

ALINEAMIENTO

ENTRE

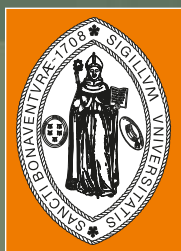
ESTRATEGIA

ESTRUCTURA

Y CULTURA

Nuevos paradigmas para lograr
la competitividad en los supermercados
del Valle del Cauca

Olga Herminda Román Muñoz
Luis Ferney Bonilla Betancourt
César Augusto Patiño Vargas



UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA
CALI

Alineamiento entre estrategia, estructura y cultura
Nuevos paradigmas para lograr la competitividad en los superetes del Valle del Cauca



**UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA
CALI**

Alineamiento entre estrategia, estructura y cultura

Nuevos paradigmas para lograr
la competitividad en los superetes
del Valle del Cauca

Olga Herminda Román Muñoz
Luis Ferney Bonilla Betancourt
César Augusto Patiño Vargas

2015

Román Muñoz, Olga Herminda

Alineamiento entre estrategia, estructura y cultura. Nuevos paradigmas para lograr la competitividad en los superetes del Valle del Cauca / Olga Herminda Román Muñoz; Luis Ferney Bonilla Betancourt; César Augusto Patiño Vargas.--Cali : Editorial Bonaventuriana, 2015

128 p.

ISBN: 978-958-8785-64-6

1. Administración de la producción 2. Supermercados – Valle del Cauca 3. Almacenes en cadena 4. Estrategia de mercadeo 5. Mercados 6. Competitividad – Valle del Cauca 7. Emprendimiento 8. Responsabilidad social 9. Análisis de mercadeo I. Bonilla Betancourt, Luis Ferney II. Patiño Vargas, César Augusto III. Tít.

658.5 (D 23)

A411



Editorial Bonaventuriana, 2015

© Universidad de San Buenaventura

Alineamiento entre estrategia, estructura y cultura

Nuevos paradigmas para lograr la competitividad en los superetes del Valle del Cauca

© Autores: Olga Herminda Román Muñoz
Luis Ferney Bonilla Betancourt
César Augusto Patiño Vargas
Universidad de San Buenaventura

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

© Editorial Bonaventuriana, 2015
Universidad de San Buenaventura
Dirección Editorial Cali
Calle 117 No. 11A-62
PBX: 57 (1) 520 02 99 - 57 (2) 318 22 00 - 488 22 22
e-mail: editorial.bonaventuriana@usb.edu.co
www.editorialbonaventuriana.edu.co
Colombia, Sur América

Los autores son responsables del contenido de la presente obra.
Prohibida la reproducción total o parcial de este libro por cualquier medio,
sin permiso escrito de la Editorial Bonaventuriana.

ISBN: 978-958-8785-64-6

Tiraje: 300 ejemplares

Cumplido el depósito legal (Ley 44 de 1993, Decreto 460 de 1995 y Decreto 358 de 2000).
2015

Tabla de contenido

Prefacio	9
----------------	---

Introducción.....	11
-------------------	----

PARTE I

FORMULACIÓN DEL PROYECTO

Planteamiento del problema de investigación y su justificación en términos de necesidades y pertinencia.....	17
---	----

Objetivos de la investigación.....	21
------------------------------------	----

Objetivo general	21
------------------------	----

Objetivos específicos.....	22
----------------------------	----

Diseño metodológico de la investigación.....	22
--	----

PARTE II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Y PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Modelos de planeación estratégica y sus aportes a la dirección estratégica.....	27
--	----

El modelo de la Escuela de Diseño (La matriz DOFA)	28
--	----

La pirámide de creación de la estrategia	30
--	----

El modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter.....	34
--	----

Modelo de planeación estratégica de Sallenave.....	38
El modelo de planeación estratégica de Humberto Serna.....	44
El modelo de planeación estratégica de Hax y Majluf	54
El modelo Hoshin–Kanri	57
El modelo Wheelen y Hunger	61
El modelo Dess y Lumpkin	66
Formulación de hipótesis a partir de la fundamentación teórica.....	69

PARTE III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN,

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Resultados de la investigación	79
Hallazgos en los aspectos estratégicos	84
Hallazgos en la estructura organizacional	90
Hallazgos en cuanto a cultura corporativa.....	90
Estudio de casos	92
El caso Organización Mercapava S.A.	93
El caso Supermercado ELR.....	99
El caso Supertiendas Cañaveral S.A	105
El caso Súper Inter Supermercados.....	112
Conclusiones y recomendaciones	118
 Bibliografía	 125

Agradecimientos

*Nuestro más profundo sentimiento de gratitud
a todos los empresarios que abrieron sus puertas
para permitir que este proceso investigativo se llevara a cabo
y se nutriera con sus valiosas experiencias.*

*A las estudiantes Lina Marcela Padilla Delgado
y María Alejandra Oyola Castro por sus aportes,
reflexiones y compromiso permanente
con el Semillero de Investigación Pensamiento Estratégico.*

Prefacio

Este libro es el resultado de la investigación realizada en el marco del proyecto “Alineamiento entre estrategia, estructura y cultura para lograr competitividad en los Superetes del Valle del Cauca”, adscrito a la línea Gestión Organizacional, Emprendimiento y Responsabilidad Social del Grupo de Investigación Economía, Gestión, Territorio y Desarrollo Sostenible –GEOS– de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Buenaventura Cali.

Es numeroso y variado el público objetivo para esta lectura y análisis. Pueden acceder tanto empresarios como académicos interesados en las temáticas sobre estrategia, estructura y cultura organizacional, presentadas aquí de manera integral, en un contexto de interrelación permanente bajo un enfoque sistémico, que deja de lado la nefasta racionalidad instrumental ocupada exclusivamente en el crecimiento económico, a fin de abrir paso a una visión holística de la empresa, que permita rescatar la importancia del talento humano, su cultura, ética y valores para cimentar estrategias verdaderamente competitivas y sustentables.

Bajo esta premisa pueden acceder al libro:

- Docentes y estudiantes que analizan el tema de estrategia en cursos de pregrado y posgrado con una visión innovadora y de compromiso con la responsabilidad social.
- Directivos, administradores y gerentes que requieren de una visión sistémica para lograr productividad y competitividad de su empresa, apoyados en un pilar invaluable como lo es su capital intelectual.
- Gremios que agrupen a las Mipymes y que tengan especial interés en detectar tanto falencias como oportunidades para la construcción del éxito a través de la implementación de planes estratégicos en este tipo de empresas.
- Asesores y consultores de empresa, cuya mentalidad abierta al cambio y a los procesos de transformación los inquieta por el conocimiento de resultados de investigación de esta naturaleza.

Los invitamos a ampliar sus perspectivas epistemológicas y prácticas sobre el tema de *Alineamiento entre estrategia, estructura y cultura organizacional*, así como a evaluar los impactos sociales y económicos de esta integración y articulación.

Introducción

Muchas organizaciones, aun siendo exitosas, siguen buscando nuevas formas de ser competitivas y consolidar una verdadera cultura de misión, visión y valores compartidos, pues reconocen que en esa cohesión se funda su sustentabilidad al tener clara su esencia como negocio, sus aspiraciones o sueños futuros y sus cimientos filosóficos que inspiran e instan a la acción. Esas organizaciones fortalecen su cultura como una forma de cimentar el éxito y manejar parámetros esenciales de mejoramiento continuo que procura la transformación del personal en un equipo sólido, cuya objetividad y consistencia eleva los niveles de creencia en esos valores esenciales ejemplificados y vividos por su líder.

Entonces, ¿Dónde radica el éxito de este tipo de organizaciones?

Fundamentalmente está en la capacidad de sus líderes para alinear la estrategia con la estructura y la cultura organizacional. Cuando las personas trabajan con un propósito común y líneas integradas de acción, están alineadas. Cuando trabajan con propósitos encontrados, no lo están. Trabajar sin alineación es como luchar para moverse hacia adelante contra fuerzas que lo empujan hacia atrás, y es cuando progresar se vuelve un desafío real y a veces insuperable. Resolver un problema de alineación quiere decir eliminar las fuerzas que evitan que la gente se mueva en la misma dirección. Si todos van en diferentes direcciones terminarán por no llegar a ninguna parte (Khadem, 2008).

La alineación entre estrategia, estructura y cultura organizacional desafía a la organización y especialmente al talento humano que la integra, a sostener un liderazgo continuo, a delegar y empoderar a los diferentes niveles de la estructura para desarrollar autonomía y autocontrol, efectuar un seguimiento sistemático en toda la organización, especialmente en cuanto al cumplimiento de las metas, los objetivos y sus estrategias. Además de desarrollar las competencias necesarias para ser competitivos, lograr trabajo en equipo con cohesión y armonía; es decir, basado en una buena comunicación, en una identidad como unidad empresa y en una contribución efectiva, según los talentos de cada uno para agregar

valor con ideas y acciones, bajo la premisa “*el mejor resultado es el producto de que todos en un grupo hagan lo mejor para sí mismos y para el grupo*” (Nash, 1950).

Sin embargo, adentrarse en un proceso de cambio y fortalecimiento cultural no es una tarea nada fácil, porque implica indagar la “*personalidad de la empresa*” (Morgan, 1986), su “*carácter*” (Selznick, 1957), su vida cotidiana traducida en creencias, conductas, hábitos, ideales y formas de operar, es decir, encontrar el “*espíritu de las organizaciones*” que han infundido, sembrado y promovido sus fundadores, administradores y líderes en las mentes y corazones de sus colaboradores y que los ha llevado a ser únicos, exitosos, crecer y lograr las metas propuestas.

Considerando estas premisas, el propósito de esta investigación se enfocó en encontrar respuesta a la pregunta *¿cómo alinean los superetes¹ 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?* El anterior cuestionamiento surge por la necesidad de indagar dónde radica el éxito del proceso de consolidación financiera y crecimiento expansivo que reportan este tipo de empresas a pesar de que están en un mercado altamente competitivo liderado por multinacionales y cadenas de hipermercados. Por ello, el interés de esta investigación se centra en identificar los modelos de planeación estratégica aplicados que permitan lograr a las organizaciones su misión, avanzar hacia su visión y cumplir con sus objetivos financieros y de mercado, que las consolida como empresas altamente competitivas. De allí que algunos interrogantes que se derivan de este cuestionamiento son:

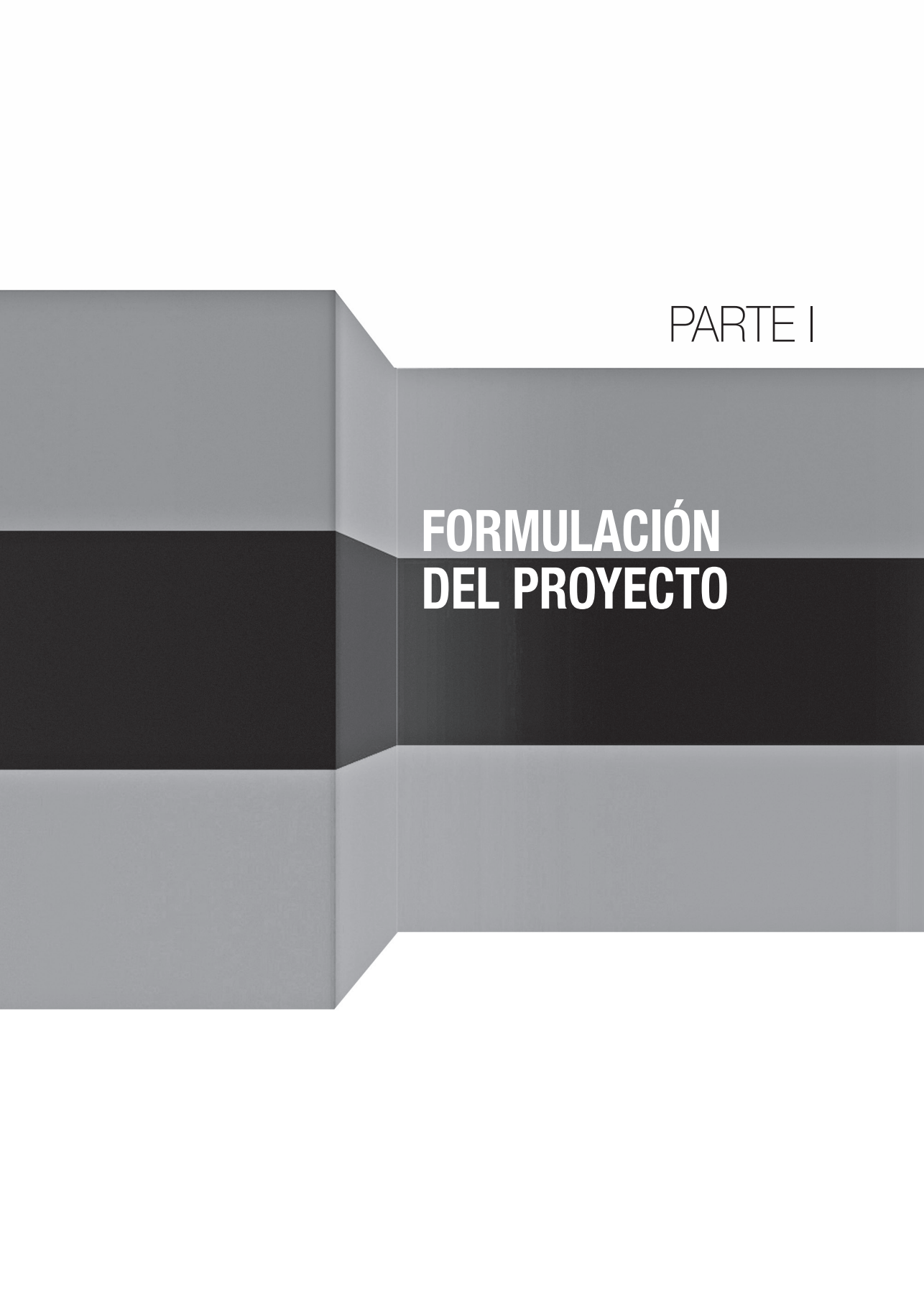
- *¿Cómo eligen las estrategias, programas y planes de actuación más eficaces para alcanzar los objetivos planteados por la empresa?*
- *¿Cómo trasladan al ámbito operativo tales programas, coordinando a largo plazo la visión del negocio con su actuación cotidiana?*
- *¿Cómo adaptan la cultura y la estructura para la ejecución de la estrategia competitiva?*
- *¿Cómo desarrollan una organización flexible que pueda evolucionar con las cambiantes exigencias del entorno y, en particular, cómo enfrentan la competencia de las grandes superficies?*

1. Son todos aquellos establecimientos que por su tamaño, volumen de ventas y capacidad de almacenamiento se localizan entre las grandes superficies y las pequeñas tiendas de barrio. En su mayoría, sus propietarios lo conforman grupos familiares, que mueven gran parte del mercado de productos de consumo masivo. Estos establecimientos dedicados a la venta de alimentos principalmente, eran, inicialmente, tiendas de barrio, y luego se convierten en supermercados de autoservicio.

- ¿Cómo movilizan el talento humano para lograr la misión y visión de la organización?

Los resultados de esta investigación constituyen un importante recurso tanto para las empresas analizadas como para la Academia, en la medida en que se puede aportar al mejoramiento y competitividad de dichas empresas. Por ello, uno de los resultados más relevantes de esta investigación es la construcción del conocimiento que se puede generar a partir de la verificación de los postulados teóricos en un sector importante para la economía regional y nacional, de tal forma que tanto investigadores como integrantes del *Semillero Pensamiento Estratégico* han tenido la oportunidad de conocer la forma como se implementan las estrategias en las organizaciones y cuáles son las problemáticas que a diario tienen que enfrentar dichas empresas en el medio competitivo, ante las cuáles urge la necesidad de establecer las causas y plantear las posibles soluciones, desde las bases epistemológicas de la administración.

Esperamos que los resultados aquí presentados cumplan con las expectativas de nuestros lectores respecto al tema de *alineamiento entre estrategia, estructura y cultura*, así como a su conocimiento de las prácticas administrativas de las medianas y pequeñas empresas de la ciudad de Cali.



PARTE I

FORMULACIÓN DEL PROYECTO

Planteamiento del problema de investigación y su justificación en términos de necesidades y pertinencia

El proyecto “Alineamiento entre estrategia, estructura y cultura organizacional para lograr competitividad en los Superetes del Valle del Cauca” va en consonancia con la línea de investigación *Gestión Organizacional, Emprendimiento y Responsabilidad Social* liderada por el Grupo GEOS (Economía, Gestión, Territorio y Desarrollo Sostenible) que se ha desarrollado a través de varios proyectos de investigación que han tenido como tema central la evolución del pensamiento estratégico en el ámbito administrativo comparado con el ejercicio práctico que hacen los administradores de nuestro medio, el cual en los últimos años a nivel teórico se ciñe a la generación de modelos que pretenden alcanzar el éxito cada vez más complejo de las organizaciones, en términos de su productividad y competitividad, mientras que a nivel práctico se desconocen tales modelos y se opta por un ejercicio estratégico intuitivo e informal.

Desde este paradigma, la gestión estratégica se define como el sistema gerencial 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 de aquellas organizaciones formales y estructuradas, aunque debería existir en cualquier empresa que quiera sobrevivir en el mercado, ya que los gerentes logran sus objetivos estratégicos por medio de una gerencia que promueva una *relación armónica* entre los diversos elementos existentes (en particular estructura y cultura), de modo que se puedan alcanzar sus objetivos y metas de la manera más eficaz y lo más económicamente posible.

Sin embargo, además de esta carencia de gestión, muchas empresas que aplican la planeación estratégica de manera formal o informal² enfrentan la necesidad de cerrar la brecha entre la definición o delimitación de la estrategia y su eje-

2. El término informal se utiliza para referirse a aquellos métodos, modelos o instrumentos que no están documentados en la bibliografía de carácter administrativo o no están sustentadas en resultados de investigación. Básicamente pueden constituir prácticas basadas en la experiencia.

cución, ya que generalmente, entre estas, existe una disfuncionalidad generada por la falta de alineación con la estructura y la cultura organizacional; aspecto que resulta interesante investigar, porque en un escenario de competencia como el que se vive hoy, requiere generar las condiciones y dinámicas humanas necesarias para implementar con éxito una estrategia que busque crear mayor valor³ y sostenerse competitivamente en el mercado. Por lo tanto, es interesante poder responder a cuestionamientos como: ¿cuáles son esas condiciones y dinámicas organizacionales y culturales que se deben generar en la empresa para implementar con éxito la estrategia? ¿Cómo formular y transmitir la visión para que sea inspiradora del ejercicio cotidiano? ¿Cómo hacer para que los objetivos y metas se alcancen? ¿Cómo hacer para que la estrategia se pueda ejecutar con éxito?

Las empresas que llaman la atención de los investigadores para responder a este tipo de cuestionamientos son los superetes que se ubican en un mercado agresivo y altamente competitivo dominado por grandes superficies⁴ como Carrefour, Casino, Makro, Cencosud, Alkosto y superficies nacionales como Súper Tiendas Olímpica, Almacenes La 14, entre otras, porque a pesar de las condiciones adversas como el ingreso de productos de contrabando, la alta rivalidad y agresividad de las multinacionales permanecen en el mercado en un proceso acelerado de consolidación y crecimiento expansivo que hace suponer que existe un modelo de planeación estratégica que es capaz de desarrollar e implementar los objetivos y estrategias que la organización se propone o pretende.

Más concretamente el interés de investigación se centra en los superetes que tienen entre 1 y 5 establecimientos comerciales, áreas entre 800 a 1.500 metros cuadrados, entre 30 y 200 empleados, ventas anuales entre 6.000 y 12.000 millones de pesos, cajas registradoras entre 5 y 10, que son de propiedad familiar.

Son varias las teorías que intentan justificar las razones de los buenos resultados que tienen los superetes a pesar del aumento acelerado de los niveles de competencia y la creciente implantación de modernas cadenas de hipermercados y grandes superficies. Sin embargo, hasta la fecha no existe de manera concreta una investigación que intente resolver la pregunta: ¿cómo alinean los superetes del Valle del Cauca la estrategia, la estructura y la cultura de

3. Innovación ligada a los aspectos que los compradores valoran desde su percepción, según Kim y Mauborgne en su texto *La Estrategia del Océano Azul* (2005).

4. Grandes superficies o hipermercados es el nombre dado a las tiendas de una misma organización, de un tamaño igual o superior a los 2.000 m² y localizados en un edificio o recinto techado, por lo general de varios pisos, y que venden un variado tipo de productos y están ubicados en las principales ciudades del país.

la organización para enfocarse y concretar con éxito la misión, la visión y los objetivos organizacionales?

Por ello, esta es la pregunta que motiva y jalona 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 misma de la empresa con las necesidades y expectativas de los diversos stakeholders⁵. Esto implica contribuir positivamente con la comunidad local, nacional e incluso mundial, es decir, la alineación implica tener un pensamiento estratégico⁶.

Luego, las posibilidades de crear mayor valor en las empresas está cada vez más determinado por los recursos intangibles que son fundamentalmente las personas que piensan y potencian la organización porque el alineamiento organizacional de una empresa se fundamenta y constituye desde el soporte humano que hace realidad la estrategia en un contexto o mercado determinado. Es decir, alinear una organización no es otra cosa que gestionar el soporte humano de un sistema empresa para sintonizarlo y hacerlo coherente con lo requerido para desarrollar su estrategia. Y esto es gestionar gente, tanto mente como corazón (Polizzi, 2010).

De allí que, algunos interrogantes que contribuyen a sistematizar el problema de investigación son:

- ¿Cómo elegir las estrategias, programas y planes de actuación más eficaces para alcanzar los objetivos planteados por la empresa?
- ¿Cómo trasladar al ámbito operativo tales programas, coordinando a largo plazo la visión del negocio con su actuación cotidiana?
- ¿Cómo adaptar la cultura y la estructura para la ejecución de la estrategia competitiva?
- ¿Cómo desarrollar una organización flexible que pueda evolucionar con las cambiantes exigencias del entorno?

5. “Stakeholders” es un individuo o grupo de individuos que tiene(n) relación e intereses directos o indirectos en una organización, y pueden verse afectados o afectar la organización en el logro de sus objetivos por las acciones, decisiones, políticas o prácticas de las partes. El término fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: “*Strategic Management: A Stakeholder Approach*” (Pitman, 1984), para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

6. Pensamiento estratégico es aquella forma particular de pensamiento que requiere de un enfoque sistémico, capacidad de análisis y síntesis, creatividad, sensibilidad, intuición y capacidad para visualizar el futuro y articular la forma de llegar a él (definición construida en el libro *Pensamiento Estratégico*, teoría y casos basados en la experiencia empresarial de Mipymes, Olga H. Román Muñoz y otros autores, Editorial Bonaventuriana, 2010).

- ¿Cómo movilizar óptimamente 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?

Si una empresa alcanza su visión, misión y objetivos organizacionales, es indispensable saber cómo lo hace, para confrontar esta experiencia con la teoría. Además, es útil documentar dicha *gestión estratégica* para lograr establecer cómo integran el manejo de las variables del entorno, las fuerzas competitivas, las oportunidades del medio, las fortalezas de la organización, el talento humano, la cultura corporativa y la estructura organizacional.

Es importante establecer la manera cómo logran visualizar y extrapolar el presente hacia el futuro en un sector altamente competitivo, en el que la estructura sectorial se caracteriza por un alto nivel de atomización en la que conviven diferentes tipos de negocios: grandes superficies, supermercados e hipermercados, superetes, minimercados, tiendas de barrio y plazas de mercado.

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 estas 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 comercio mayorista como el de Alkosto, Makro y Surtimax. De igual forma, están localizados cerca de los consumidores, financian las compras a través de tarjetas de crédito propias, amplían cada vez la variedad de “marcas blancas” o marcas propias a menor precio, y realizan promociones para que el cliente siempre encuentre precios especiales en determinados artículos según el día de la semana (por ejemplo: miércoles 30 % de descuento en verduras).

Sin embargo, dentro de este escenario altamente competitivo 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 y que además, contrario a las predicciones de los especialistas sobre este tipo de negocio, han logrado permanecer y evolucionar hasta convertirse en Superetes, realidad que marca la importancia de investigar el modelo que han implementado y les ha facilitado su permanencia y crecimiento en el mercado.

Aunque muchos superetes han tenido experiencias cercanas de carácter empírico con modelos de planeación estratégica, los empresarios afirman que hay un desconocimiento del proceso formal de planeación estratégica y reconocen la necesidad de implementar un modelo que favorezca la gestión de la organización y contribuya a enfrentar los retos que impone la competencia global. Esta es una razón adicional para abordar el proceso de investigación, ya que dicho modelo deberá existir, pues de no ser así, trabajarían sin rumbo definido y sus resultados serían adversos; por ello, esta investigación promueve 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 de mercado y de la industria, y que sea de utilidad para las directivas de los superetes, a fin de que puedan 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 organizacional.

Objetivos de la investigación

A partir de la experiencia de uno de los investigadores del grupo, quien en su tesis de maestría profundizó en el estudio de un negocio que no podía catalogarse como supermercado de gran superficie por sus características de ingreso, número de cajeros, líneas de comercialización, entre otros, pero a su vez superaba el tamaño y alcance de otros tipos de comercializadoras de víveres de pequeña escala, como es el caso de las tiendas de barrio, se identificó la necesidad de investigar este tipo de empresas que constituían un grupo de competidores importantes en el sector de la comercialización de productos de consumo masivo propios de la canasta familiar.

No se podría afirmar que son competidores fuertes frente a las grandes superficies, pero la sostenibilidad que han logrado a pesar del posicionamiento de los grandes grupos económicos que han venido creciendo en este sector, genera inquietudes respecto a la forma como han logrado mantenerse, en ocasiones crecer y desarrollarse en un mercado donde el perfil competitivo de los grandes supermercados dificulta la supervivencia. En ese sentido se plantearon los siguientes objetivos para la investigación:

Objetivo general

Identificar el modelo de gestión estratégica aplicado en los superetes del Valle del Cauca, que permite la alineación entre la estrategia competitiva con la cultura de la organización soportándolos en una estructura apropiada.

Objetivos específicos

- Identificar los elementos clave de un modelo de planeación estratégica que permita la formulación e implementación de estrategias competitivas.
- Analizar las condiciones y dinámicas que permiten el desarrollo de una cultura organizacional orientada al cambio y la proactividad.
- Analizar los elementos básicos que permiten el acople entre la estructura y las dinámicas estratégicas de la empresa.
- Identificar los elementos que permiten la alineación de la estrategia competitiva con la estructura y la cultura organizacional en los superetes del Valle del Cauca.

Diseño metodológico de la investigación

Con el propósito de identificar el modelo de planeación estratégica que permite la alineación de la estrategia competitiva con la estructura y la cultura organizacional, se desarrolló el proceso de investigación en ocho superetes ubicados en el Valle del Cauca-Colombia, bajo la metodología de estudio de caso. Los superetes considerados son supermercados de autoservicio que por su tamaño, volumen de ventas y capacidad de almacenamiento se ubican entre las grandes superficies y las pequeñas tiendas de barrio. Concretamente el estudio se dirigió a aquellos establecimientos comerciales que distribuyen productos de consumo masivo pertenecientes a la canasta familiar, que cumplen con las siguientes características:

- Número de establecimientos comerciales en la región: de 1 a 5.
- Área superficial: de 800 a 1.500 metros cuadrados.
- Empleados: entre 30 y 200.
- Ventas anuales: de 6.000 a 12.000 millones de pesos.
- Propietarios: empresas familiares.
- Número de cajas registradoras: de 5 a 10.

Además de las características anteriores, otro criterio básico para la selección de los casos, fue la disponibilidad de la empresa para participar en la investigación, y permitir el acceso de los investigadores al análisis de sus documentos y procesos relativos a los temas de investigación, ya que el interés se centró en comprender por qué este tipo de establecimientos continúa en un proceso de crecimiento expansivo a pesar de la entrada de grandes cadenas multinacionales de hipermercados de autoservicio. En este sentido, la investigación se respalda en un enfoque cualitativo en donde el tamaño de la muestra no es importante

desde una perspectiva probabilística, pues el interés no es generalizar los resultados del estudio a una población más amplia, sino lograr profundidad en la indagación. Por lo tanto, se buscó calidad de la muestra seleccionada, más que cantidad (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 561) con la finalidad de analizar, comprender y responder la pregunta de investigación, y a partir de ello, generar conocimiento.

Para la construcción de los casos y el logro de los objetivos del proyecto se realizó un estudio analítico–descriptivo considerando que la investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta (Tamayo, 1995). Por ello, los investigadores se adentraron en cada uno de los superetes seleccionados con la finalidad de identificar el tipo de estructura diseñado, los enfoques estratégicos aplicados y las acciones adelantadas en pro del fortalecimiento de la cultura organizacional. Este estudio pretendió delimitar la observación y la investigación de las empresas seleccionadas a los hechos que conforman la pregunta de investigación y, por ello, la construcción del conocimiento se realiza a partir de situaciones generales explicadas por un marco teórico general, las cuales toman como objeto de análisis una realidad concreta (las empresas seleccionadas). De allí que se utiliza como métodos paralelos la inducción y la deducción, porque:

[...] el proceso cualitativo no es lineal... Las etapas constituyen más bien acciones que se efectúan para cumplir con los objetivos de la investigación y responder a las preguntas del estudio y se juxtaponen, además son iterativas o recurrentes a lo largo del proceso (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p. 582).

En consonancia con lo anterior, para el desarrollo del primer objetivo específico que pretende identificar los elementos clave de un modelo formal de planeación estratégica que permita la formulación e implementación de estrategias competitivas, se analizaron los pasos y el proceso básico sugerido por modelos teóricos reconocidos por su uso frecuente, vigencia y actualidad, así como el reconocimiento y prestigio de sus autores. La finalidad de este estudio, además de fortalecer el marco teórico general de la investigación, tiene como objetivo definir los argumentos para plantear las hipótesis que se han de comprobar o refutar en el proceso de indagación, bajo la premisa que el éxito de la estrategia depende del sistema de organización de los elementos internos, en particular de la cultura y la estructura. De allí que, una vez se construyó el marco teórico o referencial, se plantearon las hipótesis respectivas, así como se determinaron las variables de estudio y sus niveles de independencia, dependencia o condicionalidad.

Para lograr el segundo objetivo específico, cuyo propósito fue el análisis de las posibles condiciones y dinámicas explícitas llevadas a cabo por las empresas para fortalecer su cultura organizacional, se realizaron entrevistas en profundidad

con los gerentes y empleados de áreas clave de las empresas seleccionadas, así como también, observaciones estructuradas que llevaron a identificar algunos elementos formales y expresivos de la cultura organizacional, como la distribución y decoración de los espacios, la forma de vestir, sus ritos y rituales de trabajo y comunicación, entre otros.

El cumplimiento del tercer objetivo específico se llevó a cabo mediante entrevistas abiertas con los gerentes de las empresas seleccionadas, para conocer la forma como acoplaron la estructura de la empresa para la implementación de la estrategia; asimismo se aplicaron cuestionarios a empleados de niveles medios e inferiores para conocer su percepción frente a los cambios en la estructura organizacional que se habían dado para la implementación de la estrategia. De igual forma se verificó la existencia de documentos que dieran cuenta del diseño de la estructura organizacional y su justificación en términos de la coherencia para la ejecución, seguimiento y evaluación del desempeño de la estrategia.

Para lograr el cuarto y último objetivo específico se aplicó un instrumento de evaluación del desempeño de la estrategia actual y la incidencia de los elementos del ambiente organizacional (en particular estructura y cultura) en dicho desempeño, el cual se construyó con la participación de la gerencia de cada una de las empresas seleccionadas, y sus resultados constituyen un insumo importante para definir si existe o no alineación y cuál es el posible modelo de gestión estratégica aplicado en los superetes del Valle del Cauca.

Finalmente, los resultados obtenidos en esta comprobación teórico-práctica generaron pautas para mejorar o solucionar las problemáticas encontradas en las empresas investigadas, y para ello se plantearon conclusiones y recomendaciones que pueden contribuir a mejorar su desempeño y competitividad.

PARTE II

**FUNDAMENTACIÓN
TEÓRICA
Y PLANTEAMIENTO
DE HIPÓTESIS**

Modelos de planeación estratégica y sus aportes a la dirección estratégica

La planeación estratégica se define como:

[...] el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información para lograr el éxito de la empresa (David, 2003, p. 5).

En el transcurso de los últimos 60 años se presentan diferentes modelos de planeación estratégica que se han desarrollado con el fin de utilizar los recursos de la manera más eficaz posible para seguir el modelo de negocio, crear valor y lograr utilidades obteniendo una ventaja sostenible sobre sus competidores. Entre estos modelos teóricos, los más importantes en cuanto al uso y vigencia en las organizaciones son:

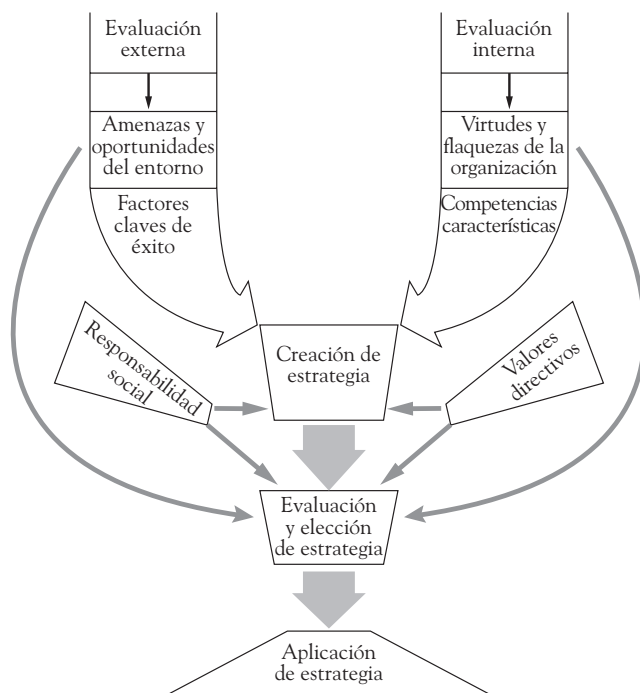
- El modelo de la escuela de diseño. (La matriz DOFA)
- La pirámide de creación de estrategia.
- El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter.
- El modelo de planeación estratégica de Sallenave.
- El modelo de planeación estratégica de Humberto Serna.
- El modelo de planeación estratégica de Hax y Majluf.
- El modelo de Hoshin Kanri.
- El modelo de Wheelen y Hunger.
- El modelo de Dess y Lumpkin.

Estos modelos se destacan por ser genéricos, es decir, ninguno está dirigido a una industria ni una condición competitiva en particular, por lo cual son valiosos en la medida en que pueden ser considerados como una marco teórico general para estudiar el posible modelo de gestión aplicado por lo superetes, o su formulación a partir de la experiencia de este tipo de empresas.

El modelo de la Escuela de Diseño (La matriz DOFA)

La Escuela de Diseño, cuyo origen se atribuye a Philip Selznick con su libro *Liderazgo en Administración* publicado en 1957 y a Andrews, Learned, Christensen y Guth con su libro *Política Empresarial: texto y casos* publicado en 1965, acoge el análisis DOFA como su modelo básico de planeación estratégica (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1999, p. 41). En particular, Selznick (1957) hizo énfasis en dos factores que llegó a considerar importantes para la selección de la estrategia corporativa: las creencias y los valores de quienes lideran la organización, así como la responsabilidad social y el comportamiento ético de la sociedad en donde funciona la firma, factores que sientan las bases de la importancia de la cultura organizacional para un exitoso proceso estratégico (Figura 1).

Figura 1
Modelo básico de la Escuela de Diseño



Fuente: MINTZBERG Henry, AHLSTRAND Bruce, LAMPEL Joseph (1999).

La matriz DOFA tiene como finalidad identificar las fortalezas y debilidades (o en sus inicios las virtudes y flaquezas) de la organización, así como las amenazas y oportunidades que hay en el medio externo para lograr concordancia entre sus capacidades internas versus las posibilidades externas. Aunque en un principio se elaboró con el fin de crear la estrategia como un patrón de objetivos,

propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar dichas metas, actualmente se utiliza más para hacer un diagnóstico de la organización tanto a nivel interno como externo. Aunque la verdadera utilidad de la matriz DOFA está en la posibilidad de crear diversas estrategias que crucen las amenazas y oportunidades con las fortalezas y debilidades para así obtener estrategias ofensivas (FO), adaptativas (DO), defensivas (FA) o de sobrevivencia (DA) (ver cuadro 1) para finalmente obtener una estrategia corporativa que permita al tiempo servirse de las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas porque según los principales defensores de esta Escuela –Andrews – Bower–Christensen: “La estrategia económica será considerada como la concordancia entre la idoneidad y la oportunidad que ubica a una firma dentro de su entorno” (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999, p. 40).

De acuerdo con esta premisa, la organización está más cercana a construir una estrategia que sea acorde a su situación en el mercado, aprovechando la información o elaborando la estrategia con la combinación de las cuatro variables: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas. Desactivando o minimizando el riesgo cuando esté frente a amenazas y debilidades (Estrategia DA); buscando mejoría cuando esté frente a oportunidades y debilidades (Estrategia DO); enfrentando o minimizando el riesgo cuando esté ante amenazas y fortalezas (Estrategia FA); y aprovechando el dominio de la empresa cuando esté frente a oportunidades y fortalezas (Estrategia FO).

Cuadro 1
Guía de análisis DOFA

Factores internos Factores externos	F: Fortalezas internas, por ejemplo: cualidades administrativas, operativas, financieras, de comercialización, investigación y desarrollo, ingeniería, etc.	D: Debilidades internas, por ejemplo debilidades en los aspectos incluidos en el cuadro de “fortalezas”.
	O: Oportunidades Externas, por ejemplo: condiciones económicas presentes y futuras, cambios políticos y sociales, nuevos productos, servicios y tecnología, etc.	Estrategias Exitosas: FO, MAXI-MAXI u OFENSIVAS (se sirve de las fortalezas para aprovechar las oportunidades)
A: Amenazas externas, competencia y aspectos similares a los incluidos en el cuadro de “oportunidades”.	Estrategias de Desarrollo: DO, MINI-MAXI o Adaptativas (superar las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades)	Estrategias FA, MAXI-MINI o Defensivas (usar las fortalezas para enfrentar o evitar amenazas)
	Estrategias DA, MINI-MINI, Sobrevivencia, Liquidación o Sociedad en Participación (tratar de salir adelante superando debilidades y enfrentando amenazas)	

Fuente: Koontz y Weihrich (2007).

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

La pirámide de creación de la estrategia

De acuerdo con los planteamientos de Thompson, Strickland y Gamble en su texto *Administración Estratégica, Teoría y Casos* publicado en el 2007, la pirámide de creación de estrategia tiene como objetivo crear la estrategia tomando en cuenta la participación y responsabilidad de los administradores de todos los niveles de la estructura organizacional (Figura 2).

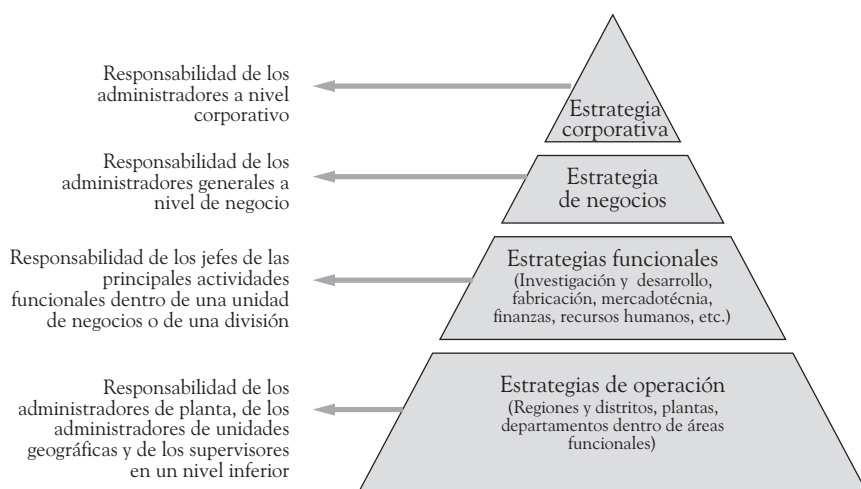
La pirámide de creación de estrategia es un modelo que describe cómo, en cada nivel estructural de la organización, se establece una estrategia que guía las acciones desde sus funciones hacia el cumplimiento de la estrategia general de la compañía. Por esto se puede considerar que es un proceso estratégico distribuido “en cascada” entre los niveles de la estructura de la organización de manera descendente. Iniciando en el nivel superior de la organización donde se realiza la planeación corporativa o conocida también como planeación macro, o a largo plazo en la que se define la misión, la visión, los objetivos y las estrategias de la corporación. Seguidamente se desciende al nivel integrado por los negocios o empresas satélites en donde se define la misión, la visión y los objetivos a mediano plazo para cada negocio, identificando los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen planes de acción. Posteriormente, se baja al nivel funcional donde se establecen las responsabilidades de los jefes de las principales actividades funcionales como investigación y desarrollo, fabricación u operación, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, entre otras. Por último, están las unidades administrativas donde se lleva a cabo la planeación operativa, en la cual los objetivos y estrategias son de corto plazo. Su responsabilidad principal se centra en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos a nivel funcional. En este último nivel comienza la retroalimentación con el fin de dinamizar y definir los ajustes y acciones que en su momento se requiera.

Por lo anterior, en este modelo se hace énfasis en que la creación de estrategia no es solo una tarea de los ejecutivos. En su proceso se deben involucrar los altos ejecutivos, los gerentes de unidades y negocios, los jefes de diferentes áreas funcionales y los administradores y supervisores de área, ya que las estrategias se deben establecer no solo para la organización comprendida como un todo, sino

también para cada uno de los negocios, líneas de productos, departamentos de la organización y áreas operativas. En este sentido, se afirma que:

[...] es importante observar que todos los responsables de la planeación estratégica en diversos niveles deben participar y comprender perfectamente las estrategias en los otros niveles de la organización para ayudar a asegurar la coordinación, la facilitación y el compromiso al mismo tiempo, que eviten la inconsistencia, ineficacia y mala comunicación (David, 2008 p. 173).

Figura 2
La pirámide de creación de la estrategia



Fuente: Thompson, Strickland & Gamble (2007).

El objetivo es lograr un consenso estratégico para mantener a los gerentes de cada nivel enfocados en lo que es mejor para la empresa. Sin embargo, en este proceso no significa que la estrategia se imponga o no sea flexible; por el contrario, lo que se busca es promover la participación de los niveles organizacionales para que cada integrante desde su función comprenda cómo esta aporta al cumplimiento de la estrategia general. Un proceso de determinación de estrategias que fluya de arriba hacia abajo con flexibilidad y retroalimentación:

[...] en primer lugar ayuda a producir una cohesión entre los objetivos y las estrategias de diferentes partes de la organización. En segundo lugar, ayuda a unificar esfuerzos internos para que la compañía avance por el curso estratégico elegido (Thompson & Strickland, 2001, p. 44).

Por lo tanto, el modelo plantea que hay influencias simultáneas en ambos sentidos sobre las misiones, los objetivos y las estrategias de cada nivel. La consis-

tencia entre las estrategias de alto nivel y las de niveles inferiores determina el grado de éxito de las mismas.

La pirámide de creación de la estrategia establece que hay cuatro niveles organizacionales diferentes para las empresas que son diversificadas: la estrategia corporativa para la compañía y sus negocios como un todo, la estrategia de negocios para cada negocio al cual se ha diversificado, la estrategia funcional para cada unidad funcional dentro del negocio, y la estrategia de operación limitada para las unidades de operación básicas, mientras que para las compañías de un solo negocio son tres niveles debido a que no incluye la estrategia corporativa.

La estrategia corporativa es aquella que se extiende a toda la compañía. Principalmente su enfoque es determinar cómo se va a posicionar todos los negocios diversificados en las industrias en que estos participan. En una empresa a nivel corporativo las estrategias deben promover el éxito del modelo general del *holding*⁷ que permita lograr una ventaja competitiva sostenible en el ámbito empresarial.

Por lo tanto, se hace énfasis en que para obtener éxito, las estrategias a nivel corporativo deben agregar valor a la compañía. Una estrategia corporativa debe permitir a una unidad de negocio o más, desempeñar funciones de creación de valor a un costo menor, o ejecutar más funciones de creación de valor, de tal forma que posibilita obtener diferenciación sobre los competidores (Hill & Jones, 2006).

Por lo cual la estrategia corporativa es el inicio de este proceso, ya que establece el rumbo general de la organización y del cual se despliegan las estrategias de negocios, funcional y operativa.

La estrategia de negocios se define como:

[...] un plan de acción que pone en marcha la administración para un solo negocio. Se refleja en el patrón de enfoques y medidas creados por la administración con el fin de producir un desempeño exitoso en una línea de negocios específica (Thompson & Strickland, 2001, p. 50).

Por lo cual, el objetivo principal de este tipo de estrategias es definir cómo crear y reforzar la posición de un negocio dentro del mercado, teniendo en cuenta el enfoque o segmento, qué productos y servicios ofrecer y cómo distribuir los recursos con los que cuenta. Con este fin, la estrategia se interesa en desarrollar respuesta al cambio del entorno, tanto interno como externo, determinar acciones a nivel del negocio que le permitan construir y mantener una ventaja

7. Un *holding* es una compañía que controla las actividades de otras, mediante la propiedad de todas, o de una parte significativa de sus acciones.

competitiva sustentable, crear competencias que le permitan diferenciarse como empresa, coordinar las iniciativas de cada uno de los departamentos funcionales en pro de la estrategia del negocio, y controlar y resolver los problemas a los cuales el negocio se enfrente a lo largo de su funcionamiento.

Mientras la estrategia corporativa y la del negocio definen la parte de las estrategias cercana al qué se debe hacer, cuándo y dónde, la estrategia funcional se refiere más al cómo debe hacerse, a cómo se deben utilizar y aplicar los recursos comprendiendo que va más hacia el detalle, al procedimiento y a la acción. Por lo tanto, la estrategia funcional es aquella que define las acciones que se llevarán a cabo dentro de los departamentos clave del negocio como investigación y desarrollo, producción, mercadeo, servicio al cliente, finanzas, entre otros. Es indispensable que para cada unidad organizacional o departamento, se establezca un plan de acción que determine las tareas, enfoques y prácticas que se deben llevar a cabo para que la unidad produzca los resultados esperados y que estos contribuyan a la consecución de la estrategia general de la compañía. Todas las estrategias funcionales deben estar coordinadas, de modo que se refuercen mutuamente, logrando así el mayor aporte a la estrategia de negocio. La estrategia funcional define el uso y aplicación correcta de recursos según la estrategia corporativa y de negocios. Por lo tanto, si la estrategia no está bien definida y alineada con la estrategia corporativa y de negocios, la empresa difícilmente saldrá adelante. Al ser esta una estrategia más detallada y orientada a la acción tiene horizontes de tiempo mucho más cortos, por lo cual, este proceso contempla el comunicar los objetivos a los departamentos, la descripción de las acciones necesarias y la creación de un ambiente que favorezca su logro, es decir, un clima organizacional agradable y positivo.

Por último, las estrategias de operación:

[...] conciernen a iniciativas y enfoques estratégicos más limitados para la administración de las unidades de operación clave y para manejar las tareas de operación cotidiana que tiene un significado estratégico. Le añaden mayores detalles e integridad a las estrategias funcionales y al plan de negocios general. La responsabilidad principal de estas se delega en los administradores de primera línea, que están sujetos a la revisión y aprobación de administradores de mayor rango (Thompson & Strickland, 2001, p. 54).

Con base en lo anterior, es posible inferir que este modelo hace hincapié en un conjunto de estrategias ideadas por los administradores de los diversos niveles de la estructura jerárquica de la organización; por lo tanto, si bien las estrategias se establecen primero para generar una guía o curso de acción en los niveles inferiores, esta produce cohesión y unificación de esfuerzos en pro del camino estratégico elegido en búsqueda de la adquisición y sostenimiento de ventajas

competitivas. Lo anterior, lleva a inferir que es un proceso que también necesita fortalecer los aspectos culturales porque requiere de asertividad, cooperación y coordinación, debido a que lograr un consenso estratégico entre los administradores y departamentos es un proceso difícil que puede convertirse en un obstáculo, si estos como entes individuales solo se preocupan por generar sus propios resultados y no como parte de todo un proceso interrelacionado.

La tarea de armonizar los objetivos y las estrategias parte por parte y nivel por nivel puede resultar tediosa y frustrante, pues requiere numerosas consultas y juntas, procesos periódicos de revisión y aprobación de la estrategia, la experiencia de intentarlo con base en pruebas, errores y meses de creación de un consenso y de un esfuerzo de colaboración (Thompson & Strickland, 2001, p. 55).

Por lo tanto, la clave de éxito para este modelo es la unificación de objetivos y estrategias al grado de producir cooperación y colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos, además del establecimiento de estrategias que sean flexibles ante los constantes cambios del entorno.

Similar a la matriz DOFA, esta pirámide es descriptiva. Sin embargo, su uso es frecuente por su propósito e intención de vincular y desarrollar a los Stakeholders o Grupos de Interés internos que deben involucrarse en la elaboración, comunicación y negociación de la estrategia, así como lo propuso Ansoff en 1965.

Aunque es útil porque da una estructura a la estrategia, y permite reconocer los diferentes niveles que deben involucrarse, dónde y hasta qué medida, lamentablemente no está relacionada con los grupos de interés externos, como tampoco define la metodología para comunicar y desplegar la estrategia.

El modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

El Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter (Figura 3) es indispensable para hacer un análisis estratégico competitivo con la finalidad de construir la estrategia de la empresa, basados en la estructura del sector en el que opera.

De acuerdo con Porter,

[...] el poder en conjunto de las fuerzas determina el máximo potencial de beneficios de la industria, donde el potencial de beneficios se mide en relación con el rendimiento a largo plazo sobre el capital invertido (Whelen & Hunger, 2013, p. 119).

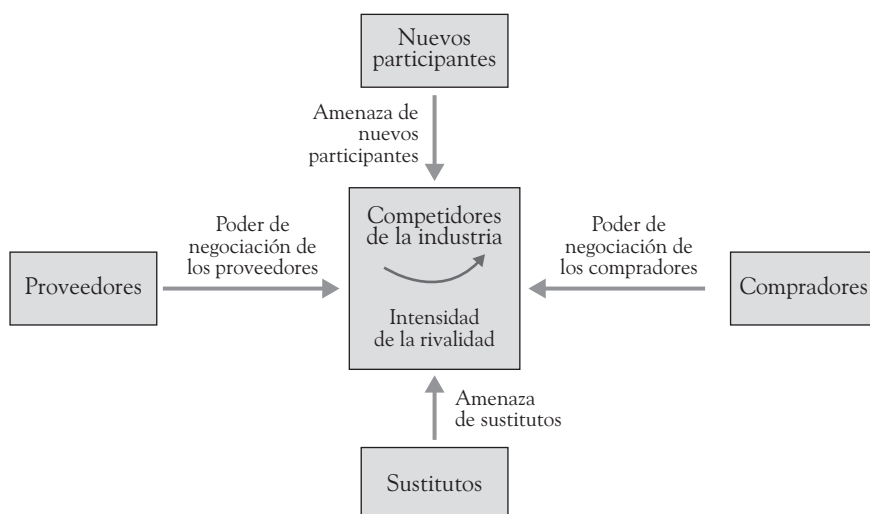
El modelo refiere la necesidad de analizarla posibilidad de que surjan nuevos competidores, valorar el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes de la empresa. Adicionalmente, identifica la amenaza

de productos sustitutos y valora la intensidad de la rivalidad entre las empresas competidoras, para, finalmente, a partir del análisis diseñar la estrategia adecuada a las condiciones de dicha industria. Según Porter

[...] la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial. El ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa que se puede ubicar bien, puede obtener altas tasas de rendimiento, aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea, por tanto, modesta (Porter, 1985, pp. 28-29).

Figura 3

Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

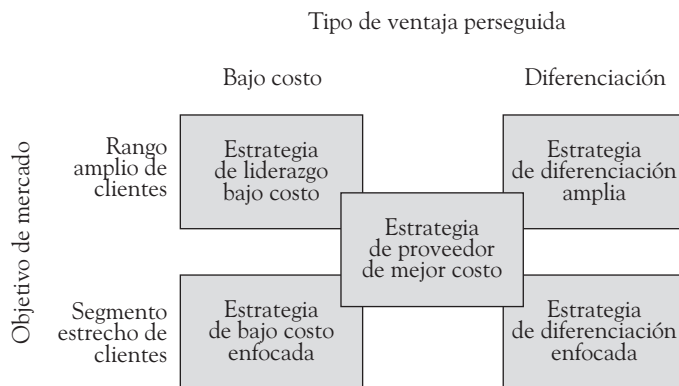


Fuente: Porter (1985).

De acuerdo con el análisis realizado por Wheelen y Hunger, el impacto de cada fuerza valorado en términos del poder que represente, permite que la empresa la visualice como una amenaza o una oportunidad:

[...] según el modelo una fuerza poderosa es considerada como una amenaza porque tiene la posibilidad de reducir los beneficios, mientras que, en contraste, una fuerza menor puede ser vista como una oportunidad porque permite a la empresa obtener mayores beneficios. En el corto plazo estas fuerzas actúan como limitantes a las actividades de la empresa, sin embargo, en el largo plazo es posible que una empresa a través de su opción estratégica, cambie el poder de una o más de estas fuerzas en beneficio propio (Whelen & Hunger, 2013, p. 120).

Figura 4
Estrategias genéricas de Porter



Fuente: Porter (1985).

Una vez identificadas las fuerzas se puede recurrir a un modelo de tres etapas que permite “establecer la naturaleza y fortaleza de las presiones competitivas de una industria:

- Primera etapa: identifica las partes que intervienen junto con los factores específicos que acarrearán las presiones competitivas.
- Segunda etapa: evalúa la fortaleza de las presiones de cada una de las cinco fuerzas (débil, moderada o vigorosa).
- Tercera etapa: determina si la fortaleza colectiva de las cinco fuerzas competitivas permite ganar beneficios atractivos” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, p. 54).

El modelo entonces apoya la construcción o ajuste de la estrategia organizacional, reconoce las características competitivas del mercado al que se enfrenta y anticipa los posibles efectos del perfil de la competencia, tanto a nivel financiero como estratégico.

Para ajustar la estrategia a las condiciones competitivas se plantean tres propósitos:

- “Buscar posiciones que blinden, lo mejor posible, a la empresa contra presiones competitivas.
- Empezar acciones calculadas para modificar las fuerzas competitivas en favor de la empresa, alterando los factores que las impulsan.
- Detectar áreas atractivas para la expansión, donde las presiones competitivas en la industria sean más débiles” (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012, p. 71).

Adicionalmente, Porter reconoce y resalta que para lograr satisfacción del cliente, la empresa debe estar en capacidad de entregar un valor agregado respecto a la competencia y, por lo tanto, se debe contar con una estrategia que permita lograr ese diferencial. Básicamente significa intervenir la cadena de valor de manera apropiada, para alcanzar la ventaja esperada y poder sostenerla en el tiempo.

A diferencia de la matriz DOFA que da lugar a la creación de múltiples estrategias, Porter (1985) limita la generación de estrategias a las denominadas “estrategias genéricas” que obtiene cruzando dos variables: la ventaja estratégica perseguida versus el objetivo estratégico de la empresa, lo cual da lugar a las estrategias de: diferenciación del producto, el liderazgo en costos y la concentración o enfoque en un segmento determinado. De ello se pueden obtener también las combinaciones estratégicas: diferenciación amplia o enfocada, estrategia de bajo costo amplia o enfocada y estrategia del proveedor del mejor costo (alta calidad a bajo costo) (Figura 4).

Sin embargo, hacia el año 2006, Porter fortalece su planteamiento teórico y reconoce que se debe replantear *“el razonamiento estratégico de que el entorno exterior determina la estrategia y esta determina la estructura organizacional, pues la estrategia se ve afectada por las realidades organizativas e incluso, puede estar influenciada o dificultada por ellas”* (Porter M., 2006). Es decir, que no solo las fuerzas externas son determinantes en la construcción estratégica de una empresa, pues esta última se puede ver influenciada por las condiciones internas.

Complementario al argumento anterior, Porter analiza que las exigencias del entorno, especialmente de los *Stakeholders* o partes interesadas, en materia de Responsabilidad Social Corporativa —RSC— están generando una presión que impide aprovechar las verdaderas oportunidades estratégicas que pueden desprenderse de este concepto. En su análisis expresa que:

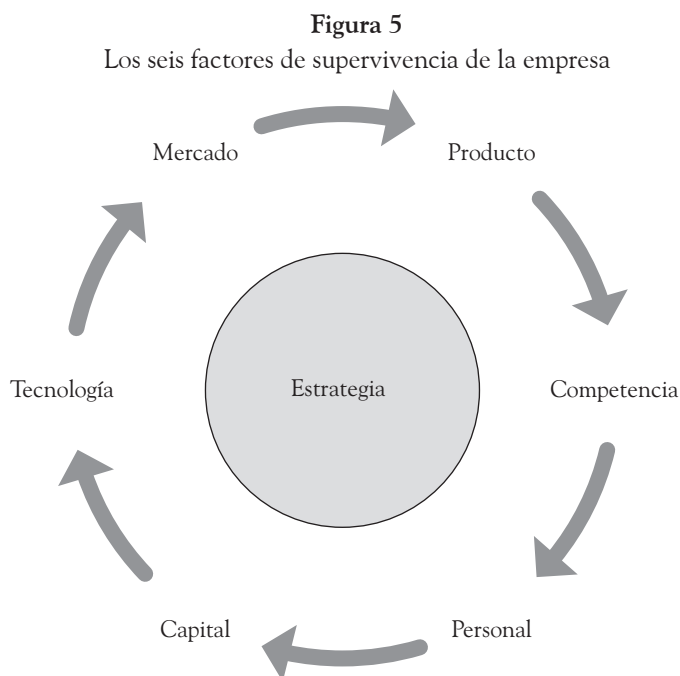
[...] si en lugar de los enfoques predominantes de RSC, las empresas analizaran sus alternativas de responsabilidad social bajo los mismos marcos que orientan sus decisiones de negocios, descubrirían que la RSC puede ser, mucho más que un costo, una limitación o una acto de beneficencia; puede ser una fuente de oportunidades, innovación y ventaja competitiva (Porter & Kramer, 2006, p. 3).

El estudio de este modelo es importante en esta investigación porque nos permite determinar cómo los directivos de los superretes determinan su competencia, qué hacen para menguar las estrategias de sus competidores o cómo construyen sus propias estrategias, a partir de confrontar si siguen o no, de manera formal o informal, las recomendaciones de este modelo que es muy completo al considerar el estudio de un sector industrial.

Modelo de planeación estratégica de Sallenave

Jean Paul Sallenave al igual que otros estudiosos del tema estratégico analiza de manera detallada los conceptos teóricos que rodean el pensamiento estratégico y menciona tres factores que, según su planteamiento, son influyentes en el pensamiento gerencial: supervivencia, crecimiento y utilidad (Sallenave, 2002).

El factor supervivencia es estudiado de manera específica, en virtud de los efectos que el modelo económico globalizado tiene en la economía mundial y, por ende, en la competitividad de las empresas. El autor propone que existen seis factores de supervivencia para las empresas: el producto, el mercado, la tecnología, la competencia, el personal y el capital. Ellos son determinantes a la hora de plantear la estrategia organizacional, pues a través de ellos se analiza la capacidad para satisfacer las necesidades del cliente, las variaciones en la demanda, el avance tecnológico, el perfil competitivo, los efectos del capital y el aporte que realizan las personas vinculadas a la empresa.



Fuente: Sallenave(2002).

Con base en el análisis realizado, el autor propone un modelo mediante el cual se logre establecer una estrategia que sea viable para las condiciones en las cuales se encuentra inmersa la organización (Ver Figura 6). Las etapas del proceso de

planeación estratégica que propone Sallenave en su libro *Gerencia y planeación estratégica* publicado en el 2002 son:

- Definición de la Misión de la empresa: la misión es la razón de ser de la empresa, el motivo o propósito por el cual existe. Asimismo es la determinación de las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.
- Identificación de las unidades estratégicas de negocios: en donde la idea básica de esta etapa es el “tener múltiples actividades o negocios que se puedan llevar a una posición competitiva, en lugar de la posición competitiva global. Tener un entorno competitivo específico que requiere competencias distintas, planteando situaciones de decisión y acción diferente en cada actividad” (Sallenave, 2002). En este paso existe la posibilidad de reagrupar actividades similares a fin de buscar las posibles sinergias que reduzcan el trabajo de los directivos.
- Investigación de mercados: es una herramienta necesaria para el ejercicio del *marketing*. Podemos decir que este tipo de investigación parte del análisis de algunos cambios en el entorno y las acciones de los consumidores. Permite generar un diagnóstico acerca de los recursos, oportunidades, fortalezas, capacidades, debilidades y amenazas de una organización frente a sus clientes potenciales.
- Fijación de objetivos a partir del análisis del mercado: para la fijación de los objetivos es importante ser muy claros a la hora de establecerlos. Deben ser objetivos alcanzables y realistas planteados de manera coherente, y proyectados a largo plazo, teniendo en cuenta una estructura táctica y operacional fija, en donde sean desafiantes, inspiradores y, además, generen esfuerzo organizacional.
- Cálculo de la tasa de crecimiento sostenible de la empresa evaluando sus capacidades: el concepto de crecimiento de la empresa se refiere a modificaciones e incrementos de tamaño que originan que esta sea diferente de su estado anterior. Es decir, se han producido aumentos en cantidades y dimensión, así como cambios en sus características internas (cambios en su estructura económica y organizativa). Estos aumentos se pueden reflejar en todas o algunas de las siguientes variables: activos, producción, ventas, beneficios, líneas de productos, mercados, entre otras.
- Comparación del crecimiento sostenible de la empresa con el crecimiento esperado de la demanda. La empresa crece más que la industria: lo cual significa que hay mucha oferta frente a poca demanda. La empresa crece—la

industria crece: esto implica que la empresa se mantiene en el mercado. La empresa no crece—la industria crece: la empresa pierde capacidad de respuesta frente a la demanda y, por lo tanto, corre el riesgo de salir del mercado.

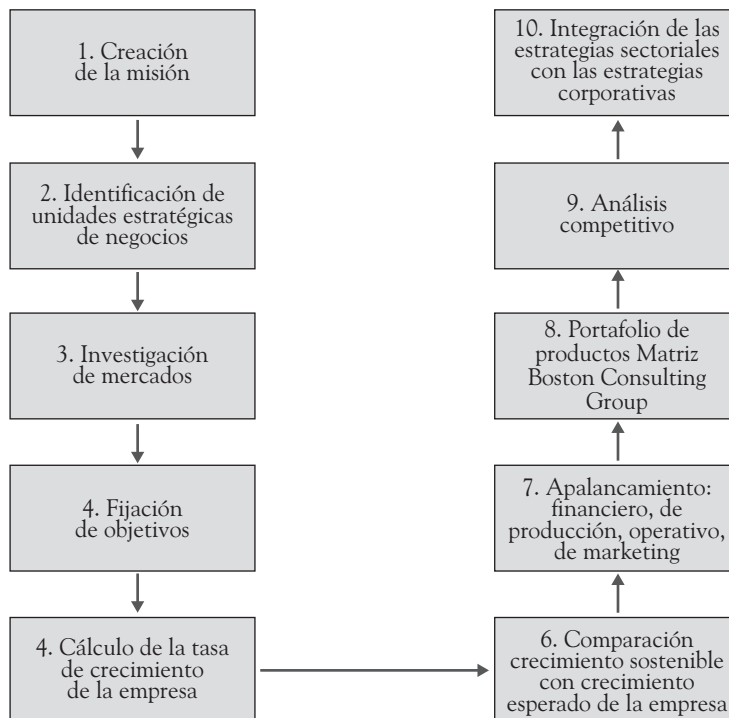
- Identificación de apalancamientos: financiero, operativo, de producción y de *marketing*: el apalancamiento financiero se obtiene cuando una organización se endeuda, y gracias a eso se produce una rentabilidad en los capitales propios. Para que haya este apalancamiento, la rentabilidad de la inversión debe ser mayor que el tipo de interés de la deuda. Este apalancamiento financiero es la forma de hacer compras de activos sin contar con el dinero en el momento presente, sino financiándolo por medio de préstamos u otros métodos. Se constituye en un indicador que “mide el nivel de endeudamiento de una empresa con relación a su activo o patrimonio. Consiste en la utilización de la deuda para aumentar la rentabilidad esperada del capital propio. Se mide como la relación entre deuda a largo plazo más capital propio” (Sallenave, 2002). El apalancamiento de *marketing* es la capacidad de la empresa para aumentar precios sin perder clientes, por lo tanto mide la influencia de los instrumentos de *marketing* en función de la rentabilidad de los activos. Mide cuánto se invierte en una campaña publicitaria y cuánto ingreso genera dicha campaña. El apalancamiento operativo mide la relación que existe entre la rentabilidad y el volumen de ventas en comparación con los costes y la estructura de este. El apalancamiento de producción ayuda a medir el impacto de las estrategias de economías de escala y cómo el costo de producción va disminuyendo en la medida en que se va aumentando la producción.
- Análisis del portafolio de productos a partir de la matriz del Boston Consulting Group (BCG): plantea que existen tres ejes de la acción comercial (producto, mercado y competencia), los cuales son integrados en una noción estratégica representada en la matriz BCG. Esta matriz presenta dos ejes principales: horizontal, la participación relativa de la Unidad Estratégica de Negocio –UEN– o de la empresa (o producto) en el mercado frente a su competencia. Vertical, indica la tasa de crecimiento de la industria y/o del mercado. Por lo tanto, una fuerte participación frente a una alta tasa de crecimiento representa un producto o UEN estrella porque requiere inversión, pero a cambio genera una alta rentabilidad; una débil participación frente a una alta tasa de crecimiento representa un signo de interrogación o dilema porque requiere mucha inversión y su participación es nula o negativa; una alta participación frente a una baja tasa de crecimiento es una vaca lechera porque es una unidad estratégica de negocio o producto que genera fondos y utilidades; mientras que una débil participación frente a una baja tasa de

crecimiento es una unidad o producto que genera pocos fondos e incluso pérdidas; por lo tanto, se denomina perro o hueso.

- Análisis competitivo: una empresa no puede asegurar su supervivencia; a menos que la estrategia industrial nacional se lo permita, es preciso tener en cuenta la competencia: la competencia visible representada por fabricantes de productos similares y la competencia invisible constituida por oferentes de productos sustitutivos.
- Integración de las estrategias sectoriales con la estrategia corporativa: una estrategia es un plan para asignar los recursos disponibles de la empresa, de tal manera que se establezca o se fortalezca una relación más favorable con la competencia. Según Sallenave (2002) no hay necesidad de estrategia si no hay competencia.

Figura 6

El modelo de planeación estratégica de Sallenave



Fuente: Sallenave (2002).

Sin embargo, el autor resalta la condición sistémica que implica el ejercicio administrativo y que debe ser tomada en cuenta para lograr que la propuesta

estratégica tenga mayores posibilidades de concretarse en éxito empresarial, por lo cual propone un modelo integral en el que se relacionan “*las facetas del manejo de la organización*”, como él mismo las llama, con el objetivo de alcanzar la competitividad (Sallenave, 1996).

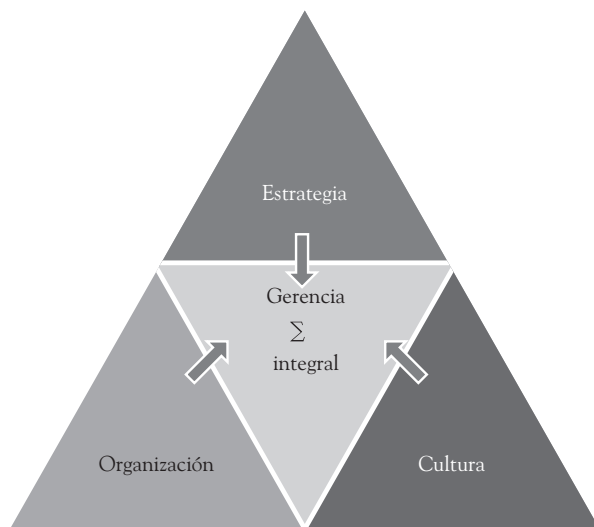
Las facetas que el autor considera en su modelo son:

- “La estrategia: para saber dónde vamos y cómo lograrlo.
- La organización: para llevar a cabo la estrategia eficientemente.
- La cultura: para dinamizar la organización y animar a su gente.

Además, se incluye la letra griega Σ (sigma) que simboliza más que la suma de funciones de la empresa, implica su integración en una acción global, en busca de una mayor competitividad” (Sallenave, 1996) (Ver Figura 7).

Mantener un enfoque global en la gestión administrativa permite que la organización no se centre en una única problemática para lograr sus objetivos, pues reconoce que cada situación debe abordarse con una perspectiva amplia donde la interacción de las diferentes áreas y enfoques permitirá reaccionar de manera más eficiente ante las dinámicas del mercado.

Figura 7
La gerencia integral



Fuente: Sallenave(1996).

El autor incluye, además, en su texto una reflexión respecto a la relación entre estrategia, estructura y cultura, partiendo de un concepto de interrelación

permanente de doble vía. Por ejemplo, si bien es cierto, la estructura podría ser entendida como efecto de la estrategia, también tiene una influencia en ella y, por lo tanto, también podría ser entendida como un factor determinante de la estrategia futura, es decir, que tiene un rol de causa. Esa dicotomía entre estrategia y estructura la plantea a través de la siguiente pregunta:

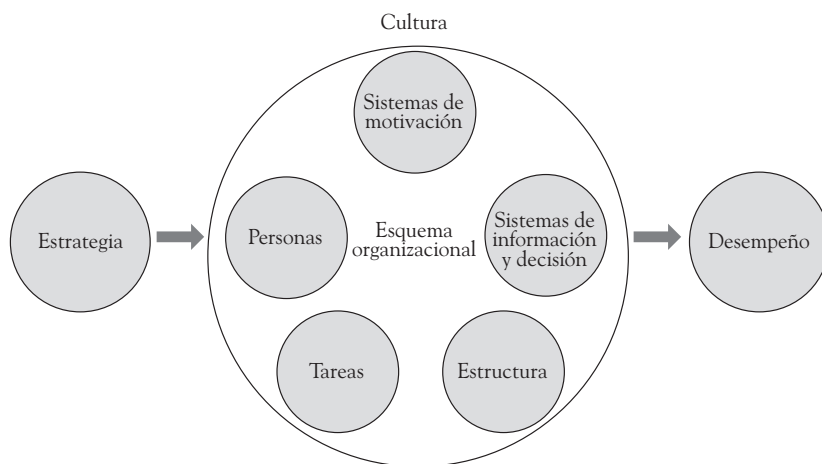
¿cómo establecer una estructura suficientemente flexible para que se ajuste al cambio continuo que implica el proceso estratégico y suficientemente estable para asegurar la permanencia de la información, de la toma de decisiones, de la implementación y del control de la estrategia? (Sallenave, Gerencia y planeación estratégica, 2002, p. 324).

Además de ello, Sallenave propone que la cultura abarca un espectro más amplio en el cual interaccionan la estrategia empresarial, el esquema organizacional y la estructura social de la empresa. En este argumento, el esquema organizacional es entendido como la estructura empresarial que debe flexibilizarse en respuesta a los cambios estratégicos. Citando a Rocher dice que:

[...] la cultura es un conjunto de maneras de pensar, de sentir y de actuar más o menos formalizadas, las que siendo aprendidas y compartidas por una pluralidad de personas, sirven objetiva y simbólicamente para hacer de ellas una colectividad particular y distinta (Sallenave, 2002, p. 324).

Es decir que la cultura afecta de manera directa los componentes de esquema organizacional y, a su vez, está en relación con la estrategia (Ver Figura 8).

Figura 8
Estrategia y cultura

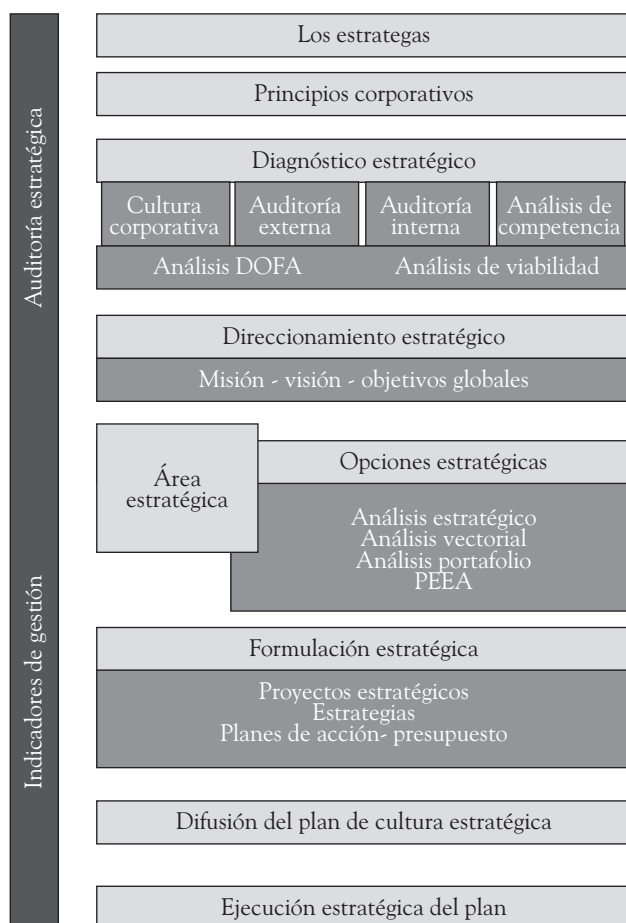


Fuente: Sallenave (2002).

El modelo de planeación estratégica de Humberto Serna

El principal objetivo del modelo propuesto por el autor colombiano Humberto Serna Gómez es desarrollar una guía sistemática que permita llevar la planeación estratégica de la teoría a la práctica, además de motivar a que la planeación y la gestión estratégicas se conviertan en el apoyo para el diseño de estrategias y acciones que permitan a las empresas competir en el mercado con una mayor productividad, pensando tanto en el ahora como en el futuro.

Figura 9
El modelo de Planeación Estratégica de Humberto Serna



Fuente: Serna (2003).

Por ello, el modelo de Serna (2003) parte de la importancia de aplicar la planeación estratégica en el proceso de toma de decisiones en una organización,

y por lo tanto valora la obtención, asimilación y análisis de los entornos, tanto interno como externo, reconociendo la situación actual de la compañía y buscando prever situaciones que pueden afectar o deberá enfrentar la empresa en el futuro. Este autor expone que la planeación estratégica se encuentra compuesta por seis dimensiones o componentes fundamentales que buscan responder una serie de preguntas como:

- “Los *estrategas* → *¿Dónde queremos ir?*
- *El direccionamiento* → *¿Actualmente en dónde estamos?*
- *Diagnóstico* → *¿A dónde debemos ir?*
- *Opciones* → *¿A dónde podemos ir?*
- *Formulación estratégica* → *¿A dónde iremos?*
- *Auditoría estratégica* → *¿Cómo estamos llegando a nuestra meta?”* (Serna, 2003).

Nada de esto es nuevo, puesto que ya varios autores han tratado de explicar cada una de estas dimensiones; sin embargo, lo que Serna propone es integrar todos y cada uno de estos componentes en un solo modelo, con el objetivo de que la planeación y la gestión estratégica se conviertan en un proceso sistémico que no deje nada al azar. Partiendo de este enfoque, el autor consolida estos componentes en ocho pasos (Figura 9) direccionados hacia el cumplimiento de los objetivos, y estos pasos los divide en dos grandes etapas: una auditoría estratégica y la formulación e implementación de indicadores de gestión que permitirán realizar el seguimiento al proceso de implantación de la estrategia, y realizar oportunas correcciones.

Primer paso: los estrategas

El primero de los pasos corresponde a los *estrategas*. En esta primera dimensión se encuentran todas las personas y funcionarios de la alta dirección (incluyendo la junta directiva, el presidente, vicepresidente y gerente) quienes realizan el diseño y la definición de las metas, los objetivos y las políticas de la organización. Es decir, en este nivel están las personas con capacidad para tomar decisiones relacionadas con el presente y futuro de la organización. Por lo tanto, lo más importante es considerar la calidad de talento humano y su participación en los procesos, ya que este se convierte en la base y la fuente de la ventaja competitiva de la organización cuando logran sentirse identificados y comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la empresa.

En este modelo, la planeación estratégica va más allá de un simple mecanismo para realizar planes, es un proceso que debe llevar a una manera de pensar estratégicamente, a la creación de un sistema gerencial basado en la cultura estratégica que reconozca la importancia de la calidad, el compromiso y la

participación del talento humano. De allí que Serna (2003) hace énfasis en la necesidad de distinguir entre los planes y un sistema de gestión estratégica. “La gestión estratégica requiere de los planes como un marco de referencia para un liderazgo agresivo, para una apertura gerencial hacia el conocimiento y análisis del entorno, para una revisión y ajuste periódico de planes, para el diseño de planes contingentes, para integrar equipos alrededor de objetivos y metas, para crear un sistema de gestión proactivo capaz de anticipar y responder oportunamente a las incertidumbres de los mercados de hoy” (Serna, 2001).

Este reconocimiento de Serna (2003), acerca de la función clave de la alta dirección, resalta los planteamientos de Andrews cuando afirma que:

[...] la función del directivo es determinar y guiar la estrategia adecuada, adaptar la empresa a los cambios de su entorno y asegurar y desarrollar a las personas necesarias para llevar a cabo la estrategia o para ayudar a una revisión constructiva de la misma. También debe asegurarse de que los procesos que estimulan o restringen la prestación individual y el desarrollo personal sean consistentes con las necesidades humanas y estratégicas (Andrews, 1971, pp. 112-113).

De allí el cuidado que se debe tener en el proceso de selección de los estrategas, ya que la gestión requiere de líderes con gran capacidad analítica, una gran habilidad de comunicación, además de ser una persona capaz de comprometerse al ciento por ciento con los objetivos de la empresa.

Segundo paso: principios corporativos

En el proceso de planificación y gestión estratégica es fundamental la definición o redefinición de los principios como visión, misión y objetivos corporativos de una empresa. Este es tal vez el punto de referencia más importante para el inicio del proceso. La idea es tener un marco de referencia axiológico que inspire y regule la vida de la organización (Serna, 2003).

Pero, para que todo lo anterior tenga sentido, debe estar integrado con la cultura de la organización. La principal herramienta de este proceso es el liderazgo, pues a través de estos valores se contagian e influyen directamente en los hábitos y pensamientos de las personas dentro y fuera de la organización. Es importante tener en cuenta que la cultura y los valores son puntos de referencia para el actuar en toda organización, ya que estos son fundamentales a la hora de diseñar, fabricar y vender los productos, así como a la hora de liderar las interacciones entre las personas, tanto internas (personal de la organización) como externas (clientes y proveedores) respecto a variables clave como la calidad, la innovación, la participación y la colaboración. Por esto se dice que los valores son la filosofía empresarial, porque son el eslabón más alto de la cadena que desciende a través de los propósitos y las metas, para alcanzar finalmente los objetivos. En

las organizaciones los valores suelen concretarse en propósitos, los propósitos, en metas y las metas en objetivos, todo esto formando una jerarquía.

Tercer paso: diagnóstico estratégico

Al momento de llevar a cabo la planeación estratégica, es importante contar con la suficiente información para la toma de decisiones; pero no es cualquier información, se trata de conocer el entorno en el que está operando la organización, obteniendo y procesando información valiosa que lleve a identificar las oportunidades y amenazas de manera acertada, así como también las condiciones internas de la empresa, realizando un análisis de las debilidades y fortalezas. Es decir, un análisis DOFA que permita a la empresa definir estrategias con el fin de aprovechar sus fortalezas, prever y desaparecer sus debilidades, anticiparse al efecto de las amenazas del entorno y prepararse y aprovechar las oportunidades que se le puedan presentar. Por esto, en el modelo de Serna (2003), el diagnóstico estratégico incluye el análisis de la cultura corporativa, la auditoría externa, la auditoría interna y el análisis de la competencia. En el desarrollo del análisis DOFA son muchas las variables que intervienen; por ello en su identificación y estudio es importante priorizar cada uno de los indicadores o variables que definen los términos de importancia e impacto en el éxito o fracaso de una empresa. Por esta razón, el autor recomienda que el análisis estratégico se realice alrededor de factores clave de éxito, con el objetivo de focalizar el análisis, en lugar de entorpecerlo o frenarlo con demasiadas variables. Pero también recomienda mirar hacia el interior de la organización para identificar su cultura corporativa, antes de proponer cualquier cambio o renovación en la estrategia. Para Serna (2003), la cultura corporativa como conjunto de valores, creencias, actitudes, reglas y procedimientos que reflejan la vida de una organización, tiene como elementos fundamentales para su estudio y análisis: los fundadores, el talento humano, la autonomía individual, el estímulo al riesgo, los valores y creencias corporativas, los sistemas de reconocimiento y recompensa, los sistemas de apoyo, el direccionamiento estratégico, los estilos de dirección y las estructuras.

La cultura de una organización es determinante para el desarrollo eficiente de una estrategia, puesto que muestra la manera como la empresa hace las cosas, como establece prioridades y la manera como le da importancia a las diferentes tareas empresariales. Por tanto, la cultura de una corporación es el resultado de la interacción de los miembros de la organización en el proceso de la toma de decisiones. Los anteriores elementos no son más que las fuerzas que influyen en la creación y consolidación de la cultura. Una sólida cultura organizacional puede llegar a ser una de las mayores fortalezas para el desarrollo de la estrategia.

Una vez analizada la cultura corporativa, se realiza la auditoría organizacional con el análisis interno, el cual no tiene un estándar definido. Cada empresa

determina “el enfoque, intensidad y profundidad del diagnóstico que necesita para realizar y actualizar su estrategia presente. Sin embargo, existen varios procedimientos básicos que pueden aplicarse en el proceso de estructuración del sistema de auditoría organizacional, para diagnosticar el estado actual de la compañía” (Serna, 2003). El objetivo de la auditoría organizacional es el de evaluar el desempeño de la empresa comparado con el de la competencia; por esto se requiere complementar el análisis interno con el estudio del entorno y la competencia. Dos de las principales y muy útiles herramientas para este proceso interno son el perfil de capacidad interna de la empresa –PCI– (Cuadro 1) y el análisis de la vulnerabilidad.

El PCI es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización en relación a las oportunidades y amenazas del medio externo; a diferencia de DOFA, esta herramienta examina estas variables en relación a cinco categorías (la capacidad directiva, la capacidad competitiva o del mercadeo, la capacidad financiera, la capacidad tecnológica o producción y la capacidad del talento humano) (Serna, 2003).

Todo esto se realiza a través de la matriz de categorías del PCI, en la cual el perfil de debilidades y fortalezas se califica con relación a un grado Alto, Medio, Bajo (A-M-B) para posteriormente valorar la calificación en relación con su impacto (A-M-B).

Cuadro 2
Perfil de capacidad interna de la empresa –PCI

Capacidad/ calificación	Grado			Grado			Impacto		
	Debilidad			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Directivas									
2. Competitividad									
3. Financiera									
4. Tecnología									
5. Talento humano									

Fuente: Serna (2003).

A pesar de que esta es una herramienta subjetiva, permite examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado, e identificar aquellas áreas que necesitan una mayor atención. Igualmente, los estrategas tienen una tarea continua y permanente, la cual es el análisis del entorno exterior. Aquí se deben identificar aquellos elementos que pueden resultar nocivos o destructivos para la organización, y afectan el desarrollo de la estrategia. Por

esto el gerente estratégico debe entender la naturaleza del medio en el cual se mueve e interactúa la empresa, especialmente cuando el entorno cambia constantemente y es turbulento, aumentando así los niveles de incertidumbre para las empresas. Es necesario identificar las fuerzas importantes del medio que pueden influir en el éxito o fracaso de la mayoría de las estrategias, evaluarlas y hacer el debido seguimiento para tomar las medidas y el curso de acción más efectivo, a fin de minimizarlas o contrarrestarlas. Para realizar este examen del medio y hacer esta tarea un poco menos difícil, se subdivide en seis áreas clave del entorno, las cuales son:

- Factores económicos: tienen relación con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- Factores políticos: entre estos se encuentran aquellos relacionados con el uso de la asignación del poder, con los gobiernos, los órganos de representación y decisión política.
- Factores sociales: son aquellos que afectan el modo de vivir de las personas, los valores, creencias, educación y empleo de aquellos a quienes van dirigidos los productos y servicios ofrecidos por la empresa.
- Factores tecnológicos: desarrollo de máquinas, procesos, materiales, herramientas y demás tecnología disponible para los procesos de la empresa.
- Factores competitivos: determinados por los productos de la competencia, sus atributos como calidad y servicios.
- Factores geográficos: relacionados con todo lo ecológico, la ubicación geográfica, el espacio, la topografía, el clima y los recursos naturales.

Una vez realizadas estas dos auditorías, se consolida el análisis DOFA y el análisis de vulnerabilidad. Con el primero, la empresa sabrá si está en capacidad para desempeñarse en su medio, porque la matriz DOFA es una herramienta que ayuda al estratega a “identificar el mejoramiento entre las tendencias del medio: oportunidades y amenazas, y las capacidades internas: fortalezas y debilidades de la empresa. De este modo se pueden diseñar las estrategias que le permitan aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades” (Serna, 2003) (además de buscar cómo corregirlas), utilizar y aprovechar a tiempo sus oportunidades y contrarrestar de manera anticipada sus amenazas.

A simple vista el análisis DOFA suele verse muy seguro, pero en realidad no lo es, ya que en ocasiones suele sesgarse conduciendo la estrategia en una u otra dirección que puede ser equivocada; todo esto dependiendo de la situación y posición de la empresa, por lo que se recomienda a los estrategas tener una visión

más crítica del diagnóstico, y es allí donde es útil el análisis de vulnerabilidad, el cual es un trabajo desarrollado por el nivel ejecutivo de la empresa.

“El modelo de vulnerabilidad es un proceso integrado por seis etapas” (Rowe, 1989).

- Primera. Identificación de los puntales. Un puntal es un elemento de soporte del cual depende la empresa para sobrevivir. Por ello, es lo primero que el grupo ejecutivo deberá identificar, es decir, reconocer los factores base sobre los cuales se soporta la organización. Estos pueden ser relacionados con el talento humano, la realidad del mercado, la situación financiera, la estructura, entre otros aspectos. Para este proceso se implementan herramientas como la lluvia de ideas, el Principio de Pareto, el diagrama de causa–efecto, entre otros.
- Segunda. Traducción de los puntales en amenazas para el negocio. Esta conversión de puntales en amenazas debe ser hecha por cada miembro de la organización de manera individual, para luego compartirla con el grupo y después de socializarla construir un listado común de puntales por área y/o de toda la organización.
- Tercera. Evaluación de consecuencias. En esta etapa se debe analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de las amenazas señaladas; por ello es importante la participación de todos los miembros de la organización para nutrir los puntos de vista y amplificar las conclusiones validadas en consenso.
- Cuarta. Valorización del impacto. Se deberán analizar las consecuencias de cada puntal, valorar y calificar la magnitud de su impacto. Esto se hace en una escala de 0 a 10 (en donde 0 es ausencia de impacto en la empresa, y 10 consecuencias negativas). Este paso es subjetivo, pues se fundamenta en el juicio, la experiencia y responsabilidad de los ejecutivos que participen en la sesión.
- Quinta. Probabilidades de ocurrencia de la amenaza. Aquí se debe estimular la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad; para esto se utiliza un puntaje de 0 a 1, los ejecutivos evalúan la probabilidad de ocurrencia de cada puntal. Dicha probabilidad indicará el tipo de acciones y decisiones que se deben de tomar.
- Sexta. Capacidad de reacción. Establecida la magnitud de la amenaza, las consecuencias que esta pueda traer y la probabilidad de ocurrencia, el grupo

de estrategias deberá autoevaluarse para conocer capacidad de reacción de la empresa.

Una vez realizado este análisis se procede a llenar el diagrama de vulnerabilidad con los valores obtenidos y encontrar el grado de vulnerabilidad de la empresa frente a la serie de amenazas evaluadas.

Cuadro 3
Modelo de vulnerabilidad

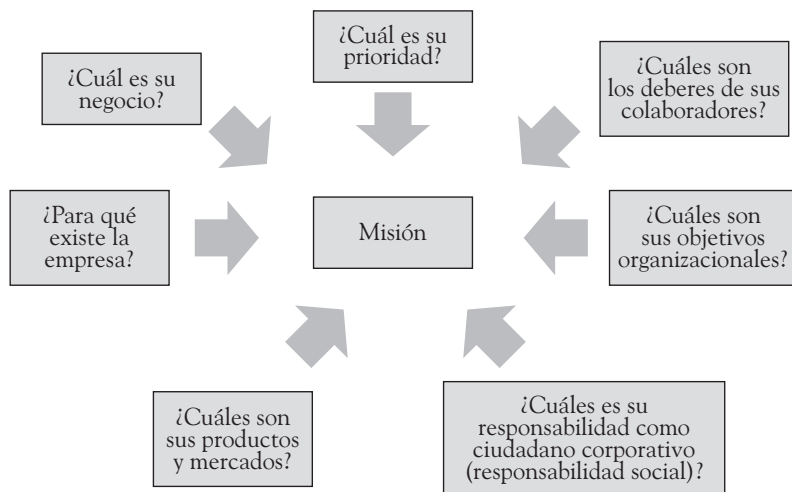
Puntal	Ame- nazas	Conse- cuen- cias	Impacto de amenaza		Probabilidad de ocurrencia		Capacidad de reacción		Grado de vulnera- bilidad
			0	10	0	1	0	10	

Fuente: Rowe (1989).

Cuarto paso. Direccionamiento estratégico

En este paso del modelo de Serna (2003), antes de pensar en crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado, se busca responder a la pregunta ¿hacia dónde va la empresa?, ya que reconocer el propósito de la empresa y trazar una ruta hacia una visión inspiradora es la esencia del direccionamiento estratégico. Por ello, este proceso lo integran los principios corporativos, la misión y visión organizacional. La identificación y definición de los principios conlleva reconocimiento de los valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización. Estos constituyen la vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. En pocas palabras son el punto de partida del direccionamiento estratégico de la empresa. Además de los principios corporativos, la misión es un componente importante porque expresa la manera como pretende lograr y consolidar el porqué de su existencia. Por ello, la misión debe responder a una serie de preguntas básicas que dan fundamento a la existencia y razón de ser de las empresas (Figura 10). De igual forma, la visión corporativa es el “punto de referencia de lo que una empresa es y aspira ser. La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro” (Serna, 2003). Al formularla, se espera que los líderes incorporen su conocimiento y el de todos los colaboradores de la empresa y de sus grupos de interés para que la visión resulte ser integradora, positiva, clara, sencilla, detallada, consistente, realista y posible.

Figura 10
Preguntas para formular la misión



Fuente: Serna (2003).

Por último, para que haya un sólido direccionamiento estratégico se requiere de la formulación de los objetivos corporativos, los cuales son el resultado global que espera alcanzar la empresa en el desarrollo y operación de su misión y visión. Dichos objetivos son formulados una vez realizado el análisis interno y externo (matriz DOFA), además de que deben estar conectados con la visión y la misión corporativa. Estos deben ser medibles, con posibilidad de aplicación de auditoría a través de indicadores globales de gestión. Claro está que esto no cierra la posibilidad de crear objetivos cualitativos, pero igualmente deben establecer estándares de gestión y monitoría. En los objetivos corporativos se deben incluir objetivos de rentabilidad y utilidades. Participación en el mercado, ventas, productividad, eficacia, innovación, responsabilidad social, entre otros.

Quinto paso: opciones estratégicas

En este paso del modelo de Serna (2003), partiendo del análisis DOFA y de vulnerabilidad realizados en el diagnóstico estratégico, se deben definir los vectores del comportamiento futuro en el mercado. Esto es lo que normalmente se conoce como el análisis vectorial de crecimiento, así como también se analiza el comportamiento de los productos que hacen parte del portafolio de la empresa, visualizando los objetivos globales, las respectivas estrategias y los proyectos viables para lograr de manera eficiente y eficaz el cumplimiento de la misión.

Sexto paso: formulación estratégica

En el sexto paso del modelo, Serna (2001) argumenta que los pasos inmediatamente anteriores permitieron el desarrollo del análisis estratégico y, por lo tanto, es hora de realizar la formulación de la estrategia, la cual está compuesta por los proyectos y áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Analizando las opciones estratégicas más viables, estas deberán convertirse en planes de acción concretos, y establecer, además, tiempos y responsabilidades. También es necesario definir los objetivos y las respectivas estrategias de cada área funcional dentro de los proyectos. Es importante resaltar que todo lo anterior debe estar sustentado en un presupuesto estratégico, el cual bajo unas normas previamente establecidas por la empresa, se convierte en un método práctico que permite hacer monitoría y auditoría durante la ejecución del plan como parte del proceso.

Para ello, con base en los objetivos, los planes de acción y presupuestos se entra a definir una serie de índices o indicadores que permitan medir el desempeño de la organización y, si es el caso, tomar de manera oportuna las acciones correctivas. Este control se debe hacer constantemente de modo que retroalimente de manera oportuna el proceso de la planeación estratégica y puedan agregarse a tiempo, los ajustes necesarios.

Séptimo paso: difusión y alineación estratégica

Una vez definido el plan estratégico y antes de ser implementado, deberá ser difundido a toda la organización, lo cual permitirá que todos sus miembros se sientan identificados y comprometidos con él, así como también que cada colaborador identifique sus responsabilidades durante la ejecución del plan. Además de esto, es importante llevar a cabo el debido alineamiento entre las estrategias, los procesos, el recurso humano y el cliente con el plan estratégico, lo cual asegura una visión compartida, siendo la clave del éxito estratégico y del modelo; de lo contrario, según el autor, se habrá perdido el tiempo.

Por ello, en esta parte del proceso planteado por Serna (2001), se destaca la premisa básica que la difusión del Plan se debe hacer con base en un estudio previo de la cultura de la organización, aspecto fundamental que no es considerado en otros modelos. La difusión del plan no se tiene en cuenta por otros autores porque se considera como un aspecto *per-se* (que debería suceder). Es decir, se supone que el diseño del plan, genera “de manera automática” la convicción y desarrollo del mismo, lo cual es un paradigma que perjudica el proceso, por ignorar el impacto de la cultura en los procesos de difusión, comunicación y por ende en la generación de compromiso e identificación con los planes de la empresa. Frecuentemente, la planeación estratégica fracasa precisamente por-

que no se ha logrado “descender” y llevar a la operatividad todos los niveles de la organización porque no se comprenden los aspectos fundamentales, no hay participación y, por lo tanto, hay ausencia de identificación y compromiso con los planes, aspecto que es continuamente considerado como altamente crítico por muchos autores expertos en los temas estratégicos, entre ellos Mintzberg (1999), Kaplan y Norton (2004), entre otros.

El plan estratégico es “la carta de navegación” de la empresa, por lo que debe ser público y conocido por todos los que participan y contribuyen para que la empresa alcance sus metas. Un colaborador bien informado sobre adónde va la organización, podrá contribuir más eficientemente al logro de las metas y objetivos propuestos, y conducir hacia el logro de la estrategia y al éxito de la empresa.

Octavo paso: ejecución estratégica del plan

Una vez difundido el plan estratégico se procede a su ejecución, dejando abierta la posibilidad de retroalimentar permanentemente el proceso a través de una monitoría estratégica que actúa tanto de manera descendente como ascendente.

El modelo de planeación estratégica de Hax y Majluf

Según Hax y Majluf (1993) la organización debe ser diseñada para obtener en la mejor forma posible sus objetivos estratégicos y, en ese sentido, la estructura debe ser una consecuencia de la estrategia, mientras que la cultura de una organización condiciona su estrategia, y esta, a su vez, determina los elementos básicos de la estructura.

Por lo tanto, la gestión estratégica debe buscar concordancia entre la cultura, la estrategia y la estructura de la organización, además de un desarrollo permanente, lo que implica que debe haber aprendizaje organizacional y capacitación continua para los miembros de la organización. En este sentido, la empresa debe ser capaz de integrar a todos sus miembros y de lograr impartirles una visión estratégica compartida que esté cimentada en valores consensuales.

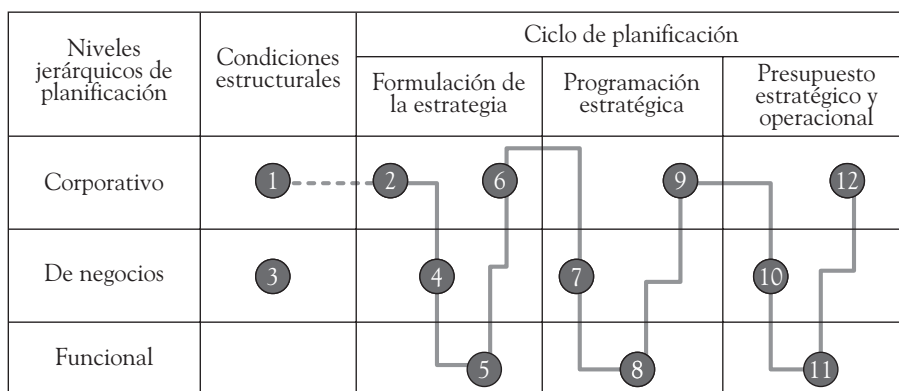
Para conseguir esto, se hace necesario compartir, difundir y grabar la visión de la empresa, lo cual implica una definición de objetivos para la organización como totalidad. Para Hax y Majluf (1993), esta visión de la organización incluye la misión, la segmentación de sus negocios, la integración horizontal y vertical que se pretenda, la filosofía corporativa, y otros temas estratégicos de carácter crítico. La plataforma estratégica es el vehículo que permitirá comunicar los programas de acción que pudieran desprenderse de esta visión organizacional.

Para que la visión de la organización pueda ser efectivamente grabada por sus miembros, se requieren dos procesos complementarios.

- Adecuada utilización de los procesos administrativos: planificación, control, gestión de recursos humanos, sistemas de información y comunicación. La estructura organizacional debe reflejar la visión de la organización en términos de las selecciones que han sido hechas para definir las unidades, la asignación de autoridad y responsabilidades, los mecanismos de coordinación, entre otros.
- Adecuada comprensión y uso de los procesos informales. Se trata de las relaciones con los líderes naturales y el reconocimiento y desarrollo de los procesos políticos de poder, así como también de los mecanismos psicológicos que afectan el comportamiento, tales como expectativas, empatía, obediencia, entre otros.

La Figura 11 permite visualizar el proceso de planificación estratégica formal sugerido por los autores Hax y Majluf (1993) y las relaciones entre los diferentes elementos propuestos para hacer una efectiva gestión estratégica. Este modelo consta básicamente de doce pasos que involucran tres niveles jerárquicos de planificación: nivel corporativo, nivel de negocios y nivel funcional. El proceso inicia con el reconocimiento de las condiciones estructurales de la empresa, para luego, a través de un ciclo de planificación, desarrollar en primera instancia la formulación estratégica; en segunda instancia propone una etapa de programación estratégica, y finalmente culmina con una etapa de *cálculo del presupuesto tanto estratégico como operacional*.

Figura 11
Modelo de Hax y Majluf



Fuente: Hax y Majluf (1993).

El primer paso comienza con el reconocimiento de la visión y misión de la firma. Para su formulación, la primera pregunta que sugiere hacer es: ¿hay necesidad o no de segmentar el mercado para dirigirse a un nicho específico? De igual forma, propone evaluar la necesidad de formular estrategias de integración horizontal y/o vertical, pero ante todo, unos pasos esenciales previos a iniciar el proceso son:

- dejar claro cuál es la filosofía de la empresa,
- cuáles son los tópicos especiales con significación estratégica,
- cuáles son las características de la cultura de la empresa y las políticas para el manejo del personal clave, así como el reconocimiento de la infraestructura necesaria para la gestión estratégica.

Este primer paso, sugiere precisamente lograr alineación entre la estrategia competitiva, la cultura corporativa y la estructura necesaria para el éxito del proceso estratégico, variable en la cual hace énfasis en los siguientes pasos, cuando descienden las decisiones estratégicas hacia los niveles de negocios y funcional.

El segundo paso inicia con las preguntas sobre ¿cuál es la postura estratégica? y ¿cuáles son las guías o instrucciones para la planificación? Estas deben impartirse de manera específica como directrices estratégicas del nivel corporativo, así como trazar los desafíos de planificación tanto a nivel corporativo como de negocios y funcional. Igualmente se deben definir los objetivos de desempeño corporativo.

El tercer paso (para el caso de empresas diversificadas) define cuál es la misión y el ámbito del negocio, cuáles son las formas de competir en ese sector y a qué segmentos producto-mercado se dirige de acuerdo con sus capacidades y posibilidades.

El cuarto paso del modelo es la formulación de la estrategia de negocios y los programas generales de acción, así como también la formulación de la estrategia funcional que constituye el quinto paso, el cual pretende lograr el asentimiento o no de las proposiciones hechas en el paso anterior, por parte de los niveles jerárquicos correspondientes.

En el sexto paso se consolidan las estrategias funcionales y de negocios, se hace explícito el manejo de la cartera de negocios y el establecimiento de prioridades para la asignación de recursos, para seguir con un séptimo paso que define y evalúa cuáles son los programas específicos de acción a nivel de negocios, que se deben implementar. En el octavo paso se definen y evalúan los programas específicos a nivel funcional, que apoyan y ejecutan las decisiones del nivel anterior.

Posteriormente, el noveno paso estudia la asignación de recursos y define las medidas de desempeño para el control de gestión. En el décimo, se prepara el

presupuesto a nivel de negocios; en el undécimo se considera el presupuesto a nivel funcional para finalmente, en el duodécimo paso consolidar los presupuestos y lograr la aprobación de fondos, tanto operacionales como estratégicos.

El modelo de Hax y Majluf tiene la particularidad de ser un programa que transcurre en el tiempo, es decir, no es estático como un proyecto, sino dinámico en la medida en que admite las modificaciones pertinentes de acuerdo con el contexto tanto interno como externo, así como los cambios necesarios de acuerdo a la naturaleza de la empresa. Por ejemplo, aplica tanto a empresas diversificadas como a empresas de un solo negocio, en cuyo caso se pueden omitir algunos aspectos como el contemplado en el paso tres.

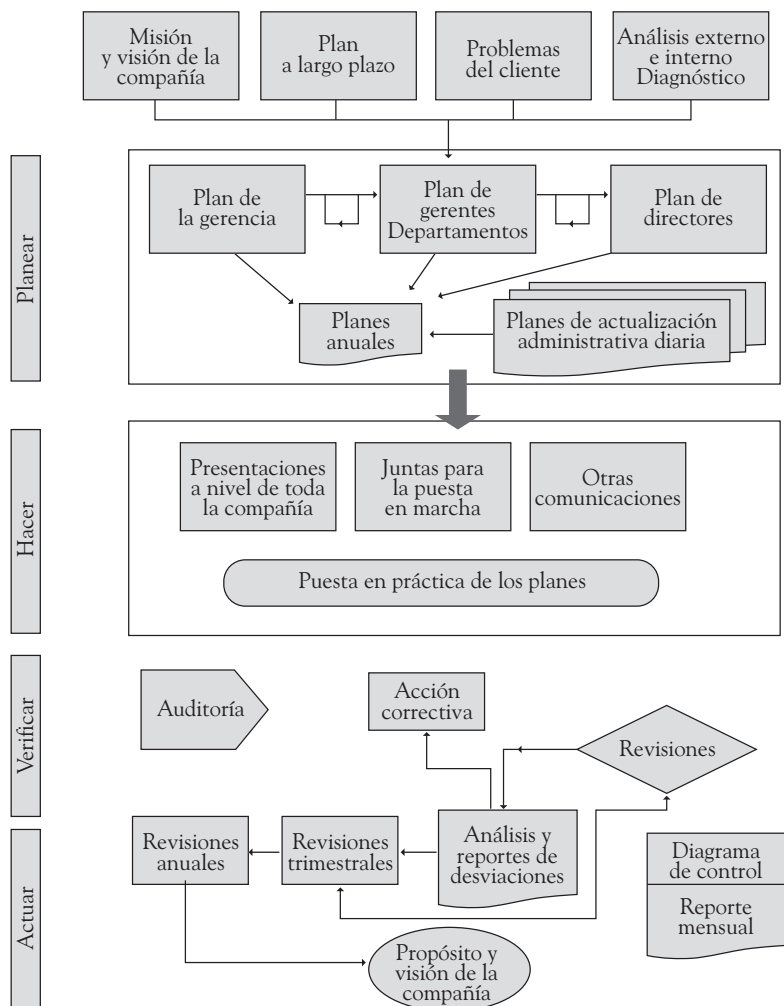
Como se puede observar en la Figura 11, este esquema de planeación estratégica formal trae implícita en su formulación el denominado Modelo de la Pirámide de Creación de Estrategia que busca descender en “cascada” todos los conceptos estratégicos corporativos hacia los niveles inferiores de la organización para recibir de ellos retroalimentación y, a su vez, asentimiento o no de las estrategias y de los programas generales de acción formulados en la etapa inmediatamente anterior, por lo cual, este modelo es interesante en la medida en que aborda la estructura como variable clave de éxito del proceso de creación de estrategia y, de igual forma, considera la cultura corporativa como una de las condiciones fundamentales para la lograr alineación.

El modelo Hoshin-Kanri

El Modelo Hoshin-Kanri (Figura 12) se destaca por ser holístico, además de promover la innovación y el control exhaustivo en el interior de la empresa para generar la estrategia basada en una “obsesión por el cliente”, acorde con la escuela japonesa de control de la calidad formulada por Ishikawa (Singh Soin, 1998) y, a su vez, coincide con algunos elementos de la metodología del modelo de administración por objetivos (APO) de Peter Drucker (1954).

Según los autores Matamala y Muñoz (1996), el enfoque Hoshin-Kanri, hace énfasis en la definición de políticas y objetivos de una manera conjunta entre jefes y colaboradores, dentro del marco de la visión, la misión, los objetivos generales, los valores y la cultura de la organización. Así, el reconocimiento de la relación entre el marco estratégico y la cultura organizacional permite inferir el dinamismo del modelo y su integralidad, considerando que un entorno cambiante como el que se vive actualmente, exige que las organizaciones ajusten periódicamente sus estrategias, teniendo presente que el éxito de las mismas estará influenciado por la cultura de la organización.

Figura 12
Modelo Hoshin-Kanri



Fuente: Singh Soin (1998).

En este sentido los autores consideran que:

“planear se convierte en un verbo activo, que trasciende la actividad anual de revisiones y proyecciones, para lograr mantener el grado de sensibilidad necesario para que la empresa mantenga la competitividad” (Matamala y Muñoz, 1996, p. 8).

Siendo coherente con esta idea, el texto hace claridad en que el logro del éxito no depende exclusivamente del seguimiento estricto del plan, sino del aprovechamiento oportuno de las opciones favorables que se presenten, sobreponiéndose a los bloques del camino.

El modelo, además de ser participativo, es cíclico porque mantiene el esquema de mejoramiento continuo, mediante el cual se dispone de las herramientas necesarias para evidenciar los elementos susceptibles de mejora, con el fin de ejecutar las acciones pertinentes para alcanzar dicho mejoramiento oportunamente.

La definición que propone Hoshin–Kanri:

[...] es una filosofía gerencial que busca, mediante un proceso participativo, establecer, desplegar y posteriormente autocontrolar las metas fundamentales de la organización, al igual que garantizar los medios correspondientes y los recursos necesarios para asegurar que dichas metas se logren en todos los niveles de la organización (Matamala y Muñoz, 1996, p. 36).

Al igual que en la administración por objetivos –APO–, el autocontrol asume un papel significativo en esta filosofía, considerando que el responsable directo por un resultado es quien mejor interpreta los indicadores de gestión y, por tanto, de esta manera se incrementan las posibilidades de identificar oportunamente las desviaciones, y la puesta en marcha de las correcciones necesarias.

Adicionalmente, el modelo promueve el trabajo en equipo y requiere procesos de comunicación fluidos en todos los sentidos jerárquicos de la organización. Por tanto, estos elementos podrán convertirse en lo futuro en rasgos culturales característicos de la organización, en la cual se implante la metodología.

En este sentido, una de las principales ventajas de esta filosofía es el reconocimiento del valor del cliente, no solo por su cercanía con los modelos de gestión de calidad en donde la principal entrada para el sistema son las necesidades y requisitos del cliente, sino porque, además, al funcionar mediante un método participativo, el colaborador debe comprender claramente su rol dentro del equipo y recibir la información necesaria para que su aporte esté orientado hacia el objetivo organizacional, el cual necesariamente deberá estar en función del cliente para alcanzar el desarrollo y la sostenibilidad esperada.

Elementos necesarios para la implementación del Hoshin–Kanri

Dado que el modelo tiene una estructura formal, los autores Matamala y Muñoz (1996) plantean que se deben tener en cuenta ciertos elementos para lograr su implementación en cualquier sistema empresarial, los cuales se describen a continuación:

- “Difundir, mediante un proceso de despliegue, las políticas de la organización para que con base en ellas y teniendo en cuenta la misión, visión, valores y situación actual, los equipos definan objetivos y planes de acción.

- *Asegurar la coherencia horizontal y vertical de las políticas, objetivos y planes de acción.*
- *Promover la participación de los equipos de trabajo en la propuesta de los planes y objetivos.*
- *Utilizar datos adecuados para el autocontrol.”*(Matamala & Muñoz, 1996).

Estos principios proponen elementos estructurales claros, la necesidad de tener un proceso de comunicación eficiente, una dinámica de equipo y mecanismos de control bien definidos.

Adicionalmente es importante resaltar que esta metodología deberá apoyarse en un proceso de capacitación permanente, para asegurar la comprensión del equipo de trabajo respecto a los resultados que se esperan y el grado de responsabilidad que se asume por tratarse de un modelo participativo.

En otro aspecto, no se observan prerequisites sobre los tipos de estructuras organizacionales que podrían ser compatibles con el modelo, o sobre los ámbitos organizacionales requeridos para proceder con la implementación, sugiriendo que no es en estos aspectos donde se debe intervenir, sino en otros rasgos menos técnicos, pero tal vez más profundos, como la cultura de la organización.

Principios del Hoshin-Kanri

Los autores también plantean una serie de elementos característicos de la metodología; en este caso, los principios que rigen la filosofía Hoshin-Kanri y que por lo tanto permiten profundizar un poco respecto a la definición expuesta anteriormente, son:

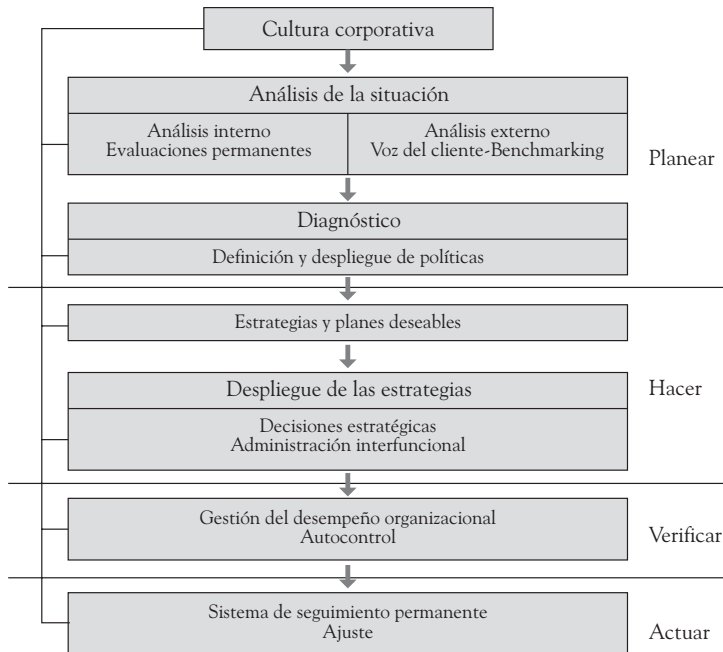
1. *“Participación de todos los líderes.*
2. *Responsabilidad e iniciativa personal.*
3. *Enfoque en la raíz de las causas.*
4. *No relacionarlo directamente con la evaluación del desempeño.*
5. *Calidad primero.*
6. *“Agarrar la bola”.*
7. *Enfocarse en el proceso.*
8. *Obtener resultados.*
9. *Liderazgo del equipo”*(Matamala & Muñoz, 1996, pp. 27-30).

Se aprecia que muchos de ellos son ampliamente explícitos sobre los elementos que la organización debe fortalecer para que el modelo realmente responda a las expectativas organizacionales, y genere los beneficios que se esperan de él.

El proceso de implementación, además debe superar algunas barreras culturales producidas por las prácticas administrativas convencionales, que pueden obstaculizar el desarrollo de esta nueva metodología en la organización.

De manera gráfica se puede visualizar el proceso de direccionamiento estratégico (Figura 13) que describe una de las etapas del ciclo de mejoramiento continuo PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) que está relacionado con actividades específicas del proceso, pero manteniendo interacciones entre ellas para asegurar la integralidad del sistema y el flujo eficiente de información.

Figura 13
Proceso de direccionamiento estratégico Hoshin–Kanri



Fuente: Matamala y Muñoz (1996).

El modelo Wheelen y Hunger

Según el Modelo de Wheelen y Hunger (2007), el proceso de planeación estratégica consta de cuatro etapas básicas:

- Análisis ambiental.
- Formulación de la estrategia.
- Implementación de la estrategia.
- Evaluación y control.

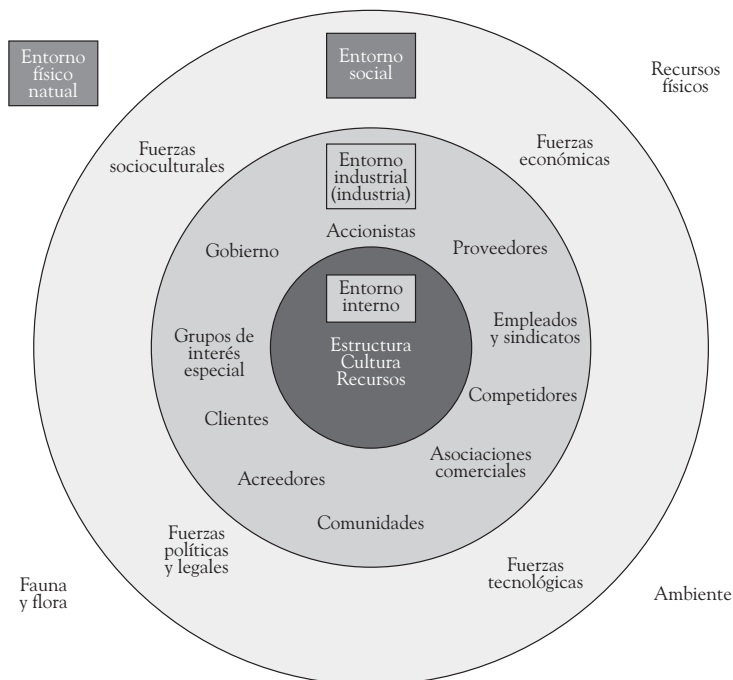
Análisis ambiental

Implica la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación (Figura 14). La forma más sencilla de conducir el monitoreo ambiental es a través del análisis DOFA que permite identificar oportunidades y amenazas, así como las debilidades y fortalezas específicas que son los factores estratégicos que debe tener claros una empresa para conducir su proceso estratégico (Wheelen y Hunger, 2007, p. 10). El análisis ambiental también permite medir el ambiente social respecto a las fuerzas generales (macroeconómicas), así como las fuerzas de la industria en la que compete la empresa (Porter, 1985).

En cuanto al entorno interno, los autores consideran que está integrado por variables que se encuentran dentro de la organización misma (Fortalezas y Debilidades) y generalmente no están bajo el control a corto plazo de la alta gerencia.

Estas variables forman el contexto en el que se realiza el trabajo e incluyen la estructura, la cultura y los recursos de la empresa. Las fortalezas clave forman una serie de competencias clave que la empresa puede usar para lograr una ventaja competitiva (Wheelen y Hunger, 2013, p. 18).

Figura 14
Variables del entorno



Fuente: Wheelen y Hunger (2007).

Este análisis involucra también la evaluación de la estructura o cadena de mando para saber si se cuenta con la organización adecuada para poner en marcha el proceso estratégico. Conjuntamente con este análisis se debe evaluar la cultura organizacional representada por sus creencias, expectativas y valores, así como los recursos con los que cuenta la organización en términos de activos, destrezas, conocimientos y competencias.

Formulación de la estrategia

Es el desarrollo de planes a largo plazo para administrar de manera eficaz las oportunidades y amenazas ambientales con base en las fortalezas y debilidades corporativas. Incluye la definición de la misión corporativa, la especificación de objetivos alcanzables, el desarrollo de estrategias y el establecimiento de directrices de política (Wheelen y Hunger, 2007, pp. 12-13).

Según estos autores:

La misión de una organización es el propósito o razón de su existencia. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio, como limpieza doméstica, o un producto, como automóviles. Una declaración de la misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve. Una misión también incluye los valores y la filosofía de la empresa sobre su manera de hacer negocios y tratar a sus empleados. Describe no solo lo que la empresa es actualmente, sino lo que llegará a ser, esto es, la visión estratégica que la empresa tiene de su futuro. La declaración de la misión fomenta el sentido de las expectativas que comparten los empleados y comunica una imagen pública a grupos importantes de partes interesadas que se encuentran en el marco de las actividades de la empresa (Wheelen y Hunger, 2013, p. 19).

De otra parte, los autores definen conceptualmente los objetivos como:

Los objetivos son los resultados finales de la actividad planeada. Se deben enunciar como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos empresariales debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización (Wheelen y Hunger, 2013, p. 19).

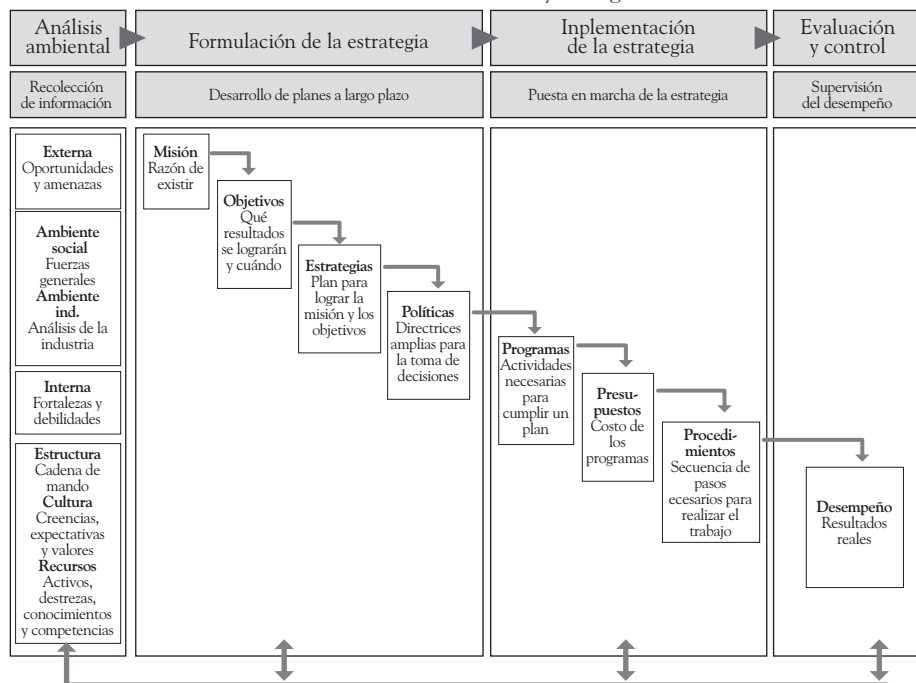
Para Wheelen y Hunger dentro de la conceptualización del modelo estratégico (Figura 15), la empresa de negocios típica considera generalmente tres tipos de estrategia: corporativa, de negocios y funcional. La estrategia corporativa describe la gerencia general de una empresa en cuanto a su actitud general hacia el crecimiento y la gestión de sus diversas líneas de negocios y productos. Por lo general, las estrategias corporativas concuerdan con las tres categorías principales de estabilidad, crecimiento y reducción. La estrategia de negocios, que usualmente se desarrolla en productos o unidades de negocio, hace énfasis en el mejoramiento de la posición competitiva de los productos o servicios de

una empresa en la industria o en el segmento de mercado específico que atiende esa unidad de negocio. Las estrategias de negocios se agrupan en dos categorías generales: competitivas y cooperativas. La estrategia funcional es el enfoque que adopta una área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la empresa y las unidades de negocio mediante la maximización de la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y fomento de una competencia distintiva para proporcionar a una empresa o unidad de negocio una ventaja competitiva (Wheelen y Hunger, 2013, pp. 21-22).

Implementación de la estrategia

Es un proceso mediante el cual las estrategias y las políticas se ejecutan a través del desarrollo de programas, presupuesto y procedimientos. Este proceso podría implicar cambios en la cultura general, en la estructura o en el sistema administrativo de toda la organización. Excepto cuando estos cambios corporativos drásticos son necesarios, los administradores de niveles medio e inferior conducen la implementación de la estrategia con la supervisión de la administración de alto nivel. La implementación de la estrategia, denominada en ocasiones planificación operativa, implica con frecuencia la toma diaria de decisiones en la distribución de recursos (Wheelen y Hunger, 2007, p.16).

Figura 15
El Modelo de Wheelen y Hunger



Fuente: Wheelen y Hunger (2007).

Los autores consideran que un programa es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único. Hace que la estrategia se oriente hacia la acción. Puede incluir la reestructuración de la empresa, el cambio de la cultura interna de la empresa o el inicio de un nuevo proyecto de investigación. De otra parte, un presupuesto es una declaración de los programas de una empresa en términos de dinero. Los presupuestos que se emplean en planificación y control muestran el costo detallado de cada programa. Por lo tanto, el presupuesto no solo sirve como un plan detallado de la nueva estrategia en acción, sino también a través de los estados financieros proforma mide el efecto esperado en el futuro financiero de la empresa. Finalmente,

[...] la implementación de la estrategia considera los procedimientos, los cuales constituyen un sistema de pasos sucesivos o técnicas que describen en detalle la manera de realizar una tarea o trabajo en particular. Por lo general enumeran las diversas actividades que se deben realizar para completar el programa de la empresa (Wheelen y Hunger, 2013, pp. 23-24).

Evaluación y control

Es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño, de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado. Los administradores de todos los niveles utilizan la información que obtienen para tomar medidas correctivas y resolver problemas. Aunque la evaluación y control es el último elemento importante de la administración estratégica, también puede señalar las debilidades de planes estratégicos implantados anteriormente y estimular así todo el proceso para comenzar de nuevo (Wheelen y Hunger, 2007, pp. 17-18).

El rendimiento es el resultado final de las actividades. Incluye los resultados reales del proceso de administración estratégica. La práctica de la administración estratégica se justifica por su capacidad para mejorar el rendimiento de una organización medido comúnmente en relación con las utilidades y el retorno sobre la inversión. Para que la evaluación y el control sean eficaces, los administradores deben obtener información clara, oportuna e imparcial del personal que está a cargo de la jerarquía de la empresa. Con esta información comparan lo que sucede en la realidad con lo que se planeó originalmente en la etapa de formulación. La evaluación y el control del rendimiento completan el modelo de administración estratégica. Con base en los resultados de desempeño, la gerencia podría descubrir qué ajustes necesita realizar en la formulación de su estrategia, en la implementación de esta o en ambas (Wheelen y Hunger, 2007, p. 25).

Proceso de retroalimentación y aprendizaje

El modelo de administración estratégica incluye un proceso de retroalimentación y aprendizaje. En la medida en que una empresa o unidad de negocios

desarrolla estrategias, programas y cuestiones similares, con frecuencia debe volver atrás para revisar o corregir las decisiones que tomó previamente en el proceso (Wheelen y Hunger, 2007, p. 25).

El modelo Dess y Lumpkin

Dess y Lumpkin definen el concepto de dirección estratégica como el “conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas” (Dess y Lumpkin, 2003).

El modelo propuesto por Dess y Lumpkin en su texto *Dirección Estratégica, creando ventajas competitivas* (Figura 16) describe el proceso de direccionamiento estratégico considerando cuatro grandes etapas:

- Análisis estratégico.
- Formulación estratégica.
- Implantación estratégica y
- Análisis de costos.

En su propuesta, Dess y Lumpkin (2003) dejan claro que las jerarquías de metas no se desarrollan de forma aislada, sino de forma concertada con una rigurosa comprensión de las oportunidades y amenazas del entorno, así como de un completo entendimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa (DOFA). Así, cada paso del modelo lo describen de la siguiente forma:

Análisis estratégico

Esta etapa consta de los siguientes tipos de análisis:

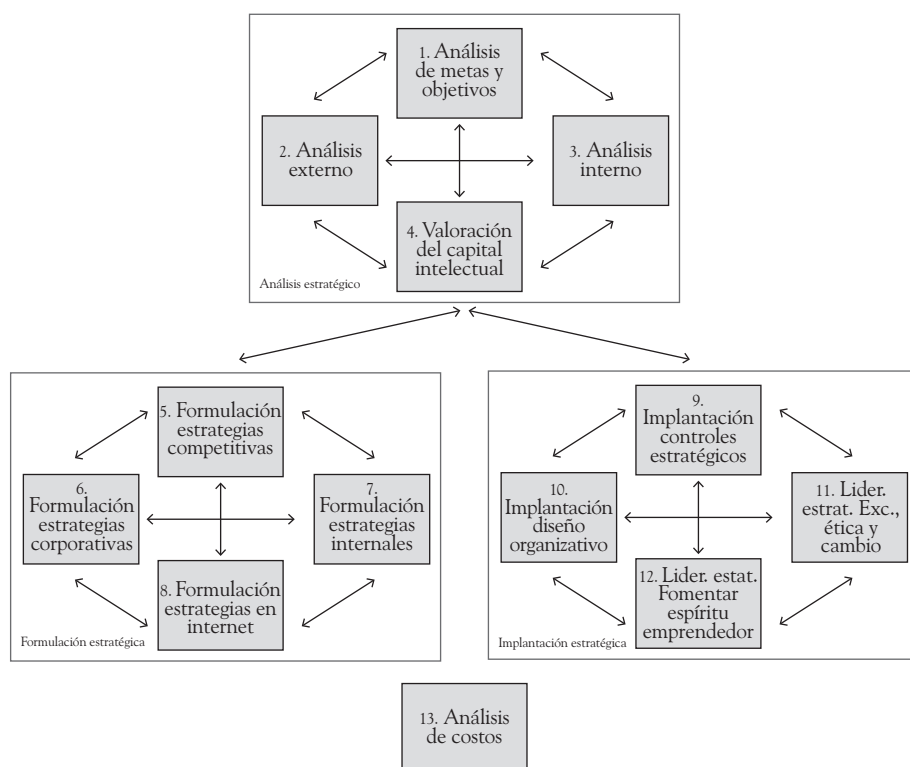
Análisis de metas y objetivos: la visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intentos y fundamentos para la ventaja competitiva, hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

Análisis externo: contempla dos niveles de entorno. Primero, el entorno general, que consta de varios elementos que se denominan los segmentos demográficos, tecnológicos y económicos. Segmentos en los que se producen tendencias y eventos clave, con un impacto potencial dramático en la empresa. Segundo, el entorno sectorial o entorno competitivo, que se encuentra “más cercano a la empresa” y que está compuesto por los competidores y otras organizaciones que pueden amenazar el éxito de los productos y servicios de la empresa.

Análisis interno: ayuda a identificar tanto las fortalezas como las debilidades que pueden, en parte, determinar el éxito de una empresa en un sector.

Valorar del capital intelectual y los activos intangibles de la empresa: en esta parte se evalúa las necesidades de la empresa para la organización y utilización del uso de tecnología para fomentar la colaboración entre trabajadores y proporcionar medios para acumular y almacenar conocimiento.

Figura 16
Modelo de Dess y Lumpkin



Fuente: Dess y Lumpkin (2003).

Formulación estratégica

La formulación estratégica sugerida por Dess y Lumpkin (2003) en su modelo, se da en los siguientes niveles:

Formular estrategias competitivas: las preguntas de cómo las empresas compiten y superan a sus rivales y de cómo mantienen ventajas competitivas son cruciales para formular las estrategias competitivas y orientar la dirección estratégica.

Formular estrategias corporativas: mientras la estrategia competitiva se ocupa de cómo crear y sustentar la ventaja competitiva en un negocio particular, la

estrategia corporativa se dedica a cuestiones que conciernen al fortalecimiento financiero de la empresa (entre otras, la cartera).

Formular estrategias internacionales: muchas empresas internacionales de éxito han sido capaces de obtener, tanto bajos costes, como altos niveles de diferenciación en sus productos o servicios, a través de la fructuosa implantación de una estrategia transnacional. Actualmente, es prioritario formular estrategias internacionales que permitan competir en los mercados globales.

Formular estrategias en internet: “El uso eficaz de las estrategias de internet y de e-commerce puede ayudar a una organización a mejorar su posición competitiva en un sector y aumentar su habilidad para crear ventajas basadas en estrategias de bajos costes y de diferenciación” (Dess y Lumpkin, 2003) reduciendo los eslabones de la cadena de valor, acercándose más al cliente y posicionando la marca a través de resaltar por estos medios los factores diferenciadores.

Implantación estratégica

La etapa de la implementación estratégica en el modelo de Dess y Lumpkin abarca el control, el diseño de la estructura, el fomento del liderazgo y el espíritu emprendedor. Por ello, proponen tener en cuenta los siguientes aspectos:

Implantación de controles estratégicos: el objetivo en esta etapa es conseguir un control eficaz de la estrategia. Las empresas son incapaces de implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas a menos que ejerciten un control estratégico eficaz que les permita hacer seguimiento y retroalimentación de los procesos.

Implantación de un diseño organizativo: crear diseños organizativos eficaces es una premisa básica para ejecutar bien la estrategia. Para triunfar, las empresas deben tener estructuras y diseños organizativos que sean coherentes con su estrategia.

Liderazgo estratégico, excelencia, ética y cambio: el liderazgo eficaz se traduce en el poder paracrear una organización inteligente y ética que permita establecer y seguir una dirección visionaria, un diseño eficaz de la estructura, y personas comprometidas con la excelencia y el comportamiento ético.

Liderazgo estratégico-fomentar el espíritu emprendedor: fomentar el aprendizaje corporativo y la creación de nuevas iniciativas dentro de las empresas es fundamental para afrontar los permanentes cambios del ambiente. El comportamiento emprendedor autónomo de los individuos que lideran nuevos productos, puede surgir en cualquier punto de la organización, para cubrir funciones y actividades emprendedoras esenciales para el éxito de la compañía.

Análisis de costos

Finalmente, este modelo propone una última etapa en la que sugiere hacer un análisis y cálculo de costos a todo nivel, para garantizar la debida asignación de los recursos que permitan llevar a cabo el proceso de direccionamiento estratégico (Dess y Lumpkin, 2003, pp.12-17).

Formulación de hipótesis a partir de la fundamentación teórica

Estos modelos de planeación estratégica se han estimado como valiosos dentro del marco teórico de la investigación, porque permiten identificar los elementos clave propuestos por diversos autores para hacer un proceso de planeación estratégica formal, que permita a la organización avanzar hacia la competitividad, la adaptabilidad y el *éxito organizacional*. Cada uno de ellos relaciona de una u otra forma las tres variables macro que intervienen en este proceso de indagación: estrategia, estructura y cultura. Algunos priorizan la estrategia y dejan como variables dependientes la estrategia y la cultura, mientras que otros consideran que la cultura es el cimiento para formular exitosamente la estrategia y lograr una organización eficaz. Ninguno de ellos parte de la premisa que la organización *per se* pueda llegar a ser eficaz y competitiva. Sin embargo, en todos ellos se observan elementos que le son comunes como la misión, la visión, los objetivos y el análisis DOFA, entre otros, mientras que también surgen nuevas propuestas y conceptos como las estrategias transnacionales, las estrategias de internet, la capacidad de adaptación y el emprendimiento que resultan interesantes para confrontar en el trabajo de campo con las empresas elegidas (los superetes del Valle del Cauca).

Esta base teórica permite tener claro los pasos básicos y las preguntas fundamentales que deberían hacer las empresas como los Superetes para considerar que efectivamente aplican un modelo formal de planeación que guía su gestión estratégica.

La dirección estratégica de una organización supone tres procesos continuos: análisis, decisión y acción. Es decir, la dirección estratégica se ocupa del análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) junto al análisis interno y externo de la organización. Después los líderes deben tomar decisiones estratégicas. Estas decisiones, generalmente hablando responden a dos interrogantes básicos: ¿En qué industria debemos competir? ¿Cómo deberíamos competir en dichas industrias?...Por último, se encuentran las acciones que deben adoptarse. Resulta obvio que las decisiones son de poca utilidad a menos que se lleven a la acción (Dess y Lumpkin, 2003, p. 8).

Sin embargo, algunos autores usan el término *administración estratégica* como sinónimo de *planeación estratégica*, pero a veces el término *administración estratégica* se utiliza para referirse a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia, mientras que *planeación estratégica* se refiere solo a la formulación de la estrategia.

En ambos casos el proceso implica que los dirigentes ordenen sus objetivos y acciones en el tiempo, para garantizar el alcance de los resultados esperados. De hecho, “[...] el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos” (Sallenave, 2002, p. 187). Así, la estrategia se define como 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 y Strickland, 2003).

La organización en su “*propósito de crecimiento a lo largo del período de planeación debe implementar estrategias que sean beneficiosas para su crecimiento, pero que a la vez no vayan en detrimento de sus finanzas*” (Hill y Jones, 2006). Por ello, es fundamental considerar que las estrategias que se vayan a implementar estén de la mano con los recursos y las finanzas de la empresa, es decir, los gerentes estratégicos eligen las estrategias y la estructura organizacional que esperan le permitirá a la organización utilizar sus recursos de manera más eficaz para seguir su modelo de negocio, crear valor y utilidades (Hill y Jones, 2006).

Por lo tanto, un modelo efectivo de gestión estratégica involucra las condiciones internas y las presiones externas porque debe visualizar a la empresa como un sistema abierto, con múltiples interacciones e influencias, las cuales debe considerar, valorar para medir su impacto y tomar las decisiones acertadas que permitan disminuir los riesgos, aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas de la manera más eficaz posible.

Así la estrategia se convierte en un patrón, en un plan, en una perspectiva, en una posición o en una estratagema o maniobra (Mintzberg, 1999) que permita tomar decisiones coherentes que contribuyan a lograr los objetivos de largo plazo de la empresa, así como establecer de manera concreta los programas, proyectos y acciones que faciliten el cumplimiento de la misión y el avance hacia la visión de la empresa, forjando ventajas competitivas sustentables, respondiendo adecuadamente ante las amenazas, aprovechando las oportunidades del entorno y considerando que hay que potenciar las fortalezas y desaparecer o minimizar las debilidades de la organización.

En tanto que, la organización requerida es la que opera con eficiencia y está alineada con la estrategia y los objetivos organizacionales, para definirla se debe comenzar por realizar un análisis de puestos: funciones, responsabilidades y principales tareas. También se debe explicitar la misión del puesto y los objetivos, a fin de alinear las expectativas.

Generalmente, en el análisis de puestos se debe tener en cuenta que la opinión del jefe determina la organización manifiesta, es decir, la que se expresa en el organigrama, mientras que la opinión del ocupante del puesto dará la realmente existente. De hecho, para su efectividad se debe proceder a consensuar ambas para llegar a la requerida, que será la que deberá operar en adelante. Cuando no coincide la manifiesta con la requerida, los puestos generan costo, pero no agregan valor.

El paso siguiente es determinar la estructura organizativa con los niveles necesarios, luego los puestos, identificando su criticidad relativa⁸ y los requerimientos que es necesario cumplir por aquellos que vayan a ocuparlos.

Finalmente, se llega al plano de las personas, y allí es necesario identificar los conocimientos técnicos, habilidades y características propias que deberán poseer para cubrir los requerimientos establecidos anteriormente.

En este punto las preguntas clave son:

- ¿Cómo debería estar configurada la fuerza de trabajo para ejecutar bien la estrategia?
- ¿Qué competencias son necesarias desarrollar en los colaboradores, para reforzar las ventajas competitivas actuales y las requeridas en el futuro?
- ¿El perfil del talento actual es apropiado para llevar adelante la estrategia de manera exitosa?
- ¿Qué tan efectivos son los procesos administrativos de personal?

Por tanto, la estructura organizacional es una red de relaciones existentes entre los componentes de una compañía que permite integrar, coordinar y realizar las diversas tareas que se ejecutan para hacer posible el logro de la misión y la visión empresarial, mientras que el organigrama representa la organización con sus niveles jerárquicos, las líneas de autoridad, de comunicación, entre otros, pero desde un punto de vista más común, representa la mejor expresión de deseo que tiene la gerencia de cómo quiere o supone que las cosas funcionen mejor.

8. La criticidad de un puesto está determinada por la medida en que contribuye al negocio. La contribución está dada por la magnitud del impacto que las decisiones y las acciones que se tomen en ese puesto tienen sobre la organización y sobre los resultados.

Como conjunto de elementos construido para llevar a cabo la estrategia elegida, consta básicamente de:

- Los procesos y los procedimientos.
- La tecnología.
- La arquitectura organizacional.
- Las funciones.

La finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de actividades que desarrollan los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima, y así alcanzar las metas fijadas en la planificación. Para Alfred Chandler (1962) en su libro *Strategy and Structure* lo esencial de la gestión se centra en la dualidad entre estrategia y estructura, porque atribuye a la estrategia la cualidad anterior e independiente que condiciona luego a la estructura, posterior y dependiente, formulando la tesis “*structure follows strategy*”, esto es, que la estructura se deriva de la estrategia.

De la ley de Chandler surgió el concepto que la gestión dejaba de ser simplemente una teoría de la organización, vinculada a la estructura, a la concepción y gestión de estructuras humanas, para pasar a ser una tensión entre estrategia y estructura. La estructura no solo no era el único tema, sino que era la variable dependiente de la ecuación. La estrategia era el nuevo factor independiente.

Chandler (1962) define a la estrategia como “la determinación de metas y objetivos básicos de largo plazo de la empresa, la adición de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas” (Chandler, 1962). Para él, la estructura sigue a la estrategia, luego, su interés estaba puesto en el estudio de la relación entre la forma que las empresas seguían en su crecimiento (sus estrategias) y el diseño de la organización (su estructura) planeado para poder ser administrada en su crecimiento.

La estructura es un medio para que la organización opere la estrategia y esta es el comportamiento de la organización frente al ambiente. Si la estructura no sigue a la estrategia el resultado final es la ineficiencia. Los diversos ambientes obligan a que las empresas adopten nuevas estrategias, que también exigen diferentes estructuras organizacionales (Chandler, 1962).

Respecto a la variable cultura organizacional se afirma que está compuesta por la misión, la visión, los valores, las normas, las costumbres, aprendizajes institucionales, verdades, comportamientos y ritos desarrollados, compartidos y validados por el grupo, y que les dan sentido e identidad, porque son producto de la solución continuada en el tiempo a problemas para su supervivencia, y que se entienden como la forma de pensar, sentir y actuar de ese grupo.

Por tanto, el cimiento de la cultura organizacional radica en que las personas, los grupos, los departamentos y la organización desarrollen un conjunto de signos, símbolos, hábitos, costumbres y valores particulares en la vida cotidiana para que:

[...] se reflejen en última instancia en el comportamiento organizacional, como producto de ciertos sistemas de conocimiento, ideologías, ritos, mitos, historias y ceremonias que se manifiestan frecuentemente en la organización, y que los individuos les asignan ciertos significados específicos (Zapata, 2002, p. 174).

La cultura, como variable independiente, afecta las actitudes y conductas de los colaboradores y esto se resume en el concepto llamado *institucionalización de la cultura* que se da cuando una organización cobra vida propia aparte de sus miembros y adquiere la inmortalidad. Los modos de conducta adecuados se exteriorizan por sí mismos a los colaboradores, y esto es lo que habla de la *cultura organizacional* (Robbins, 2004). En este sentido, el concepto también se asocia con características humanas como el “*carácter*” (Selznick, 1957) o la “*personalidad*” (Morgan, 1986) de la empresa.

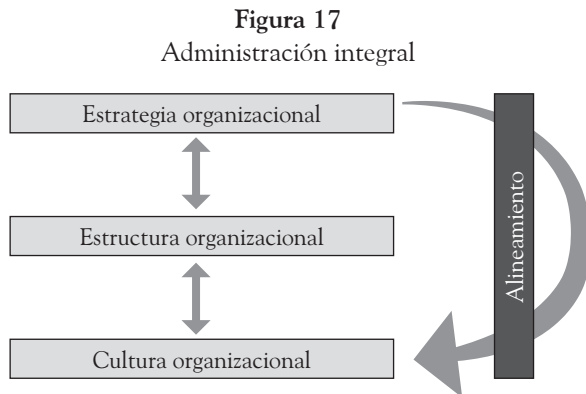
La cultura organizacional representa las percepciones de los dirigentes y empleados de la organización y refleja la mentalidad predominante en la organización; por esta razón, la cultura condiciona la administración de personas. Cada organización cultiva y mantiene su propia cultura.

Una cultura eficaz es aquella que es coherente con los requerimientos del entorno y las condiciones del equipo humano que ha sido seleccionado dentro de la organización. La cultura como el universo simbólico de la organización proporciona un referente de estándares de desempeño entre los empleados, e impacta la satisfacción del empleado. La cultura influye en la puntualidad, la productividad, la preocupación por la calidad y el servicio al cliente, hasta tal punto que puede ser generadora “de éxito o fracaso empresarial porque implica factores como la comunicación, la motivación, la satisfacción del empleado y el adecuado clima de trabajo” (Serna, 2003). La cultura, que expresa la identidad de la organización, impregna todas las prácticas y constituye un complejo de representaciones sociales⁹ y un sistema coherente de significados que une a todos

9. Las representaciones sociales constituyen modalidades de pensamiento práctico orientados hacia la comunicación, la comprensión y el dominio del entorno social, material e ideal. En tanto que tales presentan características específicas a nivel de organización de los contenidos, las operaciones mentales y la lógica (...) Bajo sus múltiples aspectos intenta dominar esencialmente nuestro entorno, comprender y explicar los hechos e ideas que pueblan nuestro universo de vida o que surgen en el actuar sobre y con otras personas, situarnos respecto a ellas, responder a las preguntas que nos plantea el mundo, saber lo que significa los descubrimientos de la ciencia y el devenir histórico para la conducta de nuestra vida... en palabras de Denise Jodelet (1986).

los miembros en torno de los mismos objetivos y modos de actuar; la cultura sirve de enlace entre el presente y el pasado y contribuye a la permanencia y cohesión de la organización.

Luego, una gestión estratégica efectiva, conlleva una administración integral (Figura 17) que implica que los gerentes deben alinear la estrategia con la estructura y la cultura para lograr un éxito sólido y continuo afectado por el delirante vaivén del cambio, entendiendo este alineamiento como el proceso de hacer que una organización o grupo de personas acepten y trabajen con base en una misión, visión y valores compartidos para transformar con éxito las intenciones estratégicas en realidades (Khadem, 2008). Entre tanto, Semler (1997) define la alineación como el grado en el que el diseño organizativo, la estrategia y la cultura cooperan para lograr los objetivos perseguidos. Por su parte, Merrón (1994) afirma que una alineación fuerte requiere acuerdo o ajuste, en vez de conflicto, entre los componentes estratégicos, estructurales y culturales. En todo caso, la claridad en los conceptos estratégicos, la comunicación y la alineación entre los aspectos de la vida organizativa son la clave para una dirección acertada de la organización.



Fuente: Diapositivas Clase de Gerencia Estratégica y Estructura Organizacional de Carlos Arturo Vizcaya Marín (2013).

Así lo ratifican posteriormente David P. Norton y Robert S. Kaplan en su libro *Cuadro de Mando Integral* (2000) cuando proponen la aplicación de este método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia, conocido también con el nombre de Balanced Score Card o Tablero de Comando, el cual busca alinear la organización desde el más alto nivel hasta el más bajo de la empresa, buscando asegurar que todos los empleados persigan objetivos coherentes con la estrategia corporativa y proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Para lograr la aplicación del cuadro de mando integral en toda la organización, se requiere crear cuadros de mando en todos y cada uno de los niveles de la empresa, y para ello se debe poseer una clara comprensión de los objetivos, la estrategia corporativa, la misión y la visión que forman la base de este cuadro de mando y así toda la empresa se beneficiará de su aplicación. Esto no solo coordina acciones con estrategias, sino que es un factor decisivo para el éxito de la organización porque las mediciones reflejan las actividades de toda la empresa desde cuatro perspectivas fundamentales: procesos internos del negocio que buscan optimizar los procedimientos y las actividades de lo: la relacionada con los clientes que busca garantizar su satisfacción y cumplimiento de expectativas; los empleados; la perspectiva de tipo financiero que procura garantizar solidez, rentabilidad y retornos sobre las inversiones; y la perspectiva de innovación, aprendizaje y capacidad de adaptación que procura medir qué tan flexible, creativa e inteligente es la organización frente al medio cambiante y turbulento.

La clave para crear un cuadro de mando coherente y coordinado, es decir que todos estén alineados, es tener la posibilidad de que cada uno sea capaz de producir un efecto sobre los resultados de la empresa, y esto se logra en la medida en que los empleados pueden ver la conexión entre su trabajo y la estrategia general de la empresa mediante una clara línea de visión.

El cuadro de mando integral ofrece múltiples beneficios tanto como sistema de medición de resultados, así como herramienta de gestión estratégica y método de comunicación eficaz.

Sin embargo, a pesar de las diversas herramientas administrativas existentes a nivel teórico, las empresas del entorno generalmente presentan problemas de alineación, gestión y medición, muchas veces producto de su estructura rígida, centralizada o indefinida, otras veces por falta de claridad de su estrategia competitiva y/o en ocasiones por un bajo reconocimiento o fortalecimiento de sus factores culturales. De allí el interés de los investigadores de estudiar el sector real conformado por los superetes situados en el Departamento del Valle del Cauca, los cuales a pesar de las múltiples presiones macroeconómicas y competitivas, permanecen en un proceso de consolidación y de crecimiento expansivo, cuyas causas se desea indagar desde las tres variables objeto de estudio: estrategia, estructura y cultura.

Por ello, el propósito de esta investigación es confrontar y demostrar las siguientes hipótesis en el trabajo de campo:

H1: En los superetes, a diferencia de otro tipo de empresas, existe un modelo de planeación estratégica formal que les permite alinear la estrategia corporativa con la estructura y la cultura organizacional para ser competitivos en un

ámbito global, porque a pesar de la entrada de grandes y modernas superficies multinacionales, estos han seguido un proceso de consolidación y crecimiento expansivo.

H2: La estructura organizacional de los superetes es más flexible y adaptable que las estructuras de las grandes empresas, porque responden de manera efectiva y competitiva a las presiones del entorno.

H3: En los superetes, a diferencia de otras organizaciones, existen condiciones y dinámicas explícitas que les permiten el desarrollo de una cultura organizacional orientada al cambio y la proactividad, lo cual contribuye a dar respuesta efectiva a las expectativas de los empleados, así como a la atención de las necesidades de los consumidores.

The image features a minimalist, abstract design composed of several rectangular blocks in shades of gray and black. On the left side, there is a vertical stack of three blocks: a light gray block at the top, a dark gray block in the middle, and a light gray block at the bottom. These blocks are connected to a larger, more complex structure on the right. This structure consists of a light gray block at the top, a dark gray block in the middle, and a light gray block at the bottom. The dark gray block in the middle of the right structure is the largest and contains the main title text. The overall composition is clean and modern, with a focus on geometric shapes and a limited color palette.

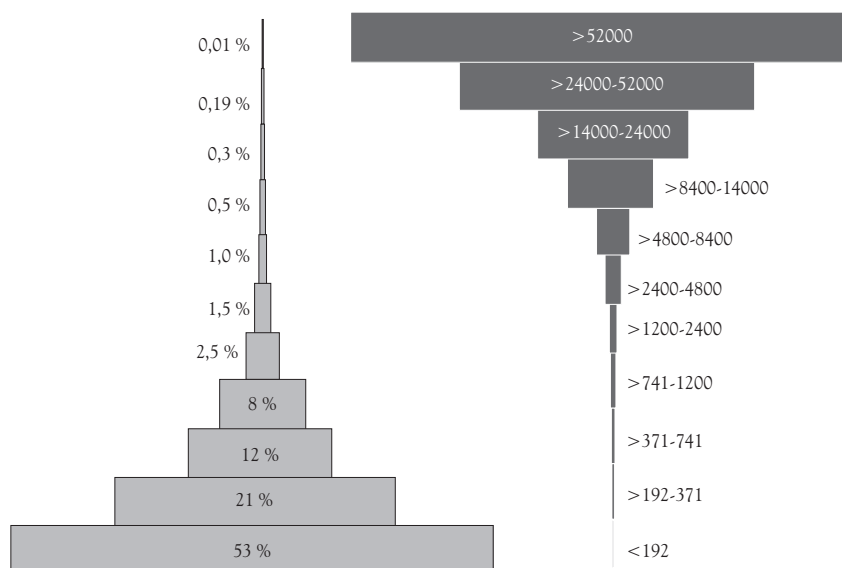
PARTE III

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Resultados de la investigación

De acuerdo con las cifras publicadas en el artículo “Comercio tradicional de productos de gran consumo en Colombia: Movilidad del consumidor” la relación entre el volumen de ingresos y la distribución de la población es inversamente proporcional, siguiendo un patrón de acumulación de riqueza en un pequeño porcentaje de ella, mientras que la base de la pirámide acumula un 53% de la población y su ingreso mensual es inferior a 192 dólares para el año de estudio, que en este caso fue el 2003. Con el fin de representar gráficamente esta realidad, las autoras toman como referencia el documento de Raúl Alameda titulado “La pirámide social en Colombia” en donde se evidencia la situación (ver Figura 18) (Londoño & Navas, 2011).

Figura 18
Pirámide social en Colombia



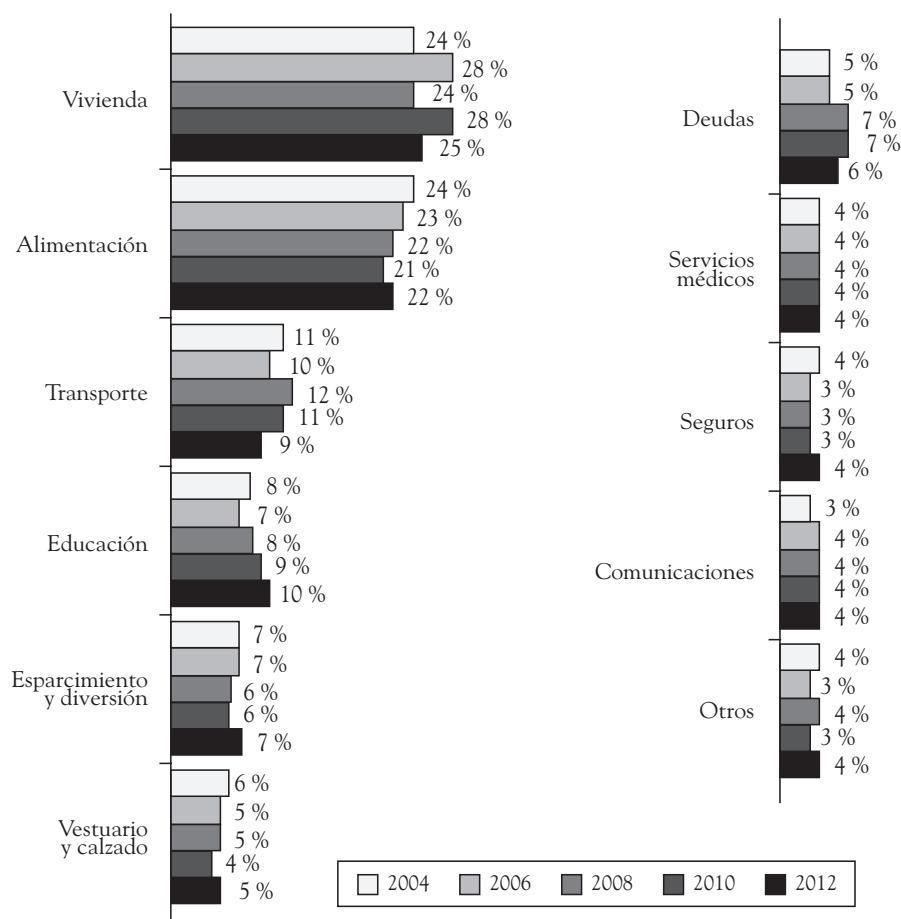
Fuente: Londoño & Navas, (2011).

Para observar el patrón de consumo de la población, la revista Dinero en su edición 412, publicada en diciembre del 2012, en alianza con el grupo Invamer

Gallup presenta un estudio realizado en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla donde se evidencian los patrones de consumo y gasto de los hogares entre el 2004 y el 2012, con lo cual se logra determinar que después de la vivienda, el rubro que concentra el mayor gasto es la alimentación, que en el intervalo de datos históricos representó alrededor del 22 % del total de los ingresos promedio, como se puede apreciar en la Figura 19.

Figura 19

Consumo y gasto de los hogares en 4 ciudades principales entre el 2004 y el 2012

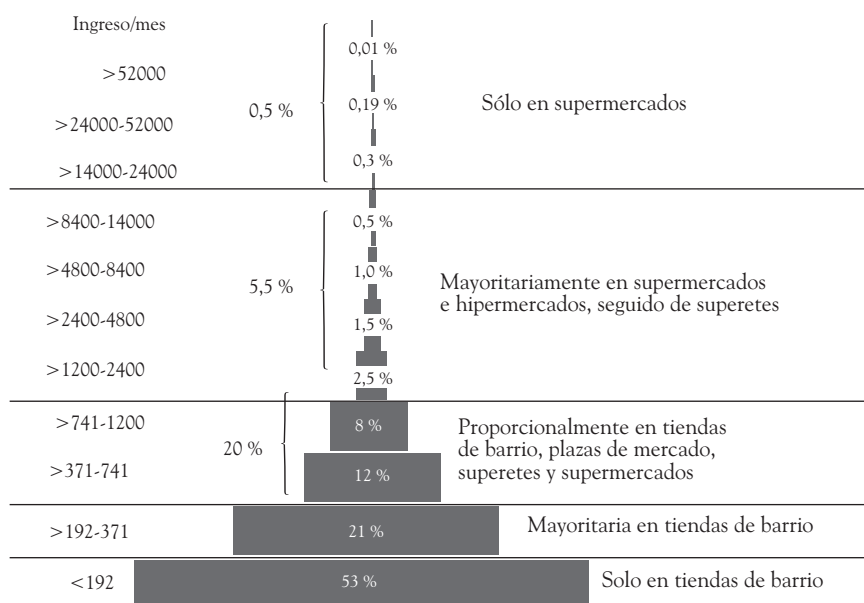


Fuente: revista Dinero Ed. 412 (2012).

Adicional a ello en el estudio de Londoño y Navas, se presenta un gráfico del autor Raúl Alameda en el que se puede observar cuáles son los canales más utilizados por la población para surtir sus necesidades de víveres y abarrotes,

de acuerdo con su nivel de ingresos. Allí se puede observar que los superetes son una opción viable para un rango amplio de la población con diferente poder adquisitivo, por lo cual pueden ser considerados un canal representativo dentro de este tipo de establecimientos comerciales, pues entre ambos rubros se acumula alrededor del 25 % de los consumidores (Figura 20).

Figura 20
Dónde compran los consumidores en Colombia



Fuente: Londoño y Navas (2011).

En el anterior gráfico, se puede observar que para la compra de productos de consumo masivo, los supermercados y las tiendas tradicionales son los canales más importantes, como lo ratifica el estudio de Páramo, Acevedo y Ramírez realizado en el 2008, en el cual concluyen que a pesar de las economías de escala, la variedad de productos, la variedad de marcas y los precios bajos que ofrecen los hipermercados y las grandes superficies, las tiendas de barrio no han desaparecido por razones culturales como los valores y las creencias que se desarrollan en las prácticas comerciales entre los tenderos y los consumidores, las cuales se ven favorecidas por la confianza mutua, los factores de cercanía, la miniaturización de productos expendidos, las prácticas del fiado confiando solo en la palabra, el regateo y la ñapa, entre otros aspectos tradicionales de este tipo de comercio al por menor.

En el estudio referido se identificaron 14 valores por las cuales las personas utilizan la tienda: “familia, autoridad, tradición, jerarquía, obediencia, economía (crédito, miniaturización), confianza, sentido colectivo, cordialidad, gratitud, limpieza y estética, ocio, nutrición e igualdad de la mujer” (Páramo, Acevedo y Ramírez, 2008).

De igual forma, se identificaron 18 creencias que tienen que ver con el bienestar, pereza, ahorro de tiempo, significado del vestido, lealtad, familiaridad, origen inexplicable del canal, comunicación, consideración, costumbres, recompensas, influencia infantil, roles sociales definidos, confianza mutua, coqueteo, agüeros y sentimientos.

Luego, para estos negocios la entrada y crecimiento de las cadenas de supermercados que se presentó como una gran amenaza no afectó su crecimiento y desarrollo, tal como está sucediendo con los superetes que de acuerdo a investigaciones realizadas por Fenalco, continúan posicionándose y creciendo a gran escala constituyéndose en un vigoroso canal de distribución que hoy es considerado “la nueva clase media del comercio colombiano”. Muestra de ello son las cifras referidas y el interés constante que han demostrado por incorporar cada vez herramientas tecnológicas necesarias para consolidar su innovación y desarrollo, involucrando a empleados, proveedores, la comunidad en general, las entidades bancarias e incluso a las instituciones oficiales, generando un dinamismo importante en el sector comercio.

A partir de los datos anteriores y según la metodología expuesta en el capítulo 3, se tomaron en cuenta para el proceso investigativo ocho superetes ubicados en distintos ámbitos geográficos del Departamento del Valle del Cauca (Colombia) como son los municipios de: Pradera, Cerrito, Palmira, Buga, Cali, Yumbo y Jamundí, con el criterio fundamental de su disposición para participar en este proceso.

Entre las organizaciones seleccionadas y participantes del proyecto de investigación están:

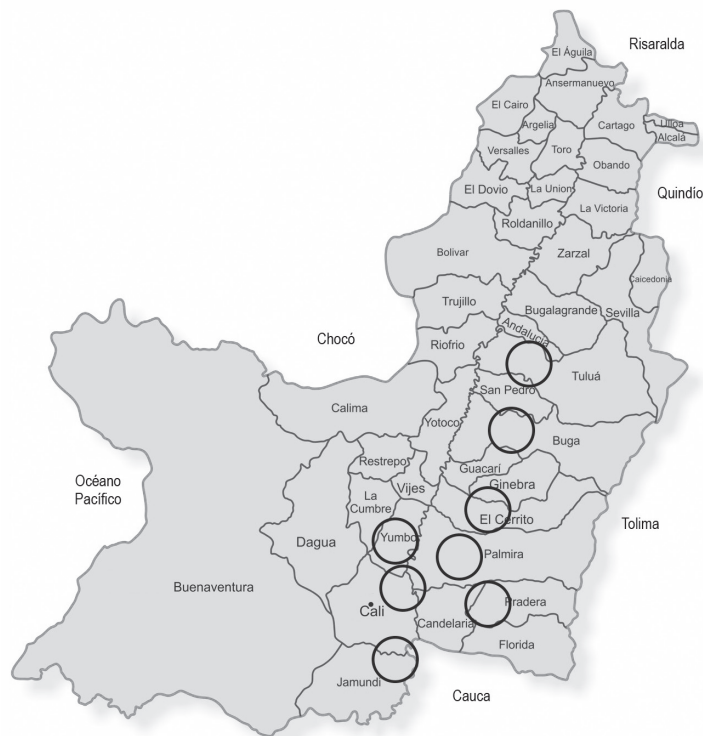
- Super Inter Supermercados, cadena independiente con presencia en diversos barrios del municipio de Cali, tanto de estratos altos como medios y bajos, así como en zonas periféricas de la ciudad como Yumbo y Jamundí. En los últimos años ha logrado penetrar en el mercado nacional con diversos establecimientos comerciales situados en el eje cafetero (Dosquebradas y Pereira, entre otros) y ha alcanzado un alto reconocimiento por su expansión y celeridad en su crecimiento.

- Supermercado El Rebajón, empresa independiente con varios puntos en Santiago de Cali, ubicado en diversas zonas a las que pueden acceder diversos estratos socioeconómicos, es reconocido por sus precios bajos que hacen alusión a su nombre.
- Mercamío, supermercado de autoservicio con variedad de artículos de la canasta familiar distribuido en diversas zonas geográficas de Santiago de Cali tanto en el sur como en el norte.
- Mercar, sociedad familiar fundada hace 27 años con una única sede en el barrio Santa Helena de Cali; ha logrado sostenerse a través del tiempo como un supermercado al servicio de las clases populares. Sin embargo, su contribución más importante está en que ha sido cuna de entrenamiento para otros empresarios de superficies similares como Mercamío, Mercatodo y Super Inter, cuyos fundadores fueron en sus inicios empleados de esta empresa.
- Mercapava S.A., supermercado dedicado a la comercialización de productos de consumo masivo a través de dos canales: distribuidor a mayoristas, minoristas y detallistas en el centro y sur del Valle del Cauca, y norte del Cauca. También posee autoservicios de superficie de mediana extensión ubicados en dos municipios vallecaucanos: Pradera, considerado zona de conflicto armado, y Cerrito.
- Minimarket El Chango del Farol, situado en el sector sur cercano a dos grandes hipermercados como son Makro y La 14 del Valle del Lili. Actualmente cuenta con dos sedes que brindan servicio a domicilio gratuito y tiene la proyección de instalar dos puntos más.
- Solofruver, supermercado ubicado en el Sector de Santa Helena, cuya característica fundamental es su servicio las 24 horas del día y servicio a domicilio dirigido a todos los proveedores del mercado de Santa Helena.
- Supertiendas Cañaveral, supermercado con presencia en Cali, Palmira, Buga y Tuluá bajo la modalidad de autoservicio, orientado al mercado detallista con una amplia línea de productos que incluye aseo para el hogar, bebidas, carnes, miscelánea, granos y cereales, fruver¹⁰, lácteos y marcas propias, entre otras.

En el siguiente mapa se encuentran señalados, con círculos, los municipios en los cuales hay presencia de los superretes mencionados.

10. En los negocios analizados se utiliza la palabra “fruver” como una abreviación para “frutas y verduras”, que es una de sus líneas de comercialización.

Figura 21
Distribución geográfica de los superetes en el Valle del Cauca



Fuente: Tomado de www.salud.univalle.edu.co y adaptado por los autores (2015).

A continuación, se presentan los hallazgos generales encontrados en los superetes seleccionados respecto a las tres variables objeto de estudio: estrategia, estructura y cultura. Posteriormente se hace el análisis, si existe o no alineación entre dichas variables, en el ejercicio estratégico de estas empresas.

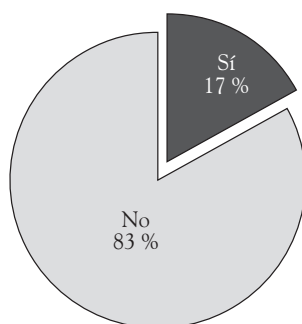
Hallazgos en los aspectos estratégicos

Uno de los elementos que permiten analizar la formalidad del ejercicio estratégico en los superetes es el uso de herramientas formales de planeación estratégica. Básicamente se presentaron dos escenarios: el primero, consiste en que no se hubiese utilizado ningún tipo de herramienta para la formulación de la planeación estratégica; pero otro, de igual importancia, que aun si se hubiese utilizado, las unidades productivas deberían haber realizado al menos un ejercicio de retroalimentación durante el último año, pues de esta manera se podría evidenciar la relevancia de la planificación en la estrategia organizacional.

Al realizar la consulta se evidenció que solo el 17% de los superetes realizó o revisó su planeación durante el último año, mientras que el 83% no lo hizo, por lo cual se considera que no hay una formalidad en el ejercicio estratégico (Figura 18) y, por lo tanto, como se pudo evidenciar, en algunos casos se recurre a los postulados de la Escuela de Diseño en cuanto a la utilización de la herramienta DOFA para identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, pero no para la elaboración de la estrategia organizacional. Esto no implica que el ejercicio estratégico no tenga validez o no pueda generar los frutos esperados; solamente permite identificar una característica de informalidad en el tema estratégico que podría tener efectos en la búsqueda del *alineamiento entre estrategia, estructura y cultura* que es el objeto principal de este trabajo. En términos generales, se considera que si la estrategia no se construye formalmente, la intervención en la estructura y la cultura no tendría una guía única y, por lo tanto, será complejo evidenciar el alineamiento, aunque no se puede descartar que ocurra por otros factores.

Figura 22

Elaboración o revisión de la planeación estratégica en el último año

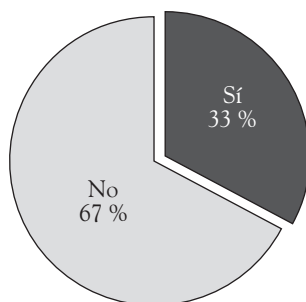


Fuente: elaboración propia (2014).

Aunque no siempre se dispone de herramientas de planeación, sí realizan algunas actividades de seguimiento y control, con lo cual se podría orientar el negocio hacia el futuro deseado de acuerdo con su visión empresarial. En ese orden de ideas, se logró establecer que únicamente el 33% de los superetes tienen claro el establecimiento y seguimiento formal de indicadores de desempeño con respecto a variables como ventas, inventarios y utilidades, aunque no se puede evidenciar que estén en relación directa con objetivos globales o corporativos. Es importante aclarar, que nuevamente se está haciendo referencia a situaciones formales, es decir, que los indicadores hayan sido contruidos con base en una metodología clara y que hayan sido divulgados por los canales institucionales. Sin embargo, es posible verificar en las entrevistas que en el restante 67% de las unidades estudiadas están claros los objetivos organizacionales en la mente de

sus dirigentes, los cuales comparten de manera verbal con sus mandos medios y personal clave de la empresa para lograr su compromiso y respaldo. Estos objetivos tienen que ver especialmente con el crecimiento y la expansión de sus negocios a otros lugares geográficos, tanto del departamento como de la misma población en la que operan.

Figura 23
Establecimiento y uso de indicadores de desempeño estratégico



Fuente: elaboración propia (2014).

De otra parte, en la totalidad de las empresas estudiadas existen objetivos de tipo operativo que son comunicados diariamente a los colaboradores, mediante reuniones breves e informales que logran su participación activa en el cumplimiento de los mismos. Estos objetivos que, en su mayoría, no se documentan están muy relacionados con variables críticas para la sostenibilidad del negocio, especialmente de carácter financiero, pues como lo expresan los entrevistados, los márgenes individuales son la esencia del manejo financiero del negocio y solo cuando se mantiene control eficiente sobre los inventarios, las pérdidas y faltantes, la rotación que evita la obsolescencia, entre otras variables, se pueden proyectar los resultados esperados del negocio.

El monitoreo del entorno competitivo se hace de una manera empírica mediante el control de precios, el lanzamiento de nuevos productos o la posibilidad de realizar convenios con los proveedores de forma conjunta con su grupo estratégico (competidores cercanos con planteamientos competitivos y posición semejante en el mercado). Cabe destacar que de sus proveedores depende gran parte del éxito de sus negocios, al conseguir descuentos importantes por compras por volumen, productos en consignación e importantes campañas de promociones y premios para los consumidores en días de alta afluencia. Aunque de manera explícita estos empresarios no hagan referencia al modelo de Michel Porter, para el análisis sectorial es claro que estas organizaciones reconocen el poder de negociación de los proveedores como una de las fuerzas determinantes en su perfil competitivo, y los consideran aliados estratégicos para lograr su éxito

empresarial, por lo cual procuran mantener excelentes relaciones de ganar–ganar porque consideran que “*las relaciones son el motor de las oportunidades*” (según las palabras de uno de los empresarios). En muchos casos los dirigentes afirman que gran parte de la sostenibilidad de sus negocios, en un entorno donde se reconoce el poder de las grandes superficies, es gracias a que los proveedores encuentran en los superetes mayor respeto por su rol, un mercado sólido para sus productos, y mejores condiciones de negociación. Por ejemplo, a diferencia de las grandes superficies que pagan a 60 o 90 días, los superetes pagan a los 30 días e incluso de contado. En las grandes superficies los trámites son extensos y demorados, mientras que en los superetes son ágiles porque negocian directamente con el dueño de la empresa.

Sumado a lo anterior, uno de los reconocimientos más importantes que hacen los clientes es la posibilidad de encontrar productos como la carne, las frutas y las verduras con una excelente calidad y a bajo precio (característica comprobada en este tipo de negocios investigados). Esto se debe a que han logrado establecer sus propias empresas proveedoras (particularmente para el caso de cuatro de los superetes investigados). Es decir, a través de su sociedad familiar han logrado tener sus propias ganaderías y cultivos de hortalizas, lo cual les ha permitido reducir los eslabones de la cadena de valor en favor de esta y sus clientes. De igual forma, han logrado establecer y posicionar sus “*marcas propias*” en convenio con los fabricantes de productos de primera necesidad, lo cual ha contribuido también a bajar los costos y revertir esto en los precios hacia los consumidores.

Por ello, teóricamente se puede afirmar que los superetes han logrado implementar estrategias de integración hacia atrás e impulsado una estrategia del *proveedor del mejor costo* (Porter, 1980), en la que se da al cliente un precio justo por más características de calidad y mayor valor, por lo cual este tipo de negocios pueden atraer a todo el mercado en su conjunto, y no necesariamente dirigirse a un segmento específico.

De hecho, las multinacionales han diseñado estrategias intensivas para penetrar y ganar participación en el mercado; sin embargo, los superetes se han dirigido inicialmente a mercados y segmentos de población de bajos ingresos o “*base de la pirámide*”, que tradicionalmente no han sido ni atractivos ni interesantes para estas grandes cadenas. Además, lo han hecho con productos y servicios específicos adaptados a su poder adquisitivo, enfoque que les ha dado una gran ventaja competitiva porque este es un segmento extremadamente amplio y con una tendencia de crecimiento acelerado al cual se suman cada vez otros segmentos como es el de ingresos medios. Según Amat (2012), la parte media e inferior de la pirámide de ingresos en los países emergentes representa el 80% de los consumidores del mundo. Igual tendencia porcentual se da en países como Colombia, en el cual la brecha entre quienes detentan altos ingresos frente a los

de bajos ingresos es cada vez más grande, incrementándose día tras día porque a este segmento se suman los de ingresos medios y bajos (Román y Patiño, 2013).

Aprovechando esta tendencia, inicialmente los superetes se ubicaron en barrios de estratos bajos como Siloé y Santa Helena, pero en la medida en que han crecido buscaron ubicar sucursales en lugares geográficos estratégicos al que pueden acceder tanto estratos bajos como medios y altos. Es el caso de los barrios Meléndez, Ciudad Jardín, El Caney, entre otros. Además, una característica fundamental está en el hecho de que distribuyen productos de la denominada “canasta familiar” a la cual todos los estratos necesitan acceder para su diario vivir. Este es uno de los factores clave que les ha llevado a fundar una ventaja competitiva sustentable.

Similar a las grandes cadenas, los superetes han optado también por la estrategia de “días especiales de descuento” para determinado tipo de productos de la canasta familiar, así como el fortalecimiento de una relación con el cliente, a través de la consolidación de una base de datos que permite cada vez más “la personalización en el trato” y la posibilidad de una fidelización del cliente como parte de su estrategia de *marketing*. La diferencia está en que en este tipo de negocios, no es extraño que al cliente se le salude y se le llame por su nombre porque han logrado mantener unas relaciones duraderas y de confianza, en contraposición a las grandes cadenas en las que el trato es impersonal y se limita a un número más en las estadísticas del negocio (Román y Patiño). Esto corrobora el hallazgo de Amat, en el sentido de que “se está gestando el cambio en estos países en los cuales los consumidores de hoy en los segmentos de bajos-ingresos y medios-bajos, se forman opiniones y lealtades perdurables de confianza en marcas de referencia, que se mantienen en su evolución cuando mejora su capacidad adquisitiva” (Amat, 2012, p. 71).

Sumado a esta cercanía en el trato, los superetes ofrecen un servicio a domicilio, muchas veces gratuito, brindado con empleados de la empresa, y el transporte del mercado a través de la tercerización del servicio con personas conocidas y de confianza, aspectos que son altamente valorados por los clientes y que las grandes cadenas no poseen.

Respecto a sus conceptos de misión y visión, no reflejan un riguroso ni participativo ejercicio estratégico. Por el contrario, muchos de ellos constituyen generalmente conceptos contruidos por imitación de otros negocios, por lo cual se pueden considerar, en sí mismos, como carentes de sentido estratégico porque se elaboran más como un requisito, antes que como una reflexión filosófica y estratégica. Sin embargo, sus líderes tienen claro hacia dónde debe ir la empresa (crecimiento y expansión) y cuál es la esencia de su negocio: brindar un excelente servicio al cliente, alta calidad a bajo precio y mantener unas buenas

relaciones con sus proveedores para conservar las ventajas que se derivan de esta alianza, por lo cual, finalmente, se puede inferir que en la mente de sus líderes está claro el concepto de visión (objetivos de largo plazo de la empresa) y misión (propósito o razón de ser).

Pero, en contraposición a esta claridad conceptual, las ocupaciones diarias de estos dirigentes se enfocan más en resolver problemas cotidianos y tareas de tipo operativo, antes que en los asuntos de carácter estratégico. Por ejemplo: trabajan conjuntamente con los mandos medios en la organización y disposición de los productos. Tratan de situarlos productos de primera necesidad como granos, arroz, azúcar y pasta, entre otros, en estantes que permiten hacer compras al granel, es decir, los consumidores escogen y pesan la cantidad que quieren comprar. De igual forma, buscan la ubicación estratégica en estantes abiertos y amplios para hacer visibles los productos de mayor consumo o aquellos en los que hay convenios especiales con los proveedores, así como también hacen un control fuerte y permanente de inventarios.

Estas tareas cotidianas en las que ocupan su tiempo, impiden resolver problemáticas de mayor envergadura como:

- La ampliación de la infraestructura física, ya que los espacios no son suficientes frente a la afluencia de clientes, por lo cual muchos de ellos se quejan por las congestiones en los pasillos y en los puntos de pago.
- El limitado número de parqueaderos que impide, muchas veces, el ingreso de más clientes, sumado a algunas condiciones de inseguridad por el alto flujo vehicular y la falta de vigilancia; en tanto que las superficies multinacionales tienen amplios parqueaderos, vigilancia privada, sitios para el descanso y la recreación tanto de adultos como de niños.
- Así como ofrecen diferentes categorías y variedad de productos que facilitan al cliente hacer diversas compras.
- En ocasiones, la poca disponibilidad de recursos para inversiones importantes en infraestructura, equipos y determinados negocios se constituye en una limitante para su crecimiento y solidez.

Sumado a lo anterior, la alta incertidumbre frente a los cambios por carecer de estudios y planes estratégicos, la vulnerabilidad ante las agresivas estrategias de las superficies multinacionales y los múltiples riesgos a los que se exponen como el robo de mercancías de las góndolas, entre otros, hacen que este tipo de negocios no alcancen la madurez organizacional necesaria para un sólido crecimiento y expansión, porque a pesar de que han logrado superar muchos obstáculos, son vistos por sus administradores como negocios de carácter familiar.

Hallazgos en la estructura organizacional

El tipo de estructura organizacional encontrada en el ciento por ciento de los superetes investigados responde al resultado de los ajustes que imponen los requerimientos del mercado, más que a un estudio minucioso y formal. Este esquema organizativo en la parte directiva está conformado por los socios fundadores o dueños de la empresa. Una vez definida la estructura bajo el marco de la presión del entorno, se formaliza a través de un organigrama que es difundido y socializado con todos los integrantes de la organización para dejar claro el esquema de jerarquía y responsabilidades. Sin embargo, una de las características fundamentales de este sistema organizativo consiste en que todos los empleados tienen una mentalidad para ser “multitarea”, es decir, en cualquier momento que se requiera pueden cubrir otras áreas distintas de las inicialmente asignadas, incluso si son de tipo operativo. Esta ventaja refleja la afirmación de Shermerhorn (2006) que “en la práctica es más fácil hablar de las buenas estructuras que crearlas en verdad”. Sin embargo, esta flexibilidad de la estructura favorece la capacidad de aprendizaje, la innovación y la capacidad de adaptabilidad de la empresa a las condiciones y presiones del entorno competitivo.

Uno de los sustentos básicos del sistema organizativo de los superetes tiene que ver con la promoción permanente de la función de supervisión, pero a la par con esto se promueven el desarrollo de un liderazgo por áreas clave del negocio, para realizar acompañamiento en las tareas básicas cotidianas.

Ninguno de los superetes abordados tiene formalizados manuales de competencias o de cargos que establezcan de manera específica las funciones, los perfiles y los criterios de desempeño esperados. En algunos casos disponen de documentos que tienen algunos de estos elementos y lineamientos generales del perfil, y objetivos esperados para el cargo, pero es complejo que el cumplimiento sea estricto, pues la multifuncionalidad es una de las características que tienen los empleados en este tipo de empresas.

En general, se puede afirmar que la estructura organizacional de los ocho superetes investigados es de tipo funcional liviano, con un máximo de tres niveles de jerarquía, unas líneas de comunicación cortas y directas, y una clara figura de un líder visionario, pujante, arriesgado y protector de su grupo de colaboradores, lo cual hace que se fortalezcan muchos elementos culturales que sirven de base para que la organización sea productiva y, por ende, competitiva.

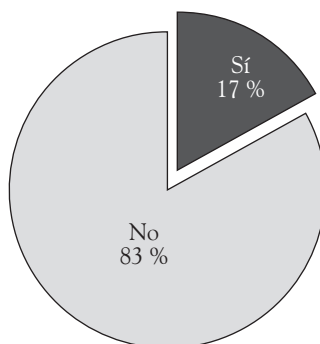
Hallazgos en cuanto a cultura corporativa

En los ocho superetes investigados se encuentra una similitud en cuanto al lema que refleja su propósito misional basado en una cultura de servicio al

cliente, la promoción de la eficiencia y el manejo adecuado de los costos, lo cual logran manteniendo un nivel bajo de rotación del personal que garantiza la especialización, la estabilidad laboral y la implementación de lo que se podría denominar un “plan de carrera” que le permite al empleado ir ascendiendo desde los cargos más bajos hasta los de supervisión o liderazgo de sección, ya que los de administración, están generalmente reservados para el núcleo familiar. Sin embargo, esta situación se percibe como “normal” y no afecta el sentimiento de sentido de pertenencia y compromiso porque “la empresa brinda la oportunidad de trabajar y superarse” (según lo manifiestan los empleados) quienes consideran que en la región hay escasas fuentes de empleo y una difícil situación económica, la cual afecta a la mayoría de colaboradores que, por lo general, pertenecen a los estratos 1 y 2 de zonas marginadas del Valle del Cauca (Román y Patiño, 2013).

En las entrevistas realizadas se logró establecer que de los superetes estudiados, únicamente uno maneja instrumentos formales para fortalecer la cultura corporativa como son los manuales de convivencia, los códigos de ética o de buenas prácticas. Es decir, el 83 % no hace un trabajo explícito y formal en los aspectos culturales (Ver Figura 20). Sin embargo, por tratarse de empresas de familia hay una clara identificación de los roles, conductas, comportamientos, valores y creencias que se deben vivir tanto en su entorno familiar como empresarial. Es clara la figura del padre, de la madre y de los hermanos en todo el esquema organizativo y cultural. Este tipo de figuras se convierten en ejemplos que hay que seguir y, a su vez, en facilitadores del fortalecimiento cultural. El padre, al que se profesa un gran respeto por su tenacidad y persistencia para conseguir las metas, la madre cariñosa que procura generar un ambiente cálido y amable para el cumplimiento de las labores y los hijos que buscan apoyar al padre en el desarrollo de la empresa, especialmente promoviendo la formalización, la innovación y buscando nuevas oportunidades para el negocio.

Figura 24
Uso de elementos formales para intervenir la cultura



Fuente: elaboración propia (2014).

Este esquema familiar que se generaliza en los superetes estudiados trae como desventaja la poca participación e iniciativa de los otros colaboradores, que no pertenecen al núcleo familiar, porque consideran que “las decisiones ya están tomadas”. Sin embargo, el liderazgo carismático que tienen muchos de estos dirigentes logra persuadir, convencer y motivar a los colaboradores para que se involucren en el cumplimiento de los objetivos, pues reiteran permanentemente que “*todos son parte de la empresa*” y para sacarla adelante se requiere de una buena actitud, de entusiasmo, pasión y alto grado de compromiso de los individuos (Román y Patiño, 2013).

Lo anterior lleva a confirmar que el lenguaje, los relatos, las expresiones, los mitos y las costumbres se constituyen en un factor fundamental para transmitir “la filosofía del negocio” en la que se destaca la importancia del servicio al cliente, la excelente relación con los proveedores y la posibilidad de influir en el crecimiento humano y profesional de los trabajadores a través de exaltar valores como la persistencia, la perseverancia y la pasión por conseguir las metas, así como la congruencia que irradian sus líderes, quienes se constituyen en las figuras ejemplares y facilitadores del cambio cultural porque representan y viven los valores de la empresa en el trato con sus clientes, empleados, proveedores y demás grupos de interés.

Teóricamente se afirma que una cultura organizacional está claramente definida e identificada en una empresa cuando tiene: visión y valores compartidos, sentido colectivo de propósito, modelos mentales comunes, liderazgo natural y reglas no escritas que se viven en la cotidianidad. Efectivamente, en estas organizaciones el trabajador cumple un papel fundamental como parte de su grupo social, con comportamientos, conductas, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales, procesos de análisis de problemas y, en general, todas las actividades desarrolladas como parte de su empresa, lo cual hace manifiesto, que si bien en los superetes no existe un trabajo explícito y formal de fortalecimiento de la cultura corporativa, sí hay un marco sólido de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad que influye directamente en el desempeño estratégico de la organización (Román y Patiño, 2013).

Estudio de casos

A continuación, se presentan cuatro de los casos documentados a partir del trabajo de campo realizado en diferentes municipios del Valle del Cauca. En ellos se pueden observar algunas características de la forma como se interpretan

y aplican los conceptos teóricos de estrategia, estructura y cultura en la realidad organizacional de los superetes.

Estos casos representan una muestra importante de las situaciones reportadas y analizadas en el anterior capítulo.

El caso Organización Mercapava S.A.

Presentación y reseña histórica

Mercapava S.A. es una organización ubicada en Pradera (Valle del Cauca), constituida por escritura pública en noviembre 29 de 1999 cuyo representante legal y socio es el señor Fabio Pava González.

La actividad económica desarrollada por la empresa corresponde según la tabla de clasificación de actividades económicas, al grupo de empresas dedicadas al comercio al por mayor de productos alimenticios, excepto café trillado, catalogada con el código 5125 (Información transcrita del Certificado de Cámara de Comercio de la empresa).

El sector de actividad en el que la empresa desarrolla su objeto social es el sector comercio. Esta compañía está dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo a través de dos canales: 1. Distribuidora a mayoristas, minoristas y detallistas en el centro y sur del Valle, y norte del Cauca. 2. Autoservicios de superficie de mediana extensión ubicados en dos municipios del Valle: Pradera y Cerrito (Información transcrita del Certificado de Cámara de Comercio de la empresa).

El objeto principal de la sociedad es: a) la compra y venta al por mayor y al detal de alimentos procesados para consumo humano y animal, productos agropecuarios, licores y cigarrillos, artículos de aluminio y plásticos, electrodomésticos, droguería, papelería, juguetería, ferretería, cristalería, y misceláneos en general; b) la fabricación, manufactura y distribución de los anteriores productos; c) la importación y exportación de los mismos para su posterior venta y distribución; d) la representación de casas nacionales o extranjeras; e) desarrollar actividades de agricultura y ganadería en todas sus manifestaciones; f) la de dar y recibir mercancía en consignación y g) la de vender mercancías propias o ajenas directamente o a través de concesiones o departamentos. (Información transcrita del Certificado de Cámara de Comercio de la empresa).

La organización Mercapava S.A. remonta sus orígenes al año 1982, cuando el señor Fabio Pava Arbeláez y la señora Ofelia González Álvarez, abren por primera vez al público el entonces denominado Granero Pava, ubicado en la Calle 7

No. 9-17 en el municipio de Pradera, departamento del Valle del Cauca, con el propósito de comercializar productos de consumo masivo al por mayor y al detal.

Más tarde, tras la incorporación laboral de sus hijos Fabio, Doralba y Myriam, como jefes de Unidades Estratégicas de Negocio, el Granero Pava se proyectaría con nuevos productos y servicios hacia el futuro. Es así como, en el año 1992, se llevó a cabo la inauguración del primer Autoservicio Mercapava en Pradera Valle, el cual conserva aún su ubicación en la Calle 7 No. 9-59, prestando sus servicios a la comunidad Pradereña.

Para entonces, el Granero Pava todavía desempeñaba labores comerciales de venta al detal, al tiempo que el Autoservicio Mercapava servía a la comunidad a través del formato de venta minorista. En el año 1993 el Granero Pava se convierte en Distribuidora Granero Pava, cambiando así su formato y pasando a servir al mercado mayorista del Sur-oriente del departamento del Valle del Cauca y el Nor-oriente del departamento del Cauca.

En el año 1998, el Autoservicio Mercapava lleva a cabo su primera modificación, se amplía el área de venta para mejorar el servicio al cliente, mientras el área de almacenaje o bodegas es también ampliada. A partir del mes de noviembre del año 1999, se constituye la sociedad Mercapava S.A., finalizando en el 2000 con la conversión a Mercapava S.A., una organización bajo la figura de sociedad anónima, cuyos socios para entonces entran a ser los hijos de los fundadores y sus cónyuges.

Para esta misma fecha (año 2000), se lleva a cabo otra ampliación del área de ventas del autoservicio y se incluye la adecuación del área de despacho y recibo de mercancía, y el área de recepción de la distribuidora.

En julio 30 del 2003 se inaugura la primera sucursal del Autoservicio Mercapava, esta vez en la ciudad carriño del Valle del Cauca: El Cerrito, con un área de venta de 650 metros cuadrados y un personal inicial de 24 empleados. Haciendo parte de la filosofía de negocios de la organización y como producto del desarrollo inicial del Plan Estratégico, en el año 2004 se abre la línea de rapitiendas, con la ubicación de una pequeña superficie tipo autoservicio en el barrio El Recreo de la ciudad de Palmira Valle del Cauca, tratando, como siempre, de ampliar las relaciones comerciales mientras se sirve a la comunidad.

En el año 2005 se pone en marcha la nueva Unidad de Negocios Mercapava Comunicaciones - Distribuidores directos de Comcel. Esta Unidad de Negocio fue abierta al público hasta el año 2009, en el municipio de Pradera-Valle del Cauca.

En el mes de julio del año 2007 se realiza la inauguración del Centro Comercial Puerto Plaza –autoservicio Mercapava en la ciudad de Puerto Tejada (Cauca). En alianza con la familia Pava García.

En el año 2008 se realiza la apertura de la segunda Supertienda Mercapava Villamarina, ubicada en el barrio Villamarina del municipio de Pradera-Valle del Cauca.

En el año 2010 se realiza la apertura del Autoservicio Mercapava Plaza, ubicado en la Calle 7 No. 12-03, frente de la Casa de la Cultura del municipio de Pradera-Valle del Cauca y, simultáneamente se realiza la apertura del Autoservicio Mercapava El Placer, ubicado en el corregimiento de El Placer de la ciudad de El Cerrito-Valle del Cauca.

Actualmente, bajo la dirección de su gerente, el señor Fabio Pava González, la empresa continúa trabajando con su espíritu de servicio a la comunidad y fortalecimiento económico (Información tomada de: Antecedentes, formulación e implantación del direccionamiento estratégico 2007–2012 para la Organización Mercapava S.A. elaborado por Arbeláez y Patiño; y desarrollo histórico de Mercapava situado en el sitio web: www.Mercapava.com.co)

Hallazgos en los aspectos estratégicos

Con el fin de determinar cómo y quién participa en el diseño de la estrategia en la organización Mercapava SA, es necesario responder al interrogante: ¿la formulación de la estrategia en esta organización responde a un proceso lógico y formal?

A pesar que durante los últimos años y a partir del modelo estratégico formulado por consultores externos en el año 2007, la empresa ha consolidado de manera significativa algunas de sus unidades estratégicas de negocios; es importante resaltar que el diseño y puesta en marcha de la estrategia empresarial está liderado por el gerente general, y socializado de manera particular solo entre los socios.

La Organización, aunque muestra una solidez en su situación financiera y de mercado, los socios no pueden ver en un futuro la suficiente estabilidad o por lo menos la seguridad de que las cosas permanecerán iguales o mejor. Esto demuestra que el proceso estratégico no es dinámico. Es decir, no existe dentro de la gestión gerencial la formalidad de dedicar de manera frecuente y participativa el tiempo suficiente para el seguimiento a la estrategia premeditada. Para ello, es de suma importancia la participación activa de todos los niveles de la organización en el análisis exhaustivo y continuo de aquellas variables macroeconómicas

que tienen relación directa con la empresa y que de alguna manera presentan oportunidades o amenazas a la estrategia planteada por la organización.

Algunos de estos aspectos llevan a que los socios empiecen a preguntarse si su capacidad gerencial y el perfil profesional de sus colaboradores pertenecientes al primer nivel directivo es el adecuado o, por el contrario, buscar alguna otra metodología gerencial que les permita tomar las decisiones gerenciales que impacten de mejor manera la organización en todo su contexto.

Aunque la empresa ya ha tenido experiencias cercanas con modelos de Planeación Estratégica, en entrevistas realizadas a la Gerencia y el Comité Directivo, se logra deducir algún grado de desconocimiento del tema; sin embargo, se reconoce la necesidad de adoptar un modelo que involucre y sensibilice a todos los niveles de la organización y les sea útil para focalizar a la organización en la estrategia diseñada.

En conclusión, el diseño de la estrategia sigue presentándose de manera informal. Es decir, se gesta en la mente del gerente propietario y se comunica a los otros socios, quienes en la gran mayoría de casos aprueban y respaldan de manera irrestricta la visión estratégica de la Gerencia. La participación del personal en el diseño de la estrategia, queda relegada a formalismos de socialización, donde se comunica la estrategia, más como una orden de ejecución que como un proceso participativo de retroalimentación.

Hallazgos en aspectos de estructura organizacional

Hasta el año 2005, el crecimiento de Mercapava S.A. tenía características propias de un gigantismo organizacional donde los procesos, las funciones, los procedimientos, la tecnología y el organigrama, presentaban toda clase de falencias y evidenciaban la falta de coherencia entre la estrategia y la estructura organizacional que soportaba la visión organizacional.

A pesar de que a partir del año 2007 la organización ha formalizado el proceso de diseño estratégico, y por ende la estructura organizacional ha venido ajustándose de mejor manera a los requerimientos estratégicos de la gerencia, y si bien es cierto, que el posicionamiento y el fortalecimiento de sus unidades de negocios han permitido a Mercapava S.A. expandirse en el ámbito geográfico, la estructura organizacional que soporta dicho crecimiento presenta algunas falencias tan representativas que de no ser corregidas a tiempo, pueden ocasionar situaciones de difícil solución y afectar el desarrollo estratégico de la organización. Tal es el caso de la sobrecarga de funciones y la falta de personal para ejercer funciones de control en los procesos de abastecimiento, almacenaje y despachos.

Es de anotar que la organización Mercapava S.A. cuenta, para cada una de sus tareas, con procesos y procedimientos claramente establecidos. Igualmente, para cada cargo se han definido funciones y responsabilidades. La tecnología adoptada para soportar el flujo de comunicación de la organización responde a las actuales exigencias del negocio. Seguramente, frente a la arquitectura organizacional (organigrama), como es frecuente en muchas organizaciones, se puede observar que ante las expectativas de crecimiento y respuesta a las exigencias del mercado, el número de cargos puede ser inferior al demandado por el volumen de tareas y operaciones.

Hallazgos en aspectos de cultura organizacional

A lo largo de la historia de la organización y, de manera inconsciente se han desarrollado distintos aspectos propios de una cultura organizacional, y que tienen como origen los principios y valores de los socios fundadores. Así las cosas, podemos evidenciar conductas y costumbres desarrolladas por el grupo humano de la organización, que lo distingue en su forma de actuar frente a otros grupos sociales.

Considerando que la cultura organizacional es un conjunto complejo que incluye, entre otros, conocimientos, capacidades, creencias, costumbres y hábitos adquiridos “por el hombre como miembro de una sociedad” (Zapata, 2007, p.155), se puede inferir que los componentes de la cultura organizacional de Mercapava S.A. se han ido estableciendo y desarrollando en el entorno social de la empresa bajo los patrones de comportamiento de la Gerencia, y no como un acto intencional ligado a la estrategia. Es decir, no se evidencia que desde el primer nivel directivo se considere y se estructure un plan de acción articulado con la estrategia, donde componentes de la cultura organizacional tales como los valores, las costumbres, las conductas y los principios sean los que la organización requiere que se desarrollen para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Por eso, los esfuerzos por implantar planes que ayuden al uso racional de los recursos físicos, los esfuerzos por crear un mejor clima laboral, las intenciones constantes de procurar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, se ven obstaculizados por la falta de una cultura organizacional homogénea al servicio de la estrategia.

Actualmente, al interior de la empresa, existen algunos elementos de una cultura organizacional. No obstante, dichos elementos no están consolidados bajo una identidad sólida y unificada que permita distinguir al empleado de Mercapava S.A. por aspectos tales como su presentación personal, valores, trato y perspectivas personales de vida y profesionales o de carrera, por lo cual se puede concluir

que la cultura organizacional en Mercapava S.A. no es considerada formalmente como un determinante en el cumplimiento del macro objetivo organizacional.

Alineamiento entre estrategia, estructura y cultura en la organización Mercapava SA

En aras de determinar cómo se presenta el alineamiento entre la estrategia, estructura y la cultura organizacional en Mercapava SA, fue necesario indagar sobre los factores determinantes, tanto internos como externos, que son tenidos en cuenta para llevar a cabo la gestión gerencial. Esto permitió identificar los procesos considerados en el diseño estratégico, en la determinación de la estructura organizacional y la conformación de la cultura organizacional en cuanto a principios, valores, conductas y costumbres que han sido compartidos y validados por el grupo humano de la empresa, y la manera cómo influyen en el diseño y puesta en marcha de la estrategia empresarial.

De otra parte, se detectaron variables sociales en la zona, que fueron y son determinantes en el accionar diario de la organización.

En este sentido, la investigación permite considerar las fisuras que se dan entre la teoría y la realidad empresarial, especialmente cuando en la teoría, en muchas ocasiones, se plantean soluciones y modelos estáticos desconociendo inadvertidamente que las organizaciones se hacen particulares por sus características internas y por el entorno donde desarrollan su actividad empresarial, como es el caso de la organización Mercapava SA, la cual se encuentra ubicada en el municipio de Pradera–Valle del Cauca, calificada como una zona roja por el alto nivel de conflicto armado. Esta situación, que en otros casos se vería como una amenaza para la empresa, es considerada por Mercapava SA como un factor favorable debido a que es difícil que grandes superficies quieran entrar a competir en una zona roja, entre otros factores, porque esta empresa ha logrado posicionamiento y reconocimiento por brindar un buen servicio a la comunidad.

De otra parte, a pesar que a partir del año 2007 la organización Mercapava S.A. cuenta con un modelo formal de planeación estratégica realizado por consultores externos con la participación de los directivos, la informalidad de los diseños estratégicos y, por ende, el empirismo se impone en los esquemas de estrategia, estructura y cultura organizacional, lo cual puede llevar a visualizar a Mercapava S.A., como una empresa sin direccionamiento estratégico y, por ende, sin alineación integral. Aunque cabe destacar que en su libro *Safari a la Estrategia* de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999), toman como referencia a Inkpen y Choundry (1995, pp. 313-323) y lo cita en “*la ausencia de estrategia como virtud*”, donde se expresa que la “...creación deliberada de una ausencia de estrategia puede promover la flexibilidad de una empresa...” (Singh Soin, 1998, p.

48). Es posible que esta sea la premisa aplicada en este tipo de empresa porque a pesar de las falencias internas y su complicado entorno, es una organización boyante que ha logrado crecer y expandirse a otras regiones geográficas como se puede corroborar en su reseña histórica.

El caso Supermercado ELR¹¹

Presentación y reseña histórica

ELR es un supermercado independiente situado en el Barrio El Caney de la ciudad de Cali-Colombia, creado en el año 2007 por dos socios que iniciaron su experiencia trabajando en empresas del mismo sector como Olímpica y Makro, en las cuales tuvieron la oportunidad de fortalecer sus conocimientos sobre el manejo y la administración de este tipo de negocios.

Cuando quedaron sin empleo, ante la falta de oportunidades vieron la necesidad de unirse y poner en práctica lo aprendido en su experiencia laboral para generar recursos para el sustento de ellos y sus familias, aprovechando también las buenas relaciones que tenían con los proveedores de los negocios en los que trabajaban.

Aunque su formación ha sido principalmente empírica, se han ocupado en alcanzar un nivel de desarrollo organizacional que les ha permitido expandirse a otros segmentos del mercado, determinando un sistema de gestión apropiado para afrontar, de la mejor manera, los riesgos a los que se exponen por la alta competitividad tanto de otros negocios independientes que han crecido agresivamente como es el caso de Súper Inter, así como de las grandes cadenas nacionales y multinacionales como Makro, Alkosto, La 14, Olímpica, entre otras.

En el proceso investigativo en la empresa ELR fue posible detectar las siguientes problemáticas:

La empresa elabora inventarios semanales a los productos perecederos como frutas, carnes, pollo y pescado. Para el caso de los abarrotes hacen inventarios cíclicos todos los días por línea de producto como aseo-hogar, comida para mascotas, bebidas líquidas, lácteos, carnes frías, entre otros. A las líneas más delicadas como los licores les hacen inventario cada ocho días y a los granos cada mes. Cuentan con el sistema contable CG1 que registra las entradas y salidas tanto de productos como de efectivo. Este sistema les permite monitorear las existencias de productos tanto en estantes como en bodega. Sin embargo, un problema recurrente al que deben dar solución es el de los agotados, ya que

11. Por petición expresa del Empresario, su razón social debe ser conservada bajo reserva, según acuerdo de confidencialidad firmado en el proceso de investigación.

cuando este se presenta han llegado a tomar la decisión de comprarle incluso a la competencia por dar prioridad a la satisfacción del cliente.

Se observó igualmente que el supermercado presenta una falencia en sus instalaciones en cuanto al reducido espacio físico que posee frente a la cantidad de clientes y visitantes que frecuentan el establecimiento, lo cual redundará en congestiones tanto en caja como en los pasillos y dificulta la movilidad para observar los productos y realizar las compras. Este hecho hace que algunos clientes reporten insatisfacción en el servicio.

Adicionalmente, los parqueaderos son insuficientes, inadecuados e inseguros, lo cual genera también disgusto y desconfianza.

Hallazgos en los aspectos estratégicos

Aunque la empresa ELR no ha aplicado un proceso de planificación formal, sus dirigentes han optado por definir algunos conceptos básicos como la misión, la visión y los objetivos organizacionales. De igual forma, han hecho la aplicación básica de la herramienta de análisis DOFA.

Misión

Brindarles a todas las familias los productos de la canasta familiar y complementarlos con un excelente producto, buena calidad y servicio adecuado garantizando honestidad y ahorro (tomado textualmente de la empresa).

Visión

Ser un supermercado independiente con varios puntos en la región, preferido por la comunidad por satisfacer honestamente las necesidades del consumidor (tomado textualmente de la empresa).

Estos conceptos son transmitidos a los empleados a través de su publicación en lugares visibles, como la sala de personal, con el fin de que tengan presente cuál es el propósito del supermercado, y que para lograrlo, deben cumplir en el proceso diario con unos estándares de calidad que conlleven el logro de las metas. Es de resaltar, que uno de los valores que reiteran, tanto en la misión como en la visión y en su actuar cotidiano, es la honestidad, la cual consideran primordial para triunfar en los negocios.

A nivel externo, los identifica el lema “lo mejor no cuesta más” que hace alusión a su misión, en la cual enfatizan en la calidad de sus productos, un buen precio y la generación de ahorro para las familias.

Objetivos corporativos

Desde su fundación, la empresa se ha trazado tres objetivos primordiales:

- Generar empleo.
- Generar utilidades.
- Mejorar la calidad de vida de los empleados.

Cuadro 4
Análisis DOFA de la empresa ELR

Factores internos	Fortalezas: Productos de excelente calidad a bajo precio. Alta penetración en estratos 3 y 4. Existe base de datos de los clientes.	Debilidades: No cuenta con herramienta tecnológica adecuada para el control de inventarios. Tiene la estructura de un negocio familiar y tradicional.
Factores externos		
Oportunidades: Posibilidad de hacer actividades de CRM en alianza con sus proveedores. Posibilidad de penetrar en otros estratos sociales a través de su ubicación estratégica.	Estrategias Exitosas: FO, MAXI-MAXI u OFENSIVAS Alianza con los proveedores importantes para hacer actividades de CRM aprovechando las bases de datos existentes. Apertura de una nueva sede en el oriente de Cali, que maneje un portafolio de productos y servicios dirigidos a estratos de 1 a 3.	Estrategias de Desarrollo: DO, MINI-MAXI o Adaptativas Implementación de un sistema de inventarios para la agilización de procesos con los proveedores y clientes.
Amenazas Tendencia creciente de supermercados independientes y grandes cadenas. Alianzas de las cadenas nacionales de supermercados con grupos de inversionistas extranjeros con gran músculo financiero.	Estrategias FA, MAXI-MINI o Defensivas Buscar un aliado estratégico del sector financiero con alta penetración en estratos 1 a 3 (como banco de la mujer WWB), para desarrollar una tarjeta de crédito que permita a los clientes de este segmento acceder a descuentos especiales y con acumulación de puntos como plan de fidelización.	Estrategias DA, MINI-MINI, Supervivencia, Liquidación o Sociedad en Participación Alianza con el SENA para capacitación del personal en mercadeo, ventas y servicio al cliente, con el fin de que puedan ocupar cargos administrativos en el corto plazo, y lograr una estructura moderna y ágil.

Fuente: La empresa (2014).

Entre las ventajas competitivas que han logrado sustentar por encima de sus rivales, es la de precios bajos con excelente calidad. Su estrategia está basada en la eliminación de intermediarios de la cadena de valor porque compran directamente a los productores del campo las verduras, carnes, pollo y pescado para reducir costos y transmitir esta diferencia al consumidor, y además con productos frescos porque su rotación es permanente.

De igual forma, mantienen una estrecha relación con el resto de proveedores de granos, pastas, aceite, lácteos, entre otros, porque la estrategia que buscan es realizar compras por volumen y alta rotación de productos para poder obtener buenos precios, descuentos, promociones y degustaciones que atraen al cliente. La empresa logra vender ciertos productos a un volumen mayor que las grandes cadenas, como es el caso del aceite. Esto ha hecho que la empresa tenga mejores promociones que la competencia. Otro caso es el de Nestlé, un proveedor que ofrece excelentes productos y promociones, que generan, además, una buena imagen para la empresa.

La empresa busca actualmente ubicarse en puntos estratégicos hacia los cuáles pueden acceder tanto los estratos bajos como los estratos medios e incluso altos, considerando que todos ellos están dispuestos a adquirir productos de la canasta familiar de buena calidad a precio justo, porque son productos de primera necesidad.

En este sentido, hay dos frases que caracterizan su gestión estratégica: “las buenas relaciones son el motor de las oportunidades” y “tendencias más intuición es igual a oportunidades”.

Hallazgos en aspectos de estructura organizacional

La empresa ELR en su estructura organizacional tiene un enfoque lineal y funcional liviano, que procura incentivar el liderazgo por sección; sin embargo, su enfoque para la toma de decisiones es tradicional y centralizado en sus dirigentes. ELR cuenta con dos gerentes financieros y uno comercial. La razón de los dos gerentes es porque dividen la empresa respecto a sus dos unidades de negocio principales: carnes y verduras. Cada uno de ellos tiene su propio grupo de trabajo, pero todos tienen claro y están enfocados en que la atención del cliente es lo primordial sin importar el cargo que ejerzan.

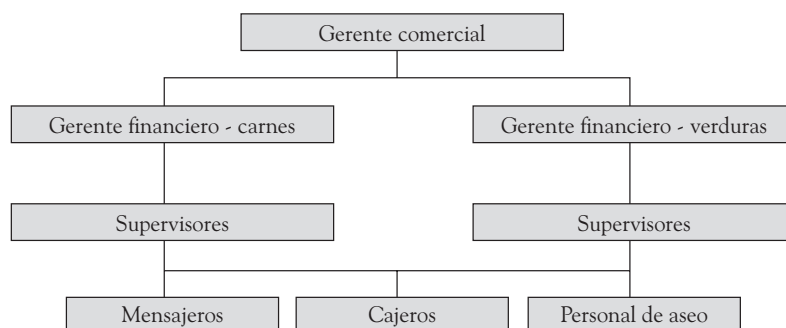
En esta organización, contrario a la teoría de la unidad de mando, la doble jefatura financiera más la comercial, ha contribuido a dar rápida solución a los problemas, ya que los tres dirigentes están dispuestos a dar respuesta oportuna a las situaciones cotidianas.

El personal tiene indicadores de rotación bajos, ya que la empresa se encarga de preparar a la gente desde la base para que tenga la posibilidad de ascender hasta el nivel de supervisión (ya que los cargos directivos están reservados para sus fundadores y familiares). El principal objetivo respecto al personal, es garantizar estabilidad laboral, que permita un ambiente propicio para generar sentido de pertenencia por la empresa.

Dado que muchos de los empleados han iniciado por la base, todos en la empresa están mentalizados para ser multitarea. Cada quien tiene la capacidad de realizar cualquier función dentro de la empresa, incluso los mismos dirigentes no tienen ningún inconveniente cuando deben asumir tareas operativas como el control de inventarios u organización de bodegas.

En esta estructura el primer nivel está ocupado por los dueños de la empresa y la Gerencia Comercial que la ocupa la esposa de uno de los socios. Aunque en el organigrama pareciera que dependen de ella, entre los tres no está marcado ningún tipo de jerarquía, ya que actúan como socios de la empresa. El segundo nivel está a cargo de los supervisores que son los encargados de vigilar que las personas de los niveles inferiores cumplan debidamente con todas las funciones asignadas, y de recibir a los proveedores que llegan a diario a surtir el negocio; en el tercer nivel se desempeñan los cajeros, que rinden cuentas a los gerentes financieros, monitoreados a diario por los supervisores. En el cuarto y último nivel se encuentran los mensajeros que son los encargados de repartir los productos a domicilio y el personal de aseo responsable de mantener el orden y la higiene del negocio.

Figura 26
Estructura organizacional de la empresa ELR



Fuente: La empresa (2014).

Hallazgos en aspectos de cultura organizacional

Los principales valores que destacan sus fundadores para una sana convivencia en la empresa son: la honestidad, el respeto, el compromiso, la lealtad y el sentido de pertenencia. Sin embargo, no todos los empleados tienen plena identificación con ellos; por tanto, la gerencia procura inculcarlos mediante la vivencia de actividades extralaborales como paseos, reuniones sociales y eventos deportivos, aunque son actividades esporádicas. De igual forma, reconocen principios fundamentales que transfieren a los miembros de la empresa: la buena fe, la transparencia y la economía, responden a la formación católica que profesan sus fundadores.

La empresa, consciente de que sus empleados son importantes para el logro de sus objetivos, tiene diseñado un sistema de incentivos acorde con el rendimiento. Es así como existen incremento de salario, bonos de compra y premios ligados a la evaluación del desempeño, aunque esta no se aplica de manera formal (con un proceso y/o formato específico), simplemente está ceñida a la opinión del jefe inmediato.

Los conceptos de ética y responsabilidad social son muy importantes para los fundadores de esta empresa; por esto los cristalizan mediante la ayuda que brindan a las personas más vulnerables como son los niños de familias de escasos recursos a quienes brindan alimentos a través de una fundación creada para tal fin. Asimismo, emprenden acciones que impiden la contaminación del medioambiente, como es el caso de utilizar bolsas biodegradables para el empaque de los productos.

Por otro lado, su contribución social también la ven reflejada en el hecho de dar empleo a las personas que no tienen un nivel de estudios superior y que pertenecen a estratos bajos.

En general, en su cultura organizacional, es una empresa en cuyo ambiente de trabajo se refleja el respeto por la diferencia en cuanto a religión, raza u orientación sexual. Los miembros de esta organización son muy respetuosos en el trato con sus empleados, lo cual genera excelente atmosfera de trabajo. Además, sus dirigentes son conscientes de la importancia del reconocimiento y celebran fechas especiales como el día de la madre, día del trabajador, día del padre, día de los niños, entre otros. Los gerentes, a pesar de sus ocupaciones son guías de toda la organización y mantienen comunicación directa y fluida con sus colaboradores.

Alineamiento entre estrategia, estructura y cultura en la empresa ELR

La empresa ELR, por medio de incentivos, compromete a todos sus colaboradores en la ejecución de sus planes como también involucrándolos con la misión y

la visión. De esta forma buscan que cada empleado desempeñe sus tareas con compromiso y responsabilidad, y contribuyan al crecimiento del supermercado con la convicción de que su trabajo promueve el logro de un beneficio mutuo (principio de éxito: pensamiento ganar-ganar de Stephen Covey).

En este sentido, los objetivos generales se dan a conocer entre las diferentes áreas clave de la empresa y, a su vez, cada área tiene sus propios objetivos guiados por las mismas políticas generales trazadas por sus dirigentes. Sumado a lo anterior, en el proceso de toma de decisiones tienen en cuenta la participación o sugerencias que les hacen sus subordinados, a través de reuniones en las que se retroalimentan a fin de fortalecer y enriquecer cada determinación, pues son conscientes de la importancia de los aportes de los trabajadores y de la necesidad de sentirse escuchados y valorados.

Los tres líderes de la empresa se caracterizan por su capacidad visionaria y seguridad de sí mismos. Tienen claro cuál es el rumbo que debe tomar la empresa y lo transmiten a sus colaboradores, impulsándolos a proponer nuevas metas que conduzcan a la organización, a un mejor posicionamiento en el mercado.

Además, son personas que mantienen conectadas con la realidad cambiante y esto les permite identificar los altibajos en los movimientos del mercado, así como también las políticas del Gobierno, el tratado de libre comercio, que afectan su negocio, circunstancias ante las cuales tienen la experticia para tomar decisiones rápidas y acertadas.

En este sentido, se puede afirmar que de manera empírica e intuitiva procuran lograr un alineamiento entre su estrategia (precios bajos con alta calidad), su estructura (liviana y flexible) y su cultura basada en principios y valores (buena fe, transparencia, economía, honestidad, respeto, compromiso, lealtad).

El caso Supertiendas Cañaveral S.A

Presentación y reseña histórica

Supertiendas Cañaveral S.A¹² es un superete que tiene presencia en varias ciudades del Valle del Cauca y su sede administrativa se encuentra ubicada en Santiago de Cali.

Hacia finales de los años 70 el emprendedor y ahora Director General de Supertiendas Cañaveral S.A llegó desde el departamento de Antioquia busca de nuevas oportunidades de futuro. En principio trabajó como empleado en

12. El nombre Supertiendas Cañaveral S.A se escribe en mayúsculas atendiendo las recomendaciones de la empresa por la forma como aparece registrada en documentos legales.

uno de los graneros de la Galería Central, negocio que poco tiempo después fue trasladado a la naciente galería Santa Elena y que debido a este cambio afrontó efectos negativos que terminaron con una condición laboral adversa en la cual la desvinculación fue el resultado último. Sin embargo, el dueño del granero identificó competencias interesantes en su empleado y decidió confiarle la administración de un nuevo granero mediante un acuerdo contractual en el que el salario era variable y dependía del desempeño del punto de venta. Los buenos resultados que obtuvo y los conocimientos que acumuló sobre el negocio de abarrotes fueron la principal motivación para tomar la decisión de adquirir su propio granero en la Galería Santa Elena. Su anterior jefe le ofreció la posibilidad de asociarse integrando los graneros que ya estaban funcionando.

Aproximadamente diez años después y gracias al éxito que la sociedad estaba alcanzando en el negocio de abarrotes, que incluso les representó una distinción de Fenalco en los años 80, deciden adquirir un lote que era propiedad de una empresa transportadora para fundar el primer superete que tuvieron en sociedad. La decisión fue compleja y aunque hubo resistencia por parte de su socio, debido a la magnitud del proyecto, lograron alcanzar el éxito y posicionar el superete. Sin embargo, la participación de la familia de su socio en el negocio y las diferencias que empezaron a surgir respecto a la forma en que debía administrarse el supermercado llevaron a la disolución de la sociedad.

Con la venta de su participación adquirió el supermercado Continental en el centro de Cali e inició su transformación. En el transcurso de aproximadamente diez años tenía tres puntos de venta, ubicados en el centro, la autopista suroriental y el barrio Barranquilla. En aquella época el presidente de una reconocida red de supermercados llamada Olímpica hizo una oferta para la adquisición de las sedes del Supermercado Continental y se concretó la venta, aunque el empresario continuó con el negocio de abarrotes que aún hoy conserva.

En el acuerdo contractual quedó claro que el emprendedor podría seguir creando este tipo de empresas de comercialización dado que esa ha sido su vocación desde sus inicios, así que, aproximadamente dos años después inició La Galería con un punto de venta llamado Cañaveral en el barrio ciudad Córdoba. Posteriormente se crearon sedes de La Galería en la Guadalupe y Palmira, que fueron el inicio de una estrategia de crecimiento exitosa consolidada mediante varias sedes en la ciudad de Cali. La Galería operaba como nombre de sociedad y estaba a cargo de los bienes inmuebles adquiridos para la operación de los puntos de venta, pero también era nombre de establecimiento de comercio. En una nueva negociación con Olímpica, el nombre de establecimiento de comercio fue vendido y por lo

tanto no se podría volver a utilizar para identificar los supermercados, pero la sociedad seguiría existiendo bajo el mismo nombre.

Los establecimientos de comercio “La Galería” eran operados por una sociedad llamada Supertiendas Cañaveral S.A. Después de la venta de los establecimientos de comercio, hace aproximadamente seis años, se decidió que esta sociedad operaría unos nuevos superetes que además serían identificados con el mismo nombre.

Supertiendas Cañaveral S.A. nació operando fuera de Cali, específicamente en Palmira y posteriormente instaló sedes en Buga, Tuluá y recientemente en Cali. Además de ello el emprendedor continúa con el negocio de abarrotes mediante un punto mayorista que surte no solo algunas de sus tiendas, sino otros negocios de la misma naturaleza, considerando que dispone de una infraestructura suficiente y unas condiciones de negociación saludables con sus proveedores nacionales e internacionales.

Esta evolución histórica permitió que el grupo investigador pudiera entender, no solo la dinámica organizacional de un superete específico, sino del negocio como tal, pues los múltiples puntos de venta posicionados hicieron evidente el espíritu emprendedor del empresario y su capacidad para gestionar este tipo de unidades empresariales.

Hallazgos en aspectos estratégicos

El proyecto de investigación se construye sobre el concepto de alineamiento entre estructura, cultura y estrategia para lograr competitividad organizacional; por lo tanto se iniciará con el análisis de cada uno de los elementos para, posteriormente, desarrollar el concepto de alineamiento.

Desde esta perspectiva, la entrevista en profundidad con el Director General, trata de establecer el uso de métodos formales¹³ para la construcción del marco estratégico organizacional, permitiendo así evidenciar la relación entre la planificación y la ejecución, que genera un punto de partida para identificar los factores claves de éxito, la forma como se controlan y, finalmente, la gestión realizada a partir de los resultados.

El Señor Director mencionó que se han realizado ejercicios de planificación estratégica en los que participan los directivos de la organización, e incluso que

13. Se entiende por método formal cualquier procedimiento o modelo que esté documentado en la bibliografía administrativa para la elaboración del marco estratégico y que sea reconocido por la comunidad académica de las Ciencias de la Administración.

en algún momento se recurrió al acompañamiento de expertos en el tema; sin embargo, no recuerda el nombre de las metodologías usadas durante el ejercicio para la construcción de conceptos como la misión, la visión y los objetivos estratégicos, que se incluyen a continuación:

Misión: "Somos una empresa creada para brindar a los vallecaucanos diversos productos al mayor y detal, de consumo masivo de excelente calidad a precios favorables, ofreciendo, además, lo mejor de nuestro talento humano a la comunidad. Así mismo, es un lugar para la diversión, aprendizaje y entretenimiento satisfaciendo necesidades de compra en un lugar seguro para compartir en familia".

Visión: "Ser catalogado la primera opción de compra de los vallecaucanos en cuanto supermercados, que brinda un alto nivel de desarrollo económico, cultural y social a la comunidad.

Ser reconocidos en el mercado como una empresa competente en cuanto al servicio y calidad de productos ofrecidos, con un grupo de trabajo idóneo, competitivo en servicio, calidad y satisfacción en las necesidades de los clientes, teniendo disponible aquellos productos que genera el mercado mundial para poder suplir la demanda" (Tomado del sitio web de la empresa con fines académicos).

Además de tenerlos documentados, el Director considera que la gente de la empresa entiende claramente el marco estratégico porque se les ha informado al respecto y, además, él mismo mantiene contacto permanente con sus colaboradores para dejarles claro cuál es su aporte al negocio. El Director es un convencido de que la visión del empresario impacta la estrategia y, por lo tanto, esta debe ser flexible, no puede ser una camisa de fuerza que se debe seguir solo por la validez de las herramientas que se usaron en su diseño.

Manifiesta también que, en ocasiones, las decisiones estratégicas hay que tomarlas eficientemente para aprovechar oportunidades que se generan en el entorno y, por lo tanto, resulta más importante mantenerse atento a las señales del mercado para lograr que el negocio sea exitoso.

El seguimiento a la planeación estratégica implementada no ha sido prioridad para la Gerencia, es decir, se utilizan algunos elementos útiles para mantener la solidez del negocio, pero la organización no se ciñe estrictamente al plan y, por tanto, lo utiliza más como una guía. Para dar un ejemplo de ello, las decisiones de localización de los puntos de venta responden más a la experticia del propietario para visualizar la oportunidad del negocio, que a estudios formales para saber si la ubicación es óptima. Una justificación para ello consiste en que si se demora en tomar una decisión de esta naturaleza, puede perderse una buena oportunidad que seguramente la competencia sabrá aprovechar.

Por otro lado, no se ha realizado revisión de la planeación en el último año, porque los resultados han sido satisfactorios y los proyectos han ocupado la mayor cantidad del tiempo de la gente, aunque en la entrevista quedó claro que se piensa volver a realizar el ejercicio formal de planeación estratégica para incluir aquellos aspectos del entorno que han sufrido cambios notables, tales como la incorporación de nuevas tecnologías, los avances en logística, las nuevas tendencias en mercadeo, entre otras.

El diseño estratégico evidenciado está asociado, además, con algunos indicadores que en su mayoría son financieros; sin embargo, algunos estrictamente operativos y aunque parecieran más relacionados con la estrategia de operaciones, mantienen un vínculo efectivo con la estrategia organizacional, dada la naturaleza de su actividad económica. Ejemplo de ello son los estrictos controles de inventario, que permiten manejar información confiable en virtud de los bajos márgenes unitarios que manejan este tipo de negocios, en algunos casos.

La descripción realizada por el empresario y corroborada por algunos de sus colaboradores, en lo referente con la gestión estratégica organizacional, podría ser relacionada con la escuela empresarial de pensamiento estratégico, la cual concentró el proceso de formación de estrategia exclusivamente en el líder único e hizo hincapié en los estados mentales innatos: intuición, criterio, talento, capacidad, percepción. Esta Escuela además propone que la perspectiva estratégica es más bien personal: una construcción del líder, por lo cual la organización responde a los dictados de dicho individuo y se subordina a su liderazgo (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2010).

Aunque la organización nunca mencionó la aplicación del modelo de fuerzas competitivas de Porter, reconocen de manera clara el poder de negociación de los clientes y los proveedores, y trabajan sobre estos dos aspectos. En el caso de los clientes se manejan bases de datos, ofertas, buenos precios, calidad en el servicio y estrategias de fidelización. Respecto a los proveedores se trabajan condiciones de negociación favorables y se manejan relaciones mutuamente beneficiosas, enmarcadas en el respeto, la honestidad y la lealtad, con lo cual esta fuerza competitiva constituye un elemento a favor en la consolidación de la estrategia.

En el artículo llamado *“Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities”* (Graetz, 2002) se reconoce que *el pensamiento estratégico y la planeación son distintas, pero deben complementarse para lograr una gestión estratégica eficiente* (traducción propia). De esta manera es verificable que las habilidades emprendedoras del propietario del negocio responden a las señales de pensamiento estratégico, sin embargo la planeación estratégica aún no está plenamente integrada en el modelo administrativo, con lo cual no se

desconocen los méritos de los logros alcanzados hasta el momento, pero queda la incertidumbre sobre el mejoramiento de los resultados actuales si se logra la complementariedad entre el pensamiento y la planeación formal.

Hallazgos en aspectos de estructura organizacional

Supertiendas Cañaveral S.A. tiene una estructura organizacional definida, con una sede administrativa principal ubicada en Cali, y equipos directivos en cada una de los supermercados ubicados en los municipios vecinos.

No se tuvo acceso al organigrama por decisión de la organización, pero se pudo evidenciar que está publicado cerca de la oficina de Dirección. Es una estructura compleja que centraliza la toma de decisiones en la Dirección General, aunque a nivel operativo, las estructuras de cada supermercado son autónomas y dirigidas por un gerente de punto de venta.

Los cargos con perfil directivo, en su mayoría son desempeñados por miembros del grupo familiar, en respuesta a las necesidades de control, orden y estructuración de las estrategias de manejo del negocio. Es importante aclarar, que la empresa dispone de manuales de funciones y perfiles de cargo con el objetivo de minimizar la informalidad en el desarrollo de las actividades laborales y determinar las responsabilidades que debe asumir cada miembro de la organización.

Aunque existen los canales de comunicación y de autoridad formales, hay una tendencia a la comunicación directa con la Dirección General, dado que el Director es una persona que recibe de sus empleados un reconocimiento permanente por sus calidades humanas y laborales, gracias a su éxito en el negocio de la comercialización.

La empresa dispone de plataformas tecnológicas para procesamiento de información, especialmente a nivel contable y financiero. En la actualidad, tienen en funcionamiento cuatro módulos del sistema CG1 que incluyen los aspectos Financiero, Contable, Activos Fijos y Nómina. Aunque el suministro de los servicios informáticos lo realizan mediante una empresa legalmente constituida, se tiene un equipo de trabajo para el área de sistemas, que realiza las actividades de soporte técnico. La página web de la organización fue diseñada por una firma externa y constituye un canal de comunicación entre la empresa y los clientes.

En algunos casos las líneas de autoridad y responsabilidad se han consolidado como resultado de la interacción organizacional, pero la Gerencia ha tratado de formalizar estas situaciones con el fin de fortalecer el sistema para afrontar la exigente competencia del mercado.

Es complejo caracterizar la estructura según los modelos documentados en la bibliografía, porque hay departamentalización por funciones, por territorio e

incluso por unidades de negocio (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012), pero el modelo que la empresa utiliza es considerado por la Gerencia como una ventaja competitiva, pues lo consideran sólido y flexible, porque no tiene muchos niveles jerárquicos ni es totalmente plana, aunque hay una gran concentración de poder en el Director General.

Hallazgos en aspectos de cultura organizacional

La cultura en Supertiendas Cañaveral S.A. no ha sido el resultado de una intervención específica o la aplicación de instrumentos formales; es la consecuencia de la interacción permanente de sus colaboradores, que se ha consolidado a través de los años.

El Director es reconocido como una figura de poder en la organización por parte de sus dirigidos, pero al mismo tiempo alguien accesible y cercano. Su amplia trayectoria y su enfoque humanista de la organización le ha valido el aprecio, respeto y admiración de sus trabajadores, quienes lo expresan de manera abierta en las entrevistas realizadas. Su influencia a nivel organizacional no proviene únicamente de su condición de Director General, sino también de su carisma y liderazgo, pues su historia de vida lo muestra como una persona con gran capacidad de logro.

A pesar que existen conductos regulares bien definidos, la cercanía del Director con sus dirigidos permite que se vulneren estas formalidades, en función de lograr respuestas más rápidas a las solicitudes del personal.

A nivel operativo los símbolos, el lenguaje y las representaciones son una característica evidente en la construcción cultural. Los comportamientos que se adoptan en las diferentes situaciones del día a día responden a patrones específicos en cada caso. En jornadas de inventario, la forma de comunicación tiene una connotación de control, durante el abastecimiento de las bodegas hay un lenguaje verbal y paraverbal que fomenta los comportamientos seguros y la verificación permanente. En presencia de personas extrañas dentro de las tiendas, hay una disposición a mantenerse en contacto con los compañeros, de manera visual o corporal, en una clara actitud de proteccionismo, entre otras situaciones que podrían ser entendidas como una construcción cultural.

Los valores organizacionales se construyen sobre la base de los valores personales, especialmente los que profesa el Director. La moral, el respeto, la lealtad, la honestidad y el compromiso no solo hacen parte de un ejercicio estratégico para definir guías del comportamiento en la empresa, sino que se aceptan como directrices para el trabajo diario. La gratitud de la gente hacia el Director por su apoyo permanente y su compromiso con el personal de la organización, hacen que su figura tenga efecto en la cultura.

Si la cultura organizacional se expresa como el “conjunto de significados compartidos y creencias en poder de una colectividad” (Vertel, Paternina, Riaño, & Pereira, 2013) se puede observar que la organización puede desarrollarla aun si no se interviene en ella formalmente. Sin embargo, es complejo asegurar que se logra la alineación con la estrategia y la estructura, debido a que su origen y su desarrollo son inherentes a la organización, y no han sido influenciados mediante una intervención directa y formal.

Alineamiento entre estrategia, estructura y cultura en Supertiendas Cañaveral S.A.

Hablar de alineamiento entre estrategia, cultura y estructura en esta empresa es complejo, debido a que no hay evidencias de que se configure de manera predeterminada la relación entre los tres conceptos en la dinámica organizacional. Sin embargo, tampoco se puede afirmar que no haya alineamiento, pues este se puede lograr gracias a las dinámicas propias de la organización en función de otras variables que probablemente no estén formalizadas o documentadas en la literatura administrativa.

Pero en términos generales y bajo las premisas estudiadas en el marco teórico del presente documento, no se puede considerar que haya alineamiento entre los tres componentes definidos para la investigación. Pero se genera una inquietud respecto a la necesidad de explorar la construcción de modelos acordes para esta clase de organizaciones que se enfrentan a otro tipo de realidades de mercado, necesidades de gestión, requerimientos del cliente, entre otras muchas variables que podrían constituir un marco diferente del que propone la bibliografía administrativa contemporánea.

Las relaciones de poder entre propietario y familiares es un factor que debe considerarse para profundizar y ampliar este análisis, pues constituye un rasgo de trascendencia en la dinámica empresarial, ya que puede generar efectos que bien canalizados aportan al logro, pero en caso contrario podrían deteriorar el desempeño organizacional.

El caso Súper Inter Supermercados

Presentación y reseña histórica

Súper Inter Supermercados inició operaciones el 27 de octubre de 1992 en un pequeño local del barrio Siloé de Cali, por iniciativa de dos hermanos que buscaban ofrecer buena calidad a bajo costo, dirigida a las clases populares.

Inicialmente se identificó con la razón social de Almacén Autoservicio Súper Inter Ltda. Desde agosto del 2004, la compañía empieza a operar bajo la razón social Comercializadora Giraldo y Gómez S.A.

Súper Inter Supermercados es hoy la primera cadena independiente del país y la de mayores ventas después del Éxito, Carrefour, Olímpica, Al Kosto, La 14 y Makro; así lo manifiesta uno de sus gerentes Tulio Gómez:

En las grandes superficies y supermercados, Súper Inter es el de mayor crecimiento. Hemos crecido 40 %. Desde el 2000 al 2012 hemos venido duplicando ventas cada dos años. Y hoy por hoy somos la primera cadena independiente del país. En la venta de productos de la canasta familiar somos los cuartos. Además, en carnes somos líderes en todas las ciudades donde estamos.

Importamos solo cuando no nos abastece la producción interna; pero nuestra prioridad son nuestros campesinos, porque nosotros provenimos del campo y sabemos lo duro que es que cuando el producto baja, el campesino pierde y cuando sube, el intermediario gana.

Al cierre del 2010 contaba con 26 supermercados ubicados en Cali, Jamundí, Yumbo, Cartago, Pereira, Dosquebradas, entre otros, y actualmente cuenta con 50 establecimientos comerciales ubicados en cuatro departamentos del país.

Hallazgos en aspectos estratégicos

Los conceptos de misión y visión fueron ideados por los dueños y socios de Súper Inter Supermercados, desde la fundación de su primer supermercado en el barrio Siloé de Cali, pues consideraron que eran un tema clave para iniciar y trazar el derrotero de su empresa. Estos conceptos cada cierto tiempo son evaluados y reciben verificación para mirar si se ajustan a los cambios del entorno o se dejan tal y como están. Así lo manifiesta Carlos Eduardo Malagón, uno de los gerentes de la empresa, ya que para Súper Inter Supermercados es muy importante no solo evolucionar en la parte de productos o alimentos, sino también en la parte administrativa porque considera que lo más importante son sus clientes, y su propósito es crecer cada día para ellos y con ellos.

Misión

Ser la mejor cadena de Supermercados Independientes a nivel nacional, que satisfaga las necesidades de sus clientes en los productos básicos de la canasta familiar, ofreciendo productos y servicios de excelente calidad a precio justo, generando valor agregado a sus clientes, empleados, accionistas y reconocimiento en la comunidad. (Tomada de la página web de la empresa: <http://www.superinter.com.co>)

Visión

En los próximos 10 años Súper Inter Supermercados continuará desarrollando un proceso de expansión a nivel nacional posicionando su marca propia y la excelente calidad de sus productos; logrando la preferencia de sus clientes.

Objetivos corporativos

Súper Inter Supermercados tiene como objetivos:

- *Ser la mejor cadena de Supermercados Independientes a nivel nacional.*
- *Tener todo tipo de variedad de productos, desde productos de la canasta familiar como también productos manufacturados.*
- *Dar el mejor servicio posible al cliente.*
- *Seguir creciendo y seguir siendo los mejores en carnes y verduras.*
- *Ser reconocidos por todo tipo de público, personas desde estratos bajos hasta estratos altos.*
- *Aumentar el staff de productos propios.*
- *Lograr que cada uno de los productos tenga el sello de calidad.*

(Conceptos tomados de la página web de la empresa: <http://www.superinter.com.co>)

Uno de los aspectos clave que se destaca en el ejercicio estratégico de Súper Inter es el estar siempre atentos a analizar la incursión de nuevos competidores e igualmente las actuaciones de competidores ya existentes como: Merca Mío, El Rebajón, Olímpica y La 14, entre otros.

Un referente muy importante de Súper Inter ha sido la cadena de Supermercados la 14, pues consideran que es un excelente supermercado donde los clientes se sienten muy satisfechos y correspondidos por la atención, por la organización de los productos, que son de fácil acceso, por la gran diversidad de productos y las marcas propias, e igualmente por el manejo de alianzas con los mejores proveedores de carnes, verduras, productos manufacturados, contando también con productos importados. Por ello, ha visto en La 14 un modelo para seguir, sin desconocer que debe aprender del resto de la competencia. Por ello, a través de grupos focales conformados por los gerentes y altos mandos se encargan de monitorear el entorno competitivo, tanto en la parte económica como organizacional.

Entre los aspectos analizados están: el análisis de nuevos productos, mejoramiento en la parte tecnológica, servicio al cliente, marcas propias, formas de empaque, sello de calidad, entre otros. Súper Inter Supermercados tiene convenios con proveedores, tanto nacionales como internacionales; estos últimos en lo referente a productos importados. Esta empresa ha incorporado exitosamente desde el 2010 su línea de importados con el fin de proveer más variedad y calidad en sus productos caracterizados por la exclusividad y economía. Los productos importados son originarios de países como Estados Unidos, Canadá, Grecia, China y países latinoamericanos. La línea de importados se caracteriza por su excelente calidad a precios muy competitivos, lo cual garantiza a los clientes la facilidad de encontrar productos exclusivos en la cercanía de su hogar. Dentro de su extenso y variado portafolio de importados se encuentran aceites, granos y enlatados, entre otros, que hacen parte de la canasta familiar.

Uno de los objetivos fundamentales de Súper Inter es manejar precios asequibles para todo tipo de clientes, a fin de lograr fidelización, sin desconocer que muchas decisiones de precios dependen del mercado y la demanda.

De allí que sus estrategias dependen mucho del análisis de estos dos aspectos y, en particular, de las siguientes variables: movimientos de la competencia, rotación de productos tanto propios como de la competencia, y necesidades de los clientes respecto a productos solicitados.

Los líderes de esta empresa consideran la innovación, tanto en el portafolio de productos como en su manera de exhibirlos, como un factor clave de éxito para este tipo de negocios, sumado al abastecimiento permanente y el control de inventarios; por ello, para cimentar sus ventajas competitivas han logrado establecer: alianzas con los mejores proveedores, reconocida calidad a bajo precio, entregas inmediatas a domicilio, días especiales de descuento, y promociones permanentes bajo su lema “*calidad a precio justo*”, lo cual logra a través de la negociación directa con productores, fabricantes y cultivadores.

Además, ha logrado establecer su marca propia en arroz, aceite, atún, salsa de tomate y mayonesa, arepas, detergente, leche, pastas, entre otros, con sello de calidad, lo cual le ha permitido no solo posicionar su marca, sino el reconocimiento por sus bajos precios.

Hallazgos en aspectos de estructura organizacional

Súper Inter Supermercados cuenta con personal administrativo altamente calificado, que bajo cada una de las direcciones, presta apoyo al personal operativo según se puede visualizar en su organigrama. Desde la dirección de operaciones apoya con personal experto en mercadeo, logística y categoría con el objetivo de tener el almacén dispuesto para sus clientes. La dirección comercial realiza negociaciones estratégicas que permitan ofrecer excelente calidad a sus usuarios a precio justo. Desde la dirección de gestión humana, garantizan personal capacitado para que cada una de las áreas pueda ofrecer excelente servicio a sus clientes. Desde la dirección administrativa y financiera presta soporte a cada una de las sedes, en cuanto al manejo de sistemas, inventarios, medios de pago y demás necesidades de los puntos de venta.

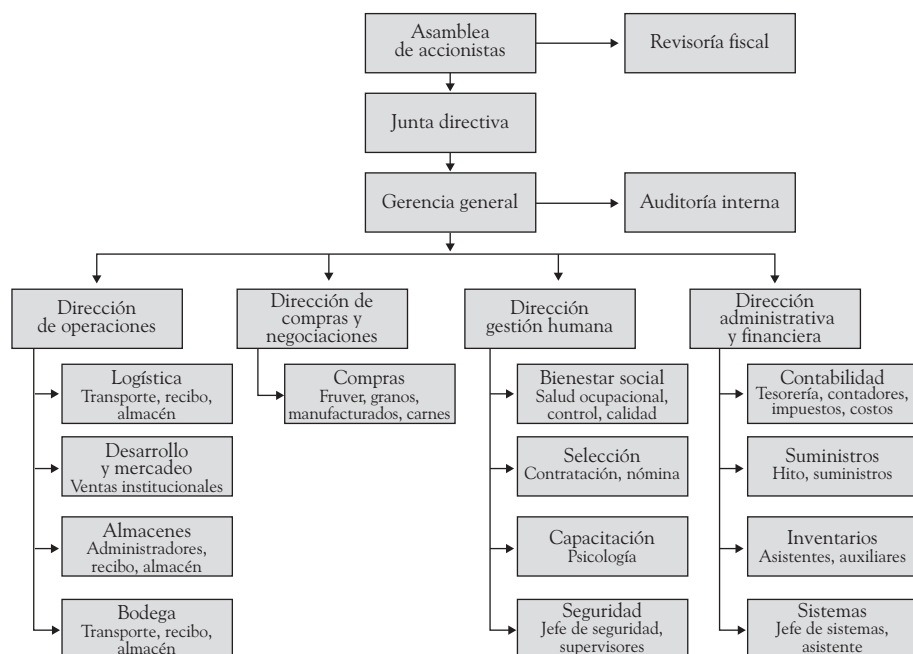
Además de esta organización formal, Súper Inter tiene constituidos una serie de comités, los cuales se encargan de revisar cada parte de la empresa, monitorear el entorno competitivo y velar por un mejor desempeño organizacional.

Estos comités están conformados por los altos mandos de la empresa, un empleado por cada grupo de trabajo, un empleado por cada puesto y los mandos

medios. Realizan una reunión mensual en la cual toman decisiones sobre nuevas estrategias de mercadeo, innovaciones o problemas por solucionar, entre otros aspectos. Su objetivo es el mejoramiento continuo, la satisfacción del cliente y el cumplimiento de las metas propuestas.

Figura 26

Estructura organizacional de Súper Inter Supermercados



Fuente: página web de Súper Inter (2014).

De los aspectos que más se resalta en la parte organizativa es el procurar la unión y el trabajo en equipo con mentalidad multitarea, ya que si alguien de la planta necesita ayuda no tienen inconveniente en colaborar, así se trate de un cajero o persona de la parte de distribución. En este sentido, el pensamiento generalizado en Súper Inter es *“dos hacen y piensan mejor que uno”*, y por esta misma razón sus empleados se sienten satisfechos con su trabajo por el buen trato, la colaboración y el pago oportuno de sus salarios (como se pudo evidenciar en los hallazgos culturales que se analizan a continuación).

Hallazgos en aspectos de cultura organizacional

Para los mandos medios y altos de la empresa, la opinión y sugerencia de todos sus empleados es muy importante porque consideran que tanto las cajeras como

los distribuidores de productos y colaboradores en general conocen las necesidades del cliente, pues son quienes interactúan con ellos y reportan sus quejas y demandas. Además, tienen un sistema de sugerencias y recomendaciones a través de buzones en cada punto de venta y en su página web, porque su pretensión es conocer más a fondo las necesidades de los clientes y estar atentos a la demanda para poder responder con excelente oferta.

Desde la perspectiva cultural, Súper Inter Supermercados tienen cuatro principios esenciales: alta calidad, excelente servicio, bajo costo y entrega inmediata. Este último referido a su servicio a domicilio que es otro factor clave de éxito, ya que muchos de los clientes por situaciones como tiempo, pico y placa o que no cuentan con un medio de transporte no pueden trasladarse hasta el supermercado; por estas razones vieron en este tipo de servicio una manera de ganar clientela y reconocimiento.

Desde esta óptica, a Súper Inter le interesa mucho trabajar en la parte de cultura organizacional porque sus directivos consideran que es de suma importancia el buen trato hacia sus empleados, y que la organización se pueda mirar a sí misma como una gran familia en la que haya respeto y excelente comunicación. Por esto, conforman grupos focales que incentiven un buen clima laboral y sirvan de guía a los propósitos de la empresa.

Entre las características de la cultura organizacional de Súper Inter Supermercados están:

- Trabajo en equipo (grupos específicos de trabajo).
- Crecimiento organizacional tomando en cuenta que su recurso humano es lo más valioso.
- Buenas relaciones entre altos mandos y empleados.
- Voz y voto a los empleados en decisiones respecto a estrategias de mercadeo, planeación del trabajo o soluciones a problemas, que contribuyen al mejoramiento e intereses de la comunidad.
- Focalización hacia un mismo objetivo y hacia una misma meta.
- Buscar siempre la satisfacción de las necesidades del cliente.

Para fortalecer los aspectos culturales hacen reuniones a las que asisten los familiares de los empleados en junio y en diciembre. Además brindan algunos incentivos a sus empleados a través de regalos para sus hijos y kits escolares, así como también capacitación en temas de emprendimiento, autoayuda y trabajo en equipo.

Alineamiento entre estrategia, estructura y cultura en Súper Inter

Súper Inter Supermercados es una empresa que reconoce la alineación entre la estrategia, la estructura y la cultura representada en las relaciones estrechas que debe existir entre ellos, como clientes internos de la organización, y sus diferentes sedes, para ser verdadera unidad ocupados en los mismos objetivos, comprometidos con la misma misión y visión para que todos tengan claro hacia dónde van y cómo conquistarán ese futuro deseado.

Como se pudo evidenciar en el organigrama, Súper Inter está separado por áreas; en cada una exponen objetivos y tareas concretas que deben estar en sincronía con los objetivos que tiene la empresa a nivel corporativo. Por ello, consideran muy importante que cada uno de sus empleados y cada equipo de trabajo conozca y se involucre con los objetivos de la empresa. Por esta misma razón Súper Inter trata de participar en sus decisiones y en sus procesos básicos a los empleados clave a través de los grupos focales, a fin de que sean estos los responsables de duplicar las acciones que contribuyen en el logro de las metas de la empresa.

Una de las maneras de lograr este objetivo es hacer una reunión mensual en la cual participan desde los altos mandos hasta los empleados de planta e igualmente las cajeras, distribuidores y colaboradores del supermercado, ya que para los administradores o gerentes es muy importante que todos los empleados asuman compromiso en todo tipo de decisiones y en la creación de estrategias, pues consideran que son ellos quienes más se relacionan con los usuarios y los clientes, por lo que están frente a la atención del supermercado y conocen todo tipo de necesidades que los clientes reportan. De allí que el gran enfoque está en que todas las estrategias estén diseñadas y dirigidas a las necesidades del cliente porque consideran que lo más importante es su satisfacción con los productos y servicios que prestan, teniendo en cuenta la diversidad de su portafolio, la calidad de los productos, los precios bajos y la experiencia de compra, factores que les han permitido ganar reconocimiento y posicionamiento.

De esta óptica se puede inferir que en la mente de sus dirigentes está clara la necesidad de que exista alineación entre la estrategia, la estructura y cultura, y en este sentido, todas sus decisiones y actuaciones están encaminadas a este logro.

Conclusiones y recomendaciones

El análisis anterior permite rebatir de manera parcial la primera hipótesis que afirma que “en los superetes, a diferencia de otro tipo de empresas, existe un modelo de planeación estratégica formal que les permite alinear la estrategia corporativa con la estructura y la cultura organizacional”, porque los supere-

tes investigados no diseñan, ni implementan planes estratégicos formales, sin embargo, sí se guían por un centro inmutable de principios, filosofía y valores que viven y reflejan sus fundadores y líderes. Además, en la mente de sus dirigentes está claro el mapa de navegación a través de la misión, visión y objetivos corporativos. Y si bien no tienen el conocimiento teórico sobre lo que son las estrategias y los planes formales, son conscientes de que una alta calidad a un bajo precio, sumada a un buen servicio al cliente, puede atraer a todo tipo de consumidores y consolidar una estrategia competitiva sostenible.

Esta estrategia competitiva basada en alianzas estratégicas con sus proveedores, así como también en la implementación de estrategias de integración hacia atrás, al poseer (en algunos casos) sus propias empresas proveedoras de productos de primera necesidad como carnes, frutas y verduras, y sus marcas propias hacen que se consoliden como un negocio muy rentable, cada vez más cercano al cliente, con especialización en su nicho de mercado (clases populares) pero con una amplia posibilidad de expandirse hacia otros nichos, por su estrategia de mejor atención con alta calidad y bajo precio.

En cuanto a la estructura organizacional de los superetes, por el hecho de ser empresas de familia tienen claro el concepto de “jerarquía” (padres o hermanos mayores), sin embargo, son organizaciones flexibles, adaptables y permeables a los cambios, que se dejan guiar por el líder visionario y carismático del negocio, al que generalmente profesan un gran respeto. Sus líneas de comunicación son cortas, directas e informales. Esto ratifica la segunda hipótesis: “la estructura organizacional de los superetes es más flexible y adaptable que las estructuras de las grandes empresas”, coincidiendo con el hallazgo de Fernández y Fernández (1988, p. 137) en su investigación para la dirección estratégica: “las pequeñas empresas parecen gozar de ciertas ventajas respecto a las grandes...; ya que tienen organizaciones más flexibles, con líneas de comunicación asequibles entre los distintos niveles, los empleados suelen estar más motivados y menos alienados, y desarrollan una mayor capacidad de asimilación de respuesta al cambio”.

Esta disposición permanente a los cambios se manifiesta en la actividad productiva cotidiana que deja ver innovaciones incrementales (Archillugi, 1988) mediante la generación y/o comercialización de nuevos productos, nuevos procesos, la introducción de cambios en la gestión, en los aspectos organizativos, en el sistema de comercialización, en el sistema financiero, entre otros, o cambios sociales relacionados con el factor humano de la organización (OCDE, 1981). Es decir, su capacidad de supervivencia basada en la figura del empresario les permite innovaciones que sostienen o mejoran su posición competitiva (Morcillo, 1989), vista así la innovación en un sentido amplio y no solo la innovación

tecnológica, como la refieren la mayoría de estudiosos del tema (OCDE, 1981) (citados por González, Jimenez & Saéz, 1997).

En este sentido, en los superetes se corrobora la premisa de Chandler: “*La estructura sigue a la estrategia*”, porque ante las presiones de la competencia estas organizaciones son flexibles, abiertas al cambio, moldeables, pero ante todo comprometidas con los procesos estratégicos, aunque estos no sean de carácter formal.

Pero, sin lugar a dudas uno de los aspectos clave para lograr que haya alineación entre la estrategia competitiva y la estructura organizacional es el trabajo implícito de cultura corporativa que se ha establecido mediante sus formas lingüísticas (lenguajes, mitos, leyendas e historias), así como los ritos y rituales de trabajo, administrativos y de reconocimiento que se dan en el desarrollo cotidiano de las actividades; y sobre todo, se imponen las figuras ejemplares o personajes de la organización como el padre, la madre, el hermano mayor, el tío, que respaldan todo el andamiaje cultural que ha sido heredado de los socios fundadores, pero que ante todo pregonan y viven los principios, las virtudes, los valores, las creencias y la “filosofía de la organización” (Fernández, 2002), lo cual nos lleva a comprobar la tercera hipótesis que afirma que “en los superetes, a diferencia de otras organizaciones, existen condiciones y dinámicas explícitas que les permiten el desarrollo de una cultura organizacional orientada al cambio y la proactividad, lo cual contribuye a dar respuesta efectiva a las expectativas de los empleados, así como a la atención de las necesidades de los consumidores”.

De lo anterior, se infiere que los modelos de planeación estratégica deben ir más allá de un simple mecanismo teórico para realizar planes. Son un proceso que lleva a pensar y a actuar de manera trascendental en pro de la creación de una cultura estratégica, que antes de ser “formal” o “escrita” debe ser vivida en la cotidianidad de la organización. Siendo estos los pilares de un proceso estratégico efectivo, se debe reconocer la importancia y trascendencia del talento humano en dicho proceso, ya que la gestión requiere de líderes comprometidos, participativos y humanos en todas las áreas clave de la organización. Por lo tanto, estos líderes deben tener competencias analíticas y técnicas que les permitan hacer diagnósticos de la situación de la empresa, resolver problemas complejos y tomar decisiones oportunas, como también habilidades humanas que les admitan generar atmósfera de confianza, entusiasmo y compromiso genuino en las relaciones interpersonales. Lo anterior implica tener un alto grado de conocimiento de sí mismo, alto nivel de inteligencia emocional, a fin de que su empatía coadyuve en la comprensión de los sentimientos y aspiraciones de las otras personas, y ante todo la coherencia en sus pensamientos, discursos y actuaciones, ya que como bien lo pregonaba la comunidad indígena Nasa: “*La*

palabra sin la acción es vacía, la acción sin la palabra es ciega, la palabra y la acción fuera del espíritu de la comunidad es muerte”.

Indudablemente, estos líderes propietarios, administradores y/o fundadores tienen pensamiento estratégico porque hacen un estudio empírico e intuitivo de las diferentes variables del entorno, la competencia, los clientes, los proveedores y los grupos de interés como comunidad y gobierno, y por supuesto, un análisis interno que les permite conocer sus fortalezas y debilidades. A partir de este reconocimiento toman decisiones estratégicas que son llevadas de manera inmediata a la acción. Es posible, como ha sucedido en algunos casos, que sus decisiones no sean acertadas por carecer de información veraz y procesada de manera técnica, sin embargo, una característica fundamental de estos dirigentes es su espíritu persistente para afrontar riesgos y continuar luchando a pesar de las adversidades.

Teóricamente se afirma que en una gran mayoría de organizaciones se presenta una “brecha” entre la formulación y la ejecución de los planes estratégicos (Kaplan & Norton, 2000). Es decir, existen excelentes formulaciones que no se ejecutan; sin embargo, en organizaciones como los superetes no hay formulación o registros escritos de los planes por seguir, sino decisiones estratégicas sometidas a la prueba de ensayo y error en su ejecución, con la fortuna de que han podido capitalizar el aprendizaje y disminuir cada vez más los riesgos.

Estos pensadores estratégicos se cuestionan permanentemente en todos los ámbitos de la vida para visionar escenarios posibles y transformadores para su núcleo familiar y el de sus colaboradores haciendo uso de su intuición, sentido común, experiencia y conocimiento como bases para actuar. Sin embargo, estos aspectos no limitan su capacidad de aprendizaje, sino, todo lo contrario, abren las puertas a nuevos aprendizajes. Esto hace que logren acumular conocimiento e información para tomar decisiones, pero ante todo fortalecen su espíritu emprendedor para hacer realidad los proyectos soñados, así como la convicción de que todo es posible de lograr con tenacidad y perseverancia. Por ello, se puede inferir que su forma de pensar es abierta, flexible y sin limitaciones, lo cual les permite aprovechar todas las oportunidades que se presentan en el entorno, a partir de aplicar una planeación estratégica intuitiva tanto en el ámbito personal como en el empresarial porque de hecho se cuestionan también acerca de su propia misión y visión como seres humanos. Lo anterior, reafirma que estos dirigentes son pensadores estratégicos porque “el estratega debe elaborar artesanalmente el pensamiento y la acción, el control y el aprendizaje, la estabilidad y el cambio” (SunTsu, 2008, p. 43).

Sin embargo, desde la nueva realidad de las organizaciones en un mundo globalizado y altamente competitivo, se requiere fortalecer una visión sistémica tanto de las empresas, los sistemas económicos y sociales como del mundo, para no perder de vista las interrelaciones e impactos entre estos subsistemas en los que participan no solamente los clientes, empleados y proveedores, sino todos los *stekeholders* que conforman la red o cadena de valor. Esta es quizás, una de las falencias de este tipo de organizaciones como los superetes que, de manera fragmentada o parcializada, miran determinadas variables del entorno vecino y desconocen los impactos de variables de un sistema o suprasistema superior que cada vez se ve más fortalecido por los procesos de globalización y que, de hecho, en algún momento podrían causarles dificultades.

Hoy es necesario reconciliar el pensamiento científico y el pensamiento intuitivo para abrir paso a unas relaciones de complementariedad entre creatividad, innovación y razonamiento analítico para crear una estrategia o curso de acción que vaya tomando forma en sus etapas de elaboración, formulación e implementación como un proceso efectivo de direccionamiento estratégico, en el que participen todos los *stakeholders* y se consideren todas las variables de los subsistemas, sistemas y suprasistemas interactuantes porque el entorno cambia constantemente, el nivel de incertidumbre aumenta y las situaciones son cada vez más complejas. Por lo tanto, lo que fue una estrategia efectiva en su momento, puede no serlo en otras circunstancias; de ahí la importancia de considerar que “*el éxito a veces acarrea su propio fracaso*” (Serna, 2003).

Una perspectiva posible para ampliar el concepto de lo que es un direccionamiento estratégico efectivo es recurrir a las distintas acepciones de estrategia como lo sugiere Mintzberg (1999) en su libro *Safari a la Estrategia*, y desde esta concepción holística, fortalecer nuestra visión sistémica del mundo. La estrategia es *un plan* como lo pregonaba la escuela de planificación (Ansoff, 1965) porque permite desglosar los planes desde lo corporativo hacia lo funcional y operativo; la estrategia es *un patrón* porque capitaliza las experiencias pasadas y va consolidando modos de actuar coherentes con las capacidades organizacionales tal como lo enseña la escuela de aprendizaje (Lindblom, 1959, 1968; Cyert & March, 1963; Weick, 1969; Quinn, 1980; Prahalad & Hamel principios de los 90); la estrategia es *una posición* única y valiosa en el mercado competitivo, la cual se logra con calidad y servicio de excelencia como lo sostiene la escuela de posicionamiento (Shendel, Cooper & Hatten en los años 70; Porter, 1980 a 1985); la estrategia es *una perspectiva o sueño de una visión* de futuro clara e inspiradora, así como la concibe la escuela empresarial (Shumpeter, 1950; Cole, 1959) y se puede observar en todos los dirigentes de los superetes; y finalmente, la estrategia es *una estratagema o maniobra*, no precisamente para “*burlar o engañar al oponente*”

(SunTsu, 2008), sino para cambiar de rumbo, negociar, crear o innovar cuando la presión del ambiente interno y externo, así lo exijan.

Es posible que el nivel de escolaridad de los cargos operativos pueda dificultar los procesos iniciales y finales en el diseño e implantación de los modelos teóricos de Planeación Estratégica en estas organizaciones. Sin embargo, hay que tener en cuenta que su no aplicación causa retrasos y dificultades en la gestión gerencial, así como en la operación de los negocios. La falta de conocimiento teórico es una determinante en la desfocalización de la estrategia frente a la estructura y la cultura organizacional en los superetes objeto de la investigación.

Sin embargo, un aspecto que contrarresta esta falencia es la presencia de los socios como parte de la estructura organizacional, lo cual ha facilitado el control y la consolidación de los superetes del Valle del Cauca. En este sentido, al constituir el nivel directivo más alto de la organización y estar atentos a las decisiones que se tomen, además de retroalimentar por líneas más cortas y directas al resto de la organización, mantienen un control más cercano y de esta manera pueden actuar más rápido en respuesta a las situaciones que se presentan.

Unida a la informalidad, la poca participación de todos los niveles de la organización en los procesos de diseño estratégico, dificultan la alineación estratégica integral en los superetes del Valle del Cauca, desde el punto de vista de anticipar un resultado deseado mediante la aplicación del concepto y dejar de ser vistas como organizaciones para la subsistencia; sin embargo, no se puede desconocer que hay una interacción viable si se considera que son negocios que tienen trayectoria de varios años y siguen manteniéndose en el mercado.

Actualmente no existen planes de sucesión generacional, que permitan a los superetes proyectar su permanencia y sostenibilidad en el futuro. La formalización de la relación familiar en el entorno laboral podría constituir una base para el desarrollo del negocio bajo premisas claramente definidas. En este sentido esta propuesta podría ser complementada con la incorporación de los preceptos de un gobierno corporativo.

Bibliografía

- ACEVEDO, C., PÁRAMO, D. y RAMÍREZ, E. (2008). *¿Por qué las tiendas de barrio en Colombia no han fracasado frente a las grandes cadenas de supermercados?* Universidad Sur Colombiana y Universidad del Norte.
- AMAT, R.J. (2011- 2012). “Mercados emergentes, las oportunidades hay que crearlas”. Revista Innovación Empresarial Management Society, editada en Perú, Ecuador y Colombia, No. 30, pp. 71-75.
- ANDREWS, K., LEARNED, CHRISTENSEN y GUTH (1965). *Business policy: text and cases*. Homewood, III: Richard D. Irwin.
- ANDREWS, K.R. (1969). *The concept of corporate strategy*. Homewood, I.L.: Irwin.
- ANSOFF, H.I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw Hill.
- ARBELÁEZ, G. y PATIÑO, C. (2007). *Antecedentes, formulación e implantación del direccionamiento estratégico 2007–2012 para la Organización Mercapava S.A.* Trabajo de consultoría.
- ARCHILLUGI, G. (1988). “Allaricerca di una misurazione utile de l’innovazione tecnologica”, *L’industria*, vol. IX, nº 2, pp. 231-264.
- BERNAL, C. (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Bogotá, Colombia. Ed. Prentice Hall.
- BID, EIAP, FGV. (1985). *Proyecto de desarrollo: planificación, implementación y control*. Brasil, México DF: Editorial Limusa.
- CHANDLER, A. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, MA: Massachusetts Institute Technology Press.
- DAVID, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.

- DESS, G. y LUMPKIN, T. (2003). *Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas*. España: Editorial McGraw Hill.
- DRUCKER, P. (1954). *“The practice of management”*. New York: Harper & Row.
- FERNÁNDEZ, J. (2002). *Cultura de la organización y centro educativo*. Tesis doctoral, Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- FERNÁNDEZ, S. E. y FERNÁNDEZ, C.Z. (1988). *Manual de dirección estratégica de la tecnología. La producción como ventaja competitiva*. Madrid: Ariel Economía.
- GODET, M. (2000). *La caja de herramientas de la prospectiva estratégica*. España: Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.
- GONZÁLEZ, A., JIMÉNEZ, J.J. y SÁEZ, F.J. (1997). “Comportamiento innovador de las pequeñas y medianas empresas”. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*. Universidad de Castilla–La Mancha, Vol. 3, No. 1, pp. 93-112.
- HAX, A. y MAJLUF, N. (1993). *Gestión de empresa con una visión estratégica*. Santiago de Chile: Ediciones Dolmen.
- HERNÁNDEZ, R., FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2006). *Metodología de la investigación*, cuarta edición. México: McGraw Hill.
- HILL, CH. y JONES, G.R. (2006). *Administración estratégica, un enfoque integrado*. México: Mc Graw Hill.
- JODELET, D. (1986). *Psicología social. La representación social: fenómenos, concepto, teoría*. Barcelona: Paidós.
- KAPLAN, R. y NORTON, D. (2000). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- KHADEM, R. (2008). *Alineación total*. Bogotá: Editorial Norma.
- KOONTZ, H. y WEIHRICH, H. (2007). *Elementos de administración*. Séptima edición. México: McGraw Hill.
- LONDOÑO, E. y NAVAS, M. (2011). *Comercio tradicional de productos de gran consumo en Colombia : Movilidad del consumidor*. Red de Revistas Científicas de América Latina, El Caribe, España Y Portugal-Redalyc, 15(1), 103–111. Documento en línea: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=89621344012>
- MATAMALA, R. y MUÑOZ, J. (1996). *Administración por políticas Hoshin-Kanri*. Colombia: McGraw Hill.

- MERRON, K.A. (1994). "Creating TQM organizations", *Quality Progress*, vol. 27, No. 1, pp. 51-54.
- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J.(1999). *Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- MORCILLO, P. (1989). *La gestión de la I+D. Una estrategia para ganar*. Madrid: Pirámide.
- MORÉ, E. (2012). *Modelo de dirección estratégico–prospectivo para la competitividad sostenible de la hotelería colombiana. Caso Bogotá*. Santa fe de Bogotá: Universidad Autónoma de Colombia.
- MORGAN, G. (1990; 1986). *Imágenes de la organización*. Madrid: RA-MA.
- NASH, J. (1950). *Equilibrium points in person games. Proceedings from the National Academy of Sciences*.USA.
- Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) (1981). *La medición de las actividades científicas y técnicas (Manual Frascati)*, CDTI, Madrid.
- ORTEGA SAN MARTÍN, F. (2005). *La prospectiva: herramienta indispensable de planeamiento en una era de cambios*. Perú: Concytec. Documento en línea en: www.oeci.es/salactsi/PROSPECTIVA2.PDF, consultado el 8 de septiembre del 2014
- POLIZZI, P. (2010). *Alineamiento organizacional*. Editorial: Visión Humana.
- PORTER, M. (1985). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental SA de C.V.
- PORTER, M., & KRAMER, M. (2006). "Estrategia y sociedad". *Harvard Business Review - America latina*, 14.
- ROBBINS, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación.
- ROMÁN, O., PATIÑO, C., QUINTERO, I., VIDARTE, J. y MORENO, E. (2010). *Pensamiento Estratégico, teoría y casos basados en la experiencia empresarial de Mipymes*. Santiago de Cali: Editorial Bonaventuriana.
- ROMÁN, O. y PATIÑO, C. (2013). *La transformación de la estrategia en la era de la conversación*. *Revista Científica General José María Córdova. Sección de estudios militares*. Vol. 11 No. 12, julio-diciembre. pp. 61-78. Bogotá, D.C.: Sello Editorial ESMIC.
- ROWE, A. (1989). *Gestión estratégica y política de empresa*.

- SALLENAVE, J.P. (2002). *Gerencia y planeación estratégica*. Santafé de Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- SELZNICK, P. (1957). *Leadership in administration. A sociological interpretation*. New York: Harper & Row.
- SEMLER, S. W. (1997). “Systematic agreement: a theory of organizational alignment”. *Human Resource Development Quarterly*, vol. 8, No. 1, pp. 23-40.
- SERNA, H. (2001). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión—Teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores.
- SERNA, H. (2003). *Gerencia estratégica “Teoría—metodología—alineamiento, implementación y mapas estratégicos”*. Bogotá: 3R Editores, pp. 20, 21.
- SCHERMERHORN, J. (2006). *Administración*. México: Editorial Limusa SA.
- SINGH SOIN, S. (1998). *Control de calidad total. Claves, metodologías y administración para el éxito*. México: McGraw Hill, p. 53.
- TAMAYO Y TAMAYO, M. (1995). *El Proceso de la investigación científica*. México: Editorial LIMUSA SA Grupo Noriega Editores.
- THOMPSON, A. y STRICKLAND, A. J. (2003). *Administración estratégica. Textos y casos*. México: McGraw Hill.
- THOMPSON, A., STRICKLAND, A.J. y GAMBLE, J. (2007). *Administración estratégica. Teoría y casos*. México: Mc Graw Hill.
- WHEELLEN, T. y HUNGER, D.(2007). *Administración estratégica y política de negocios. Conceptos y casos*. México: Pearson Educación.
- ZAPATA, A. (2002). *Paradigmas de la cultura organizacional en Colombia*. Cuadernos de Administración. ISSN: 0120-4645. Editorial: Facultad de Ciencias de la Administración Universidad del Valle.

Muchas organizaciones, aun siendo exitosas, siguen buscando nuevas formas de ser competitivas y consolidar una verdadera cultura de misión, visión y valores compartidos, pues reconocen que en esa cohesión se funda su sustentabilidad al tener clara su esencia como negocio, sus aspiraciones o sueños futuros y sus cimientos filosóficos que inspiran e instan a la acción. Esas organizaciones fortalecen su cultura como una forma de cimentar el éxito y manejar parámetros esenciales de mejoramiento continuo que procura la transformación del personal en un equipo sólido, cuya objetividad y consistencia eleva los niveles de creencia en esos valores esenciales ejemplificados y vividos por su líder.

El propósito de esta investigación se centra en identificar el modelo de planeación estratégica aplicado por estas organizaciones, que les permite lograr su misión, avanzar hacia su visión y cumplir con sus objetivos financieros y de mercado, que las consolida como empresas altamente competitivas.



UNIVERSIDAD DE
SAN BUENAVENTURA
CALI

**Av. 10 de Mayo,
La Umbría,
carretera a Pance
PBX: 318 22 00
488 22 22
www.usbcali.edu.co**



ISBN: 978-958-8785-64-6



9 789588 785646