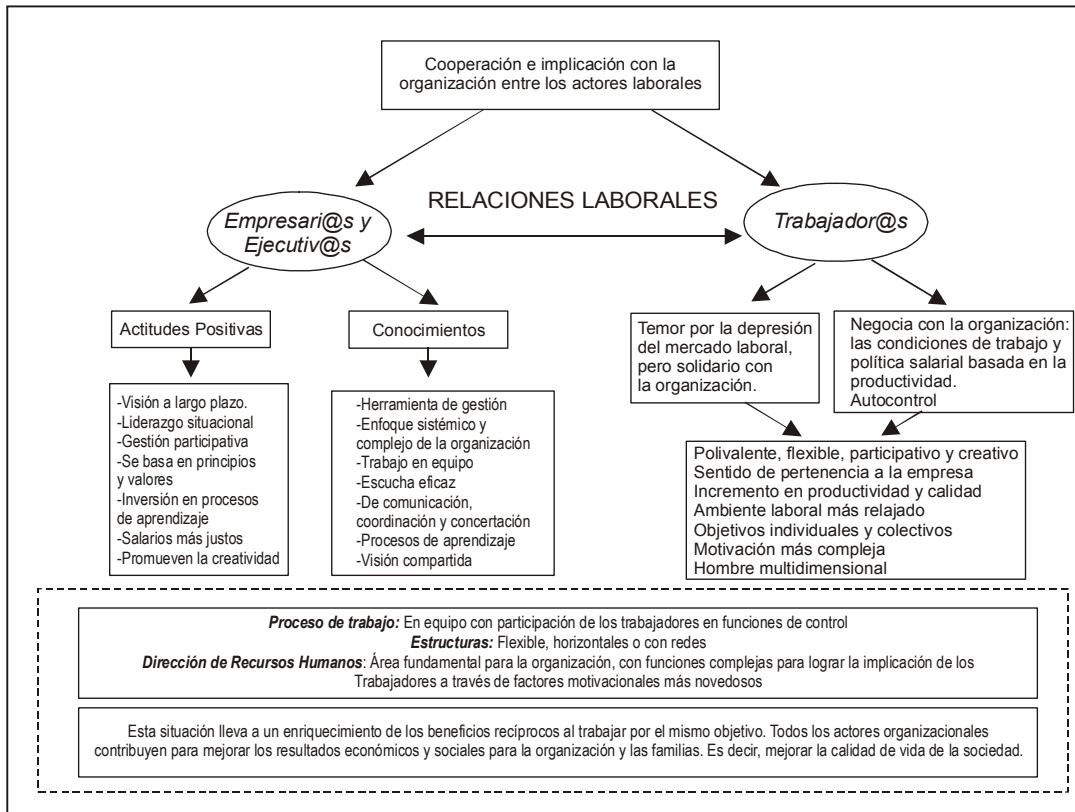
La pequeña empresa estudiada surge en 1995, año en que se da una gran recesión económica en México ocasionada por el “error de diciembre”, lo que provocó una profundización de la crisis financiera, obligando al nuevo equipo gobernante a continuar con una política de austeridad en el gasto público y una lucha en contra de la inflación, condición económico-financiera que se sumó al impacto “natural” de una galopante apertura económica.

El surgimiento de la consultoría ambiental se ubica en una coyuntura política, social y organizacional. Política-social porque es en el sexenio de Zedillo, cuando los movimientos ecologistas comienzan a ver resultados a sus demandas, específicamente con la creación de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP)¹ a cargo de Julia Carabias. En ese momento se establecen los lineamientos de impacto ambiental que

tendrán que cumplir todas las empresas. Coyuntura organizacional, porque esto acontece en el contexto de nuevas propuestas organizacionales sustentadas en propuestas *flexibles y basadas en valores*. Como se muestra en el siguiente diagrama, los principios de la organización moderna son: flexibilidad, solidaridad, beneficios compartidos y relaciones laborales basadas en la confianza. Estas organizaciones promueven procesos de aprendizaje

Diagrama 1

La organización moderna



Fuente: elaboración propia, 2003.

¹ Ahora Semarnat, Secretaría de medio ambiente y recursos naturales.

colectivo y logran establecer su ventaja competitiva a través de la calidad de sus recursos humanos.

A partir de la regulación en materia ambiental, el reto para la mayoría de las empresas industriales y/o de desarrollos turísticos, es el de conocer y cumplir con la normatividad correspondiente, en este margen de conocimiento-desconocimiento, que las ubica como blanco de la acción supervisora del gobierno, como presa de los inspectores que inevitablemente surgen y acompañan al proceso y evolución de la actividad ecologista. Por otra parte, es pertinente destacar que la propia instancia gubernamental que registrará esta actividad, no cuenta con la experiencia necesaria para dar soluciones, o al menos guiar esta actividad empresarial.

En esa coyuntura se unen dos visiones que anteriormente parecían antagónicas. Por un lado, *el Director Corporativo*, luchador social y ecologista, quien es conocido en el ambiente ecologista por su trabajo realizado en diferentes ONG's y, por la otra, *la Directora Ejecutiva*, empresaria cuya actividad económica se inscribe en proyectos de desarrollo turístico y habitacional. Como lo menciona esta *Directora Ejecutiva*²: “anteriormente los desarrolladores no teníamos la conciencia del daño que hacíamos al medio ambiente, por no considerar los aspectos ecológicos en el desarrollo de nuestros proyectos. Nuestra empresa surge con ese objetivo: concientizar a los empresarios de los daños irreversibles al medio ambiente, y su papel en el desarrollo de un ambiente sano a través de soluciones factibles y duraderas”.

Los propietarios de esta consultora representan *agentes sociales que crean un nuevo espacio social* (Bourdieu,

1999:119), a partir de experiencias de trabajo, que en la lógica de las nuevas tendencias de desarrollo, representan a nuevas formas organizacionales que enriquecen su posición al combinar normas, principios y valores provenientes de espacios sociales diferentes que por su propia naturaleza se veían, desde antes, en la necesidad de interactuar.

Siguiendo a Bourdieu, los accionistas de la empresa tienen posiciones distintas en su relación entre estructura espacial de la distribución de los agentes y la estructura espacial de la distribución de los bienes o servicios, privados o públicos, en virtud de su articulación entre lo económico, lo político y lo simbólico.

La estructura simbólica y de valor de los grupos ecologistas es distinta a los actores económicos, pues ante la crisis ambiental la naturaleza emerge como un nuevo valor de la humanidad; la armonía del medio ambiente y el desarrollo sustentable, se constituyen en referentes obligados de los partidos políticos, los gobiernos y los nuevos actores políticos que surgen al calor de la crisis del sistema capitalista. La naturaleza y el equilibrio ecológico emergen como un valor vital para la humanidad, por lo que los grupos ambientalistas adquieren mayor relevancia política, cultural y económica, al desarrollar nuevas formas de trabajo y, necesariamente, se ven en la necesidad de innovar; de ahí la importancia de trabajar en red y buscar desarrollar el potencial creativo de los actores que participan en estos grupos. Por otra parte, las prácticas culturales de la mayoría de los pequeños agentes económicos se basan en el intercambio económico como un valor y buscan el desplazamiento de su posición en la estructura social.

En el proceso de interacción social de estos dos actores

² Entrevista realizada el 28 de mayo 2003.

-ambientalista y empresario-, se redefinen sus visiones y plantean la creación de una empresa que dé soluciones ambientales a los empresarios que tienen que cumplir con la normatividad correspondiente del impacto ambiental. El **capital simbólico** del ambientalista lo lleva a una rápida aceptación en el campo social y gubernamental; mientras que la trayectoria y la visión empresarial de la *directora ejecutiva* les permite establecer contratos de asesoría en el sureste de México.

En el siguiente diagrama se presenta la interacción entre los actores económicos, sociales y políticos que permite la creación de un nuevo producto con fines sociales y económicos.

Diagrama 2

Interacción entre diferentes actores económicos, políticos y sociales



Fuente: presentación del Director Corporativo de la consultora ambiental, 2003.

La filosofía de la empresa se fundamenta en la filosofía oriental, de ahí que consideren que los momentos de incertidumbre o turbulentos los lleva a desarrollar la creatividad en la búsqueda de oportunidades y en el desarrollo de sus estrategias, como lo menciona la Directora

Ejecutiva: “*nosotros estamos convencidos que en tiempos de caos siempre existen tiempos de oportunidad*”.

En ocho años, esta empresa de consultoría ambiental ha pasado por diversas etapas de evolución, sin embargo, la estructura original prácticamente se mantiene intacta, lo cual sorprende, pues la actividad se ha incrementado considerablemente, además de que refleja su flexibilidad para adaptarse a las nuevas demandas que le impone el nicho de mercado en el que está inserta. Independientemente de la fase de evolución en que se encuentre, es obvio que se trata de una organización moderna, que rompe con algunas normas, principios y valores de una *cultura organizacional tradicional* del pequeño empresario. Si consideramos la definición de *cultura organizacional* desde la perspectiva de la antropología, es el conjunto de valores, mapas mentales, creencias y símbolos compartidos por todos los miembros de la organización en un tiempo determinado (Deal & Kennedy, 1982; Richards, 1981).

En la empresa estudiada, los valores de responsabilidad, calidad, amor a la naturaleza y desarrollo de las capacidades de cada uno de los integrantes de la organización son los que guían las decisiones de la empresa. Pero también encontramos valores que son distintivos de la *cultura tradicional* del pequeño empresario, como son: la concentración de las decisiones, la importancia de la familia en la estructura de la empresa. Esta interacción entre una cultura tradicional y una moderna es lo que nos muestra la evolución que tiene la empresa. Como se podrá observar posteriormente, los problemas administrativos que presentan la mayoría de pequeñas empresas mexicanas no son la excepción en esta empresa, aunque de acuerdo con el diagnóstico realizado en nuestra intervención, mostró la

etapa de desarrollo en que se encuentra y los cambios que se tienen que realizar para crear las condiciones de desarrollo de la misma, razón por la cual resulta necesario presentar la estrategia que se siguió para realizar el diagnóstico que nos permitió ubicar el nivel de madurez organizacional en el cual se encontraba la empresa estudiada.

EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA

Para definir la etapa de desarrollo organizacional de esta empresa consultora ambiental, se consideró el modelo propuesto por Larry Greiner, quien considera que *“las organizaciones en crecimiento pasan por cinco fases distinguibles de desarrollo”* (Greiner, 1979:69); cada fase considera un periodo de crecimiento relativamente calmado que culmina con una crisis administrativa donde el tipo de decisiones tomadas les permita transitar a la siguiente etapa de evolución. A partir del análisis histórico de los procesos de evolución de una organización, es posible reconocer las decisiones pasadas que moldearon su crecimiento, de tal forma que también podremos proyectar su futuro. Como menciona Greiner: *“las empresas no perciben que muchos indicios de su éxito futuro se encuentra dentro de sus propias organizaciones y en las distintas etapas de evolución de las mismas. Además la incapacidad de la gerencia de entender sus problemas de desarrollo organizacional puede resultar en que la compañía llegue a “congelarse” en su etapa de evolución, o finalmente en el fracaso, a pesar de las oportunidades del mercado.”* (Greiner, 1979:69),

El autor plantea que existen dos etapas que son: una de *evolución*, seguida de una *etapa de revolución*. El concepto *evolución* describe los periodos de crecimiento prolongado, donde no transcurre ningún trastorno en las

prácticas organizacionales. Mientras tanto, el término *revolución* describe los periodos de disturbios significativos en la vida de la organización.

El supuesto principal de esta propuesta es que una organización progresa a través de las fases de desarrollo, donde en cada periodo de evolución crea su propia revolución, y superada ésta avanzará a la siguiente etapa de evolución. Greiner considera cinco fases de desarrollo de la organización y cada una está caracterizada por su etapa de evolución y revolución.

Es importante destacar la relación entre la formulación de la estrategia y las oportunidades externas del mercado, donde según Alfred D. Chandler (citado por Greiner, 1979:70) considera que el entorno determina la estrategia de una firma, lo que a su vez determina la estructura de la organización. Para Greiner la estructura de la organización es menos maleable de lo que propuso Chandler, ya que la estructura puede llegar a determinar a la estrategia corporativa. Este autor considera cinco dimensiones de análisis para construir el modelo de desarrollo de la organización, que son: *“la edad de la organización, el tamaño, las etapas de evolución, las etapas de revolución y la tasa de crecimiento de la industria”* (Greiner, 1979:70).

La perspectiva que se tiene en el presente trabajo es la interdependencia entre el entorno, la estructura y la estrategia. Por ello es conveniente mencionar que existen condiciones del mercado en constante cambio y de grandes avances tecnológicos, situación en la cual el entorno guía la decisión en la implementación de ciertas estrategias, pero dependerá de la firma cómo se responde a estas exigencias, de acuerdo a la capacidad que tiene para su implementación.

A continuación explicamos cada una de las

dimensiones propuestas y posteriormente ubicamos a la empresa estudiada de acuerdo con estas dimensiones.

Edad de la organización: Lo importante de esta dimensión es el desarrollo del ciclo de vida de una organización con un principal interés en ubicar a la firma en los problemas y principios administrativos arraigados en el tiempo.

Tamaño de la organización: Esta dimensión corresponde a la relación entre número de empleados y el volumen de ventas. Los momentos de crecimiento de alguno de estos elementos tiene su impacto inmediato en la estructura de la firma, observando cambios en las prácticas y principios administrativos. También a mayor tamaño se incrementan los problemas de coordinación y comunicación, además de surgir nuevas funciones o nuevas formas de organización; los trabajos están más interrelacionados. El término de *evolución* permite describir periodos de tranquilidad en que se van corrigiendo problemas o disfuncionamientos organizacionales pero mantienen el crecimiento, siguiendo el mismo modelo de administración.

Etapas de Revolución: El autor considera que no existe crecimiento sin que se llegue a etapas de crisis, por lo que tienen que abandonar las prácticas pasadas y efectuar cambios capitales en su organización, para superarlas. La etapa de revolución se manifiesta con la introducción de cambios organizacionales, ya sea a través de nuevas prácticas gerenciales o de la introducción de nueva tecnología. Es importante señalar que las nuevas prácticas organizacionales implementadas inciden tanto en la evolución a una nueva etapa, como en su propia crisis.

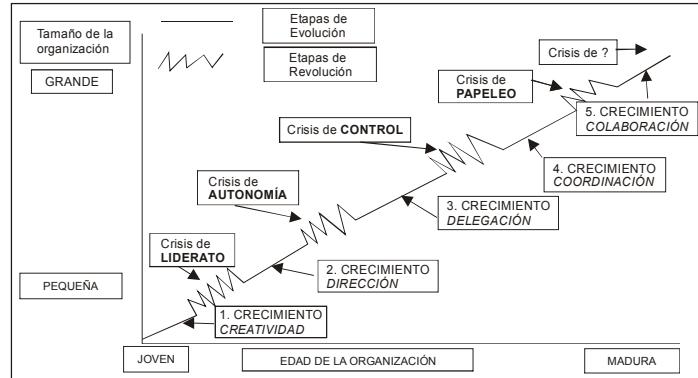
Tasas de crecimiento de la industria: El comportamiento del mercado al que pertenece la empresa estudiada influye en la estructura y la estrategia de la

organización y por lo mismo en sus etapas de evolución y revolución.

En el siguiente diagrama se presentan las fases de desarrollo de una organización a partir de los ejes propuestos por Greiner: edad y tamaño.

Diagrama 3

Las cinco fases de crecimiento



Fuente: Larry E. Greiner. "Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones", en *Clásicos Harvard de la Administración*, México. Edición especial para promociones editoriales mexicanas, S. A. de C. V., volumen 2, 1986.

La consultoría estudiada es una empresa muy joven, pues sólo tiene ocho años de vida en el mercado, pero presenta cambios vertiginosos al pasar muy rápido por las primeras fases de crecimiento. Estos cambios acelerados corresponden, principalmente, a la tasa de crecimiento del sector al que pertenece y a las oportunidades que se le están presentando. El desarrollo turístico es una de las principales fuentes de captación de divisas para México; antes de que existiera una normatividad en materia ambiental, los desarrolladores turísticos arrasaban con los recursos naturales; el cambio de normatividad creó las condiciones necesarias para el surgimiento de la consultoría ambiental, tanto en

materia turística como industrial. El satisfacer adecuadamente esta necesidad con una estrategia basada en la diferenciación de la calidad y servicio, ha permitido a la empresa posicionarse en el sector turístico del sureste de la República Mexicana.

Al considerar las cinco fases de desarrollo presentadas en la gráfica anterior, nos permite precisar el camino que está tomando la empresa y su fase de evolución. A continuación se presentan las fases de crecimiento y crisis propuestas por el autor y posteriormente ubicamos a la empresa objeto de nuestro estudio.

a) Crecimiento a través de creatividad (Crisis de Liderazgo).

La primera fase la presentan todas las organizaciones en el momento de su creación. Es una etapa creativa por parte de los fundadores de la firma. La atención está centrada en el producto o servicio y las actividades administrativas son totalmente ignoradas. A través de la historia de la empresa podemos precisar que los dos accionistas basan el crecimiento de la empresa en la creatividad y conocimiento del medio ambiente y desarrollos turísticos. Otro elemento que se ha de tomar en cuenta es el control y reinversión de sus ganancias, lo que también permite el crecimiento de la firma. Pero, como lo menciona Greiner, el crecimiento en las actividades lleva a la pérdida de control y la necesidad de un conocimiento más técnico para controlar y racionalizar los costos y gastos. Es así como se inicia un periodo de crisis en la empresa y es resuelto a través de la incorporación de las funciones de administración con la contratación de una persona especializada.

b) Crecimiento a través de Dirección (Crisis de Autonomía).

Como se mencionó anteriormente, la solución a la crisis

de la etapa anterior permite pasar a una nueva etapa; en el caso de la empresa estudiada todavía no logran implementar en forma adecuada una dirección de la empresa basada en conocimientos administrativos sólidos, y aunque se implementaron nuevas funciones de dirección, todavía no logran incrementar su productividad y la disminución de costos ocultos. La empresa muestra un gran interés en desarrollar esta fase de dirección al participar en un proceso de planeación estratégica en el que se vislumbra la necesidad de implementar una estrategia de diversificación e integración, a través de la creación de nuevas unidades de negocios. Esta estrategia les permitirá insertarse en una competencia integrada.

Como lo señala Greiner (1986:74), en esta etapa se introduce un sistema de organización funcional con la separación de las funciones comerciales y de producción; se introduce un sistema de contabilidad de costos, inventarios y ventas; la comunicación se vuelve más formal e impersonal de acuerdo con los canales de comunicación formal establecidos por la jerarquía; se adoptan incentivos, presupuestos y estándares de trabajo; existe una mayor delegación de autoridad. En la empresa estudiada todavía no se presenta este nivel de evolución. La crisis que se presenta al final de esta etapa de evolución con la necesidad de una mayor autonomía para el desarrollo de las actividades para dirigir la energía de los actores laborales en forma más eficiente hacia el crecimiento, le permite a todos los trabajadores proponer decisiones, pero sin tener una delegación real de autoridad y responsabilidad. Desde nuestro punto de vista, la firma estudiada está presentando síntomas de esta crisis.

c) Crecimiento a través de Delegación (Crisis de Control).

El crecimiento de la organización se basa en la formalización de los procesos y sistemas. En el caso estudiado existe una estructura organizacional matricial que permite establecer unidades de negocios descentralizadas; se pretende formalizar todos los procesos con el objetivo de iniciar esta etapa de desarrollo, aunque ya se están presentando algunos elementos de esta fase, como es la descentralización geográfica, al tener unidades de negocios en el sureste del país.

d) *Crecimiento a través de Coordinación (Crisis de Papeleo).*

Consideramos que la firma pudiera entrar muy rápido en esta fase de crecimiento, ya que tiene por objetivo descentralizar las unidades de negocios y la formalización de todos sus procesos, con el fin de lograr la certificación ISO14000. Aunque el desarrollo de esta organización no es lineal en una sola fase, consideramos que la estrategia de crecimiento nos lleva a pasar muy rápido a esta etapa. Su crisis en la implementación de controles y reportes, lleva a su propia crisis que es el papeleo.

e) *Crecimiento a través de la Colaboración (Crisis de ¿?).*

La última fase de evolución está basada en la confianza y los lazos de solidaridad entre los actores laborales. En esta fase se subraya la espontaneidad en la acción administrativa a través de equipos de trabajo autodirigidos. El control social y la auto-disciplina reemplazan el control formal. Estas características se presentan en la empresa, ya que está construida con un enfoque flexible, que lo permite su estructura matricial y el trabajo en red. Aunque no podemos decir que la empresa se encuentra en esta fase de crecimiento, al analizar la estructura de la organización vemos que sí se encuentra en la fase 5, lo que permitirá una evolución más rápida, en virtud de que los actores

laborales promueven el cambio.

En el diagrama 4 se ubica a la empresa en diferentes fases de evolución, siendo indispensable alinear a la organización hacia la siguiente fase, para transitar firmemente hacia la última etapa de evolución. Como se puede observar en el diagrama, la empresa se encuentra entre la fase 2 y 3, por lo que la propuesta de cambio organizacional busca consolidar su fase tres, lo que le permitirá evolucionar de una forma más sólida a la siguiente etapa.

Diagrama 4

PRÁCTICAS DE ORGANIZACIÓN DURANTE LA EVOLUCIÓN EN LAS CINCO FASES DE CRECIMIENTO.

CATEGORÍA	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
ENFOQUE DE GERENCIA	Producir y vender	Eficiencia de operaciones	Expansión del Mercado	Consolidación de la organización	Resolución de problemas e innovación
ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN	Informal	Centralizada y funcional	Descentralizada y geográfica	Línea-staff y grupos de productos	Matriz de equipos
ESTILO DE ALTA GERENCIA	Individualista y empresarial	Directivo	Delegativo	Guardián	Participativo
SISTEMA DE CONTROL	Resultados en el mercado	Estándares y centro de costos	Informes y centro de utilidades	Planes y centros de inversión	Establecimiento mutuo de objetivos
PROCESOS	Caótica y no documentado, los trabajadores conocen los procesos	El proceso es conocido por el grupo de trabajadores pero no se encuentra formalizado	Se tiene una visión del proceso en su totalidad y se tiene atención en las interrelaciones entre las tareas que conforman el proceso a través de diagramas de flujo	Si además de obtener una visión global del proceso, éste se ha medido adecuadamente	Optimización de los procesos
ÉNFAIS ADMINISTRATIVO SOBRE RECOMPENSAS	Propietarios	Incremento de salarios y méritos	Gratificaciones individuales	Participación en utilidades y opción de compra de acciones	Gratificación por equipo.

Fuente: Greiner Larry. "Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones", en *Clásicos Harvard de la Administración*, México, Edición especial para promociones editoriales mexicanas, S. A de C. V., volumen 2, 1986, pág. 76.

Como se puede observar en el diagrama anterior, la empresa busca tomar decisiones de diversificación de mercados al considerar diferentes líneas de negocios, como son: las manifestaciones de impacto ambiental, el desarrollo de tecnologías de plantas de tratamiento, el desarrollo de campos de golf ecológicos y la creación de proyectos productivos con las comunidades. El conocimiento del mercado y de tecnologías ecológicas ha permitido un rápido posicionamiento de la empresa en el mercado, pero podemos observar que las decisiones administrativas no están desarrolladas, siendo una de las limitaciones principales de la empresa la falta de conocimientos en los procesos administrativos, la falta de formalización de los procesos en manuales de organización y la falta de una gestión de recursos humanos, decisiones no formalizadas para el desarrollo de los recursos humanos. Esta situación se ve reflejada en la crisis de control de la empresa, situación que se analizó a partir del diagnóstico socioeconómico realizado en la empresa. Actualmente se está trabajando en un plan de mejoras que permita el desarrollo de la empresa con una dirección clara establecida por los diferentes actores organizacionales. Uno de los objetivos inmediatos es lograr la certificación de la consultoría, lo que les permitirá un mejor posicionamiento en el mercado nacional e internacional.

DISEÑO ORGANIZACIONAL

El diseño organizacional de la consultoría se acerca más a una estructura matricial y trabajo en red, por incluir líneas duales de autoridad al combinar proyectos y unidades de negocios con la departamentalización funcional, además de

trabajar en red con otras empresas o personas.

La estructura matricial permite aprovechar el conocimiento de los especialistas de la misma rama en las diferentes unidades de negocios que tiene la empresa. El punto fuerte de la estructura matricial se encuentra en su habilidad de facilitar la coordinación cuando la organización tiene múltiples actividades complejas e interdependientes, como es el caso de la empresa en el desarrollo de diferentes proyectos.

Aunque la empresa estudiada es una pequeña empresa de servicios, el modelo matricial les permite optimizar la asignación de sus recursos. La gestión de recursos humanos en el modelo matricial, se fundamenta en una gestión del conocimiento al aprovechar el conjunto de *saberes-hacer* en la creación de potencial para cada uno de los proyectos desarrollados en las diferentes unidades de negocios. Otra ventaja de este modelo es la flexibilidad y la polivalencia desarrollada en los actores laborales, a través del enriquecimiento en las tareas.

Así como existen ventajas en este tipo de estructura, también se encuentran algunas desventajas, las cuales radican en la confusión que provoca la cadena de doble mando, teniendo una mayor propensión a fomentar luchas por el poder y la tensión que genera en los individuos. Al desaparecer la unidad de mando se incrementa la ambigüedad, lo que en ocasiones lleva a conflictos.

Por lo anterior, es inevitable que la organización desarrolle un sistema de *comunicación-coordinación-concertación* más eficiente, dirigido a promover la participación de los actores laborales en la solución de los problemas, además de identificar las líneas de autoridad y responsabilidad por proyecto o unidad de negocio. A partir

del *diagnóstico de disfuncionamientos* realizado en la empresa, se detectó que uno de los principales disfuncionamientos es la ambigüedad en la cadena de mando, que lleva a una confusión con las líneas de autoridad y responsabilidad, situación que puede dar lugar a conflictos o luchas de poder entre los responsables de las áreas funcionales. Para corregir este disfuncionamiento se está trabajando con grupos autodirigidos que están analizando el conjunto de actividades y la delegación de autoridad y responsabilidad en cada fase del proyecto, así como en crear un ambiente laboral basado en la confianza y en la solidaridad del grupo.

El objetivo principal de la empresa es el desarrollo de proyectos, por lo que una de las funciones más importantes en la dirección de proyectos es integrar un equipo de proyecto con especialistas de otras áreas o empresas. Es responsabilidad del jefe de proyecto integrar este equipo. Tal vez una mayor dificultad del modelo matricial se debe a que rompe con el principio clásico de unidad de mando,³ el trabajador pasa a tener dos jefes en el momento que es integrado a un proyecto, sin perder la unidad de mando del área funcional.

El modelo matricial se basa en la colaboración y solidaridad; es un modelo que se desarrolla muy bien en culturas organizacionales descentralizadas, basadas en el logro y la solidaridad, dejando atrás las luchas de poder entre los actores laborales.

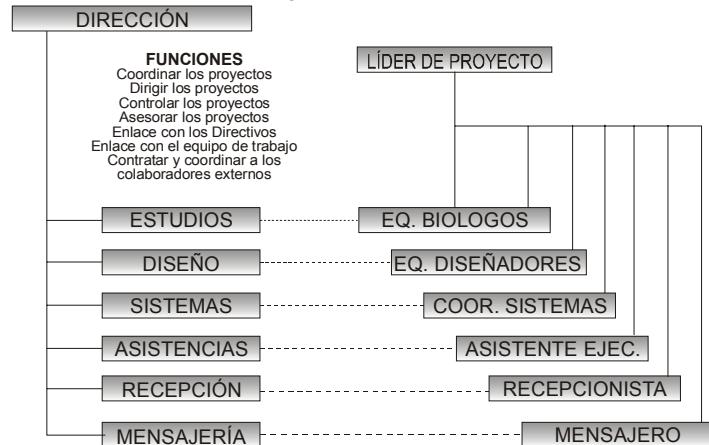
En el modelo matricial, a diferencia del modelo burocrático, coexisten la inseguridad y la tensión al no contar con una clara definición de puestos, así como las normas y procedimientos claramente definidos. Como lo señala

Robbins, para las personas que desean “seguridad y ausencia de ambigüedad, este clima de trabajo puede producir tensión”; hay que comprender que es un modelo nuevo y que los actores laborales no están preparados para esta supuesta incertidumbre (Robbins, 1998:491). En el caso estudiado, se busca dar una clara definición de funciones y líneas de autoridad pero sin perder las características del modelo matricial, basado en una cultura organizacional de solidaridad y logro.

A continuación se presenta el diagrama de una organización matricial de un proyecto, en la cual se ve reflejada la interdependencia entre los recursos asignados y las unidades funcionales. En el caso de la firma estudiada, la integración del equipo de proyecto puede incluir personal que labora directamente en la organización y personal que trabaja en red.

Diagrama 5

Organización Flexible



Fuente: Elaboración basada en <http://www.getec.etsit.upm.es/docencia/gproyectos/rhh/perfiles.htm>

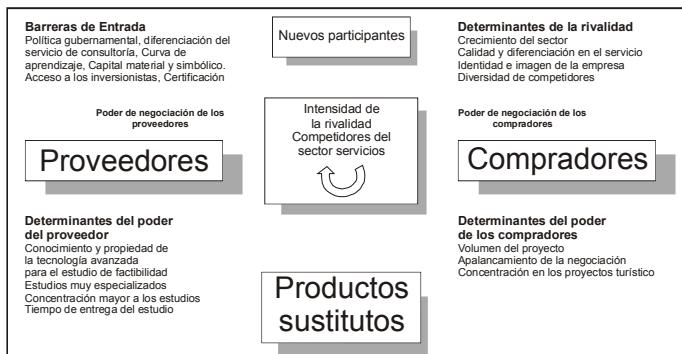
³ El trabajo clásico de Chester I. Barnard sobre teoría de la autoridad y unidad de mando.

Formulación de la estrategia y creación de ventajas competitivas

Para Porter, la estrategia competitiva “es la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva la competencia. Su finalidad es establecer una posición rentable y sustentable frente a las fuerzas que rigen la competencia en la industria” (Porter, 2002:1). La estrategia competitiva se basa en el conocimiento de las reglas de la competencia que rigen en el mercado, siendo el principal fin de la estrategia, enfrentar las reglas y tal vez modificarlas a su favor. Para Porter, las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas, que son: la entrada de más competidores, las amenazas de los sustitutos, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la rivalidad entre los competidores actuales. Mientras más débiles sean estas fuerzas, más fuerte será la organización, y viceversa, mientras más fuertes sean, más débil será la misma.

Diagrama 6

Elementos de la estructura del sector servicios en la elaboración de las manifestaciones de impacto ambiental



Fuente: Elaboración propia a partir de los elementos de la estructura industrial de Michael E. Porter (2002), *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, Compañía editorial continental, segunda edición, pág. 6.

Para la formulación de la estrategia y ventaja competitiva consideramos que la propuesta de Michael Porter es la más adecuada para conocer la posición de la empresa en el juego de la competencia. Como se muestra en el diagrama 6, existen elementos de la estructura del sector servicios en la que se inserta la empresa estudiada. Se tomó como referencia la propuesta de Porter para la estructura de la industria, teniendo algunos cambios de acuerdo con las determinantes y barreras de entrada que se presentan en el sector de servicios de consultoría, en manifestaciones de impacto ambiental y desarrollos turísticos integrales basados en el desarrollo sustentable.

De acuerdo a la descripción de Porter, en la consultora ambiental se identificaron cada una de las fuerzas competitivas para conocer la posición en la que se encuentra la empresa, identificando así las determinantes que influyen en éstas. En el sector servicios de consultoría para la elaboración de proyectos de manifestación de impacto ambiental en los desarrollos turísticos, es un servicio nuevo que se crea a partir de la regulación impuesta a los inversionistas turísticos, como se mencionó en el primer apartado, por lo que los competidores imponen sus reglas de competencia, donde la consultora encuentra su fortaleza a partir de estrategias de diferenciación en calidad y servicio al cliente, al incluir en la manifestación de impacto ambiental el análisis de la estrategia de desarrollo del proyecto turístico, teniendo un adecuado posicionamiento en el sector, principalmente en el sureste del país.

La competencia: Está integrada por los competidores actuales y futuros, por lo que se tienen que considerar las barreras de entrada, en el caso del sector de consultoría ambiental. En el caso de la empresa estudiada, se observa que después de

ocho años de su creación y a partir de los trabajos realizados en el sureste de la República Mexicana, se están posicionando como líderes en el servicio, además de realizar proyectos de desarrollo sustentable en las comunidades donde se desarrollan y de contar con una diferenciación del servicio. Por mencionar algunos de sus competidores más visibles tenemos, en el Distrito Federal: Adferi Consultores Ambientales S.A. de C.V.; Ambtec S.A. de C.V.; Bufete Ambiental Técnico S.A. de C.V.; Calidad Mexicana Certifica A.C.; Consultores Ambientales; Consultores de planeación e ingeniería ambientales; Ecología Calpin S.A. de C.V.; Especialistas Ambientales S.A. de C.V.; y en el Estado de Quintana Roo: Asesoría y servicios especializados en contaminación ambiental; Planificación ambiental S.C. de R.L., y profesionistas independientes con cédula profesional.

Como *barreras de entrada* para estos nuevos participantes se consideran: la política gubernamental en materia de normatividad, la diferenciación del servicio de consultoría, la curva de aprendizaje, el capital material y simbólico, el acceso a los inversionistas y los procesos de certificación. La identificación que se tiene con la empresa estudiada es crear una barrera al obligar a los nuevos participantes a gastar más para superar la lealtad de los clientes, por la ventaja que tiene en cuanto a calidad, precio y servicio y el acceso a los inversionistas de proyectos turísticos. La necesidad de los nuevos competidores de invertir en recursos financieros para competir, resulta una barrera; en particular, se necesitan gastos en publicidad. En un futuro próximo, las empresas consultoras tendrán que contar con la certificación ISO14000, siendo ésta una barrera de entrada. En el caso de las empresas que compiten actualmente, tendrán desventajas si no aceleran su proceso

de certificación y por el contrario, tendrán una mejor posición si logran la certificación en muy corto plazo.

Proveedores: Como lo señala Porter, los proveedores pueden ejercer su poder de negociación en los participantes en el sector servicios, teniendo un impacto en el costo del servicio, y por tanto, en el precio o en el margen de utilidad. En el caso estudiado, el poder de negociación de los proveedores depende de las siguientes características: la propiedad y conocimiento de tecnología avanzada para el estudio de factibilidad en suelos y hábitat, el grado de especialización en los estudios, la concentración de cierto tipo de estudios, el tiempo de entrega del estudio. La consultoría estudiada tenía una desventaja cuando solicitaban un servicio a un proveedor, debido a que no podían cumplir con los tiempos de entrega; esta situación se ha eliminado debido a una planeación adecuada de las actividades. Para la elaboración de estudios más especializados se pretende tener convenios de participación con centros de investigación y lograr una negociación más equitativa y contar con los nuevos conocimientos en la materia. Por mencionar algunos proveedores, se tienen: Especialistas en Flora y Fauna, Ordenamiento Ecológico, Diseño de Planta de Tratamiento, Construcción de Planta de Tratamiento.

Compradores: El poder de cada comprador o cliente depende de varias características de la situación del mercado y de la importancia relativa en contratación del servicio al sector a nivel global. Los compradores tienen una influencia directa en el precio del servicio y por tanto en el margen de utilidad de la empresa. Es importante considerar que un comprador tendrá un poder mayor en la negociación si es un gran inversionista en el desarrollo de proyectos turísticos y, por tanto, el volumen de los proyectos o concentración de los

desarrollos turísticos en pocos inversionistas, influye directamente en el precio del servicio. En el desarrollo de proyectos turísticos se tiene que contar con una gran habilidad en la negociación, por el impacto que tiene el proyecto en el desarrollo e integración de las comunidades y por la derrama económica del mismo. La complejidad del proyecto también influye en el poder de negociación con los clientes. Entre los principales clientes están: Gobierno del Estado de México, Asociación de Hoteleros de Cancún, Inversionistas Costa Careyes, SEMARNAT, Gobierno del Estado de Quintana Roo, Convenios con Universidades del Estado de Veracruz, entre otros.

ESTRATEGIA CORPORATIVA Y VENTAJA COMPETITIVA

La estrategia corporativa como la define Andrews, *“es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela los objetivos, propósitos, o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a que aspira la compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y, también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades.”* (Andrews, 1993:51); la estrategia corporativa se centra en la composición de su portafolio de unidades de negocios. El director general-estratega es a la vez el arquitecto y constructor de la estrategia; tiene que concebirla, formularla y construirla. Para este proceso, el estratega requiere un conjunto de capacidades que no necesariamente se encuentran en un solo individuo. En el caso de la empresa

estudiada, las estrategias que se han desarrollado son producto de los dos accionistas y directores de la empresa. Tal vez su mayor ventaja sea la sensibilidad y conocimiento del sector turístico y ambiental, así como la capacidad para adaptarse en forma inmediata a los requerimientos del mercado.

En el caso estudiado, su portafolios de unidades de negocios son: *estudios de manifestación ambiental, el desarrollo de tecnología sustentable para el cuidado del agua, el desarrollo de proyectos productivos con comunidades de la zona*. Esta empresa ha encontrado su fortaleza en la estrategia horizontal, que como lo señala Porter (2003:322), *“es un conjunto coordinado de metas y políticas entre unidades de negocios distintas pero interrelacionadas”*. Esta estrategia horizontal se basa en una estrategia competitiva y no financiera.

La ventaja competitiva proviene fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes; como lo señala Porter, esta ventaja competitiva se traduce en precios más bajos con beneficios equivalentes, o por ofrecer servicios especiales que compensen los precios más altos.

La ventaja competitiva de la empresa estudiada se centra en dar soluciones reales a los problemas de impacto ambiental que tienen las empresas. Al inicio de la implementación de la normatividad, los empresarios fueron presa de los inspectores, solucionando (según ellos) sus problemas, a través de la corrupción. Podríamos decir que el sector estratégico de la empresa es muy atractivo, ya que es un sector nuevo con una baja competencia y alta rentabilidad.

El concepto de estrategias genéricas para Porter, se basa *“en que la ventaja competitiva constituye la esencia*

de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión; si la compañía quiere alcanzar la ventaja competitiva deberá escoger la clase que desea obtener y el ámbito donde lo hará". La ventaja competitiva, como ya se mencionó, la empresa la encontró en la diferenciación en calidad y servicios de apoyo, y el posicionamiento de la empresa se ubica al tener una gran presencia en el mercado, con el reconocimiento, al tener una fuerte presencia en los medios de comunicación.

CONCLUSIONES

El trabajo presentó cómo una pequeña empresa creó su ventaja competitiva y se insertó en un nuevo sector de competencia, el cual se instituyó a partir de la lucha de los grupos ambientalistas y ecológicos que presionaron al gobierno mexicano para implementar una normatividad que asegurara el desarrollo de proyectos turísticos integrales; es decir, de ahora en adelante los desarrollos turísticos tienen que cuidar de los ecosistemas y buscar la integración de la comunidad en proyectos productivos ligados a la derrama económica producida por el desarrollo turístico. Es decir, pasar de inversiones depredadoras en donde los únicos beneficiados son los grandes inversionistas, ya que la comunidad se integra para realizar los trabajos peor pagados y de bajo nivel de experiencia, a lo que los accionistas de la empresa pretenden, que es incidir en el cambio de la cultura empresarial depredadora, al considerar que la ecología y la solidaridad con todos los actores que integran el desarrollo del proyecto tendrán que tener beneficios compartidos, sector económico y comunidades.

La ventaja competitiva y la formulación de las

estrategias tienen una guía principal, que es el cuidado del medio ambiente y su preservación, encontrando que la estrategia horizontal les permitía mejorar su posición con respecto a la competencia al ofrecer un portafolio de servicios a clientes diversos. La empresa estudiada, aunque se encuentra en una buena posición con respecto a su competencia, internamente tiene que mejorar su desempeño organizacional, ya que se encuentra en un periodo de crisis donde la formalización de sus procesos los llevará a obtener la certificación y a mejorar el desempeño económico y social de su organización, a través de la reducción de costos.

Como se mencionó en el desarrollo del trabajo, la formulación de la estrategia en la empresa estudiada se realiza a partir del conocimiento que tienen los dueños sobre los aspectos ecológicos y el desarrollo turístico, aunado a las relaciones sociales con los inversionistas turísticos. Como lo señala Quinn, la verdadera estrategia evoluciona a partir de la interacción entre las decisiones internas y los hechos externos, situación que se ve presente en la empresa.

El diseño organizacional matricial y el trabajo en red le permiten tener un mejor desempeño organizacional, pero es necesario formalizar la gestión de recursos humanos, para que incida en el sentido de pertenencia de los actores laborales y en su contribución en el desarrollo de potencial, al crear las condiciones de capacitación y desarrollo en el uso de nuevas tecnologías ambientales que permitan desarrollar mejores inventarios de flora y fauna y su control en el desarrollo de proyectos turísticos.

El análisis de la etapa de desarrollo de la empresa tiene como objetivo buscar alinear el desarrollo de la misma hacia la fase 4, "*Crecimiento y Coordinación*", por lo que las acciones que está emprendiendo la empresa van dirigidas

al desarrollo de los procesos y su institucionalización; además, se pretende que las recompensas sean compartidas con todo el personal que integra la empresa y pasar de un esquema centralizado a un estilo gerencial más participativo.

Otro elemento que es importante rescatar, es el análisis del diamante de Porter en la búsqueda de una ventaja competitiva, ya que en la empresa estudiada les permitió contar con una visión completa sobre la empresa y sus interacciones con los proveedores, clientes y competencia y

descubrir su posición en el juego de la competencia. Consideramos importante que los dueños y/o dirigentes de pequeñas empresas conozcan herramientas de gestión, lo que les permitirá elaborar estrategias más acordes al entorno económico y social en el que interactúan, permitiendo enriquecer la estrategia basada en la intuición, con decisiones más racionales basadas en el análisis y conocimiento de los factores que intervienen en el juego de posiciones.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes bibliográficas

- Andrews, Kenneth R. (1993), "El concepto de la estrategia corporativa", en Mintzberg Henry y Quinn James Brian, *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, México, PHH Prentice Hall.

- Bell, Daniel. (1987) *Las contradicciones culturales del Capitalismo*, Madrid, Alianza Editorial, 264 pages. Segunda reimpresión. Edición original en inglés, 1976 *The cultural contradictions of capitalism*, primera edición en español 1977.

- Bernoux, Philippe (1985) *La sociologie des organisations*, Paris, Éditions du Seuil, 377 páginas.

- Bourdieu, Pierre. (1998) *Contre-feux*, Paris, Éditions Raisons d'Agir, 125 pages.

- Bourdieu, Pierre (1999), "Efectos de lugar", en *La miseria del mundo*, Argentina, Fondo de Cultura Económica (FCE), Págs. 119-124.

- Chandler Jr., Alfred. (1990) *D. La mano invisible. La revolución en la dirección de la empresa norteamericana*, Colombia, Ed. Vergara.

- Deal, Terréense E. y Kennedy, Allan A., (1982), *Corporate Cultures*, Addison-Wesley Publishing Company, Rading. Mass.

- Mintzberg Henry y Quinn James Brian, (1993). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*, México, PHH Prentice Hall.

- Porter, Michael E. (2002), *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, México, Compañía editorial continental, segunda edición.

Richard, Audrey I., (1981), "El concepto cultura en la obra de Malinowski", en Audrey I. Richards (coord.), *La cultura en la obra de Malinowski*, Ed. Aguilar, 1979.

Fuentes periódicas

- Greiner Larry. "Evolución y revolución conforme crecen las organizaciones", en *Clásicos Harvard de la Administración*, México, Edición especial para promociones editoriales mexicanas, S. A de C. V., volumen 2, 1986, pág. 76.

- Quinn, James Brian (1995), "Cambio estratégico: Incrementalismo lógico", en *Oficio y arte de la gerencia, vol. II*, Harvard Business School Press, Colombia, Grupo Editorial Norma, Págs. 3-23.

Otras fuentes

- García González, José Ramón. (1995), *Aplicaciones del modelo de excelencia. Metodología para la autoevaluación matricial*. Consultor de Galicia Mondragón Corporación Cooperativa. mimeo.

- <http://www.getec.etsit.upm.es/docencia/gproyectos/rrhh/perfiles.htm>

- Entrevistas realizadas a los trabajadores y dueños de la empresa.

- Seguimiento de prensa Cancún. Q. R.