

La estrategia para empresas con sede en el Valle de Aburrá



Alejandro Ramos P.

Magíster en Administración (MBA), Universidad EAFIT.

Profesor del área de Estrategia, Departamento de Organización y Gerencia, Escuela de Administración, Universidad EAFIT.

aramospa@eafit.edu.co

Recepción: 27 de agosto de 2008 | Aceptación: 14 de septiembre de 2008

Resumen

En ocasiones es necesario pensar en forma diferente para poder encontrar diversas corrientes de pensamiento en relación a qué es estrategia, de allí que a partir de lo expresado siglos atrás en el empleo de este término en el ámbito militar y en el campo de la guerra, se ha pasado en las últimas cuatro décadas a la comprensión de las diferencias de lo que se conoce desde la visión de la administración de empresas y del mundo de los negocios, a partir de una creciente importancia en relación con la literatura acerca del estudio de las estrategias que afectan a la empresa como un todo.

El análisis de este artículo se fundamenta en la definición de estrategia propuesta por Henry Mintzberg, desde cinco ángulos de visión, la estrategia como: plan, pauta de acción o estratagema, patrón, posición y perspectiva. Sin embargo, siendo este artículo de reflexión deja abierta la posibilidad de revisar el concepto de estrategia desde otros puntos de vista.

El texto se acerca también al conocimiento de los significados de estrategia que subyacen en empresas situadas en el Valle de Aburrá (Medellín, Colombia), los que finalmente se traducen en prácticas cotidianas en los diferentes niveles de su implementación a nivel corporativo y de negocios —especialización, diferenciación, diversificación, definición de negocios a ingresar, entre otros— en busca de sostenibilidad y crecimiento empresarial.

Strategy for companies with headquarters in Valle de Aburrá

Abstract

Sometimes it is necessary to think in a different way, so that a wide range of trends of thought can be found which define the concept of strategy. In consequence, from what was expressed in previous centuries about the use of this term in the military context and in the war field, we have arrived, in the last four decades, to the understanding of the differences of what is known from the vision of the business administration and the business world, taking the growing importance of the literature about the study of the strategies affecting the company as a whole.

The analysis of this paper is focused on the definition of ‘strategy’, proposed by Henry Mintzberg, from five points of view. This is, strategy as a: plan, action guidelines or ploy, pattern, position and perspective. However, since this is as a paper to reflect on, it allows an open possibility to revise the concept of strategy from other conceptions.

This text also approaches the knowledge of the meanings of strategy found in companies located in the Aburrá Valley (Medellin, Colombia), which are finally translated into every-day practices at the different levels of implementation to a corporate and business level - differentiation, specialization, diversification, entering-business definition, among others - seeking sustainability and business growth.

Palabras clave

Estrategia
Niveles de estrategia
Modelos de acción
Administración

Key words

Strategy,
Levels of strategy
Patterns of action
Management

Introducción



El término estrategia ha sido ampliamente empleado desde siglos atrás; sin embargo, es posible condicionar su significado apelando al contexto bajo el cual se aplica. Por tal razón no es factible identificar unánimemente conceptos y percepciones cuando se trata de administración organizacional, por lo cual reconocer y comprender el imaginario que las empresas tienen sobre este concepto es esencial para entender e intervenir en su dinámica.

La estrategia entendida como campo de conocimiento se empieza a reconocer alrededor de la década de 1960. Su formalización, posterior a su práctica en administración, está referida a las obras e investigaciones de autores como Andrews, Ansoff, Chandler, Mintzberg y Rumelt. En temas administrativos y de gestión, el vocablo aparece vinculado con la necesidad de dar cumplimiento a los objetivos para los cuales se crean las empresas, independientemente de la razón de ser y del horizonte futuro contemplado.

La idea de desarrollar una estrategia no es simple. Se requiere de mucho más que observar y describir o prescribir una acción, debido a que, bien sea conciente o inconscientemente, los pensamientos y emociones pueden llegar a traducirse en acciones cotidianas. De este modo se hace expreso el carácter de intencionalidad de la estrategia.

En tal sentido, el tema de la estrategia es vigente, pues las organizaciones se enfrentan a la redefinición de sus prácticas en medio de la sociedad en la cual se desempeñan. En consecuencia, el presente artículo¹ muestra qué

¹ La investigación original, de la cual se desprende este artículo de carácter reflexivo, contó con la participación de los candidatos a la Maestría en Administración (MBA) Gustavo García y Juan Camilo Maya. Por otra parte, el trabajo de campo que la alimentó fue efectuado por estudiantes de la materia “Estrategia” en el pregrado en Administración de Negocios (2007) de la Universidad EAFIT. Con ello se logró la articulación, en investigaciones internas de la institución, del pregrado con las maestrías.

entienden las empresas por estrategia, expresado por personas que participan en la toma de decisiones y que trabajan en empresas radicadas en el Valle de Aburrá.

El documento inicia con una visión global acerca de cómo definir el término estrategia desde diferentes autores y contextos, a partir de posturas, componentes y aplicaciones, destacando la propuesta del significado de la estrategia desde las 5p's de Mintzberg. Finalmente, y a partir de los resultados del trabajo de campo, se establecen categorías de análisis para ilustrar las respuestas suministradas por los entrevistados, dejando la posibilidad a reflexionar sobre diferentes significados del término.

1. Marco Teórico

1.1 ¿Cómo definir estrategia?

“La palabra estrategia tiene connotaciones de voluntad y autocontrol, pero en algunas culturas no

Por medio de esta participación se busca generar en los estudiantes la conciencia sobre la importancia de la investigación formativa, así como de las capacidades de lectura, escritura e interpretación en cualquier actividad futura que desempeñen. Se pretende que la combinación de trabajo de campo, además de la retroalimentación con el docente, con el seguimiento que busca la comprensión y entendimiento de los conceptos sea una garantía de que los alumnos den cuenta y participen activamente en el desarrollo del trabajo semestral en el cual deben aplicar los conceptos específicos, vistos durante el curso, su integración con temas tratados a lo largo de su formación de pregrado y el contacto con el medio empresarial.

La experiencia de hacer directamente partícipes a los estudiantes de pregrado fue enriquecedora tanto para ellos como para el docente. El hecho de ser tenidos en cuenta y de estar vinculados a un proyecto de investigación estimuló y generó la curiosidad del grupo; a su vez, desarrolló 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 que elaboraron.

La realización del trabajo de campo se adelantó una vez determinado el objetivo. Se elaboró en forma conjunta con los estudiantes de pregrado una guía semiestructurada, con preguntas abiertas de carácter exploratorio, con enfoque cualitativo. Su objeto de estudio fueron las empresas, desde pequeñas a grandes, que tienen sede en el Valle de Aburrá, que pertenecen a cualquier sector económico y sin distinción del año de fundación. Las averiguaciones se realizaron por medio del contacto con un funcionario de rango medio hacia arriba y que tuviera participación en la toma de decisiones de la compañía. Este criterio no responde a un muestreo probabilístico.

se tiende a interpretar los acontecimientos como producto de la acción deliberada del hombre, sino como fruto de Dios, del destino, la suerte o la historia” (Boyacigiller & Adler, 1991). Desde la filosofía, los griegos entendían la estrategia como la planificación del uso eficaz de los recursos para destruir a los enemigos; Sócrates² la concebía como hacer planes y mover recursos para alcanzar objetivos.

La disyunción entre la teoría griega del concepto militar de la estrategia, es decir desde la táctica y lo parcial, y la estrategia empresarial moderna, integral y con visión en el tiempo es planteada por Hoskins (1990). Sin embargo, él descubre que una buena parte de los primeros autores que trataron de buscar la sistematización de la gestión de las empresas estadounidenses compartieron un origen en común en relación con la concepción militar. Esta tiene, entre otras características, la de hacer manifiesta la figura casi heroica del líder, quien se presenta al frente de una jerarquía organizacional.

Por su parte, Chandler (1962) investiga el cómo construir las estrategias organizativas para lograr permitir a la alta dirección centrarse en las responsabilidades estratégicas. Para él, la estrategia no podía ser ajena al énfasis en la planificación a largo plazo, a la concepción expresa y deliberada de los objetivos y a las acciones y recursos que vienen atados desde los propósitos planteados. Así mismo, identifica la estrategia como “la definición de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, acompañado de la adopción de las vías de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos”. En consecuencia, la formulación y el control de la estrategia fueron definidos como la principal función de los directivos. Su implementación se convirtió en tarea de los responsables de las áreas operacionales de la organización.

Desde las ciencias económicas, la aplicación académica de la idea de estrategia en la empresa

fue elaborada por Von Neumann y Morgenstern (1994). Así mismo, se han incorporado conceptos tales como el análisis de la industria de Porter (1990), los costos de transacción y la teoría de la internalización³ de Coase (1968), Menard, (2005) y Williamson (1989).

Igualmente, es posible condicionar el significado de la estrategia según el contexto social desde el cual se aborde. Las culturas anglosajonas de Estados Unidos y Reino Unido se inclinan por un modelo de estrategia individualista y de libre empresa que es indiferente a la dependencia explícita del Estado. De otro modo, el nacionalismo de Francia y Alemania y el papel impulsor del gobierno japonés son muestras de culturas industriales en las que el Estado actúa como socio estratégico del sector privado.

De otro modo, es factible entender la estrategia como el mapa que orienta a la organización. Los planes estratégicos son frecuentemente relacionados con ese mapa, independientemente si es correcto o no, siempre que brinde seguridad a los directivos y muestre claridad en las metas. Por lo tanto, “es posible afirmar que si la empresa se queda esperando el mapa adecuado perderá, pero si los planes se ponen en marcha de alguna forma se encontrará el camino” (Weick, 1990).

Mintzberg (1999), por su parte, propone dudar de la capacidad de los altos directivos para prescribir estrategias efectivas en el aislamiento del ámbito de la gerencia y asociar a la estrategia como una actividad artesanal, la cual necesita conservar el vínculo y atención por parte de quienes están involucrados.

Igualmente, propone diez escuelas desde las cuales puede entenderse el significado de

³ El tema de las relaciones entre empresas mediadas por el mercado ha dado lugar para explicar desde los costos de transacción, el porqué se dan integraciones verticales, horizontales o el porqué optar por una alianza, lo que Williamson conoce como un híbrido. A partir de la relación entre la propiedad y la coordinación de actividades cabe una amplia cantidad de posibilidades, y esas diversas cantidades y tipos de asociaciones es donde se realizan transacciones de manera internalizada.

² Sócrates (470 a.C. - 399 a.C.), precursor de Platón y Aristóteles.

estrategia. Tales visiones, tanto descriptivas como prescriptivas, se conocen como escuela de diseño, de planificación, de posicionamiento, empresarial, cognoscitiva, de aprendizaje, de poder, cultural, ambiental, de configuración. El autor argumenta, además, que debido a la complejidad del mundo no es tan factible hacer predicciones, por lo tanto la estrategia del artesano es un proceso constante y adaptativo en el que se mezclan la concepción y la implementación.

De otro lado, para Newman (1951) “la estrategia es una serie de actos no aislados que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo a una situación concreta”. Por su parte, Drucker (1994) asevera que se requieren gerentes que analicen la situación presente y que la cambien en caso de ser necesario; lo que implica que se debe tener una visión de los recursos con que se cuenta y de los que se deberían tener.

Así mismo, una estrategia está compuesta de elementos esenciales tales como metas, políticas y programas. Las primeras, es decir los objetivos, representan el punto de llegada de lo que finalmente será alcanzado; las políticas tienen que ver con el entendimiento de los parámetros o lineamientos que delimitan la actuación en la búsqueda de esos objetivos, y los programas son la secuencia coordinada de acciones que permitirán alcanzar eficientemente las metas.

1.2 ¿Qué se entiende por estrategia?

De acuerdo con Mintzberg, Quinn y Voyer (1999), es posible presentar la estrategia a partir de cinco definiciones: como plan, pauta de acción o estratagema, patrón, posición y como perspectiva.⁴

La estrategia como plan es concebida como un conjunto de criterios para afrontar una situación que implica necesariamente la racionalización y proyección conciente de las acciones. De ahí

que sea posible identificar dos características de las estrategias: por una parte como elaboradas de manera premeditada, es decir, previamente a las acciones para las que se emplean; por la otra, son explicaciones posteriores de una situación ya acontecida. De igual forma, en cuanto plan, la estrategia puede ser vista también como una estratagema, o lo que es lo mismo, como una maniobra empleada para engañar y confundir. La relación de la visión clásica en la elaboración de la estrategia vista como un plan, fue propuesta por Chandler en 1995; en ella se determinan las metas básicas de una empresa a largo plazo, lo que implica que la estrategia planeada deberá generar mecanismos de control.

Si es factible proyectar las estrategias, igualmente deberán ser susceptibles de ser percibidas, por lo tanto, definir la estrategia como un plan no es suficiente, es necesario establecer un término integrador del comportamiento resultante. Es ahí, entonces, donde aparece la estrategia como pauta, como si fuese una tendencia de acciones. La estrategia vista así significa consistencia en el comportamiento, bien sea en forma premeditada o desprevenida, o en otras palabras, como el *modus operandi*.

No obstante, una vez que las acciones se convierten en actos repetitivos, que responden a unos parámetros consistentes, secuenciales y permanentes, es factible identificar la estrategia también como un patrón de comportamiento, en el cual debe aprovecharse la experiencia y el conocimiento para evitar caer en la esquematización.

Ahora bien, la estrategia es vista como una posición cuando es concebida como un medio para ubicar una organización en el entorno a partir de una postura que busca poder. En consecuencia, la estrategia se convierte en una fuerza intermediadora entre la organización y el entorno. Para decirlo de otro modo, la estrategia implica que una organización, a partir de la elaboración de un diagnóstico y de la identificación de una posición privilegiada en el mercado, puede alcanzar una determinada posición.

⁴ En el texto original, en inglés, las cinco “P” de referencia corresponden a: *plan, ploy, pattern, position y perspective*.

Si bien la estrategia como posición busca situar a la empresa en el entorno externo para consolidar posiciones, la estrategia como perspectiva apunta hacia el interior. Por consiguiente, la estrategia es una concepción en la que su contenido consiste no solamente en la elección de una posición, también refleja la interpretación colectiva particular de los miembros de la organización respecto a la percepción de su contexto. La estrategia como perspectiva, por tanto, concibe argumentos sobre el comportamiento en un contexto social y plantea la cuestión de cómo se transmiten las intenciones a través de las personas para llegar a reconocerse como normas y valores, al tiempo que forma las pautas de comportamiento que permean interiormente al grupo.

“Los estrategas más inteligentes saben que no siempre pueden adelantarse a todos los acontecimientos”.

Mintzberg

Rumelt (1974, 1994) se refiere a la estrategia desde el punto de vista del direccionamiento de la organización, es decir, a partir de la relación entre la definición de los objetivos y la selección de los productos o servicios; también tiene en cuenta las políticas sobre el posicionamiento de la empresa en relación con su entorno y el nivel apropiado de enfoque y diversidad. Adicionalmente considera el diseño de la estructura y de los sistemas administrativos que se emplean para establecer el engranaje de actividades.⁵

Hay otros enfoques. Por ejemplo, la estrategia entendida como ayuda para promover la implementación de propuestas diferentes a las de la competencia o, en el peor de los casos,

⁵ 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.

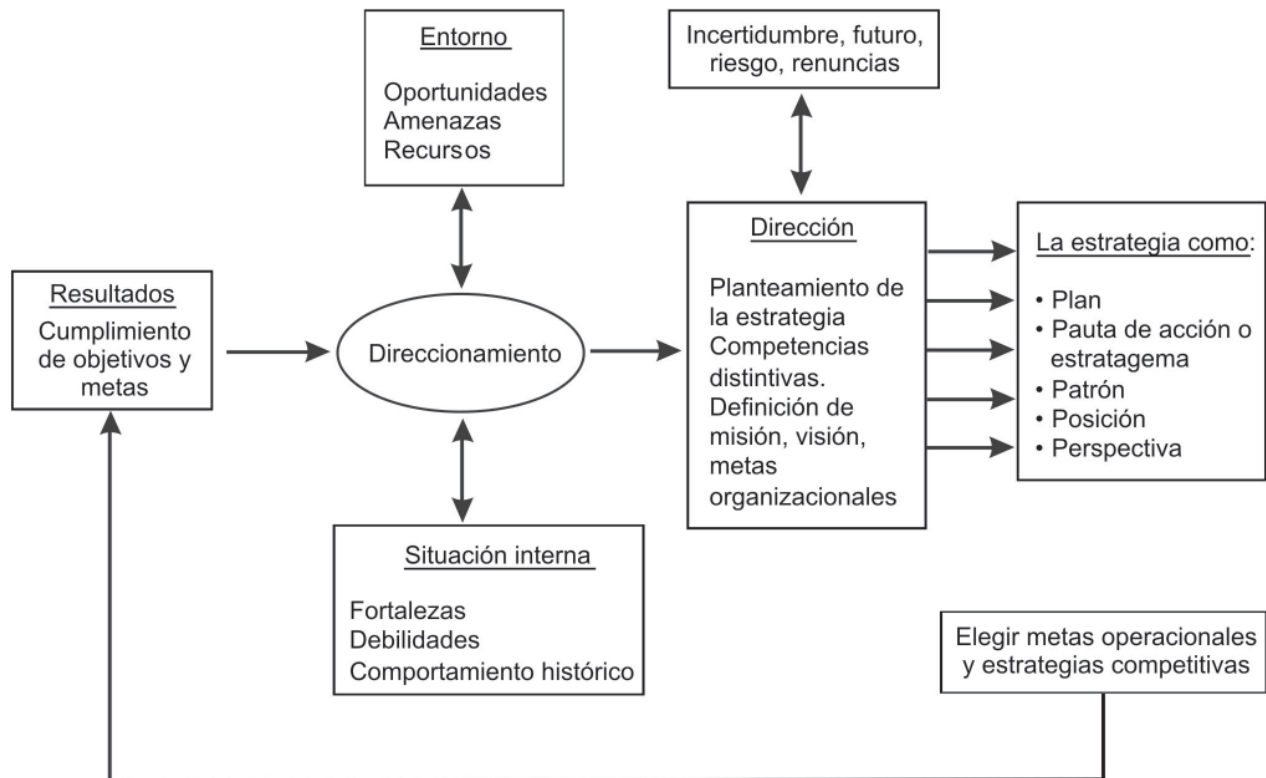
para desarrollar mejor las actividades y en forma alternativa, es como lo ve Porter (1987). Tal actividad no solo se logra a partir de la efectividad operacional,⁶ es esencial conseguir y sostener una ventaja competitiva agregando una mezcla de valor para los clientes. De otro modo, de acuerdo con Ruelas-Gossi (2004), la estrategia puede ser vista como el tratamiento del concepto de innovación que se introduce en el modelo de negocios y no en el producto, y solo para lograr de ese modo cambiar las reglas del juego competitivo.

Otra conceptualización presenta Aguilar (2005): “La estrategia como modelo de gestión es un buen ejemplo para diferenciar entre expresión y acción”. De este modo, se establece la discusión entre la predeterminación de los comportamientos y la relación en cuanto a lo que realmente acontece.

Desde la mirada del éxito de la estrategia, esta depende de hacer muchas cosas bien para asegurar la sostenibilidad si se acompaña de las “renuncias de posicionamiento”⁷ (Porter, 1996). De esta manera, las renuncias buscan dejar en claro lo que no se va a realizar, por lo cual también operan como elementos para justificar la estrategia seleccionada. En consecuencia, para evaluar la efectividad organizacional, es decir, el grado en el cual una empresa materializa sus metas, es necesario entender las estrategias organizacionales, así como el concepto de dar el diseño a diferentes contingencias (Daft, 2000).

⁶ La efectividad operacional conduce a un aumento en productividad; sin embargo, las herramientas administrativas determinan una homogenización en las compañías, es decir, la efectividad en la operación es necesaria pero insuficiente en el tiempo. Esas herramientas generan ventajas comparativas de corto plazo, debido a que mientras más difundidas sean, aumenta la probabilidad de ser copiadas. La herramienta como tal no es la que genera la ventaja sino la forma como se asume; de allí que los acoples, en otras palabras, la manera en que se engranan esas estrategias, sean la esencia de las ventajas competitivas. Por lo tanto, la estrategia deberá buscar la creación de acoples idóneos entre todos los procesos internos, lo que implica que el componente humano y su manera de accionar influyen en la formulación de la misma.

⁷ Renuncias de posicionamiento o “trade off”, en el original.

Figura 1. Relación entre la definición de la estrategia y la dirección de una empresa

Fuente: elaboración propia

1.3 ¿Cuáles son los niveles de la estrategia?

En principio, las organizaciones de todo tipo, independientemente de su carácter público o privado, disponen de diversos niveles de estrategias, bien sean formales o informales. Estos están determinados por las características corporativas y de negocios e interpretados desde los niveles funcional u operacional, internacional o global. Sin embargo, es posible generar el siguiente cuestionamiento: si existen estrategias a todos los niveles, ¿cuál es la diferencia entre táctica y estrategia? Es frecuente que la diferencia radique en la percepción de quien dirige, de tal manera que lo que parece ser una táctica para el director general puede ser apreciada como una estrategia por un director de área. Acorde con lo anterior, las tácticas pueden darse en cualquier nivel como replanteamientos a corto plazo de acciones para satisfacer objetivos limitados.

La importancia de establecer con claridad los niveles de la estrategia radica, según Porter (2000), en los problemas cognitivos y de medición a partir de la estructura organizacional y el manejo de los incentivos, además de la confusión en las elecciones estratégicas a partir de las prácticas más adecuadas.

Para Andrews (1977) y Andrews e Irwin (1980), la estrategia corporativa es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas así como las políticas y planes esenciales establecidos, de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar, y qué clase de organización es o quiere ser; igualmente, establece las situaciones de las cuales dependen las inversiones que se harían en un determinado negocio.

Entre las clases de estrategias de nivel corporativo se encuentran la diversificación y la integración. La primera puede ser relacionada, cuando se

trata de un sector correspondiente al negocio nuclear, o puede ser no relacionada, cuando es diferente a los negocios que se poseen. Por su parte, la integración, se puede presentar horizontal —cuando se integra con alguien que tiene la misma posición en una cadena de valor— o vertical —cuando se integra con miembros de la misma cadena de valor—; a su vez, puede ser integración vertical hacia delante, cuando implica estar más cerca del cliente consumidor, o hacia atrás, cuando se acerca a los proveedores de insumos y materia primas.

Por otra parte, el nivel de negocios establece en cuáles ejercicios se va a concentrar la empresa, lo cual involucra una paradoja en términos de satisfacer las necesidades. Esto implica consultar los requerimientos en el mercado: enfoque de afuera hacia adentro, o al contrario, verificar las fortalezas internas, consolidarlas y ofrecer lo que mejor se produce: enfoque de adentro hacia fuera.

De acuerdo con Porter (1987), las siguientes son herramientas que ayudan a analizar la ventaja competitiva, es decir, los elementos para determinar la estrategia a nivel de negocio: la cadena de valor, que constituye el conjunto de actividades primarias y secundarias de una organización; las estrategias genéricas, como la diferenciación, que es agregar una mezcla única de valor al cliente; el enfoque o nicho, que implica la concentración en una línea de productos o de clientes; el ser líder en costos, que es tener la estructura más

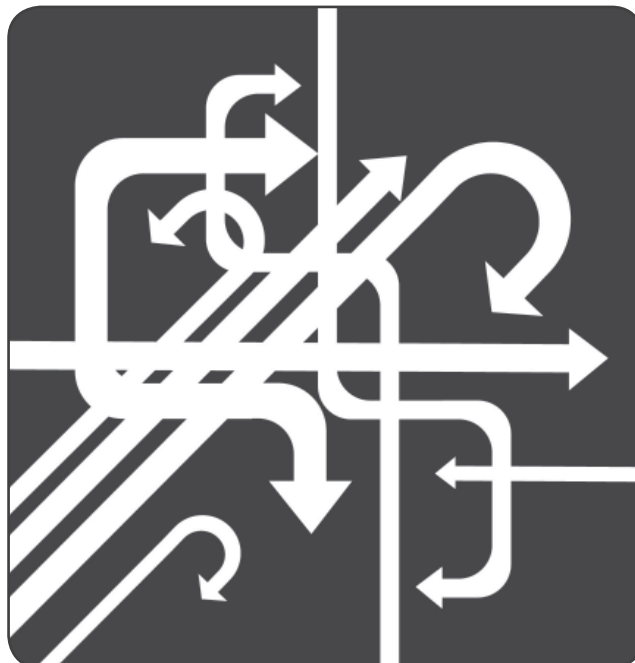
eficiente en costos de la industria lo que se debe traducir en menores precios; las cinco fuerzas de la competencia, las cuales establecen el poder de negociación de la empresa frente a variables como competidores actuales y potenciales, proveedores, sustitutos y clientes.

A su vez, el nivel global o internacional de la estrategia corresponde a aquellas compañías que deciden ofrecer sus productos fuera del mercado doméstico. De allí se desprende la exportación de productos o servicios, o el concepto de multinacional cuando implica hacer inversiones directas en el extranjero, o transnacional cuando se pretende combinar el tema de la multinacional con un mayor grado de eficiencia, aplicando la particularización de acuerdo al mercado donde se tenga presencia.

Las estrategias de nivel operacional o funcional son aquellas que corresponden al día a día y que dependen de los niveles inferiores en la estructura organizacional.

Ahora bien, Ansoff (1965 y 1976) hace, por su parte, una clasificación de los tipos de deci-

siones de la siguiente manera: decisiones estratégicas, referidas más a los problemas externos de la empresa que a los internos, es decir, decidir el negocio en que está y el que desea buscar; decisiones operativas, las que absorben el mayor tiempo y hacen parte de la gestión del día a día de la compañía, siendo su objeto la maximización de la rentabilidad de las



operaciones; decisiones administrativas, aquellas que hacen relación al uso eficiente de recursos, soportado en una estructura de relaciones de autoridad como puede ser la burocracia o la tecnocracia.

2. Trabajo de Campo

A partir de las reuniones del grupo de estudio del área de estrategia en el Departamento de Organización y Gerencia de la Escuela de Administración, y una vez considerados varios temas susceptibles de ser investigados, se tomó la decisión de indagar sobre la definición de estrategia. Posteriormente, se determinaron los objetivos y se elaboró en forma conjunta con los estudiantes del curso de Estrategia en el pregrado en Administración de Negocios, una guía semiestructurada, con preguntas abiertas de carácter exploratorio y con enfoque cualitativo.

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 constituyera 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 para que el investigador tuviera acceso a un conjunto específico de empresas con miras a establecer visitas sería bastante ambicioso.

La recolección se efectuó entre los meses de marzo y septiembre de 2007. Las 109 empresas que se visitaron cumplían con el perfil definido por el estudio. Una vez que las respuestas fueron tabuladas y analizadas se separaron nueve empresas que contenían menos calidad argumentativa y que no respondían fidedignamente con el propósito del trabajo investigativo en cuanto a la conformabilidad⁸ de lo esperado mediante los

⁸ Conformabilidad puede definirse como la capacidad de adaptación de la información bajo diferentes perspectivas. La conformabilidad de la información está directamente relacionada con su fidelidad, confiabilidad y objetividad.

objetivos del estudio; en tal sentido, se analizaron 100 empresas, de las cuales 45 pertenecen al sector manufacturo, 48 al sector de servicios y siete al sector de comercialización.

A pesar del carácter cualitativo de la investigación, fue posible cuantificar las respuestas a partir de su tabulación y análisis, estableciendo relaciones para lograr una clasificación de la información por criterios como año de fundación, sector industrial, empresas exportadoras, entre otros. La idea era identificar tendencias o caracterizaciones, sin embargo, no todas las respuestas recolectadas son susceptibles de unificarse en grupos y no todas encajan en modelos puros.

3. Resultados de la Investigación

A continuación se transcriben varias respuestas suministradas por los entrevistados. Se presentan de acuerdo con la clasificación propuesta por Mintzberg cuando define la estrategia por medio de las cinco p's.⁹

3.1 Expresiones que reflejan la estrategia como plan

“Con base en una reunión de planeación estratégica con los altos niveles gerenciales y los niveles gerenciales de ejecución en cada una de las áreas geográficas de la empresa, y teniendo en cuenta la misión y la visión de la organización, se toman las decisiones a largo plazo.”

“Todas las decisiones a largo plazo en la organización son concentradas en su metodología por el departamento de planeación que depende directamente de la subdirección financiera. Sin embargo, la metodología que ha implementado la empresa en Antioquia es una metodología de planeación estratégica que permite que la organización en la actualidad tenga un mapa estratégico con una planeación proyectada hasta el 2011.”

⁹ Por las limitaciones propias de este artículo, solamente se ilustran las respuestas que se consideran más significativas.

“Este mapa estratégico se resume en que la organización maneja cinco perspectivas, siendo tres de ellas orientadas a las características externas del mercado, tales como la financiera, la comercial y la social, cada una con un enfoque completamente diferente pero complementario. Y las otras dos perspectivas que son de orden interno, son las que se refieren a la formación y al desarrollo del recurso humano, y lógicamente a la capacitación; todo esto permite que sea una estrategia en el largo plazo, pero que sea sostenible y que se va midiendo dentro del BSC (balanced scorecard) mensualmente, trimestralmente, teniendo un consolidado al final del año.”

3.2 Expresiones que reflejan la estrategia como pauta

“En esta empresa tomamos decisiones de acuerdo a las necesidades que se presentan en el mercado y a las exigencias del cliente; de acuerdo a esto, se procede a actuar.”

“Pienso que la estrategia está sujeta a la decisión del tipo de acción a ejecutar, por ejemplo, si la inversión es en algún tipo de proyecto que tiene que ver con mejoras en la productividad, proyectos a largo plazo o proyectos de riesgo compartido se analizan todas las variables de cada caso. Supongamos que es una empresa que va a cambiar sus instalaciones locativas para mejorar sus servicios a los clientes o para tener más personal y atender mejor, entonces se hace un análisis de necesidades en cuanto a espacios, costos, tiempo de recuperación de la inversión, etc. Si fuese un proyecto, por ejemplo, de aumento de personal, hay que analizar cuánto tiempo va a pasar antes de que adquiera la formación necesaria, hay que darle cursos, hay que analizar cuánto tiempo va a estar ese personal inactivo. Si es un proyecto, por ejemplo, de importación de materiales para la venta, pues ahí hay que analizar otro tipo de cosas como cuánto cuestan esos procesos de importación, en cuánto tiempo estarán disponibles en el mercado, cuál puede ser la rentabilidad esperada en un periodo de tiempo estimado... o sea, es muy variable.”

3.3 Expresiones que reflejan la estrategia como patrón

“Para establecer la estrategia se analizan los factores externos e internos de acuerdo a la actividad en la cual se quiere tomar una decisión, tales como las inversiones en documentos a varios años. Cuando se habla de factores internos me refiero a los estados financieros y a las utilidades, y cuando hablo de los factores externos hago relación al entorno financiero y económico, ya que son los que le interesan a la empresa.”

“Primero empecemos por definir qué es corto y largo plazo. Largo plazo en mi empresa no es ni un año, ni dos; largo plazo es simplemente el día a día; nosotros no tenemos mucho tiempo para estar mirando horizontes demasiado lejanos pues, como sabrás, los mercados financieros, tributarios y de divisas son muy volátiles, lo que exige que actuemos inmediatamente o en cuestión de horas, eso para nosotros es largo plazo. Cuando se van a tomar decisiones de largo plazo, lo primero que hacemos es mirar o determinar cuál es nuestra posición actual frente al objeto de análisis en cuestión, por ejemplo, si hay un proyecto de ley sobre algún aspecto contable o financiero analizamos cómo estamos documentados con respecto a ese proyecto, tratamos de hacer un diagnóstico de cuáles de nuestros clientes se verán más afectados por dicha situación a fin de mirar cómo podemos prestar nuestros servicios a dichos clientes de la mejor manera posible. Posteriormente, elaboramos un cronograma de actividades en el cual se dejan claramente establecidas las fechas, actividades y tareas a seguir, aunque la mayoría de las veces están sujetas a cambios debido al tipo de negocio en el que estamos, pues me gusta que todo quede claro desde el principio a fin de evitar dificultades innecesarias a través del tiempo.”

3.4 Expresiones que reflejan la estrategia como posición

“El análisis que se hace para tomar una decisión es más sobre el campus. Si, por ejemplo, nosotros vamos a tomar la decisión de la

apertura de almacenes en determinada zona, miramos ubicación, número de habitantes que circulan por este sector y qué competidores hay para ingresar a ese mercado; de acuerdo al alcance de las decisiones hay que mirar la parte económica y el presupuesto con que se cuenta para tomar esa decisión.”

“El análisis de la estrategia se plantea en dos sentidos: el primero referido al entorno de la empresa, al estudio de la problemática y oportunidades, y a las que probablemente será necesario enfrentar, así como a la definición de objetivos y estrategias; el segundo se concentra en el estudio de los aspectos financieros de la empresa. Al mirar el entorno, es necesario realizar un análisis de la situación mundial, nacional y local, tanto en lo político como en lo económico y lo social. Además, las situaciones económicas de los mercados, las proyecciones de desarrollo de convenios y sus probables consecuencias en el mercado. Se requiere evaluar también el entorno específico en que la empresa se desenvuelve, precisando las circunstancias actuales y estimando los cambios futuros que puedan ocurrir.”

3.5 Expresiones que reflejan la estrategia como perspectiva

“Para tomar una decisión de largo plazo, generalmente hay comités por áreas que verifican las consecuencias que esta pueda tener en el tiempo: costos, facturación, rotación de inventarios y la afectación que nuestro cliente pueda tener por la misma. Luego, hacemos el análisis de los beneficios de la medida en el largo plazo y si de este análisis consideramos se pueden producir resultados aceptables y financieramente manejables, asumimos el riesgo.”

“Se hace un análisis de la estructura financiera, de recurso humano y un análisis de cada una de las áreas ya que todas saldrán afectadas a largo plazo, es decir, un análisis de los recursos financieros y no financieros. La empresa, por pertenecer al sector solidario, hace también un análisis de indicadores sociales. Sobra decir que se miran todos los aspectos que afectan tanto

interna como externamente la empresa desde una visión integral.”

Una vez ilustradas las respuestas enfocadas a lo que es la estrategia, en el marco de las cinco alternativas de Mintzberg, a continuación se exponen las consideraciones de los entrevistados acerca de los niveles de la estrategia.

3.6 Expresiones a nivel corporativo

“Para las decisiones se tiene que tener en cuenta, en primera instancia, todo el equipo directivo de la compañía. Con este se hace un análisis de la propuesta de valor que ofrece la empresa de cara al mercado. Se trata de dar foco a la compañía para poder ver cómo esta se va a diferenciar de las demás en razón de los negocios a los cuales nos dedicamos. Realmente cada firma tiene que ser auténtica con su estrategia y cualquier cambio que tenga que ver con el largo plazo tiene que estar incluido dentro de la propuesta de valor de la compañía. Se debe hacer un análisis de la competencia, del mercado, de los clientes, de la industria y plasmar cómo se va a diferenciar la empresa de las demás”

“El tipo de análisis va en función de la decisión que se tome según el impacto que se quiera lograr con ella de acuerdo al sector en el que nos estamos moviendo o en el que nos pensemos mover en un futuro. Hoy estamos en el sector de la construcción, sabemos que es un sector de ciclos cortos, aproximadamente de cinco años, sabemos que estamos en un “boom” y por tanto todas las decisiones que tomemos es tratando de prever la duración de ese ciclo, aprovechando la coyuntura económica que hoy está atravesando el país. Por tanto, entonces, nos basamos en indicadores macroeconómicos, en un estudio permanente del mercado y en función de las oportunidades que veamos para desarrollar proyectos nuevos. Cuando la decisión tiene que ver con el negocio que no es el medular, o sea, no con la construcción sino con otro tipo de negocio, hacemos otra clase de análisis que es más bien en función del retorno de las inversiones en el tiempo y del flujo de caja futuro que se nos vaya

a generar para darle sostenibilidad a la empresa en el tiempo, porque nosotros nos movemos en los dos.”

3.7 Expresiones a nivel negocios

“En los análisis que se desarrollan, lo primero que hay que tener en cuenta es que todos se enfocan al análisis comercial. Nuestra compañía es comercializadora de telefonía celular y en ese sentido todos somos comerciantes, desde el gerente hasta el mensajero, entonces todos los análisis son muy comerciales, básicamente se tienen en cuenta los niveles de penetración en el mercado que hayan en un momento dado, porque nuestras decisiones, básicamente, están enfocadas a productos nuevos que queremos comercializar; miramos niveles de penetración de mercado, posibles competidores, competidores directos por supuesto, también cuánto nos podemos demorar en obtener un punto de equilibrio económico y, algo muy importante, es que tenemos en cuenta el nivel de novedad del producto que queremos enfocar. En nuestro negocio es muy importante la novedad y el impacto que el producto nuevo pueda generar en el mercado.”

“En un principio nuestro producto se dirigía a personas que querían o se iban a realizar cirugías plásticas, pero más adelante nos dimos cuenta que el producto también podía ser para el uso diario, dirigiéndolo especialmente a aquellas personas que no necesariamente se realizan estas intervenciones, sino que optan por procedimientos estéticos como masajes, lecitina, mesoterapia, etc. o que simplemente por problemas de salud no pueden acceder a procedimientos estéticos ni quirúrgicos y buscan mejorar su estética corporal; incluso para quienes usan métodos más naturales para bajar de peso, ya que les favorece la postura y les ayuda a mantenerse más esbeltas. Actualmente, hemos diversificado nuestra línea y estamos ofreciendo fajas maternas que por el diseño y el material utilizado en la espalda ayudan a soportar el peso del vientre durante el embarazo, corrigiendo la postura y evitando que con el estiramiento de la piel aparezcan las estrías, pero que en ningún momento hace compresión en el abdomen para

no afectar el normal desarrollo del bebé. Además de estas fajas maternas ofrecemos también fajas post-parto, para después del embarazo.”

3.8 Expresiones a nivel operacional o funcional

“Hemos buscado entrar en estratos más altos, en ese caso, para atraer nuevos clientes o cambiar el grupo de clientes lo hacemos a través de participar en eventos. En los dos últimos años hemos estado muy metidos en la realización de eventos musicales, que llaman mucho la atención a la juventud. Adicionalmente se hizo una transformación de la imagen corporativa cambiando los antiguos colores naranja y azul, por un rojo y blanco que dan más fuerza y son más juveniles.”

“Cuando los celulares llegaron al país se atacó el estrato 6, porque los celulares eran de un millón de pesos. Luego empezamos a bajar a estrato 5, 4 y 3 y en los últimos dos años, a partir de que el mercado se abrió, hemos querido penetrar mercados de estrato 2. La estrategia ha sido exitosa: las últimas estadísticas en el país nos hablan de que 28 millones de colombianos tenemos celular, en ese sentido la estrategia ha sido exitosa. La que tal vez no ha sido exitosa es la manera funcional como se quiso hacer esta penetración en un principio: quisimos distribuir los celulares de una manera mayorista en los barrios populares, directamente, pero esto no ha sido posible, nos encontramos con que la gente de los barrios populares se sigue dirigiendo a otras partes de la ciudad para poder adquirir el celular, pero efectivamente hemos penetrado el mercado y hemos hecho exitosamente nuevas estrategias en el día a día para captar esos clientes potenciales.”

3.9 Expresiones a nivel global

“Dentro de la organización se tiene un comité que internamente se denomina el Comité Ejecutivo. Este comité lo integra la presidencia de la compañía con el grupo de vicepresidentes, conectados, a su vez, con la presidencia a nivel mundial. Es que hay decisiones del nivel regional,

que corresponden a Latinoamérica, y también hay decisiones que son del nivel nacional, que corresponden a Colombia. Tenemos un órgano rector que es la casa matriz en los Estados Unidos donde se encuentra el gran presidente; existe otro presidente para América Latina y el presidente para Colombia. Así las cosas, dependiendo del alcance, la decisión se toma en el respectivo nivel.”

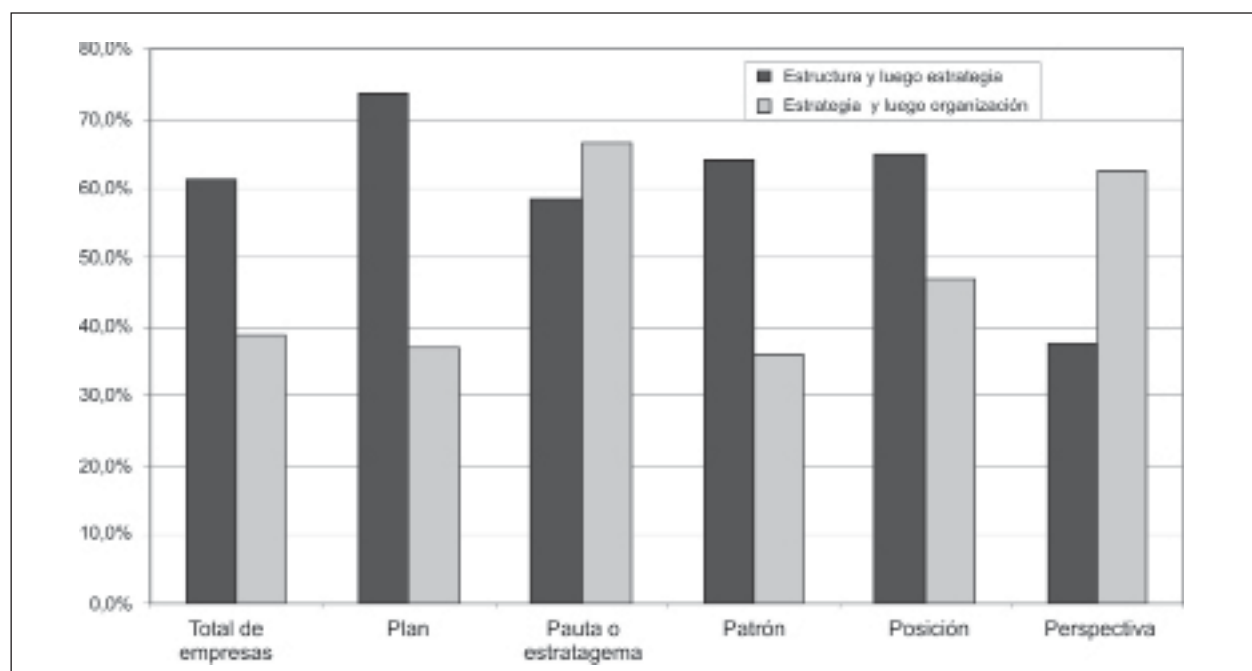
”La mayoría de las decisiones se toman en la junta directiva de Colombia. Esa junta directiva está conformada por representantes de los accionistas, tanto de los colombianos como del mayor accionista internacional, que cuenta con un 50% ya que es una multinacional. Entonces la decisión, según sea el impacto en la organización, tiene este enfoque. Es importante resaltar que la empresa multinacional socia es una sola compañía que hace negocios integrados por todo el mundo y aprovecha nuestro talento y

nuestra tecnología de punta para la satisfacción de los clientes. Con una misión muy clara, que es liderar el cambio, transformar mentes y corazones y ganar ‘pure performance’, lo cual es una marca distinguida por todo el mundo, es una filosofía de trabajo.”

De acuerdo con las respuestas suministradas por los encuestados y a partir del análisis correspondiente, a continuación se ilustra por categorías lo expresado.

Es importante establecer la relación entre la estrategia y la estructura (figuras 2 y 3), como una característica que permite condicionar el significado de la estrategia. Es así como a partir de esta relación es posible profundizar en la comprensión de la prioridad por hacer o por establecer las condiciones internas que sean favorables a esas prácticas.

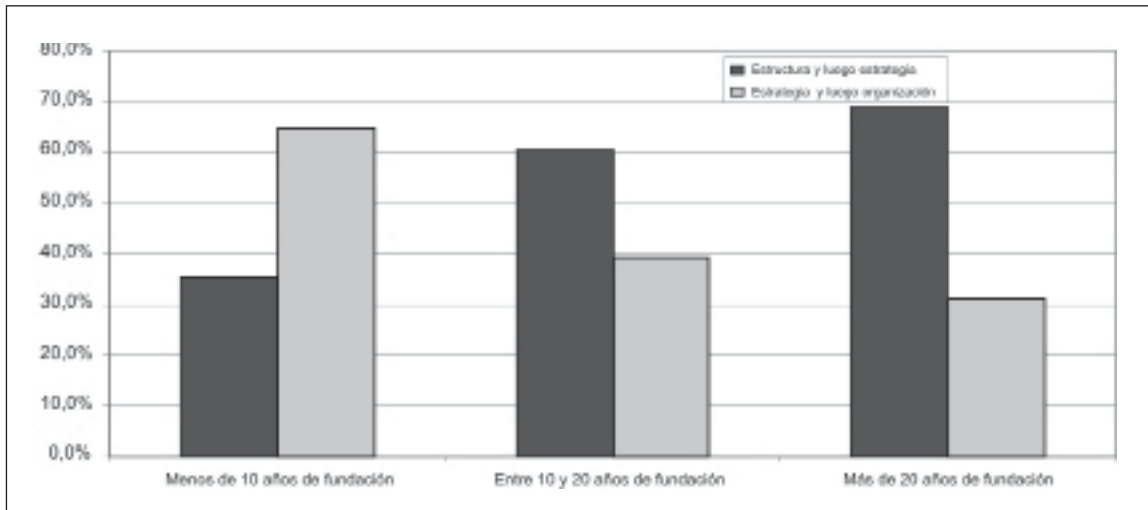
Figura 2. Estructura y estrategia



Fuente: elaboración propia

De este modo, y a partir de las fechas de fundación de las empresas, es importante destacar que las compañías con más de 10 años de existencia tienen como prioridad la estructura generando, posteriormente, las estrategias, lo que quiere decir que tienen una mayor relación con el significado de la estrategia como plan y posición.

Figura 3. Relación estrategia – estructura, según antigüedad de la empresa

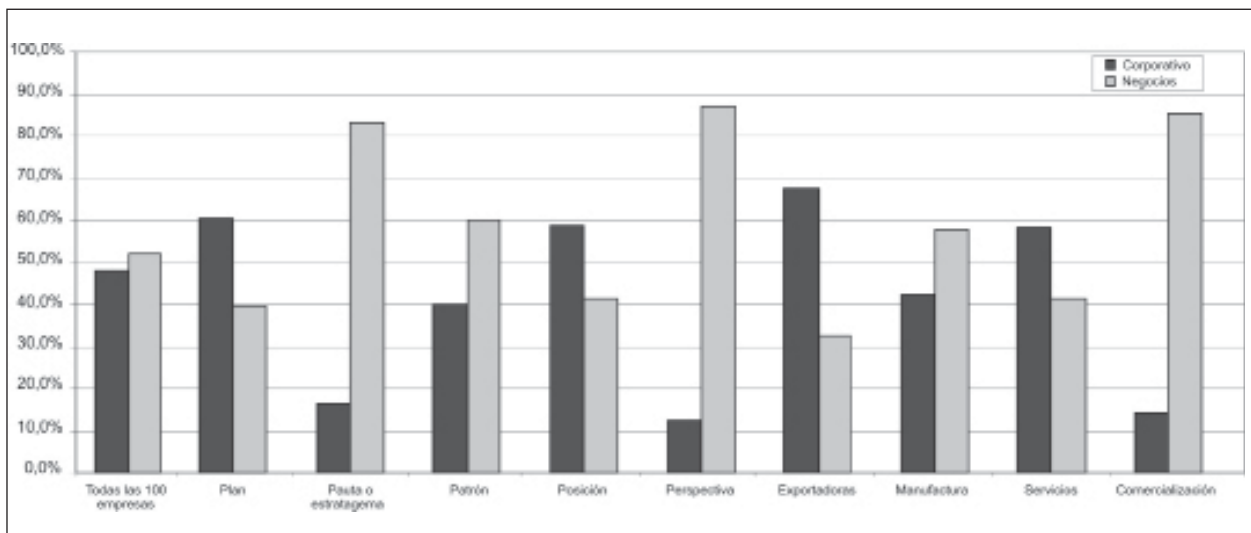


Fuente: elaboración propia

Asimismo, y de acuerdo con los dos niveles de estrategias que se muestran en la figura 4, el corporativo y el de negocios, de donde se desprenden los demás niveles que algunos autores proponen, es factible identificar la tendencia del nivel corporativo en las expresiones relacionadas con el

plan, posición y en las empresas exportadoras. El nivel de negocio tiene una mayor cabida cuando se entiende la estrategia como pauta o estratagema y perspectiva, además de ser contundente en empresas comercializadoras.

Figura 4. Niveles de la estrategia



Fuente: elaboración propia

Por otra parte, a partir de las respuestas suministradas por los entrevistados, es posible agruparlas para determinar tendencias de acuerdo a las siguientes categorías de análisis. Para la mayoría de las empresas exportadoras, la estrategia es la elaboración de planes exportadores, además de la implementación de

acciones que buscan estrategias de penetración y desarrollo de mercado; la segunda respuesta más frecuente, es que la estrategia es tener una posición en cuanto a la participación en redes de distribución en mercados externos.

La estrategia es el establecimiento de procedimientos y patrones de trabajo que permiten la optimización de tiempos y recursos en la planta de producción buscando la eficiencia operativa, corresponde a la mayoría de respuestas suministradas en las empresas de manufactura.

Para las empresas prestadoras de servicios, la estrategia es el conjunto de acciones y planes que permiten, además de ofrecer soluciones adecuadas a sus clientes, una mejor percepción de las

actividades intangibles que ofrecen. Igualmente, para este tipo de empresas, la estrategia tiene estrecha relación con el estratagema, a partir de lograr el reconocimiento deseado en el mercado, bien sea acorde a la realidad o no de las características de la empresa, o de lo ofrecido por ella.

Para las empresas comercializadoras, la estrategia es la pauta acompañada de la posición en cuanto a la participación de mercado, al poder negociación, y al reconocimiento y posicionamiento de la marca. Asimismo, es entendida como la posición obtenida a partir de la recordación, los puntos de venta y las campañas comerciales.



Conclusiones

Para comprender el significado de qué es estrategia, es posible enfocar su estudio desde diferentes aspectos y ópticas, bajo una amplia y variada perspectiva, de acuerdo a las formas de pensamiento y a la relación de conceptos como globalización, innovación y competitividad, entre otros. Además, hay que considerar el complemento de la implementación de las estrategias, de la adaptación a situaciones particulares y a la experiencia en la gestión de las empresas.

A partir de la propuesta de Mintzberg, ante la cual no todos los autores coinciden, y teniendo en cuenta que no todas las propuestas son susceptibles de una clara clasificación por lo que plantean los demás autores, es factible establecer las siguientes relaciones. Como plan, la estrategia es necesariamente una acción conscientemente determinada; si es considerada como una artimaña para ganar es porque la estrategia hace referencia a pauta de acción o estratagema. Así mismo, cuando hay una consistencia en el comportamiento es posible identificarla como un patrón, y es una posición cuando se obtiene a partir de una ubicación privilegiada. Cuando la estrategia es una interpretación colectiva del entorno externo en la organización, la estrategia es conceptualizada como una perspectiva. Igualmente, desde Mintzberg también, es posible dejar abierta la alternativa para definir la estrategia con base en las diez escuelas de estrategia.

Al revisar la información recolectada con las entrevistas, cabe resaltar que no todas las respuestas fueron susceptibles de clasificación en un enfoque particular. Se considera válido, por tanto, dejar la inquietud al lector sobre visiones alternativas en cuanto al significado de la estrategia desde el medio empresarial.

A partir de los resultados, es visible la tendencia a priorizar el establecimiento de la estructura sobre la estrategia cuando se relaciona el significado de esta vista como plan, patrón y posición. Esto puede entenderse desde la concepción de largo plazo, de premeditación en la actuación y desde la búsqueda por encontrar una posición en el mercado que se traduzca en un mayor poder de negociación frente a proveedores, competidores, sustitutos y compradores.

En cuanto a la estrategia vista como perspectiva y estratagema, hay una mayor tendencia a definir la estrategia y posteriormente establecer la estructura sobre la cual se cimentará, lo que se puede interpretar como la concepción de que a partir de lo comercial y del ambiente de competencia, las acciones de las empresas deben corresponder a partir de lo impuesto por las condiciones del mercado, es decir, desde las variables externas a la organización.

Asimismo, considerando el tiempo de fundación de las empresas, se hacen perceptibles los cambios generados por procesos tales como la globalización, la competitividad, la innovación de los modelos de negocio, por citar algunos. En las empresas de menos de una década de existencia, se puede apreciar que primero se define la estrategia, es decir, primero se conceptúa o se concibe la idea que soportará esas prácticas y posteriormente se identificará o establecerá la estructura que sustente la estrategia. Se presenta una situación contraria en las empresas de más de 10 años de fundadas, con marcado acento en las sociedades de más de 20 años. Tal situación se puede interpretar, en las condiciones de nuestro medio, como la gestión tradicional de los administradores, y en desde el punto de vista de los empresarios, el realizar negocios con perspectiva de largo plazo, dando prioridad a la estructura como tal, es decir, a lo interno. Este enfoque ha implicado, entre otras consecuencias, lentitud en las decisiones, resistencia e incapacidad ante los cambios, cada vez más volátiles y profundos, que se presentan en cualquier sector industrial.

Bibliografía

Aguilar, J. (2005). "Modelos de acción organizacionales en la construcción de capacidades empresariales", *Cuadernos de administración*, 18(29). pp. 87 -102.

Andrews, K. (1977). *El Concepto de estrategia de la empresa*. Pamplona: Eunsa.

Andrews, K. & R. Irwin. (1980). *The concept of corporate strategy*. Illinois, USA.

Ansoff, I. (1976). *La estrategia de empresa*. España: Eunsa.

Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: Mc Graw-Hill.

Boyacigiller, N. & N. Adler. (1991). "The parochial dinosaur: organization science in a global context", *Academy of Management Review*, 16(2). pp. 262-290.

Chandler, A. (1995). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.

_____. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge: MIT Press.

Coase, R. H. (1968). *La naturaleza de la empresa, en ensayos sobre la teoría de los precios*. Madrid: Aguilar.

Daft, R. (2000). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.

Drucker, P. (1994). "The theory of business", *Harvard Business Review*, September-October. Cambridge

Homewood, N et al. (1965). *Business policy: text and cases*. Illinois, USA: Homewood.

Hoskins, K. (1990). "Using history to understand theory: a reconceptualisation of the historical genesis of strategy". Paper presented to the European Institute for Advanced Studies in Management Workshop. Venice, October.

Menard, C. (2005). "A new institutional approach to organization, C. Menard & M. M. Shirley: *Handbook of new institutional economics*. The Netherlands: Springer.

Mintzberg, H. (1999). *Safari a la estrategia*. Chile: Granica, 468 pp.

Mintzberg, H.; Quinn, J. B. y Voyer, S. (1999). *El proceso estratégico*, Edición europea revisada. Madrid: Prentice Hall, 840 pp.

Newman, W. H. (1951). *Administrative action. The techniques of organization and management*. New Jersey Engelwood Cliffs: Prentice-Hall.

Porter, M. (2000). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y la competencia*. México D. F.: CECSA.

_____. (1996). "¿What is strategy?", *Harvard Business Review*, November-December. Cambridge.

_____. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Vergara. ISBN 9501511057.

_____. (1987). "From competitive advantage to corporate strategy", *Harvard Business Review*, May-June. Cambridge.

Ruelas – Gossi, A. (2004). "El paradigma de la T grande", *Harvard Business Review América Latina*, Febrero.

Rumelt, R. (1994). *Fundamental issues in strategy a research agenda*. Boston: HBS.

_____. (1974). *Strategy, structure and economic performance*. Cambridge: Harvard University Press.

Von Neumann, J. & O. Morgenstern. (1964). *Theory of games and economic behaviour*, Third edition. University of Michigan: Wiley, 641 pp.

Weick, K. E. (1990). "Cartographic myths in organizations", A. Huff (ed.): *Mapping strategic thought*, London: Wiley.

Williamson, O. E. (1989). *Las instituciones económicas del capitalismo*. México: Fondo de Cultura Económica.