

## **La formación y aprobación de la estrategia en las grandes empresas del Ecuador: un estudio del caso**

### **The formation and approval of the strategy in the large companies of Ecuador: a case study**

Santiago Najera, PhD.

*Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ecuador*

María Auxiliadora Guerrero Bejarano, MBA

*Universidad Internacional del Ecuador, Ecuador*

Autor por Correspondencia: [snajera072@puce.edu.ec](mailto:snajera072@puce.edu.ec), [maguerrerobe@uide.edu.ec](mailto:maguerrerobe@uide.edu.ec)

Fecha de recepción: 30 de Abril de 2017 - Fecha de aceptación: 30 de Junio de 2017

#### **Resumen**

Las decisiones que se toman dentro de las empresas afectan el desempeño de las mismas, por este motivo se vuelve importante tanto para los académicos como para los profesionales entender cómo se definen y aprueban las estrategias en las organizaciones.

**Palabras claves:** decisions; estrategias; empresas

#### **Abstract**

The decisions that are made for the companies affect their performance, for this reason it becomes important for academics and practitioners to understand how strategies are defined and approved in organizations.

**Key word:** decisions; strategy; organization

## Introducción

Sin lugar a duda la formación de las estrategias ha recibido gran atención tanto a nivel empresarial y académico. Principalmente debido a que de la correcta formación de la estrategia depende el curso de acción apropiado de la empresa (Brinckmann & Kim, 2015; Collins & Porras, 2011; Miller & Cardinal, 1994; Thomas & Ambrosini, 2015). Sin embargo, los estudios de estrategia se han enfocado principalmente en el análisis de la formación de la estrategia como un proceso que va de arriba hacia abajo (Herrmann & Nadkarni, 2014). A pesar de que hay autores que sugieren que la estrategia al interior de las organizaciones no surgen solo de la alta gerencia, sino también de la acumulación de decisiones de muchos empleados (Alamsjah, 2011; Huy, 2011; Mirabeau & Maguire, 2014). De aquí la importancia de analizar de manera empírica y cualitativa como se da este proceso al interior de las empresas.

## Preguntas de la investigación

La principal pregunta que se busca responder en esta investigación es quien o quienes son los encargados de formar la estrategia de las empresas. Adicionalmente, se busca comprender quienes son los encargados de la aprobación de la estrategia en caso de existir esto paso como un proceso separado.

## Marco conceptual

Para este estudio se analiza a la estrategia como un proceso formal que tiene un origen y a su vez responsables. Es así, que con claridad, se observa en la Figura 1 que desde el punto de vista conceptual el proceso de formación de la estrategia es el resultado de la interacción entre mandos medios y alta gerencia, siendo esto la base para una correcta formación de la estrategia (Thomas & Ambrosini, 2015). Adicionalmente, la Figura 1 muestra también cómo en el proceso de formación de estrategias sus generadores interactúan con la valoración del entorno y el uso de herramientas de gestión estratégica. Es así que dentro de la Figura 1 se puede observar los siguientes elementos: (a) valoración del entorno, (b) herramientas de gestión estratégica, y (c) generadores de estrategia.

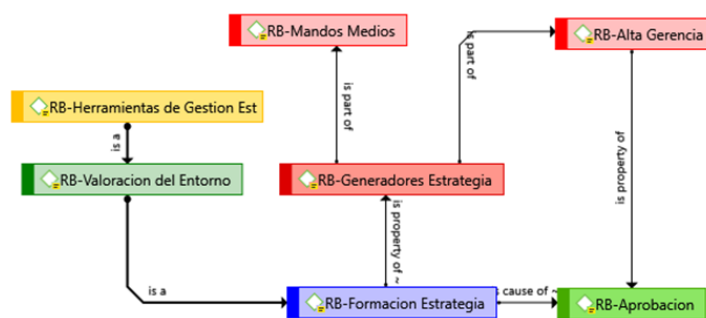


Figura 1. Formación de la estrategia (revisión bibliográfica).

Adaptado de “Materializing Strategy: The Role of Comprehensiveness and Management Controls in Strategy Formation in Volatile Environments”, de L. Thomas & V. Ambrosini, 2015, British Journal of Management 26(S1): S105-S124. De la figura 1 se desprende que la literatura

señala dos posibles fuentes de generación de la estrategia. No obstante, el presente trabajo busca presentar los resultados de este proceso en las empresas ecuatorianas.

### **Supuestos**

Este estudio no asume la conceptualización tradicional de que la implementación es un acto que proviene directamente desde la alta gerencia. Sino más bien busca conocer por parte de los participantes de las empresas cómo funciona el proceso de formación de la

### **Limitaciones y delimitaciones**

Esta investigación tiene las siguientes limitaciones: (a) No se realizan generalizaciones estadísticas de los resultados; (b) la investigación en campo y recolección de datos se realizó sobre todo mediante entrevistas a profundidad semiestructuradas, de aquí que en ciertos casos los entrevistados podrían no compartir toda la información relevante respecto al tema; (c) las entrevistas en ciertos casos no pudieron ser realizadas en persona por motivos de tiempo de los entrevistados o temas logísticos; (d) existe la imposibilidad de constatar al cien por ciento la veracidad de las respuestas de los entrevistados; (e) existe la dificultad en definir una muestra representativa, por lo que la investigación usó un muestreo por conveniencia y por método de bola de nieve, los mismos que disminuyen la posibilidad de generalizar los resultados.

En cuanto a las delimitaciones de la presente investigación son: (a) el estudio es realizado en las grandes empresas radicadas en Ecuador; (b) se enfoca a empresas privadas; (c) no se consideran empresas de propiedad del Estado; (d) no se enfoca a empresas que pertenezcan a un grupo empresarial externo o franquicias que por su naturaleza conlleven a que las empresas en el Ecuador deban de seguir directrices dadas desde el exterior; (e) los resultados solo son válidos únicamente para el Ecuador; (f) el estudio analiza solo empresas que tengan al menos cuatro años de existencia al momento de la investigación; (g) solo se analizaron empresas reconocidas por la Superintendencia de Compañías; y (h) el estudio fue realizado principalmente en Quito y Guayaquil, ya que según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), dichas ciudades concentran más del 80% de la actividad comercial a nivel nacional (INEC, 2014).

### **Diseño de la investigación**

Esta investigación responde al paradigma pos positivista, ya que busca entender de manera subjetiva un fenómeno social, siendo este un estudio cualitativo descriptivo (Creswell, 2013). Mediante el uso de estudio de múltiples casos, que plantea una estrategia de investigación empírica sobre un fenómeno contemporáneo, dentro de un contexto particular de la vida real y uso de múltiples fuentes de evidencia (Stake, 2013). La muestra utilizada es una muestra por conveniencia bajo el proceso de bola de nivel. Siendo la población objeto de estudio aquellas empresas en Ecuador que fueron clasificadas como grandes por el INEC, según los lineamientos de la CAN (Comunidad Andina de Naciones). Al ser este un estudio cualitativo la muestra no busca una generalización de los resultados, sino más bien una ejemplificación de la realidad.

El método de levantamiento de datos o evidencias, se realizó mediante entrevistas a profundidad semiestructuradas. Entrevistas que fueron grabadas con autorización de los

entrevistados, y transcritas con uso del software F4transkript; luego, fueron codificadas con el software ATLAS.ti.

### Resultados

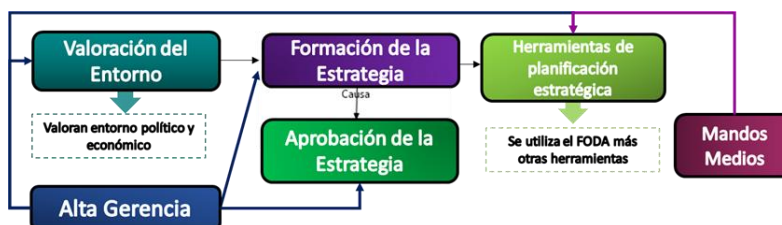
Los resultados de la investigación revelan que de un total de 21 empresas analizadas, en 18 la formación de estrategias se da prácticamente solo en la alta gerencia, lo cual ratifica la propuesta de Kim et al. (2014). Quienes señalaron que el proceso estratégico es vertical, de arriba hacia abajo, con formulación y aprobación de estrategias en la alta gerencia (véase la

**Tabla 1: Formación de Estrategias en las Empresas**

Formación de Estrategias	Casos	Frecuencia
Alta Gerencia	Caso 1, Caso 2, Caso 3, Caso 4, Caso 5, Caso 6, Caso 7, Caso 8, Caso 10, Caso 11, Caso 12, Caso 14, Caso 15, Caso 16, Caso 17, Caso 18, Caso 20, Caso 21.	18
Alta gerencia / mandos medios	Caso 9, Caso 13.	2
Mandos medios	Caso 19.	1
Total		21

Así mismo, durante la investigación se encontró que en relación con la aprobación de la estrategia, este es un proceso que se da en todos los casos a nivel de la alta gerencia. Debido a que la alta gerencia es la encargada de dirigir la empresa y permitir que en ciertos casos las ideas provenientes de los mandos medios o inferiores puedan implementarse. O como un entrevistado dijo: Se aprueba a través de la gerencia general y la presidencia de la compañía. Cuando estamos todos de acuerdo en las estrategias. Las dos entidades o personas, lo aprobamos y se baja a toda la organización en lo que le corresponde a cada quien. (Caso 4, 3’15’’)

De aquí que el proceso de formación de estratégica en el caso ecuatoriano se puede ejemplarizar como se muestra en la Figura 2:



**Figura 2. Formación de la estrategia (resultados del estudio)**

### Conclusiones y Recomendaciones

Los resultados muestran que el proceso de generación o formación de estrategias, en la mayoría de los casos, se da en la alta gerencia. Obteniéndose que en la mayoría de las grande empresas del Ecuador, 86% del total de casos estudiados, la formación de la estrategia es un proceso realizado por la alta gerencia conforme lo expuesto por Kim et al. (2014) y validando de esta forma lo expuesto por Thomas y Ambrosini (2015). Estos resultados contribuyen a la literatura respecto a la formación de estrategias, poniendo de manifiesto que en el caso particular de Ecuador estas se dan en su mayoría en la alta gerencia, lo cual contrasta con la propuesta de que este proceso empieza en los mandos medios, como lo sostuvieron Burgelman (2002); y Lavarda, Canet-Giner y Peris-Bonet (2010). Asimismo, la investigación verifica empíricamente

que la formación de la estrategia corresponde a un modelo racional y planificado (Ansoff, 1965; Porter, 1979), y que solo en casos puntuales la estrategia ocurre como un proceso emergente (Farjoun, 2002).

Se concluye que en todas las empresas la aprobación de la estrategia es realizada por parte de la alta dirección, e inclusive en ciertos casos, se observa que la responsabilidad de generar y aprobar una estrategia recae en la misma persona. De aquí que, en gran parte de los casos, el proceso de formación y aprobación de la estrategia ocurre de manera simultánea en la empresa.

### **Bibliografía**

- Alamsjah, F. (2011). "Key success factors in implementing strategy: Middle-level managers' perspectives." *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 24: 1444-1450.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill.
- Burgelman, R. A. (2002). "Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in." *Administrative science quarterly* 47(2): 325-357.
- Creswell, J. (2013). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, Sage publications.
- Farjoun, M. (2002). "Towards an organic perspective on strategy." *Strategic Management Journal* 23(7): 561-594.
- Huy, Q. N. (2011). "How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation." *Strategic Management Journal* 32(13): 1387-1410.
- INEC (2014). *Metodología Directorio de Empresas y Establecimientos*. Ecuador, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Kim, Y. H., et al. (2014). "Top-down, bottom-up, or both? Toward an integrative perspective on operations strategy formation." *Journal of Operations Management* 32(7): 462-474.
- Lavarda, R. A. B., et al. (2010). "How middle managers contribute to strategy formation process: connection of strategy processes and strategy practices." *Revista de Administração de Empresas* 50(4): 358-370
- Mirabeau, L. and S. Maguire (2014). "From autonomous strategic behavior to emergent strategy." *Strategic Management Journal* 35(8): 1202-1229.
- Porter, M. E. (1979). "How competitive forces shape strategy." *Harvard Business Review* 57(2): 137-145.
- Stake, R. (2013). *Multiple Case Study Analysis*, Guilford Publications.
- Thomas, L. and V. Ambrosini (2015). "Materializing strategy: the role of comprehensiveness and management controls in strategy formation in volatile environments." *British Journal of Management* 26(S1): S105-S124.