



Revista Venezolana de Gerencia

ISSN: 1315-9984

rvgluz@yahoo.es

Universidad del Zulia

Venezuela

de Weffer, Rixia V.

Formulación de estrategias en empresas de manufactura, distribución eléctrica y minería

Revista Venezolana de Gerencia, vol. 14, núm. 46, abril-junio, 2009, pp. 215-227

Universidad del Zulia

Maracaibo, Venezuela

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29011523005>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

## Formulación de estrategias en empresas de manufactura, distribución eléctrica y minería

de Weffer, Rixia V.\*

### Resumen

Esta investigación analizó el proceso de formulación de estrategias en empresas medianas y grandes ubicadas en manufactura, distribución eléctrica y minería. El fundamento teórico se sustentó en los autores Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; y Lampel, J. (2003), Puerta (2007), Ronda (2004), Gerstein (1988), Morrissey (1996), Kaplan, R. y Norton, D. (2004), Viana, H., Cervilla, M., Avalos, I. y Balaguer, A. El tipo de investigación fue descriptiva y de campo, con diseño no experimental transeccional. La población estuvo representada por 63 empresas inscritas en la cámara de industriales del estado Zulia. Los hallazgos más importantes es la presencia de misión y visión con elementos para cumplir objetivos organizacionales en todos los sectores, presentan en primer lugar los objetivos de crecimiento de la ganancia. Exhiben objetivos para mejorar la calidad del servicio, para aumentar la satisfacción del cliente, para bajar costos unitarios, para reducir costos de retrabajo y finalmente objetivos de retención del personal clave y desarrollo de competencias claves del personal. Se concluyó que las empresas de los sectores de manufactura y minería tienen procesos de formulación de estrategias basado en la intuición, en cambio las empresas del sector de distribución eléctrica realizan la formulación de estrategias como un proceso formal.

**Palabras clave:** Formulación de estrategias, manufactura, distribución eléctrica, minería.

### *Formulation of Strategies in Manufacturing, Electricity and Mining Companies*

### Abstract

This research examined the process of formulating strategies for medium and large companies in manufacturing, electricity and mining. The theoretical foundation was based on the authors Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (2003), Puerta (2007), Ronda (2004), Gerstein (1988),

Recibido: 25-06-08 Aceptado: 21-04-09

\* Doctora en Ciencias Gerenciales. Profesora Titular. Universidad Rafael Bellosillo Chacín. Coordinadora Comité Maestría Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo. E-mail: rixia.villalobos@urbe.edu

Morrissey (1996), Kaplan, R. and Norton, D. (2004), Viana, H., Cervilla, M. Avalos, I. and Balaguer, A. The research was of a descriptive, field type with a non-experimental, trans-sectional design. The population was represented by 63 companies registered with the chamber of industry in the State of Zulia. The most important findings were the presence of mission and vision with elements to meet organizational objectives in all sectors, presenting first the objectives for earnings growth. They exhibit objectives to improve service quality, increase customer satisfaction, lower unit costs, reduce re-working costs and ultimately, goals for retaining key personnel and developing key staff competences. Conclusions were that companies in the manufacturing and mining sectors have strategy formulating processes based on intuition; on the other hand, companies in the electricity distribution sector formulate strategies as a formal process.

**Key words:** Development strategies, manufacturing, electricity, mining.

## 1. Introducción

La competitividad de la empresa es una condición necesaria para permanecer en el mercado, siendo esta situación fuertemente influenciada por los entornos político, económico, social, cultural y tecnológico.

De ese modo las empresas se ven constantemente afectadas positiva y negativamente por esos entornos, es por eso que surge la necesidad de crear planes estratégicos, proyectándose hacia este entorno, adaptando y asimilando en el interior de éstas el funcionamiento del mercado, para así obtener el mayor beneficio en el mediano plazo.

En este sentido se puede expresar que la mejora de la competitividad a través de creación de estrategias está íntimamente relacionada con la capacidad de las empresas para desarrollar metodologías de formulación, implantación y evaluación de estrategias acordes con la naturaleza de su sector, características de su mercado y condiciones de su entorno ambiental.

Según Prahalad (2006), la década de los noventa se puede considerar como el mejor y el peor de los momentos para la estrategia y los estudios de la misma.

Afirman que deben reconsiderarse las herramientas de análisis y los conceptos utilizados para abrir paso a nuevos planteamientos.

En ese momento la mayor preocupación era ponerse a la altura de la mejores empresas de la competencia, por lo cual la estrategia pasa a un segundo plano y los directivos se centraron en la implantación y ejecución de las operaciones de sus empresas, así surge todo un movimiento a favor de, entre otras, la reingeniería de procesos y la reducción de los ciclos de tiempo.

De esta forma, los datos recogidos revelan que gran parte de las empresas han desarrollado una conducta dirigida a responder frente a esta situación con medidas de corto plazo. Es decir, reaccionan tratando de solventar situaciones inmediatas, de carácter coyuntural, sin preocuparse del alcance de las decisiones tomadas, ni de su significación a largo plazo en relación con el nuevo modelo que se quiere implementar.

La mayoría de las empresas entrevistadas en el estudio de Viana Cervilla, Avalos, y Balaguer (1994) manifiestan descuido en todo lo relativo a la formación de sus recursos humanos y a las activida-

des de I&D. Sólo un 16 por ciento de las 600 empresas afirmó tener estrategias formales de I&D y sólo un 18 por ciento lleva a cabo una planificación periódica de las actividades relacionadas con la función de recursos humanos.

Para hablar solo de un aspecto, el relacionado con la tecnología, el planteamiento anterior indica que las actividades de innovación en las empresas venezolanas se han distinguido por el uso de estrategias defensivas según las exigencias inmediatas del entorno, originando pequeños cambios en los productos y los procesos. Apuntan los mismos autores que ha sido muy escaso el desarrollo de productos y servicios novedosos, como estrategia ofensiva.

Esto provoca que las empresas presenten problemas para internalizar una cultura estratégica, por cuanto no poseen herramientas estratégicas y se limitan al uso de planes tácticos.

Por otro lado a nivel internacional, Prahalad (2006) señalan que se carece de un paradigma estratégico coherente y útil para fijar el rumbo de las grandes empresas en un ambiente turbulento que golpea la competitividad de esas empresas.

Aunado a esto, la conducta prevalente en las empresas transnacionales radicadas en la región latinoamericana es la de seguir pautas proporcionadas por la matriz o por las filiales localizadas en países de mayor desarrollo relativo, tanto en materia de productos como de procesos, introduciendo localmente escasas adaptaciones y modificaciones.

Significa que la generación de la estrategia, tanto global corporativa como la funcional, era responsabilidad de la

casa matriz, teniendo control total sobre la definición de estrategias de las filiales.

La mayoría de los teóricos hasta ahora citados creen que los conocimientos de las empresas y sus habilidades para aprender constituyen el eje sobre el que puede elaborarse su estrategia.

En las últimas décadas se ha hecho referencia al concepto de estrategia de manera indiscriminada, bajo la suposición tanto de investigadores como profesionales que están trabajando bajo un mismo modelo. Sin embargo, la estrategia es un concepto multidimensional, con lo cual es francamente difícil llegar a un consenso sobre una definición sobre el término. Los diferentes conceptos de estrategia implican la existencia de perspectivas diversas en sus procesos de formación, siendo necesario proceder a revisar las características distintivas de estos procesos con el fin de identificar el perfil de formación de estrategias en una determinada organización.

La literatura sobre el tema indica, más allá de la clasificación de los trabajos de investigación sobre estrategia que distinguen entre contenido y proceso o entre formulación o generación de estrategias, algunos autores han intentado relacionar el criterio de clasificación con los principios que subyacen en las distintas contribuciones a la dirección estratégica tales como Mintzberg (1998), Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003).

En las últimas tres décadas del siglo XX se observó en el campo de la Administración, el advenimiento y la desaparición de muchas teorías y modas sobre estilos de dirección estratégica en las empresas. Las compañías constantemente se enfrentan a alternativas como

seguir la moda, aferrarse a la tradición o retar el pasado y buscar nuevas perspectivas para un mundo que está cambiando aceleradamente.

El caso venezolano y según lo señala Villalba (2005), adolece de una cultura de planificación sistemática a nivel de mediana y grande empresa, y para empresas pequeñas esta dimensión es desconocida. Aunada a esta dificultad se observa la ausencia de dirección estratégica en las empresas pequeñas y medianas, en cualquier sector de la economía.

Tomando en consideración los planteamientos anteriores la presente investigación tuvo como objetivo general el análisis de la formulación de estrategias en las empresas medianas y grandes de los sectores de manufactura, distribución eléctrica y minería. El tipo de investigación fue descriptiva y de campo, con diseño no experimental transeccional. La población estuvo representada por 63 empresas inscritas en la cámara de industriales del estado Zulia. Los elementos de elección de las empresas de cada sector estudiado responden a las siguientes características, a saber: Grandes y medianas Empresas, Empresas Nacionales, Empresas Transnacionales ubicadas en el Estado Zulia.

Los informantes clave fueron seleccionados atendiendo a las siguientes características de las estructuras organizacionales de ambos grupos de empresas: En las empresas grandes los informantes claves fueron presidentes, gerentes generales y/o gerentes de producción. En el caso de empresas medianas los informantes clave estuvieron representados por los dueños de empresas, gerentes de producción, y gerentes generales.

Se diseñó un cuestionario con 24 ítems, tipo escala de Likert. Se determinó la validez de contenido por 12 expertos y se midió la confiabilidad, Coeficiente Alfa Cronbach (0.99)

## **2. Marco estratégico de las empresas**

Existen varios métodos para formular la estrategia, así como existen varias organizaciones en un contexto industrial. La formulación de estrategias supone tanto un enfoque como una metodología. Es un enfoque porque asume una manera de ver las cosas y la manera en cómo una persona ve las cosas, define su conducta y sus actitudes; una metodología por su sistematización secuencial de pasos a seguir.

Con el objetivo de construir un marco estratégico para el análisis de las empresas medianas y grandes de los sectores de manufactura, distribución eléctrica y minería, se utilizaron los elementos comúnmente utilizados para la formulación de la estrategia, tales como: Visión, bajo la teoría de Thompson y Strickland (2000); Misión, en función de los lineamientos de David (2003); Objetivos, según el Cuadro de mando integral de Kaplan y Norton (2005); Políticas siguiendo a Thompson y Strickland (2000) y Metas, apoyado en el planteamiento de David (2003). Estos elementos constituyeron los aspectos fundamentales para caracterizar e identificar el marco estratégico de las empresas de los sectores de manufactura, distribución eléctrica y minería, como primer paso para determinar cual es su enfoque para la formulación de estrategias.

### **3. Formulación de objetivos estratégicos**

A partir de los años 90, el sistema Balanced Scorecard, también llamado Tablero de Comando o Cuadro de Mando Integral, se ha instalado en el mundo de los negocios como la metodología más rigurosa y eficaz para medir los indicadores del desempeño de una organización (Kaplan y Norton, 2004). Ha significado una herramienta rigurosa para hacer seguimiento y control de planes estratégicos empresariales, puesto que permite medir además de los objetivos duros del negocio como finanzas y ventas también mide aquellos aspectos de la empresa considerados intangibles, tales como el capital humano, la información y la cultura.

En la formulación de objetivos bajo la luz del Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton (2000), se toman en cuenta cuatro indicadores o perspectivas: la financiera, los clientes, los procesos internos y el aprendizaje organizacional, las cuales permiten medir el desempeño organizacional de manera integral.

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: rentabilidad, crecimiento, y valor al accionista. Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son valor económico agregado (eva), Retorno sobre capital empleado (roce), margen de operación e Ingresos.

Responde a las expectativas de clientes, socios y comunidad. Esta pro-

puesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: precio, calidad, tiempo, función, imagen y relación.

Entre los indicadores típicos de este segmento están satisfacción de clientes, reclamos resueltos del total de reclamos, incorporación y retención de clientes y desviaciones en acuerdos de servicio.

En la perspectiva de procesos internos, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, es decir aquellos procesos directamente relacionados con el negocio y de los cuales surge el producto de cuya aceptación depende la satisfacción de las expectativas de clientes, socios y accionistas.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva son: tiempo de ciclo de proceso, costo unitario, niveles de producción, beneficios derivados del mejoramiento continuo.

La cuarta perspectiva, aprendizaje organizacional, se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. Estas capacidades están fundamentadas en las competencias de su gente, el uso de la tecnología, la disponibilidad de información estratégica, la creación de un clima cultural propio. La medición más común de esta perspectiva es la búsqueda en las empresas de los siguientes indicadores: brecha de competencias claves del personal, desarrollo de competencias claves, retención de personal clave y satisfacción del personal.

#### **4. Formulación de estrategias en las empresas**

La aceleración del cambio de la época postmoderna está afectando a la permanencia como válidas, en el mundo de los negocios, de determinadas doctrinas, principios o sistemas, como referencia para la formulación de la acción de futuro. Pero no sólo hay que destacar lo efímero de estos modelos mentales, sino también el fraccionamiento de las distintas escuelas, quizá emulando lo que está ocurriendo en el mercado, o mejor dicho, en los mercados. No obstante, resulta conveniente reconocer cuáles son las distintas tendencias más significativas, aunque sin pretensión de agotar todas las posibles, que aleccionan y dan ejemplo a los profesionales de la gerencia, tanto del lado empresarial, como docente, dando lugar a los llamados modelos de pensamiento estratégico.

En este orden de ideas, Ronda (2004) señalan como resultado del estudio de 27 modelos de dirección estratégica aplicados entre los años 1984 al 2001 en el mundo, mediante el análisis Cluster, demuestra que la dirección estratégica consta de cuatro fases principales: formulación, implantación, ejecución y control. Asimismo, se determinó que la fase a la cual se le ha brindado mayor atención es la formulación.

La implantación, la ejecución y el control, aunque se mencionan como fases, presentan insuficiencias que afectan la ejecución efectiva.

Ronda (2004) indica varios elementos que se hacen presentes en un modelo de formulación de estrategias, de los cuales se hace imprescindible men-

cionar en primer término la interacción de la organización con su entorno, donde el efecto de los factores externos sobre la organización aunque sean del mismo sector de mercado, es único, lo que para una organización constituye una amenaza, para otra puede constituir una oportunidad.

En segundo término la necesaria correspondencia entre pensamiento, actitud e intención durante la formulación de la estrategia, donde es imprescindible el dominio de las herramientas y técnicas de la misma. Es necesaria la integración del nivel estratégico con el táctico y el operativo.

Según Ronda (2004) el pensamiento estratégico es el conjunto de juicios, conceptos y habilidades conceptuales, técnicas y humanas necesarias para realizar, con éxito, el proceso de formulación, implantación, ejecución y control de la dirección estratégica.

Las habilidades conceptuales son las relacionadas con las capacidades para integrar los diferentes niveles de la organización con coherencia y armonía.

Las habilidades técnicas son las relacionadas con el dominio de las herramientas propias para la formulación, la implantación, la ejecución y el control de las estrategias.

Las habilidades humanas tienen que ver con la capacidad de los miembros de la organización para interactuar, fomentar el trabajo en equipos, lograr compromiso, motivación y comunicación efectiva.

Por otro lado, Puerta (2007) señala que pensar estratégicamente es pensar en los supuestos teóricos e históricos que permiten una acción estratégica, es decir

cuales son los acontecimientos que circunscriben a la organización en un momento determinado cuando decide actuar en función de un determinado futuro o determinados posibles escenarios.

Señala el mismo autor que el pensamiento estratégico es sobre las ideas, sobre las teorías, trata las concepciones, las corrientes de pensamiento alrededor de la estrategia.

Afirma Puerta (2007) que el pensamiento estratégico organizacional comprende el contexto, percibe la corriente o la concepción que involucra en un momento dado la forma como la organización formula sus estrategias..

Señala el autor que se circunscribe a lo largo del proceso histórico de las distintas posturas estratégicas. Interpreta el proceso estratégico como la integración del conocimiento, como teoría de estrategia, es fundamentalmente una concepción de síntesis que interpreta desde la perspectiva hermenéutica dialéctica, en tanto que pensar estratégicamente conduce a la antesala de la acción estratégica, se sustenta en la concepción del análisis. Sostiene que puede presentarse el pensar estratégicamente sin que haya pensamiento estratégico, y que por el contrario sin el pensar estratégicamente no hay pensamiento estratégico. Se desprende que el acto en sí de pensar no lo hace estratégico, lo que lo hace estratégico es la intención.

Puerta (2007) informa que el pensamiento estratégico es sobre las ideas, trata las teorías, concepciones, corrientes de pensamiento en torno a la estrategia. Trata sobre los fundamentos de como una organización formula sus estrategias. Por otro lado, pensar estratégicamente se

centra en un contexto específico, en un momento en particular a través de herramientas o enfoques y en los acontecimientos de la experiencia organizacional. Puede que no den lugar a la construcción de nueva teoría, pero brindan una gran cantidad de información sobre experiencias particulares.

Pensar estratégicamente, se vuelve más útil en entornos nuevos o cambiantes cuando la organización se enfrenta a lo desconocido o inesperado y requiere formular nuevas estrategias.

Por su parte Gerstein (1988) indica que el pensamiento estratégico no es precisamente un conjunto de teorías, sino un punto de vista: es el punto de vista del estratega de los negocios que ve el mundo de modo diferente.

Según el autor el estratega ve las actividades de los negocios tal como se desarrollan en el mercado competitivo, no como las entiende la gerencia. El estratega ve la empresa desde el exterior, cual si sus actividades internas se proyectaran en una gran pantalla por medio de una linterna mágica situada en su centro. Ello, en contraste con el gerente operativo, quien tiende a ver la empresa de adentro hacia afuera.

Señala Gerstein (1988) lo esencial de cambiar el punto de vista propio para el desarrollo del pensamiento estratégico. La estrategia puede verse de dos modos, relacionados entre sí pero hasta cierto punto, diferentes: En primer lugar, cabe verla como un conjunto de intenciones a menudo expresadas en forma de un plan estratégico. El plan estratégico se desarrolla como un enunciado de la visión que la empresa tiene acerca del alcance de sus operaciones, de sus metas



y objetivos y de los programas y demás acciones necesarias para lograr el éxito dentro del contexto del ambiente competitivo previsto.

El segundo modo de ver la estrategia es más conductista. Específicamente, la estrategia se considera allí como una pauta de asignación de recursos. Cuando se la examina de este modo, quedan claros dos puntos: En primer lugar que toda empresa tiene una estrategia implícita que puede deducirse por el modo como asigna capital, instalaciones y personas, y por las oportunidades que su gerencia aprovecha como también aquellas de las que tiende a prescindir.

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

Más aún, es posible imaginar el proceso de formulación de estrategias como una serie de decisiones en secuencia que sigan la siguiente lógica: visión estratégica; misión o finalidad de la organización; ámbito de la empresa; posicionamiento competitivo; metas estratégicas; y estrategias y planes de acción de respaldo.

Por otro lado, desde la perspectiva de Morrissey (1996), señala que tener un plan es evitar el desperdicio de las fuerzas internas organizacionales en propósitos de muy poca o ninguna contribución a la razón de ser empresarial. El proceso de planeación debe verse desde tres enfoques, dependiendo de la proporción en

que intervengan tanto la intuición como el análisis.

La presencia de pensamiento estratégico depende en gran medida de la intuición con sólo una modesta cantidad de análisis, la planeación a largo plazo necesita un equilibrio entre intuición y análisis, y la planeación táctica depende en gran medida del análisis que se ayuda de la intuición en calidad de control y equilibrio, principalmente.

El pensamiento estratégico lleva a la perspectiva, la planeación a largo plazo lleva a la posición y la planeación táctica lleva al rendimiento.

Según Morrissey (1996) el pensamiento estratégico es la coordinación de las mentes creativas, es el juicio basado en la experiencia, su propósito es ayudar al empresario a explotar los desafíos futuros, e incorpora: valores, misión, visión y estrategia.

Señala Morrissey (1996) la importancia de los pensadores estratégicos, los cuales son clásicamente los presidentes de unidad, cuya figura es importante para asignar responsabilidades de planeación, tratase del director general, jefes de división, entre otros. La responsabilidad siempre será identificar claramente la dirección de su empresa y entregar resultados que satisfagan al consejo de administración de la misma.

Indica la necesidad de la presencia de valores estratégicos lo que permite tener acuerdos bien claros y definidos sobre los valores de la empresa dado que ayudarán a determinar la tolerancia y el campo de los esfuerzos, establecer los mercados a intervenir, fijar expectativas y prioridades, reclutar personal y determinar el estilo administrativo.

Algunos de los valores estratégicos son: ética, calidad, seguridad, ambiente, innovación, Imagen, hacia la industria y la comunidad, liderazgo, responsabilidad.

Por su parte, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003), proponen un tipología de 10 escuelas que constituyen una representación simplificada de los aspectos más relevantes de las distintas escuelas de pensamiento estratégico. Por tanto, son elaboraciones intelectuales que intentan definir una visión, de acción estratégica para el futuro, o comprensión del mundo presente/futuro.

El esquema de las diez escuelas de pensamiento desarrollado por Mintzberg y *et al.* (2003), es una de las clasificaciones más exhaustivas y completas que abarca una gran parte de los desarrollos realizados en el campo. Establece una clasificación que comprende las diferentes maneras de elaborar la formulación de estrategias (Cuadro 1).

Los enfoques seleccionados permiten revisar algunos autores sobre pen-

samiento estratégico en los últimos 20 años e integrar la literatura sobre el tema dándole la importancia que merece dentro del proceso de formulación de estrategias de las empresas. De esta revisión se seleccionan los enfoques que revisten el análisis de pensamiento estratégico como una teoría, como conjunto de teorías y enfoques que interpretan como se formulan las estrategias. Este es el caso de Puerta (2007) y Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003).

Así, se propone de forma teórica qué circunstancias han de concurrir para que se aplique uno u otro enfoque de pensamiento estratégico, y determina en qué teoría se está fundamentando la empresa para su formulación de estrategias.

Además, la empresa puede identificar dentro del marco de contextualización de cada enfoque cuál es el proceso de formulación de estrategias que quiere seguir y, por lo tanto, cuál es el pensamiento estratégico que le es más correcto aplicar.

**Cuadro 1**  
**Descripción de los diez modelos de las escuelas de formulación de estrategias**

Clasificación general	Enfoque (Proceso)	Escuelas específicas
Escuelas Prescriptivas	Conceptual	Del diseño
	Formal	De la planificación
	Analítico	Del posicionamiento
Escuelas Descriptivas	Visionario	Del entrepreneurship
	Mental	Cognitiva
	Emergente	Del aprendizaje
	De negociación	Política
	Colectivo	Cultural
	Reactivo	Del entorno
Escuelas Integradoras	De transformación.	De la configuración.

Fuente: Elaboración propia adaptada de Mintzberg *et al.* (2003).

Con esta referencia teórica se estudiaron las empresas de los sectores de manufactura, distribución eléctrica y minería del Estado Zulia. Para este propósito se toma la clasificación de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2003) para ubicar las empresas dentro de la escuela al cual corresponde su formulación de estrategias.

## 5. Análisis de los resultados

A continuación se presentan en los cuadros los resultados por sector. En primer lugar se muestran los hallazgos del sector manufactura, luego minería y por último distribución eléctrica. En cada sector se presentan los elementos encontrados que caracterizan las diferentes enfoques para formular estrategias de cada una de las escuelas descritas por Mintzberg *et al.* (2003). Una vez identificados, en cada sector, los elementos típicos de cómo se formulan las estrategias, se comparó con la teoría para concluir finalmente la modalidad de formulación preferida de cada uno de los sectores estudiados.

En el **sector de manufactura** se encontró la existencia de misión con elementos para cumplir objetivos, en segundo lugar la existencia de elementos motivadores en la misión. En cuanto a la visión, se constató que existen elementos para cumplir con objetivos organizacionales, pero por otro lado la visión no tiene elementos de pertenencia que identifiquen al empleado con la empresa. La característica más importante es la existencia de metas que ayudan al cumplimiento de objetivos, sin embargo no se evidencia de manera contundente la presencia de objetivos alineados con la visión.

El proceso más frecuente para la formulación de estrategias es la percepción empresarial. Se observa que en casos muy puntuales se desarrolla la estrategia corporativa y la tecnológica de manera simultánea. Por otra parte, la característica más importante de los tipos de estrategias es la presencia de estrategias para un programa de cooperación conjunto, no hubo acuerdo sobre la existencia de estrategias para un programa de investigación y desarrollo, sin embargo hubo acuerdo significativo para la existencia de estrategias a nivel general de toda la empresa.

En el caso de los accionistas, se presentan en primer lugar los objetivos de crecimiento de la ganancia y en segundo lugar los objetivos de crecimiento del mercado. En cuanto a los clientes presentan la existencia de objetivos para mejorar la calidad del servicio y en segundo lugar las empresas exhiben objetivos para aumentar la satisfacción del cliente. En relación con los procesos, la existencia de objetivos para bajar costos unitarios y objetivos para reducir costos de re-trabajo.

En cuanto al aprendizaje, lo más importante es la presencia de objetivos de desarrollo de competencias claves del personal y en segundo lugar, de objetivos retención del personal clave. En tercer lugar, se ubican los objetivos para reducir la brecha de competencia.

En cuanto al **sector de Distribución Eléctrica** se observó la presencia de misión con elementos para cumplir objetivos y elementos motivadores, todos con alta e igual importancia, se observó la existencia de visión con elementos para cumplir objetivos y visión con elementos

de pertenencia dentro de las empresas del sector. También se observó la presencia de metas que ayudan al cumplimiento de objetivos y presencia de objetivos alineados con la visión. Por otro lado se constató conocimiento de las políticas por parte del personal de la empresa.

Se observó la presencia de todos los procesos formales dentro de la formulación de estrategias incluyendo la definición de estrategias tecnológicas. También presencia de estrategias para un programa de cooperación conjunto, no así en relación a estrategias para un programa de investigación y desarrollo.

No hubo evidencia clara de la existencia tanto de objetivos de crecimiento de la ganancia y objetivos de crecimiento del mercado. Se constató la existencia de objetivos para mejorar la calidad del servicio y objetivos para aumentar la satisfacción del cliente. Existencia de objetivos para bajar costos unitarios, para aumentar beneficios del mejoramiento continuo y para reducir costos de retrabajo, existencia tanto de objetivos de desarrollo de competencias claves del personal, como objetivos de retención del personal clave y objetivos para reducir la brecha de competencia.

En lo que respecta al **sector Minero** todos los elementos del marco estratégico, tales como misión con elementos para cumplir objetivos y misión con elementos motivadores se presentan con la misma importancia. Los resultados obtenidos reflejan que los elementos para cumplir objetivos presentes en la visión obtuvieron mayor acuerdo que la presencia de elementos de pertenencia en la visión de dichas empresas. En el caso de metas que ayudan al cumplimiento de ob-

jetivos y presencia de objetivos alineados con la visión fue positivo el hallazgo. También se encontró amplio conocimiento por parte del personal de las políticas de la empresa. Hubo acuerdo en cuanto a la alineación de estrategias con la alta dirección de la empresa.

Asimismo, el sector Minero exhibe a estrategias a nivel general de toda la empresa y presencia de formulación de estrategias solo por percepción empresarial.

Hubo hallazgos de objetivos de crecimiento de la ganancia y en segundo lugar objetivos de crecimiento del mercado. También existencia de objetivos para mejorar la calidad del servicio y en segundo lugar las empresas exhiben objetivos para aumentar la satisfacción del cliente. En cuanto a procesos se constató presencia de objetivos para bajar costos unitarios y en segundo lugar uso de objetivos para reducir costos de retrabajo. Y finalmente se corrobora la existencia de objetivos de retención del personal clave y en segundo lugar desarrollo de competencias claves del personal.

## **5. Conclusiones**

El análisis dirigido a determinar los procesos de formulación de estrategias de empresas grandes y medianas ubicadas en los sectores de la manufactura, distribución eléctrica y minería permite presentar las conclusiones que continuación se describen, correspondiendo respectivamente a cada sector estudiado.

Se concluye que los procesos de formulación de estrategias de las empresas ubicadas en los sectores de Manufactura y Minería corresponden al enfoque visionario, un enfoque estudiado y

caracterizado por la escuela del entrepreneurship, el cual establece la formulación de estrategias como un proceso visionario, de intuición.

El enfoque de la intuición es considerada como una perspectiva integrada, como un sentido de dirección a largo plazo, como una visión del futuro de la organización. Las empresas estudiadas ubicadas en este sector, son en su mayoría de mediano tamaño lo que justifica el enfoque poco formal y mas orientado al protagonismo de dueños y gerentes generales, que operan en empresas familiares.

Este enfoque, en marcado contraste con la escuela de la planificación, señala que la estrategia existe implícitamente en la mente del lider, lo cual ilustra el comportamiento de los dueños y gerentes de empresas estudiadas en los sectores de manufactura y minería.

La escuela que ilustra este comportamiento es la segunda categoría de escuelas sobre pensamiento estratégico, incluye aquellas que adoptan un enfoque descriptivo de los aspectos específicos del proceso de decisión estratégica y que, por tanto, se centran en mostrar, descriptivamente, cómo y por qué se formulan y se desarrollan las estrategias en la empresa.

En el caso de las empresas ubicadas en los sectores de Distribución Eléctrica, se concluye que las estrategias son formuladas bajo el enfoque formal, este enfoque basado en la formalización de etapas fue estudiado y caracterizado por la escuela de la planificación, el cual exhibe la formulación de estrategias como un proceso formal.

La formulación por etapas, para alcanzar un ajuste, encaje o alineamiento

entre el entorno y las capacidades internas de la organización, lo cual puede extenderse a múltiples contextos solo es posible en empresas mas estructuradas, de mayor tamaño o bajo la dirección de niveles jerárquicos de organizaciones burocráticas. Este es el caso de las empresas estudiadas en el sector de distribución eléctrica.

Esta experiencia la narran las escuelas preocupadas por el cómo se deberían formular las estrategias. En conjunto forman lo que se denomina el pensamiento estratégico racional que engloba la concepción convencional de la formulación estratégica y es de carácter normativo.

Los resultados evidencian que aun cuando las escuelas de formulación estratégica fueron diseñadas para empresas que funcionan en contextos desarrollados, son útiles para estudiar y comparar el desempeño de empresas en contextos de menor nivel de desarrollo y situadas dentro del contexto histórico y económico del país.

Es importante resumir que no se evidenció la existencia de sistemas de planificación rigurosa, a excepción de la empresa de generación y distribución eléctrica del estado, el resto se basa en la experiencia de sus dueños y las pautas de empresa internacionales. Asimismo, no existe algún establecimiento de los encuestados que disponga de infraestructura de investigación y desarrollo, esto representa una clara debilidad de las empresas de los sectores estudiados. Un porcentaje minoritario se apoya con las cámaras empresariales, universidades públicas, y otras empresas para desarrollar programas conjuntos que mejoren su respuesta a las regulaciones tributarias,

leyes ambientales y responsabilidad social pero excluyen el uso de capacidades tecnológicas para productos comunes.

Atendiendo a estas características, al abordar empresas grandes y medianas en los sectores de manufactura, minería y distribución eléctrica se evidencia que posee más ventajas que desventajas en cuanto al manejo de sus enfoques estratégicos, hecho importante pero no suficiente para garantizar a dichas organizaciones obtener su competitividad, sostenibilidad y desarrollo de manera armónica con sus propósitos y las necesidades de sus clientes y relacionados.

## Referencias bibliográficas

- David, Fred (2003). **Conceptos de Administración Estratégica**. Prentice Hall Hispanoamérica, S.A. 9na. Edición México.
- Galván, Inmaculada (2003). La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas. Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. [Disponible: <http://www.eumed.net/tesis/>] Consultada 13 de Marzo 2006.
- Gerstein, Marc (1988). **Encuentro con la tecnología. Estrategias y cambios en la era de la información**. Addison-Wesley Iberoamericana, México.
- Innovared (2005). **Manual Básico de Innovación para PYMES**. [Documento en Línea] [Disponible: <http://www.innovared.net/html/index.php>] Consultado: 28 de Octubre de 2005.
- Kaplan, Robert y Norton, David (2000). **Cuadro De Mando Integral**. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, Robert. y Norton, David (2004). **Mapas Estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles**. Barcelona: Harvard Business School Press.
- Mintzberg, Henry y Brian, Joseph. (1993). **El Proceso Estratégico**. México. Prentice Hall.
- Mintzberg, Henry; Ahlstrand, Bruce y Lampel, Joseph (2003). **Safari a la Estrategia**. Buenos Aires. Granica.
- Morrissey, George (1996). **Pensamiento estratégico**. Edit. Prentice Hall. Hispanoamericana SA. España
- Porter, Michael (1980) **Estrategia Competitiva**. Editorial CECSA. México.
- Prahalad, Coimbatore Krishnarao (2006). **Estrategia Corporativa**. Líderes del Management. Ediciones Deusto. Barcelona
- Puerta, Robin (2007). **En Torno al Pensamiento Estratégico Organizacional**. Escree Publicidad. Maracaibo. Venezuela
- Schein, Edgar (1988). **La cultura empresarial y el liderazgo**. Una visión dinámica. Plaza & Janes. Barcelona
- Testa, Pablo (2000). Capacidades tecnológicas en los sectores conexos a la industria petrolera y petroquímica. **Espacios**. Vol. 21 (3). Pp(28-42).
- Thompson, Arthur y Strickland, Alonzo (2000). **Administración Estratégica. Conceptos y Casos**. Editorial McGraw-Hill. 11ª. Edición. México.
- Viana, Horacio; Cervilla, María; Avalos, Ignacio y Balaguer, Antonio (1994). La capacidad tecnológica y la competitividad de la industria manufacturera. **Espacios: Revista Venezolana de Gestión Tecnológica** Vol. 15, Nro. 1. Pp. (5-33).
- Villalba, J. (1996). **Menú Estratégico. El arte de la guerra competitiva**. Ediciones IESA.