

Pensamiento Estratégico, un Cambio de Paradigmas Administrativos en la Era de la Conversación

Olga Herminda Román Muñoz¹, Gonzalo Arbeláez Ordóñez² y Cesar Augusto Patiño Vargas³

El estudio se realizó en cinco supermercados del Valle del Cauca bajo la metodología de estudio de caso durante el periodo comprendido entre octubre de 2011 y septiembre de 2012. Entre los resultados encontrados se tiene que el uso de las TICs en los negocios, es un factor determinante para el éxito o fracaso de la implementación de la estrategia competitiva y su alineación con la estructura y la cultura, porque rompe los esquemas tradicionales de administración, da apertura a nuevas formas de pensar las organizaciones, crea nuevas prácticas sociales y culturales, además de que actúa como técnica, medio y/o sistema de información y comunicación. Lo anterior conlleva a la configuración de una nueva forma de management.

Palabras clave: gestión, management, alineación, estrategia, pensamiento estratégico, era de la conversación, TICs

Códigos JEL: M, M1, M15

1. Introducción

Esta investigación surge de la necesidad de encontrar respuestas a una preocupación universal de los gerentes y administradores de empresa respecto a cómo desarrollar y adaptar sus organizaciones para afrontar con éxito el ambiente constante de cambio en el que operan. Por ello, uno de los desafíos del proyecto gira en torno a resolver la pregunta ¿cómo desarrollar estrategias gerenciales apropiadas para las condiciones cambiantes?, pero a la vez ¿cómo desarrollar una organización flexible que pueda evolucionar con las cambiantes exigencias del entorno y que responda de manera proactiva en vez de reactiva?; ¿cómo movilizar el talento humano para lograr la misión de la organización y, al mismo tiempo, mantener una viable y creciente asociación de personas, cuyas necesidades personales de autoestima, progreso y satisfacción se alcancen, en gran parte, en el trabajo?.

¹ Magister en Educación: Desarrollo Humano. Profesora Asociada de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Buenaventura Cali. Docente investigadora del Grupo de Investigación GEOS (Economía, Gestión, Territorio y Desarrollo Sostenible). Directora del Proyecto de Investigación: Alineamiento entre Estrategia, Estructura y Cultura para lograr competitividad organizacional. Directora del Semillero de Investigación Pensamiento Estratégico. Correo Electrónico: ohroman@usbcali.edu.co; ohroman@gmail.com

² Magister en Administración de la Universidad del Valle. Candidato a Doctor en Ciencias Económicas de la Universidad de La Habana Cuba. Director del Programa de Administración de Negocios de la Universidad de San Buenaventura Cali. Docente de Postrados Universidad de San Buenaventura Cali. Docente investigador del Grupo de Investigación GEOS (Economía, Gestión, Territorio y Desarrollo Sostenible). Correo Electrónico: gonzalo@usbcali.edu.co

³ Magister en Administración de la Universidad del Valle. Candidato a Doctor en Ciencias Económicas de la Universidad de La Habana Cuba. Docente de Postrados Universidad de San Buenaventura Cali. Docente investigador del Grupo de Investigación GEOS (Economía, Gestión, Territorio y Desarrollo Sostenible). Correo Electrónico: capvarga@usbcali.edu.co

Román, Arbeláez & Patiño

El tener la posibilidad de encontrar algunas respuestas a estos interrogantes fue la razón por la cual se inició el proceso de investigación a través de la formulación del proyecto *“Alineamiento entre estrategia, estructura y cultura para lograr competitividad organizacional”* que tenía como pretensión inicial conocer la forma en que los superetes del Valle del Cauca habían adaptado los elementos de la estructura y la cultura organizacional para la ejecución de la estrategia competitiva. Se entiende como superetes, aquellos supermercados de autoservicio que por su tamaño, volumen de ventas y capacidad de almacenamiento se localizan entre las grandes superficies y las pequeñas tiendas de barrio, y que a pesar de la entrada de modernas cadenas de hipermercados han permanecido en un proceso de consolidación y crecimiento expansivo.

Varias hipótesis intentaban justificar las razones de los buenos resultados que mantienen este tipo de negocios, a pesar del aumento de altos niveles de competencia, sin embargo no existía de manera concreta una investigación que apuntara a resolver la pregunta: ¿cómo alinean los superetes del Valle del Cauca la estrategia, la estructura y la cultura de la organización para enfocarse y concretar con éxito la misión, la visión y los objetivos organizacionales?

Por ello, esta es la pregunta central que guía el proceso investigativo, teniendo en cuenta que, en dicho cuestionamiento hay que considerar que la alineación es algo más que la integración de los procesos con la visión y la estrategia, es alinear la visión de la empresa con las necesidades de los stakeholders, es contribuir positivamente con el desarrollo de la comunidad local, nacional e incluso mundial, es tener una mente abierta para pensar estratégicamente una organización.

Sin embargo, muchos de los problemas críticos que las empresas enfrentan cotidianamente tienen que ver con la distancia entre la definición o delimitación de la estrategia y su efectiva ejecución, ya que generalmente entre éstas existe una brecha. Aspecto que resulta interesante investigar porque en un escenario de competencia global como el que se vive hoy, se requiere generar las condiciones y dinámicas humanas necesarias para implementar una estrategia que busca crear mayor valor y sostenerse competitivamente en el mercado.

En este artículo se presenta una síntesis de los principales resultados del proceso investigativo, particularmente en torno a responder las preguntas ¿cómo cerrar dicha brecha?, ¿cómo lograr la alineación entre estrategia, estructura y cultura? Esta alineación en un escenario globalizado implica adoptar una nueva forma de management que potencie el uso de las tecnologías de la información y la comunicación y tenga en cuenta su alto impacto en las prácticas sociales y culturales, tanto en este tipo de empresas como en cualquier pyme en general.

Esta nueva forma de management se puede hacer evidente en: la manera cómo se define el modelo de negocio, el diseño de una arquitectura organizacional flexible, la elección acertada de una estrategia competitiva sustentable, el establecimiento de unas efectivas relaciones cliente - empresa, la consolidación de la ética en los negocios, la generación de una renovada cultura organizacional y la búsqueda permanente de mercados inexplorados o nichos. Aspectos que se desarrollan en este artículo, con la exhortación a romper viejos paradigmas administrativos para abrir paso a nuevas formas de pensar las organizaciones.

2. Revisión de la Literatura

El campo de la estrategia durante más de sesenta años de historia como disciplina independiente de la teoría organizacional ha estado orientado a buscar alternativas que permitan a las organizaciones tener una alta productividad, competitividad y resultados cada vez superiores. Es así como, a partir de la década de los sesenta surgen diferentes propuestas y modelos de planeación estratégica que se han desarrollado con el fin de lograr el aprovechamiento dinámico de los recursos para llevar a cabo el modelo de negocio, crear valor y lograr utilidades obteniendo una ventaja competitiva sostenible frente a los competidores (Ver cuadro 1).

Los aportes más relevantes de la primera época provienen de Chandler (1962) con su libro *Strategy and structure: Chapters in the history of the Industrial Interprise*; Ansoff (1965) con el texto *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and expansion*; y Andrews con sus libros *Business Policy: Text and Cases* (1965) y *The Concept of Corporate Strategy* (1971).

Alfred D. Chandler (1962) define la 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*”, lo cual enfatiza la importancia de combinar las decisiones estratégicas con los impactos sobre los recursos organizacionales, sin dejar de considerar la visión futura de la empresa.

Para 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 (1971) 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*”, definición en la que combina los planteamientos de Drucker (1970) y Chandler (1962) e introduce el concepto de grupos de interés o stakeholders.

En la década del 80 con la publicación de los textos *Estrategia Competitiva* (1980) y *Ventaja Competitiva* (1985), Michael Porter enfoca la expectativa de la estrategia en establecer ventajas competitivas a partir de analizar el entorno de los negocios. 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 competitivas en el sector industrial en el que está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa*” (Porter, 1985). Por tanto, para Porter la estrategia es “*la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades*”.

Román, Arbeláez & Patiño

Cuadro 1: ¿CÓMO HA EVOLUCIONADO EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS?

DÉCADA DEL 60	DÉCADA DEL 70	DÉCADA DEL 80	DÉCADA DE LOS 90
PRIMEROS ESTILOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA POR CADA DÉCADA			
Planeación para un periodo de estabilidad y crecimiento.	Planeación para empresas en situación de ataque.	Planeación para recortes y racionalización en entornos exigentes.	Planeación para recortes y racionalización en entornos complejos y dinámicos.
PRINCIPALES DIFERENCIAS DE LOS ESTILOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA POR CADA DÉCADA			
Proyecciones a largo plazo. Presupuestos a 5 años. Presupuestos operativos detallados. Estrategia para el crecimiento y la diversificación. Liderazgo dominante	Estrategias explícitas. Divisiones en unidades empresariales estratégicas. Planeación para el cambio sociopolítico. Simulación de estrategias alternativas. Liderazgo sensible a los procedimientos	La Alta Gerencia está a cargo de la estrategia. Enfoque total del negocio; Elaboración y puesta en marcha de la estrategia. Liderazgo analítico visible ejercido por la Alta Gerencia. Compromiso de los funcionarios de todos los niveles organizacionales. Inversiones masivas en nuevas tecnologías	Alta importancia a los factores del entorno. Uso creciente de tecnologías de información y comunicación. Incremento del cálculo de riesgos. Altas velocidades en la renovación del conocimiento. Altas velocidades en adquirir y perder ventajas competitivas.
PRINCIPALES TÉCNICAS APLICADAS POR DÉCADA			
Proyección tecnológica. Planeación de fuerza laboral. Presupuestos detallados de planes y programas. Análisis de vacíos Matriz de producto - mercado. Matriz VFOA (Virtudes, Flaquezas, Oportunidades, Amenazas)	Planeación por escenarios. Apreciación del riesgo político. Proyección social. Evaluación de impacto ambiental. Análisis de portafolio de negocios. Curvas de aprendizaje y experiencia. Análisis de sensibilidad y riesgo. Presupuesto base cero	Creación de escaños competitivos (fuerzas competitivas). Filosofía y objetivos empresariales y explícitos. Portafolios de tecnologías y recursos. Matriz BCG Cadena de Valor Empleados propietarios de acciones. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios. Programa de mejoramiento de la calidad. Bases de datos internas y externas.	Formación de liderazgo. Benchmarking. Holística gerencial. Inteligencia emocional. Proceso de mejora continua. Cuadro de indicadores o balanced score card.
PRINCIPALES AUTORES POR DÉCADA			
(Schumpeter, 1950) (Selznick, 1957) (Cole, 1959) (Lindblom, 1959, 1968); (Chandler, 1962) (Cyert y March, 1963) (Andrews, 1965, 1971) (Ansoff, 1965) (Weick, 1969); Rhenman y Normann a fines de los 60 Pugh fines de los 60	(Shendel, Cooper, Hatten, en los 70) (Allison, 1971) (Hannan y Freeman, 1977) (Pfeffer y Salancik, 1978) (Miles y Snow, 1978) (Drucker, 1970)	(Quinn, 1980) (Porter, 1980 – 1985) (Astley, 1984)	(Miller, 1992) (Prahalad y Hamel principios de los 90) Grant años 90 Mintzberg años 90

FUENTE: Elaborado por los autores a partir de Membrado (2007), David (2003), Chávez (2003) y Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1999)

A partir de la década del 90, los diversos cuestionamientos a los procesos de planeación se enfocan en cuestionar su baja efectividad principalmente por la excesiva formalidad, el exagerado cálculo y papeleo, así como la carencia de compromiso y anuencia de los diversos grupos de interés, reconociendo además la complejidad de tomar decisiones en ambientes cambiantes, turbulentos y de alto nivel

Román, Arbeláez & Patiño

de incertidumbre, por lo cual se enfatiza en la necesidad de “pensar estratégicamente”.

Uno de los aportes más importantes de la década del 90 es el de Henry Mintzberg con su trabajo *“The Rise and Fall of Strategic Planning”* (1994), en el cual plantea algunas críticas a las prácticas del planeamiento estratégico formal desde el rol que ejerce el directivo, que hasta entonces se consideraba que actuaba en un mundo perfecto, previsible y ordenado pero que, según Mintzberg, el universo corporativo real es caótico, imprevisible, frenético y confuso, y por lo tanto la gerencia debe poner un poco de orden y sentido en el desorden de la vida cotidiana para lograr el éxito corporativo.

Este es el punto de partida que lleva a Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) a identificar diez formas distintas de pensar la estrategia en las organizaciones: como un proceso de concepción en la escuela de diseño, un proceso formal en la escuela de planeamiento, un proceso analítico en la escuela de posicionamiento, un proceso visionario en la escuela empresarial, un proceso mental en la escuela cognitiva, un proceso emergente en la escuela de aprendizaje, un proceso de negociación en la escuela de poder, un proceso colectivo en la escuela cultural, un proceso reactivo en la escuela ambiental y un proceso de transformación en la escuela de configuración (Ver cuadro 2).

De hecho, los contextos cambiantes y complejos identificados por Mintzberg prevalecen y se acentúan cada vez más por efecto de nuevas condiciones sociales, culturales, tecnológicas, políticas, económicas y ambientales. Por ello, el campo de la estrategia reconoce la necesidad de tomar decisiones en ambientes inciertos y turbulentos en los que deben participar todos los stakeholders.

De allí que, de acuerdo con Nag, Hambrick y Chen (2007), las grandes temáticas de investigación giran en torno a *performance, environment, resources, capabilities, internationalization, alliances, innovation*.

Por su parte, Rivera y Malaver (2011) en su artículo *¿Qué estudia la estrategia?* identifican que los eventos programados por la Strategic Management Society y las últimas publicaciones del Strategic Management Journal abordan los temas de: *multinacionales en mercados emergentes; grupos de alta dirección* y su impacto en el éxito de las organizaciones; *conocimiento e innovación* como capacidades clave para el crecimiento y dinamismo de procesos, estructuras y contextos; *estrategia e instituciones*, tema que ha sido abordado por Douglass North (1993), Amartya Sen (1998), Elinor Ostrom y Oliver Williamson (2009) en el que se preguntan si las instituciones nacionales son esenciales para el crecimiento de las economías; y por último, el tema de *estrategia en tiempos de turbulencia*, que es uno de los más investigados en la actualidad.

Por ello, solo en formato de libros se pueden mencionar, entre tantos, los siguientes: “Building Network Capabilities in Turbulent Competitive Environments” (Hong y Won, 2011), “Trading Options in Turbulent Markets”

Román, Arbeláez & Patiño

Cuadro 2: LAS ESCUELAS DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

ESCUELA/ AUTORES	BASE DISCIPLINAR/ PRECEPTO	MENSAJE TEÓRICO/ LIDERAZGO	MENSAJE EFECTIVO/ ANALOGÍA ANIMAL	CONCEPTO DE ESTRATEGIA	PALABRAS CLAVE
Escuela del Diseño (Selznick, 1957) (Andrews, 1965)	Arquitectura como metáfora "mirar a ambos lados antes de cruzar"	Concordar Dominante crítico	Pensar La araña	La creación de estrategia como un proceso de concepción	Congruencia, competencia distintiva, realización
Escuela del Planeamiento (Ansoff, 1965)	Planeamiento urbano, Teoría de Sistemas y cibernética "más vale prevenir que curar"	Formalizar Reacciona frente a los procedimientos	Programar (opuesto a formular) La ardilla	La creación de estrategia como un proceso formal	Programa, presupuesto, esquema, escena
Escuela del Posicionamiento (Shendel, Cooper, Hatten, en los 70) Porter, 1980 a 1985	Organización industrial (economía) y estrategia militar "hechos son hechos"	Analizar Reacciona frente al análisis	Calcular (opuesto a crear y comprometerse) El búfalo	La creación de estrategia como un proceso analítico	Estrategia genérica, grupo estratégico, análisis de la competencia, curva de experiencia
Escuela Empresarial (Schumpeter, 1950)(Cole, 1959)	Economía "quiero ver al gerente"	Enfrentar Dominante, Intuitivo	Centralizar El lobo	La creación de estrategia como un proceso visionario	Audacia, visión, perspicacia
Escuela Cognitiva (Simon, 1947, 1957) (March y Simon, 1958)	Psicología (cognitiva) "crear para ver"	Hacer o crear Fuente de conocimiento, pasivo, creativo	Lamentarse o imaginar El búho	La creación de estrategia como un proceso mental	Linaje, contexto, concepto, percepción, interpretación; racionalidad limitada, estilo cognitivo
Escuela de Aprendizaje (Lindblom, 1959, 1968); (Cyert y March, 1963); (Weick, 1969); (Quinn, 1980); (Prahalad y Hamel principios de los 90)	Educación, Teoría del Aprendizaje Teoría del Caos Matemáticas "si no se logra algo de entrada, hay que empezar de nuevo"	Aprender Atento al aprendizaje	Jugar (opuesto a aferrarse) El mono	La creación de estrategia como un proceso emergente	Incremento, estrategia emergente, creación de sentido, espíritu de empresa, competitividad
Escuela de Poder (Allison, 1971) (Pfeffer y Salancik, 1978) (Astley, 1984)	Ciencias Políticas "encuéntreme al número uno"	Promover Débil (micro) Indeterminado (macro)	Acumular (opuesto a compartir) El león	La creación de estrategia como un proceso de negociación	Discusión de precios, conflicto, coalición, juego político, estrategia colectiva, red, alianza
Escuela Cultural Rhenman y Normann a fines de los 60	Antropología "muéstrame tu estrategia y te diré quién eres"	Unirse Simbólico	Perpetuar (opuesto a cambiar) El pavo real	La creación de estrategia como un proceso colectivo	Valores, creencias, mito, cultura, ideología, simbolismo
Escuela Ambiental (Hannan y Freeman, 1977) Pugh y otros a fines de los 60	Biología "todo es relativo"	Reaccionar Sin poder	Rendirse (opuesto a afrentar) El avestruz	La creación de estrategia como un proceso reactivo	Adaptación, contingencia, selección, complejidad, nicho
Escuela de Configuración (Chandler, 1962); Grupo McGill (Mintzberg, Miller y otros), fines de los 70,(Miles y Snow, 1978)	Historia Contexto "hay un momento para cada cosa"	Integrar, Transformar Agente de cambio	Revolucionar (opuesto a matizar y adaptar) El camaleón	La creación de estrategia como un proceso de transformación.	Configuración, arquetipo, etapa, ciclo de vida, transformación, revolución, revitalización

FUENTE: Adaptado por los autores a partir de Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (1999)

Román, Arbeláez & Patiño

(Schover, 2010), “Business Planning for Turbulent Times” (Ramirez, Selsky, Van Der Heijden, 2010), “Leading Change in Turbulent Times” (Lawson, 2010), “The Upside of Turbulence” (Sull, 2009), “The Winning in Turbulence” (Rigby, 2009), “Chaotics” (Kotler y Caslione, 2009), “Marketing through Turbulent Times” (Darroch, 2009), “The Age of Turbulence” (Greenspan, 2008), “Leading the Revolution” (Hamel, 2002) (Rivera y Malaver, 2011, pp. 19-21)

Sin embargo, sobre el tema de alineación entre estrategia, estructura y cultura, particularmente en pymes como los superetes, no existen estudios que permitan sustentar su proceso de consolidación y crecimiento expansivo.

Por lo anterior, la hipótesis que plantea el Grupo de Investigación es que la gerencia como un sistema que direcciona, establece, despliega y controla el alcance de las metas fundamentales y el modo cómo provee los medios correspondientes para asegurar su logro en todos los niveles de la Organización, es parte no solo de aquellas organizaciones formales y estructuradas, sino que debe de existir en cualquier empresa que logre sobrevivir en el mercado altamente competitivo, así el concepto de alineación se traduciría en la posibilidad de promover una *relación armónica* entre los diversos elementos existentes de modo que se pueda alcanzar sus objetivos y metas de la manera más eficaz y lo más económicamente posible.

Este modelo gerencial ha de existir, pues de no ser así, estas empresas trabajarían sin un rumbo definido y sus resultados serían adversos frente a la competencia creciente, por ello, uno de los resultados que busca impactar en esta investigación tiene que ver con la construcción de un *modelo de planeación estratégica* propio para este tipo de negocios que resuma las mejores prácticas aplicadas por los Superetes de la región acordes con las condiciones del mercado y de la industria, y que sea de utilidad para sus directivas, porque podrán desarrollar e implementar acciones estratégicas y ejecutarlas a través de un plan formal que logre alinear los elementos básicos como la estructura y la cultura.

3. Metodología

La investigación parte de un problema tipo: “problema aplicado”, el cual se basa en la aplicación de nociones teóricas sobre un aspecto preciso de la realidad, en donde la variable dependiente es la estrategia y su implementación, y la variable independiente es el sistema de alineación de los elementos del ambiente organizacional (cultura, estructura, personal e incentivos) según lo define Constantinos Markides en su texto *en la estrategia está el éxito* (2002).

El tipo de estudio es descriptivo, ya que se pretende delimitar los hechos que conforman la pregunta de investigación; la construcción del conocimiento se realiza a partir de situaciones corrientes explicadas por un marco teórico general, las cuales se van a explicar en una realidad concreta (los superetes del Valle del Cauca), por lo cual, se utiliza como método la deducción.

El estudio está dirigido a los Superetes que cumplen con los siguientes parámetros:

- Número de establecimientos comerciales en la región: De 1 a 5
- Área superficial: de 800 a 1500 metros cuadrados
- Empleados: entre 30 y 200

Román, Arbeláez & Patiño

- Ventas anuales: de 6.000.000 a 12.000.000 millones de pesos
- Propietarios: empresas familiares o personas independientes.
- Número de cajas registradoras: de 5 a 10

Por lo anterior, se determinó que el estudio de cinco casos empresariales era una muestra estadísticamente significativa para hacer inferencias a la población porque se acoge al teorema del límite central.

Para el desarrollo de un primer objetivo de la investigación se analizan los elementos clave de un proceso formal de planeación estratégica según los modelos teóricos que se distinguen por ser los más importantes en cuanto a uso y vigencia en las empresas, en confrontación con los elementos del ambiente de la organización que pueden o han incidido en el desempeño de la estrategia competitiva para determinar las fuerzas principales que impactan en el desempeño de las organizaciones, para así comprobar o refutar el planteamiento teórico, que afirma que el éxito de la estrategia depende del sistema de organización de los elementos internos (particularmente cultura y estructura).

Para lograr un segundo objetivo, se hacen entrevistas en profundidad con los gerentes de las empresas seleccionadas y empleados clave de la empresa, así como observaciones estructuradas el cual lleva a identificar las condiciones y dinámicas implementadas para el desarrollo de una cultura organizacional.

El tercer objetivo era conocer la forma en que las empresas seleccionadas habían alineado los elementos del ambiente organizacional para la implementación de la estrategia, por ello, además de una segunda entrevista en profundidad con los gerentes, fue necesario recurrir a los niveles medios e inferiores de la organización para conocer la forma en que habían preparado y participado en la implementación de la estrategia, por ello se aplicó cuestionarios a supervisores y empleados para conocer su percepción frente a los cambios en el entorno interno de la organización que se habían dado para dicha implementación. De igual forma, se verificó la existencia de documentos que soportaban la información obtenida, tales como informes de seguimiento o evaluación del desempeño de la estrategia.

Un cuarto y último objetivo consistió en determinar qué otros elementos habían afectado el desempeño de la estrategia, encontrando que el uso de las TICs era un factor clave para el éxito o fracaso de la implementación de la estrategia, ya que rompe los esquemas tradicionales de administración, da apertura a nuevas formas de pensar las organizaciones, crea nuevas prácticas sociales y culturales, actúa como técnica, medio y/o sistema de información y comunicación.

A continuación se expone una síntesis de los principales resultados alcanzados en esta investigación, y a partir de ellos se propone reevaluar la ortodoxia en la forma de ejercer el management en los negocios, haciendo un llamado a repensar los principios, procesos y prácticas ante el impacto de las TICs.

4. Resultados

La actividad del comercio minorista de alimentos en Colombia en los últimos años se caracteriza por la presencia de una fuerte y agresiva competencia. Se trata de un sector de actividad económica con una estructura sectorial caracterizada por un alto

Román, Arbeláez & Patiño

nivel de atomización en la que conviven diferentes tipos de negocios: grandes superficies, supermercados, hipermercados, superetes, minimercados, tiendas de barrio y plazas de mercado.

Los superetes se ubican en un mercado agresivo dominado por multinacionales como Carrefour, Casino, Makro y superficies nacionales como Alkosto, Súper Tiendas Olímpica y Almacenes La 14, entre otras.

Las multinacionales y las grandes superficies han diseñado estrategias para penetrar y ganar participación en el mercado de los superetes que hasta hace una década era considerado despreciable. Entre las estrategias utilizadas por éstas y que afectan de manera directa a este tipo de negocios está la intensa competencia de precios, la variedad de categorías y marcas alternativas, amplitud de surtido y disposición de zonas que ofrecen comodidad para el cliente. Sumado a esto, se da el auge de modalidades innovadoras en la comercialización de alimentos, como son, por ejemplo, los negocios tipo club (con pago de membresía) y mayorista (Alkosto, Makro y Surtimax), localización cercana a los consumidores, ofrecen menores volúmenes y productos a granel (para que los consumidores escojan la cantidad que quieren comprar, tal como lo hacen en la tienda de la esquina), financian las compras, amplían la variedad de “marcas blancas”, propias o de menor precio y realizan promociones para que el cliente encuentre siempre precios especiales en determinados artículos de consumo masivo.

Sin embargo, dentro de este escenario competitivo, en la investigación se verifica la proliferación de pequeños comercios que se originan - en su mayor parte- en estrategias de subsistencia, y por lo general, dentro de un ámbito de informalidad que llegan a representar un elevado porcentaje del panorama sectorial (20%) y que además, contrario a las predicciones de los especialistas sobre este tipo de negocio, han logrado permanecer y evolucionar hasta convertirse en superetes, por lo cual el interés investigativo se centró en reconocer si aplican un modelo de planeación estratégica que facilita su permanencia, consolidación y crecimiento.

De los cinco estudios de caso analizados, se encuentra que aunque sus dirigentes han tenido experiencias cercanas de carácter empírico con modelos de planeación estratégica, ninguno la aplica de manera formal y reconocen la necesidad de un modelo que favorezca la gestión de la organización, pero desconfían de los modelos académicos tradicionales por considerarlos descontextualizados frente a la realidad que vive el País, ya que la mayoría provienen de autores estadounidenses que abordan ambientes bastante diferentes.

Su escaso proceso estratégico se caracteriza por ser “reservado”, considerando que la visión, la misión y los objetivos son conceptos “privados” que sólo deben conocer las directivas de la empresa, desconociendo la importancia de construir estos conceptos colectivamente, comunicarlos y difundirlos en todos los niveles organizacionales. Además, se verifica que son conceptos que se han construido por imitación de otras organizaciones y no representan realmente los logros a alcanzar en un determinado periodo, constituyéndose en conceptos ambiguos, vacíos y sin ningún valor estratégico.

El concepto de estrategia para ellos, está fundamentalmente arraigado en una concepción militar de guerra y dominación que busca a toda costa vencer a los

Román, Arbeláez & Patiño

rivales. Prueba de ello es que en los cinco casos analizados el precio y la oferta son las variables fundamentales para tomar decisiones frente a la competencia, dejando a un lado variables como demanda y conocimiento de clientes y mercado, lo cual hace que sus productos y servicios sean fácilmente intercambiables porque no tienen un factor diferenciador. Esto ha llevado a una disminución marcada de las utilidades en los últimos tres años.

En las entrevistas con los gerentes se pudo constatar que la gestión de estas organizaciones se ha limitado a unas relaciones de intercambio comercial desconociendo todas las variables internas y externas que inciden en la efectividad de una empresa, es decir, estas organizaciones son administradas bajo un modelo clásico que las considera como un sistema cerrado desconociendo la visión de un nuevo management que debe abordarlas con un enfoque sistémico, por ello el ideal de gerente que se concibe en estas empresas, es el de una persona concentrada en su oficina recibiendo informes de las secretarías y del contador.

Este modelo gerencial tradicional conduce a generar un organigrama esquematizado y concebido como “cajas cerradas” de funciones especializadas que incluso compiten entre sí, además de generar cada vez una resignación frente a la incompetencia organizacional, la cual sortea con rotación permanente de personal aprovechando las elevadas cifras de desempleo que tiene el País, perdiendo así la oportunidad de capitalizar el aprendizaje y construir una cultura organizacional fuerte y proactiva frente a los cambios. De hecho, no existe una gestión de la cultura organizacional que fundamente un sistema de principios y valores propios de la organización, sino que sencillamente reproduce estos conceptos imitando otras organizaciones.

La gestión del recurso humano depende de la gerencia y/o del área de administración y finanzas, limitando su gestión a atender problemas de tipo legal y administrativo, sin considerar los aspectos de un desarrollo integral. Incluso no se hace un proceso formal de selección de personal, sino que responde al trámite de referidos o conocidos, lo cual genera un clima organizacional negativo en el que se perciben problemas de inequidad, discriminación e insatisfacción que genera poca participación, desmotivación y falta de compromiso.

De las encuestas realizadas con los niveles medios e inferiores se puede inferir que los empleados generalmente se resisten a cambiar porque los procesos han sido siempre los mismos y según ellos les han dado resultado. Sin embargo desconocen que frente a la competencia están quedando cada vez más rezagados y día a día se convierten en organizaciones altamente vulnerables. Sumado a esto, su concepto frente a la implementación de estrategias es que “son negocios pequeños en los que éste no aplica”.

En su mayoría, las personas de estos niveles tienen un bajo nivel de cualificación y están acostumbrados a la supervisión permanente de sus actividades cotidianas. Generalmente no participan en procesos de capacitación y si lo hacen abordan temas administrativos con énfasis en las ventas. Ni estos niveles, ni el gerencial priorizan los temas estratégicos, ni la capacitación humanística, lo cual determina una ausencia del proceso estratégico, y más aún su implementación y alineación. De hecho, en los cinco casos analizados se desconoce el concepto de alineación o herramientas administrativas como el balanced scorecard, limitando su gestión a la construcción e

Román, Arbeláez & Patiño

interpretación de algunos indicadores de tipo financiero tradicionales y a una respuesta netamente operativa a las circunstancias diarias.

Las TICs son utilizadas de manera mínima, no se transforma datos en información clave para la gestión, no se hace investigación de mercados o de cualquier otro tipo y muchas veces la escasa información que poseen es almacenada en los sistemas informáticos sin hacer ninguno uso para su análisis y proyección. En síntesis, hay una ausencia de acumulación de conocimiento tecnológico y de gestión del conocimiento, contrario a lo que sucede con las grandes cadenas multinacionales cada vez más boyantes.

A pesar de las múltiples deficiencias en su sistema administrativo, tienen un punto a favor, y es que en Colombia el canal tradicional para la compra de los productos de la canasta familiar son las tiendas de barrio, los minimercados y los superetes por algunos factores como: la cercanía a los consumidores, la baja rotación de sus góndolas, los precios favorables y el servicio a domicilio, entre otros. Prueba de ello es el estudio realizado por la *Strategy Research Corporation*, que encuentra que las personas de menores ingresos que se surten en el canal tradicional (tiendas, minimercados y superetes) representan aproximadamente el 90,1% de la población, al tiempo ostentan el 44% del poder de compra y adquieren el 58% de los productos de consumo masivo del país.

En este panorama organizacional es imperativo para los administradores de los superetes entender que los cambios fundamentales ocasionados, tanto por los procesos de globalización, como por el impacto de las tecnologías de la información y comunicación, les obliga de manera urgente a adaptar su gestión a la era digital y más aún a la naciente era de la conversación, si no quieren quedar cada vez más rezagados de su competencia que ya lo está haciendo a través de potenciar el uso de las TICs para sus procesos administrativos, comerciales y productivos.

Según Aguilera (2011), la evolución de los medios ha pasado rápidamente de los átomos a la interacción, de los medios estáticos a los medios móviles e individuales, de la centralización a la descentralización (Cuadro 3), jugando así un rol decisivo en la forma de entender los productos y los servicios, no sólo en términos de tiempo, duración o lugar, sino también en los hábitos de los consumidores y en la forma de percibir el mundo. Esta nueva generación de consumidores se caracteriza por ser nómada, tener unas relaciones y una vida líquidas (Bauman, 2006), así como pregonar y defender su derecho a la libertad, la igualdad, el respeto y la dignidad, valores que exigen se respeten en sus relaciones de intercambio.

Román, Arbeláez & Patiño

Cuadro 3: EVOLUCIÓN DE LOS MEDIOS

ERA INDUSTRIAL (XIX-1960)	ERA DE LA INFORMACIÓN (1980 -2000)	ERA DE LA CONVERSACIÓN (XXI...)
Centrada en átomos	Centrada en el dato (bytes)	Centrada en la interacción
La información está en libros, la información se carga por kilos	La información está en la red y es vital y estratégica	La información es dialogante, de doble vía y se obtiene en tiempo real
Difícilmente la información se comparte en forma global	El conocimiento se hace explícito y global	El conocimiento se construye en la interacción, a la vez que se comparte
Pocos actores (dueños de la "verdad" y de los medios). Dificultad para la asociación	Se inicia la creación de comunidades virtuales	Se fortalecen las asociaciones por afinidad, intereses comunes, entre otros, basadas en el arte de escuchar, aprender y colaborar
Los medios son estáticos	El acceso se da desde un computador	El acceso se hace desde medios móviles e individuales

FUENTE: Aguilera Jorge. Memorias VII Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional (2011)

En el nuevo paradigma de complejidad y cambios permanentes impactado por la presencia de potentes tecnologías de información y comunicación, así como la hibridación cultural que estos medios promueven, los ciclos cada vez más cortos en los procesos del negocio y un cliente cada vez más formado y exigente, es imposible entender las organizaciones con una visión lineal y fragmentada. Inexorablemente los gerentes de los superetes y de todas las mipymes deben romper sus propios esquemas mentales y ver las organizaciones como sistemas abiertos, es decir como un todo compuesto por elementos íntimamente solidarios entre si y articulados dentro de una total interdependencia. Lo anterior implica asumir una nueva actitud frente a los cambios, repensar, re-imaginar y reinventar las organizaciones para poder aprovechar las nuevas oportunidades que se presentan y no quedar cada vez más rezagadas frente a la competencia, porque con el actual modelo administrativo no están construyendo una ventaja competitiva sostenible fundamentada en la gestión del conocimiento, sino sencillamente en la utilización de las tics como instrumentos que encapsulan información, lo cual hace que sean organizaciones altamente vulnerables en este nuevo medio competitivo.

Las funciones de planificación, organización, dirección y control ejercidas de manera estática y tradicional están quedando inapropiadas porque el nuevo entorno no es estable, ni predecible sino altamente sensible frente a los cambios, por lo tanto se requiere una nueva forma de abordar este proceso administrativo. Por ello, a partir de reconocer que el cambio tecnológico implica importantes procesos de aprendizaje y reaprendizaje organizacional, se plantea el siguiente cambio de paradigmas para asumir una nueva forma de management tanto en los superetes del Valle del Cauca como en cualquier mipyme en general, que intenta cerrar la brecha entre las florecientes cadenas multinacionales y estas vulnerables empresas locales:

4.1 Primer paradigma: El nuevo modelo de negocio, las economías de lo pequeño

En la era de la conversación, a pesar de que grandes y descomunales empresas siguen dejando fuera del negocio a pequeñas unidades productivas, comerciales o de servicios, porque las absorben, crean grandes conglomerados o se fusionan, las pequeñas empresas pueden emerger por la necesidad de externalización,

Román, Arbeláez & Patiño

especialización u outsourcing de aquellos procesos que no son parte fundamental del negocio y que por lo tanto pueden ser delegados (Sanz, 2002). La finalidad de estas decisiones es desarrollar empresas más ágiles, que se adapten rápidamente a los cambios y que tengan una gran capacidad de innovación.

Surge aquí el primer paradigma administrativo que supone que en el ámbito competitivo *“el pez grande se come al pez chico”*, sin embargo en la era de la conversación *“la multitud de peces chicos se pueden comer al pez grande”* si se piensa en el nuevo modelo de negocio que potencia el uso de las TICs.

Con los nuevos medios de información y comunicación “una pequeña tienda puede llegar a ser una empresa fabricante, utilizando la factoría y la distribución de un tercero, mientras vende a un mercado mundial que encontrará sus productos vía internet. Cualquier persona puede empezar una muy especializada y segmentada empresa de medios usando software de blog y pagando por ello con los anuncios de Google. Incluso una persona puede plantar una semilla que dé inicio a un movimiento político” (Jarvis, 2010, p. 79).

Las economías a gran escala basadas en la producción “en masa” deben competir ahora con las economías de lo pequeño, porque lo pequeño se puede convertir en una multitud en un instante si se hace un buen uso de los medios. “La estrategia de distribución a través de la red hace que los usuarios sean distribuidores y comerciales a la vez y lleva el contenido a una más amplia conversación. Cuando funciona eficazmente, la distribución entre el público puede ser más efectiva y más barata que el marketing para atraer audiencia, pero cuando no funciona puede ser una experiencia desastrosa para la empresa” (Jarvis, 2010, p.57).

Anteriormente, cualquier pequeño negocio necesitaba un local, un capital para tener un inventario, bodegas para almacenamiento, flujo de caja para contratar a un equipo de empleados, anuncios para atraer a los clientes, canales de distribución, vendedores y un sinfín de medios para la producción en masa y la distribución. Pero ahora puede encontrar clientes vía eBay o Amazon –que es tanto una plataforma para los comerciantes como un comerciante en sí mismo-, Google –donde puede comprar publicidad asequible y segmentada- y nuevos mercados online con productos únicos y atractivos como en Etsy.com –que vende prendas hechas a mano y manualidades, y un sinfín de opciones para innovar la forma de hacer negocios. Los beneficios se acumulan anticipadamente porque no hay necesidad de ser dueño de un edificio, ni de un stock en bodega, ni de un enorme presupuesto para realizar las actividades de marketing, sino sencillamente innovar para ofrecer variedad y abundancia asequible a todos con una nueva concepción que pone en duda lo que hasta ahora había sido la base de la economía formulada en 1767: la ley de la oferta y la demanda.

Hasta hace pocos años las empresas construían su valor sobre el concepto de escasez: pocos productos, limitado número de cupos, determinado número de plazas, insuficientes vuelos, entre otros. Esto permitía establecer altos precios basados en el valor de la escasez. “Los periódicos eran los dueños de la única imprenta de prensa en la ciudad, y, por tanto, podían cobrar una fortuna por llegar a su audiencia. Los espacios en los estantes de la tienda eran limitados, por lo que los fabricantes pagaban por el privilegio de vender sus productos ahí. Las cadenas de televisión tenían un número limitado de minutos durante el día, por lo que los anunciantes competían por comprar esos espacios comerciales. La escasez estaba relacionada

Román, Arbeláez & Patiño

con el control: aquellos que controlaban una fuente de escasez podían establecer su precio” (Jarvis, 2010, p.84)

Hasta hace aproximadamente diez años, la comunicación era telefónica, y se caracterizaba por ser lenta y costosa. Hoy se hace por mensaje de texto, chat, skipe, videoteléfono, celular con imagen o directamente a través del blog, herramientas que permiten una comunicación en tiempo real y de manera simultánea con grupos de clientes convocados a abordar diversos temas de interés, haciendo énfasis en temas de capacitación, orientación, asesoría y asistencia técnica frente a los productos, los procesos y los procedimientos que se siguen en el marco de acciones de servicio al cliente y de campañas de fidelización.

En este mundo online se abren nuevas posibilidades para vender los productos a un mercado segmentado, buscar un producto a la medida bajo el diseño solicitado o tener la información de manera inmediata porque el nuevo modelo de negocio está basado en la creación, la explotación y la gestión de la abundancia al romperse el viejo paradigma de “producción en masa” o producción estandarizada (autos negros modelo T para todos). Cambio inminente de la economía que fue anunciado por Chris Anderson en 2006 en su texto *The long Tail*, en el que manifiesta que así como internet crea los caminos para crear, encontrar y prestar atención a una ilimitada variedad de contenido sobre cualquier cosa, así también la cultura y el comercio serán menos dependientes de los éxitos de masas.

En la era de la conversación, las empresas como los superetes deben aprender a hacer la transición del mercado de masas a los grupos o comunidades de usuarios, y más aún deben aprender a tratar a los clientes como individuos que deben cuidar y enriquecer, aunque estén en un negocio de commodities o productos estandarizados. Esto es, aplicar el concepto de *mass customization* o “mercado de uno” (Peppers et al, 2002), en el cual se trata de dar a cada cliente un producto o servicio orientado a sus particulares necesidades, lo que constituye, sin duda, un potente mecanismo para conservar y captar clientes en un ambiente muy competitivo (Barros, 1998).

Hoy los negocios, como los superetes pueden crecer infinitamente construyendo plataformas que ayuden a sus stakeholders a prosperar, creando su propio valor, reduciendo sus costos y disminuyendo sus riesgos. Lo importante es cambiar su concepción tradicional de visión lineal hacia una visión global, en la cual las barreras geográficas, culturales, sociales y el manejo del tiempo se constituyen en factores que favorecen toda acción comercial para el intercambio, la producción o el complemento de procesos a través de clusters, que en regiones como el Valle del Cauca tienen gran proyección por su gran variedad de procesos productivos.

4.2 Segundo Paradigma: De la empresa de productos físicos a una empresa del conocimiento, la nueva realidad de los negocios

Desde el surgimiento de la era industrial, el control sobre las cosas y los medios para hacer, vender y distribuir ha definido los negocios. Los fabricantes de autos, venden autos; los periódicos, diarios; los editores, libros. Todas las empresas son identificadas por sus productos, limitándose a sí mismos por ellos ya que es caro producir, es caro fabricar, es caro almacenar y es caro distribuir. Lo físico limita el espacio y la habilidad de llegar a los usuarios. También restringe los tiempos y la capacidad de mantener actualizados los productos. Jarvis (2010) manifiesta: “lo

Román, Arbeláez & Patiño

impreso es ya viejo cuando acaba de ser impreso. Además lo físico sigue un modelo de talla única para todos y no puede ser adaptado a las necesidades de cada cliente. No permite hacer click para ampliar las posibilidades. No puede ser buscado ni reenviado. No tiene archivo. Mata árboles. Consume energía. Y si tiene la posibilidad de ser reciclado el asunto se complica. Lo impreso apesta. Las cosas físicas apestan” (Jarvis, 2010, p. 102).

Las empresas contemporáneas mantienen un inventario tan pequeño como sea posible. No son dueños de tiendas o centros comerciales, no pagan alquileres, no contratan vendedores, ni una gran planta de personal. Tampoco son dueños de la infraestructura de transporte que usan, pero tratan de lograr el mejor acuerdo comercial con los servicios externos, ya que manejan un importante volumen de operaciones de compra. Precisamente porque ese volumen le permite negociar el mejor precio con proveedores. Los negocios en la red son negocios de eficiencias, volumen, rotación y márgenes ajustados que han aprendido que manejar cosas físicas es cosa del pasado porque es incómodo y caro, ya que requiere de un sitio, vigilancia, control, empaque, trámite y rotación permanente porque corre el riesgo de que se dañen o pasen rápidamente de moda. Hoy las empresas no construyen una empresa de productos físicos. Construyen una empresa de conocimiento, una empresa de servicio: saben lo que el cliente compra, cuándo lo compra y qué más estaría dispuesto a comprar.

Hoy las empresas deben definirse a sí mismas por el ideal que pretenden en términos de su orientación al cliente y no al producto. Ejemplos de ello son: Microsoft con su lema *“software para la liberación humana”*; 3M, *“innovación trabajando para Usted”*; Apple, *“herramientas para la mente, computadores para divertirse”*; Boston Consulting Group, *“ideas de avanzada para los negocios”*; Disney, *“entretenimiento e imaginación para toda la familia”*.

Todas las empresas tienen la posibilidad de definirse a sí mismas como empresas de servicios y conocimiento. Por ejemplo, un restaurante podría pensarse a sí mismo como una comunidad alrededor de necesidades particulares, gustos o pasiones. Así deberían preguntarse: “¿Son las compañías de cable sólo administradores de las redes, o deben alojar las creaciones digitales? ¿Son las consultas de los médicos empresas de enfermedades o empresas de la salud? ¿Las empresas de seguros son árbitros de riesgos o garantes de la seguridad? ¿Son las tiendas de comestibles empresas de cosas físicas o fábricas de conocimiento? ¿Los restaurantes son cocinas o comunidades? Incluso las compañías aéreas pueden llegar a ser empresas de relaciones y conocimiento” (Jarvis, 2010, p. 116)

Sin embargo, esta transición de una visión centrada en el producto hacia una visión centrada en el servicio no es nada nueva, ya desde 1960 con el artículo *Marketing Myopia* de Theodore Levitt se sugería a las empresas hacerse este tipo de cuestionamientos: ¿Está en el negocio de los ferrocarriles o está en el negocio del transporte?; ¿Está en el negocio de los alimentos o está en el negocio de la salud, la nutrición y la satisfacción?; ¿Está en el negocio de los cosméticos o está en el negocio de la belleza?. La razón por la que aún muchas empresas no han definido bien su negocio es porque no han podido cambiar el paradigma de ofertar bienes físicos por el de satisfacer realmente las necesidades humanas.

Román, Arbeláez & Patiño

Hoy las empresas deben dejar de verse a sí mismas como empresas que producen átomos y pensar en construir un imperio del conocimiento y los servicios preguntándose dónde reside el verdadero valor para el cliente, ya que definitivamente no reside en los productos físicos sino en lo que sabe, cómo sirve y cómo se anticipa a suplir las necesidades, gustos y preferencias de las personas. *“He aquí la perfecta convergencia de problema y solución, hardware y software, tecnología y vida, con una comercialización desde las necesidades”* (Jarvis, 2010, p.242)

4.3 Tercer Paradigma: Del tradicional organigrama hacia la nueva arquitectura organizacional

La forma como las diversas partes de una organización están ordenadas formalmente se conoce con el nombre de estructura organizacional, la cual es representada por el tradicional organigrama en rectángulos que reflejan las relaciones jerárquicas, la división de las tareas, los canales de comunicación que vinculan el trabajo de diversos individuos y grupos. Sin embargo, *“en la práctica es más fácil hablar de las buenas estructuras que crearlas en verdad”* (Shermerhorn, 2006). En efecto, en el nuevo paradigma de la dirección estratégica se debe cambiar el concepto de conjunto de personas organizadas en “cajones” por el de subsistemas de personas conectadas en la red de redes.

“Internet añade redes de enlaces a la sociedad, conectando a las personas entre sí y con información y acción. Es en todas estas conexiones donde se crea valor, se encuentran eficiencias, crece el conocimiento, y con cada conexión nace una red o se engrandece la existente. Así es como nació internet, como una red de redes” (Jarvis, 2010, p. 44)

Estas redes hoy son parte fundamental de la arquitectura organizacional porque establecen las conexiones con los clientes, proveedores, reguladores, instituciones financieras, comunidad, competidores y demás grupos de interés. En el nuevo esquema es necesario tener clara esta red para representar la empresa, no con el viejo organigrama de “cajas aisladas”, sino con toda la red de relaciones, contactos y conexiones dentro de la empresa y fuera de ella, y de su sector, porque en cada una de ellas se intercambia y crea valor, así como se captura información determinante para el crecimiento y desarrollo de la empresa porque son las personas el factor clave para generar diferenciación y ventajas competitivas duraderas.

Cuando se vende se consiguen beneficios, cuando se habla con los clientes se gana conocimiento, cuando se observa a los competidores se motiva a mejorar, cuando se escucha a la comunidad se contribuye a su desarrollo, cuando se encuentra con colegas se hace nuevos contactos y se abren nuevas posibilidades para hacer cada vez más conexiones importantes y valiosas para todos, tal como lo sugiere Jarvis (2010) *“no hay que ver a la empresa como una simple caja con una línea arriba y otras líneas debajo”*, una organización eficaz es la que considera a todas las comunidades que están organizadas en la red y trata de agregar valor a esas conexiones porque en ellas hay personas con intereses y necesidades comunes.

En esta estrategia de organización eficaz está el nacimiento de muchas empresas que aprovechan las búsquedas, la publicidad, los mapas, los documentos y el resto de aplicaciones de la red. Por ejemplo: eBay permite organizar los mercados para la comercialización de productos. Amazon ayuda a organizar comunidades de opinión

Román, Arbeláez & Patiño

de consumidores alrededor de cada producto que ofrecen. Facebook y otros servicios como LinkedIn (para el sector profesional), Bebo (importante en el ámbito europeo), el servicio social Orkut de Google (relevante en Brasil e India) y StudieVZ (importante en Alemania), ayudan a organizar los amigos y colegas, Skype, AOL y Yahoo brindan herramientas para colaborar a través del chat, el teléfono y el video, organizando las comunicaciones. Flickr permite ordenar las fotos y también crear comunidades de intereses a su alrededor. Del.icio.us hace lo mismo para las páginas favoritas y recomendaciones web Daylife organiza las noticias del mundo. BlogAds permite a los blogueros organizar redes de anuncios. La plataforma wikipedia permite organizar el conocimiento colectivo (Jarvis, 2010, p.73).

Luego, para que los negocios como los superetes puedan observar y aprovechar los nuevos caminos que se abren para las personas y las empresas, a través de la información y las funcionalidades de internet, deben dejar de lado la visión cerrada, sesgada y limitada por su propio esquema de organigrama para dar apertura a nuevas formas de ver la organización tal y como ella es: una red social, así como es la vida, en la que se da lugar a situaciones en las que la espontaneidad, la empatía, los talentos personales, la creatividad, la colaboración y la comprensión definen resultados superiores porque permite potenciar las múltiples inteligencias de sus participantes a través de fortalecer cada vez esa red de valor que articula los eslabones de la cadena: proveedores, empresa, empleados, clientes, competidores y demás grupos de interés de la organización.

Mientras más unida sea su malla de relaciones, más fuerte y competitivo será el sistema organizacional total porque consulta y responde a sus necesidades particulares.

4.4 Cuarto paradigma: De la competitividad agresiva hacia la coopetitividad global

El antiguo concepto sobre estrategia que está arraigado en los superetes, la define como la aplicación de fuerzas a gran escala contra algún enemigo. Desde sus orígenes militares, con el gran filósofo militar chino Sun Tzu (400 a.C), se afirmaba que la responsabilidad de los generales es crear situaciones que aseguren la victoria, por ello tradicionalmente se ha sostenido que “la estrategia es una estratagema, es decir una ‘maniobra’ realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor” (Mintzberg et al, 1999, p. 30). A raíz de estos razonamientos se afirma que la intención de la estrategia es crear una ventaja competitiva sostenible que permita a las organizaciones resultados superiores a los de sus competidores (Porter, 1996; Hamel y Prahalad, 1989), es decir “la estrategia de una compañía consiste en una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización” (Thompson, 2003, p. 3).

En su concepción, definición e intención existe la premisa de hablar de estrategia como aquel juego que implica ganar o perder, como un reflejo de esa dicotomía a la que tradicionalmente se enfrenta el ser humano en la que hay siempre un fuerte o un débil, o es blanco o negro, amigo o enemigo, bueno o malo, negando la existencia de aquellas circunstancias intermedias (o puntos grises) en las que no necesariamente debe haber un ganador y un perdedor porque el éxito de unos, no implica inexorablemente el fracaso de los otros. En el nuevo contexto empresarial, este

Román, Arbeláez & Patiño

concepto debe ser revaluado porque ya no se trata del éxito de unos a expensas de los otros, sino el éxito de todos a través de crear escenarios cooperativos que lleven a la competitividad de todo el sector, como es el caso de la creación de clusters o cadenas productivas.

La nueva estrategia empresarial debe ser ‘la movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global con el propósito de alcanzar los objetivos en el largo plazo...’ (Chiavenato, 2006, p. 202), o como lo plantea Markides: “La estrategia consiste en combinar actividades en un sistema de refuerzos que crea un ajuste dinámico con el medio; pero para llevar a cabo esas actividades la empresa necesita adquirir y utilizar un complejo conjunto de activos tangibles e intangibles, destrezas y capacidades. Por consiguiente, después de resolver qué actividades va a emprender la compañía debe considerar qué activos, destrezas y capacidades debe adquirir para poder llevar a cabo dichas actividades. ... La estrategia consiste en hacer elecciones difíciles en tres dimensiones: los clientes que debe buscar y, no menos importante, los que no debe buscar; los productos y servicios que les ofrecerá, y los que no les ofrecerá; y a qué actividades se dedicará para venderles a sus clientes escogidos sus productos escogidos, y aquellas a que no se dedicará” (Markides, 2002, p.p. 1-2).

“Una verdadera estrategia va mucho más allá de tan solo coordinar los planes y programas. Se trata de toda una serie de conceptos nuevos, que pretenden garantizar la eficacia de la organización” (Quinn, 1980), luego el nuevo desafío de las organizaciones está cifrado en la posibilidad de ampliar su visión del mundo para alcanzar, como lo manifiesta Porter (1996) “una posición única y valiosa”, y esto no necesariamente implica entrar en el juego de competir sino cooperar globalmente.

Barry Nalebuff y Adam Brandenburger (1996) plantean el concepto de coopectencia, en el ámbito empresarial, como la unión entre la cooperación y la competencia, que sustituye la cadena de valor clásica lineal e individual de las empresas por una red de valor entre los participantes, en la cual se abren múltiples posibilidades de realizar alianzas estratégicas porque se basa en la colaboración entre competidores, proveedores, clientes y demás Grupos de Interés. 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, así mismo 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. La inteligencia del empresario consiste en comprender el alcance de estas alianzas y vislumbrar dónde existe una posibilidad de desarrollo.

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 una 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. Hoy se necesita de un cambio de paradigma porque muchas empresas están atrapadas vendiendo productos obsoletos e inútiles que no transforman el mundo, ni

Román, Arbeláez & Patiño

satisfacen necesidades fundamentales en mercados viejos y altamente competitivos *“construyendo en la misma forma, en el mismo sitio, al mismo tiempo, y así tienen muy pocas posibilidades de conservar su equilibrio”* (Mintzberg et al, 1999).

Hoy los superetes requieren salir de los océanos rojos agresivos y despiadados de la alta competitividad para emigrar hacia los océanos azules de productos o servicios espectaculares que con innovación estratégica resuelvan algún problema en el momento justo. Así lo han hecho empresas como Dell en la industria de los computadores personales, Nucor en la industria del acero, Southwest Airlines en la aviación, Starbucks en la industria del café, Canon en las fotocopiadoras, CNN en la emisión de televisión e incluso Circo del Sol en la industria de la diversión y el entretenimiento, entre otras muchas empresas a nivel mundial.

En la era de la conversación es preciso ampliar las fronteras de una limitada visión crematística de mercado para expandirse a otros segmentos estratégicos nuevos o 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 que busca navegar por océanos azules. *“Los océanos azules pueden crearse mediante el análisis de industrias totalmente diferentes a 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).

Definitivamente, la estrategia empresarial que consigue un éxito sustentable consiste en cooportunizar globalmente 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).

4.5 Quinto paradigma: De la oficina de atención al cliente hacia una nueva esfera de las relaciones públicas

Hasta hace poco la mayoría de las empresas pensaban de manera centralizada obligando a los clientes a ir hacia ellas mediante una buena campaña de marketing o *“por amor a la marca”*. Hoy las empresas se deben acercar a los clientes ante la más mínima oportunidad que se le presente mostrando la diferencia, la calidad y el buen servicio. Así lo hacen las empresas que están en la red y comprenden el cambio como lo ha hecho Google: *“Como muchos sitios web, piensan que el trabajo de la página principal consiste en llevarte donde ellos quieren que vayas. Google ve la página principal como la manera de llevarte donde tú quieres ir. Y cuando tú ya estás allí, hay una oportunidad para que encuentres un anuncio de Google o una aplicación. Ahí es donde Google quiere estar: donde tú quieres estar”* (Jarvis, 2010, p. 55)

Hoy no se puede esperar que los consumidores vengan a la empresa, hoy se requiere distribuirse en la red tanto como sea posible y establecer nuevas relaciones con los clientes como si fueran socios o colaboradores de la empresa, escucharlos y estar atento a las conversaciones entre ellos porque fácilmente se pueden encontrar y unir en la red para hablar de los productos, la marca o el servicio. Esto es particularmente

Román, Arbeláez & Patiño

beneficioso para la empresa si se permite al cliente contribuir con su inteligencia y su tiempo en la construcción, diseño o modificación del producto o servicio, haciéndolo parte de la organización, cediendo el control y valorando sus aportes y sugerencias.

El escuchar las conversaciones de los clientes a través de la red “es como tener un grupo focal en directo que nunca cierra. Hoy en día, la rápida conversación que es posible gracias a wikis, blogs, Twitter y YouTube, asegura que sin importar qué tipo de empresa sea, los clientes están teniendo una conversación sobre los productos, las prácticas del negocio o los comportamientos. Las preguntas que toda empresa debe hacerse es: ¿Quiero ser parte de esa conversación? ¿Quiero aprender de ella? ¿Estoy interesado en innovar sobre ello?” (Jarvis, 2010, p.89). Una premisa fundamental es que la esencia de la innovación es responder a las necesidades de los clientes y ésta genera riqueza a partir de la gestión del conocimiento.

La obsolescencia del antiguo buzón de sugerencias, los trámites ante una oficina de atención al cliente y las respuestas automáticas a través de los teléfonos con un mensaje que dice “su llamada es importante para la empresa”, pero que jamás le contestan, y por el contrario le remiten a infinitas opciones, menos la que el cliente necesita, son símbolos de la indiferencia corporativa y de la ineptitud, y ya no son tolerables con todas las posibilidades que ofrece la red para mantener una conversación permanente con los clientes.

4.6 Sexto paradigma: Del excesivo control hacia la apertura y la transparencia

Con internet se ha perdido el control de la marca, del diseño, del mensaje, del precio, de la competición, del secreto, pero sobre todo se ha perdido el control de los tiempos porque ha cambiado la rapidez, el ritmo y el proceso de los negocios.

“Todos quieren tener el control de la red porque así es como ven su mundo. Fijaros en la retórica del valor de las empresas: las empresas tienen clientes, el *control* de la distribución, hace acuerdos *exclusivos*, *dejan fuera de juego* a la competencia, mantienen en secreto sus desarrollos comerciales. Internet hace estallar todos esos puntos de control. Aborrece la centralización. Ama el nivel del mar y echa abajo las barreras de entrada. Desprecia el secretismo y recompensa la apertura. Favorece la colaboración por encima de las propiedades. Los que un día fueron los más poderosos miran con pavor internet cuando se dan cuenta de que no pueden controlarlo” (Jarvis, 2010, pp.43 - 44)

Hoy con la red se debe considerar que la vida es pública, igual que los negocios. “Lo público tiene que ver con algo más que con tener una página web. Está relacionado con actuar públicamente para que todo el mundo pueda ver qué estás haciendo y reaccionar a ello, hacer sugerencias y decírselo a tus amigos. Vivir en público hoy es una cuestión de interés propio bien entendido. Necesitas ser público para ser encontrado. Cada vez que decides no hacer algo público, creas el riesgo de que tu cliente no te encuentre o no confíe en ti porque tú puedas estar guardando secretos. Ese ser público es también una ética. Cuanto más público eres, más fácilmente te encontrarán y más oportunidades tendrás” (Jarvis, 2010, p.68).

La ética es fundamental tanto en los superetes como en cualquier tipo de empresa porque los negocios se basan en actividades repetitivas fundamentadas en la confianza, el valor de la palabra y la responsabilidad social. Si una empresa vende un

Román, Arbeláez & Patiño

producto de mala calidad pierde al cliente y a sus referidos, así como si atenta contra la dignidad del empleado perderá su lealtad y productividad, y muy probablemente perderá también a su empleado.

En la era de Internet no hay seres antisociales como hasta hace poco se creía, por el contrario se habla con más gente de muchos más sitios y mucho más a menudo que nunca antes, porque ahora hay la forma de hacerlo. Internet derribó las barreras geográficas, demográficas, culturales, sociales y temporales.

Estas nuevas relaciones implican una nueva actitud que exhorta a soltar el control para generar más confianza, mostrarse transparente, honesto y sincero. Esto es la antítesis de cómo las empresas e instituciones operaban en la prehistoria, sin embargo lo siguen haciendo como en el caso de los superetes donde la supervisión cotidiana es fundamental para el cumplimiento de roles bajo la creencia de que el excesivo control engendra confianza, sin embargo el corolario de Weinberger afirma: “ábrete, entrega el control y empezarás a recuperar la confianza que habías perdido” (Jarvis, 2010, p. 118).

La empresa debe estar atenta a escuchar qué quieren, prefieren y necesitan los clientes, empleados y demás grupos de interés para anticiparse a interpretar sus deseos y cumplir sus expectativas, predecir lo que van a hacer e incluso descifrar su intención a través de observar sus movimientos en la red mediante grupos focales y pruebas. Pero esto requiere de una actuación ética que implica respeto, honestidad, sinceridad y transparencia.

Hoy la vida es un blog abierto que ya no admite secretos, más aún las empresas deben ser como “libros abiertos” porque se deben a sus clientes. Ya no se puede tener temor a que se roben las buenas ideas o se conserven eternamente los “secretos industriales”, por el contrario, se espera que todo producto entre en un proceso de prueba o fase experimental que permita al cliente intervenir para ayudar a mejorarlo.

Cuando la empresa cierra u oculta el diseño está cerrando también la posibilidad de escuchar mejores ideas de las personas que necesitan, compran y les importa el producto. Hay que imaginar lo valioso que resulta el producto cuando la empresa es capaz de dar a los clientes aquello que exactamente necesitan y eso requiere inventar, inspirar, sorprender y ejecutar en conjunto.

La ética de la transparencia y la libertad de expresión construyen relaciones de confianza y abren nuevas oportunidades para las empresas.

5. Conclusiones

En el nuevo ambiente organizacional sujeto a múltiples problemas sociales, económicos, políticos, culturales, ecológicos y organizacionales como los que viven los superetes, éstos necesariamente deben romper sus esquemas mentales tradicionales, adoptar una perspectiva global y una nueva forma de management para poder competir con éxito a nivel mundial, ya que su modelo tradicional de administración dista de la configuración de un nuevo management, lo cual limita su gestión y los hace altamente vulnerables frente a la agresiva y cada vez más estructurada competencia multinacional. Por lo tanto, la hipótesis del Grupo de

Román, Arbeláez & Patiño

Investigación de la existencia de un modelo de planeación estratégica cae en una zona de rechazo y por consiguiente el Grupo plantea la posibilidad de su configuración mediante un cambio de paradigmas administrativos.

Esta perspectiva de un nuevo management requiere de una mente abierta a una nueva forma de pensar la organización con disposición, voluntad, convicción y pasión. Con unidad e integración entre sentidos y razón (Román, 2010) o como lo refiere Barry Gordon (2003) con “memoria inteligente que reúne razón, lógica y análisis con creatividad, intuición e imaginación”. Esto es pensar estratégicamente una organización.

“El pensamiento estratégico es el proceso en el que se fundamentan las personas para alcanzar los objetivos planteados en organizaciones, proyectos, o de carácter personal. Dentro del pensamiento estratégico lo primero que debe buscarse es el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en una coyuntura dada, y después hacer el más completo uso del poder de nuestro cerebro para reestructurar esos elementos de la forma más ventajosa” (Ohmae, 2008, p.10).

“El pensamiento estratégico permite una relación entre la teoría científica y la práctica empresarial combinando el desarrollo de la conciencia racional (lógica, estable, analítica) en la cual se consideran dimensiones como el tiempo, costo, diferenciación con la conciencia holística (intuitiva, creativa, especulativa) que permite, por ejemplo, la concentración de fuerzas, el uso de las fortalezas, la puesta en práctica de los principios y valores (Manso, 2003).

La complejidad e inestabilidad del entorno, demanda hoy un amplio espectro de soluciones que implica que la respuesta ideal en entornos altamente cambiantes y competitivos requiere de una combinación entre continuidad y ruptura, premeditación y emergencia, intuición y conocimiento (Mintzberg et al, 1999), pero ante todo se requiere de un enfoque sistémico para dejar de analizar el mundo de manera fragmentada y ver la realidad de manera holística.

Si se considera el concepto desde las escuelas de pensamiento se diría que hoy las estrategias deben surgir: *pensando* como lo propone la escuela de diseño, *haciendo* como lo sugiere la escuela de aprendizaje, *programando* y *desglosando en planes* como lo pregona la escuela de planificación, *analizando* y *calculando* como lo prescribe la escuela de posicionamiento, *discutiendo* y *negociando* como lo propone la escuela de poder, *soñando con una visión de futuro* como lo asume la escuela empresarial, *imaginando* y *creando* como lo explica la escuela cognitiva, *uniéndose* como lo sugiere la escuela cultural, *adaptándose al medio cambiante* como lo ve la escuela ambiental y definitivamente *transformando* como lo propone la escuela de configuración.

Hoy los empresarios deben tener una mente competitiva como la del león, cuerpo y mente ágil como el de la gacela. Diseñar la red como la araña, ser previsivos como la ardilla, mostrarse tan imponentes como el búfalo y tan sagaces como el lobo. Deben ser símbolos de sabiduría como la lechuza, pero a su vez tan inquietos y creativos como el mono. Pavonearse y mostrar lo mejor de sí como el pavo real, pero lograr adaptarse y transformarse fácilmente como el avestruz y el camaleón.

Román, Arbeláez & Patiño

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?*” (Mintzberg et al, 1998, p. 32)

En este sentido es importante reconocer que a través del conocimiento se generan las ventajas competitivas como la calidad de los productos o servicios, la eficiencia en costos, los tiempos óptimos, los presupuestos bien planeados y ejecutados, entre otros, y a través de la flexibilidad, de la adaptabilidad y de estructuras dinámicas se permite la rápida adaptación de la organización a los cambiantes escenarios que aparecen en el mercado global.

El pensamiento estratégico permite interpretar y valorar adecuadamente el contexto y la situación, así como tener la capacidad para interactuar, dialogar, establecer nexos, convergencias y divergencias con esa realidad organizacional para proponer y realizar transformaciones posibles para un cambio positivo. Por ello, “el pensamiento estratégico implica tener o desarrollar: un enfoque sistémico, la capacidad de análisis y de síntesis, la creatividad, la sensibilidad, la Intuición y la capacidad de visualizar el futuro y articular la forma de llegar a él” (Román et al, 2010).

De allí la necesidad de crear una cultura organizacional orientada al cambio, la innovación y la proactividad que desarrolle cada vez una mayor valoración y potenciación de los talentos individuales, porque son las personas las que piensan, actúan y transforman. Por ello, además de un contrato económico las organizaciones deben procurar establecer un contrato psicológico con sus empleados que tenga en cuenta y responda a sus expectativas de seguridad, trato respetuoso, posibilidad de desarrollo integral, entre otras.

Con el fomento del trabajo en red de relaciones a través de las TICs, tanto de empleados como de clientes, proveedores e incluso competidores, y ante la posibilidad de poder brindar libertad, confianza, autonomía y un clima organizacional cálido, transparente y humano emerge la creatividad y la innovación. El permitir a las personas seguir sus pasiones hace que afloren las ideas, sientan el reconocimiento y se constituyan en parte fundamental de la organización porque tienen la posibilidad de ser útiles en la construcción de un sueño de empresa en la que hay una misión, una visión, unos valores y una cultura compartida y reconocida.

Una cultura organizacional fuerte y eficaz contribuye a materializar tácticamente los objetivos de la empresa a partir de potenciar el pensamiento estratégico de sus miembros para responder acertadamente a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Cuál es el modelo de negocio más eficaz según el contexto y la realidad de la organización?
- ¿Está la empresa orientada a una fábrica de productos físicos o puede convertirse en una empresa del conocimiento y el servicio?
- ¿Está limitada por su propio esquema de organigrama o puede considerar una nueva arquitectura organizacional basada en una red de relaciones con clientes, empleados, proveedores, competidores y demás grupos de interés?

Román, Arbeláez & Patiño

- ¿Está la empresa desgastándose en una competitividad aguerrida en mercados agrestes y cerrados o puede optar por la competitividad global?
- ¿Está dispuesta a emigrar de los océanos rojos de alta rivalidad competitiva a los océanos azules donde la competencia se torne irrelevante porque los mercados no están explotados y generan otras oportunidades de crecimiento rentable y sostenido?
- ¿Puede establecer y amoldarse a la nueva esfera de las relaciones públicas mediadas por la red, donde la empresa no espera al cliente sino que se dirige a él para responder a sus expectativas, satisfacer sus necesidades e incluso anticiparse a sus gustos y preferencias?.
- ¿Tiene la actitud para asumir una nueva ética de los negocios en la que la apertura, la transparencia, la sinceridad y la honestidad son recompensadas por la confianza, la credibilidad y la referenciación de los clientes tanto internos como externos?
- ¿Tiene la aptitud para generar una cultura de innovación permanente para disponer de una fuente inagotable de creación de valor?
- ¿Cuál es el diseño apropiado del producto o el servicio y la estructura organizacional efectiva para satisfacer las necesidades del cliente?

Ante estas circunstancias de crisis, complejidad y zozobra económica que viven las empresas como los superetes, se requiere dejar de pensar de forma lineal, sobre una base fragmentada o parcial para dar apertura a una nueva forma de pensar, dirigir y gestionar las organizaciones. Hoy es necesario pensar estratégicamente colocando en juego varios mecanismos de integración: “*el planeamiento para una integración formal, la visión para una integración mental, la cultura para una integración normativa, la adaptación para una integración colectiva*” (Mintzberg et al, 1998, p.27). Incluso, de manera más holística se necesita considerar que “*el pensamiento estratégico es una integración de los sentidos con la razón*” (Román, 2010), porque la estrategia, en última instancia, es “*el resultado de un proceso personal, técnico, filosófico y colectivo, e incluso de la ausencia misma de un proceso*” (Mintzberg et al, 1998, p. 30).

Referencias

- Aguilera, Jorge. 2011. “La era de la conversación, *Memorias VII Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional*”. Universidad Autónoma de Occidente. pp. 112 - 135
- Anderson, Chris. 2009, *La economía Long Tail: de los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*, Urano, Barcelona.
- Andrews, K. 1965, *Business Policy: Text and Cases*, Homewood III, Irwin.
- Andrews, K. 1971, *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood II, Dow-Jones Irwin.
- Ansoff, H.I. 1965, *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and expansion*, McGraw Hill, New York.
- Allison, G.T. 1971, *Essense of Decision: Explaining the Cuban Missile Crisis*, Little Brown, Boston.
- Astley, W.R. 1984, “Toward an Appreciation of Collective Strategy, *Academy of Management Review*”, vol. 9, No.3, pp. 526-533.
- Barros V. Oscar. 1998, *Tecnologías de la información y su uso en gestión*, Mc Graw Hill, Santiago de Chile.

Román, Arbeláez & Patiño

- Barry, Gordon y Berger, Lisa. 2003, *Memoria Inteligente*, Editorial Reviews.
- Bauman, Zygmunt. 2006, *Vida Líquida*, Paidós Ibérica, Barcelona.
- Branderburguer, Adam y Nalebuff, Barry. 2005, *Coopetencia*, Grupo Editorial Norma, Santa fe de Bogotá.
- Chandler, A.D. 1962, *Strategy and structure: Chapters in the history of the Industrial Interprise*, The MIT Press, Cambridge, Mass.
- Chávez, Gustavo. 2003, *El pensamiento del Estratega*, Plaza y Valdés Editores, México.
- Chiavenato, Idalberto. 2006, *Introducción a la Teoría general de la Administración*, Mc Graw Hill, México.
- David, Fred R. 2003, *Conceptos de administración estratégica*, Pearson Educación, México.
- Drucker, Peter. 1970, "Entrepreneurship in Business Enterprise, *Journal of Business Policy*", vol. I, No. 1, pp 3-12.
- Grant, R. M. 1999, *Prospering in Dynamically Competitive Environments: Organizational Capability as Knowledge Integration*. En Zack, M.H. (ed). Knowledge and Strategy, Woburn Butterworth-Heinemann.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. 1989, "Strategic intent, *Harvard Business Review*", mayo-junio, p.p. 63-76.
- Hannan, M.T., y Freeman, J. 1977, "The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*", vol. 82, No.5, pp. 929-964.
- Jarvis, Jeff. 2010, *Y Google, ¿cómo lo haría?*, Gestión 2000 Grupo Planeta, Barcelona.
- Kim, Chan y Mauborgne, Renée, 2005, *La Estrategia del Océano Azul*. Harvard Business School Press, Grupo Editorial Norma, Bogotá.
- Levitt, Theodoro. 1960, "Miopía del Mercadeo, *Harvard Business Review*", Julio – Agosto, pp. 45-56.
- Lindblom, C.E. 1959, "The Science of Muddling Trough, *Public Administration Review*", vol. 19, No. 2, pp. 79-88.
- Manso C., Francisco J. 2003, *Diccionario enciclopédico de estrategia empresarial*, Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid.
- March, J.G. y Simon, H.A. 1958, *Organizations*, John Wiley, Nueva York.
- Markides, Constantinos C. 2002, *En la estrategia está el éxito*, Editorial Norma, Santa fe de Bogotá.
- Membrado, Joaquín. 2007, *Metodologías Avanzadas para la Planificación y Mejora*, Ediciones Diaz de Santos, España.
- Mintzberg, Henry. 1994, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Prentice Hall, New York.
- Mintzberg, Henry. Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph. 1998, "La estrategia y el elefante. Una síntesis de las más celebres escuelas de estrategia, concebida para aplicar lo mejor de cada una, *Revista Gestión/Free Press*, Vol. 1, No. 5, Julio – Agosto, pp. 22-32.
- Mintzberg, Henry. Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph. 1999, *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires.
- Miles, R.E. y Snow, C.C. 1978, *Organizational Strategy, Structure and Process*, McGraw-Hill, Nueva York.
- Miller, D. 1992, "The Generic Strategy Trap, *Journal of Business Strategy*, vol. 13, No. 1, p.p. 37-41.
- Miller, D. 1992, "Generic Strategies: Classification, Combination and Context, *Advances in Strategic Management*", Vol. 8, pp. 391-408.

Román, Arbeláez & Patiño

- Nag, Rajiv. Hambrick. Donald C. Chen y Ming-Jer. 2007, *¿Qué es la gestión estratégica, en realidad? Derivación inductiva de un consenso acerca de la definición del campo en Diario de Gestión Estratégica* publicado en Internet el 22 de marzo de 2007 por Wiley Interscience (www.interscience.wiley.com).
- Nash, John F. 1950, *Equilibrium points in n person games. Proceedings from the National Academy of Sciences, USA.*
- Ohmae, Kenichi. 2004, *La mente del estratega. El arte de Japón en el mundo de los negocios*, Mc Graw Hill. Santa Fe de Bogotá.
- Normann, R. 1977, *Management for Growth*, Wiley, Nueva York.
- Peppers, Don. Dorf, Bob y Rogers, Martha. 2002, *Uno por uno – Herramientas para poner en práctica su plan de marketing*, Ediciones B. Argentina.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. R. 1978, *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, Nueva York.
- Porter, Michael E. 1980, *Estrategia Competitiva*, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., México.
- Porter, Michael E. 1985, *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., México.
- Porter, Michael E. 1996, “¿What is strategy?, *Harvard Business Review*”, Noviembre – Diciembre, p.p. 61-78.
- Pugh, D., Hickson, D.J. y Hinings, C.R. 1969, “An Empirical Taxonomy of Structures of Work Organizations, *Administrative Science Quarterly*”, pp. 115-126
- Quinn, J.B. 1980, *Strategies for Change*, Irwin, Homewood, IL.
- Rivera R., Hugo Alberto y Malaver R., Marleny N. 2011, *¿Qué estudia la estrategia?* SSRN: Social Science Research Network disponible en línea: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1934472 consultada el 2 de marzo de 2012
- Roman M., Olga H. Patiño, César. Quintero, Isabel. Vidarte, José y Moreno, Eugenio. 2010, *Pensamiento Estratégico, teoría y casos basados en la experiencia empresarial de mipymes*, Editorial Bonaventuriana, Cali.
- Roman M., Olga H. 2010. “El Pensamiento Estratégico, una integración de los sentidos con la razón. *Revista Científica Guillermo De Ockam*”, vol. 8, No. 2, pp. 23-36.
- Sanz, Ara. 2002, “Outsourcing: Una herramienta de gestión que aporta valor añadido a la actividad de la empresa. *Revista Actualidad*”, Cali.
- Selznick, P. 1957, *Leadership in Administration. A sociological interpretation*, Harper & Row, Nueva York.
- Schumpeter, J.A. 1950, *The Theory of Economic Development*, Oxford University Press, London.
- Shermerhorn, John R. 2006, *Administración*. Editorial Limusa S.A., México.
- Simon, H.A. 1957, *Administrative Behavior*, Macmillan Editions, Nueva York.
- Sun, Tzu. 2008, *El Arte de la Guerra*, Editorial Fundamentos, Madrid.
- Thompson, Jr. Arthur A. y Strickland III A.J. 2003, *Administración estratégica. Textos y casos*, Mc Graw Hill, México.
- Weick, K.E. 1969, *The Social Psychology of Organizing*, Reading, M.A., Addison Wesley.