

# Redefinición y tendencias del concepto de estrategia para el gerente colombiano<sup>1</sup>

JAHIR ALEXANDER GUTIERREZ OSSA, Ph.D.\*

Docente e investigador, Facultad de Administración, Universidad CES, Colombia

Docente e investigador, Universidad del Rosario, Colombia

algutierrez@ces.edu.co

## RESUMEN

En Colombia son pocos los estudios especializados realizados sobre estrategia y pensamiento estratégico con referencia al empresario y las empresas. La indagación muestra algunas investigaciones realizadas sobre la materia en la Universidad del Rosario, en la Universidad de los Andes y en la Universidad Icesi, pioneras en este tipo de estudios; que buscan conocer un poco acerca de cómo piensan y actúan los gerentes colombianos. Ésta vez, la pregunta sobre el tema se traslada al grupo de gestión empresarial de la Universidad CES y al grupo de Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario, quienes a partir de las conferencias obtenidas en la cátedra empresarial en ambas instituciones, pretenden contribuir al interés por definir el concepto de estrategia desde la perspectiva del gerente colombiano.

**Palabras clave.** Estrategia empresarial; objetivos empresariales; estudios empresariales

recibido: 08-feb-11, corregido: 04-may-11 y aceptado: 10-ene-12

Clasificación JEL: L10, L20, L60



---

1 Este artículo es producto del proyecto de investigación: "El concepto de estrategia del gerente colombiano - Cátedra empresarial CES", financiado por la Dirección de Investigaciones de la Universidad (CES) y la Universidad del Rosario (Bogotá) en el período octubre de 2010 a enero de 2011, ejecutado por el grupo de investigación en Gestión Empresarial de la Facultad de Administración CES, registrado en Colciencias, y del Grupo de Perdurabilidad empresarial en las empresas (GIPE) categoría A1 de la Universidad del Rosario.

\* Dirigir correspondencia a: Calle 10A No 22 - 04, Bl. 4 of. 04, en Medellín, Colombia.

### *Redefinition and trends of the concept of strategy for the Colombian manager*

#### **ABSTRACT**

In Colombia, only a few specialized studies have been conducted on the topic of strategy and strategic thinking with reference to employers and companies. The inquiry shows the findings of some research works on this subject at Universidad del Rosario, Universidad de los Andes, and Icesi University in Cali, which are pioneers in these kinds of studies aiming at learning more about how Colombian managers think and act. In this opportunity, the question regarding this topic was addressed by the business management group at the CES University and the business sustainability group at Universidad del Rosario, who use the knowledge, obtained through conferences in entrepreneurial courses, to contribute to raising interest in defining the concept of strategy from the perspective of Colombian managers.

**Keywords.** Business strategy; firm objectives; industry studies



### *Redefinição e tendências do conceito de estratégia para o gerente colombiano*

#### **RESUMO**

Na Colômbia, são poucos os estudos especializados realizados sobre estratégia e pensamento estratégico com referência ao empresário e as empresas. A indagação mostra algumas pesquisas realizadas sobre a matéria na Universidade do Rosário, na Universidade dos Andes e na Universidade Icesi, pioneiras neste tipo de estudo; que buscam conhecer um pouco de como pensam e agem os gerentes colombianos. Desta vez, a pergunta sobre o tema direciona-se ao grupo de gestão empresarial da Universidade CES e ao grupo Perdurabilidade Empresarial da Universidade de Rosário, que a partir das aulas assistidas na cátedra empresarial em ambas as instituições, pretendem contribuir no assunto definindo o conceito de estratégia a partir do interesse de um gerente colombiano.

**Palavras-chave.** Estratégia empresarial; objetivos empresariais; estudos empresariais

## Introducción

El artículo hace un análisis aproximado de lo que representa el concepto de estrategia para los empresarios colombianos a través de la cátedra empresarial en la Universidad CES y en la Universidad del Rosario, proceso apoyado de manera instrumental por la elaboración de una serie de preguntas, vía encuesta, realizada a los empresarios participantes de la cátedra. Los encuestados expresaron que lo abordado debía contemplarse de manera informal por el carácter de su representación, sustrato que exigió ampliar la perspectiva con fines comparativos desde el empresariado internacional.

La metodología aplicada para lograr los resultados se basó en los métodos exploratorio y descriptivo. Para el primer caso, se consideró la fuerza con la que los empresarios estiman el concepto de estrategia en cada una de las apreciaciones dadas en la cátedra, y exploratorio, en cuanto a la encuesta que de manera estructurada en principio se desarrolló, pero que por motivos precisamente del carácter estratégico de lo comentado, reconviniéron en analizarla de manera informal al asumir su percepción como la consideración directa de las empresas a su cargo.

Los resultados obtenidos muestran el amplio terreno de discusión que requiere el tema puesto que, a criterio de los empresarios, la concepción que se tiene de estrategia obedece más a hechos connaturales a las empresas y las vivencias de los gerentes, que a prescripciones o simulaciones ejemplificadas para definir qué es o no estrategia. Los encuestados resaltan el papel que cumple el líder empresarial en la creación de la estrategia y cómo ésta es elevada al nivel más alto de la organización. Sin embargo, queda el espacio para saber cómo esta se mueve hacia todos los rincones de la empresa de manera clara bajo el estilo de dirección.

El artículo en primera instancia, está constituido por un peritaje general acerca de los elementos que fundan la estrategia para el gerente internacional desde su incorporación y aplicación, en segunda, una evaluación de la estrategia como parámetro de medición de la internacionalización y el entorno de las empresas, y en tercera, la posibilidad de considerar las variables que para los empresarios colombianos definen el concepto de estrategia conforme a la realidad de las organizaciones. Al final, se reconoce un escenario de correspondencia entre la perspectiva de estrategia que tiene el gerente y la que se registra por parte de las empresas de manera general a nivel internacional.

## 1 Fundamentos de la estrategia en la gerencia empresarial internacional

Una de las bondades que tiene el fundamentar la gerencia empresarial internacional a partir de la estrategia, es que permite entender el rumbo de las empresas conforme a los cambios espontáneos o premeditados y la forma como estos son atendidos por el empresario. La estrategia reviste tanto la duración como la capacidad de éstos para posicionarse en cualquier espacio. No obstante, sigue siendo un concepto generalmente efímero para la estructura orgánica de la empresa y que aún depende de quién está al frente para asimilarla completamente. Collis y Rukstad (2008) indican que:

El proceso de desarrollar la estrategia, y luego elaborar la declaración que capture su esencia de una manera fácil de comunicar, debería involucrar a todos los empleados de la empresa y en todos los niveles de la jerarquía. (p. 119)

La estrategia ha hecho las veces de patrón para evaluar la capacidad de transformación empresarial a través del tiempo, al ser

considerada herramienta para la acción o contención, sobre la que ha sido preservado el carácter en el que se apoya toda la estructura organizacional. No obstante, aún se reserva para algunos pocos los propósitos que se tejen detrás de las estrategias, circunstancia tras las que algunas áreas terminan por conocer hacia donde se está apuntando y otras no. Vásquez (2002) expresa que:

La verdadera estrategia es el acto de alinear operaciones y mejoramientos con metas del negocio, y hay sólo una manera de hacerlo exitosamente: enfocándose en tres claves para traducir la estrategia a la acción: procesos, medidas y responsabilidad. (p. 65)

Los empresarios de manera simultánea asumen la idea de que la estrategia puede ser cualquier aspecto que ayude a las empresas a obtener sus propósitos. Sin embargo, no entran en el mundo de los detalles por considerarlas parte de las acciones en las empresas que dirigen. Reconocen el papel de la misma como puente de dirección y coordinación, a su vez que dan la debida importancia de estar siempre al tanto de cualquier manifestación en la materia. Pero de ahí, a abocarse a señalar de manera diáfana y lucida lo que puede ser estrategia, los argumentos para su justificación se traducen en asomos de las realidades que han vivido en sus respectivas compañías. Vargas y Guillen (2005) aportan al respecto:

Los estrategas ya no sólo se enfrentan a fuerzas del contexto conocidas, sino también a un nivel de complejidad e incertidumbre cada vez mayores, dado como resultado la imposibilidad de predicción, para enfrentar los retos que la nueva realidad impone. El pensamiento estratégico requiere un entendimiento de los sutiles ocultamientos impuestos por la cultura y la estrategia, y las conexiones entre el pensamiento, la acción y la reacción. El más importante atributo que las organizaciones deben conseguir para operar eficazmente

en un ambiente competitivo es el de la flexibilidad estratégica. (p. 79)

Esta situación conlleva a plantear que el concepto de estrategia para el gerente internacional, es un proceso de cada momento y que no obedece a la construcción dogmática o del acercamiento que de manera mediática puede mostrar el desempeño de las empresas. Para ahondar en la relevancia del concepto y el grado de estímulo e incidencia que sobre el mismo determina el gerente, es necesario concebir un proceso más elaborado, en cuanto a la dimensión de estructuras que permiten visualizar el momento de la estrategia. Ghemawat (2007) sustenta que:

Un pensamiento más claro acerca de la gama completa de alternativas estratégicas debería ampliar las oportunidades percibidas, perfilar las opciones estratégicas y mejorar el desempeño global. (p. 51)

Quienes han dedicado gran parte de su vida al estudio de las estructuras empresariales y de negocios a través de la imagen de sus dirigentes, fundadores o propietarios, han abonado en gran medida el camino para tratar de determinar los patrones de conducta de las organizaciones a través de la estrategia, panorama este que sirve para analizar la manera como realmente éstas funcionan. Más aún cuando el ejercicio se hace teniendo en cuenta la apreciación sobre la realidad que las empresas y los gerentes proyectan. Tejada (2008) considera que:

La estrategia de desarrollo empresarial apunta a generar una nueva dinámica de relacionamiento de las empresas constitutivas del mundo empresarial. La tradicional manera de abordar el desarrollo empresarial de manera individual se ha venido transformando en esquema colectivos. Hoy, el proceso de internacionalización de las empresas se está abordando desde una perspectiva de cadena. Se trata de articular, de manera dinámica, las empresas

individuales a las cadenas productivas y a los sectores estratégicos definidos para la región. (p. 22)

La estrategia ha terminado por convertir la gerencia empresarial en un componente multipropósito en el que deben considerarse variados aspectos ajenos en muchos casos a la realidad lineal a la que se enfrenta la empresa en cualquier entorno o incluso al interior de la misma. De ello, la estrategia se ha convertido en su principal guía, en virtud de las cadenas y eslabonamientos que de ella viene tejiéndose, para definir la empresa como una estructura orgánica capaz de registrar la estrategia como un hecho interno y no como una designación o tarea.

## **2 Evaluación empresarial de la estrategia desde la gerencia internacional**

La estrategia alcanzó su cúspide en el mundo empresarial al delinear el contenido de la acción gerencial de las empresas a nivel internacional, pues hasta hace poco, el análisis empresarial tenía entre sus fines tomar a manera de anécdota o hecho cronológico la creación de las empresas, más que por un interés directo de conocer los principios que le habían dado origen a éstas en el entorno. Sin embargo, a medida que las barreras fronterizas comenzaron a desvanecerse, surgió la necesidad de conocer más de las estrategias empresariales. Montoya (2009) señala:

La formación de la estrategia suele considerarse como un proceso de formulación de planes, el cual representa notables ventajas en la delimitación del campo de investigación, pero también implica restricciones en la comprensión del fenómeno de la toma de decisiones de los gerentes de las organizaciones, y de los patrones y consistencias en el tiempo de las firmas mismas en una relación interactiva con el entorno en el que se encuentran. (pp. 42-43)

La irrigación de dichas empresas convertidas en modelos empresariales no tardó en difundirse. Las redes creadas en distintos estamentos para hacerse de cierta manera al contenido o meta-cognición que había llevado a las empresas emblemáticas a considerarse ejemplo a seguir, se convirtieron en un imperativo para todas aquellas que se habían tardado en acoger a la estrategia en sus empresas, como fundamental para la dirección y la gerencia. De ahí que fue común la denominación apelativa para derivar la estrategia como un concepto a fin a una clase de empresa en particular de manera corporativa. Londoño (2004) dice sobre esto:

Se entiende por estrategia corporativa el conjunto de decisiones y acciones que resultan en la formulación e implementación de planes diseñados para lograr los objetivos de una organización. Las estrategias se configuran a partir de un conjunto amplio e indefinido de actividades que de algún modo comparten las empresas, pero que cada una debe integrar de manera propia y singular, creando la ventaja competitiva que es fuente de valor. (p. 57)

El nombre de las empresas comenzaría a redefinir la idea de estrategia, pues ésta para muchos terminaría por suplantar dicho concepto. Las compañías pasaron a connotar lo que para el mundo debía representar la estrategia, ya fuese por causa del éxito alcanzado por éstas en el mercado o porque su estrategia podía ser fácilmente adaptada a otro tipo de estructuras empresariales, para lo cual, empresas que alcanzaron la connotación de multinacionales y transnacionales, pasaron a ser emblema de la estrategia en comunión con sus empresarios y gerentes (ver Tabla 1).

Uno de los hechos patológicos que presentó la difusión y puesta en marcha de la estrategia como barómetro de medición de las empresas, es que estas terminaron por ampliar el contenido de dicho concepto a

todo lo que involucrara un cambio o transformación empresarial, precepto que en gran medida terminó por confinar a la estrategia como un elemento dado por hecho, para considerar o evaluar algún sobresalto. Esta apreciación, contrario a lo esperado, condujo a la automatización de la estrategia, y que en sí, no requería más ajustes que los circunstanciales. Aguilar (2007) explica que:

No existe un formato o modelo de estrategia empresarial “ideal”, ya que,

responsablemente, el proceso estratégico debe ser diseñado o adaptado apuntando a las necesidades de cada empresa en particular. Además, la formulación de una estrategia es un proceso inherentemente creativo e impredecible, es decir, la esencia de la estrategia es el pensamiento estratégico; la creación de un modelo mental del negocio como fuente de creación de valor. (p. 5)

El aparente estado de copia en el cual recayó la estrategia en todos los escenarios,

Tabla 1. Empresas y empresarios estratégicos internacionales

Gerente	Estrategia	Análisis estratégico
Edward D. Shirley, de 54 años. Vicepresidente del departamento global de belleza y cuidado personal de Procter & Gamble Co.	Su reforma del grupo de belleza en 2009 fue una de las mayores transformaciones en la historia de P&G. La empresa indicó que el negocio dirigido por Shirley repuntó. Sin embargo, probablemente nunca dirija el gigante de consumo porque es considerado alguien externo.	La estrategia propuesta consistió en basar todo el liderazgo a partir de la masificación de los productos de aseo como bienes de necesidad. Sumado a ello, a la evolución constante de los productos que hace de la marca un emblema en materia de innovación y mejoramiento continuo para los clientes.
Sheri McCoy, de 52 años. Vicepresidenta de la junta directiva de Johnson & Johnson	McCoy previamente dirigía el grupo de farmacéutica de J&J y es respetada por haber dirigido una variedad de negocios de la empresa.	En J&J se hace énfasis en la marca de la familia por contemplar los elementos más básicos de la vida en el hogar, mostrando con ello que las empresas también tienen interés en el bienestar de quienes compran sus productos cuando estos son llevados a casa.
Dave Donatelli, de 45 años. Vicepresidente ejecutivo de Hewlett-Packard Co.	Ayudó a liderar la exitosa guerra de precios del gigante de la tecnología de punta por 3PAR Inc. y fue candidato interno a presidente ejecutivo.	La composición de tecnología con utilidad ha acompañado a esta compañía, quien ha considerado que la mejor estrategia es entregar productos de extrema utilidad con los que pueda romperse la necesidad por el uso.
Ron Johnson, de 52 años. Vicepresidente primero de ventas minoristas de Apple Inc.	Ideó el éxito de las tiendas de Apple, los modernos comercios de artículos electrónicos que desempeñaron un papel crucial en el crecimiento rápido de productos nuevos como el iPad.	La innovación y la transformación es la base de la estrategia de este gigante. Apple pretende ofrecer cambio a través de los productos, poniendo a los clientes como espectadores en el proceso antes que el producto llegue a sus manos. En esencia es una empresa motivadora de clientes.
John G. Rice, de 54 años. Vicepresidente del directorio de General Electric Co.	Rice se mudó a Hong Kong en enero para poder hacerse cargo de todos los mercados fuera de Estados Unidos de GE pues quiere que esas áreas representen un 60% de las ventas y, aunque está cerca de ese objetivo, no ha logrado metas ambiciosas en China e India.	El abrir mercados en absoluto a negar el mercado natural, por el contrario, es crear otros mercados cuya naturaleza tiende a fortalecerse de la misma manera. La masificación sigue siendo una apuesta válida como estrategia, aunque el mercado en el que se pretende entregar responda en igual sentido.

Fuente: Elaboración propia con base en Lublin (2011).

planteó interrogantes con respecto a que dicho dilema había llevado a complicaciones y dificultades a muchas empresas que habían depositado sus expectativas en la posibilidad de que alguna de las rutas tomadas por las empresas exitosas garantizaría algunos de los réditos alcanzados por estas últimas, y que para contar con ello, sólo era imperante conocer ampliamente la dirección tomada por estas organizaciones para implementarlas en el caso particular. Casazza (2009) añade:

La palabra “estrategia” fue adoptada desde el ámbito militar por el mundo de los negocios para designar a una serie de procesos más o menos complejos cuya finalidad es la de diseñar objetivos y planificar el modo más eficaz de alcanzarlos. Pero incluso los autores de mayor renombre no logran ponerse de acuerdo con respecto a la formulación y planificación de la estrategia empresarial. (p. 39)

Las empresas terminaron puestas a prueba por cuenta del vacío que había acusado el hecho de haber adoptado la estrategia como una porción de los otros componentes de la empresa y no en el centro de la misma. Esto las condujo a procesos de maduración organizacional con la puesta en vigencia de procesos de adquisición y fusión entre ellas, para contrarrestar algunas de las debilidades que comenzarían a merodear el mundo de las empresas interna y externamente. De esto emergió otra forma de concebir la estrategia como un espacio en el cual también hay cabida para la compra de la competencia, predisposición que aún no ha sido clara como elemento definido de la misma. Parada y Planellas (2007) explican al respecto:

Una empresa puede desarrollar sus iniciativas estratégicas por sí misma. Sin comprar ni fusionarse, ni estableciendo alianzas estratégicas. Esta opción de

desarrollo interno tiene ventajas y desventajas. Entre las ventajas destaca la compatibilidad con la cultura y entre las desventajas que requiere mucho tiempo, puesto que normalmente gran parte de las capacidades y recursos se desarrollan dentro de la compañía. Cuando una empresa grande apuesta por perseguir oportunidades de desarrollo interno, el desafío que enfrenta es generar ideas y proyectos. La principal dificultad es lograr que una empresa grande se comporte como una pequeña. (p. 10)

Lo que en su momento fue considerado valedero de replicar como estrategia, comenzaría a pasarle la cuenta a todas las empresas que habían asumido la estrategia como un proceso de fácil consecución, llevando incluso a la desaparición de muchas de estas. Se pensaba que el éxito llegaría en el medio o que podría provenir de otra fuente distinta a las de las empresas, y que en ambas circunstancias, la adaptación en las empresas dependía del tiempo y de los ajustes a los que hubiese lugar con poca observancia en el componente orgánico de las empresas, despojándose asimismo de reconocer sus cualidades.

Hamel y Valikangas (2003) complementan lo anterior al decir que:

Cualquier empresa que logre entender su ambiente, generar nuevas opciones estratégicas y reasignar sus recursos más rápidamente que sus competidores, disfrutará de una ventaja decisiva. Esto es la esencia de la resiliencia. Y demostrará ser la máxima ventaja competitiva en la época de la turbulencia, cuando las organizaciones enfrentan el desafío de cambiar de manera más profunda y más rápida que nunca. (p. 14)

El recorrido de las empresas en dicho campo ha girado por cuenta de los cambios en las perspectivas internacionales. En atención a las prerrogativas ya sea de los modelos económicos o cambios en la inter-

pretación del discurso empresarial. Dichas circunstancias han generado tropiezos que pueden considerarse normales cuando se toma la posición de espectador, pero que a la postre, han contribuido para que las empresas salgan adelante y que hayan asumido plenamente una consideración interna frente a la concepción de la estrategia o de otra que diera lugar dentro del análisis y las expectativas empresariales. Gómez (2004) por su parte, agrega:

Nuevos desafíos en el contexto competitivo implica nuevos retos y esquemas de pensamiento, no sólo en términos empresariales sino también en términos académicos. A la academia le corresponde reflexionar sobre la validez y adecuación de las disciplinas cuyo objeto y razón de ser es la actividad empresarial. En este contexto, la creación de empresas y la estrategia, disciplinas de estudio relativamente jóvenes en el campo de la administración, constituyen aspectos de obligatoria revisión. (p. 113)

Existe un interés por avanzar en la comprensión de la estrategia bajo una lógica de aprendizaje permanente, marco que facilita la evaluación del perfil que sobre estrategia tienen los empresarios y reflejo de las organizaciones que dirigen. Esta evaluación sirve para comparar el estado del arte en la materia en cuanto a los elementos teóricos y de aplicación que existen en el medio, prevaleciendo de manera marcada una cierta aversión a tomar como referencia los conceptos apprehendidos. Los empresarios resaltan que no es fácil obtener una consideración amplia y fortalecida de la misma por el alto grado sintomático bajo el cual se asume el concepto.

### **3 Concepto de estrategia del gerente colombiano desde la cátedra empresarial**

Los resultados de las entrevistas muestran una justa y robusta medida del concepto de estrategia que entienden los gerentes y que en reiteradas menciones ejemplifican

con relación al estado de las empresas que dirigen, mostrando con sus palabras un afán por aterrizar el sentido abstracto sobre el que se ha dibujado la esencia de la estrategia. La apreciación que se tiene de ella en términos generales es que la estrategia es la labor que hacen todas las empresas para que los resultados se alcancen, y no propiamente la disposición de un marco de herramientas para obtener unos resultados. Camillus (2008) explica que:

Para desarrollar una estrategia, procesan enormes cantidades de datos de los consumidores, realizan sesiones frecuentes de planificación, y usan técnicas como el modelamiento de competencias y el análisis de opciones reales. Este tipo de enfoque representa una mejora debido a que se basa en el cliente y en las capacidades, y permite a las empresas modificar sus estrategias rápidamente, pero aun así no acierta la mayoría de las veces. (pp. 85-86)

Las situaciones planteadas por cada gerente consultado expanden el contenido y sentido que debe otorgarse a la estrategia en cada situación que atraviesan las empresas. Para ello, la capacidad del gerente para entender la manera de ajustarla a las alteraciones inesperadas o circunstancias extremas, sujetan además un componente contingente que debe tener toda estrategia bien diseñada. Notable por demás el hecho que indica que una buena estrategia debe tener el carácter para abandonarse o redefinirse cuando los objetivos y propósitos que le dieron origen no se están cumpliendo o requieren una completa revisión (ver Tabla 2).

Como una manera de escenificar las respuestas y aseveraciones hechas por los empresarios, se entendió la necesidad de construir unos gráficos sobre los cuales se pudiesen moldear, para la comprensión y el entendimiento, los elementos que para ellos componen la estrategia. En los gráficos se



Tabla 2. Concepto de estrategia para el gerente colombiano

Gerente	Estrategia	Análisis estratégico**
Gonzalo Alberto Pérez, Suramericana de seguros	La estrategia me hace llegar al objetivo. Yo le pondría una temporalidad porque las compañías son temporales, entonces, es el camino y el tema no es tanto definir la estrategia sino cómo crear una estrategia, esa es la diferencia. Y la diferenciación es lo que hace que unas compañías sean más exitosas que otras.	La temporalidad y la revisión de los procesos actúan como mecanismos de verificación de la certeza o credibilidad con la que pueden ponerse en marcha las estrategias en las empresas. No es solo la implementación, también es importante reconocer por qué hacerlo.
Carlos Enrique Piedrahita Arocha, Grupo Nacional de Chocolates (Nutresa)	La estrategia es el cómo una vez se definió el qué. Una vez se definieron los objetivos, la estrategia es la forma de lograr ese objetivo. Para mí la estrategia, como decía, deriva de los objetivos, una vez se definen los objetivos, se deriva la definición de la estrategia, por tanto, la estrategia es cambiante de acuerdo al entorno, al momento y no puede hablar uno de una sola estrategia.	La estrategia es la capacidad de respuesta que tienen las empresas para defenderse de los cambios del entorno sin alterar propiamente los objetivos o propósitos que inicialmente dieron pauta para la puesta en marcha de la estrategia.
Luis Alberto Botero, Corona	La estrategia es en esencia y no teóricamente sino muy prácticamente, la forma que una organización elige para ganar la competencia del mercado, es decir, es lo que fundamenta y orienta las acciones del negocio hacia ganar la competencia. Tan importante es el diseño de una estrategia ganadora como el diseño de una ejecución de esa estrategia, diría que en la experiencia que yo tengo, tal vez más de la mitad del éxito de una estrategia radica es en la ejecución de la estrategia. Esos procesos de planificación estratégica anuales, formales, larguísima que quedan en libros, eso no sirve para nada.	La estrategia es aquella que, como estado de balance de las empresas, arroja los resultados económicos que hicieron posible que la estrategia tuviese sentido. La posibilidad de que las herramientas sean definidas como preceptos a seguir no tiene lógica para un mundo tan móvil en el que importan son los resultados.
Germán Camilo Calle Sánchez, SOFASA	La estrategia es una palabra amplia y compleja pero a la vez sencilla. Yo digo, es que un tendero de barrio es un excelente estratega si se lo propone, como también lo puede ser un presidente de una compañía. Finalmente es a través de la estrategia que se marca el futuro, es tener la capacidad de poder ver lo que va a pasar, aunque pues en nuestros mercados latinoamericanos es bien complejo y bien difícil.	La proyección es una cualidad con la que pocos estrategas cuentan y que muy pocas veces es adquirida a través de la inculcación y puesta en marcha de las herramientas que ofrece la estrategia. Es la posibilidad de adelantarse un poco a lo que puede suceder y que puede ser determinante para las empresas.
Javier Gutiérrez Pemberty, ECOPELROL	Yo diría que estrategia, fundamentalmente, es lo que te permite establecer la visión, las metas, los logros que tú quieres alcanzar en primera instancia y segundo, la manera como tú vas a organizar todos tus recursos, estamos hablando tanto de lo que es propiamente la gente, estamos hablando de lo que son los activos, lo que son los proyectos, lo que es la estructuración misma de la organización.	La estrategia, es un mecanismo ex-ante que permite predisponer el tipo de empresa que se quiere y los escenarios en los cuales ésta puede estar. La estrategia no escoge escenarios pero estos últimos sí a la estrategia.

Nota. \*\*Análisis a partir de las respuestas (estrategia).

Fuente: Elaboración propia a partir de algunas de las respuestas dadas en cada entrevista, las cuales fueron realizadas durante el periodo de realización del proyecto.

puede evidenciar el estado de movilidad que tiene la estrategia para las empresas desde una perspectiva compleja, sistémica, de mercado y alternativa, en las que cada situación propone un nuevo rumbo estratégico para las empresas en la medida que las circunstancias lo demandan. Gamboa, Arellano y Nava (2003) indican que:

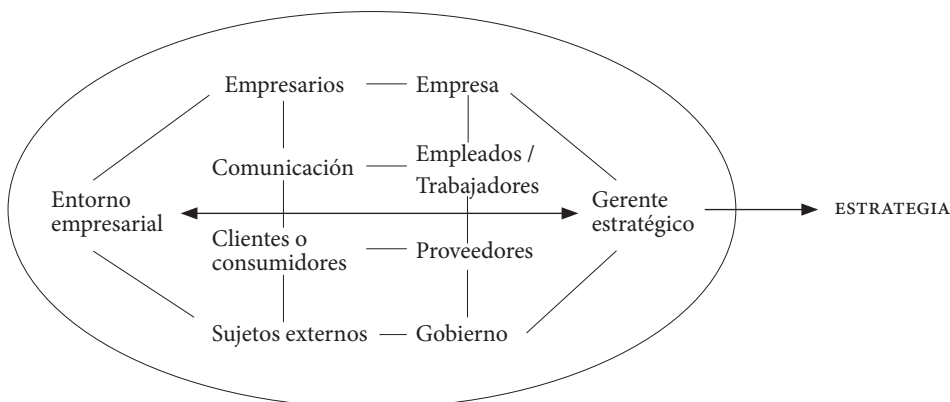
Las estrategias empresariales son los medios por los cuales se lograrán los objetivos de cambio a mediano y largo plazo para obtener ventajas comparativas u oponerse a actuaciones presentes o futuras de los competidores. Por consiguiente, la estrategia determina la dirección de la empresa y exige un conjunto de esfuerzos para coordinar e integrar en un sistema coherente, recursos y operaciones en función de alcanzar fines u objetivos generales. Dada su naturaleza, no es posible improvisar una estrategia, cuya complejidad demanda un riguroso trabajo de planificación y ejecución, así como ciertas condiciones: enormes presiones externas, descontento interno con el orden vigente, una estrategia alternativa coherente con la visión de cambio y evaluar la misión fundamental como inicio de la reconstrucción. La estrategia tiene mayor potencial cuando el análisis prospectivo permite prever el posible curso de los acontecimientos y anticipar su diseño en función de los posibles esce-

narios en los cuales deberá desenvolverse la empresa. (p. 1)

El esquema es complejo y busca la representación desde los sujetos, con sus limitantes, intereses y posibilidades. Estos elementos sirven para definir el sentido en el que cada actor contribuye de manera conmutativa para la construcción de la estrategia. Cada área y sujeto responde como andamiaje a la forma y composición de las otra piezas de la organización de acuerdo a la medida y expectativa para las cuales fueron definidas; esto permite dar respuesta a la imagen de estrategia creada por la empresa (ver Gráfico 1).

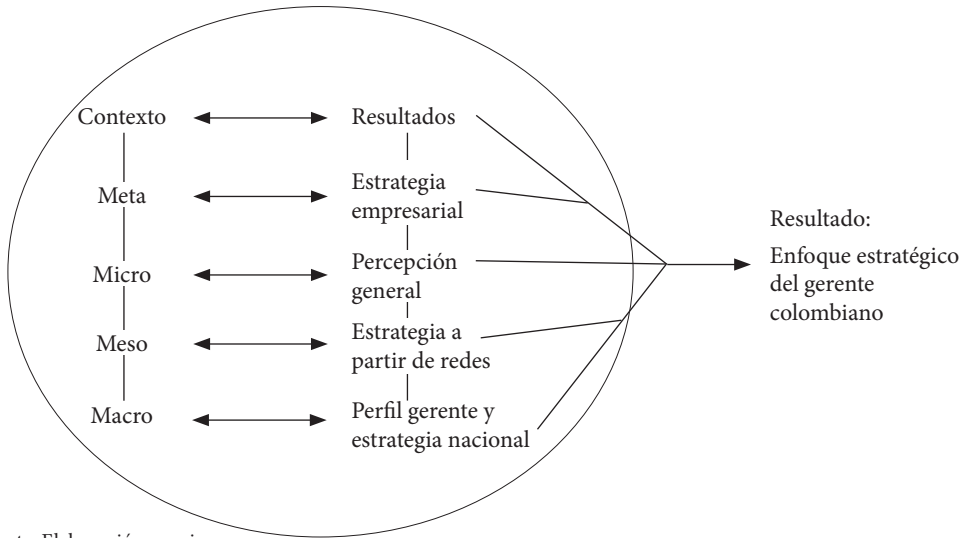
En cuanto al esquema sistémico, la estrategia procura que cada una de las partes comprenda su papel como elemento orgánico para que pueda ser entendido con claridad, que la empresa depende de la capacidad de interacción y resultados que cada una de las partes reúna en suma de la otra. La mirada sistémica implica revisar constantemente la circularidad, el proceso, las redes y la sinergia que se crean en cada área de la empresa para atender las directrices que en materia estratégica convergen desde y hacia la gerencia, simultáneamente con toda la organización (ver Gráfico 2).

Gráfico 1. Modelo complejo de estrategia



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2. Modelo sistémico de estrategia



Fuente: Elaboración propia.

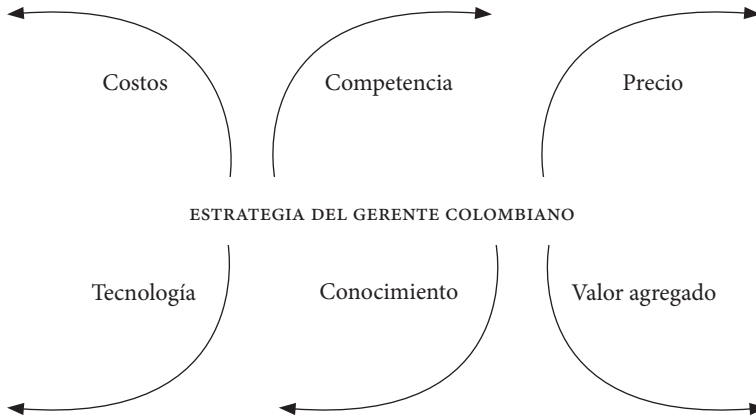
La composición sistémica de la estrategia permite instar a las unidades de la empresa para que asuman un carácter decisor con referencia al acompañamiento que debe darse para lograr las metas propuestas por la gerencia. En este sentido, cada una de las áreas tendría el deber de responder a la estrategia planteada no como directriz, sino como estímulo para la labor ejecutada por ellas. En esta concepción recibirían una especie de reconversión a hacer parte de la estrategia y no solamente un engranaje de ella, para reconocer que, conforme marchen en la dirección empresarial (estrategia y gerencia), las demás partes igualmente responderán. Mintzberg (1993) expresa que:

Si bien las estrategias pueden ser intencionales [ya sea como planes generales o maniobras específicas], por supuesto también pueden elaborarse. En otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan. Se requiere también una definición que abarque el comportamiento que deseamos se produzca. Por tal motivo, se propone una tercera definición: la estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. (p. 16)

Con respecto al modelo de mercado, cada una de las partes lleva a cuenta la posibilidad de que la estrategia se cumpla. Es un esquema de tipo factorial y de generación de resultados puesto que atiende con rigor el sentido numérico de las metas y las traduce para definir la lógica concreta de la estrategia. Es más direccional, por lo menos en lo que respecta a hablar propiamente de estrategia. Sólo reconoce un camino: cumplir lo que fue determinado para cada una de las partes para que la estrategia pueda lograrse (ver Gráfico 3).

Finalmente, en el modelo alternativo, el trasegar y dirección de la empresa depende del gerente o de quién se encuentre al frente de ella, por encima de las prerrogativas de juntas directivas u otras formas de control. El modelo es alternativo por cuanto representa la posibilidad de que la estrategia sea entendida como la forma de actuar de la empresa por cuenta de quien la dirige. Éste constituye un mecanismo en el que se verifican las etapas por las cuales debe cruzar la estrategia como proceso de autoevaluación. Se advierte su forma de almohadilla atrave-

Gráfico 3. Modelo de mercado



Fuente: Elaboración propia.

sada por una especie de banda, por cuanto la estrategia debe generar el mayor confort posible, pero a su vez, la posibilidad de que sea ajustable a medida de la cabeza de quien dirige la empresa (ver Gráfico 4).

Puede que aún no sea posible conocer ampliamente los criterios estratégicos en cabeza de los empresarios, pero lo que sí es cierto es que, en la medida en que se puedan evidenciar en un alto grado las variables más recurrentes al igual que las dispersas, la forma como expresan sus acciones o la interpretación que el mercado desprende de sus movimientos, podrán constatar los criterios que permiten desentrañar las características estratégicas de las empresas y la gerencia a manera de reservorio, en el que cada quien toma lo que es conveniente o que colma sus expectativas. Plaza (2004) explica que:

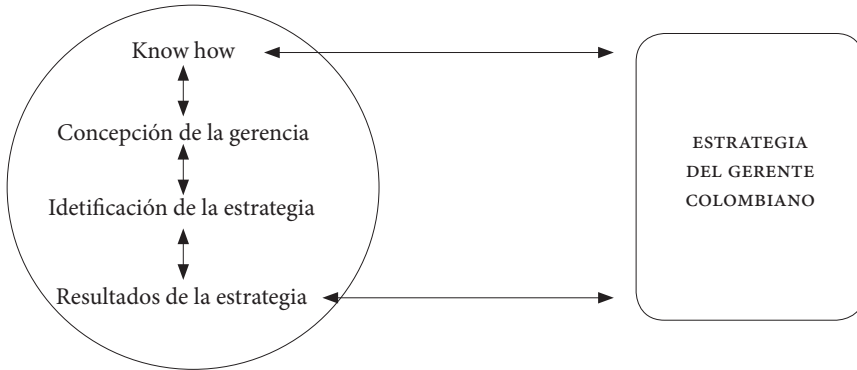
La concepción estratégica es la más alta abstracción que formula el líder y ceo a la organización y en algunos casos a los grupos de interés y es el documento que debe ser conocido por toda la organización, esta característica permitirá al líder el poder hacer llegar el pensamiento

estratégico de forma directa, y establece para ello una maniobra estratégica. (p. 14)

El pensamiento estratégico ha sido encaminado por mucho tiempo a la formulación de diversas acciones para el logro de los objetivos organizacionales, siendo cada una de las áreas de la empresa la responsable del alcance de estos. La estrategia es mucho más que eso, es saber en qué contexto ubicarse para llevar a la organización más allá de los objetivos propuestos, es tener en cuenta factores como la forma de pensar del estratega y cómo lleva a la práctica su pensamiento, es decir, cómo materializa su visión de la realidad a través del uso de diversas herramientas gerenciales disponibles para ello. Castillo (2010) aporta que:

Las habilidades confluyen en distintos tipos de pensamiento que demuestran la conexión entre los procesos cognitivos y la acción, y que en este caso particular, se evidencian en el pensamiento racional, sistémico, creativo y la inteligencia emocional [tomada como un tipo especial de pensamiento]. La relación sistemática y sistémica de habilidades y tipo de pensamiento, generan un tomador de decisiones efectivo con visión prospectiva, que

Gráfico 4. Modelo alternativo de aproximación estratégica



Fuente: Elaboración propia.

busca en todo momento la optimización de los recursos que posee en un momento y contexto particular. Esto demuestra que no solo la racionalidad es la responsable de la toma de decisiones efectiva, sino la conjugación del pensamiento sistémico que propicia la interconexión de percepciones, informaciones, eventos de distinta índole que amplían el marco de referencia para una decisión efectiva. (pp. 566–567)

La investigación entrega una evaluación aproximada de lo que significa la estrategia para el gerente colombiano. Sin embargo, frente a las condiciones en que fue llevada a cabo, implica reconocer que las perspectivas empresariales también están expuestas a saber más al respecto, sobrepasando el nivel de manual que hasta ahora expresa el sentido y lógica de la estrategia. No obstante, la capacidad de convocatoria para rescatar de nuevo el contexto de análisis sobre el tema es el resultado más óptimo que puede alcanzarse en comunión con el sentido de criterio crítico que pretende ser inculcado para su puesta en marcha.

#### 4 Conclusiones

Las estrategias han ampliado su accionar en lo que se refiere al espectro y estructura en la que se enfatizan. El aporte obtenido de los empresarios extiende aún más el

bagaje que sobre el concepto es constituido en las ilustraciones teóricas que arrojan su denominación. Ahora, el paso a un costado para conocer el estado de la estrategia, es precisamente para quienes aún intentan avasallar los criterios de estrategia a través de los contenidos estereotipados o encapsulados provenientes de los textos.

La entrega que los empresarios han hecho para conocer más sobre el aplomo y sentido que ellos mismos atienden para con la estrategia, muestra que ésta es un esquema que emerge y se registra en la misma dirección empresarial, y que no es propiamente el espejo para señalar que una empresa obedece a una forma ya planteada sobre lo que debe ser la estrategia. Aunque se presentan todos los contenidos y apuntes necesarios que evalúan la estrategia, en sí cada empresa recrea su propia forma de entenderla y aplicarla.

El revestimiento que los empresarios hacen del concepto, significa que no se limitan a la aventura de las apreciaciones y puntualizaciones que hacen los expertos. Ellos engranan el sentido de la estrategia conforme a las obligaciones que tienen en las empresas de las cuales son responsables directos, circunstancia que enaltece el esfuerzo de diferentes instituciones por promulgar el concepto de estrategia y el sentido de la ge-

rencia para quienes las registran de manera permanente.

El aprendizaje obtenido en este peritaje sobre el que se basó la indagación de la estrategia es que en sí, debe constituirse en una plataforma única de estudio para la clasificación de la misma en lo que respecta a la forma de hacerla visible y replicable. Al parecer la estrategia adolece de dicha posibilidad de irrigación o profusión en las organizaciones, de ahí que este espacio sirva de extrema atracción para poder disponerla como campo de acción y aplicación para los interesados en forjarse en dicho campo extenso e ilimitado de formación.

Es importante destacar las limitantes y restricciones que se tienen a la hora de obtener amplia y extensamente más de los detalles que tienen los gerentes respecto a la estrategia que disponen al frente de las compañías que dirigen, por cuanto consideran que la misma concepción que ellos tienen, puede ser utilizada por la competencia o tomado como marco de referencia de estrategias, que terminan estructuralmente ocultas. En este sentido, es importante reconocer la disposición de los empresarios para compartir los criterios que ostentan sobre estrategia.

Se abre la posibilidad para que se pueda entender la realidad empresarial desde el mundo de la gerencia y la estrategia, como línea de investigación que efectivamente canalizada, podría dar réditos, además de académicos, de vinculación paso a paso del pensamiento, racionamiento y resultados que con cargo a la apreciación de estrategia tienen los iconos empresariales en el mundo, estimados en el marco de la gerencia y cargos relacionados con ella, desde los que debe comprenderse plenamente la acción y resultados de la empresa que representan.

## Referencias bibliográficas

- Aguilar, F.M. (2007). Los Modelos más Populares de Estrategia Empresarial. *UPIICSA*, 5(45), 1-6.
- Camillus, J.C. (2008). La estrategia como problema perverso. *Harvard Business Review America Latina*, 86(5), 85-93.
- Casazza, M. (2009). La estrategia antes de la estrategia: una mirada comparativa acerca del papel de la estrategia en el mundo de los negocios entre los siglos XIX y XX. *Revista Científica*, 13(1), 37-50.
- Castillo, M.E. (2010). Empresarios exitosos: cómo toman decisiones. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(52), 548-569.
- Collis, D. y Rukstad, M.G. (2008). ¿Puede usted decir cuál es su estrategia? *Harvard Business Review América Latina*, 86(4), 110-119.
- Gamboa, C., Arellano, R. y Nava, V.Y. (2003). Actores y Fines de las Estrategias Empresariales Investigadoras del Centro de Estudios de la Empresa. *Visión Gerencial*, 2(1), 28-39.
- Ghemawat, P. (2007). Gestionar las diferencias. El desafío central de una estrategia global. *Harvard Business Review*, 41-51.
- Gómez, N.L. (2004). Creación de empresas y estrategia. Reflexiones desde el enfoque de recursos. *Pensamiento & Gestión*, 17, 112-133.
- Hamel, G. y Valikangas, L. (2003). *En busca de la resiliencia*. Boston, MA: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Londoño, C.F. (2004). Grupo empresarial antioqueño. Evolución de políticas y estrategias, 1978-2002. *Revista EIA*, 1, 47-62.
- Lublin, J.S. (2011, 22 de abril). Los 12 ejecutivos más codiciados en el mundo empresarial de Estados Unidos. *The Wall Street Journal Americas*, p. 9.

- Mintzberg, H. (1993). Las cinco Ps de la estrategia. Publicado originalmente en la *California Management Review* (octubre de 1987). Adaptado de H. Mintzberg, *El proceso estratégico conceptos y casos*. México: Prentice Hall.
- Montoya, R.I.A. (2009). La formación de la estrategia en Mintzberg y las posibilidades de su aportación para el futuro. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 16(2), 23-44.
- Parada, P. y Planellas, M. (2007). ¿Qué es Estrategia Corporativa? *Harvard Deusto Business Review*, 1-21.
- Plaza, V.B. (2004). *La concepción estratégica y el liderazgo*. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.
- Tejada, M.L.G. (2008). Una nueva estrategia para el desarrollo empresarial en Antioquia. *Revista Mercatec*, 42, 21-26.
- Vargas, J. y Guillen, I. (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Estudios Gerenciales*, 94, 65-80. Recuperado de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/156](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/156)
- Vásquez, O. (2002). La idónea implementación estratégica es condición necesaria para aspirar al éxito de la empresa. *Estudios Gerenciales*, 85, 41-66. Recuperado de [http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/98/html](http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/98/html)

