

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

TEORÍA Y CASOS BASADOS EN LA EXPERIENCIA
EMPRESARIAL DE MIPYMES



UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA
SECCIONAL CALI

Olga Herminda Román M.
Isabel Cristina Quintero S.
César Augusto Patiño V.
José Joaquín Vidarte O.
Eugenio Moreno



Pensamiento estratégico
Teoría y casos basados en la experiencia empresarial de mipymes



UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA
SECCIONAL CALI

Pensamiento estratégico

Teoría y casos basados en la experiencia
empresarial de mipymes

Olga Herminda Román Muñoz
Isabel Cristina Quintero Sepúlveda
César Augusto Patiño Vargas
José Joaquín Vidarte Ovalle
Eugenio Moreno

2010

© **Pensamiento estratégico**

Teoría y casos basados en la experiencia empresarial de mipymes

Autores: Olga Herminda Román Muñoz (ohroman@usbcali.edu.co)
Isabel Cristina Quintero Sepúlveda (icquintero@usbcali.edu.co)
César Augusto Patiño Vargas (capvarga@usbcali.edu.co)
José Joaquín Vidarte Ovalle (jjvidart@usbcali.edu.co)
Eugenio Moreno(emoreno@usbcali.edu.co)

Grupo de investigación: Grupo de Investigación Economía, Gestión,
Territorio y Desarrollo Sostenible, GEOS
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Buenaventura
Colombia

@ Editorial Bonaventuriana, 2010
Universidad de San Buenaventura
Calle 117 No. 11 A 62
PBX: 57 (1) 5200299
<http://servereditorial.usbcali.edu.co/editorial/>
Bogotá – Colombia

El autor es responsable del contenido de la presente obra.
Prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier
medio, sin permiso escrito de la Editorial Bonaventuriana.
© Derechos reservados de la Universidad de San Buenaventura.

ISBN: 978-958-8436-37-1

Tiraje: 300 ejemplares.

Depósito legal: se da cumplimiento a lo estipulado en la Ley 44
de 1993, decreto 460 de 1995 y decreto 358 de 2000.

Impreso en Colombia - Printed in Colombia.

Dedicamos este libro a las mipymes del sector alimentos y a sus dirigentes, porque han logrado el equilibrio entre la generación de resultados económicos y la humanización del trabajo basando su quehacer en la confianza, el compromiso, el respeto y la cooperación rescatando la verdadera función social de la empresa.

Tabla de contenido

Agradecimientos	11
Introducción	13

PARTE I.

FUNDAMENTOS DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....	19
--	----

Evolución histórica del concepto estrategia	21
Origen del concepto.....	22
Primera época: las máximas militares en la administración	24
Segunda época: en búsqueda de asesoramientos imperativos	26
Tercera época: desarrollo de propuestas empíricas	28
Cuarta época: necesidad de pensar estratégicamente	30

Escuelas de pensamiento estratégico.....	33
Escuelas de naturaleza prescriptiva.....	35
Escuelas de naturaleza descriptiva	45
Escuelas de naturaleza descriptiva y colectiva	51
Escuelas de visión colectiva	57
La escuela de la configuración. En búsqueda de la integración de la perspectiva estratégica. La creación de estrategia como un proceso de transformación.....	64
El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón	71
¿Qué es el pensamiento?	72
¿Qué es pensar estratégicamente?.....	75
Pensamiento estratégico como capacidad para visualizar el futuro y articular la forma de llegar a él.....	86

PARTE II.

LAS MIPYMES CALEÑAS. CUATRO CASOS BASADOS

EN LA EXPERIENCIA EMPRESARIAL89

Antecedentes históricos de las microempresas colombianas91

El caso de las mipymes en Colombia.....91

Las mipymes del sector alimentos94

Situación actual del sector96

Problemáticas afrontadas por las mipymes.....97

Entorno regional de las mipymes98

El futuro de la región.....100

La planificación estratégica en las mipymes102

Estudio de caso en Productos Alimenticios A&B Ltda.

“Tortas La Mejor”105

Historia.....105

Análisis de las variables de mercado.....106

Producto.....107

Precio107

Promoción y publicidad107

Distribución107

Gobierno corporativo.....108

Código de ética empresarial.....109

Desarrollo organizacional y metas futuras109

El comportamiento comercial del 2009111

Pensamiento estratégico del empresario111

La escuela de pensamiento estratégico
que se evidencia en la empresa113

Reconocimiento de la manera como el empresario ejecuta
la gestión empresarial a nivel de la planeación

y el pensamiento estratégico115

Comportamiento del sector116

Reflexiones finales.....119

Estudio de caso en Ricocidos Ltda.121

Historia.....121

Misión123

Visión123

Indicadores de desempeño.....	124
Gobierno corporativo.....	124
Desarrollo organizacional y metas futuras	125
Pensamiento estratégico del empresario	127
Evidencia de las escuelas de pensamiento estratégico en la gestión empresarial de Ricocidos Ltda.	128
Rasgos de la escuela empresarial en Ricocidos Ltda.	128
Rasgos de la escuela de aprendizaje en Ricocidos Ltda.	129
Rasgos de la escuela ambiental en Ricocidos Ltda.	130
Reflexiones finales.....	131
Cuestionamientos del caso.....	132
Estudio de caso en Grupo Gira SAS.....	133
Historia.....	133
Desarrollo organizacional y metas futuras	134
Misión	135
Visión	136
Pensamiento estratégico del empresario	136
Cuestionamientos del caso.....	137
Estudio de caso en Pastelería Alemana Gourmet (Selva Negra).....	139
Historia.....	139
Misión	141
Visión	141
Desarrollo organizacional y metas futuras	143
La escuela cognitiva como eje del pensamiento en la Pastelería Alemana Gourmet (Selva Negra).....	149
Reflexiones finales.....	151
Cuestionamientos del caso.....	153
PARTE III.	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	155
Conclusiones. ¿Tendencias, estilos, formas de pensamiento?	157
Rasgos comunes de pensamiento estratégico en las mipymes estudiadas.....	159
Elementos inhibidores del desarrollo estratégico de las mipymes.....	160

Recomendaciones	163
Reflexiones finales de la investigación.....	164
Bibliografía	175
Páginas web consultadas	179
Documentos consultados	179
Datos de los autores	181

Agradecimientos

Agradecemos a todos los que han contribuido a la creación de esta obra. Sin su concurso y dinámica participación no hubiera sido posible. En especial a los empresarios Ariel Velásquez, Bernardo Oviedo y Fabiola Osorio, de Productos Alimenticios A&B Ltda.; a Indre Maribí Abstoss, de Pastelería Alemana Gourmet (Selva Negra); a Jorge Eliécer Giraldo Villegas, del Grupo Empresarial Gira SAS, y a Harold Andrés Pérez, de Ricocidos Ltda., quienes permitieron el estudio de sus empresas y ellos mismos fueron protagonistas en este proceso investigativo.

A nuestros colaboradores incondicionales: los estudiantes del semillero de investigación en pensamiento estratégico, quienes con su entusiasmo y deseo ferviente de investigación apoyaron esta gran iniciativa y contribuyeron a ampliar nuestro horizonte académico y humano. En especial a Chirley Tovar Tovar, Leidy Garcés Osorno, David Zúñiga Jaramillo, Sebastián Reina Restrepo, Andrea Flórez Rada, Francisco Bohórquez Anacona y Manuel Darío Buesaquillo Navarro quienes con sus artículos cualificaron la reflexión sobre las escuelas de pensamiento estratégico.

A Gonzalo Arbeláez Ordóñez, director del Programa Administración de Negocios, quien siempre confió en las capacidades investigativas de sus docentes y respaldó el proceso investigativo a través del semillero y del grupo de investigación.

Introducción

En los últimos años se ha acrecentado el interés por estudiar el pensamiento estratégico aplicado en el ámbito empresarial, con el fin de evaluar su adecuación para cumplir una doble finalidad. Por una parte, y desde una perspectiva estratégica, se pretende conocer si los empresarios son capaces de coadyuvar en la elección de los programas y planes de actuación más eficaces para alcanzar los objetivos planteados por la empresa en el largo plazo; de otra parte, se investiga su capacidad para trasladar al ámbito operativo tales programas, coordinando esa visión de largo plazo con su actuación cotidiana.

Generalmente se piensa que los empresarios de las pequeñas empresas están más orientados a las prácticas operativas del negocio que a un pensamiento inspirado en la cultura letrada e ilustrada que le ofrece la posibilidad de aplicar herramientas administrativas eficaces para el crecimiento del negocio, y por lo tanto su accionar está más dado a lo netamente instrumental de la empresa o a lo estrictamente operativo e inmediato.

Partiendo de la hipótesis de que son precisamente las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) las que tradicionalmente presentan mayores carencias en la aplicación del proceso de planeación estratégica, porque hay muchos aspectos que se dejan por fuera o sencillamente no se tienen en cuenta, pretendemos demostrar, a través de esta investigación, que, a pesar de esta carencia, han logrado sobrevivir y muchas veces prosperar “visualizando” opciones de un futuro posible y alcanzable en términos de su productividad y competitividad, razón por la cual, a pesar de que no aplican un proceso formal de planeación, tienen una estrategia implícita que se manifiesta por el modo como se asigna capital, instalaciones y personas; por las oportunidades que toma o desecha y por el cúmulo de saberes que aplica el empresario en su interrelación en el escenario empresarial para tomar decisiones y realizar acciones propias del devenir gerencial.

Esto, desde la ciencia administrativa, es pensamiento estratégico, porque no es precisamente un conjunto de teorías sino el punto de vista del estratega de los negocios que ve el mundo de modo diferente, como lo menciona Gerstein (1996). El pensamiento estratégico se define como “un proceso de síntesis en el que se usan la intuición y la creatividad para crear una visión de la dirección que el negocio debe seguir” (Mintzberg, 1999); de igual forma, se afirma que es “la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica; como también la capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores y saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro” (Alles, 2003).

Este interés lleva al grupo de investigación a plantear el proyecto denominado *pensamiento estratégico en microempresas de producción de alimentos de la ciudad de Cali*, que tuvo como objetivo general y punto de partida la identificación del pensamiento estratégico presente en la gestión empresarial en cuatro microempresas de producción de alimentos de la ciudad de Cali.

Para desarrollar este objetivo se plantearon cuatro objetivos específicos, a saber:

1. Identificar las características clave del proceso de pensamiento estratégico conceptual tomando como referencia las diez escuelas de pensamiento estratégico y los modelos de planeación estratégica.
2. Reconocer la manera como el empresario ejecuta la gestión empresarial en la planeación y el pensamiento estratégico.
3. Verificar si la manera de dirigir la empresa se asemeja a alguna de las diez escuelas de pensamiento estratégico o a alguno de los modelos de planeación.
4. Determinar si existe un patrón de comportamiento en estas empresas en la forma de plantear, implementar y controlar las estrategias gerenciales.

Para lograr el cumplimiento del primer objetivo se hace una reflexión sobre la naturaleza del concepto pensamiento estratégico, sus orígenes, evolución histórica y enfoques contemporáneos desde autores expertos como Henry Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, Sallenave, Andrews y Ansoff, entre otros, para aproximarnos a un concepto de lo que significa pensar estratégicamente para el colectivo de investigación.

Posteriormente este trabajo de investigación se centra en reconocer cuáles son las formas de pensamiento estratégico¹ de los líderes, gestores o administradores de este tipo de empresas, que se pueden catalogar o clasificar como el reflejo de un tipo o escuela de pensamiento estratégico, o si surge aquí un nuevo paradigma administrativo que, desde la praxis, llama la atención de los académicos para la construcción de nuevas teorías respecto a la planeación y el pensamiento estratégico generado en la cotidianidad y realidad de las organizaciones.

En este caso, nuestra pretensión en la investigación consistió en relacionar las variables clave del pensamiento estratégico desde las escuelas planteadas por Mitzberg, Ahlstrand y Lampel en el texto *Safari a la estrategia, una visita guiada por la jungla del management estratégico* (1999), con las variables: resolución de problemas del entorno, aprovechamiento de los recursos y alcance de los objetivos organizacionales de las empresas investigadas, ya que desde la teoría los autores muestran una cadena de actos o ejercicios dentro de la organización a manera de “ruta”, por medio de la cual se puede saber cuál debe ser el proceso en el que la planeación se ha de ir implementando y desarrollando, y que permite, a la vez, “visualizar” cómo y quiénes deben estar involucrados y qué deben hacer en los respectivos “momentos” en los cuales se está desarrollando e implementando la planeación estratégica en la organización para lograr ventajas competitivas y alcanzar el éxito organizacional.

-
1. El pensamiento es la actividad y creación de la mente; todo aquello que es traído a existencia mediante la actividad del intelecto. Como forma genérica define todos los productos que la mente puede generar incluyendo las actividades racionales del intelecto o las abstracciones de la imaginación. Las formas de pensamiento son tres, y constituyen fases de un proceso que va desde lo más simple a lo más complejo: a) La aprehensión (percepción del objeto), b) El juicio (afirmación o negación de la existencia del objeto) y c) El raciocinio (obtención de nuevos conocimientos a partir de los ya conocidos). Cuando los autores hacen referencia a las formas de pensamiento estratégico de los líderes de una organización hacen alusión a la definición comúnmente aceptada por los tratadistas que las definen como la forma de aprehensión, el juicio y el raciocinio que parte de reconocer la misión de la empresa la que a su vez se proyecta a una visión de futuro incorporando valores, basados en las variables de la realidad, en la mística y en la cultura organizacional la que debe materializarse tácticamente, mediante la información y los conocimientos, articulando opciones. Por ello es preciso tener presente, que el pensamiento estratégico, es la capacidad de interpretar, de valorar adecuadamente los contextos, los entornos, las situaciones, los fenómenos y las distintas realidades; así como la capacidad de interactuar, de dialogar, de establecer relaciones, nexos, convergencias y divergencias con esa realidad; y finalmente tener la capacidad de proponer transformaciones viables a ese entorno. De hecho, este concepto se definirá de manera más amplia en el desarrollo del marco teórico de la investigación, ya que es uno de los elementos centrales que procura proponer y caracterizar este texto.

Pero, como bien se conoce, existe una brecha entre la teoría y la práctica. De una parte, las empresas aplican herramientas válidas y actuales para lograr sus metas de desempeño y de rendimiento; mientras que la academia no siempre ha podido impactar y transformar (realmente) el quehacer de dicho contexto, ya que generalmente se reconoce que el egresado tiene que re-aprender en el entorno mismo; y en cierta medida es lógico, pues se supone que la educación superior no está en función, exclusivamente, de la formación de empleados sino que pensar para transformar es su naturaleza constitutiva; sin embargo, es pertinente preguntarse si en la academia realmente se está cumpliendo con este loable propósito, porque es posible que, enfrascados en las teorías reconocidas mundialmente se haya dado la espalda al contexto social, político, económico y cultural de las empresas regionales.

Por ello, en el proyecto se consideró preciso repensar e impulsar la alianza universidad-empresa para construir, a través del método de casos, una verdadera relación dialéctica y simbiótica que permita entablar un diálogo de lógicas y de saberes distintos que se construyen, se dinamizan y se retroalimentan permanentemente a través de los procesos investigativos que permiten interpretar, interactuar y transformar las difíciles realidades y contextos, ya que otro propósito de este libro es que sirva de guía a los estudiantes del curso planeación y pensamiento estratégico.

De ahí que los momentos metodológicos aplicados en el desarrollo de la investigación, en primera instancia, fueron la contextualización de la agenda interna nacional para la productividad y la competitividad, el análisis de la agenda interna del Valle del Cauca, la ley de mipymes y otros documentos básicos para abordar el estudio de las condiciones socio-económicas predominantes en el sector de alimentos.

En segunda instancia se planteó el análisis de los referentes teóricos temáticos respecto al pensamiento estratégico desde los autores Henry Mintzberg, Ahlstrand y Lampel y las diez escuelas de pensamiento estratégico.

Un tercer momento fue llevar a cabo el reconocimiento del tejido empresarial de las microempresas de producción de alimentos caleñas, tomando como referencia el censo económico 2005 del área Cali-Yumbo y la información de registro mercantil de la Cámara de Comercio de Cali del 2007 para, en un cuarto momento, entrar a seleccionar cuatro empresas en las que se aplicaron los diferentes instrumentos analíticos tales como: la observación estructurada, la documentación, el diagnóstico empresarial y las entrevistas en profundidad

que abordaron fundamentalmente el estudio de las maneras y/o estilos de pensar estratégicamente en estas organizaciones y posibilitaron la construcción de los cuatro casos empresariales como un ejercicio valioso que aporta conocimiento sobre un aspecto o parcela de la realidad social y permite profundizar el estudio de las escuelas de pensamiento en un contexto real, fundando las bases para estudios posteriores.

En particular, el campo de investigación escogido es el de las microempresas del sector alimentos de la ciudad de Cali, dedicadas a la fabricación de productos relacionados con alimentos de consumo masivo a base de harinas, debidamente formalizadas ante las instancias pertinentes como Cámara de Comercio y DIAN, y que responden a la clasificación de la Ley 905 de 2004. Su escogencia radica en el gran número e impacto que tienen estas organizaciones en la dinámica económica global, particularmente ahora que el tema de seguridad alimentaria ha tomado tanto auge ante la escasez de alimentos a nivel mundial.

Para presentar los resultados generales de esta investigación, el presente libro se organiza en tres partes. En la primera se enuncian los principios básicos que se deben considerar a la hora de diseñar un proceso de planeación estratégica y resaltar muy especialmente la necesidad de ahondar en una auténtica reflexión estratégica que permita fijar tanto los objetivos como los planes de actuación, para lograrlo se toma como referente teórico las diez escuelas de pensamiento estratégico compendiadas por Mitzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) en el texto *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Esta reflexión es, precisamente, la que llena de contenido y permite dotar de coherencia interna a la organización, y su desarrollo se da en torno a considerar la naturaleza del concepto estrategia y la configuración de un pensamiento estratégico.

En la segunda parte se hace una aproximación a la situación actual del proceso de planeación estratégica en las mipymes caleñas, desde la revisión documental, para posteriormente contar la experiencia de los cuatro casos empresariales contruidos a partir del análisis e interpretación de los diferentes instrumentos analíticos aplicados a cada empresa en marco del proceso investigativo, tales como: las entrevistas en profundidad, el diagnóstico estratégico, la observación estructurada y la conversación informal, entre otros.

En la tercera parte, una vez realizada la caracterización de los estilos de pensamiento estratégico en las empresas estudiadas, se confrontan los patrones de comportamiento alrededor de la forma de plantear, implementar y controlar las

estrategias gerenciales frente a la dinámica encontrada en el sector, y se presentan dos aspectos de conclusión, que retoman tanto los factores inhibidores así como los elementos facilitadores y fortalecedores de los procesos administrativos y productivos encontrados en la investigación, los cuales permiten inferir una serie de recomendaciones, porque el epicentro académico de toda la propuesta es poder aportar, desde la universidad, alternativas de solución a los retos de fortalecimiento y mejoramiento de la productividad y competitividad de las microempresas de producción de alimentos, ya que en las circunstancias actuales de globalización y apertura de nuevos mercados se constituyen en un sector sobresaliente e impactante en la nueva economía mundial.

Parte I

Fundamentos del pensamiento estratégico



Evolución histórica del concepto estrategia

El papel desarrollado por la planeación estratégica en las organizaciones ha sufrido una evolución paralela al aumento de su importancia desde el ámbito económico y social, y se ha observado una tendencia que culmina con su consideración, más como un recurso básico y esencial para la supervivencia y desarrollo de la empresa que como una simple herramienta de gestión.

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización” (David, 2003, p. 5).

Algunos autores utilizan el término administración estratégica como sinónimo de planeación estratégica; sin embargo, algunas veces el término administración estratégica se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia. En ambos casos el proceso implica que los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo para garantizar el alcance de los resultados esperados. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos. Así, la estrategia se define como una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los

administradores emplean para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización (Thompson & Strickland, 2003).

La organización, en su propósito de crecimiento a lo largo del período de planeación, debe implementar estrategias que sean beneficiosas para su crecimiento, pero que a la vez no vayan en detrimento de sus finanzas. Por ello es fundamental considerar que las estrategias que se vayan a implementar estén de la mano con los recursos y las finanzas de la empresa, es decir, “los gerentes estratégicos eligen las estrategias y la estructura organizacional que esperan le permitirán a la organización utilizar sus recursos de manera más eficaz para seguir su modelo de negocio, crear valor y utilidades” (Hill & Jones, 2006). Por tanto, es pertinente pensar ¿qué es estrategia?, ¿cuál ha sido la evolución de este concepto en la historia de la ciencia administrativa?

La teoría sobre el concepto estrategia ha tenido unas etapas o periodos de evolución contruidos mediante el aporte de diversos autores que, a lo largo de la historia, han dejado un legado de enseñanza que aún sigue impactando en las organizaciones en la creación de estrategias que visualizan y promueven las metas organizacionales.

Origen del concepto

Según esta investigación, uno de los primeros estrategas fue Pericles de Atenas, cuya filosofía se resume en dos principios:

- Saber lo que se debe hacer y ser capaz de explicarlo.
- Hacer frente a la calamidad con una mente tan despejada como sea posible y reaccionar rápidamente ante ella.

El origen de la palabra estrategia proviene del antiguo título ateniense *strategos* (estratega) que surgió en la Grecia clásica (siglo V a.C.) a causa de la creciente dimensión y complejidad de las ciudades-estado griegas. Librementre traducido significa “arte de los generales”, procedente de la fusión de dos palabras: *stratos* (ejército) y *agein* (conducir, guiar). Se necesitaba una persona o un grupo de personas que fueran capaces de conducir al ejército en la batalla y de negociar con las otras ciudades. Esta persona era la encargada de diseñar la estrategia que debía llevar a la victoria o a evitar la guerra.

El autor más destacado por sus contribuciones iniciales al concepto de estrategia fue Sun Tzu (400 a.C.), quien por medio de su libro *El arte de la guerra* enfatizó

la importancia de conocer información sobre el enemigo y el campo de batalla. Describe el armamento chino, así como también sus sistemas de mando, comunicación, disciplina, distinciones de rango, estrategia y logística. El concepto de estrategia parte, entonces, de procesos militares, los cuales debían determinar de qué forma se podía atacar al rival, de tal manera que saliera lo más afectado posible y sin ningún tipo de reacción.

Estos modelos militares empezaron a influir con más fuerza hacia el siglo XV en donde la fundamentación militar tomó especial relevancia. En sus orígenes, otro autor importante que influyó en la evolución del concepto estrategia fue Nicolás Maquiavelo, quien parte de la premisa de que adaptarse al entorno consiste en protegerse de las amenazas que suponen los cambios ocurridos y aprovechar ciertas oportunidades que el entorno ofrece. Desde entonces se deduce que la actitud estratégica se ha considerado como una posición abierta al cambio, un gesto crítico de las propias concepciones y prácticas que presume la capacidad de cuestionarlo todo, salir de lo rutinario para poner en práctica soluciones nuevas.

Carl von Clausewitz (1780-1831), en su libro *De la guerra*, reemplaza la perspectiva tradicional de la estrategia militar por principios flexibles que gobernaron las ideas sobre la guerra. Afirma que la estrategia depende de bloques básicos de la construcción, usados para atacar, defender y maniobrar. La creación de la estrategia implica encontrar y ejecutar nuevas combinaciones de estos bloques.

Clausewitz² estudió a Napoleón Bonaparte, militar y gobernante francés considerado como uno de los estrategas más exitosos porque basó su experticia en cuatro pasos que lo llevaron a aplicar la memoria inteligente en la creación de la estrategia: los ejemplos históricos, la presencia de ánimo, el destello de lucidez y la resolución. Es decir, Napoleón ganó las batallas primero, porque hizo uso de ejemplos históricos integrando a su experiencia los conocimientos y éxitos de otros en la guerra (siempre llevaba consigo un libro en el que había consignado el estudio de cada batalla de la historia y había reunido suficiente información al respecto); el segundo paso, presencia de ánimo que refiere a tener la mente abierta y dispuesta para asumir diferentes posiciones frente a un problema (Napoleón vio otra forma de ganar la batalla de Tolón: no atacar al enemigo como sería usual, sino hacerlo huir); el tercer paso es el destello de lucidez, cuando la mente se despeja y está dispuesta a combinar diferentes

2. DUGGAN, William (2008) en su texto *Intuición estratégica*. La chispa creativa en la realización humana trae a referencia Clausewitz y sus estudios para sustentar el análisis de los “destellos de lucidez” en la historia de grandes personajes.

piezas del rompecabezas, y el cuarto paso la resolución que describe la voluntad y disponibilidad para permitir que el destello acontezca.

De igual forma, Antoine Jomini, personaje suizo, edecán en el ejército de Napoleón, expandió su versión de estrategia en academias militares y otros sectores, y a diferencia de von Clausewitz, hablaba de planeación estratégica y de la importancia de tener un plan.

Jomini estableció tres pasos básicos; “primero: saber dónde está (punto A), luego decidir dónde se quiere estar (punto B) y luego hacer un plan para llegar del punto A al B”.³

Por su parte, Harry Summers (a mediados del siglo XX), en el libro *La guerra de Vietnam en contexto*, afirma que los éxitos transitorios no deben confundirse con el desempeño permanente y aplicó las ideas de Clausewitz sobre la fricción a la flexibilidad (principios bélicos de los EE.UU. basados en Clausewitz) en el sentido de disponer una fuerza, de tal manera que se pueda colocar al enemigo en desventaja. Una maniobra de éxito requiere organización flexible, un apoyo administrativo, comando y control.

Primera época: las máximas militares en la administración

En el área administrativa se empezaron a ver las influencias del concepto hacia 1900 en donde las empresas y los intercambios comenzaban a tomar fuerza en el mercado, es así como desde el inicio del siglo XX el término estrategia y otras muchas expresiones castrenses comienzan a utilizarse en el mundo de los negocios. La causa es la gran cantidad de militares de elevada graduación que accedieron a la alta dirección y a los consejos de administración de las empresas.

En 1910 se empezó a hacer referencia, en Harvard, de la importancia de formar administradores con pensamiento estratégico, y en la década de 1920 sugieren de manera informal cursos de política empresarial o política de negocios basados en la posibilidad de desarrollar pensamiento estratégico, que al ser una actitud, nace en el momento en que el empresario toma conciencia de la necesidad de

3. Jomini sostenía que el triunfo de Napoleón en cada batalla se debió a la planeación estratégica y se valía de su histórico puesto como edecán, para asegurar que su versión era la correcta. Nota de los autores.

establecer unos objetivos que dirijan a la organización hacia un camino seguro y competitivo frente al ente cambiante que es el entorno en el que está inmersa.

Sin embargo, el estudio formal de la administración estratégica se cualificó durante la década de 1950, cuando la Fundación Ford y Carnegie Corporation auspiciaron la investigación del plan de estudios de las escuelas de administración de negocios. “Una sinopsis de esa investigación, el informe Gordon-Howell, recomendó ampliar la formación en administración de empresas coronándola con un curso en un área que denominó política empresarial” (Certo & Peter, 1997, p. 5).

Surge entonces la estrategia empresarial como una manera de enfrentar el mercado y el ambiente: particularmente con la Segunda Guerra Mundial, que aportó un estímulo vital al concepto estrategia, porque subrayó el problema de asignación de escasos recursos en la economía. De igual forma se plantean otros enfoques, como la teoría del juego, el uso del pensamiento estratégico formal para guiar las decisiones administrativas, la curva de demanda de los productos y la noción de factores estratégicos, consolidándose todo un cúmulo de teorías que fundan las bases de una teoría formal.

Los autores de estrategia empresarial de la época tomaban las máximas militares para “luchar las batallas corporativas” utilizando similitudes notables entre la experiencia militar y los negocios en términos como disuasión, ofensiva, defensiva y alianza; al igual que el uso de inteligencia, armamento, logística y comunicaciones. Todas diseñadas con el único propósito: luchar.

Por ejemplo, B. H Liddell-Hart (1967), a lo que él llamaba el “enfoque indirecto” lo redujo a dos máximas:

- Ningún general puede justificar una orden para que sus tropas realicen un ataque directo sobre un enemigo firmemente posicionado.
- El equilibrio del enemigo debe ser perturbado antes de que el verdadero ataque sea o pueda ser acometido.

Robert Katz (1970) afirma, para la gran compañía:

- Planificar (es crucial).
- Renunciar a las migajas.
- Preservar la fuerza y la estabilidad de la compañía.

Para la pequeña compañía:

- Atacar cuando el enemigo se retira.

- No aprovechar al máximo todas las oportunidades.
- Ser tan directo como sea posible.
- Responder rápidamente.

Brian Quinn (1980), por su parte, considera que:

- La estrategia efectiva se desarrolla en torno a unos cuantos conceptos clave y embestidas, brindando un sentido de posición contra el adversario inteligente.
- Esta estrategia se basa en sondear y retirarse para determinar la fuerza del oponente y extender los compromisos, acumular recursos, atacar en forma explícita, abrumar un segmento del mercado escogido, construir una cabecera de puente en ese mercado y finalmente se agrupa y se expande a partir de esa base para dominar un campo más amplio.

Sin embargo, hasta la década de los años sesenta la empresa se consideraba como un sistema cerrado y su orientación era de adentro hacia fuera, el futuro se analizaba en función de la extrapolación del comportamiento histórico. De allí que el énfasis estaba en la definición del negocio, es decir, el establecimiento de la misión de la empresa y los procesos formales de planeación que tenían como fin garantizar el cumplimiento de los presupuestos.

Segunda época: en búsqueda de asesoramientos imperativos

Posteriormente se destaca la consultoría en estrategia, y en este sentido se resaltan los aportes del Boston Consulting Group⁴ con su matriz de portafolio de negocios basada en el análisis de crecimiento-participación y la noción de unidad estratégica de negocios, la matriz para la toma de decisiones y el análisis DOFA. Entonces, la planeación estratégica se incorpora al proceso gerencial como una herramienta moderna y progresista que será dirigida, liderada y guiada por un grupo de personas muy cercanas o con acceso directo al líder, que crean sus propias técnicas de estrategia, pero la estrategia no solía ser central, ya que se destaca por la creación de bases de datos utilizadas por las empresas para desarrollar la maniobra.

Más adelante surgen diferentes escuelas de gestión estratégica que enfatizan en el pensamiento estratégico como una forma de desafiar el pensamiento tradicional

4. Boston Consulting Group Inc. (1975). *The Strategy Alternatives for the British Motorcycle Industry*. London: Her Majesty's.

que procura alinear las situaciones de la realidad para adecuarlas a los esquemas rígidos preelaborados, inflexibles y estáticos, en contraposición con el pensamiento estratégico, que propone entender e interpretar el entorno o escenario donde debe desarrollarse la actividad empresarial y en el cual están instaladas las necesidades que deben resolverse mediante una búsqueda persistente en procura de adaptar y aprovechar la mejor combinación de los recursos existentes. En este caso se prioriza el análisis de cada uno de los componentes que conforman una situación, para potenciar las capacidades de los factores tanto internos como externos a fin de obtener una ventaja más evidente frente a los rivales.

Con los planteamientos de las escuelas de gestión estratégica se impulsa el concepto de pensamiento estratégico a partir de su aplicación en el ámbito económico empresarial, y en lo académico, introduciéndose en el management estratégico con las obras pioneras de Chandler (1962), Andrews (1971) y Ansoff (1965), basado en la idea de competencia y cómo actuar frente a los rivales para lograr los objetivos determinados.

Alfred D. Chandler (1962), historiador del mundo de los negocios, propuso la definición de estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas” (p. 13), lo cual ratifica la importancia de combinar las decisiones estratégicas con los impactos sobre los procedimientos organizacionales, sin dejar de considerar la visión futura de la empresa porque, como bien lo manifiesta Ansoff (1965), la estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la firma de la posición actual a la posición descrita por los objetivos, sujeto a las restricciones de capacidad y potencia.

Por su parte, Kenneth Andrews define la estrategia corporativa como “el patrón de decisiones en una compañía que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, produce las principales políticas y planes para lograr dichas metas y define el rango de negocios que la compañía va a llevar adelante, el tipo de organización económica y humana que es o pretende ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta hacer a sus accionistas, empleados, clientes y comunidades” (1965, p. 65). definición en la que combina los planteamientos de Drucker y Chandler e introduce el concepto de grupos de interés o *stakeholders*⁵ que ha tomado especial vigencia hoy en día ante la necesidad de responder en los negocios con ética y responsabilidad social.

5. Son aquellos involucrados directos e indirectos de una empresa que, teniendo algún tipo de interés y/o expectativa en las operaciones empresariales, le brindan su apoyo y ante los

Tercera época: desarrollo de propuestas empíricas

Con los aportes de Andrews y Ansoff adquiere relevancia el estudio del pensamiento estratégico, ante todo a partir de los años setenta, considerando precisamente el papel central del medio ambiente externo en el diseño de la estrategia y la manera en como éste configura o modifica el planteamiento estratégico de las organizaciones en forma continua, pero asimismo, cómo la organización puede influir sobre el macroambiente. Entonces, la empresa comienza a ser vista como un sistema abierto, con múltiples interacciones e influencias, lo cual cambia la perspectiva de análisis de afuera hacia adentro, con lo que inicia en los años setenta una búsqueda de propuestas empíricas y sistemáticas de relaciones entre condiciones externas y estrategias internas, que se vino a consolidar en 1980 y fue dominante en la bibliografía del management estratégico que dejó atrás las ideas imperativas y comenzó a creerse que el estudio sistemático era capaz de revelar las estrategias ideales en determinadas situaciones. Se trata pues, en todo momento, de un reflujo de información en sentido bidireccional que debe ser analizado e interpretado, tarea que sin duda debe mantener alerta y motivado permanentemente a todo el núcleo de la alta dirección.

En la década de los años ochenta aumenta el interés en Harvard por reconocer el porqué unas industrias eran más rentables que otras y con ello se fortalece el estudio de la estrategia competitiva y la ventaja competitiva, términos acuñados por Michael Porter en sus textos publicados en 1980 y 1985, respectivamente. La expectativa se cifra, entonces, en generar más beneficio para los consumidores y ventajas comparativas con el mercado, de allí que señala: “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, lo cual supone emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible frente a las cinco fuerzas competitivas⁶ en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa” (Porter, 1985, p. 17).

cuales la organización es responsable. Son parte de los Grupos de Interés: los empleados, los accionistas, los proveedores, los clientes, la comunidad, el Gobierno, las instituciones financieras, entre otros. Nota de los autores.

6. Las condiciones de la industria cambian porque hay fuerzas importantes que impulsan a sus participantes (competidores, clientes o proveedores) a alterar sus acciones; las fuerzas impulsoras en una industria son las causas subyacentes principales del cambio de la industria y las condiciones competitivas; tienen la mayor influencia en la alteración del panorama de la industria. Algunas fuerzas impulsoras se originan en la parte externa del macroambiente y otras en la parte interna. Estas fuerzas competitivas son: amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores e ingreso de productos sustitutos (Porter, 1985).

De acuerdo con Porter, “la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades” (1980, p. 35). A raíz de este razonamiento, es lógico sostener que la intención de la estrategia es la de crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, que permite a las organizaciones resultados superiores a las de sus competidores, incluso frente a un entorno cambiante (Porter, 1996; Hamel & Prahalad, 1989).

En 1983 Igor Ansoff considera que “la estrategia es un lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, tal que definen la naturaleza de los negocios en que ella está y los negocios que planea para el futuro”, pero, junto con Hayes (1983), considera la planeación como un proceso que no da respuesta completa al problema estratégico, ya que ésta solo hace énfasis en la formulación y no en la implementación.

Así, la estrategia se convierte en un patrón de decisiones coherente, unificador e integrativo que determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos; selección de los negocios de la organización o aquéllos en los que va a estar en el futuro, así como el establecimiento de una ventaja competitiva sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios que responda adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la firma, y considere las fortalezas y debilidades de la organización, logrando así una visión global de factores tanto internos como externos para la toma de decisiones estratégicas.

Para Gerstein (1988) la estrategia puede verse de dos modos, relacionados entre sí pero hasta cierto punto, diferentes:

- En primer lugar, cabe verla como un conjunto de “intenciones” a menudo expresadas en forma de un plan estratégico. Este se desarrolla como un enunciado de la visión que la empresa tiene acerca del alcance de sus operaciones, de sus metas y objetivos y de los programas y demás acciones necesarias para lograr el éxito dentro del contexto del ambiente competitivo previsto.
- El segundo modo de ver la estrategia es más “conductista”. Específicamente, la estrategia se considera allí como una pauta de asignación de recursos. Cuando se la examina de este modo, quedan claros dos puntos: toda empresa tiene una estrategia implícita que puede deducirse por el modo como asigna capital, instalaciones y personas y por las oportunidades que su gerencia aprovecha, como también aquellas de las que tiende a prescindir.

Enunciar las intenciones propias, es decir, poner por escrito un plan estratégico es tan solo la mitad del proceso creador de una estrategia. Antes de que la gerencia pueda decir que la empresa cuenta realmente con una estrategia, es necesario haber transformado con éxito las intenciones en realidades.

Más aún, es posible imaginar el proceso de formulación de estrategias como una serie de decisiones en secuencia que sigan la siguiente lógica: visión estratégica; misión o finalidad de la organización; objetivos, ámbito de la empresa; posición competitiva deseada; metas estratégicas; estrategias y planes de acción de respaldo, sin embargo para traducir la estrategia a términos operativos, es fundamental generar compromiso y responsabilidad de todos los integrantes de la organización.

Esto implica que la elaboración de una estrategia, en los albores del nuevo milenio, es un ejercicio de un espíritu emprendedor, arriesgado, sagaz y creativo que representa una búsqueda activa y permanente de oportunidades para aprovecharlas, detección temprana de amenazas para enfrentarlas o neutralizarlas, reconocimiento de debilidades para minimizarlas o desaparecerlas y potenciación o maximización de las fortalezas de la organización, ya que este proceso, para su efectividad, requiere necesariamente de la obtención, procesamiento y análisis de información pertinente tanto interna como externa que le permita evaluar la situación de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre su direccionamiento hacia el futuro, sin menoscabo de sus recursos organizacionales.

Cuarta época: necesidad de pensar estratégicamente

Desde la década de los años noventa los diversos cuestionamientos a los procesos de planeación formal se enfocan a la baja efectividad de los procesos, principalmente por la carencia de compromiso y anuencia de los diversos grupos de interés, reconociendo la complejidad de tomar decisiones en ambientes cambiantes y de incertidumbre, por lo cual se hace énfasis en la importancia del pensamiento estratégico.

Algunos de los aportes más influyentes de la época son los de Henry Mintzberg con su primer trabajo: *The rise and fall of strategic planning* (1994), donde plantea algunas críticas a las prácticas del planeamiento estratégico desde el rol de definición de estrategias de la organización, donde antes las teorías de la organización describían un mundo perfecto, previsible y ordenado que Mintzberg revolucionó al demostrar que el universo corporativo real es caótico, imprevi-

sible, frenético y confuso, y da a los académicos un verdadero baño de realidad al plantear que en la gerencia se debe poner un poco de orden y sentido en el desorden de la vida cotidiana para lograr el éxito corporativo. El desorden puede ser la fuente del nuevo orden y el crecimiento se produce en desequilibrio. Un sistema puede saltar al caos y lo imprevisible y no obstante ser entre parámetros debidamente ordenado.

Mintzberg reconcilió cotidianamente el pensamiento científico con el desorden del management y sugirió que un mundo de organizaciones debe necesariamente incluir una dimensión humana: ciencia, arte y oficio finalmente reunidos. Por ello plantea muy claramente las relaciones de complementariedad y ambigüedad entre el pensamiento intuitivo que origina iniciativas originales provocadas por la creatividad y la innovación y su transformación, intermediando el razonamiento analítico en una estrategia o curso de acción que va tomando forma en sus etapas de elaboración, formulación e implementación como proceso interno del planeamiento estratégico, por ello sugiere recurrir a una mirada amplia de las distintas acepciones de estrategia.

Estrategia es un plan

Es una dirección, una guía, un modo de acción futura, un camino para trasladarse desde un punto a otro, es el plan de juego, es la manera como la empresa se expande a largo plazo y compromete parte sustancial de sus recursos humanos y de su capital.

Estrategia es un modelo o patrón

Puede considerarse un patrón que permite una determinada coherencia a través del tiempo, es la piedra angular de cualquier negocio. Por ejemplo, si una empresa comercializa los productos más caros del mercado, se dice que practica una estrategia de alta calidad que se constituye en su modelo.

Estrategia es un posicionamiento

Consiste en el lugar que se elige para algunos productos en determinados mercados, tal como lo define Michael Porter (1985).

Estrategia es una perspectiva

Es el medio fundamental de una organización para llevar a cabo sus acciones. Por ejemplo, McDonald's ha desarrollado una "receta" que caracteriza a la cadena, o como la llama Peter Drucker, la "teoría de los negocios".

Estrategia es una maniobra o estratagema

Retomando sus orígenes militares: es lo que hace el general o *strategos*. La estrategia puede ser considerada como una trampa o maniobra específica para eliminar a un oponente o competidor.

Planeamiento y patrón parecen definiciones válidas, porque las organizaciones planifican el futuro y buscan modelos en el pasado, por ello se puede hablar de estrategias proyectadas que provienen del desarrollo de planes para el futuro, así como de estrategias realizadas que se determinan por patrones a partir de su pasado. Las estrategias premeditadas son intenciones que se realizan por completo, mientras que las estrategias no realizadas son aquellas intenciones que no se concretan, y las estrategias emergentes son aquellas en las que, de un modelo realizado, no fue pretendido expresamente.

Como posicionamiento, la estrategia dirige su mirada hacia abajo, es decir, hacia el punto en el cual se encuentran producto y cliente, como también al exterior, esto es, al mercado. Complementariamente, la estrategia que es sinónimo de perspectiva mira hacia el interior la –organización– y hacia lo alto: la visión de la empresa.

Este es el punto de partida del análisis de las escuelas del pensamiento estratégico que llevará a Mintzberg a identificar y clasificar en diez formas distintas de abordar la problemática del pensamiento estratégico en las organizaciones, como una manera de enfrentar el mercado y el ambiente, reconociendo la necesidad de tomar decisiones en entornos inciertos y turbulentos, donde se evidencia la necesidad apremiante de tener y entender el pensamiento estratégico desde un ámbito global que lleve a analizar el todo y las partes. Según Mintzberg (1999) las partes son cada escuela de pensamiento y el todo es el enfoque global que brinda el estudio de cada escuela sobre la formación de estrategia que finalmente considera está representada por la escuela de configuración que agrupa o compendia los demás enfoques y concibe la estrategia como un proceso de transformación. Luego cada escuela, en sí misma, es limitada, por lo que se debe complementar con las demás y así tener la visión holística de acuerdo con las necesidades particulares y situaciones actuales de una organización.

Escuelas de pensamiento estratégico

Las escuelas de pensamiento estratégico son presentadas por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel en su libro *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico* (1999), desde un análisis que aborda la propuesta fundamental de cada escuela, sus premisas clave, la manera de concebir la estrategia, las herramientas que ofrece, así como las bases disciplinares que han contribuido a la comprensión del pensamiento estratégico como un proceso constructivo que permite a los individuos cimentar su propio conocimiento, en el cual los aspectos culturales y simbólicos son de vital importancia para motivar el pensamiento y potenciar diversas capacidades que le permiten solucionar problemas y dominar su propia conducta (Resumen en el Cuadro 1).

Cuadro 1. Escuelas de pensamiento estratégico

Escuela	Base disciplinar	Mensaje teórico	Mensaje efectivo	Concepto de estrategia	Palabras clave
Del diseño	Arquitectura como metáfora	Concordar	Pensar	La creación de estrategia como un proceso de concepción	Congruencia, competencia distintiva, realización
Del planeamiento	Planeamiento urbano, teoría de sistemas	Formalizar	Programar (opuesto a formular)	La creación de estrategia como un proceso formal	Programa, presupuesto, esquema, escena
Del posicionamiento	Organización industrial (economía) y estrategia militar	Analizar	Calcular (opuesto a crear y comprometerse)	La creación de estrategia como un proceso analítico	Estrategia genérica, grupo estratégico, análisis de la competencia, curva de experiencia

Escuela	Base disciplinar	Mensaje teórico	Mensaje efectivo	Concepto de estrategia	Palabras clave
Empresarial	Economía	Enfrentar	Centralizar	La creación de estrategia como un proceso visionario	Audacia, visión, perspicacia
Cognitiva	Psicología	Hacer o crear	Lamentarse o imaginar	La creación de estrategia como un proceso mental	Linaje, contexto, concepto, percepción, interpretación; racionalidad limitada, estilo cognitivo
De aprendizaje	Educación, teoría del aprendizaje	Aprender	Jugar (opuesto a aferrarse)	La creación de estrategia como un proceso emergente	Incremento, estrategia emergente, creación de sentido, espíritu de empresa, competitividad
De poder	Ciencias políticas	Promover	Acumular (opuesto a compartir)	La creación de estrategia como un proceso de negociación	Discusión de precios, conflicto, coalición, juego político, estrategia colectiva, red, alianza
Cultural	Antropología	Unirse	Perpetuar (opuesto a cambiar)	La creación de estrategia como un proceso colectivo	Valores, creencias, mito, cultura, ideología, simbolismo
Ambiental	Biología	Reaccionar	Rendirse (opuesto a afrontar)	La creación de estrategia como un proceso reactivo	Adaptación, contingencia, selección, complejidad, nicho
De configuración	Contexto	Integrar, Transformar	Revolucionar (opuesto a matizar y adaptar)	La creación de estrategia como un proceso de transformación.	Configuración, arquetipo, etapa, ciclo de vida, transformación, revolución, revitalización

Fuente: Mintzberg, Ahlstrand & Lampel en Safari a la estrategia (1999).

Comprender los aspectos teóricos y las bases disciplinares de las diferentes escuelas llevan a poder diferenciar las distintas posturas de pensamiento estratégico a la hora de realizar la comprobación en el campo empresarial en la siguiente fase del proyecto de investigación, por ello el grupo de investigación intenta responder, en los primeros capítulos, el interrogante inicial que motiva el desarrollo de la primera fase del proyecto: ¿Qué es el pensamiento estratégico?, para lograr una aproximación teórica desde el análisis de cada una de las escuelas de pensamiento estratégico, lo cual permite establecer de manera crítica algunos planteamientos clave sobre las formas, maneras y/o estilos de pensar estratégicamente las organizaciones desde la ciencia administrativa, que sirve de base para comprender su aplicación o ausencia en el campo empresarial actual, mediante una confrontación analítica-descriptiva, en las siguientes fases del proyecto, ya que al enfrentarse al competitivo mundo de los negocios el estratega podría reunir los sistemas tradicionales de pensamiento, utilizar sencillamente la intuición o lograr una modificación importante de la realidad mediante posturas revolucionarias.

Este análisis del texto se presenta agrupando las escuelas según su naturaleza, así:

- Prescriptiva
- Descriptiva
- Descriptiva y colectiva
- De visión colectiva y
- De la configuración, en búsqueda de la integración de la perspectiva estratégica.

Escuelas de naturaleza prescriptiva

Según Mintzberg, (et al.,1999), se ocupan más del modo en que deberían formularse las estrategias antes que del modo en que son concebidas o la manera en que necesariamente se crean. De allí que, en este grupo, se inscriben las escuelas que pretenden establecer preceptos, fórmulas o recetas que “decreten” la planeación estratégica en la organización. Tales escuelas son:

- De diseño
- De planificación y
- De posicionamiento

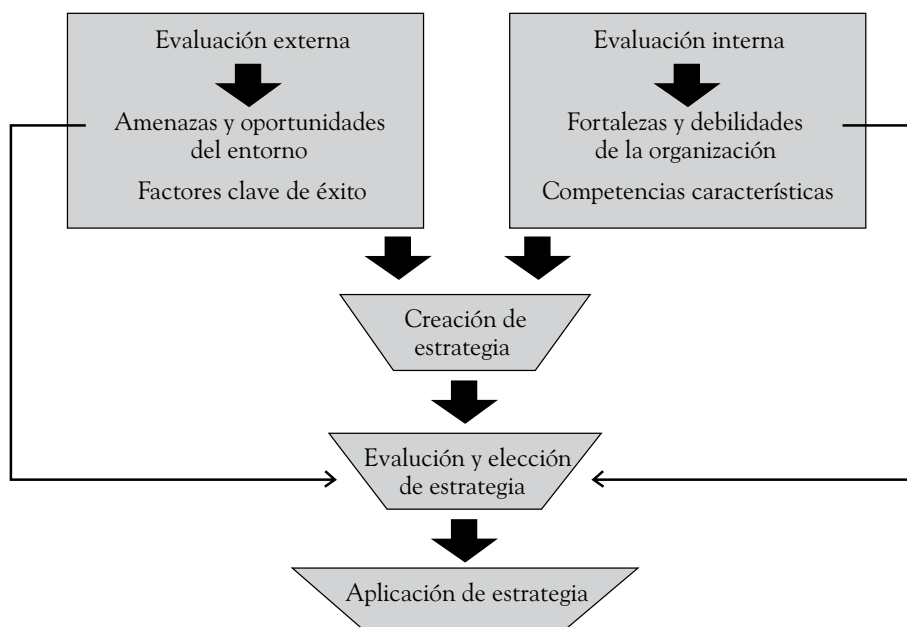
Escuela del diseño.

La creación de estrategia como un proceso de concepción

La escuela de diseño surge en los años sesenta cuando interpreta la creación de la estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción, que parte del análisis de las capacidades internas y las posibilidades externas de la organización para lograr una concordancia entre ellas mediante la elaboración, evaluación y puesta en marcha de una estrategia concebida desde la óptica de un solo líder que maneja toda la información y debe conocer la empresa de manera profunda desde el nivel más bajo de la organización hasta el nivel más alto (Figura 1).

Su origen se atribuye a dos autores, quienes a través de las publicaciones de los libros *Liderazgo en administración* (Leadership in administration), escrito en 1957 por Philip Selznick, de la Universidad de California, y *Estrategia y estructura* (Strategy and structure) de Alfred Chandler publicado en 1962, sentaron las bases teóricas de esta escuela, en especial el segundo, al tratar el concepto central de competencia característica que da la base al concepto de competencia distintiva.

Figura 1. Modelo básico de la escuela de diseño



Fuente: Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph en *Safari a la estrategia* (1999).

Esta escuela formula el análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) como una herramienta clave de gestión que le permite identificar las virtudes y flaquezas de la organización para encontrar sus competencias características, así como detectar las oportunidades y amenazas del entorno que le permiten clarificar los factores clave del éxito. En el proceso de creación de estrategia, y considerando el modelo básico de la evaluación externa e interna, se crean varias estrategias en cuyo análisis Selznick (1957) agregó otros dos factores que llegó a considerar importantes para la selección de la estrategia corporativa: las creencias y los valores de quienes lideran la organización, así como la responsabilidad social y el comportamiento ético de la sociedad en donde funciona la firma⁷.

Dentro de sus premisas, esta escuela se adhiere al concepto que la estrategia es un proceso deliberado de pensamiento consciente y que dicha responsabilidad recae en la cabeza mayor o del líder de la organización; igualmente propone que la estrategia debe ser simple e informal y que el proceso de diseño está completo cuando la estrategia se formula como perspectiva.

De acuerdo con la analogía que hace Mintzberg, et al., (1999), el estilo estratégico del líder de esta escuela se asemeja con la araña, porque es un animal que diseña su red de manera solitaria para capturar su presa, lo cual hace estratégicamente porque se cuida de las amenazas de los depredadores y ubica su relaraña en puntos estratégicos que brinden la posibilidad de que caiga su alimento en la red antes que saltar sobre su presa. De acuerdo con esto, el estilo del estratega es una persona que, ante todo, piensa en el diseño arquitectónico de la estrategia mediante el análisis DOFA y confía en sus conocimientos de la empresa, lo cual le permite identificar sus capacidades distintivas y proyectar el mejor rumbo para la organización, previa la escogencia entre varias opciones estratégicas que surgen del cruce de las capacidades internas versus las posibilidades externas para lograr la mejor concordancia a través de la fórmula estratégica apropiada que le permita apalancar ventajas competitivas en la organización.

Entre las críticas que se hacen a la escuela de diseño se puede mencionar que no toma en consideración factores tales como el desarrollo incremental y la estrategia emergente, la influencia de la estructura existente o la participación de otros actores más allá de líder de la organización. De igual forma, “una estrategia que coloca a una organización en un nicho puede limitar su propia perspectiva” (Mintzberg, et al., 1999, p. 51). También se critica el hecho de que existe un

7. www.fi.uba.ar/materias/7558/Lecturas/Strategy%20safari.doc

proceso de concepción y poco de aprendizaje, lo cual convoca a preguntarse ¿cómo hace una organización para conocer sus virtudes y defectos? (Mintzberg, et al., 1999). Con base en lo anterior los autores expresan claramente que “por anticipado ninguna organización puede estar segura de sí, una aptitud establecida resultará ser una virtud o una flaqueza” (Mintzberg, et al., 1999, p. 53), por la dificultad de las instituciones y los individuos para conocerse a sí mismos.

La escuela de diseño se caracteriza por ser una de las más influyentes en la creación de la estrategia y sirve de base para el surgimiento de las escuelas de planificación y posicionamiento.

Conclusiones sobre la escuela de diseño

Esta escuela no promulga el cambio en el camino y niega la existencia de las estrategias emergentes, postura difícil de mantenerse en la administración moderna.

En su momento de auge, 1957 a 1965, plena etapa de posguerra, se daba un escenario de desconfianza, de línea dura empresarial; se imponía el paradigma del *statu quo*, así como cambios económicos y sociales más espaciados.

Existía una gran distancia, quizá social y académica, entre gerentes y subalternos, lo que posibilitaba un escenario donde el directivo fuera el único responsable del destino de la organización.

Esta escuela plantea una simplicidad en la creación de la estrategia, primero en quien la esculpe y luego en quien la implementa y controla, negando la posibilidad inmensa de otro protagonista en la empresa.

Es muy racional y reiterado en la propuesta de esta escuela la utilización del DOFA como herramienta de autoevaluación y evaluación del entorno para la búsqueda de un acercamiento prospectivo empresarial.

Escuela de planificación. La creación de estrategia como un proceso formal

La escuela de planificación se desarrolla paralelamente a la escuela de diseño en los años sesenta alcanzando su mayor éxito en los años setenta, cuando plantea la creación de la estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. Fue presentada en 1965 por H. Igor Ansoff en su texto *Corporate strategy* (Estrategia corporativa). A pesar de que en los años setenta llegó

a tener una enorme repercusión sobre la práctica del management estratégico, existieron posteriormente percances importantes que la debilitaron seriamente.

La escuela de planificación se inspira en la planificación urbana y en la teoría de sistemas; su punto de vista central es “la estrategia como un proceso de planificación formal” dada su naturaleza prescriptiva que prioriza más el modo en que deberían formularse las estrategias antes que el modo en que son concebidas.

La planeación estratégica se incorpora al proceso gerencial como una herramienta moderna y progresista en el cual la estrategia será dirigida, liderada y guiada por un cuadro de planificadores altamente instruidos, parte de un departamento especializado en planificación estratégica con acceso al directivo principal. Para su aplicación, los planes son descompuestos en sub-estrategias y programas, lo cual requiere una organización o estructura adaptable para la programación.

El mensaje pretendido se podría resumir en: “formalice, la estrategia debe ser como una máquina”, de lo cual se infiere que para sus autores es más importante formalizar y programar que formular.

El proceso básico de la escuela de planificación parte de la premisa de que primero se debe prever para luego visualizar los resultados, de allí que la metáfora que utiliza Mintzberg, et al., (1999) sea la de la ardilla, por “metódica y organizada”, para dar un paso mira a todos lados para saber si hay peligro o no. Es previsiva, su meta es cuidar sus nueces para que ningún otro animal las robe. De acuerdo con esta analogía, el estilo del estratega es una persona previsiva, organizada, pendiente de todo lo que pase alrededor. El estratega debe conocer su organización no sólo de arriba hacia abajo, sino de un lado a otro, porque le gusta cuidar lo que tiene, y al momento de crear su estrategia se asegura que todo marche como debe ser.

Esta escuela no tuvo en cuenta los valores, más bien se interesó demasiado en la fijación y cuantificación de objetivos, para identificar las alternativas estratégicas y así poder saber hacia dónde o en qué dirección estratégica debe ir la organización. Aceptó muchas de las premisas de la escuela de diseño, entre ellas el modelo DOFA, que consideró como una herramienta primordial al dividirlo en etapas bien delineadas, luego articular cada una de éstas con muchos listados y técnicas para brindar especial atención a la fijación de objetivos primero, y a la elaboración de presupuestos y planes operativos al final. Sin embargo, había una gran diferencia, debido a que el modelo simple e informal de la escuela de diseño se convirtió en una compleja secuencia de etapas que llevó a un modelo

formal de planificación y a una ejecución mecánica queriéndose aproximar a lo técnico y esquemático rígido.

El modelo básico de planeación estratégica planteado por esta escuela contiene unas etapas principales:

- La fijación de los objetivos: etapa en la que se han de establecer los objetivos para la organización y a su vez deben ser cuantificables como medio de control.
- La etapa de verificación externa consiste en que una vez determinados los objetivos, es fundamental evaluar las condiciones externas de la organización para efectuar los pronósticos para poder planear el futuro de la organización.
- La etapa de verificación interna es aquella en la que se realiza el análisis de las fortalezas y debilidades de la organización y donde se deben conocer sus aptitudes más importantes.
- La etapa de evaluación de la estrategia es aquella etapa donde se realiza el análisis de la “creación de valor” para la empresa con un enfoque netamente financiero.
- La etapa de la puesta en marcha de la estrategia es en la cual se da la aplicación de las estrategias y se dividen en sub-estrategias, con diferentes niveles y perspectivas de tiempo. Además se establece una jerarquía de objetivos, presupuestos y programas de acción lo que se denomina el plan maestro. Es tal el grado de descomposición en jerarquías de objetivos, presupuestos, estrategias y programas que Mintzberg describe esta etapa como “de un túnel aerodinámico, acelerando hacia el espacio ilimitado de la aplicación”.

Por último, en la etapa de fijación de plazos para todo lo referente al proceso, se estructura y se definen las fechas en que cada una de las actividades se va a efectuar y ejecutar.

Conclusiones sobre la escuela de planificación

De acuerdo con los planteamientos de esta escuela, la estrategia puede llegar a ser demasiado estática porque se crea desde la plana mayor de la organización como un proceso formal de fijación de objetivos con verificación externa, interna y evaluación con plazos predeterminados que generan el riesgo de optar por un pensamiento grupal.

La creación de la estrategia como un proceso formal divulgado por la escuela de planificación se recomienda para una organización centralizada, bien formalizada y ordenada en divisiones, pues el estratega controlará la variabilidad de ciertos factores claves en una lista que confeccionaría preliminarmente.

Esta escuela tuvo un trayecto tan importante que se logró posicionar como un modelo de rigurosas medidas traducidas en planes, a partir del análisis de la situación hasta la ejecución de la estrategia, que dio una clara dirección y facilitó la asignación de recursos, al punto que los analistas disponían de las herramientas para prever los hechos y juzgar las estrategias hechas a la medida. A pesar de que luego decayó, aún se ven sus influencias ya que el enfoque de la planificación permite la asignación de recursos, facilita el control y contribuye a la medición del desempeño.

Escuela de posicionamiento. La creación de estrategia como un proceso analítico

Esta escuela, de gran influencia para competir en el mercado, tiene en cuenta, como puntos centrales, el medio económico y el mercado competitivo para proponer que los planificadores deben cuantificar y analizar todos sus aspectos cruciales para la creación de la estrategia. En este medio, todo debe ser muy bien calculado, y además, estar a la vanguardia de los movimientos que pueda presentar la competencia, para así crear una estrategia que pueda derribar al oponente.

Nació a mediados de los años setenta con Schendel y Hatten, pero su gran figura sin duda fue Michael Porter, quien a comienzos de los años ochenta surge como uno de los grandes “gurús” del mundo de la estrategia cuando se preocupó por el comportamiento de los sectores y no sólo de las empresas individuales.

Diferentes autores dan por sentado que en 1980, cuando Michael Porter publica su libro *Estrategia competitiva* (Competitive strategy), sirve como estimulante y a la vez brinda solidez a lo que estaba faltando en las anteriores escuelas. La escuela de posicionamiento generó una mirada prescriptiva del contexto y ello ocasionó que los pensadores e investigadores de la estrategia pudieran ya proponer las estrategias en el marco organizacional.

Esta escuela aceptaba casi todas las premisas de las escuelas de planificación y de diseño, con una diferencia significativa, y es que mientras las dos primeras no tenían límites en la cantidad de estrategias, la de posicionamiento argumentó que sólo pocas podrían tenerse en cuenta. Esta escuela entonces propone

una cantidad limitada de estrategias y las denominó genéricas. Pero “al igual que las dos escuelas prescriptivas anteriores, la estrategia se percibió como un proceso controlado y consciente” (Mintzberg, et al., 1999, p. 112). Igualmente en esta escuela también se conservó la noción de que la estrategia precede a la estructura. En efecto, la estructura del mercado impulsa estrategias de posición premeditadas que a su vez impulsan la estructura organizacional. Además, “el principal directivo siguió siendo el estratega, mientras que el planificador retuvo el poder detrás del trono” (Mintzberg, et al., 1999). En esta escuela las estrategias no se formulan sino que se seleccionan como de un árbol de las oportunidades de estrategias genéricas.

Dentro de sus premisas se pueden considerar que las estrategias son posiciones genéricas, comunes e identificables en el mercado. El proceso de formación de estrategia depende de la selección de las posiciones genéricas dentro del mercado económico. “Los analistas juegan un papel fundamental en el proceso” (Mintzberg, et al., 1999) porque las estrategias surgen ya maduras de este proceso y luego son articuladas y aplicadas por el estratega.

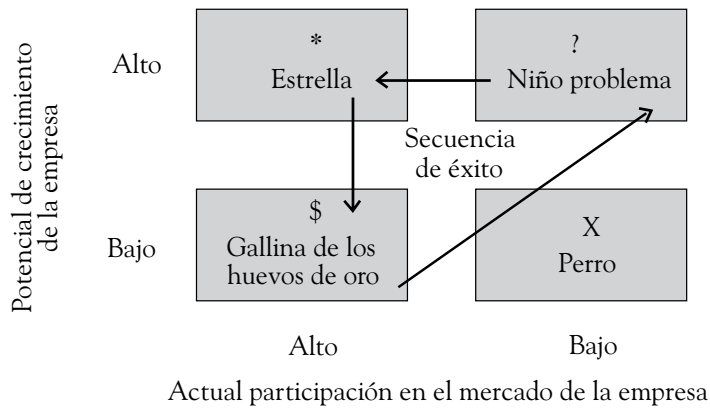
Según esta escuela, la clave del management estratégico es el uso del análisis para identificar las relaciones correctas, por lo tanto, propone tres oleadas donde explica cómo se debe crear la estrategia.

En la primera oleada refiere los orígenes de las máximas militares desde Sun Tzu (400 a.C.), Carl von Clausewitz (1780-1831) y Harry Summers (a mediados del siglo XX), así como sus defensores más recientes B. H Liddell-Hart (1967), Robert Katz (1970) y Brian Quinn (1980), quienes consideran que la estrategia viene del arte de la guerra y por lo tanto competir es el fundamento esencial para crear estrategias. Si no hay con quién competir no se formulan estrategias; pero en caso contrario, se deben tener en cuenta las posiciones ideales para atacar al enemigo y defender la propia posición.

En la segunda oleada trata sobre la búsqueda de asesoramientos imperativos, en la cual se consideran los denominados consultores para solicitar ayuda para la creación de estrategias. Estas personas analizan los datos, construyen una serie de estrategias genéricas sobre un cuadro, escriben un informe y su trabajo está listo para que la empresa implemente las estrategias. Una de las herramientas fundamentales en esta oleada es la matriz de crecimiento-participación del Grupo Consultivo Boston (BCG); donde describe la actual participación en el mercado de la empresa frente al potencial de crecimiento de la misma. Esa matriz propone la estrella (alto-alto), gallina de los huevos de oro (bajo-alto), niño problema (alto-bajo) y perro (bajo-bajo). Cada compañía necesita pro-

ductos dónde invertir su efectivo (estrellas) y otros que lo generen (gallinas de los huevos de oro). Niños problema a ser convertidos en estrellas con aporte de fondos, perros que no son realmente necesarios pues constituyen una pérdida o fracaso. Solamente si una compañía tiene una cartera equilibrada puede aprovechar al máximo sus oportunidades de crecimiento (Figura 2).

Figura 2. Matriz de crecimiento – participación, Grupo Consultivo Boston (BCG)



La tercera oleada es la búsqueda empírica y sistemática de relaciones entre condiciones externas y estrategias internas, donde el reconocido Michael Porter (1985) en su segundo libro, *Ventaja competitiva*, planteó un conjunto de conceptos sobre los cuales construir la estrategia de las empresas basados en la estructura del mercado donde operan. Entre estos conceptos están:

- El modelo de análisis competitivo de las cinco fuerzas: la amenaza de nuevos concursantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes de la firma, amenaza de productos sustitutos e intensidad de la rivalidad entre firmas competidoras.
- El conjunto de estrategias genéricas: liderazgo de costes, estrategia que apunta a ser el productor de más bajo costo en una industria, diferenciación, estrategia que desarrolla productos o servicios únicos con base en la lealtad del cliente hacia la marca, y concentración, estrategia que le permite a la firma enfocarse en el desarrollo de sus conocimientos y competencias. Funciona concentrándose en un grupo particular de clientes o líneas de productos o mercados geográficos. También la concentración diferenciada por la que las ofertas se diferencian en el mercado especializado o de concentración de liderazgo de costes que consiste en vender a bajos precios.

- La noción de cadena de valor y
- Las cuatro clases de investigaciones de la escuela de posicionamiento.

Según la metáfora de Mintzberg, el animal de la jungla que representa esta escuela es el búfalo, animal imponente, fuerte y calculador, porque reconoce muy bien sus movimientos para poder actuar. Es uno de los animales más nobles de la selva, protege su manada de los depredadores y si es necesario pelear, lo haría aunque supiese que perdería en la batalla. Es competitivo y haría cualquier cosa para ganar.

De acuerdo con esta analogía, el estilo del estratega de esta escuela es una persona muy competitiva, que le gusta batallar hasta haber obtenido su posición en el mercado, no se rinde fácilmente y se basa en los números para crear la estrategia competitiva. Si llegado el caso requiere asesoría, la contrata porque lo primordial es ser reconocido en el mercado competitivo, usa todas las herramientas posibles y es sobreprotector con su empresa y sus empleados.

Conclusiones sobre la escuela de posicionamiento

Esta escuela hizo de la administración estratégica una ciencia y permitió su progreso futuro al proporcionar, de una manera sistemática, contenido a la manera existente de ver la estrategia. Se enfoca en los hechos verificables (económicos) y es particularmente útil en los primeros momentos del desarrollo de las estrategias, cuando se analizan los datos.

Abrió el campo de la investigación, expandió la visión estratégica y proporcionó una serie de conceptos para la práctica a fin de construir a partir de ellos el desarrollo de una perspectiva más amplia en combinación con los conceptos de otras escuelas.

Sin embargo, pese a que el análisis puede ser muy apropiado para la creación de la estrategia, no se debe permitir que estos análisis dominen el proceso de creación de la estrategia, de allí que se le critique el hecho de que los procesos básicos suelen ser muy analíticos, sistemáticos y premeditados, así como la gran importancia que se le da a los analistas.

De igual forma, descuida el poder, la cultura, la política y los elementos sociales; se polariza negativamente hacia las grandes empresas, está demasiado orientada hacia los números y sus defensores más acérrimos suelen ser los consultores.

Escuelas de naturaleza descriptiva

Según Mintzberg, et al., (1999), estas escuelas consideran aspectos específicos del proceso de creación de estrategias y se interesan más en describir que en prescribir un comportamiento ideal. De allí que en este grupo, se inscriben las escuelas que asocian a la estrategia con la empresa y pretenden describir el proceso en términos de crear una visión para el gran líder. Pero si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual (imagen o representación) en la cabeza de esa persona. Las escuelas que se inscriben en este grupo son:

- La empresarial y
- La cognoscitiva.

Escuela empresarial. La creación de la estrategia como un proceso visionario

La escuela empresarial surge desde los neoclásicos con la teoría económica y el primer autor dentro de este pensamiento económico que puso al empresario en un lugar predominante fue Joseph Schumpeter (1950), quien introdujo su famosa noción de destrucción creativa. Para Schumpeter la clave estaba en “las nuevas combinaciones”, incluyendo “el hacer cosas nuevas, o de un modo nuevo a las que ya se están haciendo” (Mintzberg, et al., 1999, p. 168).

Esta escuela “concentró el proceso de formación de la estrategia exclusivamente en el líder único e hizo hincapié en los procesos y estados mentales innatos; como la intuición, criterio, talento, capacidad, percepción” (Mintzberg, et al., 1999, p. 164). Promovió la imagen de la estrategia como perspectiva, es decir, como una visión. De hecho el concepto central de esta escuela es la visión o representación mental de la estrategia, creada o expresada en la mente del líder (Mintzberg, et al., 1999, p. 165).

La visión del líder se concibe en esta escuela como una inspiración que mueve a los colaboradores a seguirla y les sirve de guía, de tal manera que es orientadora. En la mente del estratega está la visión y no a través de un plan articulado, lo cual le proporciona flexibilidad sobre la marcha; por lo anterior, se dice que la estrategia empresarial es a su vez premeditada y emergente.

En 1973 Mintzberg sugirió cuatro características principales del enfoque con que la personalidad del empresario aborda la creación de la estrategia:

- La creación de la estrategia se ve dominada por la búsqueda activa de oportunidades.
- El poder de una organización empresarial está centralizado en manos del principal directivo.
- La creación de estrategia en el modo empresarial se caracteriza por saltos drásticos frente a la incertidumbre.
- El crecimiento es el principal objetivo de la organización empresarial⁸.

Un delicado inconveniente de esta escuela es que “tras su fortaleza se oculta su debilidad” (Mintzberg, et al., 1999, p. 184), las estrategias están relacionadas con la visión que posee el líder del negocio, por tanto, existe un gran problema y es la dificultad de mantener una empresa tras la partida del líder, pues al no estar, la visión si no es concebida por los demás, se puede perder.

Según Mintzberg, et al., (1999, pp. 187-188) las premisas propuestas para esta escuela se pueden concebir de la siguiente manera:

- La estrategia existe en la mente del líder, es una visión del futuro de la empresa.
- La formación de la estrategia está relacionada con la experiencia y la intuición del líder.
- El líder promueve la visión resueltamente, incluso en forma obsesiva.
- La visión estratégica se vuelve maleable y tiende a ser premeditada y emergente.
- La organización es maleable.
- El líder cuenta con libertad de maniobrar en diferentes aspectos de la organización.
- La estrategia tiende a tomar la forma de nicho de algunos sectores del mercado.

En las críticas que recibe esta escuela está el hecho de que no habla sobre el proceso de creación de la estrategia y por qué algunos líderes visionarios pueden llegar a extralimitarse y a quedarse en su visión, mientras que otros aspectos operativos del negocio pueden descuidarse.

Igualmente se critica que la creatividad e iniciativa están limitadas a una sola persona dentro de la organización, ya que esto puede estimular a culturas dependientes y conformistas.

8. Mintzberg, et al., en *Safari a la Estrategia* (1999). Argentina: Ediciones Granica, pp.175-178.

En las metáforas de Mintzberg, el animal que representa esta escuela es el lobo, el líder de la manada, es el animal de la jungla de mejor visión, y todo lo que ve se lo comunica a sus compañeros y hace que también lo vean. Un animal considerado astuto, sagaz y feroz. Puede ser leal, pero por defenderse puede llegar a traicionar y pasar por encima de los demás. De acuerdo con esta analogía, el estilo del estratega de esta escuela es una persona con liderazgo, muy intuitivo, emprendedor y empírico, capaz de ver más allá que los demás, en el momento de crear la estrategia se basa mucho en su visión de la empresa.

Conclusiones sobre la escuela empresarial

Esta escuela maneja una imagen de la estrategia como perspectiva o visionaria, sin embargo, persiste la incertidumbre de qué tan acertada pueda ser esa visión, aunque el empresario no es un apostador ni un especulador; esencialmente no es una persona que decida correr riesgos, es ante todo un calculador que se pregunta permanentemente: ¿dónde está la oportunidad?, ¿cómo puedo capitalizarla?, ¿qué estructura es la mejor?, ¿cómo obtengo el control sobre ello?

En la escuela empresarial la organización se subordina a un líder único y omnipotente que la hace vulnerable en caso de ausencia de ese líder, además de que coarta la participación de los otros miembros de la organización.

Escuela cognoscitiva. La creación de estrategia como un proceso mental

Los postulados de la escuela cognoscitiva otorgan gran importancia a la investigación de la mente del estratega, porque es allí donde se concibe o crea la estrategia. Por ello, dentro de la comprensión de una visión estratégica y la manera como se desarrollan las estrategias se requirió incursionar en un campo de la psicología, el campo de lo cognitivo, como aquel proceso que estudia de manera profunda la relación existente entre el sujeto que conoce y el objeto que será conocido.

Como tal, considera aspectos específicos del proceso de creación de estrategias desde la parte descriptiva procurando utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega, más que interesarse en prescribir un comportamiento ideal.

Sus mensajes clave se centran en las premisas: imaginar, hacer y crear bajo el lema fundamental “creer para ver”, por ello su propuesta central es tener la capacidad para entender el proceso de sondear la mente del estratega.

En 1978, Herbert Simon, premio Nobel de Economía, difundió la idea de que la capacidad humana en cuanto al procesamiento de la información es limitada al ser comparada con la grandeza y complejidad del mundo, dando un impulso a la idea de que la toma de decisiones no es más que el esfuerzo de llegar a ser racional, condicionado por los prejuicios o sesgos, en lugar de debatir e investigar más allá de lo que se da como sentado. A este respecto, Makridakis afirmó: “Hemos crecido en una cultura donde aceptamos ciertas afirmaciones como verdaderas, aunque es posible que no lo sean” (Mintzberg, et al., 1999, p. 197).

Según los preceptos de esta escuela, el estratega se ve limitado únicamente por su propia mente a la hora de decidir, por lo tanto su imparcialidad y claridad de elección está dada por su experiencia directa y la manera como ha construido su concepción del mundo, por ello resalta que las estrategias difieren según los estilos cognitivos. Al estudiar las características de la conducta humana, también contribuye a informar sobre la creación de la estrategia como un proceso que se centra en el ser, y en aquello que se concibe dentro de su mente; la forma como éste en su interior interpreta y analiza lo que ve afuera para convertirlo en conocimiento como respuesta continua del cerebro a las sensaciones más-mínimas que recibe; aquello que lo diferencia del resto de seres vivos que sólo funcionan por instinto: la razón⁹.

Según esta escuela, los estrategas son autodidactas debido a que desarrollan sus propias estructuras de conocimiento a través de la experiencia directa, en un comportamiento autodidacta del líder. Dicha experiencia lo transforma o impulsa a modificar su conducta, con lo cual se podría considerar que puede reformular la experiencia subsiguiente para reanudar así de nuevo el ciclo.

Esta escuela afirma que “explicitar una estrategia puede crear una resistencia psicológica a cambiarla” (Mintzberg, et al., 1999, p.199). Es decir, puede haber una resistencia a las estrategias. Cuando la persona toma lo que está delante de ella y crea una representación interna que, de manera racional da respuesta a su entorno, valora la necesidad de que existan mentes flexibles que no se resistan a los cambios y que sepan dirigir sin encierros mentales o paradigmas basándose, ante todo, en la ética y la responsabilidad social. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, los estilos cognitivos de los estrategas juegan un papel fundamental.

9. Referida al conocimiento, a la cognición, a la capacidad de saber y establecer juicios, a la conciencia crítica como aquella que se relaciona con la potenciación de la realidad y con el reconocimiento de opciones a través de poner en juego la sabiduría del ser. Nota de los autores.

De allí que es necesario remitirse al estudio realizado durante la Segunda Guerra Mundial por Katherine Cook Briggs y su hija Isabel Briggs Myers, quienes diseñaron un test de personalidad creado para ayudar a identificar algunas de las preferencias personales más importantes, este se denominó el indicador Myers-Briggs, por medio del cual se utilizaron criterios que respondieron a las teorías presentadas por el reconocido psicólogo suizo Karl Gustav Jung (1921), en su libro *Tipos psicológicos*. Según el indicador Myers-Briggs las personas son diferentes unas de otras, pues cada una de ellas nace o desarrolla ciertos tipos o formas de pensar que provocan variaciones en el comportamiento humano; esta variación se fundamenta en el reconocimiento de los aspectos positivos que se derivan de esas diferencias entre sujetos. Estos estilos cognitivos, considerados dentro de los postulados de la escuela cognoscitiva porque influyen significativamente en la percepción del entorno son:

- Los extrovertidos (vigorizados por el mundo exterior), les gusta estar rodeados de gente, la variedad y la acción. Se comunican con libertad, pueden actuar sin pensar y pueden impacientarse cuando se trata de un trabajo que hay que hacer lentamente.
- Los introvertidos (vigorizados por el mundo dentro de su propia cabeza), les encanta trabajar solos, pensar antes de actuar, estar en un ambiente tranquilo y silencioso, no les gustan las interrupciones y pueden trabajar en un mismo proyecto durante mucho tiempo; están interesados en las ideas y son cuidadosos de los detalles.
- Los sensitivos (la información proviene de confiar en los sentidos), suelen ser buenos en los trabajos que exigen prestar atención al detalle, antes de actuar les gusta decidir la forma en la que van a hacer las cosas y van paso a paso hasta cumplir el objetivo que se han fijado.
- Los intuitivos (la información proviene de tratar de captar los patrones esenciales), les gusta resolver problemas nuevos, disfrutan aprendiendo cosas y adquiriendo nuevas habilidades, se guían por la inspiración y trabajan a ratos sólo cuando se sienten llenos de energía, llegan a conclusiones rápidamente.
- Los racionales (confían en el análisis para las decisiones), valoran y organizan las ideas en secuencias lógicas, tienden a ser breves y se comportan siempre como si se encontraran ocupados, por lo que pueden parecer impersonales.

- Los sentimentales (confían en lo que sienten para las decisiones), dan mucha importancia a los sentimientos, tienden a ser simpáticos y agradables, pueden subestimar la importancia del pensamiento racional y tienden a divagar.
- Los críticos (viven de una manera planificada, ordenada y controlada), son juiciosos, les gusta planificar el trabajo y seguir siempre un plan, toman las decisiones con rapidez y siempre hacen aquello que se les encarga.
- Los perceptivos (viven de una manera flexible, espontánea), son curiosos, pueden implicarse en demasiados proyectos a la vez y puede que tengan problemas para terminarlos o para llegar a una conclusión.

Desde la perspectiva de Mintzberg (1999), la escuela cognoscitiva es representada por la lechuza, el animal considerado como el más inteligente de la selva, símbolo de sabiduría, analítico, con capacidad inigualable para girar su cabeza 360° y con potentes ojos que le permiten ver en la noche para analizar todo lo que pasa a su alrededor. De acuerdo con esta analogía, el estilo del estratega de la escuela cognoscitiva; es una persona muy analítica que le gusta saber con quién está trabajando, busca indagar en las acciones y en la personalidad de los demás para saber cómo influye esto en la empresa al ubicarlos en los puestos indicados según su carácter, experiencia y conocimiento. Gusta proteger su entorno y haría un gran esfuerzo por capacitar a sus empleados porque considera que el conocimiento es la herramienta esencial para la creación de estrategias

Conclusiones sobre la escuela cognoscitiva

Esta escuela resalta que las estrategias difieren en sus estilos cognitivos, de allí que al estudiar las características de la conducta humana, también contribuyen a informar sobre la creación de las estrategias como conceptos, mapas, esquemas y marcos de la realidad. Por eso se proponen cuatro grupos de dimensiones opuestas, basados en el trabajo de Karl Jung (1921): extroversión (vigorizado por el mundo exterior) introversión (vigorizado por el mundo dentro de la propia cabeza); sensibilidad (la información proviene de confiar en los sentidos); intuición (la información proviene de tratar de captar los patrones esenciales); pensamiento (confiar en el análisis para las decisiones) - sentimientos (confiar en lo que se siente para las decisiones); criterio (vivir de una manera planificada, ordenada, controlada) - percepción (vivir de una manera flexible, espontánea).

Desde la perspectiva de la escuela cognoscitiva es importante centrarse en los procesos mentales del sujeto y creer firmemente en que las decisiones que éste tome no son más que el resultado del conocimiento y la experiencia directa que ha tenido con el entorno; así como la concepción actual del mundo que se

genera en su cerebro, construida a través de aquellas situaciones que ha protagonizado durante su vida como una especie de película objetiva del mundo.

La escuela cognoscitiva influye de manera importante en la labor de las organizaciones contemporáneas, al tener claro que es el ser humano el centro de todo campo de estudio, analizando sus actos y teniendo presente que la mejor forma para cambiar y dirigir los pasos de una empresa se da al modificar simultáneamente las estructuras y esquemas mentales de aquellos que la dirigen, para que de este modo sus decisiones y acciones también se vean reflejadas y renovadas como un crisol que promueva el desarrollo colectivo.

El pensamiento estratégico es el reflejo de la visión que el hombre hace del mundo con base en la interpretación de su realidad para transformarla en una realidad colectiva y utiliza imágenes y pensamientos conscientes e identificables que forman representaciones mentales a través de esquemas de experiencia y acciones existentes que llevan a la creatividad, adaptación, proactividad y sinergia a través de su experiencia directa que influencia sus acciones futuras, y es capaz de sintetizar enormes conjuntos de información y reflejar su estilo personal en la creación de estrategias efectivas para su empresa u organización.

Escuelas de naturaleza descriptiva y colectiva

La escuela de aprendizaje está catalogada como de naturaleza descriptiva y colectiva porque considera que el mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Por lo tanto, emergen con el tiempo a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o “aprende”: pero el aprendizaje se consigue con la experiencia y éste no es exclusivo sino colectivo, de allí que considera que en la organización hay muchos estrategias en potencia. Por ello, más que formular estrategias se ocupa de pensar en cómo se crean a través de un constante proceso de aprendizaje, y de aprender de las equivocaciones, es decir, con un modelo permanente de ensayo y error en el cual el crear y aplicar son herramientas esenciales para generar estrategias.

Escuela de aprendizaje. La creación de la estrategia como un proceso emergente

Genera la estrategia con base en sus procesos de adaptación y aprendizaje, es decir, las estrategias surgen sobre el camino a medida que se van presentando los problemas de la organización.

Walter Kiechel escribió que sólo el 10% de las estrategias formuladas llegan a ser aplicadas alguna vez. Por lo tanto, cada vez que fracasa una estrategia se puede considerar que fracasa la formulación de la misma (Mintzberg, et al., 1999, p. 228).

Los autores enfatizan que la escuela de aprendizaje está acorde con la idea de que los cambios o situaciones que ocasionan nuevas estrategias se dan día a día y no están proyectados en un plan formal; hay que tener en cuenta que muchas veces esto lo hacen los directivos o cualquier otro miembro de la organización.

Esta escuela comenzó con la publicación de *The science of 'muddling through'* (La ciencia de "salir del paso") de Charles Lindblom (1959). Allí sugería que el diseño de políticas públicas no era un proceso dilatado y controlado sino uno por demás desordenado, por el cual los funcionarios trataban de manejar un mundo que sabían era demasiado complejo para ellos. Al decirlo violó todas las premisas del management "racional" pero describió claramente una realidad que a todos les resultaba familiar. El "incrementalismo" desarticulado de Lindblom plantea que las decisiones se toman en el margen, más para resolver problemas que para explotar oportunidades (Mintzberg, et al., 1999, p. 230).

En la evolución de esta escuela surge posteriormente el incrementalismo lógico de James B. Quinn (1980) con su libro *Strategies for change: logical incrementalism* (Estrategias para el cambio: incrementalismo lógico), que razonó que en las organizaciones la alta gerencia era quien orientaba la estrategia determinante o decisiva e infirió que éstas evolucionaban y que los cambios que se daban en el entorno apresuraban las acciones. Para Quinn la estrategia la lidera un director superior, y el resto del personal influye sobre ésta de manera determinante. El principal actor, según Quinn, sigue siendo el arquitecto de la estrategia que es el directivo superior soportado por un equipo de menos rango en la organización (Mintzberg, et al., 1999, p. 233).

Quinn, al hablar de incrementalismo lógico, sugería que las organizaciones ven la estrategia como una concepción integrada. "La verdadera estrategia evoluciona a medida que las decisiones internas y los hechos externos confluyen para crear un nuevo consenso para actuar, ampliamente compartido por los integrantes del equipo de dirección". Y lo definió como un proceso continuo y dinámico que, al momento de cristalizarse la estrategia, ya ha puesto algunos de sus componentes en práctica. Con la estrategia se genera espacio y compromiso psicológico, lo que garantiza una implementación flexible. La integración constante de estos

procesos incrementales de formulación e implantación es para Quinn el corazón del management estratégico efectivo.

Posteriormente surge otra teoría y es la evolutiva impulsada por los autores Nelson y Winter, quienes consideran que “los cambios se derivan de su interacción en lugar del liderazgo per se” (Mintzberg, et al., 1999, p. 234). Sostienen Nelson y Winter que en la organización no hay una racionalidad global específica o única y que los cambios emergen con el tiempo a través de las rutinas. De manera similar, expresan que éstas y las nuevas situaciones conforman posibilidades de aprendizaje. A medida que la organización se adapta a los cambios generados en su entorno, desaparecen rutinas ineficientes y aparecen unas nuevas que implican aprendizaje (Mintzberg, et al., 1999, p. 235).

Pero ¿quién impulsa el cambio?, ¿quién lo lidera? Algunos hablan de paladines, actores estratégicos individuales que, desde distintas posiciones en la empresa, encabezan proyectos. Como ocurre en las pequeñas compañías nuevas o en las grandes que no pierden su vocación innovadora porque le dan libertad a su gente de trabajar sobre nuevas ideas prometedoras y desarrollar nuevos productos. La conclusión de Burgelman –autor de un modelo de proceso de las iniciativas internas o *internal venturing*– es que las nuevas ideas nacen en lo profundo de la organización, reciben el apoyo de un “padrino” de la línea media, que es el encargado de lograr la autorización de la alta dirección, es decir, de unir la conducta estratégica autónoma exitosa en el nivel operativo con el concepto corporativo de maniobra. Pero, aunque este proceso termine en un movimiento estratégico, no necesariamente implica formación de estrategia. Por lo general, estas iniciativas tienen un tiempo propio, que las separa antes que subsumen en la organización. Por eso, para lograr que esas “chispas creativas” se integren en nuevas perspectivas estratégicas es un desafío que depende de otros dos conceptos desarrollados por la escuela de aprendizaje: sentido retrospectivo y estrategia emergente.

El sentido retrospectivo hace referencia a estrategias: deliberadas o premeditadas, que son las que se centran en el control, en asegurar que las intenciones directivas sean llevadas a cabo adjudicando justamente ese sentido retrospectivo del estratega y la estrategia emergente que pone énfasis en el aprendizaje porque reconoce la capacidad de la organización para experimentar. Nace de la interacción, el conflicto, el ajuste consiguiente, el aprendizaje mutuo y el eventual consenso. Como la hierba en el jardín: la raíz de las estrategias encuentra asiento en los lugares más extraños. Algunas proliferan y se tornan organizacionales, aunque nadie las reconozca como tales y menos aún las gerencie para lograrlo.

Estas estrategias pueden provenir de las actividades de un líder individual o de un pequeño equipo ejecutivo, tal como ha sugerido Quinn¹⁰.

La estrategia emergente significa orden no intencional e infiere que se aprende a través de la experiencia. Los patrones pueden formarse a partir del impulso de factores externos o necesidades internas, antes que por el pensamiento consciente de cualquiera de los actores. Por tanto, para asociarla al aprendizaje hace falta considerar que el verdadero aprendizaje ocurre en la interacción entre pensamiento y acción, cuando los actores reflexionan sobre lo que han hecho.

El concepto de sentido retrospectivo está respaldado por Karl Weich¹¹, quien sostiene que el management está ligado de modo inextricable al proceso de darle sentido a la experiencia pasada. Una idea sensata que rompe con décadas de tradición en management estratégico, aquel precepto según el cual la formulación necesariamente debe preceder a la implementación. No hay duda de que la realidad emerge de la interpretación y actualización constante de la experiencia pasada. Necesitamos orden, pero las anomalías ocurren y nos obligan a reacomodar ese orden. Así, las organizaciones pueden aprender al reconocer los patrones en su propia conducta, transformando las estrategias emergentes del pasado en estrategias deliberadas para el futuro.

Las premisas de esta escuela, según Mintzberg, et al., (1999), son:

- La estrategia es concebida como un proceso de aprendizaje en el transcurso del tiempo.
- Todas las personas de la organización aprenden y la responsabilidad de este proceso no está en un único líder.
- El aprendizaje se da de manera emergente teniendo en cuenta las experiencias pasadas.
- Las iniciativas son tomadas por cualquier individuo dentro de la organización, o algunas de ellas son promovidas por toda la organización. Las iniciativas que tengan éxito pueden convertirse en patrones que se convierten en estrategias emergentes. Después estas pueden llegar a convertirse en premeditadas.
- En esta escuela el papel del líder es el de administrar el proceso de aprendizaje estratégico, para que emerjan las nuevas estrategias.

10. Referido por Mintzberg, Ahlstrand y Lampel en su texto *Safari a la estrategia* (1999).

11. *Ibíd.*

Peter Senge, en su libro *La quinta disciplina* (1995), fue quien hizo reverdecer el interés por el aprendizaje. Aunque la mayor parte de la literatura lo toma como un proceso con énfasis en el gerenciamiento del cambio, surgieron tres líneas de pensamiento que relacionan el aprendizaje organizacional con la formación de la estrategia: el aprendizaje como creación de conocimiento, las capacidades dinámicas de Hamel y Prahalad y la teoría del caos.

Para Prahalad y Hamel (1990) la estrategia depende del aprendizaje y el aprendizaje de las “capacidades”. Definen al management estratégico como un proceso de aprendizaje colectivo destinado a desarrollar y luego explotar las competencias difíciles de imitar, cuya identificación, desarrollo y gerenciamiento pone en manos del top management.

Quienes se inclinan por la teoría del caos afirman que el aprendizaje se limita a enfatizar lo constante y persistente en lugar de promover lo innovador y revolucionario. Uno de los principios de la teoría del caos sostiene que conjuntos simples de relaciones deterministas pueden producir resultados que responden a un patrón y al mismo tiempo son impredecibles. Un ejemplo de Lorenz, repetido con insistencia, ilustra este principio: una mariposa que agita sus alas en Brasil puede desatar un tornado en Texas. Teniendo en cuenta que el enfoque tradicional del management pone el acento en el control, el orden y la previsibilidad, el caos y el desorden aparecen para muchos como enemigos, como fuerzas destructivas que deben ser controladas. Pero para autores como Nonaka o Stacey son propiedades inherentes a la organización y no extrañas a ella. Las alteraciones constantes que enfrentan los gerentes encierran importantes oportunidades creativas que pueden aprovecharse para generar un aprendizaje que trascienda las formas de pensamiento estratégico establecidas, así las organizaciones deben tomarse como sistemas dinámicos en estado de permanente desequilibrio. Deben darle la bienvenida a la inestabilidad y buscar la crisis como un mecanismo para trascender los propios límites; en otras palabras, la “revolución permanente”.

Nonaka y Takeuchi (1995), autores de *The Knowledge-Creating Company*, sugieren a los gerentes occidentales olvidar el conocimiento explícito y el viejo estilo de aprendizaje y empezar a concentrarse en el discernimiento, la subjetividad, la intuición y los palpitos, el conocimiento implícito. A diferencia del explícito, es personal, específico para el contexto, difícil de formalizar y comunicar. De allí que la función de los mandos medios sea crucial, ya que son quienes sintetizan el conocimiento tácito que les llega tanto de la línea de contacto con los clientes como de los *senior managers*, lo convierten en explícito y lo incorporan

a nuevos productos y tecnologías. Los mecanismos para hacerlo son cuatro y se resuelven en una espiral de conocimiento. El conocimiento tácito compartido en la socialización inicial se convierte en explícito a través del análisis, la metáfora y otros usos del lenguaje en la etapa de externalización. Ya codificado es posible transferirlo y combinarlo, un paso previo a la internalización que lleva ese conocimiento explícito nuevamente a su fase tácita. “La esencia de la estrategia está en desarrollar la capacidad organizacional necesaria para adquirir, crear, acumular y explotar el conocimiento”. Como los únicos creadores de conocimiento son los individuos, la organización debe facilitar ese proceso alentando el aprendizaje individual y estimulando la síntesis grupal a través del diálogo, la discusión, la experiencia compartida y la observación.

En el *Safari a la estrategia*, de Mintzberg (1999), el animal que, por analogía, representa esta escuela es el mono, que según la teoría y la observación aprende de los errores. El mono es el animal que imita y aprende todo lo que ve a su alrededor, se adapta con mucha facilidad a su entorno e intenta una y otra vez lo que se propone hacer y esto es precisamente lo que le deja enseñanza. Si se cae cien veces, cien veces se levanta, le gusta interactuar y adquirir experiencia a través de nuevos intentos. De acuerdo con esta metáfora, el estilo del estratega de la escuela de aprendizaje es una persona que le gusta aprender de los errores que ha tenido en el tiempo, su vivencia es la experiencia que le sirve de base para tomar decisiones, tiene como as bajo la manga varias estrategias emergentes por si llegado el caso falla algo en mitad de camino, le gusta dar consejos y escucharlos, además le gusta que otros aporten ideas porque no necesariamente el líder debe ser el que crea las estrategias.

Conclusiones sobre la escuela de aprendizaje

Compensando la excesiva racionalidad y deliberación de las escuelas anteriores, la escuela de aprendizaje significó un aire de renovación. Pero, en exceso, resulta tan perjudicial como el otro extremo. Aunque la organización “aprenda” constantemente, las estrategias no “emergen” siguiendo un cronograma predeterminado, menos aún en el calor de la batalla. En una crisis, por ejemplo, algunas organizaciones necesitan un líder que centralice la estrategia antes que un proceso de aprendizaje descentralizado. En otros casos, el aprendizaje excesivo puede socavar una estrategia coherente y perfectamente viable. No se trata de aprender por aprender: el objetivo es elaborar una perspectiva estratégica firme, que ocasionalmente se modifique cuando resulte necesario. Eso implica equilibrar cambio y continuidad. El otro efecto negativo del exceso es

la emergencia de estrategias no queridas ni buscadas. En síntesis, la gente tiene que aprender pero también trabajar eficientemente.

Las estrategias emergentes no son necesariamente malas y las premeditadas buenas. Los estrategias efectivos las combinan de manera que se vean reflejadas las condiciones inmediatas, en particular la capacidad de pronosticar junto con la necesidad de reaccionar ante sucesos inesperados.

La escuela de aprendizaje ofrece una solución para ocuparse de la complejidad y de la imprevisión en la formación de la estrategia, además de que ofrece la posibilidad de participación de todos los miembros de la organización, lo cual la hace fuerte en condiciones de cambio continuo.

Escuelas de visión colectiva

Las escuelas de visión colectiva consideran que el proceso estratégico es responsabilidad de toda la organización y por lo tanto se considera como un proceso social y cooperativo en el que las estrategias surgen a través de la negociación, ya sea entre grupos en conflicto en una organización, o entre la misma institución y su ambiente externo, o como un proceso reactivo frente a las influencias de ese ambiente, como también mediante el aporte de los miembros de la organización que están inmersos en una cultura, la cual interviene decisivamente a la hora de crear la estrategia. Se consideran en este grupo las siguientes escuelas:

- Escuela de poder
- Escuela cultural
- Escuela ambiental

Escuela de poder. La creación de estrategia como un proceso de negociación

Según la propuesta fundamental de la escuela de poder, la negociación entre grupos opuestos o de interés (*stakeholders*)¹² consigue resultados favorables

12. Algunos grupos de interés de las empresas son: los clientes, los proveedores, los empleados, los competidores, la Comunidad de influencia de la empresa, los organismos de control y vigilancia del Estado, entre otros. Cada organización de conformidad con la actividad económica que desarrolle, debe reconocer a sus grupos de interés y promover la consolidación de sinergias con miras a fomentar la creación de riqueza, incremento de la productividad y la competitividad.

para la organización y por lo tanto la política es aplicable a la estrategia porque se analizan las redes de poder existentes, junto a posibles alianzas: la política se vuelve sinónimo del aprovechamiento del poder en formas que no son las puramente económicas si se tiene en cuenta que en la práctica el poder y la política nunca han estado ausentes de las organizaciones, por ello esta escuela enfoca la creación de la estrategia como un proceso de negociación que se puede dar, ya sea entre grupos dentro de una organización o en el ambiente externo.

Cada organización como sistema político se ve afectada por intereses, conflictos, fuerzas de poder, que determinan el estilo de dirección que pueda adoptar la gerencia. La estrategia se desarrolla como un proceso de negociación entre los poseedores de poder dentro de la organización y los stakeholders externos.

Según Mintzberg, et al., (1999) la escuela de poder exterioriza la conformación de la estrategia en el uso de influencias para lograr que estas sean favorables a determinados intereses. Se propone que dentro de este proceso hay dos ramas: el micropoder, que se refiere al conflicto interno y al juego político para dirimir estos asuntos personales y otra relacionada con el macropoder, cuando es la organización la que usa el poder actuando en beneficio propio.

Este poder puede darse entonces como un proceso interno o externo, lo cual lleva a denotar que se defiende la creación de la estrategia como un proceso emergente. El concepto de estrategia en esta escuela se fundamenta en el estudio de los movimientos y la selección de una posición. Es significativo en este pensamiento estratégico comprender la forma como se crea el poder dentro de las organizaciones y entre ellas. El entorno es maleable y la empresa busca establecer una posición de poder para establecer las reglas del juego. Sólo aquí la empresa se encuentra en una posición inmejorable de competitividad si logra “imponer” las reglas del juego a través de un proceso de concertación y negociación.

Los autores consideran que un contexto adecuado para su implementación es aquel en el cual se presentan periodos importantes de cambio para la organización, en organizaciones grandes y maduras y en organizaciones complejas, donde son muchos los individuos que poseen el poder, al igual que en aquellas donde el cambio estratégico se bloquea por aquellos que tienen el poder y también donde no hay una orientación clara y diversos funcionarios intentan tomar decisiones.

Las premisas de esta escuela son:

- La formación de la estrategia depende del poder y la política, interna y externa. En consecuencia, tienden a ser emergentes.
- El micropoder ve a la estrategia como un juego.
- El macropoder ve a la organización promoviendo su propio bienestar, mediante el control o la cooperación (Mintzberg, et al., 1999, p. 328).

El animal que metafóricamente representa esta escuela es el león, considerado el rey de la selva, es el más poderoso, busca acapararlo todo, no le gusta que otros leones lleguen a su manada, porque sabe que corre el riesgo de ser desbancado, es soberbio y majestuoso, y a la vez tranquilo, lo típico de sus manadas es que solo hay un líder que controla, pero en ocasiones todos quieren serlo y generan conflictos entre sus miembros. Según esta analogía, el estilo del estratega de esta escuela es una persona que le gusta negociar y aplicar el juego del poder y la política. Está en disposición de escuchar propuestas y de debatirlas hasta llegar a acuerdos que beneficien a la compañía, pero en ocasiones puede tornarse soberbio y majestuoso en el uso del poder formal o legítimo y mostrar su deseo de imponer y de sólo informar, y dejar en el ambiente el mensaje de acaparar en lugar de compartir.

Conclusiones sobre la escuela de poder

La escuela de poder permite que la gente más fuerte sobreviva en la organización y abre el espacio para asegurarse de que todos los puntos de vista de un tema sean discutidos por completo y permitir con esto que no se presenten excusas cuando se quiera implantar la estrategia o algún plan de acción, por lo cual puede ayudar a romper los obstáculos a cambios necesarios y disminuir la resistencia cuando se toma una decisión.

Es útil para entender y promover las alianzas estratégicas, los proyectos de riesgo compartido y para hacer análisis profundo de las expectativas de los grupos de interés o *Stakeholders*, ya que en el enfoque estratégico considera relevante la relación de la organización con aquellos colectivos afectados por sus actividades, para gestionar la percepción que estos grupos tienen de la empresa y responder a sus expectativas y necesidades. En toda organización estos colectivos son muy numerosos y con intereses y pretensiones diferentes, lo cual constituye un reto para el estratega el lograr converger en un solo interés, el de la organización, los diferentes objetivos de los grupos opuestos o de interés.

Sin embargo, el poder y el uso de la política en exceso puede convertirse en una gran limitante de los planteamientos de esta escuela, pues de alguna manera

se pueden presentar posiciones divisionistas que a su vez generan puntos de conflicto que no permiten que la negociación de la estrategia se realice de manera ágil y eficaz. De otra parte, todo proceso de negociación y concertación es costoso y desgastante para los participantes y para la organización en general, y en algunas ocasiones puede conducir a no construir ninguna estrategia sino apenas a hacer ciertas maniobras tácticas.

Escuela cultural. La creación de estrategia como un proceso colectivo

En la escuela cultural la formación de la estrategia está relacionada con un proceso colectivo y cooperativo, donde la interacción social, las creencias y los valores compartidos juegan un papel fundamental (Rhenman y Normann a fines de los años sesenta en Suecia). Esta se concentra en la influencia de la cultura en el mantenimiento de la estabilidad estratégica y explica las razones de la resistencia al cambio, al ocuparse de los valores dominantes en las organizaciones. La escuela cultural ve el proceso de formación de la estrategia apoyado en la fuerza social de la cultura, que es lo que diferencia una organización, una industria o una nación de las otras. Cada organización tiene su propia cultura, y en sí misma es una cultura que interviene decisivamente a la hora de crear la estrategia.

La escuela cultural es el reflejo de la escuela de poder. “El poder toma esa entidad llamada organización y la fragmenta; la cultura une a un conjunto de individuos en una entidad integrada llamada organización” (Mintzberg, et al., 1999, p. 332).

Mintzberg, et al., describen que la cultura es un concepto conocido, central para los antropólogos, descubierto por la teoría del management en los años ochenta gracias a la implementación que se dio en las empresas japonesas y a su respectivo éxito. Aunque imitaban la tecnología norteamericana, hacían las cosas de otra manera. Por lo tanto, varios investigadores señalaron que precisamente su cultura era la responsable de la diferencia de los resultados.

Sobre la cultura los autores manifiestan que “...sólo puede mantenerse la ventaja en el mercado cuando ésta se basa en recursos originales, imposibles de imitar y para los cuales los competidores no pueden encontrar sustitutos... estos atributos objetivos se reducen a aquello que es único en una organización como sistema cultural” (Mintzberg, et al., 1999, p. 334).

Las premisas de la escuela cultural se resumen en: (Mintzberg, et al., 1999, p. 387).

- La creación de estrategia es un proceso de interacción social, basado en las creencias e ideas compartidas por los miembros de una organización.
- El individuo adquiere esas creencias a través de un proceso de asimilación cultural, por eso se asocia cultura organizacional con conocimiento colectivo y la valora como la fuerza o “el alma” de la organización.
- Los miembros de la organización pueden, por tanto, describir sólo parcialmente las bases de su cultura: su origen y explicación no son necesariamente claros.

Como resultado, la estrategia es perspectiva antes que posición, de acuerdo con las intenciones colectivas y reflejadas en los patrones por los cuales las “capacidades” de la organización son protegidas y utilizadas para lograr ventajas competitivas. La estrategia es entonces deliberada, aunque no siempre absolutamente consciente.

La cultura y, en especial, la ideología no alientan el cambio tanto como la perpetuación de la estrategia existente. A lo sumo tienden a promover cambios de posición dentro de la misma perspectiva estratégica.

Una cultura rica dentro de una organización se define como un conjunto fuerte de convicciones compartidas apasionadamente por sus miembros, que distingue a la entidad de las otras. Por lo tanto, los vínculos entre los conceptos de cultura y estrategia son muchos y variados, pero los que más se resaltan son:

- Estilo de toma de decisiones.
- Resistencia al cambio estratégico.
- Superar la resistencia al cambio estratégico.
- Valores dominantes.
- Choque de culturas.

El animal que metafóricamente representa esta escuela es el pavo real. Entre las aves, la más hermosa de todas, es imponente y le gusta alardear mostrando su belleza, su majestuosidad, siente que es único en su especie y que nadie lo podrá igualar. De acuerdo con esta analogía, el estratega de la escuela cultural es una persona que valora mucho la cultura que tiene a su alrededor y hace parte de ella, presume para demostrar que su cultura organizacional es mejor que las demás y trata de generar ventaja competitiva de aquellos aspectos que considera únicos en su organización. Le gusta competir y además le gusta ganar.

Conclusiones sobre la escuela cultural

La escuela cultural acentúa el papel crucial que los procesos, las creencias y los valores sociales desempeñan en la toma de decisiones y en la formación de la estrategia.

La propuesta que presenta esta escuela intenta implicar a los distintos grupos y departamentos que existen dentro de la compañía en la formación de la estrategia; sin embargo, algunas dificultades se presentan en este proceso porque es muy difícil cambiar la cultura, es un debate que implica mucho tiempo, y por más que se intente cambiar ciertos factores no se logra totalmente el objetivo, sino que la cultura de la organización se transforma o adapta a nuevas circunstancias, pero cambiarla totalmente es imposible. Lo que no sucede en el caso contrario, es fácil destruirla. Si se le otorga poder a un manager profesional que esté desconectado de la cultura, éste puede destruirla rápidamente.

En la escuela cultural no se tienen en cuenta algunos aspectos importantes de la formación de la estrategia, como son la parte analítica y cuantitativa. Se enfoca tanto en su interior, que no tiene en cuenta los competidores, los clientes y el mercado cambiante en el que está inmersa la organización.

Escuela ambiental. La creación de estrategia como un proceso reactivo

En esta escuela se define la creación de la estrategia como un proceso reactivo, donde la iniciativa no proviene del interior de la organización sino de su contexto externo, dándole una gran validez e importancia al entorno que la compromete y al respectivo análisis y estudio para comprender las fuerzas y sus respectivas presiones que ejercen sobre ella. Sus orígenes provienen de estudios procedentes de Hannan y Freeman (1967).

A través de esta escuela se afirma que la organización reacciona por las fuerzas del entorno, lo que podría inferir que el proceso de creación de estrategias se puede reducir a un curso de reacción refleja. Aunque en las otras escuelas se considera el entorno como un factor adicional, ninguna otra lo ve como el actor determinante.

Como en esta escuela el liderazgo y la organización están supeditados al ambiente, la formulación y la decisión de la estrategia pasan a estar en el entorno. Por lo cual, según este enfoque, la organización debe estar preparada para enfrentarse a las fuerzas del ambiente, ya que de lo contrario será expulsada por

esas fuerzas. De acuerdo con esta escuela, el líder de la organización es visto en un papel pasivo, donde su rol principal es leer y comprender el entorno y buscar estrategias que le permitan a la organización adaptarse. De acuerdo con Mintzberg, et al., (1999) se basa en la teoría situacional o contingente, pues plantea que no hay una única manera de dirigir la organización, porque existe una dependencia del contexto, del tipo de organización, del tamaño, su tecnología, de los competidores, del mercado, de la hostilidad externa, entre otras fuerzas del medio.

El entorno, por lo general, es tratado como un conjunto de fuerzas vagas “allá fuera”: En efecto, es todo aquello que no constituye la organización misma. Se dice que cuanto más estable el ambiente externo, más formalizada la estructura interna. Mintzberg, et al., (1999) describió cuatro dimensiones responsables por las diferencias en las organizaciones:

- Estabilidad, el entorno de una organización puede variar de estable a dinámico.
- Complejidad, el entorno de una organización puede variar de simple a complejo.
- Diversidad del mercado, los mercados de una organización pueden variar de integrados a diversificados.
- Hostilidad, el entorno de una organización puede variar de munífico a hostil.

El animal que representa esta escuela es el avestruz, con sus grandes ojos observa todo lo que está a su alrededor, es un gran corredor, nadie lo podrá alcanzar. Su particularidad es que cuando cree necesario esconde su cabeza para analizar qué pasa en su interior, cuida sus huevos persistentemente y es muy sobreprotector, cuando alguien se acerca a sus huevos, se enfrentará como una bestia. De acuerdo con esta analogía el estilo del estratega de la escuela ambiental es una persona que le gusta indagar qué pasa en el medio para cambiar lo que tiene o prevenir que pase algo que perjudique a la organización. Es una persona competitiva, que le gusta estar más en el exterior que en el interior de la empresa, tiene liderazgo y está dispuesto a realizar los cambios que considera necesarios.

Conclusiones sobre la escuela ambiental

La escuela ambiental se interroga sobre cómo las organizaciones se adaptan o intervienen sobre sus ambientes, porque el ambiente es considerado como el agente principal, mientras que la organización se comporta como un ente pasivo, ya que su reacción estratégica depende netamente de las fuerzas externas.

Los enfoques contingentes y la ecología de las poblaciones permiten delimitar las opciones estratégicas con un apoyo importante en la conformación de las organizaciones, ya que parte de la premisa de la adaptación biológica que se basa en la selección natural de la supervivencia del más apto o fuerte. Igual sucede en la industria donde se gana posicionamiento en el mercado siempre y cuando se ofrezcan productos inocuos de excelente calidad y con procesos óptimos dentro de las empresas que puedan ser catalogadas como superiores frente a los que ofrezca la competencia.

La escuela de la configuración. En búsqueda de la integración de la perspectiva estratégica. La creación de estrategia como un proceso de transformación

Los primeros estudios sobre configuración se hicieron en la McGill University y el interés creció a partir de la tesis doctoral de Pradip Khandwalla, en la que, a partir de datos empíricos se afirmaba que las organizaciones funcionaban eficientemente porque agrupaban características diversas de manera complementaria en función de eventuales combinaciones de estructura y poder.

En 1962 Chandler presentó la escuela de gestión estratégica llamada de configuración, que plantea agrupar las fuerzas para revolucionar las estructuras. Posteriormente, Mintzberg, et al., (1999) distinguen los enfoques normativos, o sea aquellos que enfatizan sobre la manera como la estrategia debería concebirse, más que sobre la manera como ella se realiza efectivamente. Tres escuelas se mencionan en este planteamiento: la del diseño, la de la planificación y la del posicionamiento.

Durante el desarrollo de éstas escuelas el entorno económico, social y cultural era considerado estable por lo que la construcción de la estrategia no incluía la participación de toda la arquitectura organizacional y por ende no era importante considerar de manera detallada el “cómo” hacer para que lo diseñado se lleve a cabo de manera efectiva y eficaz, de tal forma que las estrategias se reducían a simples ideas informativas.

Otros enfoques descriptivos involucran diversos actores y fuerzas en la formulación de la estrategia que se evidencian en las escuelas de aprendizaje, de poder, en la cultural y en la ambiental.

Mientras que los contextos teóricos de las primeras escuelas consideran que la construcción de la estrategia tiene que ver con el orden, en el planteamiento metodológico e instrumental estratégico de su bosquejo, así como la simplicidad de la estrategia en las organizaciones, quienes están enrolados en la escuela del conocimiento tienen dudas acerca del poder intelectual del estratega, los partidarios del aprendizaje rechazan el aspecto deliberado y rescatan lo emergente. Pero es bien sabido que ninguna estrategia podría ser puramente una cosa o la otra, de ser así, se privarían de la experiencia o el control, por ello, estas características rápidamente se ven confrontadas por la escuela de la configuración, ya que los estados requeridos para cada organización tendrán necesariamente que ver con un contexto específico. Más que un proceso, se trata de destacar la circunstancia única para cada institución, por ello, finalmente se plantea el enfoque taxonómico, el cual es representado por la escuela de la configuración, que presta mucha atención a lo ocasional, pero cuantificado, y a aquello que constituye una ruptura.

Sus seguidores pretenden integrar y combinar todas las anteriores escuelas juntando los diferentes elementos: el proceso de elaboración estratégica, el contenido de la estrategia, las estructuras organizacionales y su contexto, en etapas diferentes del crecimiento de la empresa o de su madurez estable conciben la elaboración de la estrategia como un proceso de transformación, es decir, el paso de un estado a otro, que integra gran parte de la literatura normativa y las prácticas del cambio estratégico.

La escuela de la configuración considera como altamente probable la presencia de periodos de relativa estabilidad para luego ser precedidos por movimientos significativos que deben ser aprovechados por las organizaciones en procesos creativos de transformación que catapulten cada unidad estratégica para convertir cada amenaza en una oportunidad. Esto sólo será posible siempre y cuando el estratega tenga la capacidad integradora y altamente especializada e innovadora en la aportación de cada aspecto del resto de las escuelas del pensamiento estratégico.

Sin embargo, la situación no se presenta de manera tan ordenada y mucho menos sencilla. La escuela de configuración considera como una fuerte limitación el número de configuraciones para la organización en un periodo considerable, esto es, no todas las configuraciones son válidas para la organización. Además, se destaca el carácter subjetivo que tienen en la mente del estratega ya que al establecerse una configuración determinada se distorsiona la realidad porque,

en efecto, no hay aparentemente un distanciamiento entre la configuración organizacional y la ecuación personal del estratega.

Según Mintzberg, et al., (1999, pp. 386-387), cada estrategia debe combinar aspectos de diferentes escuelas. ¿Cómo imaginar un sistema que no enlace progreso y ruptura, o que no tenga en cuenta los aspectos intelectuales y sociales, las exigencias del entorno, la energía de un líder o los datos que provee el conocimiento? ¿Quién puede creer en una estrategia estrictamente deliberada o en una totalmente emergente? ¿Acaso denigrar el aprendizaje no es tan estúpido como negar el control?

La realización sigue la misma regla. A veces es individual y vinculada con el conocimiento, a veces interactiva y social. Puede ser racional y deliberada (como en las antiguas industrias de producción masiva), o adaptable y emergente (como en las empresas dinámicas de alta tecnología). El entorno puede presentarse extremadamente difícil, o dejar cierta libertad de acción a los emprendedores.

Los especialistas en estrategia tienen alguna cualidad similar a la de los carniceros: cortan la realidad según les convenga, tomando sólo un pedazo del animal, e ignoran el resto. Pero las organizaciones no pueden permitirse esa forma de ver el medio. Tienen que considerar al animal completo y mantenerlo vivo, alguien podría preguntar, ¿por qué no ceder el lugar a quienes desmembran al “elefante-estrategia”, habida cuenta de que entre todos llegan a recomponer sus múltiples matices? Simplemente porque los matices no hacen gran impacto, al menos en la práctica. El motivo no radica en que los gerentes sean insensibles a los matices; en realidad, viven de ellos. Más bien, se funda en el hecho de que los managers, al igual que todos nosotros, comprenden mejor al mundo cuando lo reducen a categorías. Las categorías pegan fuerte. Los matices vienen después. La clave reside en apreciar las categorías, y luego tratar de superarlas. Por eso vale la pena tener en cuenta que, en materia de management estratégico, los fracasos más rotundos fueron cometidos por ejecutivos que tomaron en cuenta sólo un punto de vista (Mintzberg, et al., 1999).

Toda organización debe estar en capacidad de adoptar cualquiera de los postulados de las diferentes escuelas del pensamiento estratégico; todo dependerá del momento histórico en que se encuentre, de su cultura organizacional y del estratega o timonel que tenga.

La configuración describe los estados que vive la organización con su respectivo contexto que la rodea y la transformación responde al hecho mismo de

la creación de la estrategia. Sin embargo, la configuración y la transformación son dos caras de una misma moneda: cuando una organización apadrina una configuración determinada, la formación de la estrategia es, en este caso, el proceso de pasar de una configuración a otra, es decir, el de transformarse. Dichos cambios de estado configuran modelos o tipos. Es el caso de las empresas nuevas, especialmente en industrias emergentes, las que tienden a depender del líder emprendedor y de estrategias visionarias las cuales va a operar estructuras simples. Dichos modelos suelen responder a una secuencia o ciclo de vida organizacional. Esa misma empresa, a medida que la industria madura puede necesitar otro modelo, más estructurado. La función de la estrategia entonces es “sacudir” a la organización para que pueda pasar de un estado a otro. Para algunos, el ciclo es progresivo, para otros, la transformación es más pausada y complicada, entonces se habla de la revitalización.

Las premisas de la escuela de configuración son:

- Casi siempre las instituciones pueden describirse en términos de algún tipo de configuración estable de sus características.
- Esos períodos de estabilidad se ven interrumpidos ocasionalmente por una transformación; un salto hacia otra configuración.
- Estos estadios sucesivos responden a una secuencia.
- La clave del management estratégico es sostener la estabilidad y, periódicamente, reconocer la necesidad de una transformación, tratando de manejar ese proceso disruptivo sin destruir el organismo.
- El tipo de proceso de formación de la estrategia depende del momento y del contexto. Las escuelas representan distintas configuraciones.

En esta escuela se identifican unas etapas en el proceso de configuración de la estrategia en una organización que son:

- Desarrollo, contratar personas, establecer sistemas, adoptar posiciones estratégicas, entre otras.
- Estabilidad, sintonizar las estrategias y estructuras, entre otras.
- Adaptación, cambios marginales en las estructuras y posiciones estratégicas.
- Esfuerzo, buscar un nuevo sentido de orientación, ya sea de la nada, cambiando o mediante la experimentación.
- Revolución, transformación rápida de muchas características al mismo tiempo.

Metafóricamente, el animal que representa esta escuela es el camaleón, porque tiene la virtud de camuflarse y adaptarse a nuevos estados y contextos de su entorno con el fin de sobrevivir. Su capacidad de pasar inadvertido cambiando de color es su ventaja, así podrá esconderse de sus depredadores, además cambia de color dependiendo de su estado de ánimo y le gusta moverse de un lado a otro, un animal muy cambiante que se adapta a lo que le conviene. De acuerdo con esto, el estilo del estratega es una persona muy abierta al cambio, que le gusta estar aprendiendo de todo, ve la necesidad de tener que estar transformando la estrategia para el éxito de la empresa, le gusta adaptarse a las nuevas circunstancias y procura motivar para que los demás también se adapten. Si es necesario, cambia todo a su alrededor por conveniencia, aunque competir no está en su mente, le gusta estar siempre de primero. Usa todos los métodos y herramientas necesarios para crear estrategias exitosas.

Conclusiones sobre la escuela de la configuración

Esta escuela, a pesar de ser la recopilación de las demás escuelas, lo que hace es definir que dependiendo de cada momento por el que esté pasando la organización se genera la estrategia, puede coger de todo un poco, además porque la escuela de la configuración resalta las características más importantes de cada una de las escuelas, las mejora y entra a funcionar la transformación como un elemento esencial para la creación de la estrategia.

La estrategia y la forma de organización están cercanamente integradas y deben ser reconciliadas. Una organización se puede describir en términos de cierta configuración estable de sus características que adopta por un espacio de tiempo un tipo particular de contexto. Esto la hace comportarse de determinadas maneras, que a su vez da lugar a un grupo particular de estrategias. Los periodos de estabilidad son interrumpidos de vez en cuando por un cierto proceso de transformación. Por lo tanto, la formación de la estrategia en sí misma tiene varias configuraciones.

Es importante destacar la capacidad de la alta dirección en el proceso de integración de los elementos de la organización en su acepción más amplia, así por ejemplo, el papel del director creativo que considera de inicio que debe existir una relación intrínseca entre la estrategia y el desarrollo organizacional, de esta manera reconoce las influencias recíprocas y el dinamismo en el que se mueven las organizaciones hoy en día.

No se pueden imaginar diseños de estrategias que no vayan de la mano con los constantes cambios de su entorno; sin embargo, empiezan a surgir preguntas

que pueden ir en contraste con lo planteado por la escuela de las relaciones humanas, preguntas como: ¿la transformación de la organización es inevitable por la construcción misma de la estrategia?, ¿estará justificada la decisión de reducir cada vez más personal o de llevar a los niveles mínimos la escala salarial de la base de las organizaciones?

Todas las escuelas del pensamiento estratégico aparecieron en diferentes momentos del desarrollo de la administración estratégica. Algunas lograron su madurez y han comenzado a declinar. Otras se desarrollan actualmente; otras sólo asoman un poco gracias al contexto de agrupación que tiene la escuela de la configuración. Esta escuela –inspirada en la historia– se recomienda para organizaciones en constante cambio, empresas que requieran revitalización o transformación. El estratega tendrá que ejercer un liderazgo categórico y prescriptivo, como agente de un cambio revolucionario.

Así las cosas, podríamos decir que lo que pretende la escuela de la configuración es diseñar un planteamiento estratégico para la organización según sean las circunstancias y el estado de madurez alcanzado por la empresa.

Es aquí donde la estrategia que resulta de los estados y momentos que la organización vive se convierte en una posibilidad real de transformación y no de contemplación de su medio ambiente externo y situación interna de la organización.

El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón

El entorno de los negocios es cada vez más complejo y difícil, lo que hace que la sobrevivencia de las empresas sea cada vez más riesgosa, porque se mueven en un ambiente impredecible, competitivo y amenazador. Su permanencia depende de la movilización diaria de sus líderes con miras a garantizar y promover un desarrollo sostenible en los ámbitos de competitividad, productividad e innovación. Por lo tanto, la esencia de su gestión administrativa está precisamente en movilizar e integrar el talento humano de la organización, construyendo sobre ese poder intelectual combinado de todos sus colaboradores, una empresa sólida que pueda enfrentar las turbulencias y limitaciones del medio ambiente hoy, es decir, una organización inteligente, “donde la gente expanda continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultiven nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva quede en libertad, y donde la gente aprenda a aprender en conjunto” (Senge, 1995, p. 11).

Para mantener este ambiente humano y competitivo es necesario un cambio fundamental en la manera de pensar, porque las premisas, creencias y hábitos que pudieron haber funcionado bien en el pasado, deben ser desafiados en el presente para poder garantizar un mejor futuro. Los problemas generados con una forma de pensar no se pueden resolver, si no es cambiando dicha forma de pensar, por lo tanto, la “sabiduría tradicional”, enfocada en una visión crematística, debe ser sustituida por una no convencional más adecuada para resolver los tiempos de crisis e incertidumbre que viven las organizaciones hoy. ¿Pero cuál es el pensamiento no convencional que permite generar un ambiente humano, productivo, competitivo e innovador?

Este dilema lleva al grupo de investigación “a pensar sobre el pensamiento”, como un desafío para superar el paso de los cambios, entender e interpretar el entorno, reflexionar sobre las necesidades insatisfechas y abrir la mente a nuevas posibilidades de mirar el mundo. De allí que antes de abordar el pensamiento estratégico es pertinente preguntarse: ¿Qué es el pensamiento?

¿Qué es el pensamiento?

Según S.L Rubinstein “el pensamiento, en el auténtico sentido de la palabra, consiste en una penetración en nuevas capas de lo existente..., consiste en plantear y resolver problemas del ser y de la vida, consiste en buscar y hallar respuestas a la pregunta de cómo es en realidad lo que se ha hallado, qué hace falta para saber cómo vivir y qué hacer” (Rubinstein, 1966, p. 125).

La construcción del pensamiento humano es uno de los procesos socio-biológicos más emocionantes de descubrir. El pensamiento se manifiesta en el hombre de manera embrionaria desde los primeros meses de vida. El perfeccionamiento y desarrollo de esta capacidad transcurre en relación con la experiencia vital adquirida en el transcurso de la existencia del hombre.

“Pensar, en la teoría del conocimiento, significa reflexionar sobre la conciencia lúcida y su desarrollo a lo largo de la historia, es decir, la conciencia crítica que se relaciona con la potenciación de la realidad y con el reconocimiento de opciones” (Zemelman, 1983).

Si se entiende el pensamiento como un proceso histórico-cultural implicaría enriquecer la historia de la ciencia en el marco de una historia de la conciencia que esclarezca los puntos en que convergen y difieren.

Evidentemente, es necesario ir más allá de la simple constatación histórica de que la ciencia se desarrolla por medio de paradigmas que representan visiones de la realidad. Según las conclusiones de Thomas Kuhn (1971), en su libro *La estructura de las revoluciones científicas*, surge la cuestión de ¿cómo romper con los límites para ver lo nuevo a partir de reconocer las anomalías en vez de enclaustrarse en lo establecido?

La percepción de las anomalías expresa la capacidad para romper con las estructuras cognitivas desde el propio conocimiento acumulado. Como observa Kuhn, “la novedad surge sólo difícilmente”, pues “sólo lo previsto y lo habitual se experimenta, incluso, en circunstancias en las que más adelante podrá ob-

servarse la anomalía”. Pero esta resistencia al cambio reviste el aspecto positivo que garantiza “que los científicos no serán distraídos con ligereza y que las anomalías que conducen al cambio del paradigma penetrarán hasta el fondo de los conocimientos existentes” (Kuhn, 1971, pp.109-111).

¿Pero qué podemos decir de los hombres cotidianos, de los no científicos?, o como diría Michel de Certeau (1994), ¿qué decir del hombre ordinario¹³?

El hombre común, el hombre ordinario, arrastra consigo la herencia del sentido común no formulada ni explícita, del mismo modo que arrastra la herencia de la instrucción desde formulaciones metafísicas, epistemológicas y lógicas, que han ido calando en su conciencia¹⁴ a lo largo de su desarrollo histórico, fruto de su interacción cultural que enriquece su capacidad lógica como producto de una ampliación de su capacidad racional que se corresponde con un ensanchamiento de los ámbitos de la realidad (internos y externos) donde el hombre puede ejercer su capacidad de acción y reacción, de ahí la herencia de estructuras conceptuales o parametrales que limitan el pensamiento y por ende la construcción de conocimiento. El cómo piensa y lo qué piensa no son propiedades inherentes al pensar, ya que son expresiones de parámetros teóricos y también culturales. Luego, la conciencia se retroalimenta de una relación con la realidad cuyos contenidos no se restringen a lo cognitivo, sino que está abierta al desafío de nuevas realidades susceptibles de diferentes modalidades de apropiación, entre ellas la capacidad de observar y pensar (Zemelman, 1983).

La construcción del conocimiento es uno de los procesos que sigue el diseño de redes o sistemas y aún no se conocen con certeza sus posibilidades de ampliación y potenciación, ya que el medio en el que interactúa el hombre no cambia de manera regular o sobre una base ordenada y rara vez también se producen cambios dramáticos continuos. La clave, entonces, es detectar discontinuidades, turbulencias, situaciones con originalidad propia, que no tienen precedentes y allí emerge la necesidad de modelar el pensamiento de manera adecuada, sutil y exclusiva que reconozca que la potencialidad de pensar se nutre de la capacidad de mirar, meditar, interactuar, representar, soñar, imaginar, divagar, visionar...

13. De Certeau define al hombre ordinario como “el quien sea” o el “todo el mundo”, es un lugar común, un topos filosófico. Este personaje general es “todos” y “ninguno”, es el hombre en su actuar cotidiano.

14. Referida a la conciencia lúcida o crítica como aquella que se relaciona con la potenciación de la realidad y con el reconocimiento de opciones (Zemelman en su texto *Historia y política del conocimiento*, 1983).

El conocimiento se teje entonces con el sueño, el arte de crear y diseñar¹⁵ nuevas posibilidades y opciones, es decir, se construye en el arte de disoñarla¹⁵. Cada ser humano sueña con lo que tiene: expectativas, posibilidades, experiencias, percepciones, frustraciones... Sobre ellos se construyen sus sueños diurnos, sus sueños nocturnos, sus utopías, sus vivencias y sus crónicas. “Somos lo que conocemos”. Si el ser humano comienza a pensar de otra manera, verá su realidad de otra manera y sus actos comenzarán a cambiar, impactar y trascender porque la posibilidad de hacer realidad los sueños y comunicarlos hace derribar las limitaciones, cuando el deseo es vehemente.

Exactamente así ocurre en el papel gerencial. Es posible imaginar el proceso de formulación de estrategias como una serie de decisiones en secuencia que sigan la siguiente lógica lineal: establecimiento de visión estratégica; misión o finalidad de la organización; objetivos, ámbito de la empresa; posicionamiento competitivo; metas; estrategias y planes de acción de respaldo. Sin embargo, en el campo empresarial actual lo impredecible es lo cotidiano, lo inesperado es lo que cada día enfrenta el empresario y esa historia empresarial se construye por la ruptura y no por la continuidad.

El cambio se da cuando hay crisis y ésta proviene de la no adaptación a un mundo totalmente diferente. Luego la transición de lo antiguo a lo nuevo no se puede ver con una lógica lineal ni secuencial, se trata de una ruptura y como tal es conflictiva, agudiza las contradicciones entre las fuerzas que buscan la estabilidad, el *statu quo* organizacional y las que promueven el cambio. Al respecto Rowan Gibson afirma: “Lo cierto es que el futuro no será una continuación del pasado sino una serie de discontinuidades” (1997 p. 117) y Charles Handy complementa: “No se puede mirar el futuro como una continuación del pasado... porque el futuro va a ser diferente. Y realmente tenemos que lograr desaprender nuestra manera de manejar el pasado para poder manejar el futuro” (1990 p. 15). “Si queremos escapar de la atracción gravitacional del pasado tenemos que ser capaces de replantear nuestras propias ortodoxias. Debemos volver a generar nuestras estrategias esenciales y replantear nuestras creencias fundamentales sobre cómo vamos a competir” (C.K. Prahalat, 2005, p. 108).

A partir del análisis anterior es posible proponer que la responsabilidad de creación de la estrategia está cimentada en los valores, la visión, los sueños, las expectativas, las capacidades y actitudes de los dirigentes organizacionales y de

15. Disoñar, en palabras de su creador, León Octavio Osorno, es “lo que hacen quienes diseñan su vida de acuerdo con sus propios sueños”.

su equipo creador para analizar y resolver los problemas, ya que en los albores del nuevo milenio, el entorno al que se deben enfrentar las organizaciones se ha vuelto mucho más competitivo y cambiante, haciendo necesario que éstas desarrollen estrategias que especifiquen ventajas competitivas sustentables que aseguren su éxito en el futuro apalancando la productividad¹⁶, competitividad¹⁷ y efectividad de la organización¹⁸.

Pero más que formular estrategias en la empresa, el reto mayor está en aprender a pensar estratégicamente, porque implica dejar atrás la organización basada en la explotación de los recursos hacia la verdadera satisfacción del cliente, es “dejar de vender lo que se produce y comenzar a vender lo que el cliente necesita” (Gibson, 1997, p. 159); es pasar de los productos ofrecidos hacia las necesidades satisfechas, es cambiar el modo de: *¿cómo vende la empresa?*, hacia el modo *¿cómo compran los clientes?*

Es considerar que la empresa brinda la posibilidad de satisfacer las necesidades crecientes del mundo, por lo tanto, más allá de la prevalencia de la competencia en mercados compartidos, se trata de explorar en espacios de mercado no aprovechados (nichos) mediante las oportunidades que ofrecen las tecnologías y demás medios. Entonces, *¿qué es pensar estratégicamente?*

¿Qué es pensar estratégicamente?

El pensamiento estratégico contrasta fuertemente con el pensamiento convencional (pensamiento lineal) cuya metodología de razonamiento se basa en la linealidad y la repetición, pensamiento automatizado, de respuesta previsible, que aplica una norma permanente ante situaciones similares, contrastando con la intuición pura¹⁹ (conclusiones sin análisis), que de alguna manera es un atri-

16. Una organización es productiva si hace lo más y de mejor calidad, con lo menos. Para lograrlo debe, en principio, ser eficiente, es decir, hacer las cosas bien, en lo posible sin errores, sin desperdicios y oportunamente, dentro de un clima organizacional plenamente gratificante.

17. Una organización es competitiva cuando logra que los consumidores la prefieran frente a la competencia, debido a la óptima satisfacción que les brindan sus productos y/o servicios, lo que puede conducirla a incrementar su participación en el mercado.

18. Una organización es efectiva si alcanza su misión de desarrollo (de la sociedad, los empleados y los accionistas) y es altamente productiva y competitiva.

19. Específicamente es un sentir sin pensar; al respecto, el filósofo alemán Immanuel Kant en su obra *Crítica de la razón pura* (1787) define este tipo de intuición como intuición sensible, que es la forma de conocer por medio de los sentidos, sin hacer uso de la razón.

buto positivo y necesario en términos del ideario del pensamiento estratégico, pero que se combina con elementos múltiples y complejos.

El pensamiento estratégico es una actitud que nace en el momento en que el empresario toma conciencia de la necesidad de establecer unos objetivos que dirijan a la organización hacia un camino seguro y competitivo frente al ente cambiante que es el entorno. Surge cuando lleva a la organización a cuestionamientos como: ¿Quiénes somos como empresa? ¿Por qué existimos? ¿Hacia dónde nos dirigimos? Preguntas clave que los buenos gerentes se formulan para asegurar que las empresas mantengan los esfuerzos debidamente enfocados hacia un norte claro, mediante un plan que trata de evitar el desperdicio de recursos y fuerzas en afanes de muy poca o ninguna importancia para la “razón de ser”²⁰ de la organización. “Pensar estratégicamente es concentrarse en los puntos críticos de una situación y hacer las preguntas directas que den claridad a la estrategia” (Ohmae, 2004, p. 16).

Uno de los aspectos centrales del pensamiento estratégico es que busca garantizar un futuro de éxito sentando bases fuertes en los procesos administrativos, operativos y financieros, mediante el análisis que permite decidir si el proyecto que desarrolla la organización es viable o no, si se justifican sus procedimientos en torno a lograr la misión y la visión de la empresa, y si el camino es el acertado para reducir la incertidumbre, minimizar los riesgos y maximizar las oportunidades, ya que “el pensamiento estratégico es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica; como también la capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores y saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro” (Alles, 2003, p. 197).

El pensador estratégico muestra el camino o la ruta que debe seguir cada uno de los integrantes de la organización y sus diferentes elementos productivos, garantizando un engranaje con la competitividad empresarial en una búsqueda auténtica de la relación ganar-ganar²¹, porque el pensamiento estratégico en

20. También conocida como misión de la empresa, función, tarea básica o propósito de la empresa. Finalidad o motivo que condujo a la creación de la organización y al que debe servir.

21. El ganar/ganar es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas. Ganar/ganar significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios. Con una solución de ganar/ganar todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome, y se compro-

la empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos, ya que brinda las bases para la planeación estratégica que lleva a la creación de un equipo directivo con una misión compartida de futuro y un compromiso personal que hace que todos se identifiquen con los proyectos organizacionales y sus estrategias.

Luego, la puesta en práctica de este enfoque estratégico precisa disponer de un pensamiento creativo e innovador, que mediante un juicio razonado basado en la experiencia visualice y proyecte la supervivencia de la empresa valiéndose de distintos sistemas de información tanto interna como externa, tal como lo refiere Mintzberg, et al., (1999), “el pensamiento estratégico es un proceso de síntesis en el que se usa la intuición y la creatividad para crear una visión de la dirección que el negocio debe seguir”, por lo tanto, en el mundo de los negocios el pensamiento estratégico se ve asociado con el proceso intelectual, intuitivo, divergente, imaginativo, análogo y simultáneo que busca combinar los métodos analíticos con la elasticidad mental.

De allí que, analizando las posturas de los diferentes autores, una síntesis pertinente de lo que es pensamiento estratégico lleva a inferir que tiene que ver con la capacidad para visualizar el futuro y articular la forma de llegar a él (Matiz, 2007), por lo que requiere una combinación de formas de pensamiento:

- Enfoque sistémico
- Capacidad de análisis y síntesis
- Creatividad, sensibilidad
- Intuición

Enfoque sistémico en el pensamiento estratégico

El pensador estratégico requiere de esta condición básica que le implica ser consciente de la articulación o interrelación que existe entre todos los elementos y

meten con el plan de acción. Ganar/ganar ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. La mayoría de las personas tiende a pensar en términos de dicotomías: fuerte o débil, rudo o suave, ganar o perder. Pero este tipo de pensamiento es fundamentalmente defectuoso. Se basa en el poder y la posición, y no en principios. Ganar/ganar, en cambio, se basa en el paradigma de que hay mucho para todos, de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de los otros. Ganar/ganar se basa en la creencia de que existe una tercera alternativa. No se trata de “tu éxito o el mío”, sino de un éxito mejor, de un camino superior.

variables del entorno y lo lleva a tener una visión global del mundo para pensar y proyectar la organización más allá de una mera ganancia de tipo crematístico.

Un sistema se define como un conjunto de elementos interdependientes e interactuantes que forman un todo organizado. Un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que busca satisfacer algún propósito común. Ya desde Friedrich Hegel (1770-1831) se hablaba de este concepto fundamental al que le atribuye cuatro propiedades:

1. El todo es más que la suma de sus partes.
2. El todo determina la naturaleza de las partes.
3. Las partes no pueden comprenderse si se consideran en forma aislada del todo.
4. Las partes están dinámicamente interrelacionadas o son interdependientes.

El enfoque sistémico implica desviar la perspectiva gerencial tradicional basada en la linealidad y repetición que considera la organización como una máquina que opera en forma rutinaria, eficiente, exacta y predecible, hacia un enfoque que reconoce la organización como un sistema vivo, abierto y complejo que existe en un medio ambiente del cual depende para sobrevivir y satisfacer sus variadas necesidades. Un organismo inteligente con capacidad para autorregularse y aprender.

El enfoque sistémico abre la mente para la comprensión de las relaciones entre los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas, las fortalezas y debilidades de su propia organización para identificar la dirección que el negocio debe seguir, y poner en marcha la mejor respuesta estratégica que satisfaga a todos los grupos de interés. Sin embargo, lastimosamente:

“... desde muy temprana edad nos enseñan a analizar los problemas fragmentando el mundo. Al parecer esto facilita las tareas complejas, pero sin saberlo pagamos un precio enorme. Ya no vemos las consecuencias de nuestros actos: perdemos nuestra sensación intrínseca de conexión con una totalidad más vasta. Cuando intentamos ver la ‘imagen general’, tratamos de ensamblar nuevamente los fragmentos, enumerar y organizar todas las piezas. Pero, como dice el físico David Bohm, esta tarea es fútil: es como ensamblar los fragmentos de un espejo roto para ver un reflejo fiel. Al cabo de un tiempo desistimos de tratar de ver la totalidad” (Senge, 1995, p. 11).

Hasta la década de los años sesenta la empresa se consideraba como un sistema cerrado cayendo en el determinismo y aplicación de la lógica mecánica de la máquina artificial a los problemas de lo vivo y de lo social. Por ello, su orientación era de adentro hacia fuera, el futuro se analizaba en función de la extrapolación del comportamiento histórico, de allí que el énfasis era en la definición del negocio: misión de la empresa y procesos formales de planeación.

Más aún, en la Revolución Industrial (1780) se encuentra otro resultado impactante del pensamiento analítico (lineal) y una visión cerrada de la empresa, en el que el trabajo se analizó en sus partes para reducirlo a elementos indivisibles repetitivos, estudio del cual surge la administración científica de Frederick Taylor, la producción en masa y el análisis de tiempos y movimientos, entonces, la gente acabó comportándose como una máquina en el trabajo, con todas sus consecuencias de enajenación, como lo expresó Charles Chaplin en “Tiempos modernos”, su obra magistral de 1936.

El pensamiento estratégico emerge revolucionariamente desafiando el pensamiento tradicional que procura alinear las situaciones de la realidad a los esquemas rígidos pre-elaborados. El pensamiento estratégico propone entender e interpretar el entorno, es decir, el escenario o espacio donde debe desarrollarse la actividad empresarial y donde están instaladas las necesidades, en una búsqueda persistente para adaptar y aprovechar la mejor combinación de los recursos existentes. Se prioriza el análisis de cada uno de los componentes que conforman una situación, para potenciar las capacidades de los factores y así obtener una ventaja más evidente. De este modo, la organización comienza a verse como un sistema abierto que interactúa con su entorno en el proceso continuo de transformar recursos de entrada en salidas como servicios o bienes terminados.

Con Andrews y Ansoff adquiere relevancia el estudio del pensamiento estratégico a partir de los años setenta, considerando precisamente el papel central del medio ambiente externo en el diseño de la estrategia y la manera en cómo éste configura o modifica el planteamiento estratégico de las organizaciones en forma continua, así como éstas pueden influir sobre el macroambiente en el que operan, el cual es moldeado por las influencias de la economía en su conjunto, la demografía, los valores y estilos de vida de la sociedad, la legislación y regulaciones gubernamentales, los factores tecnológicos y, más cercanas, la industria y el área competitiva en la que opera la empresa.

Reconocer la importancia de los sistemas y subsistemas interactuantes en el mundo empresarial conlleva el reconocimiento del pensamiento sistémico como un elemento que conforma el pensamiento estratégico. En este sentido la empresa, como un sistema abierto, recibe múltiples interacciones e influencias y, por lo tanto, la perspectiva de análisis cambia de afuera hacia adentro, pero en todo momento se reconoce que debe haber un reflujo de información en sentido bidireccional que debe ser analizado e interpretado continuamente para tener plena conciencia de que los propósitos del todo (misión, visión, objetivos y valores) son lo más importante y por lo tanto se deben generar respuestas coherentes y acertadas hacia adentro y afuera del subsistema organizacional y esto implica reconocer y comprender las relaciones que existen entre los sucesos y disponer de una capacidad mayor para comprenderlos e influir en ellos, tener en cuenta el todo y las partes, así como las conexiones entre las partes, y estudiar el todo para poder comprender las partes. Ser conscientes de que la probabilidad de explicar el todo organizacional es directamente proporcional a la integración multidisciplinaria y a la capacidad creativa de las personas para lograrlo.

Con el enfoque sistémico hay conciencia de que el sistema organizacional, más que una totalidad como unidad, es una totalidad de relaciones, por ello las respuestas estratégicas no son vistas desde la perspectiva de ganar o perder, amigo o enemigo. Una empresa puede tener éxito sin que las demás tengan que fracasar. “La red de valor y la noción de coopeitividad surgen como una posibilidad de realizar alianzas estratégicas o simplemente coopeitir sin tener que competir sino más bien complementar la cadena, articular la red o reconocer que se es parte de un gran sistema: proveedores, empresa, clientes, competidores y complementadores del negocio” (Brandenburger y Nalebuff, 2005, p. 108). Mientras más unida sea la malla de relaciones más definido será el sistema, más estable, más fuerte, más fácil de dirigir y de lograr el mejor holismo enriquecido²².

Con el enfoque sistémico se adopta una posición equilibrada con visión amplia del entorno porque se hace necesario el acceso a la información sobre el mundo y la posibilidad de articularla y organizarla. Es tan necesario el pensamiento que separa como el pensamiento que reúne. El pensamiento sistémico busca al mismo tiempo distinguir pero sin desunir y religar. Por ello, tan importante es el análisis que nos permite conocer las partes de un sistema, como la síntesis, mediante la cual estudiamos cómo se produce la integración de esas partes en el sistema. De allí la necesidad de estudiar el siguiente elemento esencial del pensamiento estratégico.

22. Sistema pleno de cualidades y posibilidades, resultado de una excelente interacción interna y con el entorno.

Capacidad de análisis y síntesis

El análisis es el punto crucial de arranque del pensamiento estratégico porque es la habilidad para identificar problemas, llegar a los hechos reales, obtener respuestas y arribar a conclusiones. Un análisis exhaustivo, tanto externo como interno a la compañía, le lleva a tener una amplia visión tanto del negocio como del mercado en el que se pretende mover.

Quien tiene un enfoque sistémico al estudiar un cierto aspecto de la realidad analiza cuáles son los distintos elementos que lo forman, al tiempo que trata de especificar cómo se produce la integración de esos elementos en la unidad del problema que está analizando, porque si divide un sistema no consigue sistemas más pequeños sino un sistema defectuoso que probablemente no funcionará.

Por lo tanto, para él, tanta importancia tiene el todo —el propio sistema— como las partes, y al considerar el sistema como una unidad lo hará sin perder de vista las partes que lo forman, pero al considerarlas no perderá de vista que son eso, partes conectadas de un todo en el que su disposición es fundamental porque funcionan juntas y su comportamiento depende de la estructura global. Si se cambia la estructura se modifica el proceder del sistema. Más aún, considerará que forma parte de esa urdimbre y no se concentrará en “fotos instantáneas” o en partes aisladas del sistema sino que mirará la totalidad, para no perder de vista el holismo enriquecido, es decir, esas propiedades emergentes o cualidades que adquieren los sistemas como producto de la interacción interna entre sus partes y con el entorno.

Mientras la capacidad de análisis le permite desagregar las partes constitutivas de un todo para entender su funcionamiento, la capacidad de síntesis le permite entender la composición de ese todo por el ensamblaje de sus partes. Luego la capacidad de análisis sirve para conocer, mientras que la capacidad de síntesis le sirve para comprender.

En el pensamiento estratégico es tan necesaria esa capacidad de análisis como la capacidad de síntesis porque le permiten reconocer lo importante frente a lo no relevante y filtrar, resumir e integrar la información realmente significativa ante tanto cúmulo de datos que se reciben a diario por los diversos medios de comunicación. “Los grandes tomadores de decisiones no son aquellos que procesan la mayor cantidad de información posible, ni tampoco los que ocupan la mayor cantidad de tiempo posible deliberando, sino aquellos que han perfeccionado el arte de filtrar pocos factores importantes de entre un número abrumador de variables” (Gladwell, 2005, p. 188).

La necesidad de ser creativo para ser un pensador estratégico

Pensar estratégicamente implica también tener una actitud abierta al cambio, una actitud crítica de las propias ortodoxias, concepciones y prácticas administrativas que supone la capacidad de cuestionarlo todo, salir de lo rutinario para poner en práctica soluciones nuevas con miras a conservar la unidad, el propósito o el bien común del sistema, y reconocer que las empresas son creaciones humanas con un conjunto de necesidades que precisan de la comunicación en distintos niveles para la toma de decisiones y están inspiradas en los principios, valores, costumbres, creencias, normas, métodos y técnicas que facilitan la interrelación entre las personas dentro de las organizaciones, y de éstas con el entorno.

Las constantes modificaciones económicas y de mercado en función de las exigencias de los clientes obligan a las empresas a desarrollar aun más sus estrategias de competitividad; desde esta perspectiva, dicha tendencia ha condicionado a las organizaciones a adoptar nuevas modalidades gerenciales y asumir figuras que posibiliten su permanencia en el mercado, manteniendo niveles de productividad y eficiencia que satisfagan a los clientes con elevados estándares de calidad y con excelente servicio, lo cual requiere creatividad, como esa capacidad de encontrar, imaginar y definir lo nuevo para lograr los objetivos de innovación²³ y cambio en la empresa (Rodrigo, 2000).

Luego, la estrategia no sólo es algo que se ha ideado, es algo que acontece, que emerge continuamente en las empresas en la medida que las personas responden y reinterpretan su sentido de identidad y propósito en la organización. Es algo sólidamente argumentado que debe iniciarse con un plan y luego ser lo bastante flexible para cambiarlo a medida que avance y se ponga en práctica, permitiéndose evolucionar en respuesta a los cambios del entorno.

En consecuencia, la esencia de la estrategia, ya sea militar, diplomática, de negocios, deportiva o política, es construir una posición que sea tan sólida y potencialmente flexible en ciertas áreas, para alcanzar las metas organizacionales a pesar de lo imprevisible del comportamiento, la razón determinante es que no se desenvuelve en el ámbito temporal de lo actual; por el contrario, su campo de acción es el futuro, tanto en el tiempo como en el uso y previsión de los recursos considerados; sin duda alguna un mayor nivel de claridad al

23. Cuando la capacidad creativa (la idea) se estructura y se traduce en mejoramiento o creación de un producto, servicio o modelo de negocio (nuevo, novedoso, original) que tiene impacto en el mercado, y es percibido positivamente por un grupo de clientes, es posible afirmar que se ha generado innovación.

articular la estrategia permitirá instaurarla más profundamente en los hábitos de la organización y en las mentes de sus creadores a través de la autoconciencia que le permita transitar inteligentemente hacia un liderazgo eficaz, con el fin de entender primero el problema y posteriormente escoger la opción más adecuada para su solución.

Evolucionar y adaptarse a estos tipos de cambios y paradigmas de los nuevos tiempos conlleva el logro de avances en su capacidad de innovar, competir y conectarse con sus clientes y desarrollar conocimiento acerca de la creación mental para definir la estrategia ganadora y no repetir o imitar lo que otros han hecho, lo que contribuye a no saturar el mercado y lograr la generación de verdaderas ventajas competitivas basadas en la creación de valor²⁴.

El pensador estratégico ve más allá de la superficie del problema. No toma todo como se lo dicen en primer término. Tiene interés de conocer el mundo para indagar y tener la posibilidad de crear nuevos productos o conocer procesos complementarios para la organización. Vive en función de la búsqueda de los factores clave de éxito, para lo cual es minucioso, curioso, detallista, tiene en cuenta todos los factores presentes en la situación.

“Cuando nos sentimos incómodos, insatisfechos, inquietos, atentos, viendo lo que sucede a nuestro alrededor, innovando, moviéndonos permanentemente, con la mente tranquila, serena, sabiendo hacia dónde vamos, estamos pensando estratégicamente” (Ocaña, 2006); esta reflexión ayuda a identificar la dimensión creativa que propicia el pensamiento estratégico, que es un hábito común que todos los seres humanos realizan en sus actividades cotidianas pero que en ocasiones no se es consciente de haberla ejecutado.

La capacidad estratégica se refuerza a medida que se aprende a observar pacientemente la variabilidad de las situaciones e impulsa los procesos creativos sobre las posibilidades otorgadas por el pasado histórico a través de la sociedad presente; razón por la cual la creatividad no se identifica con la pura espontaneidad, con el brotar algo de la nada, pues es el elemento básico de la idea, debido a que al adoptar una actitud creativa, los conceptos se enriquecen de contenido y dejan de oponerse abruptamente para complementarse.

La creatividad resalta como una habilidad imprescindible para la evolución de las organizaciones, además de ser fundamental para el surgimiento e introducción continua de innovaciones; se es creativo cuando se asume activamente ciertas

24. Innovación ligada a lo que los compradores valoran, según Kim y Mauborgne en su libro *La estrategia del océano azul*, 2005.

posibilidades que ofrece el entorno y da lugar a algo nuevo y valioso, tiene una mente abierta: no descarta inmediatamente ideas que a primera vista parezcan imposibles. Ve los problemas como oportunidades. Está preparado para realizar modificaciones en sus estrategias o planes con el fin de permitir cambios bruscos en el proceso y beneficiar la culminación del plan. Está enterado de todo lo que sucede en su medio, es decir, tiene interés por las noticias, la política, el deporte, el entretenimiento, la economía, etc. Dichas casualidades vinculan estrechamente a las realidades que las ofrecen.

La creatividad no es más que un reto al mejoramiento y a la innovación en la organización frente a las nuevas oportunidades y amenazas de su entorno que desafían a la misión de la empresa; es un instrumento de solución a los problemas implícitos en beneficio de una nueva calidad de vida de la organización y los grupos de interés.

La intuición: la “chispa creativa” que guía el pensamiento estratégico

Gladwell (2005) afirma que el estratega requiere intuición, considerada como una certeza repentina sobre algo que le facilita tomar buenas decisiones con poca información. Esta intuición puede ser experta, producto de la experiencia, la cual hace relaciones de familiaridad entre situaciones conocidas y da un rápido marco de actuación; sin embargo, Duggan (2008) sugiere que la intuición también puede ser estratégica y realiza conexiones nuevas en la mente, diferentes de la experiencia, para enfrentar situaciones desconocidas y encontrar una solución favorable a la situación. En este caso, se basa más en el pensamiento que en el sentimiento por lo que su desarrollo es lento.

Según Duggan (2008), la intuición estratégica funciona especialmente para tomar decisiones en situaciones desconocidas y para sustentar su tesis propone el término “destello de lucidez”²⁵ que funciona en la mente reuniendo “trozos separados del pasado para armar su estrategia futura” apoyado en von Clausewitz (1968), quien en su libro *De la guerra* presenta “el vistazo, como la clave en la estrategia” y sobre éste Clausewitz explica cuatro pasos de cómo ocurre:

25. William Duggan (2008) define los destellos de lucidez como fragmentos o piezas en la cabeza que se reacomodan de un nuevo modo espontáneamente. Duggan establece que los grandes logros de la historia humana han ocurrido gracias a destellos de lucidez, como por ejemplo cómo encontró su estilo Picasso, cómo conquistó Napoleón a Europa, cómo triunfó el movimiento de los derechos civiles, entre otros, y en el campo empresarial por ejemplo, cómo se fundó Microsoft, cómo ha triunfado Google en la web, etc.

- Los ejemplos históricos: la memoria acumula hechos pasados y de ellos depende la intuición experta, de la experiencia y de hechos históricos que llegan a la mente consciente cuando se viven situaciones similares y se toman decisiones sobre la base de estas experiencias pasadas.
- La presencia de ánimo: basada en la capacidad de ver metas diferentes de las tradicionales, nuevas posibilidades de acción, despojándose de las ideas y metas previas.
- El destello de lucidez: una vez la mente se despeja y junta ciertas experiencias o hechos pasados, se da la posibilidad de una nueva combinación de los elementos para aprovecharlos libremente en la mente.
- La resolución, determinación, propósito y voluntad de hacer las cosas, de poner en acción ese destello de lucidez que ha llegado a la mente.

Para Clausewitz (1968) la meta y la forma de alcanzarla surge en la medida en que la mente se despeja, en dejar fluir libremente la combinación de elementos para emprender una acción y no partiendo primero de una meta definida para luego decidir cómo alcanzarla.

Luego la intuición estratégica es un proceso que tiene lugar en la mente del individuo en un instante determinado, cuando se unen diferentes piezas de formas inusuales, formando nuevas ideas, claras y precisas, que guían hacia decisiones acertadas; sin embargo, aunque esto ocurre en cuestión de segundos, es producto de una disertación de largo tiempo (consciente o subconsciente), a diferencia de la intuición ordinaria que es producto de un sentimiento o una emoción que se describe como presentimiento o corazonada más que como pensamiento lógico. Una de las características que marcan la intuición estratégica es la racionalidad y la originalidad de la combinación.

En el pensamiento estratégico se requiere la intuición, porque es lo que permite tener la sensación de certeza de que se toma la mejor decisión, aun teniendo pocos datos, porque se pone en juego el conocimiento desde la experiencia, la percepción, la perspicacia y la sagacidad, cimentadas en principios, creencias y valores. La intuición estratégica es un proceso que ocurre en la mente del individuo, producto de su conocimiento y su experiencia, sumado a sus representaciones sociales²⁶ que se unen de manera única en un momento preciso,

26. Las representaciones sociales constituyen modalidades de pensamiento práctico orientados hacia la comunicación, la comprensión y el dominio del entorno social, material e ideal. En tanto que tales presentan características específicas de organización de los contenidos, las operaciones mentales y la lógica (...) Desde sus múltiples aspectos intenta dominar esencialmente nuestro entorno, comprender y explicar los hechos e ideas que pueblan nuestro

como resultado de un análisis lento y detallado sobre un tema o una situación en particular. El desarrollo de la misma lleva tiempo; sin embargo, el momento en que la persona tiene ese “destello de lucidez” es de un instante, en el cual se aclaran las ideas y la forma de ver las cosas es diferente, surge así, esa “chispa creativa”.

Desde luego, quien tiene pensamiento estratégico se aproxima a la mejor solución posible a partir de una combinación realista de análisis racional, integración imaginativa, sensibilidad e intuición que le permite detectar y percibir situaciones de manera oportuna y anticiparse a los hechos, ya que establece relaciones de complementariedad y ambigüedad entre el pensamiento intuitivo que origina iniciativas originales provocadas por la creatividad y la innovación y su transformación, intermediando el razonamiento analítico en una estrategia o curso de acción que va tomando forma en sus etapas de elaboración, formulación e implementación, como proceso interno del planeamiento estratégico.

Pensamiento estratégico como capacidad para visualizar el futuro y articular la forma de llegar a él

Pensar estratégicamente convoca a ser un individuo soberano sobre su propio espíritu, vivir la ética y la responsabilidad social, romper parámetros y cambiar paradigmas, considerar la incertidumbre como inherente a su relación con el mundo para trascender realmente en el conocimiento, crear su propia historia y romper el umbral de la simplificación y de la timidez para pensar en lo trascendental y lo vital, desde lo humano, y no simplemente desde lo crematístico.

El propósito del pensamiento estratégico está en explorar los muchos desafíos presentes y futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que prepararse para un probable mañana único, porque lleva al dirigente a desarrollar su capacidad de adaptación, flexibilidad, aprendizaje y cambio, lo cual le implica tener una mentalidad abierta y proactiva frente a todas las variables del entorno para poder plantear soluciones posibles, pero también riesgosas que lleven a romper esquemas y vencer paradigmas de un modo favorable para la organización, ya que el pensamiento estratégico es el campo para soñar el futuro, sin que le estorben las utilidades prácticas.

universo de vida o que surgen en el actuar sobre personas y con otras personas, situarnos respecto a ellas, responder a las preguntas que nos plantea el mundo, saber lo que significan los descubrimientos de la ciencia y el devenir histórico para la conducta de nuestra vida... en palabras de Denise Jodelet (1986).

En otras palabras, no sólo es aceptable sino deseable planear y visionar el futuro, sin preocuparse si es asequible o no, ya que el proceso de pensar estratégicamente la organización implica poner en juego aspectos fundamentales como principios, valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información):

- Los principios y valores regulan el comportamiento axiológico de los seres humanos, representan las convicciones filosóficas de los líderes, fundadores o administradores y se constituyen en el cimiento sobre el cual se construye el éxito visionario para cualquier empresa, porque ella va mucho más allá de los números y el superávit, si se basa en la ética y la responsabilidad social.
- La misión es una afirmación que describe el concepto de empresa, la naturaleza del negocio, el porqué está en él, su propósito, objetivo fundamental o razón de ser como organización.
- La visión es una representación de lo que cree que el futuro debe ser para la empresa a los ojos de los clientes, empleados, propietarios y demás grupos de interés o *stakeholders*, porque se basa más en la forma en la que deciden, ven y sienten quienes dirigen la empresa, que en los resultados de cualquier análisis sistemático.
- La estrategia consigna la dirección hacia la que debe avanzar la empresa, su fuerza impulsora y otros factores importantes que le ayudarán a determinar sus productos, servicios y mercados futuros.

Quien piensa estratégicamente realiza esfuerzos notables por entender e interpretar el entorno en donde debe desarrollar su actividad emprendedora para dar respuesta a las necesidades insatisfechas, mediante una búsqueda persistente para adaptar y aprovechar la mejor combinación de los recursos existentes, ya que dentro del mundo competitivo en que vivimos, la innovación se convierte en un factor clave de éxito.

El pensador estratégico tiene la habilidad de ser creativo, pero al mismo tiempo mantiene el foco en sus ideales, continúa en línea buscando cumplir metas en periodos extensos, lo cual puede llevar a la utilización de muchos procesos en la culminación del plan o estrategia. Un pensador estratégico nunca pierde de vista los factores clave de la operación, del proceso o del negocio del cual es responsable porque pone de manifiesto que está actuando en un sistema y debe tener en cuenta las fuertes interacciones que se producen en su seno. La actuación sobre unos elementos, prescindiendo de los otros, sabe que no lo conducen a resultados satisfactorios, pero además es consciente que la dinámica

de un sistema va más allá de la dinámica interna de la empresa y se adentra en la dinámica social.

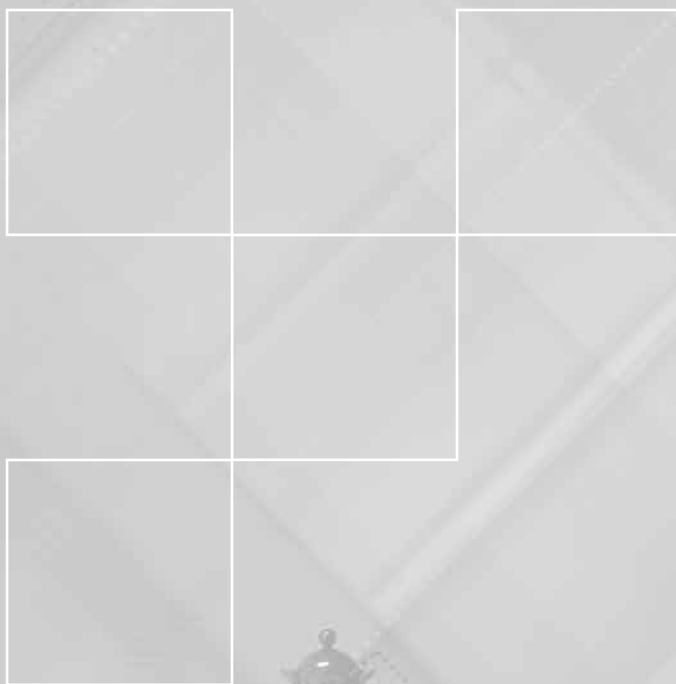
El pensador estratégico reconoce que la empresa es un subsistema del gran sistema económico y social, y por lo tanto es consciente de que es una unidad dotada de cierta complejidad, formada por partes coordinadas que aportan desde su dimensión vital, de modo que el conjunto posea una unidad o fin común, tiene presente que la interacción es el resultado de que unas partes influyen sobre otras. Estas influencias mutuas determinarán cambios en esas partes. Por lo tanto, los cambios que se producen en el sistema se manifiestan mediante su comportamiento.

Una ruptura con los comportamientos y actitudes existentes es vista por el pensador estratégico como un proceso enriquecedor, acumulativo y permanente, que progresa en medio de discontinuidades, conflictos y tensiones que no se resuelven en el corto plazo ni en momentos predefinidos. Para comprender este sistema, es consciente de que requiere tanto de cerebro como de corazón. Compensar uno con otro es mala idea. La estrategia es mucho más que el simple análisis de una situación competitiva, “la creación de la estrategia es diseño con criterio, imaginación intuitiva y aprendizaje emergente; es transformación y perpetuación; debe comprender el conocimiento individual y la interacción social, la cooperación al igual que el conflicto; tiene que analizar antes, programar después y negociar durante; y todo esto debe ser en respuesta a un entorno que puede ser exigente... Se puede analizar todo lo que uno quiera, pero la vida seguirá siendo complicada y densa. Esta es la esencia de la estrategia y no las abstracciones de la alta gerencia” (Mintzberg, et al., 1999).

Sin embargo, aún no somos conscientes del gran potencial que existe en esta manera particular de pensamiento que pone en juego la energía del cerebro humano, su creatividad, su habilidad, como de igual forma aquellos aspectos sensoriales que permiten tener una visión integral del mundo para cerrar la brecha entre razón y pasión, reconciliando, como sugiere Mintzberg, et al., (1999), el pensamiento científico con el mundo real de las organizaciones que incluyen necesariamente una dimensión sensible y humana que implica poner en juego la ciencia, el arte y el oficio de administrar para descubrir imaginativas formas de innovar tanto los negocios como las organizaciones.

Parte II

Las mipymes caleñas. Cuatro casos basados en la experiencia empresarial



Antecedentes históricos de las microempresas colombianas

A lo largo de la historia a las pequeñas empresas se les ha dedicado poca atención. Son contados los historiadores que se han ocupado de registrar sus contribuciones a la sociedad, incluso a pesar de que el primer artículo escrito que se conoce apareció hace más de 4.000 años (Barrow, 1996, pp.1-2), en él se describió la forma en la cual los banqueros prestaban dinero con intereses. Desde entonces las pequeñas empresas han sido, en la mayoría de las economías, un sector que proporciona productos y servicios para el beneficio del consumidor.

Las pequeñas empresas florecieron en casi todas las culturas antiguas. Los árabes, babilonios, egipcios, judíos, griegos y romanos contaban con una población considerable de estas; sin embargo, sus productos y servicios a menudo eran de mala calidad. Los consumidores con frecuencia se sentían engañados y el resultado fue que las pequeñas empresas se convirtieron en objeto de desprecio, por lo tanto vieron la necesidad de crear una legislación que protegiera a los consumidores. La historia de estas empresas hasta los años recientes jamás ha motivado al gran público. Los escritores griegos y romanos las ignoraron, sin entender que la civilización se difundió en gran parte en todo el mundo a través de ellas.

Las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) se han desarrollado de la relativa oscuridad de finales de la década de los ochenta hasta convertirse en importantes oportunidades de negocios en la década actual.

El caso de las mipymes en Colombia

En Colombia la Ley 78 de 1988 surgió con miras a establecer un marco jurídico y regulatorio global que pudiera facilitar el desarrollo de las mipymes, donde

también se crearon una serie de organismos especializados de apoyo al sector, como el Consejo Asesor de Política para Pymes, adscrito al Ministerio de Desarrollo Económico y a la división de la pequeña y mediana industria del mismo ministerio. En general, con esta ley se aceptó explícitamente la existencia del sector de las pymes y se concentraron todos los esfuerzos en los mecanismos de financiación y asistencia técnica.

Posteriormente surgió la Ley 590 del 2000, por la cual se dictaron disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de los pequeños capitales y la capacidad empresarial de los colombianos.

Luego entra en vigencia la Ley 905 de 2004 que modificó parcialmente la Ley 590 del 2000 y la cual en su artículo segundo expresa:

Para todos los efectos, se entiende por micro incluidas las famiempresas, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a dos de los siguientes parámetros:

1. Mediana empresa:
 - a. Planta de personal entre cincuenta y uno y doscientos trabajadores, o
 - b. Activos totales por valor entre cinco mil uno a treinta mil salarios mínimos mensuales legales vigentes.
2. Pequeña empresa:
 - a. Planta de personal entre once y cincuenta trabajadores, o
 - b. Activos totales por valor entre quinientos uno y menos de cinco mil salarios mínimos mensuales legales vigentes.
3. Microempresa:
 - a. Planta de personal no superior a los diez trabajadores, o
 - b. Activos totales, excluida la vivienda, por valor inferior a quinientos salarios mínimos mensuales vigentes.

En Colombia, las micro, pequeñas y medianas empresas constituyen un grupo predominante que contribuye significativamente a la creación de empleo, a la generación de riqueza y a la satisfacción de necesidades en ciertos mercados

que son poco atractivos para las grandes empresas, ya que se desenvuelven en todos los sectores económicos y asumen papeles diferentes como proveedor de bienes y servicios para otras empresas y productor de bienes y servicios finales desafortunadamente se cuenta con muy pocos elementos estadísticos para visualizar el papel de las mipymes de una manera integral.

La micro, pequeña y mediana empresa posee unas características especiales que si son bien utilizadas impulsan el crecimiento económico y el bienestar social de los países, especialmente los que se encuentran en vía de desarrollo ya que son generadoras de empleo, ayudan a mejorar la distribución del ingreso, son el crisol en el que se forman grandes empresarios y son el vehículo para el autodesarrollo de millones de personas. Sin embargo, en la actualidad se caracterizan por una gran vulnerabilidad debido a la apertura económica, condición que requiere apoyo y fortalecimiento a este sector para mejorar sus condiciones de competitividad y productividad con la participación de todos los sectores responsables en el proceso: públicos, privados, ONG, gremios, etc. Las mipymes dependen del grado de desarrollo económico del país, así como del sector o la actividad económica en la que se desempeñan, considerando su grado de desarrollo tecnológico y organizacional.

Por ello, el estudio de las mipymes se debe desarrollar desde el punto de vista de tres factores:

1. Económico, que es el sector de oferta de bienes y servicios, sin capacidad para fijar precios, o determinar el comportamiento del mercado, su entorno es altamente competitivo.
2. Sociológico, la mipyme tiene un elemento fundamental en su origen, pues se constituye a partir del abono de capital personal, en contraste con la gran empresa.
3. Tecnológico organizacional, donde el grado de tecnología depende de su tamaño dentro de las escalas del mercado.

Las mipymes se ocupan generalmente de actividades que grandes empresas han tenido que dejar de hacer debido al progreso técnico, la especialización, la recesión, entre otros, en búsqueda de mayor flexibilidad y competitividad; por esto, en algunos casos, se consideran empresas satélites.

La principal fuente de información para analizar y estudiar la importancia de la pequeña y mediana industria es la encuesta anual manufacturera (EAM) realizada por el Departamento Nacional de Estadística DANE.

Las mipymes del sector alimentos

Con la denominación de mipymes, se agrupa una población heterogénea de micros, pequeñas y medianas empresas dedicadas principalmente a desarrollar actividades del sector comercio (especialmente del comercio al por menor), resaltando las siguientes: comercio de alimentos, prendas de vestir y sus accesorios; el sector servicios, principalmente en alimentos preparados, restaurantes y cafeterías; también están las microempresas que desarrollan labores industriales, las cuales presentan múltiples criterios característicos que inciden en el perfil del empresario, como son el ámbito en el que se desarrollan, la industria en la que compiten, el nivel tecnológico, el número de empleados, el capital invertido, la relación con su cadena de suministros, entre otros; sin embargo, estas organizaciones son muy flexibles, por lo que tienen una capacidad particular de manejar la improvisación dictada por el cambio sistemático, para encontrarse con las necesidades cambiantes de sus clientes. Por su dinámica, número e impacto en los sectores productivos se constituyen en una población interesante para adentrarse en la dinámica investigativa, ya que particularmente las del sector alimentos están tomando especial protagonismo ante la escasez de alimentos a nivel mundial.

Es preciso señalar que las pequeñas empresas han sido, en la mayoría de las economías, las que proporcionan productos y servicios básicos para el beneficio del consumidor, y por lo tanto hoy, ante la nueva dinámica generada por la globalización, la internacionalización de mercados, el derribamiento de fronteras, la implementación de nuevas tecnologías y demás factores económicos, políticos y sociales, vale la pena preguntarse: ¿Puede el sector de alimentos fortalecerse por medio de las mipymes y desarrollarse sosteniblemente en la nueva economía mundial? Para dar respuesta a este interrogante es preciso conocer a fondo la situación actual del sector alimentos, particularmente en lo que a las mipymes se refiere, ya que este es el grupo de interés investigativo.

La industria de alimentos se caracteriza principalmente por su estrecha conexión con las actividades pecuarias, principalmente la avicultura, la porcicultura y la ganadería, además, es uno de los principales sectores demandantes de bienes agrícolas y se constituye en una de las industrias más influyentes en el desarrollo del sector agropecuario de la región, el cual tiene una importante tradición agroindustrial con vocación exportadora. Su agroindustria, representada en la producción agropecuaria, pesquera y maderera, en el procesamiento de alimentos y bebidas, como también múltiples cultivos transitorios y permanentes. La producción de los mismos varía acorde con las características geográficas

y climáticas que posee el país, lo que permite identificar la capacidad de cada región para cultivar los alimentos, y posteriormente efectuar una clasificación que facilite establecer subsectores de producción. A nivel nacional existen variados sectores, pero los más representativos para la actividad mipyme son: los productos cárnicos, lácteos, productos de panadería y alimentos balanceados (concentrados para animales). A nivel regional las mipymes vallecaucanas productoras de alimentos destacan su actividad en tres sectores principales²⁷:

- El sector cárnico es el subsector mipyme más dinámico dentro de la industria de los alimentos, seguido de cerca por el de lácteos; sus empresas se dedican a la producción, transformación, conservación de carnes y sus derivados cárnicos, la materia prima son: pollos y gallinas, ganado vacuno, carne vacuna fresca, carne fresca de cerdo, ganado porcino vivo, carne de pollo y de gallina, sebo sin fundir de vacuno, chicharrones, tocino, carne vacuna congelada y pasta de huesillos de pollo. Sus principales productos son: salchichas envasadas, mortadelas, carnes frías preparadas no embutidas, carne fresca de cerdo, chorizos y longanizas, jamón, salchichón, salchichas, carne vacuna fresca, carne de pollo y de gallina.
- El sector lácteos, empresas dedicadas a la transformación y sus derivados, los insumos son: leche fresca, leche en polvo descremada, azúcar refinada, café trillado pastilla, trigo en grano, aceites de origen vegetal hidrogenados, y cereales expandidos. Sus principales productos son: productos en polvo con sabor a chocolate, queso curado, galletas, café soluble, queso blando, helados de leche, yogur, leche en polvo entera, leche líquida entera.
- El sector productos de panaderías, la materia prima de este sector es: harinas finas de trigo, harinas gruesas de trigo, sémolas y semolinas, azúcar refinada, huevos de gallina, margarina, grasas de origen vegetal hidrogenadas, aceites de origen vegetal hidrogenados, trigo en grano, queso blando, azúcar sulfatada, maíz, levadura sólida. Sus principales productos son: otros de panadería; arepas de maíz precocido o yuca, pan de maíz, queso, yuca y similares, pasteles y empanadas de sal, calados, tostadas y productos similares; lasaña, bizcochos y pasteles de dulce; fideos, macarrones y similares; ponqués y tortas; pan de trigo y galletas.

27. Fuente: ANIF, Documento: Mercados pyme 2007; DANE, EMM (Encuesta Mensual Manufacturera), ICER Valle del Cauca; Observatorio Económico y Social del Valle del Cauca.

Situación actual del sector

Diversos reportes e informes realizados por entidades gubernamentales evidencian que la economía del Valle del Cauca presentó, para el año 2009, una moderación en las ventas, producción y consumo, ante el menor endeudamiento de los hogares; en tanto, son muchas las oportunidades que ofrece esta región para un desempeño competitivo en los mercados globalizados. Además de tener la tercera ciudad más grande del país, su territorio alberga una importante red de ciudades intermedias y cuenta con una geografía variada y con abundantes recursos naturales por lo cual ofrece unas perspectivas interesantes para posicionar al Valle del Cauca como el primer abastecedor de alimentos de Colombia.

Sin embargo, el panorama internacional evidencia un período de desaceleración donde las proyecciones de crecimiento económico se estiman a la baja en la mayoría de países, el mundo enfrenta una depresión de la demanda global, provocando caídas en los precios internacionales de los productos básicos. Según las perspectivas de agencias internacionales como la FAO, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, la situación económica mundial se verá agravada cada vez más, debido principalmente al recrudecimiento de la crisis financiera de los últimos tiempos.

Además, hay que tener en cuenta que diversos factores incontrolables como el comportamiento del clima, sus irregularidades y la dificultad para su predicción seguirán teniendo efectos adversos sobre la productividad agrícola regional, nacional y mundial, contribuyendo a la mayor volatilidad de los precios de los alimentos.

Para enfrentar la actual coyuntura económica, el Ministerio de Agricultura implementa estrategias e instrumentos que impulsan la inversión, la producción y el incremento de la productividad agropecuaria, que ejecuta a través de programas e incentivos que pretenden:

- Facilitar el acceso a mercados.
- Fomentar el emprendimiento.
- Promocionar la articulación productiva.
- Estimular asociatividad empresarial.
- Promover la inversión en el campo.
- Estabilizar el suministro agroalimentario.

Algunos de estos programas son el Agro Ingreso Seguro, Estampilla Procultura, Bancoldex y su línea para mipymes, ya que es interés de los gobiernos tanto regionales como nacionales incentivar este tipo de sectores que se constituyen en una fuente básica de la dinámica económica mundial. Sin embargo, muchos de estos programas no llegan a su destino o no cumplen con los loables propósitos para los que fueron creados. De allí la necesidad de enfocarse en el análisis del sector real para poderlo caracterizar desde adentro y obtener conclusiones válidas que sirvan de base para continuar el camino investigativo.

Problemáticas afrontadas por las mipymes

De la revisión documental sobre el sector y del trabajo de campo realizado por el grupo de investigación se identifican algunas de las problemáticas más frecuentes que reportan o se observan en las mipymes y que, de hecho, dificultan su nivel de desarrollo:

- A medida que disminuye el tamaño de la empresa disminuye la frecuencia de actividades innovadoras, investigación y desarrollo, capacitación tecnológica, cambios en la organización y gestión de procesos productivos, cambios en la organización y administración de negocios, por la menor infraestructura, capacidad financiera y la ausencia de dirigentes especializados en el manejo de estas compañías.
- Las pymes desaparecen por la edad de estas empresas, el decaimiento de un sector específico o por el manejo empírico de algunos de los empresarios quienes encaminan erradamente su empresa.
- La administración empírica que aplican carece de conocimientos y técnicas que permitan agilizar el proceso de la toma de decisiones en la empresa, las inhabilita para ser competitivas en un mercado globalizado y hace eminente la necesidad de un manejo y análisis adecuado de la información tanto interna como externa.
- Están sometidas a un excesivo papeleo y tramitología para formalizar y mantener el negocio en regla, por lo cual prevalece un alto nivel de permanencia de estas empresas en la informalidad.
- Tienen una gran sensibilidad a los cambios económicos y políticos, lo cual las hace vulnerables.
- Existe un bajo uso y aprovechamiento de tecnologías de información y comunicación.

- Se caracterizan por tener un bajo nivel de asociatividad.
- Existe estrechez de los mercados a los que dirigen sus productos, problemas para la comercialización de los productos y la obtención de insumos, sumados a una limitada participación en el mercado de la contratación pública.
- Hay un bajo nivel de bancarización por la dificultad para acceder al crédito y las altas tasas de interés.
- En el sector se percibe un limitado apoyo gubernamental para su protección y desarrollo.
- Hay un bajo nivel de formación de los recursos humanos vinculados a los procesos tanto administrativos como productivos.

Por lo tanto, este sector, al que no se le ha brindado la importancia que debiera, quizá debido a su tamaño y a su nivel de informalidad, es sin lugar a dudas el empresarial colombiano, que reclama para su supervivencia unos estándares internacionales de competitividad y, por ende, dirigentes capaces de adelantar con efectividad las labores financieras, gerenciales y empresariales, proponiendo soluciones generadoras de desarrollo y progreso.

Entorno regional de las mipymes

En las regiones el reto en el futuro inmediato es el desarrollo de especializaciones estratégicas y la formación de clusters exportadores. Para poder apreciar mejor lo que significa este reto para la región del Valle del Cauca, es importante revisar algunos hechos (Mincomex Colombia, 2001).

La industria ha sido el sector productivo del Valle del Cauca con más peso en el ámbito nacional. La región tuvo un gran auge de este sector con el modelo de sustitución de exportaciones con un enfoque de mercado nacional. Sin embargo, la apertura económica golpeó a la industria, que no se encontraba preparada para ello e hizo que en su conjunto la economía de la región perdiera peso en el ámbito nacional.

El sector de la industria se ha desarrollado en torno a los alimentos y bebidas, químicos, caucho y metalmecánica, y tuvo un marcado crecimiento hasta 1995. A partir de ese momento se vio afectado intensamente por las modificaciones arancelarias asociadas a la apertura. Entre 1990 y 1991, la tasa arancelaria promedio pasa del 44% al 12%.

Asimismo, los productores de la región han visto un aumento sustancial en la competencia ocasionada por la política de importaciones que se estableció en Colombia, situación que se volvió más compleja y difícil por la dependencia de la región del mercado nacional que también sufre una caída muy importante en estos años y afectó sustancialmente el desenvolvimiento económico del sector con sus consecuencias en términos de la evolución del empleo industrial en la región.

La actividad agrícola también disminuyó considerablemente a partir de la apertura y se concentró en cultivos permanentes como la caña de azúcar y el café, lo que redujo su importancia en la participación del Producto Interno Bruto Regional, afectada por la importación de cultivos transitorios.

Las condiciones y situaciones descritas anteriormente, como es apenas lógico, tuvieron repercusiones en el comportamiento del empleo y la distribución del ingreso en la región que aumentaron la tasa de desempleo en esta región hasta niveles nunca antes conocidos.

Uno de los retos que afronta el Valle del Cauca para lograr sus metas de desarrollo es la globalización y el crecimiento de sus sectores económicos estratégicos (Garzón, 2004), lo cual, desde luego, aporta a la solución del problema de desempleo que ha aquejado la región durante los últimos años.

Asimismo, es absolutamente innegable la debilidad que tiene la región frente al crecimiento desmesurado de su deuda externa²⁸ y el déficit fiscal, lo cual ha conllevado que la inversión pública regional sea mínima y no haya apoyado la recuperación social y económica del departamento. Igualmente, los problemas fiscales se convierten en una amenaza para el futuro pues su no solución implica el incremento de impuestos y la reducción del gasto público.

La problemática de pobreza y equidad y la precaria situación de las finanzas públicas son dos grandes problemas que requieren solución estructural, ya que de ellos depende el progreso del país y la región, puesto que la pobreza requiere inversión pública para su superación y esto es imposible si se cuenta con un déficit fiscal de la magnitud del actual.

28. Acorde con el DNP, 2000, el departamento del país con mayor porcentaje del gasto departamental y municipal destinado al pago de la deuda era el Valle del Cauca, con un 57% frente a un 9.8% de Bogotá.

El futuro de la región

Colombia se enfrenta a un proceso de internacionalización y de globalización de la economía, cuando se encuentran en trámite de aprobación los temas relacionados con los tratados de libre comercio con los EE.UU y otros países, lo cual ha generado una serie de propuestas del país y de la región para poder enfrentar este nuevo reto.

Desde finales del 2002, la industria y el gobierno vallecaucano se han venido reuniendo para analizar el tema de cómo afectaba la firma del TLC con los EE.UU al Valle del Cauca y sus diferentes sectores productivos. Todas sus conclusiones se han plasmado en el documento denominado *Propuesta de agenda Interna del Valle del Cauca*²⁹. Este documento se trabajó con el propósito de consolidar una posición regional en el marco de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos y los países andinos, en donde se reconocieran sus particularidades y se tomaran en cuenta las debilidades de sus sectores más sensibles.

Los análisis previos al TLC con los Estados Unidos se iniciaron con el estudio realizado por el ALCA, liderado por la Cámara de Comercio de Cali, de las implicaciones para Colombia y el Valle del Cauca. Para el efecto se utilizaron instrumentos desarrollados por la Cepal, que permitieron identificar los sectores productivos con mayores posibilidades de penetración en los mercados regionales. Igualmente se identificaron las principales necesidades de dichos sectores para lograr su inserción en el comercio internacional. También se hizo un estudio, realizado con la CEPAL sobre la competitividad de los departamentos colombianos aplicando metodologías reconocidas internacionalmente.

Concretamente, dentro del marco de la negociación del TLC con los Estados Unidos, en la región se ha avanzado en el análisis de la estructura de los flujos de comercio exterior del Valle del Cauca con el país norteamericano para establecer los sectores en los que se tienen ventajas y desventajas.

Se identificaron los siguientes sectores como prioritarios dadas las nuevas condiciones previstas en un escenario de apertura comercial:

- Caña de azúcar: azúcar refinada y sin refinar, mieles y melazas, bagazo (pulpa, energía eléctrica, concentrados), panela, confitería, levaduras, bebidas

29. Propuesta de Agenda Interna del Valle del Cauca, Fundación Planeta Valle.

no alcohólicas, alcohol étílico, alcoholes industriales y alcohol carburante, sucroquímica, biopolímeros.

- Otros alimentos procesados: molinería, grasas y aceites, concentrados lácteos, cadena avícola.
- Forestal: pulpa, papel, cartón, editorial, imprenta y artes gráficas.
- Forestal: manufacturas de madera (muebles, carpintería, construcción, artesanías).
- Textiles: confecciones, lencería, cuero, calzado y marroquinería.
- Salud.
- Sector farmacéutico (medicamentos, PAPS, productos naturales).
- Servicios de salud (procedimientos de alta complejidad, estética).
- Cuidado personal (jabones, cosméticos, productos de tocador).
- Agrícola.
- Cadena hortofrutícola (frutas, hortalizas, pulpas, jugos, purés, néctares, conservas, compotas, aceites esenciales, productos de nutracéutica).
- Cafés especiales.
- Servicios de logística.
- Software.
- Turismo.
- Pesca.

Se efectuaron consultas a estos sectores para conocer sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas frente al TLC. Se llevaron a cabo entrevistas personalizadas, grupos de consulta y foros de análisis sobre el tema, con la participación de diversas entidades públicas y privadas y se logró un proceso incluyente y plural, documentado en dos versiones de “Posición regional del Valle del Cauca frente al TLC”, elaboradas por la Universidad ICESI, Planeta Valle y la Cámara de Comercio de Cali, con la colaboración de la Gobernación del Valle y los gremios de la región representados en el Comité Intergremial³⁰.

Paralelamente se llevó a cabo un ejercicio en el que se cruzaron los intereses sectoriales y la matriz de negociación del Gobierno. Para realizar este cruce se redujo la matriz del equipo negociador a aquellos temas que fueron identificados como prioritarios para el Valle del Cauca, lo que permitió aproximarse de manera más directa a las coincidencias entre los intereses específicos de los

30. Ver Agenda interna del Valle del Cauca, Fundación Planeta Valle.

diferentes sectores productivos, los intereses regionales y los temas acordados por los negociadores³¹.

Cada uno de los sectores identificados tiene en sus apuestas un gran componente de innovación y productividad que busca reinventarse para poder buscar alternativas de crecimiento en un entorno cambiante.

Dadas las nuevas condiciones del país y la región, generadas por los procesos de apertura económica, globalización e internacionalización, se requieren gerentes que se adapten a los nuevos cambios, aprovechen las oportunidades de crear y liderar empresas y sean capaces de aportar de manera efectiva a su crecimiento y desarrollo, y que actúen con un sentido ético y humano. En consecuencia, se requieren líderes capaces de pensar estratégicamente las organizaciones.

La planificación estratégica en las mipymes

A menudo existe la falsa idea de que este ejercicio únicamente es útil para los grandes negocios que tienen recursos esparcidos por todo el mundo y estrategias dedicados a la tarea de manejar todos los asuntos de estrategia de sus organizaciones. Sin embargo, la integración del pensamiento estratégico en las operaciones diarias, en todos los niveles de la organización, es clave para la supervivencia de cualquier negocio, ya sea pequeño o grande. La necesidad de desarrollar una orientación estratégica surge como respuesta a la mayor competencia a la que se han de enfrentar los organismos.

En el caso de las mipymes este impacto se hace sentir con mayor rigor por los impactos de la globalización e internacionalización de mercados, ya que, en general, sus técnicas de gestión se han generado al servicio de una actividad desarrollada con la visión de mercados estables, revelándose como muy limitadas e ineficaces ante los nuevos entornos. Por tanto, la necesidad de aplicar una orientación estratégica en las mipymes resulta importante a fin de generar su supervivencia, ya que debe permitirle introducir modificaciones importantes en el sistema de gestión de la empresa y ofrecer respuestas oportunas ante la avalancha de cambios del entorno.

Del análisis de la información documental realizado por el grupo de investigación se hace una primera aproximación teórica a la situación actual del proceso de

31. Ver conclusiones que se consolidan en el documento Propuesta de Agenda Interna del Valle del Cauca, Fundación Planeta Valle.

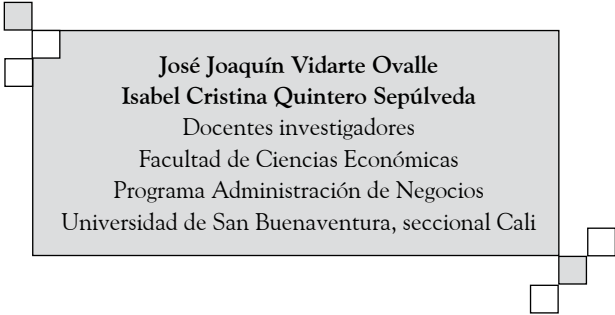
planeación estratégica en las mipymes en las que, al parecer, se evidencia una situación muy precaria en lo que a diseño, desarrollo e implantación de técnicas y herramientas de gestión se refiere. En particular, se destacan las siguientes falencias:

- No se hacen explícitos unos objetivos claramente definidos a mediano y a largo plazo.
- Poseen sistemas de propiedad con un marcado carácter familiar, lo que lleva a realizar un control muy centralizado con una limitada delegación que reduce la propia necesidad de control.
- Habitualmente suele existir un liderazgo único del gerente, que es uno de los propietarios más significativos, y las decisiones están totalmente centralizadas o delegadas en personas de mucha confianza.
- Las comunicaciones con los empleados son directas, espontáneas e informales.
- En ocasiones los dirigentes se enfocan en una visión funcional de la actividad empresarial, priorizan un área específica de la empresa, como relaciones industriales, finanzas, mercadeo o producción, y pierden de vista los conceptos, las técnicas y las herramientas propias del manejo global de una empresa, es decir, toman decisiones basados en una visión fragmentada de la empresa.

Con el objetivo de hacer más comprensibles las implicaciones que conlleva la aplicación o ausencia de un enfoque estratégico en las mipymes se aborda a continuación el estudio de cuatro casos de empresas pertenecientes al sector alimentos de consumo masivo.

En cada una de ellas se desarrollaron entrevistas estructuradas con los responsables de su gestión, así como conversaciones informales, observaciones *in situ* y un diagnóstico estratégico en los que, entre otros aspectos, se pretendió conocer las características individuales de cada empresa, las variables más destacadas del contexto en el que operan, sus objetivos y la estrategia o estrategias adoptadas para el logro de los mismos, la estructura organizativa que la sustenta, los sistemas de información empleados, así como una descripción pormenorizada de sus procesos internos y el tratamiento dado a los pedidos recibidos de los clientes, todo ello con el fin de conocer el modo en que se gestionan las diferentes áreas básicas de la empresa (aprovisionamiento, producción, distribución y financiera) y la manera, forma y/o estilo como reflejan la presencia o ausencia de un pensamiento estratégico.

Estudio de caso en Productos Alimenticios A&B Ltda. “Tortas La Mejor”



José Joaquín Vidarte Ovalle
Isabel Cristina Quintero Sepúlveda
Docentes investigadores
Facultad de Ciencias Económicas
Programa Administración de Negocios
Universidad de San Buenaventura, seccional Cali

Historia

En 1998, cuando la ciudad de Cali apenas empezaba a superar la crisis económica de la década de los años noventa, Bernardo Oviedo, un comerciante independiente que vendía diversos productos para uso personal y el hogar al por menor, decidió, junto con su esposa Fabiola Osorio y su cuñado Ariel Velásquez, crear un pequeño negocio de fabricación y venta de tortas aprovechando la experiencia de Ariel, quien durante once años fue supervisor en Productos Alimenticios Regios, empresa que entró en crisis y quiebra al final de esta misma década. Este establecimiento tenía una gran participación en el mercado de las tortas y, tras su fracaso, Bernardo y Ariel decidieron asociarse para crear su propia sociedad familiar, elaboraron su propia receta, aportaron dinero producto de sus ahorros y contrataron algunos ex empleados de Productos Alimenticios Regios, asegurándose de contar con personas de trayectoria en el sector; comenzaron haciendo tortas de un solo tamaño en un pequeño local en el barrio El Porvenir que consiguieron de acuerdo con su capacidad de pago y por cercanía a su lugar de residencia.

Bernardo, aprovechando su experiencia comercial, impulsó el producto en tiendas y graneros de barrio, buscó distribuidores para el producto y el pequeño local donde iniciaron aumentó sus ventas; necesitaron así un espacio más amplio para la producción y la comercialización por lo que consiguen en alquiler un local en la Calle 34 con Cra. 2C, el cual compran cinco años después y en donde actualmente se encuentra la Distribuidora de Tortas La Mejor.

Hacia el año 2006 aproximadamente se ven en la necesidad de volver a ampliar su capacidad de producción, por lo que compran una propiedad en el barrio El Troncal, adonde trasladan la planta de producción y dejan el local de la Calle 34 como sede de distribución. En la actualidad la sociedad ha logrado ubicarse entre las 20 primeras empresas con mayor volumen de ventas en la ciudad de Cali en el año 2008 y compite con fuertes y tradicionales rivales como la Panadería El Molino, Panificadora Mami, Indupan, Tortas Regia, Panificadora Sanín, entre otras.

Análisis de las variables de mercado

El presente análisis ha sido elaborado a partir de entrevistas y aplicación de cuestionarios de pregunta cerrada de selección múltiple con el empresario.

Fotografía 1. Empaque y asepsia del producto



Foto tomada por Jessica Oviedo hija de Bernardo Oviedo, uno de los propietarios.

Producto

Desde sus inicios el negocio se ha enfocado en el producto tortas de fabricación industrial, que en la actualidad genera el 90% de las ventas de la empresa, posteriormente incursionó con la elaboración de palitos de queso (8%) y galletas tradicionales, "cuca" (2%). El consumo en el mercado de estos productos se encuentra distribuido en un 50% en ventas al por menor y el 50% en ventas al por mayor.

Entre las principales características del artículo se encuentra la calidad en cuanto al sabor e insumos utilizados para su fabricación y el empaque, que permite una mayor conservación y asepsia del producto.

Precio

Los precios de los productos de esta empresa se mantienen con los del promedio del mercado en el rango superior; como política han decidido establecer un precio por encima de algunos competidores pero con el diferenciador de la calidad en cuanto a textura, sabor y conservación de los mismos.

Promoción y publicidad

La empresa realiza actividades mínimas de promoción y publicidad, consideran que hasta ahora la mejor promoción de su producto la hace la calidad del mismo, que hace que el cliente la prefiera. Entre las actividades concretas que realizan se tiene:

- Empaque marcado con el nombre y logotipo de la empresa.
- Precios especiales a distribuidores tienda a tienda por volumen de compra
- Descuentos permanentes de algunos artículos en el punto de distribución.

Distribución

La distribución del producto se realiza a través de dos canales propios directos y un canal indirecto:

Canales propios directos:

- Punto de venta y punto de fábrica
- Distribución a intermediarios mayoristas

Canal indirecto TAT:

- Distribución a tiendas a través de convenios no formales con distribuidores mayoristas

Gobierno corporativo

Productos Alimenticios A&B Ltda. es una sociedad limitada conformada por tres socios: Bernardo Oviedo, Fabiola Osorio y Ariel Velásquez, quienes a su vez realizan funciones administrativas.

La representación legal ha sido delegada a Ariel, quien a su vez ordena la producción. Bernardo coordina las ventas externas y comparte la gerencia con Ariel, con quien ha encontrado una particular forma de administrar y se distribuye esta función en turnos semanales, es así como durante tres días de la semana Ariel se encarga de todas las actividades administrativas, que incluye negociaciones con proveedores y control del personal; y los tres días restantes están a cargo de Bernardo. Los socios afirman que esta forma de administrar la empresa ha sido exitosa durante mucho tiempo y no han llegado a tener inconvenientes que afecten la calidad, la producción, las ventas ni el manejo en general de la sociedad, afirman que los empleados ya se han acostumbrado a este estilo y que el principal factor de éxito del mismo es la buena comunicación y confianza que existe entre los socios.

Bernardo es considerado por sus compañeros y su familia como una persona muy inteligente, investiga permanentemente la forma de reducir los tiempos de procesos; ha inventado la máquina de porcionar las tortas; es creativo e innovador; es intuitivo en la proyección del negocio, lo que ha facilitado el mejoramiento continuo y la introducción de nuevas técnicas para la ampliación de la capacidad de producción; además, abre el local comercial a las 6.30 a.m., supervisa la producción en la planta, reparte pedidos y si tiene viajes pendientes para entrega de pedidos lo hace, planeando su día sobre la marcha.

Fabiola, por su parte, se encarga de las actividades administrativas y de ventas en el punto de venta y en el punto de fabricación, mientras que las actividades contables, financieras y tributarias son subcontratadas con un contador miembro de la misma familia.

Esta empresa tiene un enfoque familiar, por lo que privilegian el ingreso de empleados que tengan algún vínculo familiar, de tal forma que de los 16 empleados fijos, ocho hacen parte de la familia, lo que consideran una fortaleza

por el esfuerzo que se auna entre todos para lograr las metas en beneficio común, y se genera un ambiente de camaradería, trabajo en equipo y unión entre compañeros.

Código de ética empresarial

A pesar de no contar con una misión, un código de ética y unos valores corporativos formalmente establecidos, los socios tienen instaurados los siguientes principios:

- Mantener la unión de la familia y todos los trabajadores.
- Dar un trato amable y justo a los empleados y a los clientes.
- Mejorar y dar ideas para perfeccionar.
- Comunicarse abiertamente.
- Acoger a todas las personas y ayudarles a que aprendan.

Desarrollo organizacional y metas futuras

Los socios de la empresa son empíricos y el éxito lo atribuyen a la dedicación y el esfuerzo por sacar adelante su establecimiento y garantizar la estabilidad económica y laboral para la familia, en esta organización no se cuenta con procesos formalmente establecidos para las operaciones ni para la planeación estratégica, no se realiza un monitoreo externo del entorno y se analizan los competidores con base en las características de precio y calidad del producto. Bernardo asegura que la empresa es su plan de vida, y no tiene una visión formal pero espera seguir creciendo en ventas para lograr una estabilidad competitiva.

Los procesos que se realizan en la organización son semiautomatizados, y una de las principales preocupaciones de Bernardo es el mejoramiento continuo de estos, es así como ha logrado desarrollar diseños de máquinas que los ha hecho realidad con la ayuda de un ingeniero mecánico que contrata cada vez que tiene una idea de un aparato que le puede ayudar a mejorar alguno de los procesos, es así como ha diseñado una cortadora automática de pasteles, su propia empaadora; asimismo, cuentan con tecnología para la mezcla de los insumos y el horneado, lo que les ha permitido ampliar su capacidad productiva pasando a trabajar de 8 a 16 horas al día con una producción diaria de 3.000 unidades.

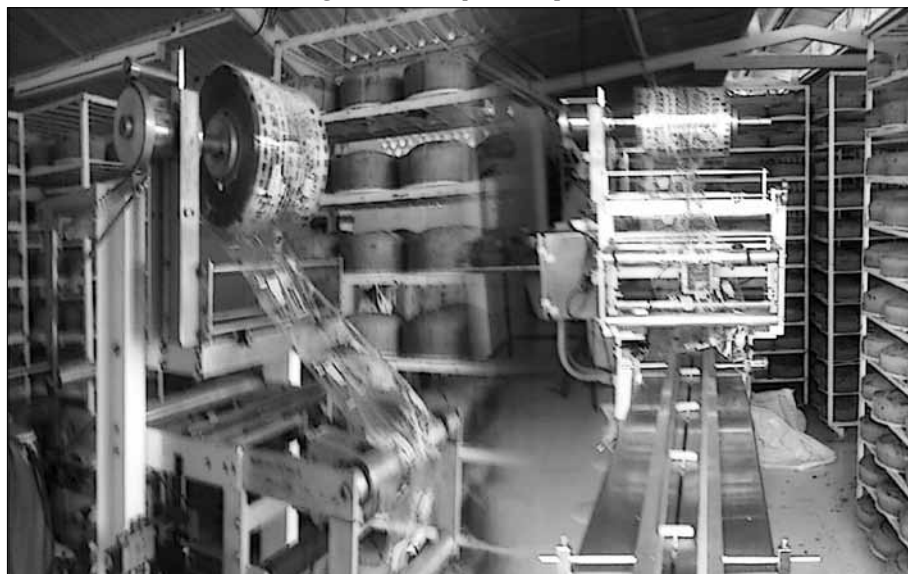
Con las mejoras a la productividad y el crecimiento sostenido de las ventas la empresa ha centrado su estrategia en los aspectos comerciales, basándose en

la calidad de los insumos utilizados en el producto para darle mejor sabor y suavidad en la textura; también se ha centrado en la realización permanente de promociones de acuerdo con las necesidades de rotación del producto y de acuerdo con las estrategias de precio de los competidores.

Fotografía 2. Máquina tajadora manual



Fotografía 3. Máquina empacadora



Fotos tomadas por Jessica Oviedo hija de Bernardo Oviedo, uno de los propietarios.

El comportamiento comercial del 2009

Como en muchos sectores económicos, Productos Alimenticios A&B Ltda. se ha visto afectada por la recesión económica, ya que su producto está dirigido principalmente a estratos socioeconómicos medios y bajos, y se concentra principalmente en población joven, estudiantes que dependen económicamente de sus padres, por lo que el 2009 fue un año difícil, en donde se redujeron las ventas y la empresa se vio obligada a reducir el tiempo de producción de 16 a 6 horas diarias y tuvo que liquidar gran parte del personal.

Sin embargo, el hecho de que el personal lleva mucho tiempo trabajando en la sociedad y comprende la situación, confiaron en que una vez se equilibren las ventas volverán a tener su trabajo, tal como sucedió un mes después, lo que genera un mayor sentido de pertenencia y compromiso hacia una organización que trata de mantener una estabilidad laboral en su personal. Esta crisis hizo que los empleados generaran un mayor número de ideas sobre cómo mejorar las ventas y la conservación del producto.

Pensamiento estratégico del empresario

En cuanto al análisis del pensamiento estratégico como competencia (Alles, 2006) en la empresa Productos Alimenticios A&B Ltda. "Tortas La Mejor", el empresario conoce su entorno competitivo pero no realiza un constante monitoreo a las oportunidades del mercado, a las amenazas competitivas y a las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

El establecimiento cuenta con una experiencia que le facilita comprender los cambios del medio, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización, sin embargo, no cuenta con un sistema de información formal para el análisis profundo y rápido de la información para identificar la mejor respuesta estratégica frente a los cambios externos principalmente.

En cuanto a las oportunidades de negocio que el empresario detecta y aprovecha, se visualiza un enfoque hacia las alianzas estratégicas con distribuidores mayoristas y otros empresarios con quienes hace convenios informales de intercambio de productos complementarios a los de la empresa como bebidas y algunas líneas de snacks para ser comercializados.

En la sociedad no se realiza un monitoreo continuo del entorno ni se plantean formalmente escenarios futuros posibles con base en situaciones actuales, tampoco se realiza una búsqueda permanente de oportunidades para la expansión de su negocio y reconocen las dificultades que tienen para conseguirlo debido a su enfoque de procesos productivos.

Dado que la estrategia de la empresa está más enfocada hacia la gestión de producción y comercialización que hacia la competitividad y fortalecimiento en el tiempo, el empresario es reactivo frente a los cambios y tendencias, de tal manera que no prevé variaciones en la demanda de su producto en periodos de crisis, más allá de las disminuciones que de manera cíclica se presentan durante el año.

El administrador conoce a sus competidores y reconoce su ventaja con base en la estandarización del producto y la calidad lograda en cuanto a sabor y textura por los materiales e insumos utilizados. Reconoce que sus competidores venden el mismo producto a un precio más bajo pero con una calidad inferior en el producto.

Se observaron algunas anticipaciones del empresario frente a sus competidores en cuanto a la introducción de nuevas líneas de productos complementarios para contrarrestar situaciones de baja demanda y de promociones para incentivar el consumo en momentos de sobreoferta del producto o de alto inventario de artículos de baja rotación en el mercado.

En el análisis de la sociedad se evidenciaron algunos de los postulados de Mintzberg, et al., (1991) en cuanto al acople de la intuición, la síntesis, la articulación, la lógica y el análisis en los procesos organizacionales. En la empresa, la creación de la estrategia se da a partir del diseño colectivo del empresario que hace uso de su imaginación intuitiva, de la experiencia y de las situaciones del día a día que aportan un aprendizaje emergente, que es aprovechado para la programación diaria de las actividades tanto de marketing como de mejoramiento continuo empresarial.

Al analizar la forma en que se realizan las estrategias en la práctica, o como lo llama Mintzberg, et al., (1999) “la elaboración artesanal de la estrategia”, que tiene como eje fundamental “el control racional, el análisis sistemático de los competidores y de los mercados, de las fortalezas y las debilidades de la empresa” y cuya combinación del análisis da como resultado “una serie de estrategias claras, explícitas y maduras”, fue posible encontrar cómo el empresario, de

manera informal y empírica, demuestra maestría, experiencia y conocimiento de su oficio, conoce y tiene certeza de lo que puede hacer o no en su quehacer diario para sobrevivir en el mercado; sin embargo, no se evidencia una reflexión sobre la estrategia para crecer y aumentar su competitividad.

Desde este punto de vista, se puede considerar que la estrategia del director no es producto del azar o la suerte, y aunque en la empresa su diseño e implementación obedece a debates no conscientes, no programados e informalmente establecidos, se evidencia un proceso de pensamiento estratégico que se combina con la información y el método empírico del que dispone el empresario para planear su estrategia, la cual, aunque no denota claros y contundentes factores diferenciadores para generar una ventaja competitiva, sí permite evidenciar el dominio de capacidades estratégicas para competir en el mercado.

Al conocer las capacidades de la organización el empresario-estratega piensa con detalle en la orientación estratégica, en su trabajo y junto con sus experiencias pasadas conoce lo que ha funcionado y lo que no, tiene un profundo conocimiento de su trabajo, sus capacidades y sus mercados; más que analizar, percibe y hace uso del tacto en la ejecución; en sus proyectos futuros se verá reflejada su experiencia, su saber y su conocimiento, aunque rompa con los esquemas que actualmente utiliza.

Fue posible evidenciar que en la elaboración de la estrategia no se superpone primero el pensamiento y luego la acción, ya que no es un proceso lineal ni secuencial, de esta manera las estrategias no son formuladas sino que se forman a partir de una combinación, donde el límite es casi invisible, entre pensamiento y acción.

La escuela de pensamiento estratégico que se evidencia en la empresa

De acuerdo con el modelo de las escuelas de pensamiento estratégico propuesto por Mintzberg, et al., (1999), se logró identificar “la escuela del aprendizaje” como modelo predominante de creación de la estrategia, en la cual, a partir de sus procesos, la empresa desarrolla la estrategia aprendiendo y adaptándose, es decir, surgen sobre el camino a medida que se van presentando los problemas de la organización.

La estrategia ha surgido como un procedimiento emergente, no planificado formalmente, más como producto del aprendizaje que genera la experiencia de los ensayos, los errores y los éxitos obtenidos en el quehacer empresarial; como lo plantea Gladwell (2005) haciendo uso de la intuición experta, desarrollada a partir de las experiencias pasadas. Se evidencia la informalidad no sólo en la estructura organizacional sino también en la creación de la estrategia, hay un escaso monitoreo del entorno para tomar decisiones estratégicas, la organización está en una continua evolución.

La escuela del aprendizaje se evidencia en las siguientes situaciones de la empresa:

- La creación de la empresa se da en un momento coyuntural cuando uno de los socios, el señor Ariel Velásquez, trabajaba como supervisor en una empresa que fabricaba tortas, la cual entró en crisis y quiebra. Con la experiencia de Ariel decidieron desarrollar una receta para elaborar tortas y empezaron un negocio familiar donde los dos socios aportaron dinero y trajeron a trabajar a algunos excompañeros de labor con experiencia en la fabricación del producto.
- A los seis meses de iniciado el negocio, se ven en la necesidad de ampliar su capacidad de producción, por lo que consiguen un local en la Calle 34 con Cra. 2C, el cual compran cinco años después. A los ocho años aproximadamente se ven en la necesidad de volver a ampliar, por tal motivo compran una propiedad en el barrio El Troncal donde trasladan la planta de producción y dejan el local de la Calle 34 como sede de distribución.
- Al indagar sobre la visión de futuro el señor Bernardo Oviedo (socio) comenta que no tiene una visión a 10 años, pero en tres años espera haber crecido mucho más en ventas, aunque afirma no tener muy claro aún cómo lo va a lograr.
- Bernardo Oviedo es considerado por sus socios como una persona muy inteligente, que investiga permanentemente las formas de reducir los tiempos de los procesos, ha inventado la máquina de porcionar las tortas, es creativo e innovador, es intuitivo en la proyección del negocio.
- Se da una continua búsqueda de mejorar procesos y se hacen recorridos visitando clientes y evaluando los motivos por los cuales estos compran en otra parte.

Se pudo constatar que los cambios se implementan de acuerdo con las situaciones que se presentan día a día y no están proyectados en un plan formal, en esta empresa las propuestas de cambio y mejoramiento no solo provienen de los socios sino también de los empleados, especialmente en el mejoramiento de procesos productivos.

Es una empresa que se ha establecido en un nicho de mercado y lo ha desarrollado (tiendas de barrio), a través de los canales de distribución (venta directa, distribuidores mayoristas y distribuidores minoristas), utilizando como estrategia competitiva la estandarización de su producto con un alto nivel de calidad en cuanto a sabor y como estrategia operativa la utilización de alianzas con diversos distribuidores externos especializados en el canal TAT lo que le ha facilitado la expansión a otras regiones del país, como el Eje Cafetero, Huila, Tolima, Cauca, Nariño y Putumayo.

Una característica importante de los socios es el reconocimiento de su proceso continuo de aprendizaje a partir de las experiencias positivas y negativas que se dan en el diario funcionamiento de la empresa, en cuanto a procesos, ventas y manejo de personal.

Reconocimiento de la manera como el empresario ejecuta la gestión empresarial a nivel de la planeación y el pensamiento estratégico

En cuanto a la manera como el empresario ejecuta la gestión empresarial a nivel de la planeación y el pensamiento estratégico, ésta se evidencia a partir de la planeación diaria de las actividades, y con base fundamentalmente en los pedidos de producción y la rotación de inventarios, la empresa no cuenta con una planeación formal, las actividades de dirección se realizan de manera compartida entre los dos socios principales, rotándose la responsabilidad por la operación y funcionamiento del negocio en turnos semanales, de tal forma que cada semana un socio se hace responsable de la empresa de lunes a miércoles y el otro de jueves a sábado.

La práctica de gerencia compartida, que no es frecuente en las tendencias de gestión empresarial local, se ha llevado a la realidad en establecimientos globales y ejemplares como DELL Corp., y aunque puede ser considerada como una particular forma de dirigir una sociedad que genera poca claridad en la línea de mando, en Productos Alimenticios A&B Ltda. Tortas la mejor ha dado

resultado desde su fundación y al ser una empresa con un reducido número de empleados (16) donde el 50% hace parte de la familia de los socios y el 95% tiene una antigüedad superior a dos años (algunos están desde hace más de diez años) hace que todo el personal comprenda y acepte las líneas de mando establecidas en la organización.

Los sistemas de organización y control se dan más sobre la necesidad de corregir fallas y mejorar procesos productivos que con base en una planeación definida y con respecto al mercadeo, las estrategias de promoción y precio se establecen de acuerdo con la necesidad de impulsar la venta de los productos en periodos estacionarios claramente identificados por los socios, como lo es la época de las vacaciones escolares donde hay una marcada y permanente disminución de las ventas.

En cuanto al análisis del pensamiento estratégico como competencia, el empresario conoce su entorno competitivo pero no realiza un constante monitoreo a las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica.

La empresa cuenta con una experiencia que le facilita comprender los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización; sin embargo, no cuenta con un sistema de información formal para el análisis profundo y rápido de la información para identificar la mejor respuesta estratégica frente a los cambios externos principalmente.

En la empresa no se realiza un monitoreo continuo del entorno ni se plantean formalmente escenarios futuros posibles con base en situaciones actuales, tampoco se realiza una búsqueda permanente de oportunidades para la expansión de su negocio y reconocen las dificultades que tienen para conseguirlo debido a su enfoque de procesos productivos.

Comportamiento del sector

De acuerdo con la información de la empresa y el sector registrada en la Cámara de Comercio de Cali para los años 2006, 2007 y 2008, la actividad económica de elaboración de productos de panadería en el cual se encuentra inscrita la empresa presenta el siguiente comportamiento frente al sector (no se incluyen empresas competidoras nacionales como Bimbo, Colombina, Noel, etc.):

Tabla 1. Comportamiento del sector. Año 2006

Descripción	Cant. empresas 2006	% part. empresa	Ventas 2006 (\$)	% part. ventas
Ventas hasta \$200 millones	170	73%	8.468.528	11%
Ventas \$200 hasta \$500 millones	29	13%	9.714.325	12%
Ventas \$500 hasta \$1.000 millones	16	7%	12.435.815	16%
Ventas \$1.000 hasta \$2.000 millones	8	3%	11.134.007	14%
Ventas \$2.000 hasta \$4.000 millones	5	2%	15.835.140	20%
Ventas \$4.000 millones o más	4	2%	22.479.900	28%
Tamaño del sector	232		80.067.714	

Cifras expresadas en miles de pesos.

Tabla 2. Comportamiento del sector. Año 2007

Descripción	Cant. empresas 2007	% part. empresa	Ventas 2007 (\$)	% part. ventas
Ventas hasta \$200 millones	137	72%	6.294.151	8%
Ventas \$200 hasta \$500 millones	17	9%	5.085.675	7%
Ventas \$500 hasta \$1.000 millones	16	8%	10.729.093	14%
Ventas \$1.000 hasta \$2.000 millones	10	5%	13.910.051	18%
Ventas \$2.000 hasta \$4.000 millones	6	3%	17.270.231	22%
Ventas \$4.000 millones o más	4	2%	23.649.585	31%
Tamaño del sector	190		76.938.786	
Crecimiento del sector	-18%		-4%	

Cifras expresadas en miles de pesos.

Tabla 3. Comportamiento del sector. Año 2008

Descripción	Cant. empresas 2008	% part. empresa	Ventas 2008 (\$)	% part. ventas
Ventas hasta \$200 millones	64	60%	3.263.810	3%
Ventas \$200 hasta \$500 millones	15	14%	4.497.435	5%
Ventas \$500 hasta \$1.000 millones	9	8%	64.631.845	69%
Ventas \$1.000 hasta \$2.000 millones	8	8%	12.949.122	14%
Ventas \$2.000 hasta \$4.000 millones	5	5%	4.704.083	5%
Ventas \$4.000 millones o más	5	5%	3.372.882	4%
Tamaño del sector	106		93.419.176	
Crecimiento del sector	-44%		21%	

Cifras expresadas en miles de pesos.

De acuerdo con la información anterior, el sector en los últimos tres años viene decreciendo en número de competidores y aumentando sus ventas de forma discontinua. La información anterior ha sido presentada de forma resumida agrupando las empresas competidoras en rangos por el volumen de ventas, de tal forma que la empresa Productos Alimenticios A&B Ltda. (“Tortas La Mejor”) se encuentra clasificada en el grupo de las empresas que tienen ventas entre \$1.000 y \$2.000 millones para los años 2007 y 2008 (en el año 2006 no reporta información a la Cámara de Comercio de Cali).

Tabla 4. Actividad económica. Elaboración de productos de panadería.
Empresas con ventas superiores a \$500 millones. Año 2008

Pos.	Nombre	Total ventas	% Participación	% Crec. ventas
1	Liderpan S.A	\$ 10.034.677.787	15,0%	N.A.
2	Galletería y Panificadora Mami S.A.	\$ 8.994.438.000	13,4%	19%
3	El Molino Eduardo Molinari Palacin & Cía. S. en C.	\$ 8.803.701.000	13,1%	69%
4	Hurtado Botero y Cia. S.A.	\$ 7.382.359.699	11,0%	14%
5	Productos Colpan S.A. Superponque	\$ 3.384.995.491	5,1%	2%
6	Marulanda Ortegón Jaime	\$ 3.142.648.000	4,7%	333%
7	Quintero Londoño Jaime	\$ 2.679.739.507	4,0%	22%
8	Industria Panificadora Nacional Indupan S.A.	\$ 2.393.400.291	3,6%	N.A.
9	Ramírez Castaño Carlos Mario	\$ 2.189.042.000	3,3%	
10	Industria Panificadora Frespan de Colombia Limitada Frespan Ltda	\$ 1.849.582.738	2,8%	N.A.
11	Rey Arango William	\$ 1.829.809.189	2,7%	N.A.
12	Inversiones AB Ltda.	\$ 1.744.546.118	2,6%	43%
13	Maya Gómez Liliana	\$ 1.460.319.791	2,2%	
14	Panadería y Pastelería Sander y Cia S. en C.	\$ 1.145.834.730	1,7%	62%
15	Duque Gómez José Argemiro	\$ 1.093.989.000	1,6%	N.A.
16	Productos Alimenticios A&B Ltda.	\$ 1.036.400.000	1,5%	95%

Pos.	Nombre	Total ventas	% Participación	% Crec. ventas
17	Garcia Ocampo Arturo	\$ 965.742.500	1,4%	-35%
18	Serna de Ramirez Nora Elena	\$ 937.836.000	1,4%	N.A.
19	Quintero Aguado & Cía Ltda	\$ 894.219.641	1,3%	19%
20	Gonzalez Arias Ltda.	\$ 869.884.884	1,3%	25%
21	Carbonero Barrios Fabiola	\$ 799.895.148	1,2%	60%
22	Castaño Giraldo Marlenny	\$ 776.048.000	1,2%	-19%
23	Rivas Phanor	\$ 746.947.704	1,1%	N.A.
24	Guerrero Bernal Jaime Armando	\$ 636.896.817	1,0%	0%
25	Saavedra Rendon Cielo	\$ 611.389.285	0,9%	15%
26	Herrera Castro Juan Carlos	\$ 577.752.750	0,9%	6%
	Total ventas del sector	\$ 66.982.096.070		

El grupo en el que se encuentra la empresa objeto de estudio en la investigación, tiene una participación del 13% para el año 2008 y del 18% para el año 2007; y ocupó en el año 2.008 el puesto 16 en ventas con una participación del 1.5% y un crecimiento en ventas con respecto al 2007 del 95%, crecimiento muy superior al del mercado para este mismo año (21%).

La posición de la sociedad en el sector refleja en cierta forma la organización, cuyo enfoque es más táctico que estratégico y responde a las necesidades y situaciones operativas del desarrollo y del mercado al cual está dirigido más que a una estrategia competitiva claramente identificada, compartida y consciente por parte del empresario.

Reflexiones finales

La posición del establecimiento en el sector y su comportamiento comercial en el 2009 refleja en cierta forma la organización empresarial cuyo enfoque es más táctico que estratégico, respondiendo a las necesidades y situaciones operativas del proceso y del mercado al cual está dirigido, más que a una estrategia competitiva claramente identificada, compartida y consciente por parte del empresario y sus colaboradores. ¿Es posible que esta Organización aprenda a pensar estratégicamente para lograr identificar o construir la mejor respuesta estratégica que conlleve la consecución de los objetivos y de una ventaja competitiva sustentable a la cual todas las organizaciones aspiran? ¿Cómo

lograr actuar estratégicamente, hacer cambios en la forma en que la estructura actúa sin detenerse en lo que se está haciendo, porque después de todo ha sido exitoso? ¿Qué aspectos positivos del proceso administrativo general se deben potenciar en la empresa?

El reto para el director está en cómo lograr actuar estratégicamente y hacer cambios en la forma en que la organización actúa sin detenerse en lo que se está haciendo. Puede que ahí esté la hora de la verdad que pone a prueba la mente del estratega, en la acción estratégica.

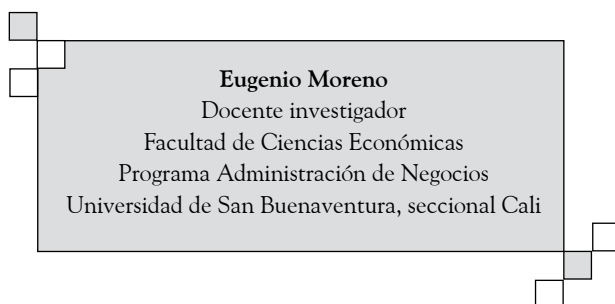
Entonces, ¿cómo enfocarse en el pensamiento estratégico, dejando de lado los formalismos, métodos y técnicas lineales, previsibles y lógicas que involucra la planeación estratégica? ¿Es posible aprender a pensar estratégicamente mejor de lo que lo hace la mayoría de las personas para lograr identificar o construir la mejor estrategia que conlleve la consecución de los objetivos y de la ventaja competitiva que todas las organizaciones aspiran conseguir?

Si pensar estratégicamente demanda síntesis, intuición y creatividad³² como lo plantea Mintzberg, el reto entonces para el estratega como punto de partida hacia el cambio en su forma de pensar está en lograr resolver varios cuestionamientos, entre ellos: ¿qué cambiar en la forma de idear estrategias?, ¿cómo trascender de un estilo de pensamiento lógico, matemático y calculador a un estilo estratégico que reconoce la importancia de lo objetivo y lo subjetivo, de la lógica y de la intuición simultáneamente y no de manera excluyente?

Estos retos de aprendizaje y cambio no sólo son para el estratega, las organizaciones en su conjunto se enfrentan también a la difícil tarea de promover cambios, de establecer una visión clara y atractiva, de idear y articular la mejor manera de lograr esa visión, lo que implica además encontrar a las personas que estén dispuestas a liderar de manera innovadora y creativa, y lograr una alineación entre los intereses personales y organizacionales de sus empleados, conllevando en muchas ocasiones cambios fundamentales en la forma de actuar, en la cultura, en el estilo organizacional de hacer las cosas: en la estrategia.

32. MINTZBERG, Henry. El ocaso y renacer de la planeación estratégica. Citado en Oficina Eficiente No. 59 Mayo/Junio 1994 – Adaptación de Harvard Business Review.

Estudio de caso en Ricocidos Ltda.



Historia

El señor Hárold Andrés Pérez inició en el 2003 con un pequeño negocio de arepas con queso distribuidas puerta a puerta en diferentes barrios de la ciudad de Cali, en el cual incursionó motivado por su conocimiento en el área de alimentos fruto de su experiencia vivida en la empresa Rica Rondo en la ciudad de Cali, en donde fue supervisor durante ocho años. Harold hace mención al hecho de que por tres años no obtuvo mayores ganancias pese a su gran esfuerzo, por ello adelantó conversaciones con un tío dedicado igualmente a la comercialización de alimentos y que tenía una amplia experiencia en mercadeo. En resumen, los dos vivían una situación semejante de mera sobrevivencia del negocio por contar con tan poco capital hasta que concretaron una unión de esfuerzos, y es allí donde nace la empresa Ricocidos Ltda.: en el año 2007, con un aporte de \$8'000.000 y un préstamo bancario por igual cantidad. Como fortalezas tenían que el señor Harold Andrés Pérez era ingeniero industrial y su tío un gran comerciante, lo cual redundó en la creación de una estructura empresarial con características de complementariedad y por lo tanto, con mejores posibilidades de éxito en el mercado.

La historia de la empresa se remite, sin embargo, a todo el récord en el tiempo vivido desde que se inició la actividad empresarial de la familia Ramírez:

- 1996: comienza un negocio familiar para el sustento de la familia Ramírez García basado en arepas de maíz crudas.
- 1997: se alquila una casa en el barrio Panamericano de Cali para la fabricación de las arepas y se obtiene un vehículo para la distribución.
- 1998: se crea la microempresa Productos Alimenticios La Esperanza y se consigue un local más amplio para la empresa.
- 2001: se tienen cinco vehículos y más de seis vendedores para la distribución de los productos. Finalizando este año se vende el negocio a la señora Cristina Ramírez.
- 2003: en mayo de este año Marino Ramírez comienza una nueva empresa de arepas llamada Alimentos Adriana en sociedad con Ana Delia Nieto, sociedad que sólo dura seis meses. A finales de este año se da por terminada la sociedad y se crea Alimentos Yolandita, empresa unipersonal de Marino Ramírez.
- 2003 a 2007: se consolida la microempresa de arepas en la ciudad de Cali.
- 2003: Hárold Pérez adquiere una pequeña microempresa familiar con el nombre de Alimentos Valentina, propiedad de Cristina Ramírez.
- 2004: la empresa cambia su razón social a Industria de Alimentos Ricocidos.
- 2005: se adquieren recursos de capital semilla a través del programa del gobierno nacional Fondo Empezar.
- 2007: se fusiona la empresa Industria de Alimentos Ricocidos con Alimentos Yolandita y se constituye la sociedad Ricocidos Ltda. entre Hárold Pérez y Marino Ramírez.
- 2008: la empresa pasa de ser microempresa a pequeña empresa (pasa de tener menos de 10 empleados a más de 30). A finales de este mismo año se ubica la empresa en la zona industrial de Cali, en una bodega de más de 450 metros cuadrados.
- 2009: a principios de este año se crea Carvall empresa de productos cárnicos (Industrias Cárnicas del Valle), constituida por cuatro socios, cuya pretensión es complementar el negocio de la empresa Ricocidos Ltda. Para este año la empresa pasa a tener más de 40 empleados, con presencia en más de 15 municipios del Valle del Cauca y abre sucursales en Buga y Tuluá.

Fotografía 4. Personal de la empresa Ricocidos Ltda.



Foto tomada por Harold Pérez (empresario).

Misión

Fabricar y comercializar productos alimenticios de excelente calidad, satisfaciendo las necesidades de servicio, calidad y precio. Generando rentabilidad económica para los colaboradores, clientes, proveedores, Estado y accionistas.

Visión

Ser para el año 2015 líder en la industria de alimentos precocidos en el suroccidente colombiano, generando un alto nivel de recordación de marca; caracterizada por contar con los mejores estándares de calidad en el servicio, productividad y rentabilidad; optimizando la fácil adquisición de nuestros productos. Para ello contamos con la colaboración, iniciativa y creatividad de nuestro equipo altamente capacitado y enfocado a la fabricación y comercialización de nuevos productos y a la generación de nuevos servicios.

Indicadores de desempeño

En la siguiente tabla se resumen algunos indicadores de desempeño económico de la empresa durante los años 2007 a 2009, con proyección al 2010, en los cuales se puede observar el importante crecimiento que ha tenido en la empresa en sus ventas, utilidades, activos y tecnología incorporada, creación de nuevas sucursales e incremento del personal vinculado a la empresa.

Tabla 5. Indicadores de desempeño. Empresa Ricocidos Ltda.
Cali, Valle del Cauca, barrio Calima (Febrero / 2010)

Año/ variable	2007	2008	2009	2010. Proyectado
Ventas en miles	150.000	500.000	850.000	1.500.000
Utilidades	10.000	35.000	84.000	160.000
Activos y tecnología	Máquinas & Equipo	Vehículos	Utilización de data credito para cxc Asesorías en mercadeo	Molino de mayor tecnologia para competir con costos. Asesorías: Finanzas y tributaria Tonuevos canales para colocar sus productos
Zonas nuevas de mercado	Cali, Jamundí	Yumbo, Buga	Tuluá	
Número personas	12	20	40	45

Fuente: el autor.

Gobierno corporativo

Aunque no existe un código de ética o normas expresas, en la empresa Ricocidos Ltda., se siente un ambiente armonioso en el cual se observa que cada trabajador tiene una función clara que la articula perfectamente con el trabajo en equipo para apoyarse los unos a los otros. Cuando se presentan problemas, todo el personal se reúne para tratar el asunto y buscar soluciones a través de una lluvia de ideas que generalmente termina en consenso. Es evidente en su

actuación cotidiana, que tanto los empleados como el gerente tienen como objetivo común trabajar por el crecimiento de la empresa.

El trato del gerente hacia sus empleados es amable y respetuoso. Les infunde ánimo y confianza comunicándoles lo que espera de ellos en términos de retos y logros que se desean alcanzar en la empresa. Tiene capacidad para influir y motivar a los empleados. Resuelve conflictos de manera directa con los implicados y no busca culpables sino soluciones concertadas y colegiadas. Logra establecer una muy buena empatía con los empleados lo cual se refleja en el gran respeto que demuestran por su líder, quien se caracteriza por su gran carisma, paciencia, capacidad de escucha, muy buena actitud para el trabajo en equipo y espíritu empresarial. Además, es una persona profesional que sigue formándose académicamente para incorporar sus conocimientos en la empresa porque considera que aún tiene muchos retos por cumplir.

A pesar del ambiente de trabajo agradable, se nota en la empresa algo de desorden ocasionado por la carencia de un lugar específico para guardar los elementos que poco utilizan y obstaculizan el sitio de producción y los lugares de acceso, generando además una imagen negativa y poca asepsia en el lugar, de igual forma, en la parte administrativa existen fallas en el piso que pueden ocasionar accidentes para el personal. En la parte de bodega se hace necesaria una reorganización y dotación del lugar, así como mayor iluminación y ampliación en la parte de despachos pues la empresa no posee un buen espacio para estacionar todas las motos en las cuales transportan los productos.

Desarrollo organizacional y metas futuras

El establecimiento no posee tecnología de punta y la mayoría de sus procesos son manuales, es decir, su producción es de tipo artesanal y carece de registros formales de procedimientos o mediciones (Ver fotografía 5).

Existe un organigrama, aunque carece de las técnicas administrativas que reflejen la organización en términos de jerarquía y niveles de autoridad. No hay un departamento de recursos humanos y la contratación del personal se da por medio de agencias.

El gerente centraliza la toma de decisiones en la empresa y sobre él recae una gran cantidad de funciones operativas que pueden obstaculizar su visión de largo plazo de la misma.

Fotografía 5. Equipos de la empresa Ricocidos Ltda.



Foto tomada por Harold Pérez (empresario).

No existen procesos formales de planeación, registro de decisiones, actas que den fe de las decisiones tomadas o mensajes escritos, sencillamente se concertan en reuniones diarias de personal a primera hora del día y se procede a su ejecución. De igual forma, no existe un plan presupuestal. Sus controles de tipo financiero se basan en la contabilidad que registra el pasado de sus movimientos, pero no existen proyecciones futuras a través de un proceso financiero formal o planes de contingencia.

Los movimientos estratégicos importantes dados en la empresa han sido dirigidos a la expansión y sobre todo hacia la creación de nuevos canales de distribución, decisiones que se han fundamentado en la parte económica y en la responsabilidad social.

La empresa no tiene claro quiénes son sus competidores directos, desconoce totalmente quiénes son los clientes de la competencia y sobre todo qué tan fuertes son para el mercado en común que pudieran tener en el sector. Además, hasta la fecha, no le ha interesado el comportamiento de su competidor porque

no vende en supermercados sino únicamente al cliente final o consumidor por medio de las ventas puerta a puerta. Aunque no tiene un plan de mercadeo, no hace publicidad y poco se da a conocer al consumidor final, lo cual ocasiona una falta de posicionamiento de la marca. Además, la marca no está registrada ante las autoridades competentes, lo cual le genera cierto grado de vulnerabilidad.

Conocen muy bien a sus proveedores y están catalogados como muy confiables. Además les exigen calidad y cumplimiento en sus entregas.

Pensamiento estratégico del empresario

Para el empresario la empresa es su plan de vida, la imagina en el futuro como una gran organización en la que harán realidad sus metas con obstinación y aprendizaje constantes, porque considera que a pesar de su experiencia y formación aún le falta mucho camino por recorrer.

Los movimientos dados en la empresa son más tácticos que estratégicos porque responden generalmente a dar solución a los problemas del día a día. El mismo empresario considera que un 90% de su tiempo es dedicado a movimientos de tipo operativo y sólo un 10% a movimientos que pueden ser considerados estratégicos.

Para detectar las posibles oportunidades que tiene la sociedad, toma como fuente los informes de ventas mensuales, semanales y del día anterior, así como la información que puedan suministrar los trabajadores, la opinión de los vendedores sobre el mercado y el monitoreo que realiza el empresario con la información de prensa, radio, internet y observación directa del mercado en las negociaciones cotidianas.

Para tomar decisiones el empresario se basa generalmente en información estadística, el número de quejas y reclamos de los clientes y sus posibles causas, las jugadas de la competencia y la necesidad de solucionar problemas emergentes, ante lo cual actúa con calma y con una gran capacidad de análisis para buscar las salidas más convenientes.

Frente a esto, algunas decisiones fundamentales que se han tomado sobre la marcha son la adquisición urgente de un vehículo para solucionar problemas de transporte del producto por crecimiento de la demanda, el alquiler de una bodega para ampliar las instalaciones y “dar forma a la empresa” a través de la departamentalización, hacer alianzas con otros empresarios para complemen-

tar el portafolio de productos de la empresa y separar la sedes de Buga y Tuluá porque era inmanejable la centralización de operaciones en la ciudad de Buga.

Evidencia de las escuelas de pensamiento estratégico en la gestión empresarial de Ricocidos Ltda.

Del análisis de resultados de la aplicación de los instrumentos de investigación se concluye que en la empresa Ricocidos Ltda. existe pensamiento estratégico dados los siguientes hallazgos:

Los empresarios en cuestión han aprovechado el conocimiento adquirido en las empresas donde laboraron previamente para luego crear su propia empresa a partir de la experiencia capitalizada. Para el caso del señor Hérold Pérez en la empresa Rica Rondo.

El señor Hérold Pérez y su tío Marino Ramírez han aprendido a lo largo de su trayectoria laboral que “la unión hace la fuerza”, pues iniciaron un negocio cada uno por su cuenta, pero luego decidieron sumar esfuerzos para crear una sola empresa que les ha dado resultados más contundentes que el que tenían cuando estaban separados, haciendo realidad el principio de sinergia. Ello ocurrió en el 2007, fecha en la cual inicia el desarrollo de una gran empresa.

Fruto de sus experiencias positivas anteriores de alianzas estratégicas, en julio del 2009 deciden nuevamente unir esfuerzos con otros dos empresarios, y aunque trabajan separados se concibe como una sola empresa que complementa su portafolio de servicios y ello redundará en mejores resultados globales para la organización.

Estos empresarios han entendido el poder de la integración y con ello han logrado cumplir sus metas individuales y colectivas. En la actualidad sus metas de ventas y utilidades se han duplicado gracias a sus estrategias de fusión.

Rasgos de la escuela empresarial en Ricocidos Ltda.

Dado que Joseph Schumpeter plantea que la representación mental de la estrategia se centra en el líder, que es la inspiración que impulsa a los colaboradores a seguir una visión sin que necesariamente tenga un súper plan articulado (Mintzberg, 1999) se puede concluir que para los empresarios de Ricocidos Ltda.:

- La creación de la estrategia radica en la búsqueda permanente de las oportunidades.
- La estrategia existe en la mente del líder, es una visión de futuro de la empresa.
- La formación de la estrategia está relacionada con la experiencia y la intuición del líder.
- La estrategia tiende a tomar la forma de nicho de mercado.
- El poder de la organización está centralizado en manos del directivo principal.
- El líder cuenta con la libertad de maniobra en cualquier escenario de la organización.
- El crecimiento es el principal objetivo empresarial.

En la empresa Ricocidos Ltda., el señor Hérold Pérez es quien decide el rumbo a seguir frente a situaciones como crecer en zonas, actuar en el mercado, definir estándares de calidad, crecer en productos, asignar precios, adquirir tecnología, administrar al personal, contratar, cambiar de locales, adquirir activos, solicitar créditos, etc. En general, él es la voz de mando para enfrentar los avatares del día a día; sin embargo, ejerce su liderazgo con un temperamento calmado, educado, equilibrado, pacifista y conciliador. Maneja bien el discurso de la concertación y con ello consigue que los colaboradores no solo secunden sus ideas sino que se “pongan la camiseta” de la empresa.

Rasgos de la escuela de aprendizaje en Ricocidos Ltda.

En la dirección de la empresa Ricocidos Ltda. se ve reflejada también la escuela de aprendizaje por los siguientes aspectos:

- El conocimiento gerencial y las acciones propias de la gerencia, se han ido aprendiendo en el camino (en la praxis).
- El empresario reconoce, en varias oportunidades, que el proceso de diálogo y encuesta que enfrenta muy asiduamente en el día a día son muy importantes para la toma de decisiones, y que a través de ellos va desarrollando los mecanismos de supervivencia y crecimiento. Además, reconoce que el proceso formativo debe ser permanente y por ello sigue estudiando y aplicando día a día los saberes adquiridos tanto en su formación profesional como en los estudios de posgrado. (Especialización en Administración de Negocios).

Según Quin, en esta estrategia el gerente lidera la estrategia y el resto de personal asimila y la lleva a cabo, tal cual ocurre en Ricocidos Ltda. La empresa ha ido adaptando los aprendizajes rutinarios y lo que le deja la interacción con el entorno para encaminar correctamente su rumbo. La estrategia se perfecciona con el pasar del tiempo hasta alcanzar su madurez. Los subalternos aprenden y acatan la propuesta del líder para que la empresa pueda lograr sus objetivos.

En Ricocidos Ltda. es evidente que el estilo gerencial se ha ido forjando en el día a día, prueba de ello es que los cambios que se suscitan en el interior casi siempre han resultado como respuesta de experiencias en el mercado mismo y es importante resaltar que existe en esta gerencia una disposición de enfrentar, aceptar el cambio y realimentar para corregir y adaptarse al entorno empresarial, con lo cual se ha ganado con el tiempo una experiencia que minimiza los errores y potencia el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el mercado. De allí, el incremento sustancial en su tasa de crecimiento en ventas y utilidades.

Rasgos de la escuela ambiental en Ricocidos Ltda.

Esta escuela afirma que la estrategia es producto de un proceso reactivo de la organización frente a las fuerzas del entorno. El empresario busca confirmar las presiones externas ejercidas sobre la empresa y se produce la estrategia desde fuera de la organización (Mintzberg, 1999).

En la empresa Ricocidos Ltda. opera una segunda gerencia que es la comercial y su campo de acción es 95% en el mercado, es decir, una gerencia de campo, ello permite que la empresa absorba de primera mano cualquier cambio en el mercado, ello constituye la inteligencia de mercado de la organización. Sin duda alguna, la empresa palpa de esta manera, la presión que el mercado ejerce sobre ella y ello da pie a la formación de estrategias como respuestas al cambio. Cabe anotar que en este tipo de negocio de esencia comercial, el mercado enseña a diario.

Un vestigio de similitudes de la escuela ambiental con el estilo gerencial de Ricocidos Ltda. lo constituye el hecho de que la empresa responde a las necesidades que le plantea el cliente en cada visita y son necesidades directas puesto que el cliente es también el consumidor, basta observar que la empresa inició con producción y venta de arepas con queso y paulatinamente ha ido incrementando su portafolio de productos como lo son los productos lácteos, los productos cárnicos y, entre ellos, los embutidos.

Reflexiones finales

Los empresarios abordados en este caso aprovechan en primera instancia sus saberes académicos y los aprendidos en las empresas en donde se forjaron inicialmente para hacer una integración perfecta entre la teoría y la práctica.

El empresario Hárold Pérez posee un perfil de gerente moderno que da fe de cómo se obtienen buenos resultados, aun en tiempos de “crisis” porque es una persona inteligente, pausada, que piensa antes de hablar y cuando lo hace, se expresa de manera educada sin hacer gala de lo que sabe. Siempre está dispuesto a aprender y lo hace aplicando los conceptos a su empresa. Prueba de ello es que en los últimos dos años ha aplicado a su empresa todo los saberes y recomendaciones adquiridas en su Especialización en Administración de Negocios de la Universidad de San Buenaventura y, aún así, con humildad: “asume que no sabe”, según sus palabras.

Los empresarios no se levantan a ver qué ocurre, implícitamente tienen un plan que debe cumplirse en la empresa, y a la par tienen un plan que va de la mano con su propia vida. Esto le imprime pasión constante a la lucha por alcanzar sus metas.

Sus estrategias concertadas, su temperamento tranquilo y humilde, el buen trato, son parte de la fórmula del éxito alcanzado por la empresa, pues estos elementos son determinantes a la hora de generar una sociedad y lograr la convivencia en un ambiente de cordialidad, confianza, respeto y honestidad que han llevado al empresario a tener éxito en las fusiones y en la formación de equipos ganadores.

Según el estilo gerencial de Ricocidos Ltda. se hacen realidad varios preceptos de las escuelas clasificadas por Mintzberg, et al., (1999), en su libro *Safari a la estrategia*, y en especial los siguientes:

- De la escuela empresarial el empresario se erige como un líder, que aunque no ejerce con omnipotencia, consigue ser el eje central desde la propuesta hasta la aprobación de los proyectos de la empresa y tiene presencia en todos los departamentos con respeto a las funciones de cada quien.
- De la escuela del aprendizaje, por su juventud y estilo de gerenciar está abierto al aprendizaje que le ofrece la empresa día a día, así como el ámbito académico que busca para aprender a administrar más efectivamente su negocio ya que su formación previa es de ingeniero y su rol en la empresa es gerencial, por ello el aprendizaje en él, es natural y premeditado porque

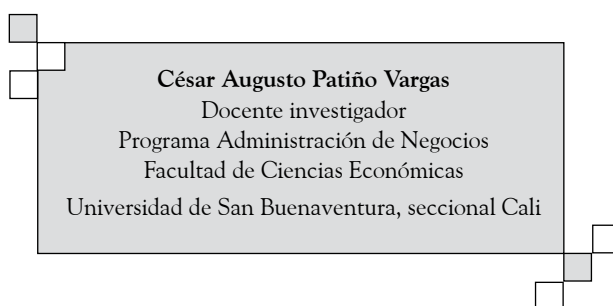
comprende que éste dinamiza y potencia su crecimiento, así como el de la sociedad.

- De la escuela ambiental toma como referente estar atento a los cambios del mercado para responder con prontitud y acierto para alcanzar la prosperidad del establecimiento, la que se refleja en los estados financieros que muestran en los últimos dos años incrementos del 151.5% promedio anual de ventas y del 195% promedio anual en las utilidades, tomados los años 2007, 2008 y 2009, variaciones que están por encima de los estándares en tiempos llamados de “crisis”, datos no muy comunes en las estadísticas de las empresas del sector y de la región. Ellos entendieron que el gerente general del negocio son los clientes y por lo tanto han moldeado la empresa para cumplir con sus expectativas.

Cuestionamientos del caso

- ¿Qué peligros puede acarrear la organización al depender de un único líder?
- ¿Qué tan vulnerable es la sociedad comercial con este enfoque empresarial?
- ¿Qué fortalezas y debilidades aprecia en la organización?

Estudio de caso en Grupo Gira SAS



Historia

En 1994 llega a la ciudad de Santiago de Cali Jorge Eliécer Giraldo Villegas procedente de la ciudad de Marinilla, departamento de Antioquia, para buscar nuevas oportunidades.

Para entender las razones que llevaron a Giraldo a desplazarse al departamento del Valle del Cauca primero hay que conocer algunos aspectos de su vida familiar, especialmente en sus primeros años de vida. Es el menor de cinco hermanos y desde niño vio la necesidad de trabajar con el fin de ayudar en la casa, que se encontraba a cargo de la madre de él.

Esta precaria situación económica vivida en su niñez marcó en Giraldo un deseo ansioso por alcanzar algún día una mejor calidad de vida para su familia, y especialmente para la mamá, que “renunció a vivir” por darles, a él y a sus hermanos, el sustento y algunos momentos de felicidad (Según las palabras del empresario).

Atendiendo la invitación de un amigo de Marinilla, Giraldo decide trasladarse, inicialmente, a la ciudad de Palmira, Valle del Cauca, con el fin de administrar una panadería; oficio que nunca antes había realizado. Como no conocía a nadie

en la ciudad, su dedicación a la empresa fue total. Allí aprendió todo lo referente a panaderías, al punto que terminó haciendo los reemplazos del panadero, del pandebonero y del pastelero.

Seis meses después se traslada a Cali, donde en sociedad con un amigo de Marinilla compra un establecimiento de panadería ubicado en el suroriente de la ciudad. Con el mismo entusiasmo y la misma dedicación empezó su propio negocio, cuyos resultados financieros se vieron al poco tiempo, a tal punto que Giraldo y su socio compran otra panadería en el mismo sector de la ciudad, que los llevó a separar la sociedad y dedicarse cada uno a atender su propiedad.

Es importante resaltar que las fuentes de financiación para las inversiones iniciales fueron en su totalidad extrabancarias.

Con el fin de cumplir el sueño de mejorar la calidad de vida de sus familiares –el motor que movilizaba sus esfuerzos– los llamó para que participaran de su empresa, y así, en el 2000 “monta” dos nuevas panaderías en sociedad con un hermano y un cuñado; ambas en el sur de Cali.

Posteriormente, en 2002 compra un nuevo negocio en el nororiente de la ciudad. Para el año 2004 en sociedad con un amigo de Marinilla, adquiere dos nuevos negocios: uno en el centro de ciudad y otro en el nororiente.

Desde sus inicios, y consciente de la necesidad de tener control sobre los ingresos y egresos de sus propiedades, Giraldo contrata los servicios externos de contabilidad que le han permitido, de manera práctica, conocer la viabilidad financiera de cada negocio y aprovechar algunas oportunidades de nuevas adquisiciones.

En la medida que fue creciendo como empresa, Giraldo entendió la necesidad de capacitarse para ejercer una mejor gestión gerencial y cumplir su sueño de convertirse en uno de los más reconocidos empresarios del sector de panaderías de la región. Es así, como en el 2005 ingresa a la Universidad de San Buenaventura, seccional Cali, en el programa de Administración de Negocios.

Desarrollo organizacional y metas futuras

La empresa está dedicada a la elaboración y venta de productos de panadería: pan, pandebono, buñuelos, tortas y fritos. También se comercializan productos lácteos y gaseosas, entre otros tantos artículos complementarios del negocio.

Fotografía 5. Productos del portafolio Gira S.A.S.



Fotos tomadas por Cesar Patiño.

Aquello que comenzó como el pequeño negocio de panadería hoy se denomina Grupo Gira S.A.S., conformado por seis establecimientos y cada uno cuenta con una estructura organizacional propia y depende de su nivel de ventas. En total, el grupo cuenta con una planta de personal de 108 funcionarios que incluyen una secretaria general y un auxiliar contable. Para efectos de control, mensualmente se realizan reuniones con los administradores de cada panadería con el fin de analizar los resultados financieros de cada uno de los negocios.

Es importante anotar que los socios (familiares) tienen como condición estratégica trabajar como administradores y Giraldo cumple una función netamente gerencial del grupo dando apoyo y direccionamiento en cada acción que se vaya a llevar a cabo en cualquier área de las panaderías.

Actualmente la empresa ha comenzado la construcción de un modelo de planeación estratégica que permita relacionar e integrar bajo una misma visión cada uno de los negocios del Grupo Gira. Debido a estos avances, Giraldo en representación del grupo de panaderías, fue convocado por la Universidad ICESI a participar, junto con otros empresarios del sector, en un programa de capacitación con el fin de optimizar sus procesos y desarrollar productos para el mercado internacional. Esto ha incluido visitas a países como Alemania, Austria, Francia, Holanda y España, experiencia que le ha permitido ampliar su visión del negocio e incorporar nuevos procesos productivos.

Misión

“Ser la organización líder en la comercialización de bienes y servicios ligados al sector panificador, generando confianza y lealtad a clientes, consumidores y comerciantes. Con un alto desarrollo del talento humano y buscando perma-

nentemente la innovación y el desarrollo, en beneficio de empleados, clientes, socios comerciales, sociedad y accionistas de manera rentable y sostenible”.

Visión

“La organización Grupo Empresarial Gira S.A.S. apoyada en el desarrollo de su grupo humano con su compromiso y disciplina proyecta tener en el año 2015 negocios estratégicos a nivel regional para suplir necesidades de clientes y consumidores, alcanzando el aprecio de la comunidad, por ser ejemplo de integridad, respeto y generosidad. Reconocida en el sector por su eficiencia en todos sus procesos para la búsqueda permanente de innovación y desarrollo tecnológico, generando rentabilidad y crecimiento sostenido”.

Como inicio del proceso de consolidación y crecimiento, la sociedad ha decidido comenzar con la centralización de los procesos de compras y producción, con esto se busca mayor eficiencia y control, y por consiguiente mejores márgenes de rentabilidad. Para estos fines la empresa ha comprado e iniciado la adecuación de un local en el oriente de la ciudad.

De manera formal, en el año 2009 se definieron cargos, funciones, procesos, políticas y procedimientos. Igualmente se precisaron valores y principios organizacionales, con el fin de soportar los lineamientos generales del modelo estratégico.

Pensamiento estratégico del empresario

De acuerdo con el modelo propuesto por Mintzberg, et al., (1999), para el presente proyecto de investigación se logró identificar en el pensamiento estratégico del empresario dos escuelas:

- La escuela de aprendizaje como modelo predominante de creación de la estrategia, el cual que partir de sus procesos la empresa desarrolla la estrategia aprendiendo y adaptándose, es decir, surgen sobre la marcha a medida que se van presentando los problemas o aprovechando las oportunidades en la organización.
- La escuela del espíritu empresarial. Algunos autores asocian la estrategia al espíritu de sociedad, que definen como la creación de una visión por un gran líder. La elaboración de la maniobra se concibe como un proceso visionario, entonces, si la estrategia puede ser visión personalizada, su elaboración debe

ser comprendida como el procedimiento mental que conduce al individuo a esta visión.

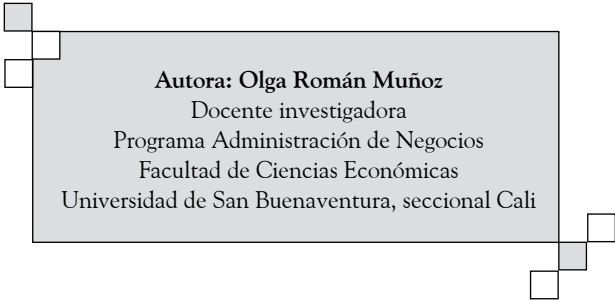
Estas escuelas se evidencian en las siguientes actuaciones del empresario:

- La creación de la estrategia se ha construido con la apreciación visionaria y personal de un solo estratega: Jorge Eliecer Giraldo.
- El desarrollo visionario muchas veces ha estado sujeto a los cambios (error - ensayo), tanto de los procesos internos como los del entorno (oportunidades y amenazas).
- Para los socios, familiares y empleados en general, Giraldo es reconocido como el visionario y sobre él pesa la responsabilidad de direccionar cada día los negocios.
- Aunque la visión de negocio es clara, el empresario repite constantemente que todo está sujeto a los cambios que se presenten en el camino.
- A pesar de contar con información oportuna del sector, Giraldo está en la constante evaluación de variables que puedan potenciar de mejor manera sus unidades de negocio. Así las cosas, los errores del sector son aprovechados en la optimización de sus procesos.

Cuestionamientos del caso

- ¿Qué tan acertada es la visión de la empresa cuando está formulada por un líder único?
- ¿Qué cambiar en la forma de idear las estrategias el empresario?
- ¿Las estrategias del empresario son premeditadas o emergentes?
- ¿Trasciende el empresario de un estilo de pensamiento lógico, matemático y calculador a un estilo estratégico que reconoce la importancia de lo objetivo y lo subjetivo, de lo lógico y lo intuitivo simultáneamente y no de forma excluyente?

Estudio de caso en Pastelería Alemana Gourmet (Selva Negra)



Autora: Olga Román Muñoz
Docente investigadora
Programa Administración de Negocios
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Buenaventura, seccional Cali

Historia

La idea inicial de negocio surge por iniciativa de su propietaria Indre Maribí Abstoss, ciudadana alemana radicada en Colombia, que impulsada por un grupo de amigos conocedores de la alta calidad de los productos que se elaboraban en casa, hace la divulgación de los mismos ante otros amigos y coterráneos creciendo día a día la demanda de los diferentes productos que elaboraba; por lo cual, ante la insistencia y el crecimiento progresivo de los pedidos, ve la necesidad de montar un punto de venta y desplegar todo su aprendizaje como pastelera profesional, estudios especializados que había realizado en una academia de su país natal y que había practicado de manera constante tanto en su casa como en antiguos puestos de trabajo ocasionales.

Es así como toma en arrendamiento un local ubicado en la Avenida 5ª Norte con Carrera 29 Norte de la ciudad de Cali, y con un monto inicial de treinta millones de pesos inicia su negocio de manera formal en el mes de julio de 2002, dotando el local con vitrinas y muebles de diseños especiales e ingeniosos a base de guadua que pudieran crear una imagen corporativa acorde con la marca que pretendía posicionar: Pastelería Alemana “Selva Negra”, nombre que hace

alusión a una famosa y tradicional torta alemana ampliamente difundida en Europa pero escasamente conocida en Colombia.

De igual forma, contrata a dos vendedoras para el punto de venta y se dota de una tecnología básica para optimizar los procesos productivos, tales como batidoras, pesa eléctrica y horno profesional, entre otros, porque desde el inicio de su negocio su pretensión prioritaria fue ofrecer productos de alta calidad basados en una selección cuidadosa de materias primas básicas, tales como el chocolate, la harina, la margarina y los ingredientes esenciales como las almendras, las cerezas, el jengibre y otros, para poder obtener un producto único, sano y exclusivo que satisfaga a paladares exigentes. Por ello, tanto su proceso como su producto final implican costos elevados que deben ser cubiertos a través del precio, y por lo tanto está dirigido a personas con un alto poder adquisitivo.

En su ubicación inicial logra posicionar la marca y hacerse reconocer por un buen número de clientes. Es así como en julio del 2007 abre una nueva sucursal en el Centro Comercial Ciudad Jardín, local 101, al sur de Cali, para responder a las necesidades y expectativas de algunos clientes que reclamaban la presencia del negocio en esta zona de la ciudad. Sin embargo, el flujo de clientes y las ventas no logran sostener el negocio ni alcanzar el punto de equilibrio, por lo cual, al cabo de siete meses, ve la necesidad de cerrar el punto de venta del Sur para evitar que el negocio del Norte siguiera subsidiando las pérdidas de la sucursal.

Posteriormente, en el 2008 comienzan a tener dificultades de tipo logístico, como falta de parqueaderos para los vehículos de los clientes, reducción de la zona hábil del local por remodelaciones hechas por el propietario, falta de batería sanitaria apropiada para los clientes, así como también un moderado flujo de personas con alto poder adquisitivo, que son el *target* de su negocio, por encontrarse rodeada en el sector de negocios con productos de bajo costo como son las comidas rápidas, sandalias de bajo precio, etc., lo cual la llevan a pensar de manera urgente en una nueva ubicación para el punto de venta que cumpla con unas condiciones básicas de desarrollo estratégico de acuerdo con sus condiciones de calidad y exclusividad.

Es así como comienza a negociar un local en Almacenes La 14 de Santa Mónica que por su ubicación geográfica en la zona comercial de la Avenida Sexta brinda un flujo importante de personas con alto poder adquisitivo, además de una amplia zona de parqueaderos y otras condiciones logísticas apropiadas para el comercio, lo cual le permite una ubicación estratégica propicia para el crecimiento del negocio.

Actualmente lleva un año funcionando en el local No. 5, periodo en el cual los objetivos básicos han sido posicionar su marca en esta nueva plaza, recuperar algunos clientes perdidos por falta de comunicación sobre la nueva ubicación del punto de venta y tratar de conquistar nuevos clientes a través de demostrar, día a día, su vocación de servicio cimentada en una alta calidad de los productos, tal como reza en su misión.

Misión

Fabricar un producto de primera calidad para clientes exigentes que saben apreciar los productos de la alta pastelería alemana y desarrollar complementariamente una misión educativa para que nuevos consumidores puedan apreciar y valorar esta alternativa de productos saludables.

Visión

Cimentar la vocación de servicio para proyectar la empresa hacia un proceso productivo de alta calidad en el que la elaboración de pastelería fina alemana pueda pasar de generación en generación como un plan de vida que permita perpetuar los conocimientos y generar solidez integral al núcleo familiar.

Fotografía 6. Imagen corporativa Pastelería Alemana Gourmet



Foto tomada por Ginna M. Rodríguez Román.

Fotografía 7. Productos del portafolio Pastelería Alemana Gourmet (Selva Negra)



Fotos tomadas por Ginna M. Rodríguez Román.

Desarrollo organizacional y metas futuras

Portafolio de productos

Desde su traslado al nuevo local de La 14 de Santa Mónica, la empresa ha hecho ampliación de su línea de productos y ha respondido a las exigencias de los clientes en esta nueva plaza.

Su portafolio está compuesto por más de mil quinientos productos tipo gourmet, que rotan de acuerdo con los pedidos de los clientes. Sin embargo, los de más alta rotación son los siguientes:

- Trufas (12 tipos diferentes).
- Tortas (entre las que se destacan Selva Negra, Sacher, Tiramisú).
- Mousse (maracuyá, limón, zanahoria).
- Ponqués (entre ellos marmoleado, vainilla, chocolate).
- Muffins.
- Torta emperador.
- Petit fours.
- Tartaleta de frutas.
- Galletas (se destacan: florentina, canela, jengibre, mantequilla y mermelada, coco).

Personal vinculado

Actualmente cuenta con una empleada permanente, seleccionada a través de la Fundación La 14, que desempeña el cargo de vendedora y quien ha pasado previamente por un proceso de inducción que tiene como finalidad instruir sobre el nombre y la composición de cada producto para que el cliente tenga la información exacta y pueda degustar el producto, según sus expectativas, sin embargo, de manera constante es atendido también por su propietaria, por el conocimiento que tiene de los productos, lo cual le brinda una facilidad para interactuar con los clientes y dar a conocer las bondades de cada uno de ellos de acuerdo con los ingredientes utilizados.

El sistema de evaluación del desempeño se hace desde el análisis del nivel de satisfacción del cliente con la atención, el servicio y la orientación recibida acerca de los productos ofrecidos.

De igual forma, su esposo está vinculado al negocio, quien contribuye con las labores de transporte de los productos y ocasionalmente en las labores de fabricación cuando los pedidos crecen, sin dejar de lado el control de las mediciones y procesos, ante lo cual procura ser siempre exacto.

Procesos internos

Dado el tamaño de la empresa (tres personas en total: fabricación, transporte y punto de venta) no cuenta con un organigrama ni un manual de funciones, sin embargo, hay claridad en el plan diario de trabajo, que comienza a las cuatro de la mañana con la elaboración de los productos, el proceso de enfriamiento, el empaque y el transporte hasta el punto de venta, ya que el curso productivo se realiza en casa de los propietarios en la cual se construyó una zona especial para la fabricación de los productos.

El control de calidad en el punto de fábrica es permanente y se hace al comienzo, durante el proceso y al finalizar el mismo siguiendo fórmulas y mediciones exactas de ingredientes y tiempos de horneado, manteniendo además un monitoreo constante sobre las máquinas y equipos para evitar controles de tipo correctivo.

Respecto a sus proveedores son muchos y variados. Algunos con los que mantiene una relación comercial permanente son: Artigel-Italia, para compra de cerezas y otras materias primas complementarias; Nacional de Chocolates, para la compra de chocolate fino importado; Distribuidora de la Costa, para la compra de insumos varios y otros proveedores para la adquisición de ingredientes esenciales.

Su manejo de inventarios de materias primas y productos terminados se hace por el método PEPS (primeros en entrar, primeros en salir) para garantizar la frescura y calidad de los artículos. Su promedio de inventarios es de máximo 30 días, al cabo de los cuales considera que su producto pierde las cualidades esenciales para su consumo, excepto para algunos que entre más añejos concentran más su sabor.

El balance económico del negocio es diario a través del cierre de caja y la valoración de inventarios de productos terminados, así como la valoración mensual del punto de equilibrio.

Ambiente laboral

En el punto de venta la filosofía es mantener un buen ambiente laboral que facilite el desarrollo de las potencialidades del personal y facilite la comunica-

ción de sugerencias que permitan mejorar el negocio día a día. Por ello cuenta con una dotación que permita una excelente atención al cliente, muestras de productos, catálogos, asesoría y acompañamiento frecuente de su propietaria, además de una remuneración justa y puntual que se ve incrementada por bonificaciones cuando sobrepasa la meta de ventas. Además, brinda capacitaciones que tienen como fin mejorar el desempeño.

La propietaria reconoce que en el trabajo en equipo hay un gran potencial para canalizar esfuerzos a través del cumplimiento de roles específicos que permiten complementar todos los procesos básicos de un negocio y consolidar una verdadera empresa.

Una remuneración puntual y apropiada, el reconocimiento inmediato ante los aciertos, la valoración de la actitud de propiedad e identidad de los empleados frente a su empresa, el contacto cercano, afectuoso y personal con cada empleado es fundamental para lograr el compromiso y la motivación de la gente de la organización, ante lo cual la empresaria afirma: “es importante brindar confianza pero no ser ingenuo”.

Para el manejo de conflictos considera que es preciso recolectar la mayor información posible respecto al problema presentado, escuchar las opiniones personales de las partes involucradas, hacer una valoración exhaustiva de las pruebas y tomar las decisiones pertinentes, según el caso, las cuales son comunicadas de manera verbal en conversación amena si no amerita gravedad, o en caso contrario por escrito, “en forma de orden irrefutable como producto de una gran reflexión”.

Problemáticas afrontadas por la empresa

En sus ocho años de funcionamiento la empresaria considera que una de las problemáticas que ha afrontado son las inflexibles políticas reglamentarias para las empresas, así como el excesivo papeleo y la tramitomanía para iniciar y mantener el funcionamiento formal de una empresa, ya que afecta la eficiencia y eficacia de la misma y siente que en lugar de recibir apoyo gubernamental para generar una dinámica productiva, ésta se ve frenada y coartada por las excesivas políticas y la incontable documentación.

En general considera que los programas empresariales del gobierno nacional, regional o municipal no han contribuido a mejorar el desempeño de la empresa y por el contrario afectan el desarrollo productivo, contando además con la alta incidencia de otras problemáticas tales como la recesión económica del país, las

altas tasas de crédito y la poca disponibilidad y facilidad de acceso al crédito para las mipymes, generalmente por falta de garantías que respalden los préstamos.

Internamente la empresa se ve afectada por la estacionalidad en la demanda de los productos, ya que su venta depende mucho de las temporadas y las fechas especiales tales como Día de la Madre, Semana Santa, Navidad, etc. El consumo estacional de los productos conlleva no tener una clasificación entre productos principales y complementarios, ya que indistintamente los artículos rotan dependiendo de la temporada y de los pedidos especiales de los clientes.

Un aspecto que se ha constituido en un desafío constante para la empresaria es el precio de los productos, ya que son costosos frente a los que ofrece la competencia, por lo cual los consumidores esporádicos piden frecuentemente bajar los precios. Sin embargo, ella sustenta que la diferencia radica en la alta calidad de las materias primas utilizadas, las cuales son seleccionadas de manera minuciosa para garantizar productos saludables. Además, de acuerdo con los pedidos hechos por los clientes se hacen diseños exclusivos para ocasiones especiales como matrimonios, primeras comuniones, etc. Según la empresaria, esta problemática tiene su origen en la cultura del caleño, que no está muy dado a apreciar la diferencia entre la alta calidad, sanidad y exclusividad de los productos ofrecidos frente a los que puede ofrecer la competencia. Por ello, muchos de sus clientes son ciudadanos alemanes radicados en Colombia que reconocen la calidad de los productos ofrecidos. De allí que participa frecuentemente en reuniones de la colonia alemana y en eventos periódicos que organiza el Colegio Alemán en la ciudad de Cali. Sin embargo su reto, como reza en su misión, es educar al ciudadano caleño para que pueda apreciar y degustar este tipo de productos y para ello ofrece, como una alternativa de negocio, talleres para la elaboración de pastelería fina alemana tipo gourmet.

Frente a esta problemática de los altos precios se suma, además, la competencia que no tiene establecido legalmente el negocio, y por lo tanto no incurre en gastos adicionales de constitución de empresa, impuestos, pago de local, etc., pero que sin embargo ofrece desde su casa productos más económicos, que indudablemente no igualan la calidad ofrecida por la Pastelería Alemana Gourmet.

A pesar de que la lista de proveedores es amplia y variada, además de que realiza una selección cuidadosa, en ocasiones la empresaria enfrenta problemas de abastecimiento de materias primas e insumos con respecto a la calidad, la cantidad, el precio, la entrega a tiempo, el transporte, las condiciones de pago y la estacionalidad. Esporádicamente realiza actividades conjuntas con sus

proveedores que básicamente radican en cursos de capacitación para mejorar la calidad y charlas para lograr unas mejores condiciones de despacho.

Una decisión trascendental en la vida de la empresa fue el cambio del color de la imagen institucional por considerarse muy similar al de un establecimiento de la competencia, lo cual lleva a repensar acciones para el reposicionamiento de la marca Selva Negra, que a pesar de que es muy reconocida y tradicional en Europa como pastelería fina alemana, en Colombia tiende a ser confundida con otro tipo de productos no alimenticios. Esto lleva a impulsar más el nombre de Pastelería Alemana Gourmet, a pesar de que es muy baja la inversión en publicidad, porque desde su inicio como empresa ha logrado sostenerse mediante el apoyo y respaldo brindado por el círculo de amigos y ciudadanos alemanes que difunden las bondades de los productos ofrecidos, impulsados por la satisfacción como clientes constantes. Sólo esporádicamente la empresaria recurre a la elaboración de folletos publicitarios y al obsequio de muestras de productos dependiendo del tipo de cliente que se acerca al negocio.

Las oportunidades que brinda el mercado, así como el monitoreo permanente del entorno externo de la empresa es canalizado también a partir de las sugerencias y solicitudes de los clientes, ya que no existe un proceso formal de investigación de mercados u otro tipo de estudio del ámbito económico o social.

Una problemática que ha tenido que afrontar desde el inicio del negocio es el del buen servicio al cliente, limitado muchas veces por la falta de identificación de los empleados con las políticas de calidad de la empresa, el bajo interés por el conocimiento de los productos ofrecidos y la falta de iniciativa y compromiso para mejorar sus roles y desempeño, sumado al alto nivel de ausentismo e impuntualidad que riñen con la cultura europea de su propietaria que se caracteriza por la disciplina, la rectitud, la responsabilidad y el cumplimiento como actitudes permanentes de vida. Esto ha implicado una alta rotación del personal de ventas que no ha logrado proyectar la imagen de la empresa.

Pensamiento estratégico del empresario

La estrategia de la Pastelería Alemana Gourmet (Selva Negra) está cimentada en la alta calidad de sus productos brindados a través de una vocación de servicio a clientes exclusivos, a quienes involucra como parte del negocio al consultar sus necesidades, sugerencias y expectativas para hacer realidad sus requerimientos mediante la aplicación de recetas especiales y diseños novedosos.

Los objetivos se logran mediante una planificación diaria que consulta la realidad del día a día y convierten las metas de los buenos clientes en las de la empresa.

La toma de decisiones se apoya en una evaluación juiciosa del capital de trabajo, el ahorro, el balance de las épocas importantes del año, los balances económicos del año inmediatamente anterior, las expectativas y percepciones de otros comerciantes del grupo estratégico y los porcentajes obtenidos sobre el funcionamiento del potencial productivo de la empresa, entre otros.

La decisión de cambiar su ubicación ha sido fundamental para acercarse más a los clientes potenciales y abrir la posibilidad para ganar nuevos, así como potenciar el porcentaje de uso de la planta de producción instalada, a través del aumento de la demanda de los productos y así generar una mayor rentabilidad para el negocio. Este es el objetivo central en el que está concentrada la empresaria para reposicionar la marca y dar a conocer el nuevo punto de venta, por ello ha hecho modificaciones importantes en los modelos de empaque y publicidad, y continúa brindando pruebas a sus clientes para tener la oportunidad de conversar acerca del sabor y la calidad de los productos con el fin de medir su nivel de aceptación.

De igual forma, ha tratado de dar al punto de venta una imagen agradable a la vista de los clientes como también un reflejo de la pulcritud y la asepsia con que se manejan los productos ya que estos son manipulados con guantes desechables y pinzas. Esta imagen corporativa llama la atención de los visitantes, ya que desde la decoración de las vitrinas hasta el modo de vestir de la persona encargada de las ventas es muy elegante y atractivo, de tal forma que invita a degustar un producto fresco y delicioso.

Indudablemente su ventaja competitiva se cifra en la alta calidad de los productos, fabricados por manos expertas y profesionales con ingredientes especiales que son debidamente combinados a través de mediciones exactas que se logran mediante un desarrollo productivo que aplica estándares de calidad al comienzo, durante la ejecución y al final del proceso, y culmina con las labores especiales de empaque y transporte para garantizar que llegue a su destino conservando su calidad y frescura. Las líneas de productos son variadas, puesto que cuenta con más de mil quinientas que rotan según las épocas del año y los pedidos de los clientes, por lo cual hay un empaque especial para cada producto y un producto para cada grupo selecto de clientes refinados, a quienes se les atiende de manera personalizada. La distribución se hace tanto en el punto de venta como puerta a puerta por pedidos especiales, por lo cual se toma muy en cuenta que el artículo

llegue fresco, que conserve su calidad y que sea entregado de manera puntual y oportuna haciendo gala de la cultura europea de su propietaria.

Por la atención personalizada y exclusiva que ha caracterizado al negocio desde su inicio, la empresa ha logrado fidelizar a muchos clientes que han sido precisamente los encargados de divulgar los productos y potenciar nuevos clientes. Esta atención se ha cifrado en brindar la información sobre la composición de cada producto y las bondades del mismo tanto en los aspectos de salud como de nutrición (para el caso de los productos integrales, por ejemplo).

Para la fijación de precios de los productos el parámetro fundamental son los costos en los que se ha incurrido en el proceso integral de fabricación, por lo cual desde la visión de su propietaria sería inadecuado comparar con precios de la competencia, valores percibidos, intuición o acuerdos gremiales.

Los clientes se encuentran satisfechos con la calidad del producto, el cumplimiento en los pedidos y la atención personalizada, porque son el reflejo de la filosofía de la empresaria que tiene como bandera seis valores fundamentales que hace realidad en su vivencia diaria: la calidad, la puntualidad, la honestidad, la responsabilidad, el cumplimiento y la perseverancia.

La escuela cognitiva como eje del pensamiento en la Pastelería Alemana Gourmet (Selva Negra)

Del análisis de actuaciones y procesos básicos llevados a cabo en la Pastelería Alemana Gourmet (Selva Negra), así como de las reflexiones colectivas sobre los resultados obtenidos en los instrumentos de investigación aplicados a la empresa, se concluye que el eje del pensamiento estratégico está cimentado en la escuela cognitiva, ya que la empresaria reconoce en su actuación diaria que “tanto clientes como colaboradores son mundos distintos, dotados de habilidades increíbles para alcanzar y transformar en real aquello que concebimos dentro de nosotros mismos, por lo tanto cada uno tiene expectativas exclusivas acerca del producto que desea consumir según el tiempo, el estado de ánimo, el estado de salud, etc., y es la función social de la empresa dar respuesta honesta a estas necesidades y no pretender crear ‘hábitos de consumo’ para lucrarse, muchas veces a costa de la misma integridad humana”.

Es precisamente la escuela cognitiva la que se centra en el ser, y en aquello que se concibe dentro de la mente del estratega; la forma como éste en su interior interpreta y analiza lo que ve afuera para convertirlo en conocimiento, como

una respuesta continua del cerebro a las sensaciones más mínimas que recibe la persona; aquello que nos diferencia del resto de seres vivos que solo funcionan por instinto, careciendo de razón.

El proceso cognitivo es aquella relación existente entre el sujeto que conoce y el objeto que será conocido. Cuando la persona toma lo que está delante de ella y crea una representación interna que, de manera racional, da respuesta a su entorno, valora la necesidad urgente de mentes flexibles que no se resisten a los cambios y saben dirigir sin encierros mentales o paradigmas basándose, ante todo, en la ética y la responsabilidad social.

Como sabemos, nuestros juicios se ven influidos siempre por experiencias pasadas, de este modo Mintzberg, et al., (1999) expresa: “Los estrategas son autodidactas: fundamentalmente desarrollan sus estructuras de conocimiento y procesos de pensamiento a través de la experiencia directa”; a partir de esto se derivarían dos ramas cognoscitivas importantes que dejan en claro la forma como se concibe la estrategia: Una rama objetiva que provee una mirada global del mundo, escudriñándolo de forma que lo aleja y lo acerca según la voluntad del sujeto. Otra rama subjetiva, donde el análisis ya se realiza según el pensamiento del sujeto y la forma como éste interpreta los sucesos que ocurren afuera. De allí que en la toma de decisiones la empresaria de la Pastelería Alemana Gourmet refleja los postulados de la escuela cognitiva que otorga gran importancia a la mente humana a través de sus mensajes claves: imaginar, hacer y crear con el lema fundamental “crear para ver”.

Según los preceptos de esta escuela, el estratega se ve limitado únicamente por su propia mente a la hora de decidir, por lo tanto su imparcialidad y claridad de elección está dada por su experiencia directa y la manera como ha construido su concepción del mundo. Si en este análisis aplicamos los planteamientos de Katherine Cook Briggs y su hija Isabel Briggs Myers acerca de los tipos de personalidad, y que de igual forma se plantean dentro de los postulados de la escuela cognitiva como formas de pensar que provocan variaciones en el comportamiento humano; esta variación se fundamenta en el reconocimiento de las cosas positivas que derivan del hecho de que los seres humanos somos distintos unos de otros. Basados en este estudio, los estilos cognoscitivos que influyen significativamente en la percepción del entorno y que podrían ser pertinentes al estilo gerencial de la empresaria alemana son: el racional, ya que confía en el análisis para la toma de decisiones, valora y organiza las ideas en secuencias lógicas, tiende a ser breve y se comporta siempre valorando su tiempo y el tiempo de los otros, lo que a veces la hace ver un tanto impersonal e impaciente. De

igual forma, es aplicable el estilo crítico porque vive de una manera planificada, ordenada y controlada, es juiciosa en el cumplimiento de sus metas, le gusta planificar el trabajo y seguir siempre un plan aunque no lo formalice, toma decisiones con rapidez y siempre cumple con lo que se le encarga procurando satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.

Reflexiones finales

Desde la perspectiva de Mintzberg. et al., (1999), la escuela cognitiva es representada por la lechuza, el animal considerado como el más inteligente de la selva, símbolo de sabiduría, analítico, con capacidad inigualable para girar su cabeza 360° y con potentes ojos que le permiten ver en la noche para analizar todo lo que pasa a su alrededor. De acuerdo con esta analogía, el estilo del estratega de la escuela cognitiva, es ser una persona muy analítica, que le gusta saber con quién está trabajando, busca indagar en las acciones y en la personalidad de los demás para saber cómo influye esto en la empresa al ubicarlos en los puestos indicados según su personalidad, experiencia y conocimiento o para el caso de los clientes qué desea para poder satisfacer sus necesidades. Gusta proteger su entorno y haría un gran esfuerzo por capacitar a sus empleados porque considera que es la herramienta esencial para la creación de estrategias.

Esta escuela resalta que las estrategias difieren en sus estilos cognitivos, de allí que al estudiar las características de la conducta humana, también contribuyen a informar sobre la creación de la estrategia. Por eso se proponen cuatro grupos de dimensiones opuestas, basados en el trabajo de Karl Jung: extroversión (vigorizado por el mundo exterior) – introversión (vigorizado por el mundo dentro de la propia cabeza), sensibilidad (la información proviene de confiar en los sentidos) – intuición (la información proviene de tratar de captar los patrones esenciales), pensamiento (confiar en el análisis para las decisiones) – sentimientos (confiar en lo que se siente para las decisiones), criterio (vivir de una manera planificada, ordenada, controlada) – percepción (vivir de una manera flexible, espontánea).

Para el caso de la empresaria alemana existen varias características de su personalidad, estilo de dirección y actuación que hacen evidente su inscripción en la escuela cognitiva. Algunas de sus expresiones que llevan a inferir lo anterior, son las siguientes:

“El éxito no es más que un conjunto de experiencias tanto positivas como negativas que dejan como legado un aprendizaje importante y unos resul-

tados concretos producto de un gran esfuerzo tanto físico como mental que se construye en el día a día.

” Las situaciones emergentes pueden ser resueltas anticipadamente con una buena disposición y una formación profesional aplicada en cada uno de los frentes básicos de un negocio. Cada quien debe estar cualificado y tener un rol claro en la organización para resolver de manera inmediata y eficaz cada reto que se le presente desde su puesto de trabajo.

” La buena información para la toma de decisiones proviene de confiar en los sentidos y en el análisis.

” El trabajo coordinado con buena comunicación y en equipo es fundamental para la buena marcha, consolidación y proyección de una empresa.

” Los clientes son parte del negocio, la empresa tiene como función social responder a sus necesidades, deseos y expectativas”.

Desde la perspectiva de la escuela cognitiva es importante centrarse en los procesos mentales del sujeto y creer firmemente en que las decisiones que éste tome no son más que el resultado del conocimiento y la experiencia directa que ha tenido con el entorno; así como la concepción actual del mundo que se genera en su cerebro, construida a través de aquellas situaciones que ha protagonizado durante su vida como una especie de película objetiva del mundo.

La escuela cognitiva influye de manera importante en la labor de las organizaciones contemporáneas, al tener claro que es el ser humano el centro de todo campo de estudio, analiza sus actos y tiene presente que la mejor forma para cambiar y dirigir los pasos de una empresa se da al modificar simultáneamente las estructuras y esquemas mentales de aquellos que la dirigen, para que de este modo sus decisiones y acciones también se vean reflejadas y renovadas como un crisol que promueva el desarrollo colectivo.

Desde el punto de vista teórico, la estrategia pasa a ser un marco conceptual fundamental a través del cual una organización puede afirmar su continuidad vital, a la vez que facilita su adaptación a un medio cambiante. La esencia de la táctica es la gestión deliberada de cambio hacia el logro de ventajas competitivas en todos los negocios en que interviene la empresa. En este proceso hay un reconocimiento formal que los beneficiarios de las acciones de la firma son el amplio grupo de sus stakeholders o grupos de interés. Por lo tanto, el objetivo último de la maniobra debería dirigirse a beneficiar a éstos y constituir una base

para establecer una serie de transacciones y contratos sociales para vincularlos de manera efectiva a la empresa.

El pensamiento estratégico es el reflejo de la visión que el hombre hace del mundo con base en la interpretación de su realidad para transformarla en una realidad colectiva, utiliza imágenes y pensamientos conscientes e identificables que forman representaciones mentales a través de esquemas de experiencia y acciones existentes que llevan a la creatividad, adaptación, proactividad y sinergia a través de su experiencia directa que influencia sus acciones futuras, es capaz de sintetizar enormes conjuntos de información y reflejar su estilo personal en la creación de estrategias efectivas para su empresa u organización.

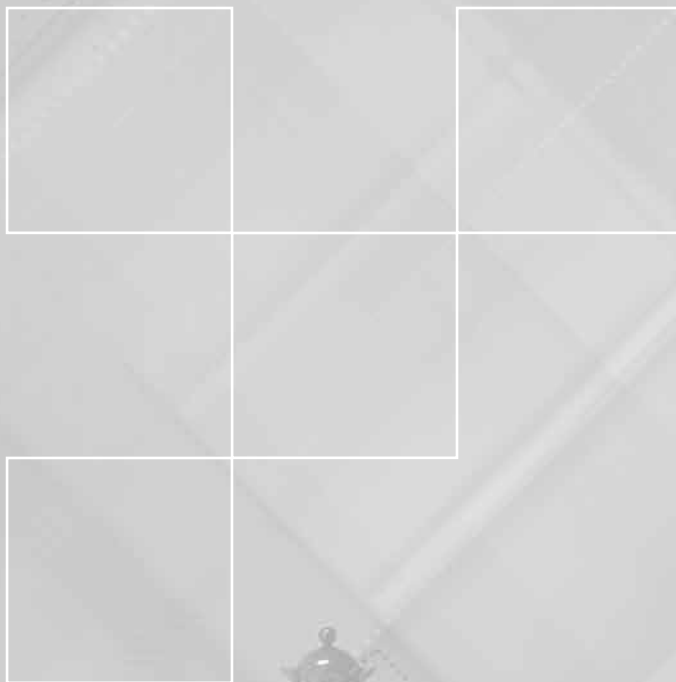
La clave del éxito de una empresa no radica de forma exclusiva en lo económico y en el saber producir bien, sino también en saber vender bien, tanto el producto como su propia imagen a través de demostrar su responsabilidad social; esto se logra mediante la generación de calidad de vida, progreso y desarrollo para los empleados, clientes, proveedores y demás grupos de interés que interactúan en la organización. Esto es pensar estratégicamente una empresa.

Cuestionamientos del caso

- ¿Prevalece en la empresaria alemana un estilo de pensamiento lógico, matemático y calculador antes que una actuación intuitiva, subjetiva y sensible?
- ¿Existen en la Pastelería Alemana Gourmet rasgos o vestigios de otra escuela de pensamiento?
- ¿Qué cambiar en la forma de pensar esta organización?

Parte III

Conclusiones y recomendaciones



Conclusiones. ¿Tendencias, estilos, formas de pensamiento?

Durante el desarrollo de la investigación, y en cumplimiento con los objetivos planteados, fue posible establecer cuatro elementos que el grupo de investigación considera como fundamentales para el fortalecimiento de la labor investigativa en el tema de pensamiento estratégico, de tal forma que los empresarios, inicialmente del sector de alimentos procesados a base de harinas, puedan contar con instrumentos que ayuden a comprender cómo es el proceso de creación de las estrategias empresariales; estos elementos son:

- Los rasgos o evidencias del pensamiento estratégico que están presentes en la creación y puesta en marcha de las estrategias de los empresarios participantes de la investigación.
- La historia de cada una de las empresas, que permite entender y explicar cómo piensan los empresarios analizados y cuál ha sido la evolución de su negocio.
- La aproximación a un perfil del empresario en cuanto a la forma de crear y establecer las estrategias.
- El comportamiento frente a la dinámica empresarial y sectorial que contribuye a explicar la situación de los empresarios en el sector.

Frente al primer elemento se encontraron principalmente los rasgos de las escuelas del aprendizaje, del espíritu empresarial y la cognoscitiva:

En dos de los casos, Tortas La Mejor y Grupo Empresarial Gira SAS, la estrategia ha surgido como un proceso emergente, no planificado formalmente, más como producto del aprendizaje que genera la experiencia de los ensayos, los errores

y los éxitos obtenidos en el quehacer empresarial; como lo plantea Gladwell (2005), haciendo uso de la intuición experta, desarrollada a partir de las experiencias pasadas. En estas empresas se evidencia la informalidad no solo en la estructura organizacional sino también en la creación de la estrategia, hay un escaso monitoreo del entorno para tomar decisiones estratégicas, la organización está en una continua evolución. En estas empresas se identificó la escuela del aprendizaje como el eje del pensamiento estratégico de la organización, aunque en Gira SAS existen rasgos de la escuela empresarial.

Para el caso de Ricocidos Ltda. se evidencia una estrategia creada a partir de la visión del empresario, quien haciendo uso de su intuición y visión de negocio busca nuevas oportunidades para el mejoramiento y el cambio; aplica los saberes y las experiencias adquiridas en su experiencia académica y laboral, dispuesto a aprender y a dejar de lado los paradigmas que pueden obstruir la visión del entorno empresarial en el que se desenvuelve. El empresario se ha constituido en líder visionario y se constituye en el eje central del negocio. Por ello la escuela del espíritu empresarial es la escuela predominante en el accionar de esta organización.

En la Pastelería Alemana Gourmet (Selva Negra), la estrategia surge como un proceso mental emergente, individual, concebida en la mente del estratega a partir de lo que éste percibe del entorno y de la forma como ve el mundo desde su racionalidad y se basa en su lógica para tomar decisiones, para valorar y organizar las ideas, logrando un juicio especial en el cumplimiento de las metas, ya que cuenta formal o informalmente con un plan que sigue cuidadosamente, y en todos los casos; el ser humano se constituye en el centro de su negocio. Estos rasgos encontrados corresponden con los preceptos de la escuela cognoscitiva.

Un segundo aspecto importante de la experiencia investigativa fue el contacto directo que se logró con los empresarios, donde a través de conversaciones, entrevistas y observaciones se conoció la historia de cada uno y sus respectivas empresas, lo cual permite entender cómo a través de la forma de pensar sus organizaciones logran la supervivencia y proyección de las mismas a través de un proceso de toma de decisiones muy particular. Para lograr entender el estilo, tendencia o forma de pensamiento del empresario, el grupo de investigación desarrolló y aplicó una serie de instrumentos, y en particular cuestionamientos que permitieron obtener como resultado valiosa información sobre el comportamiento especial de cada uno, lo cual conlleva el tercer aspecto relevante de la investigación: emitir un juicio de valor en cuanto al perfil del pensamiento del empresario y su concordancia en alguna de las escuelas de pensamiento es-

tratégico descritas por Mintzberg, et al., (1999), en el libro *Safari a la estrategia*, según la manera en que surgen y se establecen las estrategias en las empresas.

El último elemento tiene que ver con la forma en que el empresario actúa en contexto, cómo afronta las situaciones que se le presentan, cómo identifica oportunidades, la personalidad y el estilo gerencial que va construyendo con la experiencia en un sector empresarial dinámico y cambiante; este es un aspecto que se ha considerado amplio, el cual, por la dimensión y alcance de la investigación, se constituye en un desafío y un nuevo camino para los investigadores que puede empezar a ser recorrido y que de hecho contribuirá a explicar la situación actual de los empresarios locales frente a los factores inhibidores, así como los elementos facilitadores y fortalecedores de los procesos administrativos y productivos. Sin embargo, en el siguiente aparte se hace una aproximación a los elementos comunes encontrados en los empresarios investigados.

Rasgos comunes de pensamiento estratégico en las mipymes estudiadas

El análisis de los resultados de investigación a través del estudio de los cuatro casos empresariales lleva a identificar elementos comunes en la forma de pensar de sus dirigentes. Estos elementos son:

- Percepción positiva hacia el cambio, el cual ven como una oportunidad de mejoramiento.
- Pasión por lo que se hacen, la cual se constituye en el principal motor para movilizar y continuar con sus negocios a pesar de las adversidades.
- Liderazgo carismático que les lleva a buscar el bien común de la organización generando un ambiente de confianza, compromiso, respeto y cooperación en el cual prevalece la comunicación abierta e informal.
- Vocación de servicio que se ve reflejada en sus actuaciones diarias en las que viven su sentido de misión y de visión, más que formular formalmente estos conceptos para exhibirlos en sus paredes.
- Aprendizaje organizacional que les permite capitalizar las experiencias sin caer en paradigmas, al entender la importancia de estar permanentemente actualizados, a pesar de su conocimiento actual.
- Hacen lo mejor con el recurso disponible del día a día ya que su planeación es diaria.

- Definen con precisión sus decisiones por el nivel en que éstas se encuentran alineadas con su visión implícita del negocio que se convierte en el motor de la empresa. Se generan las decisiones con base en la calidad de los datos con los que cuentan y lo que el empresario quiere para su futuro, haciendo uso de su conocimiento, experiencia e intuición.
- Son obstinados y perseverantes en la consecución de sus metas, responsables en las decisiones que toman y saben escuchar a colaboradores y clientes para canalizar el potencial de aportes que permiten mejorar la calidad y la productividad de la empresa.
- Tienen conocimiento de los riesgos de ser empresarios ante un medio incierto y cambiante, pero poseen la suficiente fortaleza para tomar decisiones y continuar con ellas.

Los negocios han surgido impulsados por un deseo ferviente de mejorar la calidad de vida y garantizar la estabilidad laboral y económica de sus núcleos familiares sólidos y cohesionados, por lo cual la empresa se constituye en su “plan de vida”.

Son muchos los aspectos positivos encontrados en las mipymes investigadas que pueden servir de referentes para otras organizaciones ya sean pequeñas o grandes, pero uno de los aspectos importantes a resaltar es la actitud y la voluntad para sacar adelante la empresa siendo un líder que hace pequeñas innovaciones, especialmente operativas, toma riesgos, trabaja en equipo y va mucho más allá de sus habilidades. Porque la diferencia entre un buen gerente y un pensador estratégico está en la pasión por lo que hace, en el dinamismo que inspira, en el compromiso que infunde y en el motor que genera el verdadero conocimiento que lleva a la consecución de los resultados deseados.

Elementos inhibidores del desarrollo estratégico de las mipymes

Son escasos los elementos inhibidores encontrados en la investigación de estos cuatro casos empresariales de mipymes; sin embargo, se pueden mencionar los siguientes aspectos que pueden tener un alto impacto para lograr un desarrollo futuro como grandes empresas:

- El empresario es el líder único de la organización que centraliza y resuelve procesos más tácticos que estratégicos y se convierten en un gerente de tipo operativo, más que en un estrega de los negocios, por lo cual pierde la oportunidad de lograr una mayor proyección y desarrollo futuro de la

empresa y desaprovecha la opción de formar equipos expertos mediante la delegación y el empoderamiento.

- Las organizaciones estudiadas, al depender de un líder único, son vulnerables ante la ausencia de ese líder y a la vez reacias al cambio por la escasa participación de sus integrantes en los procesos básicos del negocio por la excesiva confianza en él y porque tiende a formarse un pensamiento grupal caracterizado por una inercia organizativa, en detrimento de los aportes individuales, lo cual las hace sensibles frente a las presiones de la competencia en un mundo globalizado que requiere innovación permanente a través de la autogestión y el autocontrol.
- A pesar de que el líder tiene una percepción positiva hacia el cambio, de manera grupal se actúa como si se tratara de entornos estables limitando su capacidad de innovación y aprendizaje permanentes.
- Generalmente las mipymes estudiadas son vistas por sus empresarios y colaboradores como una fuente subsistencia para ellos y sus familias perdiendo la visión de empresas generadoras o creadoras de valor, de riqueza y de mejoramiento para la Sociedad en general a través de impulsar su función social que busca tanto el crecimiento como el desarrollo.
- El análisis de la gestión mipyme se centra en aspectos técnicos relacionados con el ámbito interno de la empresa, especialmente relacionados con el cálculo de costos y el punto de equilibrio, lo cual les hace actuar, generalmente, desde una visión sesgada por los números perdiendo de vista el enfoque sistémico de la organización que implica tener en cuenta todas las influencias de la economía en su conjunto, la demografía, los valores y estilos de vida de la sociedad, la legislación y regulaciones gubernamentales, los factores tecnológicos y, más cercanas, la industria y el área competitiva en la que opera la empresa, es decir todos los factores e influencias pertinentes fuera de los límites de la organización que afectan de manera importante las decisiones finales de la empresa sobre su rumbo, objetivos, modelo comercial y estrategia.

Recomendaciones

El desarrollo de esta primera investigación ha aportado al grupo “Pensamiento Estratégico” de la Universidad de San Buenaventura, seccional Cali, diversos aprendizajes y posibilidades de seguir profundizando en el análisis del pensamiento estratégico en las mipymes, así como de la forma como los empresarios diseñan y ejecutan las estrategias, de tal forma que esta investigación puede ser el punto de partida para, a partir de una muestra más representativa en cuanto a número de empresas, periodo y tiempo de estudio, entender el comportamiento y la dinámica particular del empresariado colombiano.

De igual forma, es importante que a las empresas que se han estudiado en desarrollo de esta investigación y las que a futuro sean estudiadas bajo el enfoque del pensamiento estratégico, se les realice un monitoreo permanente de su comportamiento, de tal manera que a la luz de unos años y desde un enfoque de perspectiva los investigadores puedan visualizar con referentes más sólidos el pensamiento estratégico presente en los empresarios.

Para el desarrollo de futuras investigaciones aplicadas, los investigadores cuentan con una base de instrumentos metodológicos para la recolección de la información de campo y bibliográfica que pueden ser ajustados de acuerdo con el contexto en que se desarrolle la investigación. Se destaca la importancia y contribución del contacto directo con los empresarios y la realización de entrevistas semi-estructuradas que permitieron percibir más allá de datos objetivos y concretos, aspectos emocionales y subjetivos que inciden en la gestión empresarial.

En esta vía, es preciso continuar en la construcción de la teoría sobre el pensamiento estratégico de los líderes regionales y nacionales y a la vez abrir el debate sobre la formación en pensamiento estratégico como una competencia

que deben tener todos los profesionales de las ciencias sociales y administrativas para entregarle a las organizaciones, a la comunidad, a la sociedad y el contexto en general un profesional que logre interpretar, interactuar y transformar desde una nueva manera de pensar y de obrar (estratégicamente). De allí que vale la pena preguntarse: ¿Cuáles serían entonces las variables y los procesos a tener en cuenta para formar un administrador que, desde un nuevo pensamiento, logre impactar significativamente el entorno y no tenga que llegar a él a desaprender el debate de la academia? ¿Se puede hablar de un pensamiento estratégico debatido en el aula, retroalimentado, aplicado y diversificado en el medio, y que además sea sinónimo de desarrollo para las empresas y organizaciones en general? ¿Es posible desarrollar un pensamiento estratégico en los estudiantes de la Facultad?

Si históricamente se ha entregado a la universidad el papel de construir el futuro a través de sus procesos de docencia, investigación y proyección social, ello implica insistir en una formación que le apueste a un nuevo profesional, idóneo, capaz, sensible, responsable, comprometido y ético; pero, a su vez, se requiere de un entorno abierto a la transformación, dispuesto al diálogo y cercano para la interacción, para asumir mejor los tiempos de crisis centrados en la formación de un pensamiento estratégico como sinónimo de desarrollo y de cambio.

Reflexiones finales de la investigación

Como un aporte a las empresas participantes y no participantes del proceso investigativo, se presentan estas reflexiones que fueron fruto de las discusiones académicas del Grupo de Investigación y del Semillero “Pensamiento Estratégico” y que sirven de base para repensar las organizaciones desde el ámbito económico-social, pero ante todo, desde lo humano sensible y consciente.

¿Cómo competir en el mundo?

No entre en el juego de competir globalmente, sino coopetir globalmente

El nuevo desafío de las organizaciones está cifrado en la posibilidad de ampliar su visión del mundo para no competir globalmente sino coopetir³³ globalmente.

33. El término de coopetencia según Nalebuff y Brandenburger (1996) se le atribuye a Ray Noorda, fundador de Novell, compañía de software para el intercambio de información computarizada, quien expresó que uno tiene que competir y cooperar al mismo tiempo. Esta combinación da como resultado una relación más dinámica de los que aisladamente significan las palabras de competencia y cooperación.

En el contexto empresarial, Nalebuff y Brandenburger (1996) plantean que la cooportunidad es la unión entre cooperación y competencia, que sustituye la cadena de valor clásica lineal e individual de las empresas por una red de valor entre los participantes. Es la colaboración entre competidores, proveedores, clientes y complementadores del negocio. Así como la vida social del ser humano es una sucesión de actos de cooperación y competencia que se alternan y concurren en cualquier momento de la existencia, asimismo ocurre con las organizaciones, con los negocios y con las empresas, en las cuales es necesario cooperar para obtener un conjunto más fuerte y competitivo que permita enfrentar con éxito el nuevo entorno global.

Esta combinación de cooperación y competencia debe dar como resultado un cambio en cuanto a la forma de concebir las relaciones inter-organizacionales e intra-organizacionales, ya que el éxito de uno no exige que otros fracasen, pues, puede haber múltiples ganadores cuando se logra un engranaje de todos hacia la competitividad empresarial en una búsqueda auténtica de la relación ganar-ganar.

En ese orden de ideas, el enfrentamiento y la colaboración conviven en los fenómenos sociales, por cuanto el conflicto y la competencia son parte importante del desarrollo humano, del desarrollo de las organizaciones, del desarrollo de un país, mientras se entienda que esta competencia va asociada a una mutua colaboración. Por tal motivo, se infiere que se necesita un cambio de paradigma porque de lo que se trata no es de cooperación o competencia, sino más bien, de cooperación y competencia porque “los competidores que construyen en la misma forma, en el mismo sitio, al mismo tiempo, tienen muy pocas posibilidades de conservar su equilibrio!” (Mintzberg, 1999, p. 275).

Luego, pensar en cooportunidad no es sólo trazar estrategias y tácticas conjuntas, porque la intensidad, la continuidad y la extensión del “juego” dan lugar a situaciones en las que la espontaneidad, la empatía, los talentos personales, la creatividad y la comprensión definen los resultados de un juego superior en el que es necesario y pertinente aplicar las múltiples inteligencias de sus participantes.

Pensar en cooportunidad es tener plena conciencia de que el sistema organizacional, más que una totalidad como unidad, es una totalidad de relaciones, por ello las respuestas estratégicas no deben ser vistas desde la perspectiva de ganar o perder, amigo o enemigo, sino como esa red de valor que articula los eslabones de la cadena: proveedores, empresa, clientes, competidores, complementadores del

negocio y demás grupos de interés de la organización. Mientras más unida sea la malla de relaciones, más fuerte y competitivo será el sistema organizacional total.

Luego, la estrategia empresarial que consigue un éxito sustentable consiste en dar forma activamente al juego que se quiere jugar, y no limitarse a jugar el juego que uno encuentra en marcha, por lo tanto: ¡No entre a competir, entre a cooPETIr!, porque “si todos los competidores se disputan el mismo espacio del mercado sólo unos pocos ganan, pierde la sociedad y pierde la economía. Pero si cada competidor desarrolla su propio nicho de mercado, todos ganan, la sociedad se diversifica y es más productiva. Así la economía será mucho más dinámica”. (Nash, 1950, p. 59).

Amplíe su horizonte: actúe desde una competitividad sistémica

Un mal hábito que a través de los años parece irse adquiriendo con mayor fuerza, es la comprensión del mundo desde una perspectiva preconcebida, la cual Ortega y Gasset (1950) llamó: “Aquella cortina de humo que no nos deja ver y nos vuelca hacia los mismos usos”.

Todo está predeterminado por las vivencias e impresiones que hacen que la creatividad sea nada más que una repetición de actos anteriores y que la eliminación de paradigmas sea casi imposible si se perpetúa el *statu quo* en una organización, traduciendo así que los cambios significativos sean cada vez más lejanos de alcanzar.

Por tanto, ser visionarios e ingeniosos implica “salirse de la caja” y recuperar esa capacidad de asombro propia de los niños, pues por medio de ésta se puede ver el mundo como lo ven los artistas, es decir, desnuda e innegable (la *vera realidad*), por lo que el pensamiento estratégico es considerado como un estado de arte, en el que se generan ideas creadoras conscientes de que el mundo está en constante cambio y es una vasta totalidad.

Este enfoque gerencial pone de manifiesto que, en la organización como un sistema abierto, debido a las fuertes interacciones que se producen en su seno, la actuación sobre unos elementos, prescindiendo de los otros, no conduce a resultados satisfactorios, ni duraderos, pero además, bajo el enfoque sistémico se debe tener en cuenta que la dinámica de un sistema va más allá de la dinámica interna de la empresa y se adentra en la dinámica social, donde retoma especial importancia el concepto de competitividad sistémica.

Esser (1996) establece el concepto de competitividad sistémica en el que enfatiza sobre la importancia de considerar aquellos factores que determinan la

evolución de los sistemas económicos y que no son sistemáticamente tratados por los enfoques convencionales de la macro y la microeconomía. Por ello distingue cuatro niveles analíticos distintos, pero interconectados entre sí: el nivel meta, el nivel macro, el nivel meso y el nivel micro que tienen como finalidad comprender la evolución de las economías locales, regionales y supranacionales, bajo el enfoque sistémico, como un nuevo desafío para las empresas, el Estado y la sociedad.

La competitividad sistémica busca respuesta a la falta de un entorno empresarial eficaz que permita a las empresas construir una competitividad duradera en un entorno de negocios cada vez más difícil y con la participación de múltiples actores.

Para Esser la competitividad de una empresa se basa en el patrón organizativo de la sociedad en su conjunto. La competitividad se realiza a través de la interacción de los cuatro niveles mencionados anteriormente.

A nivel meta, la competitividad sistémica tiene como premisa la integración social, exigiendo no sólo reformas económicas, sino también un proyecto de transformación de la sociedad. La tarea pendiente en muchos países en desarrollo y en transformación, radica en superar la fragmentación social y mejorar la capacidad de aprendizaje, ante todo la capacidad para responder con prontitud y eficacia a los requerimientos de ajuste del sistema.

A nivel macro, con miras a lograr una asignación efectiva de recursos, resulta clave la existencia de mercados eficientes de factores, bienes y capitales. Esto es una condición esencial, allí donde el concepto de gestión es pluridimensional y apuesta por la competencia, la cooperación y el diálogo social a fin de canalizar los potenciales nacionales y desarrollar así la capacidad necesaria para operar con éxito en el mercado mundial. Las experiencias de los años setenta y ochenta han demostrado que la inestabilidad del contexto macroeconómico perjudica de un modo sustancial la operatividad de estos mercados, ejerciendo asimismo un efecto negativo sobre el crecimiento de la economía.

La competitividad a nivel macro o país ha conllevado diversos debates, sin embargo, en términos empresariales, la competitividad debe ser entendida como la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico (Porter, 1996). La competitividad de un país se define con respecto a la capacidad de incre-

mentar su productividad³⁴, entendida como la relación entre lo que se produce y los recursos humanos, naturales y de capital empleados para producirlo. Una mayor productividad en el uso de los recursos de un país es determinante para aumentar el ingreso nacional per cápita.

A nivel meso, la competitividad comprende tanto a la industria como a la región. En una industria, la competitividad se fundamenta en una productividad superior, ya sea enfrentando menores costos en términos comparativos a los de sus similares u ofreciendo productos con un valor más elevado. En la región, la competitividad se fundamenta en la capacidad para atraer inversión y generar un mayor nivel de vida de la población.

La estructuración a nivel meso es ante todo un problema de organización y gestión. De lo que se trata es de establecer una eficiente estructura institucional y de promover en especial la capacidad de interacción estrecha entre actores privados y públicos dentro de un conglomerado social, por lo cual este nivel abarca características como:

- Formas de interacción innovadora entre empresas, Estado e instituciones intermediarias.
- Desarrollo de clusters / núcleos industriales y redes institucionales regionales y nacionales.
- Capacitación y perfeccionamiento en redes.
- Investigación y tecnología en colaboración.
- Políticas comerciales conjuntas.
- Sector financiero e inversiones industriales integradas.
- Dimensión global de la política ecológica.

La competitividad a nivel micro o de empresa se define como la capacidad de generar ingresos por encima del promedio de las empresas de la industria. Por lo cual incluye:

- La capacidad de gestión.
- Las estrategias empresariales competitivas.
- La gestión de la innovación y el aprendizaje constantes.
- Las mejores prácticas en el ciclo completo de producción.

34. Según la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad Sectorial del Departamento Nacional de Planeación.

- La interacción en redes de cooperación tecnológicas.
- La logística empresarial.
- La interacción de proveedores y productores.

Ampliando los planteamientos de Esser, es necesaria la interacción y la colaboración entre todos los actores sociales del sistema: proveedores, productores, clientes, competidores y complementadores de la empresa o negocio para trabajar bajo el enfoque de cooportunidad y no desde la competitividad que siempre se desgasta en un proceso de planificación estratégica formal que busca cómo competir en los mercados actuales con los mismos productos y servicios saturados y cómo incrementar la cuota en un mercado reñido, perdiendo la visibilidad de una auténtica estrategia transformadora y optando más bien por meros movimientos tácticos que individualmente quizá tengan sentido, pero que tomados desde el sistema organizacional total son insignificantes y de bajo impacto en su desarrollo conjunto.

A nivel micro se destaca y reconoce que la base de la competitividad radica en el desarrollo e integración de actividades generadoras de valor impulsadas por sus áreas funcionales básicas, aceptándose además la importancia de los activos intangibles en la generación de ventaja competitiva sostenible: los seres humanos y el conocimiento.

La gente de la organización es el único elemento que marca la diferencia entre las organizaciones en competencia, por lo tanto es necesario dirigir al talento humano como un bien estratégico. El conocimiento adquiere significado cuando se puede incorporar a la actividad cotidiana de la empresa y termina generando valor a la organización, las personas son las únicas capaces de conjugar formación, experiencia, creatividad, trabajo en equipo e información para obtener elementos diferenciadores relevantes.

Luego, la competitividad sistémica plantea la existencia de factores externos (en los niveles macro, meta y meso) y de factores internos (a nivel micro) con lo cual se ratifica de nuevo la importancia de pensar estratégicamente la empresa desde un enfoque sistémico porque es necesario reiterar que la actuación sobre unos elementos, prescindiendo de los otros, no conduce a resultados satisfactorios ni sustentables. Más aún, es preciso ampliar las fronteras de una limitada visión crematística de mercado para expandirse a otros segmentos estratégicos complementarios, ya que son muy escasos los productos o servicios que son utilizados con total independencia de otros, o que no existan industrias alternativas que con ingenio e innovación encuentren solución a las crecientes necesidades

insatisfechas del mundo, para dejar a un lado la competencia destructiva entre las empresas y optar por la cooportunidad empresarial, ya que “al igual que los océanos azules³⁵ pueden crearse mediante el análisis de industrias totalmente diferentes de la propia, también es posible expandir las fronteras de un mercado definido estudiando los distintos segmentos estratégicos que forman parte del mismo” (Kim y Mauborgne, 2005. p. 77), por lo tanto es preciso centrarse en la visión global del sistema y no en sus partes aisladas o fragmentadas para urdir una auténtica estrategia transformadora y sustentable que reconozca que el todo puede superar la suma de sus partes.

Reconozca la dimensión humana de la competitividad

La dimensión humana de la competitividad se ha convertido en el factor clave de éxito, ya que la productividad depende más de la formación del personal que de la inversión en capital. Son las personas las que consiguen aumentar la productividad mediante el uso innovador y racional de los recursos que emplean.

En la actualidad, la clave del éxito global debe estar centrada en el conocimiento porque la diferenciación y sostenibilidad de toda empresa está en la creatividad y en la capacidad de innovar de las personas de la organización. Ellas son la fuente inagotable de ideas que fundan finalmente el capital intelectual de toda organización inteligente que deja de lado una “visión instrumental”³⁶ y crematística del trabajo para dar paso al trabajo como medio para un fin fundamental desde una visión más “sagrada” en la cual se busquen los beneficios intrínsecos y se guarde mayor coherencia con las aspiraciones y realidades humanas.

En este sentido, el enfoque sistémico permite comprender el aspecto más sutil de la organización: la nueva percepción que debe tener el ser humano de sí mismo y del mundo. “En el corazón de una organización inteligente hay un cambio de perspectiva; en vez de considerarse separados del mundo, se consideran conectados con el mundo; en vez de considerar que un factor externo causa los problemas, se es consciente que los actos crean los problemas que experimenta el mundo. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre

35. Los océanos azules se caracterizan por la creación de mercados en áreas que no están explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo. Cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas. Kim y Mauborgne en su texto la estrategia del océano azul.

36. Término acuñado por Daniel Yankelovich en *New Rules: Searching for Self-fulfillment in a World Turned Upside Down* (Nueva York: Random House, 1981).

continuamente cómo crea su realidad. Y cómo puede modificarla. Como dijo Arquímedes: ‘Dadme una palanca y moveré el mundo’” (Senge, 1995, p. 6).

Esto debe llevar a la reflexión de que formalizar los procesos de pensamiento estratégico puede resultar contraproducente. En particular, autores como Miller y Friesen (1984) sostienen que existen evidencias de que la creación de estrategias es un proceso ad-hoc e irregular: las estrategias permanecen constantes durante largos periodos, y cambian de forma repentina. Esta evolución es difícilmente conciliable con una formalización del proceso de pensamiento estratégico.

Desde un punto de vista más operativo, se argumenta que un proceso estratégico altamente formalizado, especialmente en lo que respecta a fechas de ejecución, puede hacer a las organizaciones altamente vulnerables a los movimientos de competidores, al introducir cierto grado de inercia organizativa, por lo tanto procure que la gente de su organización tenga libertad y autonomía para generar soluciones innovadoras.

Cuestionélese permanentemente, sólo así encontrará respuestas innovadoras

Ser pensadores estratégicos implica cuestionarse permanentemente para visionar escenarios posibles en la dinámica organizacional de “riesgo-cambio”, que se puede atenuar si se desarrolla la confianza en la intuición, la experiencia y el conocimiento como bases para actuar. La experiencia no debe limitar la capacidad para aprender, sino todo lo contrario. Los grandes logros en la historia han sido producto de destellos de lucidez (intuición), y para que esto ocurra dentro de la mente de una persona, es necesario tener conocimiento e información, voluntad para hacer las cosas, convicción, una forma de pensar flexible, sin limitaciones ni viejos paradigmas para aprovechar todas las oportunidades que presente el entorno.

Adentrarse en el ambiente industrial y competitivo³⁷ de la empresa implica preguntarse:

- ¿Cuáles son las características económicas predominantes de la industria? En cuanto a tamaño del mercado y su tasa de crecimiento, la cantidad y las dimensiones de los compradores y vendedores, las fronteras geográficas del mercado (que van de lo local a lo global), el grado de diferenciación de

37. Estudio realizado por Michael Porter y publicado en sus textos *Estrategia competitiva* (1980) y *Ventaja competitiva* (1985) y referidos por THOMPSON, Jr. Arthur A.; STRICKLAND, A.J. y GAMBLE, John en el texto *Administración estratégica. Teorías y casos* (2008).

los productos, el ritmo de innovación, las condiciones de oferta y demanda del mercado, el ritmo del cambio tecnológico, el manejo de economías de escala, los efectos de la curva de aprendizaje y experiencia, entre otros.

- ¿Qué clase de fuerzas competitivas enfrentan los miembros de la industria y qué intensidad tiene cada una? El estado de competencia de una industria es un complejo de presiones competitivas que operan en cinco áreas del mercado general que según Porter (1985) ejercen presiones competitivas asociadas a la maniobrabilidad del mercado y a la competencia por la preferencia de los compradores, presiones competitivas asociadas a la amenaza de los nuevos actores en el mercado, presiones competitivas por existencia de productos sustitutos, presiones competitivas por el poder de negociación del proveedor y presiones competitivas por el poder de negociación del comprador.
- ¿Qué factores promueven el cambio en la industria y que posibles efectos tendrán? Lo anterior implica identificar las fuerzas impulsoras de una industria, evaluar el efecto de esas fuerzas impulsoras³⁸ y desarrollar una estrategia que tome en cuenta sus efectos.
- ¿Qué posiciones ocupan los competidores en el mercado y qué posibilidades existen para la integración? Con ello se pretende identificar las características competitivas que distingan a las empresas en la industria mediante la gráfica de un mapa de grupos estratégicos que tengan planteamientos competitivos y posiciones en el mercado semejantes, es decir, establecer sus características distintivas que le permitan inferir cuáles son los competidores cercanos y cuáles lejanos, y qué posibilidades existen de realizar alianzas estratégicas.
- ¿Cuáles son los factores principales de un futuro éxito competitivo de la empresa? Lo cual implica identificar atributos del producto, competencias clave, habilidades administrativas, capacidades competitivas y logros comerciales con el mayor efecto en el éxito competitivo futuro de la empresa en el mercado, lo cual tiene que ver con las capacidades relacionadas con la tecnología, con la fabricación, con la distribución, con el marketing, con la capacidad de innovación, entre otras.

38. Las condiciones de la industria cambian porque hay fuerzas importantes que impulsan a sus participantes (competidores, clientes o proveedores) a alterar sus acciones; las fuerzas impulsoras en una industria son las causas subyacentes principales del cambio de la industria y las condiciones competitivas; tienen la mayor influencia en la alteración del panorama de la industria. Algunas fuerzas impulsoras se originan en la parte externa del macroambiente y otras en la parte interna (Porter, 1985).

Como afirma Peter Drucker: “lo que tienen en común los emprendedores no es un determinado tipo de personalidad, sino un compromiso con la práctica sistemática de la innovación” (1985, p. 206). La clave de un buen producto está en mirar lo que no se ha inventado y no negarse nunca a creer que puede ser realidad.

Sin importar su tamaño, a las mipymes, una estrategia innovadora las proyectará en el tiempo, permitiéndoles sobrevivir a los relevos generacionales y pasar de ser una fuente de subsistencia a una generadora o creadora de valor, de riqueza y de mejoramiento de la sociedad, ya que el propósito fundamental de la empresa vista como un sistema social es el desarrollo, más que el crecimiento. Este último será, en todo caso, consecuencia del primero. Las utilidades para los accionistas son un propósito legítimo que se debe buscar satisfacer, pero no constituye el propósito predominante o único del sistema, porque el ideal ya no es maximizar las utilidades, sino ser cada vez más competentes, en el sentido de generar una capacidad creciente para satisfacer los deseos y aspiraciones legítimas de todos los grupos de interés interactuantes.

Piense estratégicamente, piense sistémicamente

Frente a la crisis generada por un pensamiento lineal o automatizado de respuesta previsible, es hora de pensar estratégicamente, con un enfoque sistémico que permita construir organizaciones con menores limitaciones y mayores opciones para todos, donde la satisfacción de las necesidades crecientes del mundo sean posibles desde la cooperatividad empresarial en la cual la equidad sea una búsqueda tangible y se puedan acompañar los ritmos de los diferentes sistemas y subsistemas para no superar la capacidad de carga, ni saturar mercados, sino actuar recíproca y solidariamente con autonomía y libertad.

El enfoque sistémico a nivel macro es preciso repetirlo a nivel meso, meta y micro en el desarrollo organizacional donde los múltiples y distintos nodos, con autonomía, pero compartiendo hilos de interacción, puntos de identidad, principios y valores no pierdan de vista el propósito fundamental de toda organización: suplir cada vez mejor las necesidades humanas para mejorar la calidad de vida, no solamente desde el punto de vista económico sino desde todas las dimensiones del ser humano.

Quien tiene pensamiento estratégico genera ventajas competitivas sostenibles basadas en una auténtica estrategia transformadora que se evidencia como una resultante posible de ver el mundo sistémicamente, es decir, ser capaz de

sincronizar las necesidades, ritmos, ciclos y sistemas micro de la empresa, con otras necesidades, ritmos, ciclos y sistemas meso, macro y meta presentes en el entorno global. La sostenibilidad implica acompasar los ritmos para mantenerse dentro de los límites de productividad y capacidad de carga de los diferentes sistemas que sostienen la empresa, y es consciente de que la empresa como sistema es dependiente de otros sistemas.

Este es un proceso cotidiano, omnipresente y continuo, en el cual mientras mejores productos devuelva al entorno, mayores posibilidades tiene de mantener sus ritmos de demanda y mejores serán sus posibilidades de satisfacción de sus propias necesidades, porque la sostenibilidad de la empresa radica en la sostenibilidad de los ciclos y sistemas que la sustentan (proveedores, clientes, competidores, complementadores y demás grupos de interés). Cuanto mayor sea el grado de interacción entre ellos, mayor será la necesidad de que exista comunicación y cooperación inmediatas. Toda acción de cooperación en el macrosistema es de beneficio para todos los que colaboran, por lo tanto, con este enfoque sistémico, todos ganan.

Bibliografía

- ALLES, Martha (2003). *Gestión por competencias. El diccionario*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.
- ANDREWS, K.R. (1971). *The Concept of corporate strategy*. Homewood, I.L.: Irwin.
- ANSOFF, H.I. (1965). *Corporate strategy*. New York: Mc Graw Hill.
- ARACIL, Javier (1995). *Dinámica de sistemas*. Madrid: Isdefe.
- BARROW, Colin (1996). *La esencia de la administración de pequeñas empresas*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- BRANDERBURGUER, Adam y NALEBUFF, Barry (2005). *Coopetencia*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- CERTO, S. y PETER, J. (1997). *Dirección estratégica*. Madrid: Mc Graw Hill Irwin.
- CLAUSEWITZ, Karl Von (1968). *De la guerra. On war*. Editorial Terramar.
- CHANDLER, A.D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- DAVID, Fred R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- DE CERTAU, Michel (1994). *La invención de lo cotidiano*. México: Editorial Gallinard.
- DUGGAN, William (2008). *Intuición estratégica. La chispa creativa en la realización humana*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- DRUCKER, Peter (1985). *Innovation and entrepreneurship*.

- ESSER, K. Hillerbrand, W.; MESSNER, D. & MEYER-STAMER, J. (1996). *Competitividad sistémica. Nuevo desafío a las empresas y a la política*. Revista de la CEPAL, pp. 39-52, 59.
- FRANCÉS, Antonio (2006). *Estrategia y planes para la empresa. Con el cuadro de mando integral*. México: Pearson Educación.
- GARZÓN, Angelino (2004). *Vamos juntos por el Valle del Cauca, Plan de Desarrollo Departamental 2004-2007*. Gobernación del Valle del Cauca.
- GERSTEIN, Marc S. (1988). *Pensamiento estratégico. Encuentro con la tecnología. Estrategias y cambios en la era de la información*. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- GERSTEIN, Marc S. (1996). *Pensamiento estratégico*. Cepal-Clades.
- GIBSON, Rowan (1997). *Repensando el futuro*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- GLADWELL, Malcolm (2005). *Inteligencia intuitiva*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- _____ (2005). *Blink: Parpadeo. El poder de pensar sin pensar*. New York: Little, Brown and Company.
- GOLLEMAN, Daniel (2002). *Inteligencia emocional*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1989). *Strategic intent*. Harvard Business Review. Mayo-junio, pp. 63-76
- HANDY, Charles (1990). *The age of unreason*. Harvard Business School Press.
- HILL, Charles W.; JONES, Gareth R. (2006). *Administración estratégica, un enfoque integrado*. México: Mc Graw Hill.
- HUNT y BREWS (1999). *La definición y la demarcación de la planificación estratégica*. En: ROBBINS, Stephen. 2004. *Comportamiento organizacional* (pp. 213-256). México: Pearson Educación.
- JODELET, Denise (1986). *Psicología social. La representación social: fenómenos, concepto, teoría*. Barcelona: Paidós.
- KATZ, Robert (1970). *Cases and concepts in corporate strategy*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

-
- KIM, Chan. MAUBORGNE, Renée (2005). *La estrategia del océano azul*. Harvard Business School Press. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
 - KUHN, T.S. (1971). *La estructura de las revoluciones creativas*. México: Fondo de Cultura económica.
 - LIDDELL HART, B.H. (1967). *Estrategia: la aproximación indirecta*. Madrid: Ministerio de Defensa.
 - MATIZ P, Félix (2007). *Curso previsión y pensamiento estratégico de la Maestría en Administración de Empresas*. Universidad del Valle.
 - MILLER, D., FRIESEN, P.H. (1984), *A longitudinal study of the corporate life cycle*. *Management Science*. Vol. 30 No. 10, pp. 1161-82.
 - MINCOMEX Colombia (2001). *Perfil de Comercio Exterior Valle del Cauca*.
 - MINTZBERG, Henry (1994). *The rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.
 - _____ (1977). *Planifique con la izquierda y administre con la derecha*. México: Publicaciones Ejecutivas de México.
 - _____; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph (1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.
 - NASH, John F. (1950). *Equilibrium points in person games*. *Proceedings from the National Academy of Sciences*. USA.
 - NONAKA y TAKEUCHI (1995). *The Knowledge-Creating Company*.
 - OCAÑA, Jorge Andrés (2004). *Aprender a aprender*. Madrid: Editorial CCS.
 - OHMAE, Kenichi (2004). *La mente del estratega. El arte de Japón en el mundo de los negocios*. Bogotá: Mc Graw Hill.
 - ORTEGA Y GASSET, José (1950). *El hombre y la gente*. Madrid: Editorial Alianza.
 - OSORNO, León Octavio (1996). *Sueño en Villamaga*. Fundación Nueva Provincia.
 - PRAHALAT, C. K. (2005). *Utilidades en la base de la pirámide*. Grupo Editorial Norma.
 - PORTER, Michael E. (1980). *Estrategia competitiva*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
-

- _____ (1985). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
- _____ (1996). *¿What is strategy?* Harvard Business Review. Noviembre-Diciembre, pp. 61-78.
- QUINN, J.B. (1980). *Strategies for change*. Homewood, IL: Irwin.
- RODRIGO, Juan (2000). *La creatividad en la empresa*. Revista Euskotek, (10), pp. 16-18.
- RUBINSTEIN, S. L. (1966). *El proceso del pensamiento*. La Habana, Cuba: Editora Nacional de Cuba.
- SALLENAVE, Jean Paul (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- SENGE, Peter (1995). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Ediciones Gránica SA.
- SERNA, GÓMEZ Humberto (2001). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión - Teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores.
- SHANK, J.K. ; GOVINDARAJAN, V. (1989). *Strategic cost análisis: the evolution from managerial to strategic accounting*. Homewood. Illinois.
- SIMON, Herbert; (1982) BARNARD Chester I. (prologuista); RIOS, Amando Lázaro (traductor). *El comportamiento administrativo: estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa*. Buenos Aires: Editorial Aguilar.
- THOMPSON, Jr. Arthur A.; STRICKLAND, A.J. (2003). *Administración estratégica. Textos y casos*. México: Mc Graw Hill.
- _____; _____ y GAMBLE, John (2008). *Administración estratégica. Teorías y casos*. México: Mc Graw Hill.
- WHEELLEN L. Thomas, HUNGER J. DAVID (2007). *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos*. México: Pearson Educación
- YANKELOVICH, Daniel (1981). *New rules: searching for self-fulfillment in a world turned upside down*. Nueva York: Random House.
- ZEMELMAN, Hugo (1992). *Los horizontes de la razón. Uso crítico de la teoría*. México: Anthropol Editorial.
- _____ (1983). *Historia y política del conocimiento*. México: UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales.

Páginas web consultadas

- KRELL, Horacio. El pensamiento estratégico. (Versión electrónica). Extraído el 22 de enero de 2009. <http://www.ilvem.com/shop/otraspaginasasp?paginanp=348&tELPENSAMIENTO-ESTRAT%C3%89GICO.htm>
- GARY Klein (2003). “Intuition at Work: Why Developing Your Gut Instincts Will Make You Better at What You Do”. [En Línea] (24 de mayo de 2010) <http://www.cioinsight.com/c/a/Past-News/Review-Intuition-at-Work-Why-Developing-Your-Gut-Instincts-Will-Make-You-Better-at-What-You-Do/>
- KANT, Immanuel (1787). Crítica de la razón pura. [En línea] (23 de mayo de 2010) <http://es.wikipedia.org/wiki/Kant>
- SPERRY y LEVY – Agresti (1981). Discurso de aceptación del Nobel. [En línea] (21 de mayo de 2010). http://nobelprize.org/nobel_prizes/medicine/laureates/1981/sperry-lecture.html
- SPERRY (1961). Cerebral Organization and Behavior. [En línea] (24 de mayo de 2010). <http://people.uncw.edu/puente/sperry/sperrypapers/60s/85-1961.pdf>
- [www.winred.com/Cómo impacta el pensamiento estratégico en la creación de ventajas competitivas \(Rubén Roberto Rico\) y Las Diez Estaciones del Pensamiento Estratégico \(Carlos Alberto Fasiolo Ulri refiriendo a Rubinstein y Stacey\)](http://www.winred.com/Cómo%20impacta%20el%20pensamiento%20estrat%C3%A9gico%20en%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20ventajas%20competitivas%20(Rub%C3%A9n%20Roberto%20Rico)%20y%20Las%20Diez%20Estaciones%20del%20Pensamiento%20Estrat%C3%A9gico%20(Carlos%20Alberto%20Fasiolo%20Ulri%20refiriendo%20a%20Rubinstein%20y%20Stacey)%20consultada%20el%203%20de%20noviembre%20de%202009.) consultada el 3 de noviembre de 2009.
- http://www.science.oas.org/oea_gtz/libros/el_mapa/cap2_mapa.htm (consultada el 2 de noviembre de 2008).
- Wikipedia. Indicador Myers-Briggs. Obtenida de: http://www.wikipedia.org/wiki/Indicador_Myers-Briggs (Consultada el 4 de mayo de 2010)

Documentos consultados

- ANIF, Asociación Nacional de Instituciones Financieras. Documento Mercados pyme año 2007.
- DANE, Departamento Nacional de Estadísticas, Informes: EAM 2005 (Encuesta Anual, Manufacturera), ICER 2008 departamento: Valle del

Cauca, Observatorio Económico del Valle del Cauca, informe sobre microestablecimientos, diciembre 2008.

- MINISTERIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO, documento 3: Reporte mipymes. 2009. Bogotá.
- MINISTERIO DE AGRICULTURA Y DESARROLLO RURAL. Perspectivas agropecuarias primer trimestre, 2009.
- DNP, Departamento Nacional de Planeación, Documento Conpes 3484 (Consejo Nacional de Política Económica y Social). 2007. Bogotá.
- Semillero de Investigación Pensamiento Estratégico (2009). Resultados del trabajo de campo en microempresas productoras de alimentos. Universidad de San Buenaventura, seccional Cali.

Datos de los autores

Olga Herminda Román Muñoz

Administradora de empresas - Universidad Nacional (UNAD). Licenciada en Matemáticas y Física, Universidad de Nariño. Tecnóloga en Gestión de Instituciones y Programas de Desarrollo Social-Universidad Nacional (UNAD). Especialista en Alta Gerencia, Universidad de Nariño. Magíster en Educación: Desarrollo Humano. Universidad de San Buenaventura, seccional Cali. Docente tiempo completo, Universidad de San Buenaventura, seccional Cali. Integrante del Grupo de Investigación Geos. Directora del Proyecto de Investigación: Pensamiento Estratégico en microempresas de Producción de Alimentos de la ciudad de Cali.

ohroman@usbcali.edu.co

ohroman@gmail.com

Isabel Cristina Quintero Sepúlveda

Administradora de empresas, Universidad del Valle. Especialista en Gerencia Social, Universidad Javeriana. Magíster en Administración de Empresas, Universidad del Valle. Docente tiempo completo, Universidad de San Buenaventura, seccional Cali. Integrante del Grupo de Investigación Geos.

icquintero@usbcali.edu.co

Eugenio Moreno

Contador Público, Unilibre Cali. Especialista en Edumática, Universidad Autónoma de Colombia. Magíster en Administración de Empresas, Universidad del Valle. Docente tiempo completo, Universidad de San Buenaventura, seccional Cali. Integrante del Grupo de Investigación Geos.

emoreno@usbcali.edu.co

César Augusto Patiño Vargas

Administrador de empresas, Universidad ICESI. Especialista en Finanzas, Universidad EAFIT. Magíster en Administración de Empresas, Universidad del Valle. Docente tiempo completo, Universidad de San Buenaventura, seccional Cali. Integrante del Grupo de Investigación Geos.

capvarga@usbcali.edu.co

cesar.sion@gmail.com

José Joaquín Vidarte Ovalle

Ingeniero Químico, Universidad del Valle. Contador público, Universidad de San Buenaventura. Docente tiempo completo, Universidad de San Buenaventura, seccional Cali. Integrante del Grupo de Investigación Geos.

jjvidart@usbcali.edu.co

vidarte.jose@gmail.com



Partiendo de la hipótesis de que son precisamente las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) las que tradicionalmente presentan mayores carencias en la aplicación del proceso de planeación estratégica, porque hay muchos aspectos que se dejan por fuera o sencillamente no se tienen en cuenta, pretendemos demostrar, a través de esta investigación que a pesar de esta carencia han logrado sobrevivir y muchas veces prosperar “visualizando” opciones de un futuro posible y alcanzable en términos de su productividad y competitividad; razón por la cual, a pesar de que no aplican un proceso formal de planeación, tienen una estrategia implícita que se manifiesta por el modo como se asigna capital, instalaciones y personas, por las oportunidades que toman o desechan y por el cúmulo de saberes que aplica el empresario en su interrelación en el escenario empresarial para tomar decisiones y realizar acciones propias del devenir gerencial.

Universidad de San Buenaventura, seccional Cali
La Umbría, carretera a Pance
PBX: 318 22 00 - 448 22 22. Fax: 555 20 06
A.A. 7154 y 25162. www.usbcali.edu.co