

# CÓMO LLEGAN A LA DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA LAS EMPRESAS LOCALIZADAS EN EL VALLE DE ABURRÁ

ALEJANDRO RAMOS\*

## RESUMEN

Este artículo está enfocado a entender las variables y determinantes de las ideas sobre cómo llegan a la estrategia expresadas por personas que trabajan en empresas localizadas en el valle de Aburrá. El método empleado para realizar la investigación que soporta este artículo fue de carácter exploratorio con enfoque cualitativo, recolectando la información mediante un trabajo de campo por medio de una guía semiestructurada de preguntas abiertas, para posteriormente hacer el análisis y observaciones finales. A partir de la integración de los resultados, se hizo una relación con varios autores reconocidos, tales como Alfred Chandler, Igor Ansoff, Henry Mintzberg, Richard Whittington, Michael Porter por citar algunos, para tratar de comparar los resultados de la investigación de campo con lo propuesto por dichos expertos en estos temas de la administración.

**PALABRAS CLAVE:** estrategia; estrategia emergente; estrategia deliberada; organizaciones antioqueñas.

## ABSTRACT

This paper is focused on the understanding of the variables and determinants of the ideas about strategy and how to reach it, that were expressed by people who work in companies that are located in the Aburra Valley (Medellin, Colombia). The methodology used in the research had an exploratory character, focused on qualitative aspects and was conducted by the completion of a questionnaire with open questions, which final results and observations were afterwards analyzed. After the integration of the results, these were contrasted with recognized authors, such as, Igor Ansoff, Michael Porter, Alfred Chandler, Henry Mintzberg, Richard Whittington, to mention a few, in order to compare the results of the field research with the proposals of such management theory experts.

**KEY WORDS:** strategy; deliberate strategy; emergent strategy; Antioquia's organizations.

---

\* Ingeniero Civil de la Escuela de Ingeniería de Antioquia, Magíster en Administración MBA y Especialista en Finanzas de la Universidad Eafit. Docente e investigador del Grupo de Historia Empresarial (GHE) y Coordinador del área de Estrategia en el Departamento de Organización y Gerencia, Escuela de Administración de la Universidad Eafit. aramospa@eafit.edu.co

## INTRODUCCIÓN

A raíz de la necesidad de cumplir con los objetivos para los cuales se crean las empresas independientemente de su misión y metas organizacionales, se debe hacer un planteamiento de estrategias, bien sea por medio de un proceso previamente planeado o que se vaya dando sobre la marcha. Debido a lo anterior, aparecen en escena dos grandes puntos de vista de donde nacen las estrategias, el primero está relacionado con el hacer frente a la competencia y el segundo a cómo ser menos vulnerable al ataque.

A partir de la mitad del siglo XX, el tema de la estrategia ha logrado una posición relevante en los planteamientos sobre la gestión de las empresas. En relación con ella, es posible identificar dos conjuntos de preocupaciones, unas que tienen que ver con una prescripción sobre lo que ésta debería ser y en segunda instancia como un enfoque descriptivo desde el cual fundamentar la práctica administrativa. Con este segundo enfoque se ha planteado el

presente artículo<sup>1</sup> que tiene como objetivo general conocer el proceso sobre cómo llegan a la estrategia expresado por personas que trabajan en empresas, que sirva como punto de referencia para conocer cuáles perspectivas han influido en las decisiones que sobre planeación toman las organizaciones antioqueñas, acompañado del camino que recorren para llegar a ella.

## MARCO TEÓRICO

### 1. ¿EN QUÉ CONSISTE LA ESTRATEGIA?

No existe una única definición universalmente aceptada<sup>2</sup>. Los diferentes autores<sup>3</sup> y hombres de negocios emplean el término de forma distinta y en contextos heterogéneos. Algunos incluyen las metas y objetivos como parte de la estrategia, mientras otros hacen distinciones entre ambos. Una primera aproximación puede hacer hincapié en el empleo

<sup>1</sup> El trabajo de campo que soporta los resultados expresados en este artículo fue recolectado por 109 estudiantes que asistieron a la materia Estrategia en el pregrado en Administración de Negocios de la Universidad Eafit durante 2007. Por medio de esta participación se busca generar en los estudiantes la conciencia sobre la importancia de la investigación formativa además de las capacidades de lectura, escritura e interpretación en cualquier actividad futura que desempeñen. Se estima que la realización de trabajo de campo investigativo y la realimentación con el docente, además del seguimiento que busca la comprensión y entendimiento de los conceptos, sean garantía de que los alumnos participen activamente en el desarrollo del trabajo semestral en el cual aplican tanto los conceptos específicos vistos durante el curso, así como la integración con temas tratados durante su formación de pregrado y el contacto con el medio empresarial.

La experiencia de hacer directamente partícipes a los estudiantes del pregrado fue enriquecedora tanto para ellos como para el docente. El estímulo por ser tenidos en cuenta, además de la vinculación en un proyecto de investigación generó curiosidad, desarrollando compromiso y sentido de la importancia de entender un problema y unos objetivos de investigación para definir el propósito y la razón de ser del trabajo de campo que elaboraron.

La intención de esa investigación fue integrar desde los estudiantes de pregrado hasta los candidatos a la Maestría en Administración MBA Gustavo García y Juan Camilo Maya. El papel del investigador es canalizar toda la información para tabularla, analizarla y hacer los planteamientos respectivos para poder obtener los resultados, extraer las conclusiones y elaborar el artículo.

<sup>2</sup> Strategic refers to those decisions that have not been encountered before in quite the same form, for which no predetermined and explicit set of ordered responses exist in the organization, and which are important in terms of the resources committed or the precedents set (Mintzberg, Raisinghani y Theoret, 1976; Mitroff y Emshoff, 1979).

<sup>3</sup> Han transcurrido casi 25 siglos desde de Sun Tzu, general chino al que se le atribuye una serie de ensayos sobre la guerra titulado "El Arte de la Guerra" y casi dos siglos desde el general prusiano Clausewitz (1780-1831) que combatió contra Napoleón y autor del libro "De la Guerra", pero la estrategia es nueva en el ámbito empresarial iniciado en los años sesenta del siglo XX con Alfred Chandler, continuó en 1965 con Igor Ansoff y llegó a un alto nivel con Michael Porter en las décadas de los ochenta y noventa.



militar del término y formular a partir de este ámbito un conjunto de criterios que deben cumplir las estrategias efectivas. Si se retrocede en la historia hasta la época de Filipo y Alejandro de Macedonia (338 a.C.) se puede observar cómo han influido estos conceptos en los enfrentamientos armados<sup>4</sup>.

Para los griegos, la estrategia era vista como la planificación para destruir a los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos, y Sócrates<sup>5</sup> la concebía como hacer planes y mover recursos para alcanzar objetivos.

Para comenzar con el tema de estrategia es recomendable tener establecidas y comprendidas las diferencias de lo que se conoce como estrategia desde lo conceptual en el área de la administración de empresas. Según Henry Mintzberg es posible presentar la estrategia<sup>6</sup> desde cinco definiciones: como plan (acción conscientemente determinada), como pauta de acción o estratagema (artimaña para ganar), como patrón (consistencia en el comportamiento), como posición (ubicación privilegiada) y como perspectiva (interpretación colectiva del entorno externo dentro de la organización).

La estrategia como plan se concibe como una especie de rumbo de acción conscientemente proyectada, como un conjunto de directrices para abordar una situación que implica la racionalización de las acciones<sup>7</sup>. Si las estrategias pueden proyectarse, igualmente son susceptibles de ser percibidas, en consecuencia, definir la estrategia como un plan no es suficiente, se debe establecer un término que

abarque el comportamiento resultante, y es allí donde aparece la estrategia como una pauta, es decir, como si fuese una corriente de acciones.

La estrategia es una posición cuando se ve como un medio de situar una organización en lo que los teóricos de la organización denominan como entorno. De allí que la estrategia se convierte en una fuerza intermediadora entre la organización y el entorno, de otro modo, implica la identificación de una posición privilegiada en el mercado para alcanzarla a partir de la elaboración de un diagnóstico.

A partir de la estrategia vista desde la perspectiva se establece que es un concepto en sí mismo, que debe ser compartido por los miembros de la organización. Por otra parte, una vez que las acciones se convierten en actos repetitivos que responden a unos criterios comunes, consistentes y permanentes es factible identificar la estrategia como un patrón de comportamiento. La estrategia se relaciona con asuntos que no pueden saberse, pronosticarse o controlarse; trata con lo impredecible y lo desconocido.

Las estrategias pueden ser el resultado de las acciones, aunque no necesariamente de las intenciones; las intenciones son equivalentes a las proyecciones y las acciones a las realizaciones. Luego, es posible distinguir entre las estrategias deliberadas, en las que se llevan a cabo las intenciones que existen previamente en forma calculada, estructurada y con visión en el tiempo, y las estrategias emergentes, en las que se crean pautas a partir de una coyuntura.

<sup>4</sup> Los conceptos de estrategia se convirtieron en las máximas de Sun Tzu, Maquiavelo, Napoleón, Lenin, Mao Tse-tung, entre otros.

<sup>5</sup> Sócrates (470 a. C.-399 a. C.) filósofo griego precursor de Platón y Aristóteles, fue considerado como uno de los más influyentes tanto de la filosofía occidental como universal.

<sup>6</sup> En el texto original publicado en inglés "El proceso estratégico" escrito en compañía de James Brian Quin y John Voyer (1999), las cinco P se refiere a plan, ploy, pattern, position, perspective.

<sup>7</sup> Alfred Chandler fue el pionero en el estudio de las estrategias de dirección de las grandes corporaciones. Él expone en "Strategy and Structure" (1962) la introducción y desarrollo de la noción de estrategia en el campo de investigación de la historia económica de las empresas.

Al final, el mayor reto será para quien administre, debido a que deberá engranar las estrategias para concebir una sinergia, de tal manera que pueda encontrar un alineamiento para lograr encaminar la empresa desde la integralidad<sup>8</sup>.

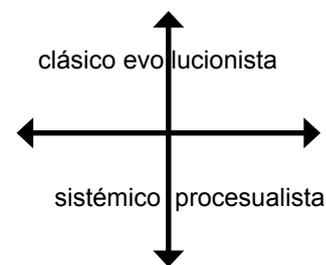
Relacionar la estrategia con el direccionamiento de la organización y más frecuentemente de las empresas de negocios propuso Rumelt<sup>9</sup>, considerando que la estrategia se relaciona con la definición de objetivos y la selección de los productos o servicios, además con las políticas sobre el posicionamiento de la empresa en los mercados y el nivel apropiado de enfoque y diversidad, así como con el diseño de la estructura y de los sistemas administrativos que se usan para definir y coordinar el trabajo. Igualmente, expresa que “sin un proceso de evaluación de estrategias, no puede ser formulada una estrategia, ni tampoco ajustada a circunstancias cambiantes, ya sea que tal análisis lo lleve a cabo un individuo o que forme parte de un procedimiento organizacional de revisión. La evaluación de estrategias constituye un paso esencial en el proceso de dirección de una empresa”. Es decir, Rumelt no solo habla del qué y del cómo, sino también del quién, en consecuencia encontrar la estrategia ofrece más preguntas que respuestas.

## 2. ¿CÓMO SE LLEGA A LA ESTRATEGIA?

Agrupar en cuatro grandes enfoques genéricos mostrados en la figura 1 es la manera de llegar

a la estrategia, según Richard Whittington<sup>10</sup>. De este modo se logra reflejar diferentes respuestas del para qué sirve la estrategia y sobre el cómo llegar a ella.

Los conceptos básicos de los cuatro enfoques pueden extraerse de sus posiciones con respecto a dos ejes. El eje horizontal está definido desde el extremo izquierdo por la estrategia deliberada hasta la estrategia emergente al costado derecho, y el eje vertical que va desde la parte superior con la maximización de los beneficios hasta el extremo inferior con la pluralidad de los resultados.



**Figura1.** Perspectivas o enfoques generales de la estrategia

Fuente: ¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?, Richard Whittington

El más antiguo es el clásico con cerca de 50 años de reconocimiento como práctica en el mundo de los negocios, es el que aún ejerce más influencia y está sustentado en los métodos racionales de planeación, teniendo como prioridad el alcanzar el éxito, partiendo de que hay confianza en la asertividad de la toma de decisiones a partir de un análisis

<sup>8</sup> Jean Paul Sallenave (1994), autor del libro *La gerencia integral*, la define como “el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad”.

<sup>9</sup> Richard Rumelt (1997), Universidad de Harvard. Plantea un marco de comparación de acuerdo con una serie de términos. Consistencia: la estrategia no debe presentar inconsistencia entre sus metas y políticas; Consonancia: debe representar una respuesta que se adapte al ambiente exterior y a los cambios repentinos que ocurren en él; Ventaja: debe lograr la creación o mantenimiento de una ventaja competitiva en una actividad seleccionada, y Factibilidad: la estrategia no debe saturar los recursos existentes ni crear problemas insalvables.

<sup>10</sup> Autor del texto “¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?”, plantea la estrategia como la necesidad de pensar mejor y de forma distinta, igualmente menciona que “una buena estrategia no significa necesariamente hacer lo que hace todo el mundo” (2002).



elaborado conscientemente antes de la actuación de lo planeado.

El enfoque evolucionista reconoce la incapacidad de generar estrategias desde el interior y básicamente propone que la empresa está a la deriva del entorno externo y no de las capacidades propias de la organización, no porque no participen los miembros en la definición de la estrategia sino porque es el mercado el que define la estrategia. El papel del directivo en la definición de la estrategia es nulo, sin embargo, es fundamental en la identificación de amenazas, siendo el objetivo la supervivencia. Es así como Friedman<sup>11</sup> plantea que no importa que los directivos se equivoquen al tomar decisiones, pues el mercado los expulsará si se equivocan.

Fundamentar la posición en el aprendizaje continuo y permanente en el tanteo de acuerdo con los comportamientos de la empresa y del entorno tiene relación con el enfoque procesualista. Aquí la estrategia es emergente en razón de que se va definiendo en términos del aprendizaje y a partir del reconocimiento de la complejidad del ser humano siendo el resultado la maximización de beneficios u otro tipo de objetivos. Para los procesualistas la estrategia implica negociación mediante la formación de coaliciones para reflejar los intereses en juego, similar a la escuela de poder planteada por Mintzberg.

El enfoque sistémico es relativista, reconociendo que los objetivos y medios que constituyen la estrategia están ligados a los sistemas sociales particulares en los que se desarrolla. Este enfoque se centra en la consideración del contexto cultural, entendiendo que la estrategia es sensible al fenómeno sociológico, haciendo énfasis en que no todas las culturas tienen los mismos criterios de éxito.

Considerar la maximización de beneficios como resultado natural de la aplicación de una estrategia hace parte del enfoque clásico y evolucionista; el enfoque sistémico y el procesual tienen una visión más plural, aceptando que pueden existir otros resultados aparte de los beneficios. Los evolucionistas se unen a los procesualistas al opinar que la estrategia nace de unos procesos regidos por el azar y la confusión. Por otro lado, aunque opuestos en lo referente a los resultados, el enfoque clásico y el sistémico están de acuerdo en que la estrategia puede ser deliberada.

Autores como Ansoff<sup>12</sup> y Porter<sup>13</sup> tienen relación con la visión clásica de la estrategia, la cual es concebida como un proceso racional de cálculos y análisis deliberados, diseñados para maximizar las ventajas a largo plazo a partir de la recopilación de información y la aplicación de las técnicas apropiadas, de modo que tanto el entorno como la organización pueden ser predecibles y en cierta manera modificables.

---

<sup>11</sup> Milton Friedman (1912-2006). Fue galardonado con el Premio Nobel de Economía en 1976. Defensor del libre mercado, planteaba que “la única manera de generar estabilidad política era sostenerla con estabilidad económica”.

<sup>12</sup> A Igor Ansoff (1918-2002) se le reconoce por ser “el padre de la administración estratégica”, entre sus obras se destacan: *Corporate strategy* (1965), *Business strategy* (1969), *Strategic management* (1984), *The firm: meeting the legacy challenge* (1986), *The new corporate strategy* (1989).

<sup>13</sup> La obra intelectual de Chandler desencadenó la aparición del libro que intentaba describir la estrategia competitiva: “Estrategia competitiva, técnicas para analizar industrias y a sus competidores” (1980) publicado por Michael Porter, director del Instituto para el Estudio de la Estrategia y la Competitividad de Harvard Business School, y con el libro “La ventaja competitiva de las naciones” (1991), en el que concluye sobre los *clusters* (agrupación de empresas) como instrumento para incrementar la competitividad. Michael Porter concibió el modelo de la organización industrial como la fuente más directa de sus planteamientos.

Los partidarios del enfoque evolucionista como Hannan y Freeman<sup>14</sup> explican que la estrategia en el sentido clásico de una planificación racional orientada hacia el futuro es irrelevante, debido a que lo consideran demasiado volátil e impredecible para poder anticiparse de manera eficaz, de modo que se plantea una paradoja. La naturaleza dinámica competitiva de los mercados supone que no es posible planificar la supervivencia a largo plazo; por lo tanto, únicamente sobrevivirán las empresas que apunten con estrategias que maximicen los beneficios. De allí, que sea el mercado y no la dirección el que toma las decisiones más importantes.

Los procesualistas están de acuerdo con que la planificación a largo plazo es inútil, pero son menos pesimistas en cuanto al destino de las empresas que no logran adaptarse en forma óptima al mercado. Los procesos, tanto de las organizaciones como de los mercados, suelen no ser lo suficientemente perfectos como para cumplir con los requisitos del enfoque clásico o con la inevitable lucha por sobrevivir de los evolucionistas, por lo cual los planes están destinados a rendirse ante los acontecimientos o al fracaso por los errores.

Desde la perspectiva sistémica la estrategia sí importa, pero no en el sentido clásico. Desde este enfoque son menos extremistas que los procesualistas en cuanto a la capacidad de las personas para con-

cebir y poner en práctica planes de acción y mucho más optimistas que los evolucionistas en lo que a su habilidad se refiere para definir sus estrategias al enfrentar las fuerzas del mercado. De acuerdo con Granovetter<sup>15</sup>, la corriente sistémica propone que los objetivos y las prácticas de la estrategia dependen del sistema social específico en el que se desarrolla dicha estrategia. Además menciona que el hacer tiene relación con el enraizamiento, es decir, las decisiones que se toman están determinadas necesariamente por situaciones históricas y pasadas.

Finalmente, podría relacionarse a los sistémicos con la adopción de una postura relativista, argumentando que las formas y los objetivos de la estrategia dependen básicamente del contexto social y que, por lo tanto, debe diseñarse con sensibilidad social y teniendo en cuenta el papel de los stakeholders<sup>16</sup>.

La secuencia que define el grado de posibilidad de generar estrategias por la empresa, visto desde la parte interna de la organización de acuerdo con los enfoques genéricos propuestos por Whittington, responde desde el mayor grado donde se ubica el enfoque clásico, luego el procesual hasta el sistémico y, en último lugar, se encuentra el evolucionista, que establece la menor posibilidad.

Por otra parte, Mintzberg<sup>17</sup> plasma en diez escuelas mostradas en la tabla 1 lo que considera como la formación de la estrategia.

<sup>14</sup> Científicos sociales vinculados a la Universidad de Cornell. Plantean que existe un supuesto implícito dentro del marco conceptual propuesto en la publicación "The Population Ecology of Organizations" (1977) que tiene en cuenta que "todas" las organizaciones no han de sobrevivir. En este proceso de "supervivencia temporal" las organizaciones tienen una vida relativamente corta y pueden no llegar a sostenerse en el tiempo en razón de variables como la ecología y la población.

<sup>15</sup> Mark Granovetter, profesor de Johns Hopkins University en su texto "The strength of weak ties" (1973) publicado en el American Journal of Sociology, propone el aspecto social de la actividad económica.

<sup>16</sup> Stakeholders o grupos de interés son concebidos a partir de la aparición de la estrategia como responsabilidad social empresarial (RSE), definiéndolos como los grupos de personas y entidades que son afectadas por el desempeño de una empresa. Estas personas se agrupan en tres conjuntos: partes interesadas del mercado de capitales: accionistas, bancos; partes interesadas del mercado de productos: clientes, proveedores, sindicatos, competidores; partes interesadas de la organización: empleados, administradores, junta directiva. Conviene aclarar que la conceptualización de Granovetter es más amplia y holística y no emplea los términos de RSE ni de grupos de interés.

<sup>17</sup> En el libro "Strategy Safari" (1999) escrito en compañía de Bruce Ahlstrand y Joseph Lampel. El texto inicial que originó la publicación del libro fue "Strategy Formation: Schools of Thought" (1990).



**Tabla 1.** Escuelas de la estrategia

Escuela	La estrategia vista como un proceso:	Escuela	La estrategia vista como un proceso:
diseño	de concepción	de aprendizaje	emergente
planificación	formal	de poder	de negociación
posicionamiento	analítico	cultural	colectivo
empresarial	visionario	ambiental	reactivo
cognoscitiva	mental	de configuración	de transformación

Fuente: libro “Strategy Safari” de Henry Mintzberg

Con el enfoque de las escuelas es posible identificar las que tienen una concepción prescriptiva, es decir, las que proponen una solución desde el deber ser con base en un diagnóstico previo donde se requiere un grado de pericia al momento de dar soluciones, y otras escuelas con una concepción descriptiva en la cual no se comprometen con soluciones específicas.

Las escuelas de diseño, de planificación y de posicionamiento tienen características prescriptivas, se ocupan más del modo en que debieran formularse las estrategias que de la manera en que necesariamente son creadas. La escuela de diseño, que en la década de los sesenta presentó la base sobre la cual se construyeron las otras dos, interpreta la creación de la estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente relacionado con su concepción. De acuerdo con Andrews<sup>18</sup>, la estrategia de negocios define la elección de un producto o servicio y el mercado de cada negocio de la empresa.

La escuela de planificación, desarrollada simultáneamente en la misma década, formalizó esa

perspectiva y consideró la creación de la estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal, la cual se apoya en los objetivos que la empresa desea alcanzar, de allí que se haga importante el establecimiento de un sistema de control que regule los anteriores objetivos. Para Igor Ansoff, “la clave de la estrategia es reconocer que si una compañía está funcionando, entonces es parte del ambiente”; igualmente, “cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro”.

En los ochenta esta concepción fue siendo desplazada por la escuela de posicionamiento, la cual se interesa menos en el proceso de formación de la estrategia que en su verdadero contenido, por lo que se concentra en la selección de posturas dentro del mercado abierto y la libre competencia, de modo que se identifique la ventaja competitiva, se logre alcanzarla y se haga sostenible en el tiempo. A partir de lo propuesto por Porter<sup>19</sup>, es posible hacer la relación con la estrategia vista como posición.

<sup>18</sup> Kenneth Andrews define la estrategia como el conjunto de misiones y objetivos principales o metas, así como políticas y planes esenciales para realizar estas metas, presentados en la forma de definición de actividades a las que la empresa enfocará o no sus esfuerzos. Es posible reconocer el trabajo de Andrews en la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

<sup>19</sup> Michael Porter propone las siguientes herramientas para concebir las ventajas competitivas: la cadena de valor que es un conjunto de actividades primarias y secundarias de la organización, las estrategias genéricas que él las define como diferenciación, liderazgo en costos y enfoque, y las cinco fuerzas de la competencia que son la competencia actual y potencial, clientes, proveedores y sustitutos.

Las escuelas empresarial, la cognoscitiva y la de aprendizaje consideran aspectos específicos del proceso de creación de estrategias y han estado más enfocadas en describir que en prescribir un comportamiento enfocado al deber ser.

Nosotros somos ciegos y la formación de la estrategia es nuestro elefante.

Como nadie ha tenido la visión necesaria para apreciar a la bestia entera, cada uno ha puesto la mano sobre una u otra parte para mofarse en completa ignorancia sobre el resto.

Sin duda no obtenemos un elefante mediante la suma de las partes, es más que eso.

Sin embargo, para comprender el todo, también necesitamos entender las partes.

Henry Mintzberg

A partir de la realidad del mundo de los negocios, de la complejidad y de la incertidumbre, se ha asociado la estrategia con la empresa y se ha descrito el proceso en términos de crear una visión para el gran líder; de allí la concepción de la escuela empresarial, en la cual el directivo refleja sus propias prioridades, como reconoce Shumpeter<sup>20</sup> “La estrategia es el reflejo de la visión del directivo de la compañía”. Pero si la estrategia puede ser una visión particular, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de concepción en la mente del estratega. Debido a lo anterior se ha desarrollado la escuela cognoscitiva, que procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva<sup>21</sup> para comprender la mente del estratega, de allí, que el

cómo llegar a la estrategia está determinado por los paradigmas mentales de las personas en una organización, valorando la importancia de la subjetividad en los conceptos.

Las tres escuelas siguientes, las de poder, cultural y ambiental, tratan de ampliar el proceso de formación de la estrategia llevándolo más allá de lo individual. En la escuela de aprendizaje, el mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros y precisos. Por lo tanto, debe emerger por etapas cortas, en forma secuencial, a partir del aprendizaje o adaptación de la organización mediante un proceso de tanteo que se va definiendo en el día a día.

La escuela de poder trata la estrategia como un proceso de negociación, bien sea entre grupos en conflicto dentro de una organización o entre las mismas instituciones y su entorno externo. A diferencia de esto, hay otra escuela de pensamiento, la cultural, que considera que la formación de la estrategia está directamente relacionada con la cultura organizacional, por lo tanto, el proceso se ve ante todo como colectivo y participativo. La propuesta de la escuela ambiental, en la cual participan teóricos de las organizaciones que consideran que la formación de la estrategia es un proceso reactivo donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en su contexto externo, procura comprender las presiones que convergen sobre una organización y no los fenómenos internos.

<sup>20</sup> Joseph Schumpeter (1853-1950) se destacó por sus investigaciones sobre el ciclo económico y por sus teorías sobre la importancia vital del empresario en los negocios, subrayando su papel para estimular la inversión y la innovación que determinan el comportamiento del desempeño de la organización.

<sup>21</sup> Es una escuela de la Psicología que se encarga del estudio de la cognición, es decir, de los procesos mentales implicados en el comportamiento. Tiene como objeto de estudio los mecanismos básicos por los que se elabora el conocimiento, desde la percepción, la memoria y el aprendizaje hasta la formación de conceptos y el razonamiento lógico. Por cognitivo se entiende el acto de conocimiento, en sus acciones de almacenar, recuperar, reconocer, comprender, organizar y usar la información recibida por medio de los sentidos.



Por último, la escuela de configuración es una combinación de las demás. En la búsqueda de integración, los participantes de esta escuela agrupan los diversos elementos del proceso permanente de creación de la estrategia con su contenido, y las estructuras de las organizaciones con sus contextos.

### 3. TRABAJO DE CAMPO

A partir de las reuniones del grupo de estudio del área de estrategia en el Departamento de Organización y Gerencia en la Escuela de Administración, y una vez considerados varios temas susceptibles de ser investigados, los participantes y docentes del área tomaron la decisión de indagar sobre contenidos específicos relacionados con el conocimiento sobre el proceso de cómo se llega a la estrategia. Después, se determinaron los objetivos y se elaboró en forma conjunta con los estudiantes que asistieron al curso de Estrategia en el pregrado en Administración de Negocios, una guía semiestructurada con preguntas abiertas de carácter exploratorio con enfoque cualitativo que apunta a responder los objetivos de la investigación.

La descripción de los elementos objeto de estudio es la siguiente: empresas de un tamaño pequeño a grande, con sede en el valle de Aburrá, de cualquier sector económico, sin distinción del año de fundación. En cada empresa se contactó a un funcionario de rango medio hacia arriba el cual debía participar en la toma de decisiones.

Para efectuar la recolección de información, el criterio de selección de las empresas siguió el concepto técnico establecido en el estudio sin que este se constituya en un muestreo probabilístico. Las empresas fueron tomadas en forma aleatoria

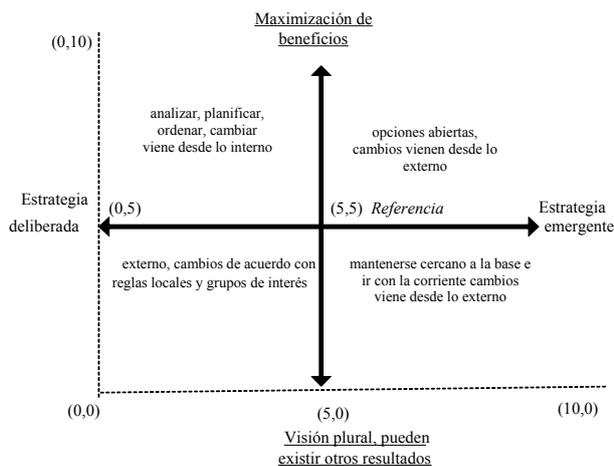
por parte de los estudiantes y no fueron seleccionadas previamente, debido a que esperar a que el investigador tuviera acceso a un conjunto específico de empresas para establecer visitas sería bastante ambicioso.

La recolección fue efectuada entre los meses de marzo y septiembre de 2007. Las empresas visitadas que cumplieran con el perfil solicitado por el estudio fueron 109. Una vez que las respuestas fueron tabuladas y analizadas, se seleccionaron 9 empresas que contenían menos calidad argumentativa y que no respondían fidedignamente con el propósito del trabajo investigativo en cuanto a la conformabilidad<sup>22</sup> de lo esperado mediante los objetivos del estudio, razón por la cual se definieron 100 empresas para ser analizadas, de las cuales 45 pertenecen al sector manufactura, 48 al sector de servicios y 7 al sector de comercialización.

A pesar de que la investigación fue de carácter cualitativo es posible cuantificar las respuestas a partir de la tabulación y el análisis, estableciendo relaciones para lograr una clasificación de la información por criterios como años de fundación, sector industrial, empresas exportadoras, entre otros. La idea es identificar tendencias o caracterizaciones, sin embargo, no todas las respuestas recolectadas serán susceptibles de ser agrupadas y no todas encajarán en modelos puros, por lo tanto también se describirán las que cumplan con las condiciones anteriores, como una muestra de lo que no es común o de lo que no responde al comportamiento de la mayoría. El criterio guía en la clasificación de las respuestas obtenidas está de acuerdo con las perspectivas generales de la estrategia establecidas por Whittington<sup>23</sup> las cuales están mostradas en la figura 2. Estas perspectivas o enfoques difieren en dos puntos: los resultados de la estrategia y los procesos que la articulan.

<sup>22</sup> Conformabilidad puede definirse con esta característica como la capacidad de adaptación de la información desde diferentes perspectivas. La conformabilidad de la información está directamente relacionada con su fidelidad, confiabilidad y objetividad.

<sup>23</sup> En las gráficas presentadas en los anexos cada punto representa una empresa. Es fundamental hacer la siguiente explicación: el propósito es clasificar las empresas mediante un plano cartesiano cuyo centro está ubicado en la



**Figura 2.** Plano cartesiano que soporta la clasificación de las empresas participantes en el estudio

#### 4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Es de esperarse que se exija una definición para cada concepto. Sin embargo, la palabra estrategia ha sido utilizada por los empresarios durante mucho tiempo de manera consciente e inconsciente en variadas formas y contextos.

Del total de las respuestas<sup>24</sup> suministradas y en palabras expresadas por los entrevistados, cerca de una tercera parte entiende el llegar a la estrategia como la definición de un plan de acción, es decir, planes que normalmente se diseñan por áreas organizacionales o por unidades de negocios y pocas veces

responden a un concepto de totalidad e integralidad en la organización; una cuarta parte la entiende como un mecanismo integral que abarca toda la organización y otra cuarta parte la concibe como acciones concretas y específicas, es decir, ejecutar directrices; cerca de la décima parte conciben a la estrategia como el aprovechar momentos e identificar factores de éxito.

Expresiones que reflejan lo que es un enfoque clásico:

Nosotros estamos con un enfoque de la megaestrategia y estrategias derivadas. La estrategia define claramente para dónde vamos de manera agresiva, es más que la visión y la misión, es el punto de llegada que tiene que convertirse en el común denominador de los esfuerzos de la organización.

Para mí una estrategia es un plan, ya sea un plan para mejorar las ventas, un plan para mejorar la producción, un plan para mejorar las relaciones laborales de la fábrica, un plan para mejorar la vida cotidiana de los trabajadores; estrategia es un plan, depende de donde usted lo mire.

Estrategia son los lineamientos que da la organización y grupo de acciones que emprendemos para seguir una visión de largo plazo que se ha definido desde los altos niveles gerenciales.

Cuando se observa en la información suministrada la relación que hacen los entrevistados entre la empresa u organización y el medio ambiente visto desde lo cultural y la adaptación a las reglas de juego de la sociedad es porque están relacionadas con la perspectiva sistémica.

coordenada (5,5), es decir, en la intersección del eje vertical con el horizontal. Entiéndase que el eje X corresponde a la primera coordenada y el eje Y a la segunda. A partir de la identificación de las respuestas con lo planteado en cada perspectiva se asignará un valor a cada una de las empresas en cada uno de los ejes. Por ejemplo: la empresa cuyo modelo responda en forma pura a la perspectiva evolucionista tendrá por valor (10,10), de otro modo la empresa que sea puramente clásica tendrá valor (0,10).

<sup>24</sup> Debido a que la investigación de campo fue de carácter exploratorio y a que las preguntas elaboradas fueron abiertas, es necesario explicar que la suma de las respuestas no necesariamente totalizará un 100%, dado que existen respuestas de múltiple selección y múltiple escogencia, además las respuestas no son únicas ni son mutuamente excluyentes. Por otra parte, no todas las respuestas son susceptibles de ser identificadas con una tendencia en las respuestas de acuerdo con el criterio establecido en el análisis, de allí que haya espacio para las respuestas atípicas.



Expresiones que reflejan lo que es un enfoque sistémico:

Estrategia es como una decisión que es tomada por los directivos de la empresa o la gente de la empresa para un bien común de ella o de los grupos de personas que son afectados por decisiones del negocio, bien sea económico, productivo, no sé que otro, pero que sea como un bien para la empresa y para los demás involucrados; es el recorrido. La estrategia va dirigida a hacer que las cosas sean mejores, yo creo que puede ser definida por ese lado.

La estrategia se conforma con los diferentes argumentos que debemos presentar; cualidades que debemos demostrar, aptitudes que debemos adoptar y que debemos poseer para sortear las diferentes adversidades que debemos enfrentar, si queremos ganar esta partida que estamos jugando a nivel mundial.

Cuando expresan que la estrategia viene dada como un proceso deliberado, no inmediateista, es decir, llegan a la definición a partir de la visión en el mediano y largo plazo, y no fruto de la coyuntura en el corto plazo, encaja tanto en la perspectiva clásica como posiblemente en la sistémica.

Expresiones que reflejan lo que es un enfoque procesualista:

La estrategia es el nivel que maneje del mercado que tenga y en qué forma lo puedo superar todos los días. Estrategia no es más que el planteamiento de lo que se va a hacer en el futuro, la estrategia tiene que ver mucho con qué hacemos hoy, qué queremos y qué podremos hacer en el futuro. Y la respuesta a eso es la estrategia.

Es el diseño de un programa cuando tengo todos los ingredientes que con una serie de actividades cumplan con un objetivo, y paso a paso, en forma repetitiva se van supliendo las necesidades del cliente a medida que van cambiando sus gustos.

La estrategia es la metodología que hace un grupo o una persona o una institución para tratar de conseguir los objetivos estratégicos que se han definido, entonces es como un modus operandi.

Al evaluar respuestas donde era común identificar la importancia que les daban a aspectos como

los procesos de aprendizaje y negociación, además de entender la necesidad de hacer realimentación y adaptaciones en el día a día de los planes ejecutados, fue posible hacer una correspondencia con la perspectiva procesualista.

La definición de aprovechar momentos e identificar factores de éxito tiene la participación más baja en todos los enfoques. Esta respuesta puede interpretarse como que para las empresas ya no basta solamente con el “ver” oportunidades y actuar, se requiere cierta planeación, al menos vislumbrar acciones que hagan sostenibles las estrategias por un cierto tiempo.

Expresiones que reflejan lo que es un enfoque evolucionista:

Estrategia es hacer cualquier cosa para ganarle a alguien y en ese sentido cuando se dice cualquier cosa puede ser atacar cualquier frente, o sea, prestar un servicio de mayor calidad, tener mejores relaciones con los clientes en el nivel personal, cualquier cosa que me permita ser mejor que los demás. Claro que hace unos años cambiaron algunas condiciones en el mercado y en la relación con nuestros proveedores, y no supimos cómo reaccionar. Sentíamos que le imponían presiones a la empresa, presiones que venían de todas partes y que el negocio no era capaz de responder. Y pasó lo que tenía que pasar: no fuimos capaces de responder, apenas estamos saliendo de esa crisis tan profunda que duró varios años.

Aquí construimos la estrategia como la manera de buscar los medios más eficaces y productivos dentro de mi compañía teniendo en cuenta lo que se mueve en el entorno y el crear con argumentos sólidos las necesidades que se podrían satisfacer con nuestros productos, con diseños, funcionalidad y belleza a nuestros clientes. Pero la realidad es que es muy complejo competir con alguien que vende cerca de 100 veces lo que nosotros vendemos, prácticamente estamos sujetos a las movidas de nuestro principal competidor.

En las empresas exportadoras, la mayor participación la tiene la respuesta de que la estrategia es vista en forma clásica. Normalmente cuando una empresa toma la decisión de implantar una conciencia exportadora hace planes de exportación o planes

de internacionalización, de allí su explicación. Igualmente, y de acuerdo con las respuestas, son pocas las empresas que deciden exportar por un momento de oportunidad, lo cual conduce a concluir que la gran mayoría de las empresas que deciden ofrecer sus productos o servicios en otros países lo hacen impulsadas para convertirse en empresas con una cultura netamente exportadora en el tiempo y no con visión de corto plazo.

Llama la atención que en los sectores de manufactura y de servicios, los cuales buscan atender mercados, segmentos o nichos de mercado tratando de evitar el combate frontal con la competencia, tenga la mayor participación en el concepto de que la estrategia es entendida como el llegar a definir un plan de acción para alcanzar objetivos específicos. Esta misma definición está prácticamente ausente en los empresarios que pertenecen al sector comercializador, los cuales entienden la estrategia como aprovechar momentos e identificar factores de éxito unidos a la definición de acciones para lograr objetivos específicos, conceptos apenas característicos y coherentes con su actividad de negocio.

La tendencia mundial es que cada vez más quien comercializa busca obtener unos mayores márgenes y quien produce o fabrica está sujeto a quien hace la logística, distribución y comercialización, debido en parte al desgaste y a los costos que le implica estar en el último eslabón de la cadena. Es tan sencillo como que si quien comercializa no impulsa a las demás empresas que están detrás en la cadena de valor, el resultado final es que ninguno de los anteriores logrará ser exitoso.

Por otra parte, es importante reseñar tanto el cómo llegan a la estrategia, así como la característica de establecer la prioridad en la secuencia de encontrarla, la relación entre la estrategia y la estructura se muestra en las figuras 3 y 4. Con base en el reconocimiento de que si es primero la estructura y luego la estrategia, o si es primero la estrategia y luego la estructura<sup>25</sup> que la soporta, es posible profundizar en la comprensión de los conceptos y entender que la estructura corresponde a relaciones de propiedad y no está fundamentada desde el hacer cuando primero es la estructura. En cambio, si la estructura sigue a la estrategia es porque necesariamente se le da prioridad al hacer como una práctica en los negocios.

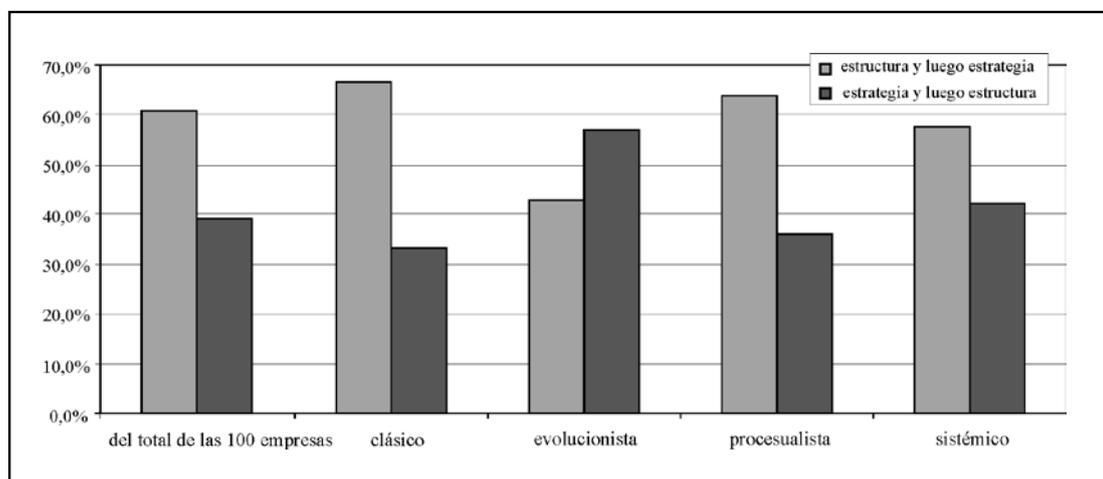


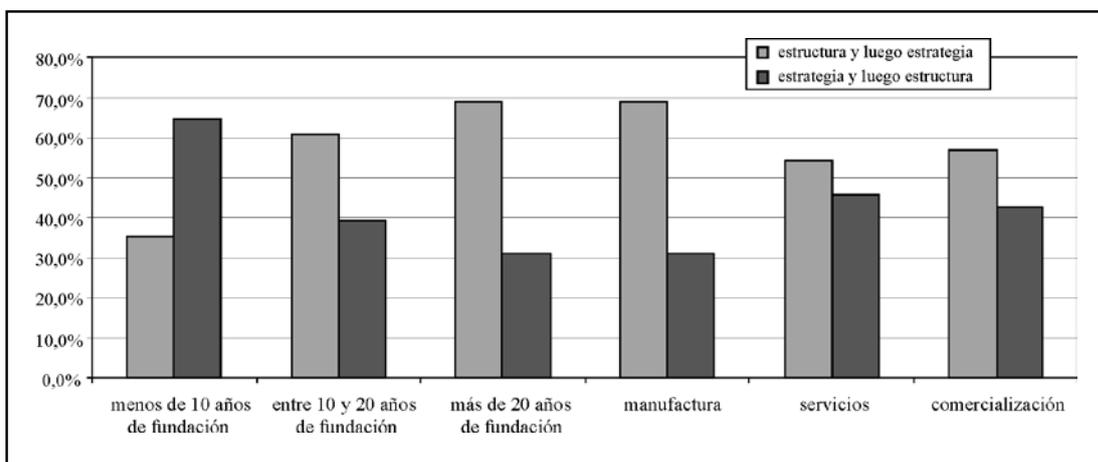
Figura 3. Estrategia y estructura

<sup>25</sup> Chandler concluía que las corporaciones exitosas transformaron sus estructuras organizativas desde formas multidepartamentales y multifuncionales hacia estructuras multidivisionales, enfrentando la teoría dominante que afirmaba que la estructura del sector determinaba la conducta de las firmas, la que a su vez condicionaba su desempeño.



A partir de la fecha de fundación de las empresas, es importante destacar la tendencia encontrada de que las empresas de más de 10 años de fundadas tengan como prioridad la estructura y posteriormente generen estrategias. Lo anterior es apenas coherente a la época comprendida entre los setenta y ochenta cuando el ambiente de los

negocios no presentaba tanto dinamismo ni tantos cambios en cortos períodos, motivo por el cual era más factible pensar en infraestructuras y estructuras organizacionales con visión de largo plazo. Igualmente, se encontró la tendencia de que cuanto más vieja es la empresa cobra más importancia la estructura que la estrategia.



**Figura 4.** Estrategia y estructura

Sin embargo y debido en gran parte a los cambios en el mundo de los negocios de la última década, se encontró el común denominador de que las empresas de menos de 10 años de fundación muestran que primero es la elaboración de la estrategia y posteriormente se gestiona la estructura, bien sea una estructura propia o con terceros como es el caso de los contratos de tercerización y subcontratación, o cuando las empresas deciden crecer sin incurrir en mayores costos y gastos de infraestructura por medio de alianzas, franquicias, entre otros.

Por otra parte, las decisiones que han sido más exitosas en las empresas y que a partir de las cuales se han generado estrategias se muestran en las figuras 5 y 6.

Igualmente, ya no solo se consideran las inversiones estratégicas en el negocio esencial (*core business*) de la empresa, sino que también aparece la tendencia a las inversiones de portafolio y otro tipo de decisiones de cualquier alcance para buscar éxito en el largo plazo, y no sólo en las grandes empresas, también en pequeños empresarios. Lo anterior hace generar otro espacio diferente de lo que es la concepción de la estructura organizacional, la cual deberá ser flexible, para que permita hacer cambios en forma rápida, lo que finalmente es una traducción del efecto de la estrategia sobre la estructura. La figura 7 muestra las acciones que los empresarios consideran que la organización hace distinto a la competencia.

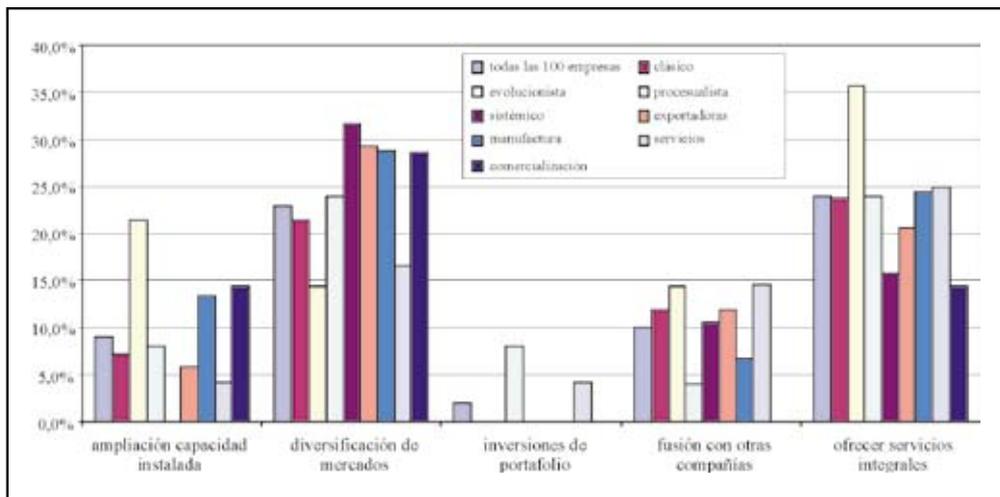


Figura 5. Decisiones de largo plazo más exitosas

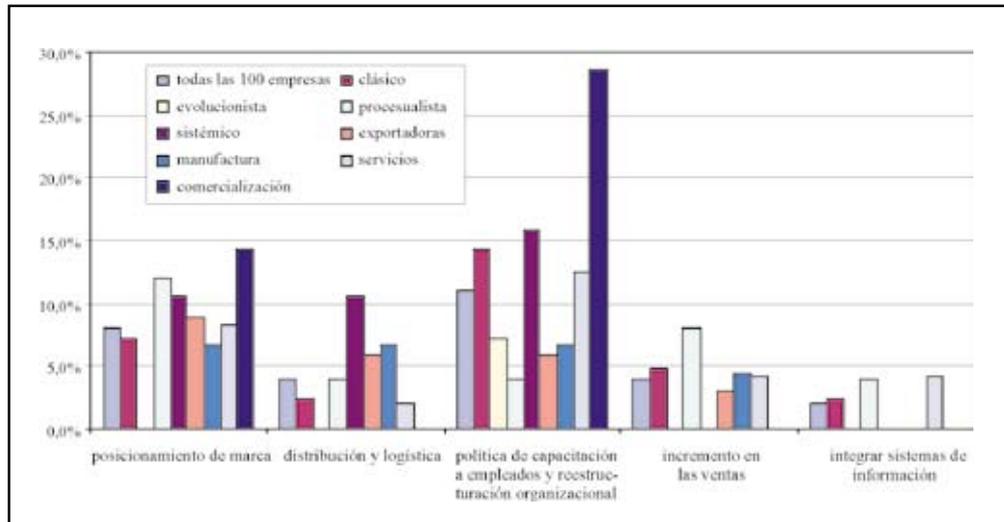


Figura 6. Decisiones de largo plazo más exitosas

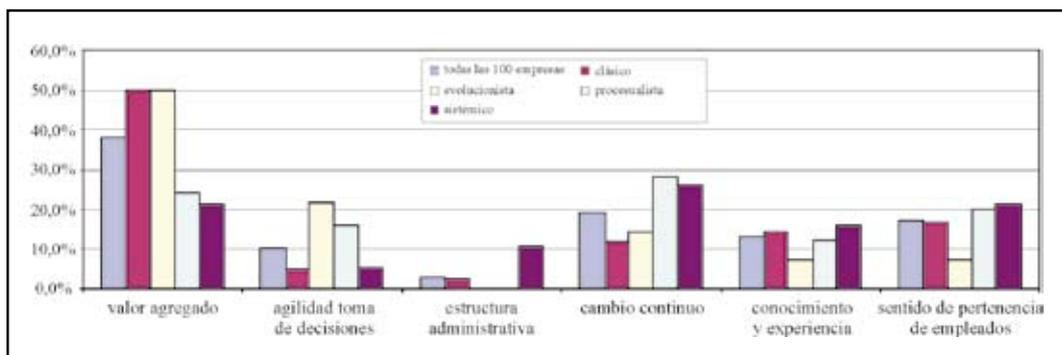


Figura 7. ¿Qué hace que esta empresa sea diferente a su competencia?



Finalmente, a partir del cómo llegar a la estrategia, aparece el reto de cómo medirla. No es posible establecer el proceso de la estrategia sin

acudir necesariamente a herramientas mostradas en la figura 8 que sirvan como medio para aclarar su avance.

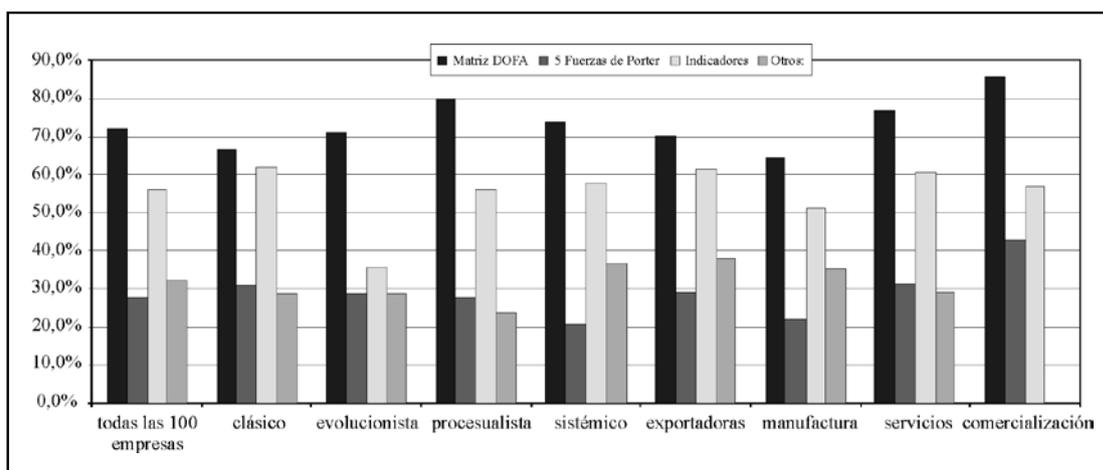


Figura 8. Instrumentos de toma de decisiones

## 5. DISCUSIÓN

Una vez tabulada la información y habiendo hecho los análisis correspondientes de la investigación de campo de acuerdo con la clasificación propuesta por Whittington, es necesario establecer las tendencias y hacer la caracterización de la información obtenida.

Para la perspectiva clásica los hallazgos obtenidos fueron:

Cerca de la mitad de las empresas fueron susceptibles de ser clasificadas en este enfoque. Buena parte de las empresas manifiestan su vocación de hacer proyecciones a mediano y largo plazo debido al tamaño de sus inversiones, al horizonte de tiempo para el cual hacen sus proyecciones y a la necesidad cada vez más vigente de hacer planeación en el mediano y largo plazo.

La tendencia es que las empresas de más de 20 años de fundación en los sectores manufactureros y de servicios están presentes en esta perspectiva,

sin embargo, el porcentaje de participación en este enfoque es mucho mayor respecto a los demás en las empresas de servicios.

Igualmente llama la atención que para la mayoría de empresas clasificadas como exportadoras, las actividades de comercio exterior no son tomadas como una alternativa de poder vender y aprovechar eventualidades; el concepto de exportar responde a una planeación previa con la que se quiere generar una cultura de exportación y no simplemente enviar mercancías de vez en cuando al extranjero, en razón de altos inventarios, baja rotación, saldos, entre otros.

En cuanto a la estructura y la estrategia, era apenas de esperarse que las empresas ubicadas en esta perspectiva tuvieran la mayor participación con cerca de dos tercios del total en relación a que primero es la definición de la estructura y luego viene la formulación de la estrategia.

De acuerdo con los factores que hacen exitosas a las empresas, se encontró que las empresas

ubicadas en la perspectiva clásica tienen el porcentaje menor en cuanto a la agilidad para la toma de decisiones y el mayor en cuanto al valor agregado, además de que la mayoría de empresas identifican la estrategia como la elaboración del plan de acción para lograr objetivos específicos y tienen a la matriz DOFA y a los indicadores como instrumentos de toma de decisiones de largo plazo.

*Para la perspectiva procesual los hallazgos obtenidos fueron:*

La cuarta parte de las empresas fueron susceptibles de ser clasificadas en este enfoque. La mayoría de las empresas manifiestan la costumbre de hacer cambios a medida que van avanzando en el tiempo y en la curva de experiencia y aprendizaje.

La tendencia es que las empresas de más de 20 años de fundación en los sectores manufactureros y de servicios están presentes en esta perspectiva, sin embargo, el porcentaje de participación en este enfoque es mucho mayor respecto a los demás en las empresas de manufactura, situación contraria a la perspectiva clásica en las empresas de servicios.

En cuanto a la estructura y la estrategia, las empresas situadas en la perspectiva procesalista tienen la segunda mayor participación con respecto a la perspectiva clásica con cerca del 60% en relación a que primero es la definición de la estructura y luego viene la formulación de la estrategia.

Según los factores que hacen exitosas a las empresas, se encontró que las empresas ubicadas en esta perspectiva tienen el porcentaje más alto en cuanto a la variable de cambio continuo, además de que la mayoría de empresas identifican la estrategia como la realización de acciones para lograr objetivos y tienen a la matriz DOFA con la mayor participación en todas las perspectivas como el instrumento de toma de decisiones de largo plazo. Igualmente, tanto las inversiones de portafolio como el incremento en las ventas aparecen como las decisiones más exitosas que han sido implantadas en el largo plazo.

*Para la perspectiva sistémica los hallazgos obtenidos fueron:*

La quinta parte de las empresas fueron susceptibles de ser clasificadas en este enfoque. Buena parte de las empresas manifiestan su vocación de hacer proyecciones y planeación a mediano y largo plazo debido a características particulares de la empresa o simplemente porque los dueños o la junta directiva ven la necesidad de hacerlo, considerando que el planteamiento de la estrategia es más cercano al proceso deliberado en un horizonte de mediano y largo plazo que a un enfoque del día a día de la empresa.

La tendencia es que las empresas de más de 20 años de fundación en los sectores manufactureros están presentes en esta perspectiva, sin embargo, la participación de este enfoque es muy baja respecto a las demás perspectivas en los demás sectores, llamando la atención que la cantidad de empresas clasificadas como exportadoras y que están clasificadas como enfoque sistémico es muy similar a la magnitud del enfoque procesual, siendo mayor que el enfoque evolucionista.

En cuanto a la estructura y la estrategia, era apenas de esperarse que las empresas ubicadas en la perspectiva sistémica tuvieran una mayor participación después de la perspectiva evolucionista, así mismo en relación con las variables que hacen que la empresa sea diferente a las demás, el consenso es que la estructura organizacional tiene la mayor participación respecto a las otras perspectivas, respuesta coherente en cuanto a la reciprocidad de conceptos entre la estrategia y la estructura, y la agilidad en la toma de decisiones tiene la menor participación. La distribución y logística y la diversificación de mercados son actividades que tienen la mayor participación para las empresas que están clasificadas dentro de esta perspectiva.

Desde esta perspectiva la mayoría de empresas identifican la estrategia como el plan de acción para lograr objetivos específicos, definición que tiene la mayor participación respecto a las demás perspectivas, y tienen a la matriz DOFA y a otros



mecanismos con la mayor participación en cuanto a instrumentos de toma de decisiones de largo plazo. Dentro de esos otros mecanismos se encuentran el análisis costo-beneficio, la evaluación financiera del proyecto y la investigación de mercados.

*Para la perspectiva evolucionista los hallazgos obtenidos fueron:*

La sexta parte de las empresas fueron susceptibles de ser clasificadas en este enfoque, siendo la tendencia explicada por el tiempo de fundación para el sector servicios por las de más de 20 años, y las comercializadoras entre 10 y 20 años.

La mayoría de estas empresas manifiestan su vocación de no hacer proyecciones a mediano y largo plazo, debido a que reconocen su propia incapacidad de generar cambios ante las modificaciones del entorno. Prácticamente este tipo de empresas actúan en forma emergente ante una coyuntura o un cambio externo, pero esa iniciativa no obedece a procesos autónomos de transformación y cambio internos producto de la visión con proyección en el tiempo.

Una característica de las empresas clasificadas en esta perspectiva es que pocas de ellas responden a un modelo puro; la tendencia es que la gran mayoría están cerca de la perspectiva procesualista, lo cual se puede explicar porque, ante el reconocimiento de la incapacidad de generar cambios por parte de la organización, se puede llegar a un punto sin retorno, donde en la práctica el destino del negocio está escrito y donde aparentemente no hay salida posible que permita reorientar la organización, y es justo allí donde surge el enfoque procesualista, el cual no pierde la característica de que la estrategia aparece en forma emergente; sin embargo, y ante la presión del medio, la empresa se ve forzada a planear o simplemente buscar sobrevivir.

En cuanto a la estructura y la estrategia, era apenas de esperarse que las empresas ubicadas en esta perspectiva tuvieran la mayor participación con cerca del 62% en relación a que primero es la formulación de la estrategia y luego es la definición de la

estructura, debido a que precisamente estas empresas entienden que deben esperar a que haya cambios externos para poder actuar o a que se presente la coincidencia entre la estrategia planteada y el cambio en el entorno para poder obtener beneficios, siendo esta tendencia visible en las empresas de todos los sectores con menos de 10 años de fundación.

En esta perspectiva la mayoría de empresas identifican la estrategia como acciones para lograr objetivos, resultado similar a las empresas comercializadoras y a las que están ubicadas en la perspectiva procesual. Por otra parte, dentro de los instrumentos de toma de decisiones de largo plazo se encuentra que tienen la menor participación en el manejo de indicadores de gestión y básicamente emplean la matriz DOFA.

## 6. CONCLUSIONES

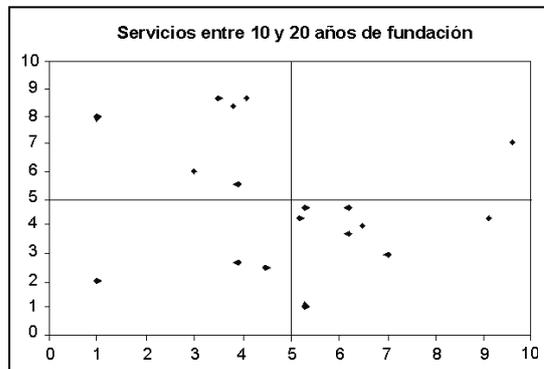
Es posible hacer ciertas relaciones e inferencias entre las cinco P y las escuelas de Mintzberg, al igual que con los enfoques de Whittington o lo expresado por otros autores citados. Sin embargo, no todos los autores coinciden en todas sus propuestas, y no todas las propuestas son susceptibles de ser clasificadas claramente por lo que plantean los autores. En cierto momento, es posible pensar que las propuestas y los autores pasan de la convergencia a la divergencia de conceptos y viceversa, razón por la cual si se quiere establecer relaciones concretas y directas es posible desencadenar un forzamiento de los conceptos.

Al revisar la información obtenida durante las entrevistas, cabe resaltar que no todas las respuestas fueron susceptibles de ser clasificadas con precisión en un enfoque particular, es válido dejar la inquietud al lector sobre visiones alternativas al camino como llegan a la estrategia desde el medio empresarial, de modo que permita abrir espacios a concepciones no tradicionales. No hay caminos únicos por recorrer, es necesario comprender que en el medio empresarial hay diversas formas de obtener el resultado buscado.

## ANEXOS



**Figura 9.** Empresas de servicios con menos de 10 años de fundación



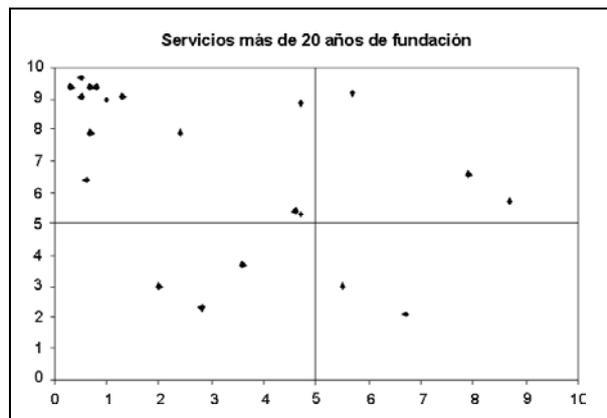
**Figura 10.** Empresas de servicios entre 10 y 20 años de fundación

Es visible la tendencia de generar estrategias a partir de situaciones coyunturales, por lo que las empresas responden en forma emergente ante los hechos. La planeación a largo plazo no es una característica cultural para empresas de servicios de menos de 10 años de fundación (figura 9).

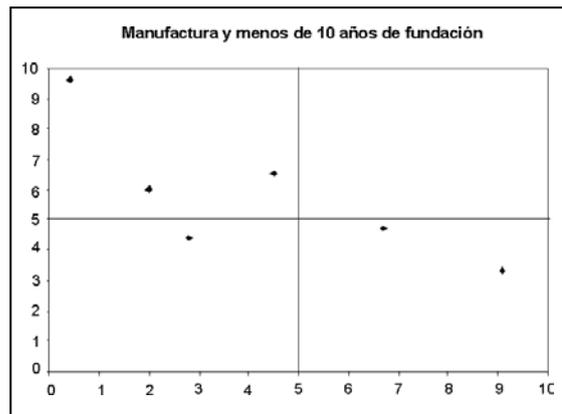
La maximización de beneficios no es la única razón de ser de la empresa y menos aún de la estrategia. La tendencia es que la mayoría de empresas de servicios con un período de fundación de 10 a 20 años (ver figura 10) muestran características de una

visión más plural, donde es necesario tener en cuenta a los grupos de interés y al entorno e igualmente hay adaptaciones incrementales, es decir, procesos de cambios a partir de las capacidades de las organizaciones para enfrentar la dinámica de los negocios.

En las empresas de servicios de más de 20 años de fundación (figura 11) es evidente la tendencia a la planeación en el largo plazo, en las cuales prácticamente se considera que la empresa es capaz de establecer su horizonte en el tiempo. Según esta óptica, el objetivo estratégico de una empresa es



**Figura 11.** Empresas de servicios de más de 20 años de fundación

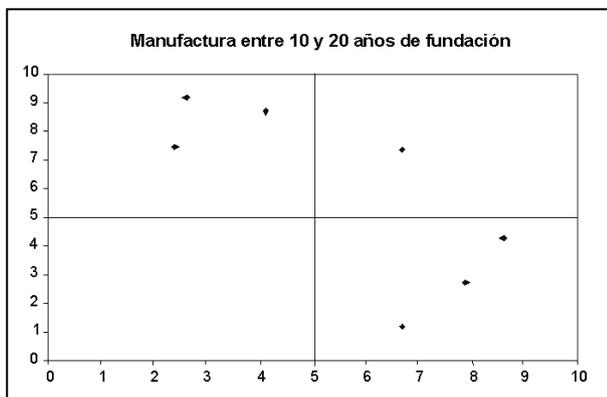


**Figura 12.** Empresas de manufactura de menos de 10 años de fundación

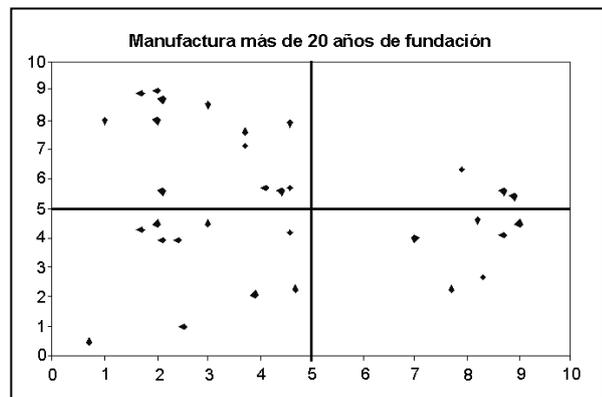


obtener un rendimiento sobre los beneficios, y si en algún caso el rendimiento en el tiempo no es satisfactorio, el déficit debe ser corregido o la actividad abandonada.

La tendencia no es muy clara; sin embargo, podría explicarse como que las empresas manufactureras de menos de 10 años (figura 12) no presentan un comportamiento relacionado con la perspectiva evolucionista.



**Figura 13.** Empresas de manufactura entre 10 y 20 años de fundación

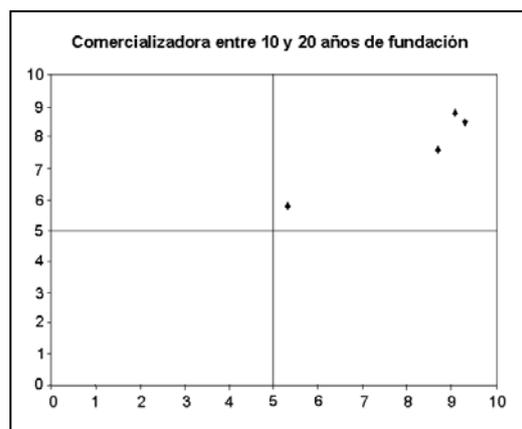


**Figura 14.** Empresas de manufactura de más de 20 años de fundación

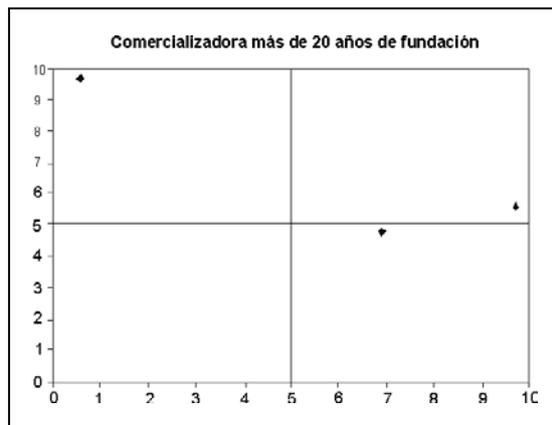
En empresas de manufactura entre 10 y 20 años de fundación (figura 13) la tendencia muestra la ausencia de caracterización en la perspectiva sistémica, la cual relaciona la visión plural de que

pueden existir otros resultados con los procesos de planeación deliberados y previamente definidos.

La tendencia para empresas manufactureras de más de 20 años de fundación (figura 14) es a tener procesos de planeación deliberados, con presencia tanto en la perspectiva clásica como en la sistémica. En la perspectiva sistémica los cambios en los procesos de transformación responden a una secuencia temporal que describe los ciclos de una organización, y en la perspectiva clásica es la definición de las metas y objetivos básicos a largo plazo, es decir, es la adopción de las vías de acción y la asignación de los recursos necesarios para los objetivos.



**Figura 15.** Empresas comercializadoras entre 10 y 20 años de fundación



**Figura 16.** Empresas comercializadoras de más de 20 años de fundación

Las cuatro empresas comercializadoras entre 10 y 20 años de fundación (figura 15) corresponden a la perspectiva evolucionista, la cual involucra un comportamiento emergente de la estrategia con una mezcla de maximización de beneficios.

No es factible determinar una tendencia en el caso de las comercializadoras de más de 20 años de fundación (figura 16), debido a que solo se tienen tres empresas en esta clasificación y cada una de ellas está ubicada en una perspectiva diferente.

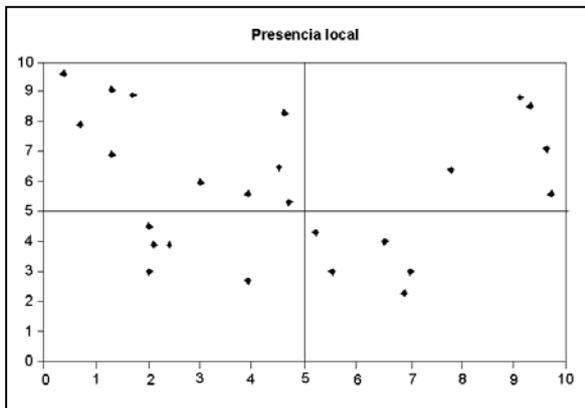


Figura 17. Empresas con presencia local

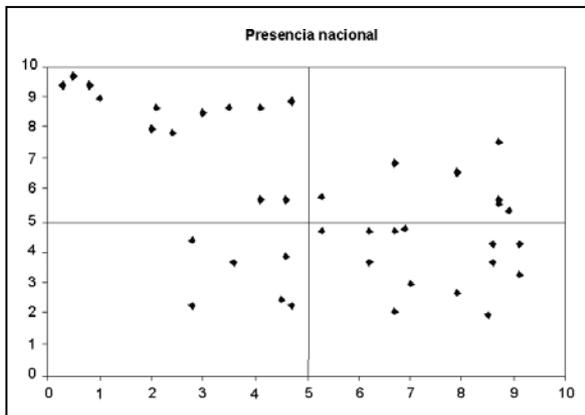


Figura 18. Empresas con presencia nacional

En las empresas que tienen presencia local hay un mayor grado de relación con la estrategia deliberada (figura 17), y en las que tienen presencia nacional (figura 18) la tendencia se puede identificar desde dos enfoques: el primero que podría definirse como la aproximación a la perspectiva procesualista, en la cual encajarían tanto las empresas que están dentro de esta perspectiva como las demás empresas que están cercanas, y el segundo enfoque correspondería a las empresas ubicadas en la perspectiva clásica, en la cual los planes son premeditados y la estrategia es deliberada.

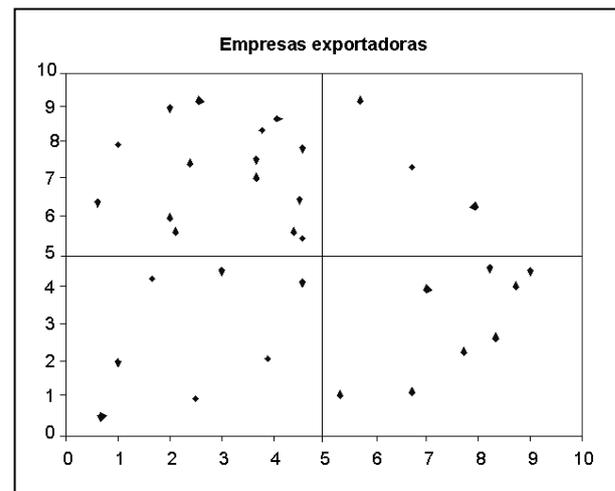


Figura 19. Empresas exportadoras

Podría concluirse que la alternativa de exportar (figura 19) no es vislumbrada como una oportunidad de negocios sino que responde a un proceso de planeación en el mediano y largo plazo, es decir, las exportaciones van acompañadas de un plan exportador, debido a que más de dos tercios de las empresas están ubicadas entre las perspectivas clásica y sistémica.



## BIBLIOGRAFÍA

- Andrews, K. (1980). *The concept of corporate strategy*. Homewood, Illinois: Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Ansoff, H. (1976). *La estrategia de la empresa*. España: Eunsa.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.
- Drucker, P. (1994). *The Theory of Business*. Cambridge: Harvard Business Review, Sep.-Oct.
- Granovetter, M. (1973). "The strength of weak ties". Johns Hopkins University. *American Journal of Sociology*.
- Harvard Business Essentials (2006). *Estrategia, una guía para ejecutivos ocupados. Enfoques y conceptos para avanzar*. España: Deusto.
- Hitt, M. Ireland R. y Hoskisson R. (2008) *Administración Estratégica*. 7ª ed. México: International Thomson. 341 p.
- Hill, C. W. y Jones, G. R. (2005) *Administración estratégica, un enfoque integrado*. 6ª ed. México: McGraw-Hill. 524 p.
- Illera, L. E. (2005). *Política empresarial. Línea de dirección y estrategias*. Bogotá: Mayol y Cesa. 243 p.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. B. y Ghoshal, S. (1999). *El proceso estratégico. Edición europea revisada*. Madrid: Prentice Hall. 840 p.
- Mintzberg, H. (1999). *Safari a la estrategia*. Chile: Granica. 468 p.
- Mintzberg, H.; Raisinghani, D. and Theoret, A. (1976). The structure of unstructured decision processes. *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, pp. 246-275.
- Mitroff I. I. and Emshoff, J. R. (1979) On strategic assumption-making: A dialectical approach to policy and planning. *Academy of Management Review*, vol. 4, no. 4, pp. 1-12.
- Porter, M. E. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*. May-June.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, November-December.
- Rumelt, R. (1994). *Fundamental issues in strategy: a research agenda*. Boston: Harvard Business School. 636 p.
- Rumelt, R. (1974), *Strategy, structure and economic performance*, Cambridge: Harvard University Press.
- Thomas, H. *Strategic decision analysis: applied decision analysis and its role in the strategic management process*. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2 (Apr.-Jun., 1984), p. 139-156.
- Whittington, R. (2001). *¿Qué es la estrategia? ¿Realmente importa?* 2a ed. España: Internacional Thomson. 182 p.