



Revista Científica General José María  
Córdova

ISSN: 1900-6586

revistacientifica@esmic.edu.co

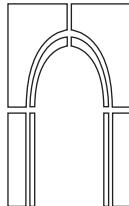
Escuela Militar de Cadetes "General José  
María Córdova"  
Colombia

Román Muñoz, Olga Herminda; Patiño Vargas, César Augusto  
La transformación de la estrategia en la era de la conversación  
Revista Científica General José María Córdova, vol. 11, núm. 12, julio-diciembre, 2013,  
pp. 61-78  
Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova"  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=476248925004>

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

Revista científica "General José María Córdova", Bogotá, D. C. (Colombia)  
Sección Estudios militares. Vol. 11, Núm. 12, Año 2013, julio-diciembre.  
REVCGJMC.11(12): 61-78, 2013



# La transformación de la estrategia en la era de la conversación\*

Recibido: 26 de mayo de 2013. ● Aceptado: 24 de septiembre de 2013.

Transforming the Strategy in the Age of Conversation

Transformer la stratégie à l'ère de la conversation

Transformar a estratégia na era da conversação

Olga Herminda Román Muñoz<sup>a</sup>  
César Augusto Patiño Vargas<sup>b</sup>

\* Artículo original, asociado al proyecto de investigación "Alineamiento entre estrategia, estructura y cultura para lograr competitividad en los Superetes del Valle del Cauca", Grupo GEOS (Economía, Gestión, Territorio y Desarrollo Sostenible), Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Buenaventura, Cali.

a) Tecnóloga en Gestión de Instituciones y Programas de Desarrollo Social de la UNAD. Licenciada en Matemáticas y Física de la Universidad de Nariño. Administradora de Empresas de la UNAD. Especialista en Alta Gerencia de la Universidad de Nariño. Magíster en Educación: Desarrollo Humano de la Universidad de San Buenaventura Cali. Comentarios a: ohroman@usbcali.edu.co; ohroman@gmail.com

b) Administrador de Empresas de la Universidad ICESI. Especialista en Finanzas de la Universidad EAFIT. Magíster en Administración de la Universidad del Valle. PhD (c) en Estudios Económicos de la Universidad de La Habana Cuba. Comentarios a: capvarga@usbcali.edu.co; cesar.sion@gmail.com

**Resumen.** Con el objetivo de identificar los elementos que permiten la alineación de la estrategia competitiva con la estructura y la cultura organizacional, se hace el estudio en seis superetes [anglicismo de los EE. UU., de super(mercado) y el sufijo diminutivo -ete, 'micromercado', 'tienda de autoservicio' (nota del editor)]<sup>1</sup> ubicados en el Valle del Cauca, Colombia, bajo la metodología de estudio de caso, durante el periodo comprendido entre octubre de 2011 y julio de 2013. Se parte de la hipótesis que en este tipo de negocios debe existir algún modelo de planeación estratégica formal que les ha permitido ser competitivos y adaptables a los cambios, porque a pesar de la entrada de grandes y modernas superficies multinacionales, estos han seguido un proceso de consolidación y crecimiento expansivo. Sin embargo, a diferencia de un modelo formal, uno de los resultados más importantes encontrados en la investigación, tiene que ver con la imperativa necesidad de mirar las organizaciones con un enfoque sistémico y considerar la transformación del concepto de estrategia desde un cimiento de orden cultural, porque estamos frente a un nuevo tipo de personas, llámense empleados, consumidores u otro grupo de partes interesadas, que interactúan por los medios en la denominada era de la conversación.

**Palabras Clave.** Estrategia, estructura, cultura organizacional, pensamiento estratégico, era de la conversación, superetes.

**Abstract.** In order to identify the elements that allow the alignment of competitive strategy with organizational structure and culture, the paper considers the study of six superettes [super(market) + diminutive -ette, 'village store' or 'minimarket' with some of the self-service features of a supermarket (editor's note)] located in the Valle del Cauca, Colombia, under the case study methodology, during the period between October 2011 and July 2013. The assumption is that in this business, there must be some formal strategic planning model that has allowed them to be competitive and adaptable to change, because despite the entry of large multinationals and modern surfaces, they have followed a process consolidation and expansive growth. However, unlike a formal model, one of the most important results found in the research, has to do with the imperative of looking at organizations with a systemic approach and consider the transformation of the concept of strategy from a foundation of cultural because we are facing a new kind of people, whether they are employees, customers or other stakeholder group , which interact by the media in the so-called Age of Conversation.

**Keywords.** Strategy, Structure, Organizational Culture, Strategic Thinking, Age of Conversation, Superettes.

**Résumé.** Afin d'identifier les éléments qui permettent l'alignement de la stratégie concurrentielle avec la structure et la culture organisationnelle , l'étude réalisée dans six supérettes [1959, le Monde; mot angl. des États-Unis, de super(marché), et suff. -ette, 'libre-service', 'minimarchés' (note de la rédaction)] situés dans le Valle del Cauca , en Colombie, en vertu de la méthodologie des études de cas, au cours de la période entre Octobre 2011 et Juillet 2013. L'hypothèse est que dans cette affaire, il doit y avoir un modèle formel de planification stratégique qui leur a permis d'être compétitifs et de s'adapter au changement , parce que malgré l'entrée des grandes multinationales et surfaces modernes, ils ont suivi un processus la consolidation et la croissance expansive. Cependant, contrairement à un modèle formel ,l'un des résultats les plus importants trouvés dans la recherche, a à voir avec l'impératif de regarder organisations ayant une approche systémique et d'envisager la transformation de la notion de stratégie d'une fondation de la culture parce que nous sommes

---

1 Los superetes 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, distribuyen productos de consumo masivo pertenecientes a la canasta familiar, que tienen un número de empleados entre 30 y 200, ventas anuales entre 6 mil y doce mil millones de pesos, cajas registradoras de 5 a 10 y un área superficial entre 800 y 1500 metros cuadrados.

confrontés à un nouveau genre de personnes , qu'ils soient employés, des clients ou d'autres groupes d'intervenants qui interagissent par les médias à l'ère dite de la conversation.

**Mots-clés.** Stratégie, structure, culture organisationnelle, pensée stratégique, l'ère de la conversation, supérettes.

**Resumo.** A fim de identificar os elementos que permitem o alinhamento da estratégia competitiva com estrutura e cultura organizacional, o estudo feito em seis superetes [palavra inglesa dos EUA, de super(mercado) e do sufixo -ete que dá idéia de pequenez, 'loja de conveniência', 'minimercados' (nota do editor)] localizadas no Valle del Cauca, na Colômbia, sob a metodologia de estudo de caso, durante o período entre outubro de 2011 e julho de 2013. O pressuposto é que neste negócio, deve haver algum modelo de planejamento estratégico formal que lhes permitiu ser competitivo e adaptável a mudanças, porque, apesar de a entrada de grandes multinacionais e superfícies modernos, eles têm seguido um processo consolidação e crescimento expansivo. No entanto, ao contrário de um modelo formal, um dos resultados mais importantes encontrados na pesquisa, tem a ver com o imperativo de olhar para as organizações com uma abordagem sistêmica e considerar a transformação do conceito de estratégia de uma fundação cultural porque estamos diante de um novo tipo de pessoas, sejam eles funcionários, clientes ou outros grupos interessados , que interagem com a mídia na chamada era da conversa.

**Palavras-chave.** Estratégia, estrutura, cultura organizacional, pensamento estratégico, era da conversação, superetes.

## Introducción

En la actualidad, la cultura en una organización representa esa ficha clave del rompecabezas, que juega un papel fundamental en el tan anhelado desarrollo humano, social y empresarial. Se ha demostrado, insistentemente, que por medio del perfeccionamiento en las habilidades, actitudes, costumbres y comportamientos, las empresas se hacen más fuertes y estables en el mercado; prueba de ello se refleja cuando se hace una mirada al contexto internacional: Canadá, Alemania, Japón y Corea son países que adoptan esta filosofía de éxito, permitiendo el fortalecimiento y desarrollo de sus empresas (Aktouf, 2001).

El cimiento de la cultura organizacional radica en que las personas, los grupos, los departamentos, y la organización, desarrollos 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 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), que, de hecho, contribuyen o entorpecen el cumplimiento de la misión, la visión, los objetivos y la estrategia corporativa.

La cultura organizacional, considerada como ventaja competitiva, se ve proyectada en cinco factores fundamentales: aprendizaje organizacional, calidad, productividad, servicio al cliente e innovación, lo que implica una dinámica continua donde es necesario adaptarse al cambio de acuerdo al contexto. La cultura organizacional debe transformarse buscando adaptarse a las necesidades de su entorno tomando como norte la estrategia corporativa, ya que “uno de los mayores errores gerenciales está en separar la cultura organizacional de las estrategias corporativas”. (Serna, 2008, 134).

Una consideración importante para esta adaptación a los nuevos contextos, sugiere tener en cuenta que “la revolución digital ha cambiado para siempre el equilibrio de fuerzas entre personas e instituciones. Si los responsables de marketing quieren comprender y ofrecer valor a clientes y ciudadanos exigentes, deberán concentrarse en conocer a las personas. Para ello deberán invertir en nuevas tecnologías y analítica avanzada para obtener más información del comportamiento de cada persona, pues la tecnología permite segmentar cada vez más el mercado identificando rasgos o perfiles diferenciados de sus consumidores”. (Rodriguez, 2012, 8). Esto, indudablemente va de la mano con un trabajo serio en el ámbito cultural, que debe considerar el análisis de las variables tanto internas como externas que impactan, permean y moldean la cultura de la empresa. “Para cultivar eficazmente relaciones significativas con sus clientes, las empresas deberán comunicarse con ellos de formas que sus clientes perciban como valiosas. Esto implica participar con él en todo su ciclo de vida, construyendo comunidades de interés *online* y *offline*”. (Rodriguez, 2012, 8).

A pesar de esta imperativa necesidad de trabajar los factores culturales, estratégicos y organizacionales para lograr la competitividad de las empresas en estos nuevos escenarios mediados por las tecnologías de la información y la comunicación, son escasos los estudios que se han hecho al respecto y, más aún, en pequeñas empresas como los superetes. Por ello, la pregunta ¿cómo alinear la estrategia corporativa con la estructura y la cultura organizacional, para lograr ventajas competitivas sustentables en los superetes del Valle de Cauca? adquiere relevancia y pertinencia en esta nueva era de la conversación, así como cubre un vacío de investigación sobre el comportamiento organizacional, la estructura y el pensamiento estratégico en este tipo de empresas.

En este trabajo se presenta, en primer lugar, el análisis teórico de los conceptos clave que se ponen en discusión en la investigación, así como las principales hipótesis planteadas. En segundo lugar, se abordan los aspectos metodológicos que contribuyen al desarrollo del proceso investigativo y el trabajo de campo. En tercer lugar, se expone una síntesis de los principales resultados encontrados, haciendo énfasis en la necesidad imperativa de transformar el concepto de estrategia a tono con el nuevo tipo de empleados, de consumidores y, en general, de los distintos grupos de interés que actúan en el nuevo contexto organizacional, mediado cada vez más por las tecnologías de la información y la comunicación, el cual requiere ser abordado desde un enfoque sistémico que funda sus bases en la cultura corporativa, porque los principales protagonistas en la era de la conversación son las personas que piensan, crean, innovan y revitalizan las organizaciones.

Finalmente, en el artículo se plantean los principales aspectos que invitan a la discusión académica y las conclusiones del proceso investigativo, que dejan insinuadas varias inquietudes para continuar indagando y profundizando en el estudio de las pequeñas y medianas empresas como los superetes, en futuras fases de la investigación.

### **Planteamiento teórico e hipótesis**

La alineación o alineamiento organizacional es un reto administrativo y gerencial que implica lograr que las personas trabajen con un propósito común y unas líneas integradas de acción, eliminando obstáculos que impidan que todos avancen en torno a cumplir la misión y hacer realidad la visión. Entre los planteamientos teóricos que promulgan este concepto, están los de Kaplan y Norton (2004), con su propuesta de cuadro de mando integral que se constituye en una herramienta que permite clarificar y traducir la estrategia a términos operativos, identificar objetivos, indicadores, metas, programas y planes de acción, que serán la base para estructurar el sistema de gestión de recursos humanos y así *alinear* a las personas con la estrategia. Para ello, definen cuatro perspectivas

que integran las dimensiones básicas de la empresa: la financiera, la comercial o del cliente, los procesos internos del negocio y la gestión humana basada en la capacidad de innovación, aprendizaje y adaptación.

Otro concepto que apoya de manera particular la alineación que debe existir entre la estrategia y la estructura es el de Chandler (1962) con su polémica premisa: “la estructura sigue a la estrategia”, en la que atribuye a la estrategia la cualidad anterior e independiente que condiciona luego a la estructura, posterior y dependiente que se deriva de la estrategia para poder cumplir una función efectiva.

La estructura organizacional, representada como el tradicional organigrama que refleja la manera como las diversas partes de una organización están ordenadas formalmente en términos de sus relaciones jerárquicas, la división de tareas y los canales de comunicación que vinculan el trabajo de los diversos individuos y grupos, se constituye en uno de los grandes desafíos de la gerencia para lograr la alineación, ya que “en la práctica es más fácil hablar de las buenas estructuras que crearlas en verdad” (Shermerhorn, 2006). Luego, una organización eficaz sería aquella que logra agregar valor a cada una de sus interrelaciones y no pierde de vista cuál es su contribución para lograr la misión, avanzar hacia la visión, cumplir los objetivos y hacer realidad la estrategia.

En todo caso, las posibilidades de lograr una alineación entre la estrategia, la estructura y la cultura de la empresa, están determinadas por sus recursos intangibles que son las personas que piensan y potencian la organización, ya que el alineamiento se fundamenta y constituye desde el soporte humano requerido para hacer realidad su estrategia, que busca crear mayor valor en un contexto o mercado determinado. Es decir, alinear organizacionalmente no es otra cosa que gestionar el talento 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 (Khadem, 2008).

Esto lleva a reconocer la importancia y la necesidad de un trabajo de fortalecimiento de la cultura corporativa para lograr organizaciones flexibles, abiertas al cambio, adaptables, pero; ante todo, comprometidas con los procesos estratégicos en ambientes altamente competitivos como los de hoy. Sin embargo, el pensamiento de considerar las organizaciones como culturas en las que hay un sistema de significados, premisas, valores y costumbres que comparten los miembros de la misma, es un fenómeno relativamente nuevo. Hasta mediados de la década de los 80, se pensaba básicamente en las organizaciones como un medio racional para coordinar, controlar y supervisar grupos de personas. El enfoque predominante era la estructura funcional y vertical, compuesta por departamentos especializados, jerarquía marcada y relaciones precisas de autoridad generalmente centralizada. Pero las organizaciones hoy, son mucho más que eso, y requieren ser vistas como sistemas sociales que tienen una identidad o sello distintivo que se genera por la interacción de sus miembros. Estas pueden ser reacias o dúctiles, hostiles o agradables, innovadoras o mesuradas. Esta manera de ver las organizaciones permite concebirlas como estructuras con diferentes sensaciones y de un carácter distintivo o singular. Mintzberg, Ahlstrand y Lampel manifiestan que “(...) sólo puede mantenerse la ventaja en el mercado cuando esta se basa en recursos originales, imposibles de imitar y para los cuales los competidores no pueden encontrar sustitutos (...) estos atributos objetivos se reducen a aquello que es único en una organización como sistema cultural”. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel, 1999, 334).

Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland (2012, 98) apoyan esta premisa cuando afirman “la complejidad social y la ambigüedad causal son dos factores que inhiben la capacidad de los rivales de imitar los recursos y capacidades más valiosos de una empresa. La ambigüedad causal dificulta en

gran medida descubrir cómo un recurso complejo contribuye a una ventaja competitiva y por ende cómo imitarlo exactamente".

La cultura organizacional en sus aspectos nucleares de contenido y significado está compuesta por la misión, la visión, los valores, las normas, las costumbres, los aprendizajes institucionales, así como los formales o expresivos tales como los comportamientos, lenguaje 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. De allí la importancia que tiene la cultura en la vida de los integrantes de una organización y, por ende, en la posibilidad de generar como grupo, ventajas competitivas sustentables difíciles de imitar.

La cultura como variable independiente, afecta a las actitudes y conductas de los colaboradores y esto se sintetiza en el concepto de *institucionalización*, que se evidencia 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 *cultura organizacional* (Robbins, 2004). Así lo ratifica Méndez (2006) cuando define la cultura organizacional como "la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y los diferencia de otros institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales". (Méndez, 2006, 91).

La cultura equivale al *modo de vida* de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas, técnicas, prácticas, entre otros. En este sentido, todos los seres humanos están dotados de cultura, pues forman parte de algún sistema cultural. En consecuencia, toda persona tiende a ver y juzgar las otras culturas desde el punto de vista de la suya; de ahí nace el concepto de *relativismo*: las creencias y los comportamientos sólo se pueden comprender en relación con su contexto cultural (Donaldson, 2001), pues en él se van fortaleciendo ese sistema de significados compartidos o *verdades* que distinguen a una organización de otra. Por ello, la esencia de la cultura de una empresa se expresa en el grado de autonomía o libertad que existe en sus unidades u oficinas; en el grado de lealtad, compromiso y sentido de pertenencia de sus miembros; en la manera de negociar, tratar, conquistar y servir a sus clientes. Cada organización cultiva y mantiene su propia cultura que empieza a ser reconocida por sus peculiaridades a través de elementos y relaciones que crean un patrón único que la diferencia de las demás. La cultura, como la personalidad de un individuo, es única, y por tanto en ella se puede cimentar una fuente inagotable de ventaja competitiva.

La literatura ha distinguido tradicionalmente entre cultura fuerte y cultura débil. Es fuerte cuando sus valores son compartidos intensamente por la mayoría de los empleados e influyen en sus comportamientos y expectativas. La cultura representa el universo simbólico de la organización y proporciona un referente de estándares de desempeño entre los empleados e impacta la satisfacción del empleado y, por ende, repercute en la satisfacción del cliente, porque la cultura influye en la puntualidad, la productividad, la preocupación por la calidad y el servicio al cliente, entre otros tantos factores, hasta tal punto que puede ser generadora del éxito o del fracaso empresarial.

La cultura expresa la identidad de la organización y se constituye, en el transcurso del tiempo, en un fuerte referente de competitividad, porque impregna todas las prácticas de la empresa y refleja toda la complejidad de representaciones sociales que se constituyen en modalidades de pensamiento práctico, orientadas hacia la comunicación, la comprensión y el dominio del entorno social, material e ideal (Jodelet, 1986), así como ese sistema coherente de significados que une a todos los miembros en torno a un propósito común, una misión, una visión, unos mismos objetivos y modos de actuar;

así, la cultura sirve de enlace entre el presente y el pasado y, por tanto, contribuye a la permanencia y cohesión de la organización.

O'Reilly y Chatman (1996, citados por Pfeffer, 2000), expresan "el compromiso es un mecanismo importante mediante el cual es posible construir culturas fuertes". En consecuencia, los miembros de la organización aprenden, transmiten y comparten la cultura. En otras palabras, la cultura organizacional representa las normas informales no escritas que orientan el comportamiento y las acciones diarias de los miembros de una organización para alcanzar los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2002).

Para Fernández (2002) la cultura se define como "un sistema de valores, nacido, desarrollado y consolidado en un entorno determinado, que se expresa y transmite a través de una red de símbolos (ritos, mitos, pautas de conducta, artefactos, etc.) históricamente determinado y determinante, y que al ser más o menos compartido por los subgrupos de la organización presta por una lado la necesaria integración, y por otro, da lugar a las diferentes subculturas, entre las que con frecuencia se origina el conflicto más o menos manifiesto por el acceso al control tanto ideológico como de los medios con que cuenta la organización para la consecución de sus fines". (Fernández, 2002, 11).

Este autor hace una clasificación de los componentes de la cultura organizacional al dividirlos en formales o expresivos y nucleares (Tabla 1). A partir de su propuesta, se agregan los conceptos de misión y visión, los cuáles se constituyen en elementos vitales para una organización, igual que los valores, que se definen como las creencias básicas que tienen las personas, les dan sentido a sus actuaciones y son sólidos a lo largo del tiempo (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009).

**Tabla 1.** Componentes de la cultura organizacional.

Componentes de la cultura organizacional	Formales o expresivos	Artefactos materiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología</li> <li>• Distribución del espacio</li> <li>• Decoración de edificios</li> <li>• Forma de vestir</li> </ul>
		Formas lingüísticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lenguaje</li> <li>• Mitos, leyendas e historias</li> </ul>
		Personajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundadores</li> <li>• Héroes</li> <li>• Líderes</li> </ul>
		Ritos y rituales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ritos sociales y de comunicación</li> <li>• Ritos de trabajo</li> <li>• Rituales administrativos</li> <li>• Rituales de reconocimiento</li> </ul>
	Nucleares	De contenido y significado	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores</li> <li>• Creencias</li> <li>• Costumbres</li> <li>• Normas</li> <li>• Presunciones básicas: Misión, Visión</li> </ul>		

**Fuente:** Adaptado y complementado a partir del documento de Caracterización de la Cultura Organizacional USB, Cali, elaborado por Vesga (2011), con base en Fernández J.M. (2002).

Los valores están enmarcados como la filosofía, las estrategias y los objetivos que se tornan importantes para las personas, los cuales definen las razones para hacer lo que hacen. Sirven como justificaciones aceptadas por todos los miembros, donde en muchas empresas pueden considerarse el rasgo fuerte o núcleo principal de sus negocios (Chiavenato, 2002) porque los principios y valores determinan el modo de actuar de esa organización y establecen la forma en que se toman las decisiones y se miden sus consecuencias. “Cuando uno basa su vida en principios, el 99 por ciento de las decisiones ya están tomadas” (Arango, 2005, 1). Sin importar qué tipo de principios tiene una persona, las decisiones se tomarán con base en ellos.

Las premisas compartidas son las ideas y sentimientos subyacentes, que los miembros de una cultura dan por sentadas y que consideran ciertos (Hellriegel et ál., 2009). Otros autores como Chiavenato las consideran presunciones o presupuestos básicos, los cuales constituyen el nivel más íntimo, profundo y oculto de la cultura organizacional. Son las creencias inconscientes, percepciones, sentimientos y presupuestos dominantes en las personas.

Las normas regulan las conductas de los colaboradores y se consideran como elementos clave de los procesos de trabajo en equipo. Cuando son ampliamente compartidas en toda la organización, estas se convierten en una unidad más de la cultura y su principal función es regular y estandarizar la conducta. (Hellriegel et ál., 2009).

En este nuevo contexto organizacional mediado cada vez más por las potentes tecnologías de la información y la comunicación que han acelerado los procesos de hibridación cultural, es imperativo comprender el impacto de estos factores en las relaciones empleador-empleado, empresa-cliente, proveedor-empresa e incluso empresa versus competidores, porque estamos frente a un nuevo tipo de personas que viven en un mundo digital, son talentosos, se adaptan fácilmente a los cambios y se caracterizan por su ferviente deseo de independencia, autonomía y libertad: “La irrupción de una nueva generación de jóvenes en el mercado laboral está sacudiendo las prácticas tradicionales para atraer, desarrollar y retener el talento dentro de las organizaciones. La generación “Y”, personas nacidas luego de 1980, tienen un perfil distinto al que las empresas están acostumbradas. Exigen carreras más aceleradas, mayor libertad y un claro equilibrio vida personal-laboral. Su vida personal está por encima de lo profesional, tienden a cambiar de trabajo en períodos de dos a cuatro años, y le dan más importancia a los desafíos que a la estabilidad”. (Bellora, 2012).

Pero, de igual forma se debe tener en cuenta que estamos frente a un nuevo tipo de clientes: formados, exigentes y con una enorme capacidad para hacerse escuchar en cualquier ámbito del negocio. “Los viejos consumidores han dado paso a los *prosumidores*, sujetos activos que participan del mismo proceso de la construcción de la marca a través del diálogo abierto con otros consumidores y con las propias compañías. El número de emisores y receptores –esta misma distinción empieza a ser obsoleta y quizás habría que hablar de *emidores*– se ha multiplicado de forma exponencial en la llamada web 2.0 y las viejas inercias de comunicación han saltado por los aires. Se estima que la mitad de los usuarios de redes sociales genera o lee comentarios sobre marcas que afectan a la decisión de compra”. (Martinez, 2012).

Hoy las personas tienen otras expectativas y una visión diferente del mundo. “Estamos frente a un cambio generacional fundamental, que arrancó hace algunos años pero que se ha ido exacerbando de una manera muy agresiva y se ha acentuado durante los últimos cinco años, con la expansión del acceso a internet y con la proliferación de los dispositivos que permiten interactuar de manera visual y en tiempo real con fuentes de información. Es una situación nueva, antes era imposible siquiera pensar o soñar algo así”. (Ayala, 2010).

Lo anterior, obliga a revisar las viejas prácticas de gestión del talento humano, así como las tradicionales relaciones cliente-empresa, porque la evolución de los medios está jugando un rol decisivo en la forma de entender los productos y los servicios, no solo en términos del tiempo, duración o lugar, sino también en los hábitos de los consumidores, en su perfil, en su conducta, así como en su forma de percibir el mundo. Según Aguilera (2011), los medios han pasado de los átomos a la interacción, de aparatos estáticos a los medios móviles e individuales, de la centralización a la descentralización (Tabla 2) configurando lo que se puede denominar hoy: la era de la conversación.

Esta nueva generación que interactúa hoy en los medios, se caracteriza por ser nómada, tener unas relaciones y una vida líquidas (Bauman, 2006), así como pregonar y defender con ahínco su derecho a la libertad, la igualdad, el respeto y la dignidad. Este nuevo consumidor es *social* en el uso de la tecnología y democrático en el uso de la conversación. “Los móviles, las redes sociales, los medios de producción al alcance de todos han llevado a la democratización de la conversación (...) La única posibilidad que tiene la empresa a la hora de seguir trabajando para difundir sus mensajes, es comprender los códigos encriptados de la cultura 2.0. Y eso significa *revolución*”. (Polo, 2012, 14).

**Tabla 2.** Evolución de los medios

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

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

Esta revolución no solo debe darse en las estrategias de marketing, sino en todos los aspectos clave del negocio. El nuevo escenario donde el talento joven resulta altamente volátil y difícil de entender bajo los paradigmas tradicionales de la gestión humana, requiere un cambio fundamental en la manera de administrar las organizaciones, así como nuevas maneras de llegar e involucrar a los clientes cada vez más formados y exigentes, que reclaman su participación en el diseño y desarrollo del producto que requieren. Hoy es imposible responder competitivamente con las viejas prácticas de saturación y centralización de la información. “Cuando desde hace 100 años, la publicidad ha funcionado con formatos que ahora se desmoronan, y ahora los nuevos medios no admiten fácilmente el concepto de “publicidad”, la función publicidad no debe evolucionar. Debe transformarse” (Polo, 2012, 14).

Y junto con la publicidad deben transformarse todas las funciones clave de la empresa hacia unas relaciones más cercanas con el cliente y, de hecho, con sus empleados que son la fuente básica para generar ventaja competitiva.

En el nuevo paradigma de complejidad y cambios permanentes donde la hibridación cultural se hace cada vez más fuerte por la presencia de las potentes tecnologías de información y la comunicación que derriban barreras geográficas, demográficas, culturales, sociales y temporales, inexorablemente los gerentes de las empresas deben romper sus propios esquemas mentales para ver las organizaciones como sistemas abiertos, es decir, como un todo compuesto por elementos íntimamente solidarios entre sí y articulados dentro de una red de redes en, total interdependencia, y reconocer que un trabajo fuerte de orden cultural es inaplazable para comprender estas nuevas relaciones y lograr la competitividad (Román, Arbeláez & Patiño, 2013) porque, sin lugar a dudas, la formulación de la estrategia y su implementación están relacionadas con un proceso colectivo y cooperativo, donde la interacción social, las creencias, los valores y los principios compartidos juegan un papel fundamental para la cohesión del grupo y la lucha por alcanzar una misión y una visión compartidas, tal como lo conciben Rhenman y Normann desde la Escuela Cultural de Pensamiento Estratégico y lo sostiene Andrews (1971) en su texto *The Concept of Corporate Strategy* en el que plantea: "unido al concepto de estrategia, se presentan sus factores determinantes. Se realiza un análisis de las oportunidades, peligros, fortalezas, debilidades, así como sus valores personales y la responsabilidad social". Estos conceptos también son reconocidos y reiterados por Selznick (1957) y Porter (1980, 1985) por considerarlos cruciales para cimentar el éxito de cualquier empresa.

Con base en estos razonamientos se formulan las siguientes hipótesis que serán sometidas a la prueba empírica 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 a la proactividad, que contribuye a dar una respuesta efectiva a las expectativas del nuevo tipo de empleados, así como a la atención de las necesidades del nuevo tipo de consumidores.

## Metodología

Con el propósito de corroborar las hipótesis planteadas e identificar los elementos que permiten la alineación de la estrategia competitiva con la estructura y la cultura organizacional, se desarrolló el proceso investigativo en seis superetes ubicados en el Valle del Cauca, Colombia, bajo la metodología de estudio de caso, durante el periodo comprendido entre octubre de 2011 y julio de 2013. 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 dirige a aquellos establecimientos comerciales que distribuyen productos de consumo masivo pertenecientes a la canasta familiar que tienen un número de empleados entre 30 y 200, ventas anuales entre 6 mil y doce mil millones de pesos, cajas registradoras de 5 a 10 y un área superficial entre 800 y 1500 metros cuadrados.

Para la construcción de los casos y el logro de los objetivos del proyecto, se realizó un diagnóstico analítico-descriptivo de cada uno de los superetes, que permitía identificar el tipo de estructura, los enfoques estratégicos aplicados y los factores que impactaban la cultura organizacional. Para esta última variable, se elaboró una herramienta de medición, la cual se construyó bajo los parámetros expuestos por Abad Arango (1997), en el texto *Control de Gestión, Metodología para diseñar, validar e implantar sistemas de control de gestión en entidades del sector público*, realizando algunos ajustes y modificaciones pertinentes para su contextualización a los objetivos del proyecto. De igual forma se elaboró una encuesta con el propósito de que las personas plasmaran sus opiniones para llegar a un resultado que permitiera precisar cómo se vive, percibe y caracteriza la cultura en las empresas objeto de investigación.

En ella se analizaron 12 variables que inferían en los modelos de conducta y comportamiento de los individuos dentro de la organización, partiendo de su propio juicio.

Las variables consideradas son: forma de dar órdenes, desarrollo de las reuniones, manejo de conflictos, claridad de los objetivos estratégicos, innovación, comunicación, descripción del trabajo, delegación, percepción sobre calidad, evaluación de desempeño, espíritu de equipo, compromiso con la misión y la visión de la empresa. Adicional a esto, se pretendía conocer cómo las personas se identificaban con la filosofía, principios y valores de la empresa y cómo era percibido el enfoque estratégico de la organización desde el punto de vista personal.

El análisis de esta confrontación teórico-empírica y la aplicación de las diversas herramientas de investigación permiten inferir los siguientes resultados a nivel general, ya que los seis casos construidos serán objeto de publicación en un libro virtual que complementa esta entrega de resultados preliminares.

## Resultados preliminares

Los superetes objeto de investigación son: Mercar, El Rebajón, Superinter, El Changarro del Farol, Mercamio y Mercapava, catalogados como supermercados independientes (ya que no pertenecen a ninguna cadena nacional, ni multinacional). Estos se ubican en un mercado altamente competitivo y agresivo, dominado por grandes superficies como Carrefour, Price Smart, Makro y superficies nacionales como Alkosto, Súper Tiendas Olímpica y Almacenes La 14, entre otras.

Las multinacionales han diseñado estrategias intensivas para penetrar y ganar participación en el mercado, sin embargo, los superetes se han dirigido 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, en el que 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 a día porque a este segmento se suman los de ingresos medios y bajos.

Para esta enorme población, el canal tradicional para la compra de los productos de la canasta familiar son las tiendas de barrio, los minimercados y los superetes. Así lo corrobora el estudio realizado por la *Strategy Research Corporation*, que encuentra que las personas de menores ingresos que se surten en el canal tradicional (tiendas, minimercados y superetes) representan aproximadamente el 90,1% de la población, al tiempo ostentan el 44% del poder de compra y adquieren el 58% de los productos de consumo masivo del país (Román, Arbeláez & Patiño, 2013). Esta es una gran oportunidad que aprovecha este tipo de negocios al dirigir sus estrategias de precios competitivos y productos de calidad, al alcance de todos los segmentos de población.

Efectivamente, esta situación se pudo comprobar en el proceso investigativo, ya que los superetes comenzaron su idea de negocio con un enfoque de subsistencia e informalidad dirigiéndose a segmentos de bajos ingresos o *clases populares* (Siloé en el caso de Superinter y Santa Helena en el caso de Mercar). Sin embargo en la medida que han crecido, han situado sus establecimientos comerciales en puntos estratégicos de la ciudad, como los límites de las comunas entre estratos medios y altos (Por ejemplo Meléndez, Ciudad Jardín, El Caney), de tal manera que lo han hecho asequible para todos, incrementando cada vez su base de clientes y logrando un crecimiento expansivo y acelerado. Incluso, en los últimos años han buscado sitios estratégicos a los que también pueden acceder los estratos altos, dado que su estrategia ha sido *excelente calidad a bajo precio* en productos como carnes, frutas y verduras que son de primera necesidad para todo tipo de consumidores.

Ante la posición anterior, se puede afirmar que teóricamente los superetes aplican la estrategia del *proveedor del mejor costo*, según el concepto de *estrategias genéricas* de Porter (1980) en la que se da al cliente un precio justo por más características y mayor valor, por lo cual estos negocios pueden atraer a todo el mercado, en su conjunto, y no necesariamente dirigirse a un segmento específico. Sin embargo, lo hacen de manera implícita y no mediante un plan estratégico formal.

Para mantener esta promesa de valor al cliente, algunas acciones estratégicas emprendidas por los superetes son: las alianzas estratégicas con los proveedores, con quienes mantienen una estrecha relación basada en descuentos por la venta de sus productos en grandes volúmenes, que incluso no logran hacer las grandes cadenas (es el caso del aceite de cocina en el que reportan las mayores ventas del mercado). Además, apoyan el desarrollo de promociones, degustaciones, premios e incentivos por la compra, obsequiando productos complementarios o accesorios. Sumado a esto, realizan alianzas para incrementar las ventas, hacen negociaciones directas con los productores, fabricantes y cultivadores optimizando la cadena de valor al reducir intermediarios en el negocio, lo cual permite un margen importante para manejar precios competitivos. Otro aspecto clave para mantener estas buenas relaciones y alianzas es el pago oportuno de los suministros, a diferencia de las grandes cadenas que pagan a 60 y 90 días. De igual forma, hacen rotación permanente de los productos garantizando frescura y calidad. Su enfoque de rentabilidad está basado en el lema de *ganancias a precios justos*.

Internamente trabajan en el mejoramiento continuo de sus procesos básicos basados en mayor flexibilidad, agilidad y enfoque en el cliente, para lo cual sitúan sus 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, como lo harían en la *tienda de la esquina*. De igual forma, con su ubicación estratégica en estantes abiertos y amplios, hacen visible los productos de mayor consumo, para facilitar al cliente su acceso a ellos y la optimización de su tiempo, tan importante hoy para el nuevo tipo de consumidores que valoran mucho *el tiempo libre*. Otra modalidad creciente que aplican los superetes es la comercialización de *marcas propias* basadas en las alianzas con los proveedores, lo cual garantiza su estrategia de calidad a bajos precios.

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, es 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 la que el trato es impersonal y se limita a un número más en las estadísticas del negocio. Esto corrobora el hallazgo de Amat, en el sentido de que "se está gestando el cambio en estos países en que 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 mejore su capacidad adquisitiva". (Amat, 2012, 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.

En los seis superetes se encuentra una similitud en cuanto al lema que refleja su propósito misional basado en una cultura de servicio al cliente, 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 la generación de un sentido de pertenencia y compromiso porque "la empresa brinda la oportunidad de trabajar y superarse" (según lo manifiestan los empleados), considerando además 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.

Otro aspecto que cabe destacar, es que en este tipo de negocios, todos los empleados tienen la mentalidad para ser *multitarea*. Es decir, cada uno debe tener la capacidad y la humildad para realizar cualquier función dentro de la empresa. Incluso el Gerente da muestras de humildad, recogiendo cajas o ubicando los productos en las góndolas para dar ejemplo de lo que espera de sus empleados, así mismo, reitera permanentemente los principios y valores de la organización, haciendo énfasis en que todos son parte importante de la empresa, porque el buen servicio proviene de las relaciones basadas en las aptitudes, el entusiasmo, la pasión y el alto grado de compromiso de los individuos.

Lo anterior lleva a comprobar que el lenguaje, los relatos, expresiones y mitos son parte importante en el trabajo cultural de los superetes, porque ilustran de manera cotidiana lo valioso de la persistencia, la perseverancia y la pasión por lograr las metas, así como sus líderes se constituyen en las figuras ejemplares y facilitadores del cambio cultural, porque son quienes mejor representan y viven los valores de la empresa al reflejarlos en el trato con sus clientes y empleados.

Sin lugar a dudas, estas organizaciones son la expresión de su realidad cultural y buscan cada vez adaptarse a un mundo de constante cambio, mediante la consecución de una mayor productividad y por consiguiente de una competitividad basada en el reconocimiento de la premisa de que el *talento humano* (llámese empleado, cliente o proveedor) es el principal factor que le genera ventajas

competitivas sustentables, y por consiguiente se enfocan en el fortalecimiento de unas relaciones duraderas con los diferentes *stakeholders* transformando su concepto de estrategia desde esa base cultural.

## Conclusión

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 superetes investigados no diseñan, ni implementan planes estratégicos formales, sin embargo, si se guían por un centro inmutable de principios, filosofía y valores que viven y reflejan sus fundadores y líderes.

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 esa realidad cultural, refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad que influye directamente en el desempeño estratégico de la organización.

Efectivamente, a pesar de que en los superetes no existe una gestión de la cultura organizacional como un trabajo recurrente que pretenda de manera explícita *fortalecer la cultura*, en general, son negocios de tipo familiar, en el que existe un reconocimiento de principios y valores de los fundadores, que han logrado pasar de generación en generación y que han hecho perdurable la empresa, porque se basan en la tenacidad, la voluntad, el deseo de superación, la constancia y la pasión por mantener y sacar a flote el negocio que representa, en primera instancia, el sustento de su núcleo familiar y el de sus colaboradores.

De allí que una frase que llama la atención de los investigadores es que “la necesidad educa el esfuerzo” (según uno de los empresarios). El trabajador coloca todo su ímpetu, voluntad y esfuerzo en cumplir su función y conservar su puesto, porque sabe que representa, casi que la única posibilidad de dar satisfacción a las necesidades básicas de él y las de su familia en un medio tan complejo que se caracteriza por presentar altos niveles de desempleo.

Además, el hecho de ser empresas de familia, hace que tengan claro el concepto de *jerarquía* (padres o hermanos mayores), lo cual las lleva a ser 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. Esto ratifica la segunda hipótesis coincidiendo con el hallazgo de Fernández & Fernández (1988, 137) en su investigación para la dirección estratégica: “las pequeñas empresas parecen tener ciertas ventajas respecto a las grandes (...) ya que tienen organizaciones más flexibles, con líneas de comunicación cortas y directas entre los distintos niveles, los empleados suelen estar más motivados y menos alienados, y desarrollan una mayor capacidad de asimilación de respuesta al cambio”. (Fernández & Fernández, 1988, 137).

Estos cambios se manifiestan en la actividad productiva cotidiana que dejar ver innovaciones incrementales (Archillugi, 1988) mediante la generación y/o comercialización de nuevos productos, nuevos procesos, la introducción de cambios en la gestión (organizativos, en el sistema de comercialización, en el sistema financiero, etc.) 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 llevar a cabo innovaciones que sostienen o mejoran su posición competitiva (Morcillo, 1989), vista así la innovación en un sentido amplio y no sólo la innovación tecnológica como la refieren la mayoría de estudiosos del tema (OCDE, 1981), (citados por González, Jimenez & Saéz, 1997).

De esta forma, la cultura eficaz que se vive en los superetes, está representada por la coherencia con los requerimientos que le plantea el medio en el que actúa y las condiciones del equipo humano que ha sido seleccionado dentro de la organización, en la que se da una gran importancia a la capacidad de la alta gerencia para enfrentar los cambios, proyectar, diseñar y planificar el estado futuro deseado, para lograr que la organización se mueva hacia la consecución de una misión y el sueño de un futuro promisorio (visión). Los cambios son producto del crecimiento de estas organizaciones en cuanto a los planes que desarrollan, la diversificación de sus acciones, la especialización de sus actividades, el liderazgo de sus miembros y por las características del mercado donde actúan y compiten (Zapata, Rodríguez & Sánchez, 2008).

Sumado al análisis anterior, sus líderes tienen claro que en el cliente está fundada la sustentabilidad del negocio, por ello, de manera empírica pero muy efectiva, aplican las estrategias de marketing, que llevan a comprobar la tercera hipótesis planteada: en los superetes, a diferencia de otras organizaciones, existen condiciones y dinámicas explícitas que permiten el desarrollo de una cultura organizacional orientada al cambio y la proactividad, que permite atender los requerimientos de un nuevo tipo de empleados, así como responder a las necesidades del nuevo tipo de consumidores. Estas estrategias de marketing son planteadas y ejecutadas por los superetes de la siguiente forma:

- Enfoque en un excelente producto que satisfaga las necesidades del cliente, procurando innovar permanentemente en su manera de llegar a él.
- Un precio competitivo y *justo* por una calidad comparable al de las grandes cadenas de hipermercados.
- Una plaza clara y bien definida, pero con la opción de asequibilidad para cualquier segmento de población.
- Promociones e incentivos permanentes para aumentar los niveles de venta, y a la vez premiar a los clientes fieles, y finalmente,
- el reconocimiento y la seria consideración de las partes interesadas o socios del negocio (proveedores, clientes, empleados y demás grupos de interés) con un fortalecimiento cada vez mayor de las relaciones (incluso con los competidores de su mismo grupo estratégico), mediante alianzas estratégicas que tienen como propósito fundamental conseguir resultados que favorezcan a todo el conjunto. Es decir, están basadas en la consecución del *bien común* sustentados en un mutuo respeto, transparencia, honestidad y justicia.

Por consiguiente, el antiguo concepto sobre estrategia que la define como la aplicación de fuerzas a gran escala contra algún enemigo, entra a ser revaluado en la era de la conversación. Ya no se trata de “la estrategia como estratagema o maniobra realizada con la intención de burlar a un oponente o competidor” (concepto tomado desde sus orígenes militares, con el gran filósofo militar chino Sun Tzu (400 a.C) referido por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1999).

Hoy la concepción, definición e intención de hablar de estrategia como aquel juego que implica ganar o perder, o como el reflejo de esa dicotomía a la que tradicionalmente se enfrenta el ser humano en la que hay siempre un fuerte o un débil, o es blanco o negro, amigo o enemigo, bueno o malo y niega la existencia de aquellas circunstancias intermedias (o puntos grises) en las que no necesariamente debe haber un ganador y un perdedor, ha cambiado radicalmente, porque el éxito de unos, no implica inexorablemente el fracaso de los otros. En el nuevo contexto empresarial, en el que las relaciones se están fortaleciendo cada vez más por el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación, este concepto pasa a ser revaluado, porque ya no se trata del éxito de unos a expensas de los otros, sino el éxito de todos a través de crear escenarios cooperativos que lleven a la competitividad de todo el sector.

Es tal el efecto e impacto que esta nueva concepción y aplicación de estrategia tiene en los consumidores que uno de ellos manifiesta: "he llegado al punto de considerarme parte de la familia empresarial que conforma esta organización, que en muchas ocasiones siento que no es un lugar al que vengo de compras, sino un lugar donde me reúno a conversar". De hecho, los empresarios se sienten satisfechos con estas manifestaciones porque, de alguna manera, están alcanzando objetivos inimaginables para ellos, porque el propósito no es sólo vender, sino conocer a sus compradores y estrechar cada vez más las relaciones.

Por ello, entre los retos inaplazables para los dirigentes de los superetes, está el de asumir con mayor decisión el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, porque tienen claro que hoy en día deben escuchar la voz del cliente, para el mejoramiento del producto y del servicio, y estas nuevas tecnologías, que facilitan la conversación y optimizan el uso del tiempo, son definitivas para el éxito de los negocios. De allí que algunas de las propuestas de los empresarios, en sus propias palabras, son:

- Educar la mente hacia el entendimiento de las nuevas tendencias sociales y culturales que se han gestado con la acelerada evolución de los medios de comunicación móviles e individuales para captar las nuevas oportunidades que se abren para la satisfacción de las necesidades humanas a través de las empresas, de allí que uno de los empresarios ratifica que la fórmula del éxito está en: tendencias + intuición = oportunidades. Sin embargo, deja claro que las relaciones son el motor y la base de esas oportunidades, esas relaciones para ser duraderas deben estar fundadas en los aspectos éticos y morales.
- Abrir *tiendas virtuales* en donde los clientes puedan escoger el producto y solicitarlo a domicilio. De hecho, algunos de estos negocios ya ofrecen esta opción a sus clientes, para responder de manera óptima al uso de su tiempo. Sin embargo, una idea clave es involucrar a sus empleados en el uso profesional pero individual de los medios sociales, para atender las demandas de los clientes, porque en primer lugar los medios sociales se basan en comunicación (muchas veces uno a uno) personal y, en segundo lugar, se valora el impacto que pueda tener un blog corporativo, comparado con lo que podrían ser varios blogs (e incluso cuentas de *Twitter* personales) de empleados de confianza que logren proyectar la identidad de la empresa.
- Dinamizar el uso de las bases de datos de los clientes para seguir estrechando relaciones y consolidar el trato personalizado que consulte sus necesidades y cumpla sus expectativas, promesa de valor que, sin lugar a dudas, los superetes están dispuestos a cumplir de manera responsable y oportuna.

Con base en las anteriores reflexiones y propuestas lanzadas por los empresarios participantes en el proceso de investigación, se puede reafirmar la importancia que tiene la cultura organizacional

para la transformación de la gestión estratégica y, por ende, de las estrategias operativas, funcionales y corporativas en la denominada era de la conversación, porque frente a los nuevos desafíos que plantea la globalización, la clave está en acercarse y acercar a las personas a través de las tecnologías de la información y la comunicación, para consultar sus necesidades, tener en cuenta sus expectativas, cumplir sus deseos y proyectar su desarrollo en un ambiente laboral ameno, que potencie el talento y funde las bases de un compromiso real con la estrategia planteada por la empresa, con un enfoque hacia la satisfacción de las necesidades humanas.

El punto de partida, entonces, se constituye en la concepción de las personas como el principal capital con que cuenta la empresa, concibiendo, a su vez, a la organización como un espacio en el que las personas viven, se desarrollan e invierten la mayor parte de su tiempo y, por consiguiente, debe proporcionarles un mejoramiento en su calidad de vida a través de generar condiciones óptimas, una permanente preparación y formación técnica y/o profesional y, en general, una adecuada gestión de la empresa que genere un alto nivel de motivación, satisfacción y adecuado clima de trabajo porque un factor clave del éxito o fracaso en la gestión de las organizaciones radica en su cultura organizacional. "El éxito de las organizaciones será de aquellos gerentes que puedan manejar el cambio; pero el manejo del cambio, por lo general, requiere de empleados comprometidos". (Dessler, 1997). Así lo ratifica Serna (2008) al afirmar que "la puesta en marcha de las estrategias gerenciales, deberá considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan".

Finalmente, es importante dejar claro que estas conclusiones tienen un carácter aproximativo y parcial, ya que el proceso de investigación continuará hasta marzo de 2014 abordando otras experiencias de empresarios de los superetes de la región norte del Valle del Cauca.

## Bibliografía

1. Abad, A. D. (1997). Control de Gestión, Metodología para diseñar, validar e implantar sistemas de control de gestión en entidades del sector público. Bogotá: Interconed Editores.
2. Aguilera, J. (2011, 112–135). La era de la conversación. Memorias VII Simposio Latinoamericano de Comunicación Organizacional. Universidad Autónoma de Occidente.
3. Aktouf, O. (2001). La Administración: entre tradición y renovación. Cali: Artes Gráficas del Valle.
4. Andrews, K. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Homewood III: Dow-Jones Irwin.
5. Amat, R.J. (2011- 2012). Mercados emergentes, las oportunidades hay que crearlas. Revista Innovación Empresarial Management Society, Editada en Perú, Ecuador y Colombia 30, 71–75.
6. Arango R., P. (2005). Fundamentación de la bioética: Necesidad de principios. ¿Pero cuáles principios? Extraído el 28 de Agosto de 2012 desde <http://www.bioetica-debat.org/modules/news/article.php?storyid=63>
7. Archillugi, G.(1988): *Alla ricerca di una misurazione utile dell'innovazione tecnologica, L'industria* 10 (2), 231-264.
8. Ayala, O. (2010). Educación, urge un cambio. Revista Dinero 346, en marzo de 2010.
9. Bauman, Z. (2006). Vida Líquida. Barcelona: Paidós Ibérica.
10. Bellora, C. (2011-2012). ¿Por qué odiamos a la generación Y. Revista Innovación Empresarial Management Society, Editada en Perú, Ecuador y Colombia 30, 46-47.
11. Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass: The MIT Press.
12. Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: Mc Graw Hill.
13. Dessler, G. (1997). Administración de Personal. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

14. Donaldson, T. (2001). *Values in Tension: Ethics Away from Home*. Harvard Business Review 74, 48-62.
15. Fernández, S. E. & Fernández, C.Z. (1988). Manual de dirección estratégica de la tecnología. La producción como ventaja competitiva. Madrid: Ariel Economía.
16. Fernández, J. (2002). Cultura de la organización y centro educativo. Tesis doctoral, Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
17. González, A., Jiménez, J.J. & 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 3(1), 93-112.
18. Hellriegel, D., Jackson, S.E. & Slocum, J.W. (2002). Administración: un enfoque basado en competencias. 9 ed. Colombia: Thompson.
19. Jodelet, D. (1986). Psicología Social. La representación social: fenómenos, concepto, teoría. Barcelona: Paidós.
20. Kaplan, R. & Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos. Harvard Business School. Barcelona: Publishing Corporation.
21. Khadem, R. (2008). Alineación Total. Santa Fe de Bogotá: Editorial Norma.
22. Martínez, P.D. (2011-2012). Las marcas y las redes sociales. Revista Innovación Empresarial Management Society. Editada en Perú, Ecuador y Colombia 30, 40-44.
23. Méndez, C. (2006). Transformación cultural en las organizaciones. Un modelo para la gestión del cambio. Bogotá: editorial Limusa & Editorial Universidad del Rosario.
24. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia. Una visita guiada por la jungla del Management estratégico. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
25. Morcillo, P. (1989). La Gestión de la I+D. Una estrategia para ganar. Madrid: Pirámide.
26. Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). (1981). La medición de las actividades científicas y técnicas (Manual Frascati), CDTI, Madrid.
27. Pfeffer, J. (2000). Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades. México: Editorial Oxford University Press.
28. Polo, F. (2011-2012). La gestión de la reputación 2.0. Revista Innovación Empresarial Management Society. Editada en Perú, Ecuador y Colombia 30, 12-16.
29. Porter, M.E. (1980). Estrategia Competitiva. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
30. Porter, M.E. (1985). Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.
31. Robbins, Stephen. (2004). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educación.
32. Rodríguez, M.J. (2011-2012). Carta del Director: Cambiar la forma de hacer las cosas. Revista Innovación Empresarial Management Society. Editada en Perú, Ecuador y Colombia. 30, 8.
33. Román M., O.H., Arbeláez, G. & Patiño, C. (2013). Pensamiento Estratégico, un cambio de paradigmas administrativos en la era de la conversación. International Review of Business Research Papers. ISSN: 1832-9543, 9(2). February 2013. Special Spanish Issue, 83-108.
34. Selznick, P. (1957). Leadership in Administration. A sociological interpretation. New York: Harper & Row.
35. Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica. Bogotá D.C.: 3R Editores.
36. Shermerhorn, J.R. 2006, Administración. México: Editorial Limusa S.A.
37. Thompson, A.A., Peteraf, M.A., Gamble, J.E. & Strickland. (2012). Administración Estratégica, teorías y casos. México: McGraw Hill.
38. Vesga R.J. (2011). Caracterización de la Cultura Organizacional. USB Cali.
39. Zapata, D.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.
40. Zapata, D.A., Rodríguez, R.A. & Sánchez, M.I. (2008). Cultura organizacional en empresas colombianas: Estudios de caso. Colombia: Publicación Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.