

A large, stylized teal cross graphic is positioned on the left side of the page. It features a vertical stem and a horizontal bar at the top. Two smaller teal squares are attached to the top horizontal bar.

*Administración y Finanzas / Administration and Finance /  
Administração e Finanças / Administration et Finances*



# 2.



*La Calidad Académica,  
un Compromiso Institucional*

Close up ojo de un lagarto



## *Modelo de análisis para los grupos económicos colombianos*

*Carlos Alberto Rodríguez Romero  
Claudia Alexandra Garzón*

Rodríguez R., Carlos  
A. & Garzón, Claudia  
A. (2009). Modelo de  
análisis para los grupos  
económicos colombianos.  
Criterio Libre, 7 (11),  
49-80

# MODELO DE ANÁLISIS PARA LOS GRUPOS ECONÓMICOS COLOMBIANOS\*

CARLOS ALBERTO RODRÍGUEZ ROMERO\*\*  
CLAUDIA ALEXANDRA GARZÓN\*\*\*

Fecha de recepción: julio 14 de 2009

Fecha de aceptación: septiembre 7 de 2009

## RESUMEN

La complejidad inherente a las estrategias seguidas por los conglomerados colombianos en el marco de su crecimiento hace difícil la comprensión de los comportamientos y de las acciones estratégicas en este campo. Este trabajo presenta un modelo de análisis que pretende facilitar el camino para la comprensión de estas estrategias, aportando elementos de análisis dentro del entorno colombiano.

### PALABRAS CLAVE:

Estrategia, grupos económicos.

### CLASIFICACIÓN JEL:

L12, L22

\* Artículo producto de la investigación, correspondiente a la línea de organización y gestión, del Grupo de Investigación El Griego.

\*\* Ph.D. Sciences de Gestión, Université Pierre Mendès France. MSc Administración, Universidad Nacional de Colombia. MSc en Science de Gestión, Ecole Supérieure des Affaires-Université Grenoble II. Administrador de Empresas, Universidad Nacional de Colombia. Profesor asociado, Universidad Nacional de Colombia. Director Escuela de Administración y Contaduría Pública, Universidad Nacional de Colombia. Director del grupo GRIEGO. carorodriguezro@unal.edu.co, griego@unal.edu.co.

\*\*\* Estudiante Maestría en Administración, Universidad Nacional de Colombia. Economista, Universidad Nacional de Colombia. griego@unal.edu.co.

## ABSTRACT

### MODEL OF ANALYSIS FOR THE ECONOMIC COLOMBIAN GROUPS

The complexity itself inherent to the strategies followed (continued) by the Colombian conglomerates in the frame of its growth makes difficult the comprehension of the behaviors and strategies in this field. This work is presented by a model of analysis which tries to facilitate the way for the comprehension of these strategies, contributing elements of analysis inside the Colombian environment.

**Key words:** Strategy, economic groups.

## RESUMO

### MODELO DE ANÁLISE COLOMBIANO DE GRUPOS ECONÔMICOS

A complexidade inerente às estratégias seguidas pelos conglomerados da Colômbia, como parte de seu crescimento torna difícil compreender o comportamento e ações estratégicas neste domínio. Este artigo apresenta um modelo de análise que visa preparar o caminho para o entendimento destas estratégias, fornecendo elementos de análise no ambiente colombiano.

**Palavras-chave:** Estratégia, grupos económicos.

## RÉSUMÉ

### CROISSANCE ET INÉGALITÉ EN AMÉRIQUE LATINE: UNE ANALYSE EMPIRIQUE

la complexité inhérente aux stratégies suivies par les conglomérats colombiens dans le cadre de sa croissance fait difficile la compréhension des comportements et des actions stratégiques dans ce champ. Ce travail présente un modèle d'analyse qui cherche faciliter le chemin pour la compréhension de ces stratégies en donnant des éléments d'analyse dans le contexte colombien.

**Mots clés:** Stratégie, groupes économiques.

## INTRODUCCIÓN

---

Los grupos económicos colombianos han sido objeto de singulares estudios durante los últimos años. Historiadores, economistas y sociólogos, entre otros, se han ocupado de su análisis. Sin embargo, desde las ciencias de gestión, es decir, las ciencias de la acción poco se ha escrito sobre el particular.

Tomando como referente a Lemaire (1997), quien propone un modelo de análisis para comprender las respuestas estratégicas que dan las empresas a las mutaciones del entorno (socio - económicas, político - reglamentarias y tecnológicas), se sugiere un modelo, que incorpora el entorno para el caso de los grupos económicos colombianos, lo que nos lleva a plantear un espacio temporal que parte de la década de los años cincuenta y finaliza en el año 2005.

La década de los 50 es de vital importancia dentro del proceso investigativo por haberse dado una de las principales condiciones que marcaría el desarrollo económico de la nación<sup>1</sup>. Para esta época los industriales colombianos,

aglutinados alrededor de las dos principales agremiaciones patronales y en compañía de la sociedad civil, lograron derrocar al general Rojas Pinilla, con lo cual comprendieron que el poder económico era efectivamente una opción en el país.

El espacio temporal finaliza en el año 2005, cuando uno de los principales grupos económicos nacionales abandona el mercado nacional y regional para entrar a ser parte de uno de los principales grupos cerveceros a nivel global. Este recorrido parece simplista, sin embargo en el análisis de este periodo se encuentran diferentes y variadas estrategias que los principales grupos económicos colombianos han utilizado desde su conformación hasta el momento temporal de cierre del estudio.

Este artículo recoge los conceptos asociados a la noción de estrategia y plantea un modelo vinculado al proceso de la reflexión estratégica y en particular sobre el diagnóstico y las decisiones estratégicas, que es utilizable en el estudio de los diferentes grupos económicos.

## 1. PRESENTACIÓN DEL MODELO

---

### 1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LAS EMPRESAS

Mediante la figura desarrollada por Lemaire el analista puede comprender la importancia que

representa el entorno para la organización; esto significa que toda empresa debe responder estratégicamente a las mutaciones que se suceden en los planos político-reglamentario, socio-económico y tecnológico.

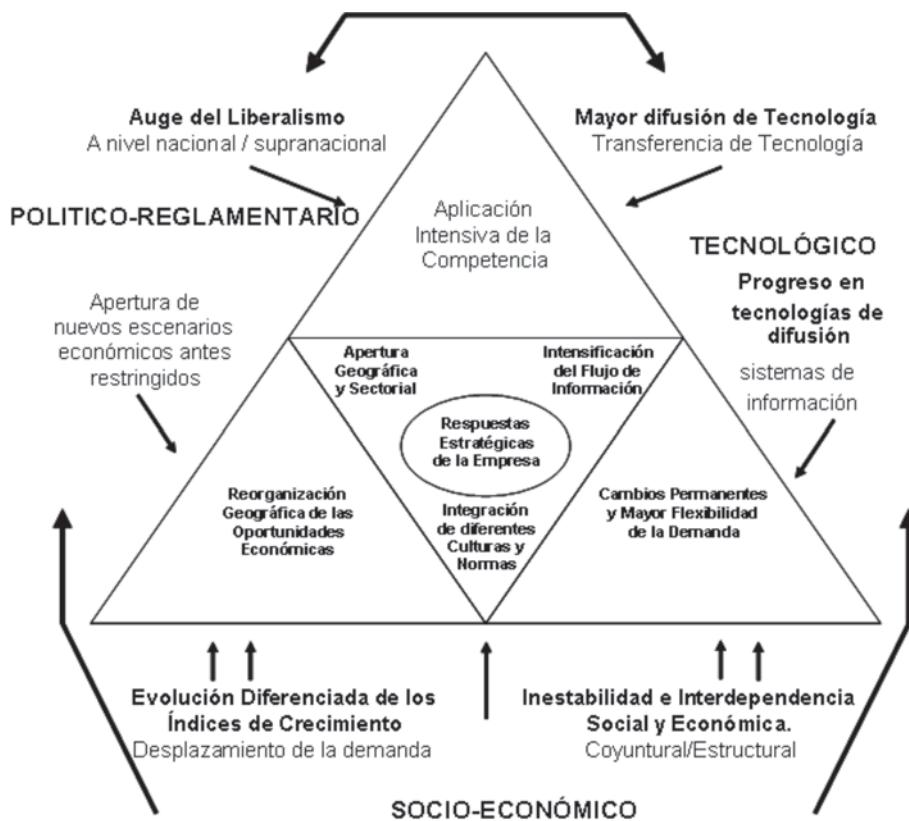
<sup>1</sup> El 13 de junio de 1953 tuvo lugar el golpe militar contra el gobierno del presidente Laureano Gómez, que llevó a la Presidencia de la República al teniente general Gustavo Rojas Pinilla. Rojas contaba con el apoyo de los ex presidentes Mariano Ospina Pérez y Roberto Urdaneta Arbeláez, y de los políticos Gilberto Alzate Avendaño, Lucio Pabón Núñez y otros que le ofrecieron su respaldo. Contaba, además, con el apoyo de las Fuerzas Armadas, la Policía Nacional, el Directorio Nacional Conservador y representantes de ambos partidos ([http://www.presidencia.gov.co/prensa\\_new/historia/14.htm](http://www.presidencia.gov.co/prensa_new/historia/14.htm)).

Figura 1.



Fuente: Rodríguez-Romero, 2007.

Figura 2. Mutaciones del entorno organizacional



Fuente: lemaire, 1997, 119.

## 1.2 EL ENTORNO COLOMBIANO CONTEMPLADO

Las mutaciones descritas por Lemaitre son tenidas en cuenta en el desarrollo de este trabajo, para poder comprender la estrategia de crecimiento

de los conglomerados colombianos ya que no nos podemos apartar de lo que han sido las transformaciones políticas, los cambios sociales, económicos y la evolución organizacional para el periodo comprendido entre 1953 y el año 2005.

Cuando hablamos de las mutaciones<sup>2</sup> políticas hacemos alusión al orden neo conservador instaurado en el país luego de la hegemonía de los liberales, pasamos posteriormente a la revisión del constitucionalismo bipartidista y el desmonte que se da con la entrada en vigor del frente nacional para tomar como última mutación de tipo político aquella del interregno, la cual vivimos desde la promulgación de la Constitución de 1991.

En cuanto a las mutaciones sociales, los análisis tienen en cuenta aquellas asociadas al sectarismo bipartita, las de bandolerismo, la violencia guerrillera y por último la que afecta actualmente a la sociedad colombiana y que tiene sus orígenes desde finales de la década de los 70, es decir, la violencia asociada al narcotráfico, la guerrilla, el paramilitarismo y la misma de la sociedad civil.

Durante el periodo de análisis el país ha mutado de igual forma en el plano económico, esto significa que para comprender la evolución de los grupos económicos colombianos debemos comprender que el estado colombiano desarrolló una serie de políticas asociadas a la sustitución de importaciones, lo cual incluye una época de protecciónismo al igual que una de promoción de exportaciones, para entrar posteriormente en lo que conocemos como la apertura radical y luego en la fase de internacionalización e inserción en la economía global.

Encuanto a las mutaciones de tipo organizacional, consideramos que las organizaciones crecen solamente a través de dos procesos: la diversificación o la especialización (Figura 3).

Nótese cómo la flecha indica el proceso transversal evolutivo de la organización, a medida que se transforma o muta el entorno que la rodea. En este contexto, y como lo indica Villacorta, "las empresas van a tener, por tanto, un importante grado de rigidez organizativa o inercia estructural que les va a impedir acompañar sus parámetros y conducta organizativa a los nuevos entornos, reduciendo el conjunto de posibilidades de adaptación a los que puede acceder, y dificultando y retrasando la puesta en práctica de aquellas otras opciones que sí podría acometer. Surge así un círculo vicioso que aboca a la desaparición a aquellos tipos de organización que carezcan de las características que exigen los nuevos entornos (Fombrun, 1988):

- 1) Si la empresa intenta adaptarse a esas nuevas condiciones, provoca un aumento de su probabilidad de fracaso, pues según la teoría ecológica todo cambio organizativo interno tiene este efecto debido a la inercia estructural. Además de no poder poner en práctica determinados cambios por esa inercia estructural, los que pueda realizar requerirán un tiempo de ajuste muy largo durante el cual la empresa se deberá centrar en aspectos internos abandonando en cierto grado los externos, por lo que será más vulnerable para sus competidores (Hannan y Freeman, 1984). A esto se unen los problemas de choques culturales mientras pervivan dentro de la organización los viejos aspectos que se quieren cambiar y los nuevos que se quieren adoptar por la empresa, y que aún no han sido plenamente asimilados (Nystrom y Starbuck, 1984; Carroll y Harrison, 1998).

---

<sup>2</sup> Ver Safford y Palacios, 2002.

**Figura 3. Evolución de las organizaciones en el marco de las mutaciones políticas, sociales y económicas de Colombia (1953-2005)**



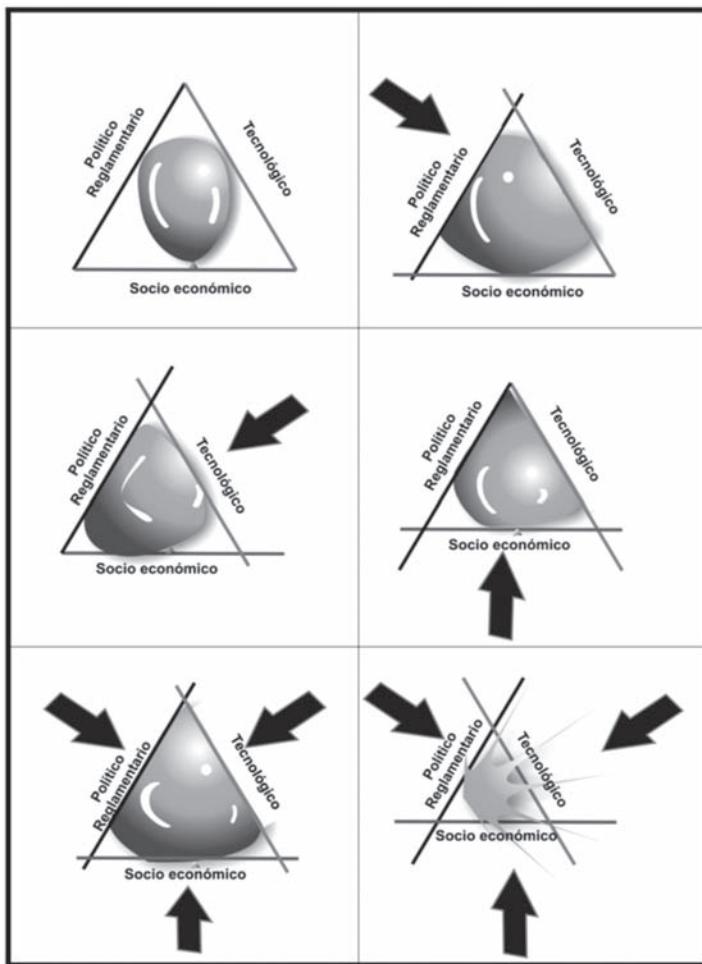
Fuente: Rodríguez-Romero, 2007.

- 2) Si no se adapta a esas nuevas condiciones no va a poder sobrevivir en un entorno para el que no está preparada (Hannan y Freeman, 1984; Aldrich, Auster et al., 1986; Burgelman, 1990).

Los factores que originan la inercia no van a ser igualmente importantes en la empresa a lo largo de toda su vida. Así algunos autores, como Hannan y Freeman (1977, 1984), suponen que la presión de los factores de la inercia va a ser distinta en las organizaciones dependiendo de tres aspectos: la edad o tiempo transcurrido desde el momento de creación de la organización, el tamaño de la organización y la complejidad de la organización en cuanto a número de niveles jerárquicos existentes y cantidad de sub-unidades existentes, así como las relaciones que se den entre ellas" (Villacorta, 2002).

Para comprender el efecto de las mutaciones del entorno en las organizaciones, basta pensar en un globo el cual hemos inflado y lo sometemos a presión. Dependiendo de la fuerza, el globo se deformará. Al finalizar y ya liberado de la misma, éste volverá a su forma original (la inercia a la cual hacen referencia Hannan y Freeman). Sin embargo y como lo sugieren Aldrich y Burgelman, si la potencia ejercida supera la resistencia del globo, el mismo podrá explotar. Para las organizaciones la dinámica de las mutaciones del entorno puede ser tan significativa que haga que no pueda resistirla y la pueda llevar a su desaparición. De igual manera en los términos de Nystrom y Carroll, estas mutaciones pueden ser asimiladas y la organización puede achicarse o salir fortalecida.

Figura 4.



## 2. MODELO PARA EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LAS EMPRESAS (FIGURA 5)

### 2.1 EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA COMPRENDER Y EXPLICAR EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS

#### 2.1.1 Evolución de la estrategia

La reflexión estratégica que anticipa, aclara y orienta la acción ha evolucionado desde sus

orígenes y se inspira de una amplia literatura proveniente de la economía industrial (Chevalier, 1996, 1997), y de los avances de la teoría de gestión. Esta reflexión "se forma también durante y después de la acción, cuando damos sentido a nuestros actos. H. Mintzberg<sup>3</sup> habla de estrategia deliberada (reflexión *a priori*) y de estrategia

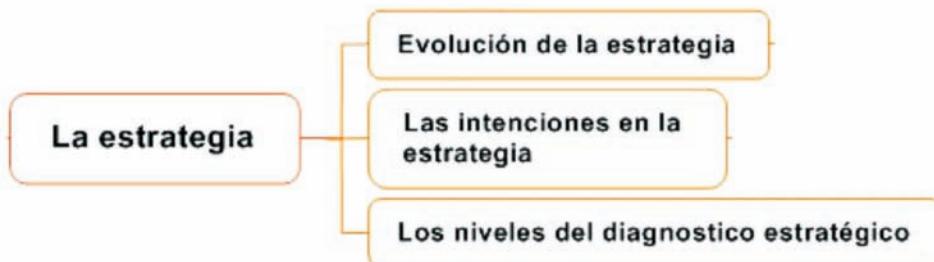
<sup>3</sup> Mintzberg (1985), citado por Atamer y Calori, 2003.

Figura 5. Modelo base para el diagnóstico estratégico



Fuente: Rodríguez-Romero, 2007.

Figura 6.



Fuente: Rodriguez-Romero, 2007.

emergente (*construida a posteriori*). Antes, durante o después de la acción la reflexión estratégica mantiene a la vez un alcance filosófico y práctico: da sentido a una multitud de acciones cotidianas del conjunto de las personas que trabajan en una empresa” (Atamer y Calori, 2003).

De igual forma que el entorno organizacional, el pensamiento estratégico ha evolucionado y, “el campo de la estrategia conoce desde hace más de una década una verdadera expansión tanto cognitiva como social” (Déry, 1996, 2001), evolución que debe responder,

obviamente, a esas mutaciones del entorno de las organizaciones.

La siguiente tabla muestra la evolución de la disciplina y sus conceptos teóricos asociados, donde (TD) es el tema dominante y (C) algunas de las contribuciones asociadas, al igual que algunos autores representativos (Tabla 1).

Esta evolución de la estrategia está invadida de una cierta cacofonía lexical evidenciada en los análisis epistemológicos desarrollados por autores como Martinet, Dery, Mathe y otros (Déry, 1995; Mathé, 1995; Martinet,

**Tabla 1. Evolución histórica de la estrategia como disciplina**

Periodo Ideográfico	
Búsqueda de hechos y nacimiento de la política general de administración (1908-1959)	
1908	Origen de la disciplina en Harvard Business School Política general de empresa (TD) Taylor, Fayol
Antes 1950	Lo que dirigir quiere decir El arte de dirigir está basado en capacidades y calidades innatas de los dirigentes Planes financieros y control de la acción colectiva (TD) Control de operaciones, seguimiento financiero (C) Control financiero Simon <sup>4</sup> , March <sup>5</sup>
Periodo Praxeológico	
Búsqueda de normas y desarrollo de la planificación en la empresa (1960-1969)	
Década 1960	A la conquista de la legitimidad académica Instrumentación teleológica de la disciplina Eclosión epistemológica, cognitiva y social Planificación de la firma (TD) Planificación, crecimiento y diversificación (C) Predicción, planificación de empresa, sinergia Chandler, Andrews, Ansoff, Steiner
Periodo Nomotético	
Búsqueda de leyes y desarrollo de la gestión estratégica (1970-Actual)	
Década 1970	Desarrollo académico y explosión de "la industria de la estrategia" Estrategia corporativa (TD) Diversificación y portafolio de actividades (C) Posicionamiento. Selección de sector/mercados Posicionamiento, liderazgo Análisis de la industria. Segmentación. Curva de experiencia. Análisis de portafolio Diversificación. Estrategias mundiales. Estructuras matriciales Construcción y debates internos (Ansoff-Mintzberg, BCG-McKinsey-AD Little)
Década 1980	Era de la dialéctica. Institucionalización del Management estratégico Análisis de la industria y de la competitividad (TD), fin 70s-comienzo 80s

<sup>4</sup> Formula la tesis de la racionalidad limitada en la cual la racionalidad de aquél que decide es reducida por los juicios y sistemas de valor, la información disponible, la incapacidad a prever todas las consecuencias de las opciones posibles o la limitación de las capacidades cognitivas de los individuos.

<sup>5</sup> Desarrolla la idea de una racionalidad solamente "retrospectiva".

<b>Periodo Nomotético</b> <b>Búsqueda de leyes y desarrollo de la gestión estratégica (1970-Actual)</b>	
Década 1980	Búsqueda de la ventaja competitiva (TD), fin 80s-inicio 90s Posicionamiento de la firma y de los segmentos, fin 70s-inicio 80s Fuentes de competitividad a partir de la firma (C), fin 80s-inicio 90s El hombre en el centro del debate. Porter, Mintzberg, Peter et Waterman
Década 1990	El campo es hoy disciplina, lugar, espacio y sitio de disputas ideológicas, teóricas y metodológicas Nueva economía (TD), fin 90s-inicio 2000 Ventaja por la innovación, por los conocimientos, (C), fin 90s-inicio 2000 Pluralismo epistemológico Martinet, Browman, Prahalad, Hamel
Años 2000	La estrategia en el nuevo milenio Innovación estratégica Nuevos modelos de negocios Reconciliación de talla con flexibilidad y agilidad Estrategia corporativa Complejidad, estandarización Alianzas y redes. Auto organización y organización virtual

Fuente: Rodríguez-Romero, 2008, basado en Martinet y Thietart, 2001, Dery, 2001 et Grant, 1995; Grant, 2006<sup>6</sup>.

1996, 1996; Cohen, 1997; Dery, 1997; Martinet, 2000; Dery, 2001; Martinet y Thietart, 2001), donde una adecuada comprensión de la misma la encontramos expuesta por Boissin et al, "los últimos años, la estrategia de empresa ha ganado en respetabilidad por su elevación al rango de disciplina académica. Sin embargo, su estatus epistémico y su capacidad de adhesión a las realidades del terreno permanecen en esencia frágiles. Manifestación de una

vitalidad o de una vacuidad de los trabajos contemporáneos de la estrategia. A-C Martinet denuncia especialmente, la inflación de escritos, una clasificación insatisfactoria de las contribuciones de los autores (en particular las diez escuelas de pensamiento definidas por H. Mintzberg y J. Lampel en 1998), un encerramiento en las técnicas puntillistas impropias para esclarecer la complejidad actual de los problemas de gestión, un desbordamiento

<sup>6</sup> Grant M. R., (1995), *Contemporary Strategy Analyse*. 2eme et 6eme editions. Oxford. Blackwell.

heterodoxo de explicaciones parcelarias, una dilución desconcertante de lo que hemos tomado prestado de los otros campos del conocimiento (sociología, economía, etc.), exponiendo el campo de investigación en su totalidad a la deriva cuentista (Martinet, 2000). Esas alarmas no son nuevas<sup>7</sup>. Desde 1991, D. Meyer preveía a los defensores de la disciplina como una tribuna ecléctica disipadora de especificidad semántica. En la misma línea, J.C. Mathe (1995), condenaba el expansionismo desencadenado de la disciplina subrayando, con razón, que si todo es estratégico, nada más es estratégico. El mismo año, R. Dery deploraba una fragmentación del saber práctico y teórico de la estrategia, recordando el reino de la torre de babel". (Boissin, Castagnos et al., 2003).

Es al interior de esta disciplina en construcción (específicamente la estrategia) y de esta cacofonía lexical que se han desarrollado los conceptos, las teorías y sub campos como el análisis estratégico, el diagnóstico estratégico y el análisis de la estructura empresarial, la especialización, la diversificación, el recentraje<sup>8</sup>, el rendimiento, las alianzas estratégicas, la competencia, la internacionalización de las empresas.

## 2.2 LAS INTENCIones EN LA ESTRATEGIA

Según Mintzberg la estrategia comporta tres intenciones indisociables las unas de las otras en la construcción de la acción colectiva:

"las organizaciones desarrollan planes para el futuro y ellas ven emerger estructuras de sus acciones pasadas. Nosotros podemos llamar a la primera parte, la estrategia intencional y a la otra la estrategia realizada ... las intenciones que han sido completamente realizadas pueden llamarse estrategias deliberadas. Aquellas que no se han podido efectuar pueden llamarse las estrategias no realizadas ... la estrategia emergente [no reconocida por la literatura de la época, es] cuando la forma que aparece no ha sido la expresamente deseada" (Mintzberg, 1994, 1999) (Figura 7).

**Estrategia intencional:** concebida por los dirigentes, es el resultado de los procesos de negociación internos, aparecen intercambios y compromisos según los poderes de cada uno.

**Estrategia realizada:** corresponde solo a una parte de las estrategias deseadas.

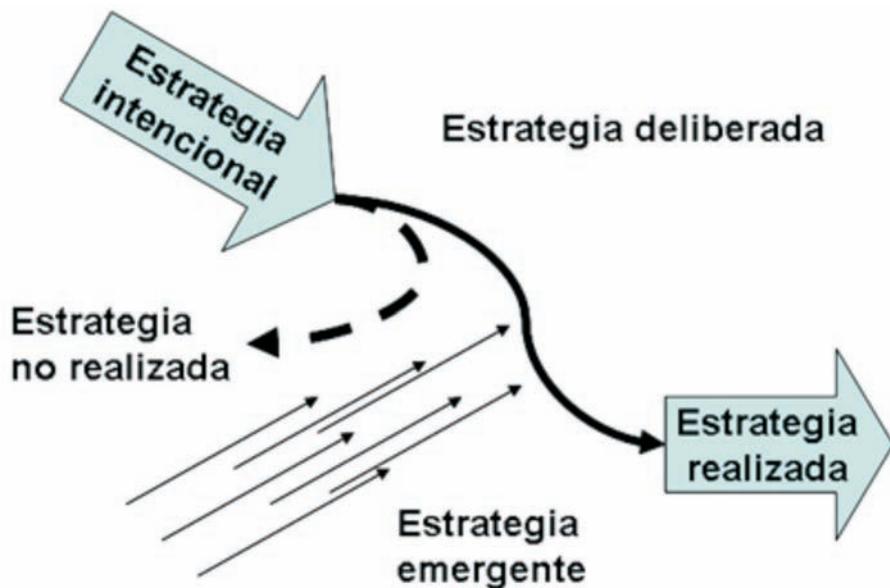
**Estrategia emergente:** que permite efectuar el vínculo entre la estrategia intencional y las circunstancias del entorno.

Esto significa que en muchas ocasiones la organización define intencionalmente una o varias estrategias para su crecimiento, las cuales y en función de las mutaciones del entorno tiene que ir adecuando (a partir de la emergente), para garantizar su propia continuidad en el contexto competitivo en el cual se encuentra inmersa. Cabe recordar que, como indica Suzanne Berger (2006), "no existe una única estrategia ganadora" que garantice el éxito de la empresa en su sector.

<sup>7</sup> Ver también Pérez, 1998, difussion mai 1999; Paturel y Savall, 1999; David, Hatchuel et al., 2000.

<sup>8</sup> Cuando la organización vuelve a sus competencias de base para ser más competitiva, saliendo de negocios no rentables o no estratégicos. Macaco en su canción Moving –del álbum Puerto Presente (2009)– nos recuerda que "...Si en lo pequeño está la fuerza, si hacia lo simple anda la destreza. Volver al origen no es retroceder, quizás sea andar hacia el saber".

Figura 7. Las intenciones de la estrategia



Fuente: Mintzberg, 1994, 1999, 41.

### 2.3 LOS NIVELES DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO<sup>9</sup>

Cuando analizamos la estrategia de la organización aparecen cinco niveles ineludibles a los cuales el analista debe hacer alusión: el entorno de la organización, la organización en su globalidad, el oficio, los dominios de actividad estratégica y las funciones (HEC, 1997; Lispe (coll. HEC), 2005; Meier, 2007; Garrette, Dussauge et al., 2009).

Estos niveles diferentes de diagnóstico corresponden a niveles de decisión estratégica variados que también pueden interactuar, donde se reconocen por parte de los analistas, básicamente tres:

**Estrategia global:** o la “corporate strategy”, tiene por objetivo asegurar la durabilidad de la organización en el largo plazo y de satisfacer las expectativas de los diferentes agentes involucrados, es decir los accionistas, los clientes, los proveedores, ... trata esencialmente de la elección de los dominios de actividad estratégica a desarrollar. Las decisiones estratégicas a ese nivel son tomadas por la dirección general y las juntas directivas.

**Estrategia de Dominios de Actividad estratégica (DAE),** o “business strategy” que consiste en tomar las decisiones relativas a la puesta en marcha del desarrollo de cada actividad estratégica. Las decisiones tomadas en términos de penetración de nuevos

<sup>9</sup> Los aspectos descritos en este aparte, hacen parte de lo que los investigadores reconocen como elementos fundamentales en el análisis y el diagnóstico estratégico. Son nociones que el lector puede profundizar en las obras de (Desreumaux, 1993; Grant, 1995; Strategor, 1997; Grant, 2002; Grant, 2002; Desreumaux, Lecocq et al., 2006; Grant, 2006) y son traídos a colación para comprender el modelo expuesto en páginas anteriores.

mercados, de creación de nuevas líneas de productos o de implantación de nuevos sitios son propias al DAE y no comprometen más que a éste. Las decisiones de este nivel provienen de la dirección general y de los directores de la división o de la actividad.

**Estrategia funcional**, ella corresponde a lo específico de una función y las decisiones tomadas solo competen a la misma.

Frecuentemente son tomadas por la dirección general y los mandos superiores encargados de ella. Estas estrategias tienen como objetivo el asegurar la puesta en marcha de las estrategias globales y por dominio de actividad estratégica.

la tabla siguiente nos permite relacionar los niveles de diagnóstico con los niveles de decisión estratégica.

**Tabla 2. Niveles de diagnóstico estratégico y de decisión estratégica**

Entorno de la organización	<p>Comprende el análisis del microentorno, es decir los grupos de actores que evolucionan a proximidad inmediata de la organización analizada. También el macroentorno, que analiza particularmente a los elementos generales susceptibles de influenciar el rendimiento de la organización. Son los elementos que analizamos como las mutaciones de tipo político-reglamentario, socio-económico y tecnológico.</p> <p><i>Nivel de decisión estratégica correspondiente</i></p> <p>Estrategia global esencialmente, pero también estrategias de DAS y estrategias funcionales.</p>
La organización en su globalidad	<p>Es quizás el nivel mas trabajado en los análisis estratégicos. Se trata de analizar los diferentes elementos estratégicos (recursos y competencias) que componen la organización y su articulación (estructura). En las empresas diversificadas, el oficio y el dominio de actividad estratégica son considerados</p> <p><i>Nivel de decisión estratégica correspondiente</i></p> <p>Estrategia global y estrategias de DAS esencialmente, pero también pueden aplicarse estrategias funcionales.</p>
El oficio	<p>Designa el conjunto de dominios de actividad estratégica, entre los cuales existen sinergias importantes. Algunas organizaciones, poseen múltiples oficios, sin importar que en la mayoría de los casos este sea definido por la organización en su globalidad (cuando se expresa la misión).</p> <p>Es la visión subjetiva que tienen los miembros de la empresa de las competencias específicas que ella posee frente a los segmentos estratégicos en los cuales ejerce su actividad.</p> <p><i>Nivel de decisión estratégica correspondiente</i></p> <p>Estrategia de DAE y estrategias funcionales esencialmente, pero también pueden trabajarse estrategias globales.</p>

<b>El dominio de actividad estratégica DAE</b>	<p>DAS para los franceses, o Strategic Business Unit para los anglosajones. Corresponde al conjunto de actividades de una empresa o los factores claves de éxito similares, que se apoyan sobre el mismo conjunto de recursos y de competencias.</p> <p><i>Nivel de decisión estratégica correspondiente</i></p> <p>Estrategia de DAE y estrategias funcionales esencialmente, pero también pueden trabajarse estrategias globales.</p>
<b>Las funciones</b>	<p>Operan al seno de un DAE como por ejemplo la gestión de recursos humanos, la logística, la producción, el mercadeo, incluso la contabilidad, el control y las finanzas. Comprenden una dimensión estratégica a no olvidar en el análisis, el cual puede efectuarse con una óptica de adecuación a las orientaciones definidas.</p> <p><i>Nivel de decisión estratégica correspondiente</i></p> <p>Estrategias funcionales esencialmente pero también estrategias de DAE y estrategias globales.</p>

Fuente: los autores basados en Détrie, 1997; Détrie, Santi et al., 1997; Lispe (coll.HEC), 2005; Desreumaux, 2006; Garrette et al., 2009.

Esta primera etapa busca identificar, en el seno de una actividad global de la empresa que se presenta la mayoría de veces como un conjunto confuso de productos, de mercados, de tecnologías, de herramientas de producción, etc., los conjuntos pertinentes homogéneos desde el punto de vista de la formulación de la estrategia, y entonces la asignación de recursos, a partir de los cuales uno podrá construir la reflexión estratégica.

## 2.4 LA SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA (FIGURA 8)

La segmentación estratégica es el fundamento del análisis estratégico y aquí la noción de dominio de actividad debe ser utilizada prudentemente (Garrette et al., 2009). Generalmente una empresa se presenta como un conjunto confuso y agregado de productos, funciones, departamentos, divisiones, etc. La organización de la empresa puede reagrupar artificialmente

múltiples dominios de actividad diferentes, como ella pueda, inversamente, escindir un mismo dominio de actividad en múltiples centros de decisión autónoma. Frente a esta diversidad un trabajo arduo de segmentación estratégica se hace indispensable.

El dominio de actividad es la unidad de análisis sobre la cual se apoya el razonamiento estratégico (Abell, 1980; De Bodinat, 1980).

### 2.4.1 Oficio

¿Qué quiere decir "oficio"? ¿En qué éste concepto es más que la suma de los factores claves de éxito? Para comprenderlo es necesario remontarnos a los orígenes de esta palabra (Anastassopoulos y Ramanantsoa, 1982; Détrie, Mercier et al., 1983).

Derivado del latín *ministerium* (oficio, servicio), designa toda profesión de la cual uno puede

Figura 8.



Fuente: Rodríguez-Romero, 2007.

obtener sus medios de existencia, pero también la habilidad que procura la práctica de esta profesión. Oficio y profesionalismo son en este sentido muy ligados y vemos aquí el aporte de oficio a aquellos de dominio o de segmento, que no tienen el mismo contenido subjetivo y proceden de un análisis externo a la empresa.

De manera clara, este concepto se opone a una visión reductora y contingente de la estrategia, ampliamente desarrollada por las escuelas de economía industrial y de ecología de las organizaciones, que no consistiría para una empresa sino en insertarse y adaptarse a las características de las actividades e industrias en las cuales ellas intervienen, o que son susceptibles de su intervención.

Podemos describir y analizar una empresa como un conjunto de recursos que constituyen sus fuerzas, la distinguen de otras y le permiten concebir y poner en práctica las estrategias que mejoran su eficiencia y su poder de mercado.

Algunos autores (Prahalad, 1976; Prahalad y Hamel, 1990; Barney, 1991; Prahalad y Hamel, 1994; Grant, 1995), proponen distinguir 3 categorías de recursos:

- Los recursos físicos que recubren las tecnologías dominadas por la empresa, sus equipamientos, sus fábricas, sus implantaciones geográficas, sus marcas y sus accesos a las materias primas.
- Los recursos humanos que incluyen la formación, la experiencia, la capacidad de juicio, la inteligencia, la red relacional y

la competencia de comunicación de cada uno de los directivos y colaboradores de la empresa.

- Los recursos organizacionales que conciernen a la vez a los sistemas de planificación formales e informales, la forma de reportar, de controlar y de recompensar, los sistemas de coordinación, así que las relaciones informales existentes tanto en el seno de la empresa como entre la empresa y su entorno.

#### a) Competencias, Saber-Hacer

El término oficio pone el acento sobre las competencias, los saber-hacer que son la herencia de aquellos que trabajan en la empresa, mientras que dominio o segmento se definen como referencia al mercado, a la tecnología, a los productos. Dentro de esta palabra existe la percepción que uno tiene en la empresa de eso que uno sabe y piensa poder hacer: "Maestros cerveceros" es una palabra que en Colombia, uno puede asociar fácilmente a Bavaria S.A.

#### b) Generadores de valor

Los recursos que caracterizan una empresa son capitales a identificar, pero ellos se constituyen raramente como tales. La creación de valor está ligada a la articulación y a la coordinación de un conjunto particular de recursos, lo que Grant (1991) denomina una competencia de la empresa. Partiendo de un análisis o de una percepción de sus recursos, una empresa se define y se concibe entonces naturalmente como un conjunto de competencias, y entre sus competencias ella puede aislar ciertas que son juzgadas como "fundamentales" o las que Prahalad y Hamel denominan "core competencies", las cuales tienen un impacto

estratégico global en el conjunto de la firma y su capacidad de competir (Hamel y Prahalad, 1990).

Las Core Competencies son, por ejemplo:

- Las competencias en la concepción y fabricación de pequeños motores eléctricos para Black&Decker.
- La capacidad de integración de tecnologías ópticas, microelectrónica y mecánica de precisión en Cannon.
- La experiencia en sustratos y adhesivos para 3M.
- La gestión de flujos para Carrefour.

A partir de estos ejemplos uno puede comprender fácilmente que lo que constituye la esencia de esas competencias es la originalidad y la fuerza de la articulación y de la alineación de los recursos que las componen.

Las tradiciones, el estilo, los valores de la organización refuerzan este compromiso y constituyen a la vez las motivaciones a la coordinación y los reveladores de esas competencias fundamentales que son claramente percibidas al interior de la empresa y definen su oficio.

Veamos un ejemplo de interpretación de oficio y de la visión que de ella se hace cada organización (Détrie et al., 1997).

Tres fabricantes de calzado de seguridad pueden obtener desarrollos diferentes en el tiempo, aun cuando su base de partida haya sido la misma:

- Uno de ellos se mantendrá en la concepción de fabricante de calzado de seguridad y tendrá como única vía de desarrollo la

- internacionalización, buscando convertirse en actor principal, es decir, líder mundial.
- Otro se definirá como un fabricante de calzado y tendrá tendencia a ampliar su gama de zapatos hacia otros tipos y modelos (zapatos deportivos, formales e informales).
  - El último de ellos se considerará como un industrial de la seguridad, desarrollando toda una gama de productos de seguridad (guantes, máscaras, vestimentas, etc.), donde el calzado mismo puede convertirse en un elemento secundario de su materia.

#### 2.4.2 Dominio de actividad Estratégica (DAE)

Es una noción más intuitiva y más inmediata de la empresa y próximo a la noción de segmento estratégico desarrollada por el Boston Consulting Group (Gervais, 1995).

Por lo general hace referencia a los sectores y mercados en los cuales se inserta la empresa y se encuentra frecuente en la organización misma de la firma (estructura divisional, áreas de actuación, etc.).

Para el caso de Bavaria S.A., por ejemplo, podemos considerar su oficio el de “cerveceros”, sin embargo y aunque su actividad principal es la de fabricar y distribuir cervezas, podríamos anotar que posee y ha poseído ciertos DAE a saber:

- DAE cervecero.
- DAE de los jugos (del cual se desprendió a mediados de esta década).

- DAE de las gaseosas (también abandonado antes del 2000).
- DAE de las maltas.
- DAE de las aguas.

#### 2.4.3 Segmento estratégico

Es la unidad de análisis que resulta de una operación de segmentación. El segmento estratégico es un concepto más “científico” que la noción de dominio de actividad estratégico. Como indica Pierre Gregory, “la fórmula que brindó la gloria a Henry Ford pertenece al pasado. Un solo automóvil de un mismo color no puede hoy satisfacer las expectativas de los consumidores habituados a una abundante y variada oferta. Entonces es ilusorio pretender dirigirse a todos los consumidores con un arsenal simplista de medios de acción sobre el mercado” (Grégory, 1997).

La segmentación estratégica se impone entonces como el mecanismo del cual disponen las organizaciones y las empresas para atender esas necesidades y expectativas de los consumidores. A título ilustrativo, podemos decir que algunos de los segmentos estratégicos que se encuentran inmersos dentro de los dominios de actividad estratégica de Bavaria S.A. son:

- DAE cervecero: cervezas premium, cervezas rubias, cervezas light.
- DAE aguas: normales, con gas, con gas y limón.

De la misma manera y antes de continuar, es necesario clarificar las nociones de segmentación estratégica y de segmentación de mercado<sup>10</sup> (Grégory, 1997):

<sup>10</sup> Para una mejor comprensión ver los artículos y desarrollos efectuados por Calori y Atamer, 1997; Grégory, 1997; Trinquecoste, 1997; Atamer y Calori, 2003; Chéron (1987).

- A la segmentación estratégica le es solicitado el operar una partición de las actividades de la empresa, definiendo los conjuntos homogéneos (a la mirada de la tecnología, de los mercados y de los competidores), en el más ambicioso de los objetivos finales: evaluar la situación competitiva de la empresa y descubrir para la empresa las mejores oportunidades a mediano y largo plazo. Es la macro segmentación en el curso de la cual se procede al fraccionamiento de las actividades de las empresas.
- Los objetivos de la segmentación mercadeo aparecen mucho más modestos: despejar los segmentos de consumidores homogéneos para aplicar las estrategias de mercadeo adaptadas a las expectativas de estos. Microsegmentación para la cual se utilizan las variables que caracterizan las empresas del segmento objetivo precedentemente aislado.

**Tabla 3. Articulación entre segmentación estratégica y segmentación mercado**

	Segmentación Estratégica	Segmentación Mercado
Nivel concernido	La organización en su globalidad	Un dominio de actividad estratégica de la organización
Principio de la segmentación	Constituir subconjuntos homogéneos de actividades estratégicas	Constituir subconjuntos homogéneos de consumidores
Tipos de segmentos identificados	Dominios de actividad estratégica o segmentos estratégicos	Segmentos del mercado
Objetivos de la segmentación	Favorecer el diagnóstico y la decisión estratégica Identificar las oportunidades de desarrollo o las necesidades de supresión de la actividad	Escoger uno o múltiples objetivos Proponer productos adaptados a los segmentos Establecer el marketing mix de sus productos
Definición de un segmento	El conjunto de las actividades que se apoyan sobre el mismo conjunto de recursos y competencias (DAE)	El conjunto de los consumidores que presentan comportamientos análogos frente a los productos y servicios que ofrece la organización (segmento del mercado)

Fuente: Desreumaux; Lecocq et Warnier, 2006.

Por consiguiente, el analista de la organización debe tener presente que la "etapa de evaluación del entorno en relación con la empresa debe hacerse a nivel de cada negocio, por lo cual se evalúan tanto los DAE como los segmentos estratégicos en su entorno relevante" (Rodríguez-Romero, 2007), en el marco del análisis competitivo.

## 2.5 EL ANÁLISIS COMPETITIVO (FIGURA 9)

Para cada uno de los dominios de actividad definidos conviene analizar las características intrínsecas (crecimiento potencial de desarrollo, tasa media de rentabilidad, valor, atractivo,...), determinar cuáles son las principales fuerzas

Figura 9.



Fuente: Rodríguez-Romero, 2007.

que se ejercen (rivalidad entre competidores existentes, presión de los proveedores o de los clientes, amenazas de nuevos productos en el dominio o de productos substitutos, intervención del Estado,...) e identificar así las dinámicas de la competencia.

Desde sus orígenes, la estrategia reposa sobre dos fuentes esenciales de información:

Un buen conocimiento del terreno.

Una buena apreciación de sus fuerzas.

Tradicionalmente las escuelas de análisis han preferido desarrollar la segunda (modelo LCAG<sup>11</sup> o DOFA). Sin embargo, desde hace algunas décadas, el análisis del entorno competitivo se ha renovado, particularmente por medio de los aportes de la economía industrial (ver los trabajos de (Hout, Porter et al., 1982; Porter, 1982; Perez, 1983; Porter, 1985, 1990, 1997, 2001, 2008).

Progresivamente han aparecido conceptos más ricos, como la posición competitiva y una reflexión profunda se ha orientado hacia dos direcciones:

El análisis del contexto competitivo, que manifiesta la entrada de la economía industrial en el pensamiento estratégico.

El examen de la atracción y del valor del dominio de actividad que permitirá a la empresa el comprometer recursos para desarrollarse o retirarse incluso de un sector dado.

### 2.5.1 Análisis del contexto competitivo

Como proviene de la economía industrial, hace uso del término sector y no de aquel de dominio o campo. Todo sector de actividad se inserta en un canal económico. Aunque las concepciones pueden ser numerosas y variadas, las tres dimensiones del canal permiten comprender bien su interés y su importancia para el análisis estratégico (Pérez, 1983).

Las tres dimensiones que podemos identificar clásicamente son:

- Un conjunto de operaciones técnicas que van desde la materia prima hasta el producto final adquirido por los consumidores

<sup>11</sup> Por las siglas de sus autores: Learned, Christensen, Andrews y Guth; aunque últimamente se le atribuye solo a Andrews y se le denomina el modelo DOFA (Minzberg, Brian et al., 1999). Aunque la DOFA es una de las herramientas de mayor uso por los gestionarios, se constituye sólo en el punto inicial del diagnóstico estratégico.

- Un conjunto de relaciones económicas y de transacciones comerciales entre empresas ubicadas en estados de desarrollo similares.
- Un conjunto de organizaciones más o menos jerarquizadas que administran la coordinación de las operaciones técnicas y las transacciones comerciales.

Si no se encuentra integrado totalmente, un sector puede ser presionado por los proveedores o por los clientes, exacerbando la lucha competitiva intersectorial.

El sector es igualmente influenciado por la mayor o menor dificultad a entrar o salir de él (barreras a la entrada-barreras a la salida). En efecto, el número de empresas que tienen este acceso es uno de los factores determinantes del juego competitivo.

Adicionalmente, la posible llegada de un producto de substitución constituye otra dimensión a tomar en cuenta según Porter. Para estos efectos y como lo indicamos en un reciente escrito, se usa "el más destacado instrumental teórico ofrecido por la escuela de economía industrial: la estrategia competitiva (Porter, 1982), de la cual se usan primordialmente: el análisis mediante el modelo de las cinco fuerzas competitivas y el análisis estructural de la industria mediante el cartografiado de grupos estratégicos, aunque también se dio desarrollo al análisis de estrategias genéricas (Porter, 2001).

Un aporte adicional a los grupos estratégicos fue introducido a partir de las investigaciones de la Escuela de altos estudios comerciales (Hautés Études Commerciales, HEC), de quienes se toma el concepto de las estrategias relacionales (Anastassopoulos y Dussauge,

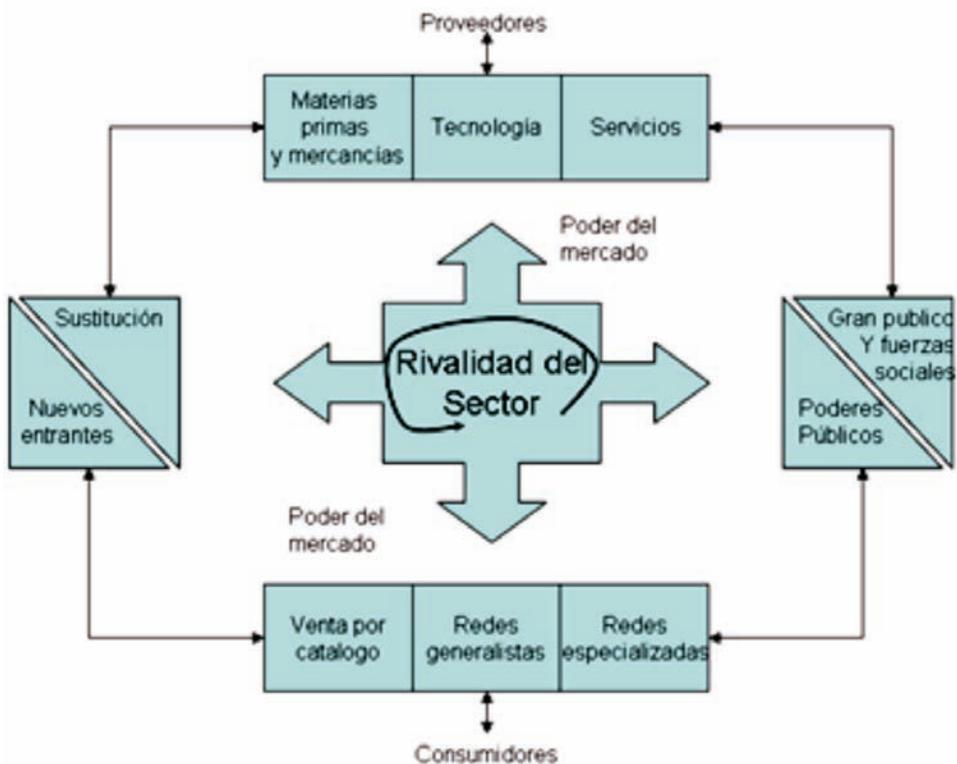
1985). Este concepto explica aquellos enfoques estratégicos que hacen uso de relaciones que trascienden la lógica competitiva de Porter, al reconocer que existen relaciones motivadas por aspectos distintos a los costos y precios, que están presentes en la estructura competitiva de una industria y que, muchas veces, resultan preponderantes para explicar ciertos rendimientos superiores o menores niveles de riesgo asumido en el desarrollo de una organización. Se debe hacer notar que aunque en la investigación se usó la estrategia relacional para el diseño de los grupos estratégicos, el efecto de la esta estrategia trasciende hasta la lógica corporativa. Y que la estrategia relacional tiene mejor desarrollo de acuerdo con la amplitud de los objetivos no económicos de la organización" (Rodríguez-Romero, 2007).

A manera de ejemplo, en el análisis competitivo para el caso de Bavaria solo se analizará el segmento cervecero. Para finales de la década de los 80's el grupo Santo Domingo tiene prácticamente la totalidad del mercado cervecero, adquiriendo empresas independientes de fabricación de cerveza.

En 1992 Bavaria se enfrenta a la aparición en el mercado nacional de la Cervecería Leona S.A. (Grupo Ardila Lule), que con el lanzamiento de su cerveza Leona en 1993 busca reducir la participación de Bavaria en el mercado cervecero.

Además resulta interesante observar que para la década de los noventas de la mano de la apertura económica, ingresan al mercado nacional importantes marcas de cervezas importadas, que se constituyen en un claro referente competitivo para Bavaria. Entre otras se puede mencionar la Cervecería Polar de

Figura 10. Las cinco fuerzas de la competencia: el enfoque renovado



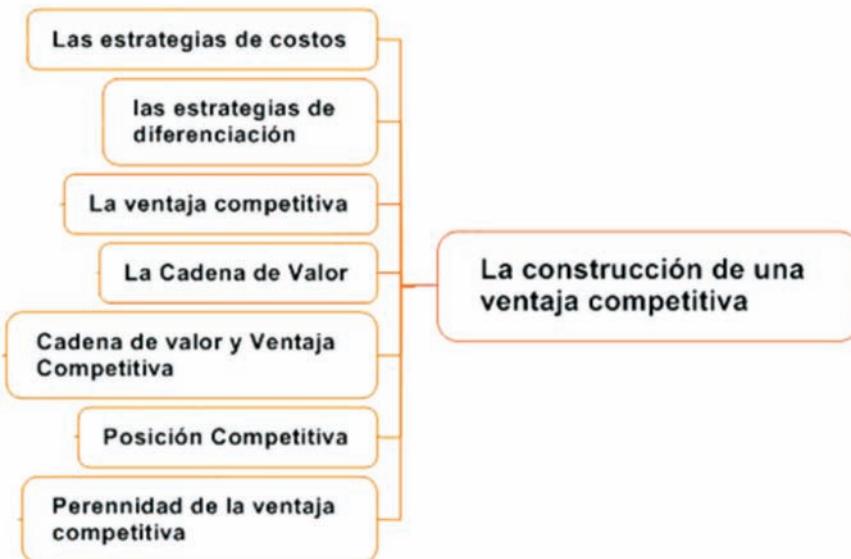
Fuente: Détrie et al., 1997, 26.

Venezuela, que tras varios años de ventas ilegales en 1996 se constituye de manera legal en país, como Cervecería Polar de Colombia; Cerveza alemana Becks, la cerveza mexicana Corona, estas últimas dirigidas al segmento de altos ingresos de la población.

Dentro del contexto nacional la apertura económica afecta negativamente a Bavaria, según el informe de actividades de 1993, se podía observar el impacto negativo de la carga impositiva sobre la cerveza en Colombia, lo que dejaba a Bavaria en desventaja frente a los países con los que Colombia inicia el proceso de integración, citando un ejemplo 14,7 en Venezuela, frente a 48 en Colombia (Figura 10).

A las cinco fuerzas de la competencia (clientes, proveedores, productos sustitutos, nuevos entrantes y rivalidad interna), debemos adicionarle la regulación pública asegurada por el Estado. (Calori y Atamer, 1997; Détrie et al., 1997; Atamer y Calori, 2003; Lispe (coll.HEC), 2005; Desreumaux et al., 2006). Nótese cómo en función de lo globalizante del modelo primario propuesto por Porter en 1982, el grupo Strategor desglosa la categoría de los proveedores en tres tipologías (materias primas y mercancías, tecnología y servicios), ocurre lo mismo con el análisis de las relaciones con los clientes, al reintroducir al consumidor final en el esquema y efectuar una distinción de las relaciones entre los diferentes canales de los distribuidores (Détrie et al., 1997).

Figura 11.



Fuente: Rodríguez-Romero, 2007.

## 2.6 LA CONSTRUCCIÓN DE UNA VENTAJA COMPETITIVA<sup>12</sup> (FIGURA 11)

Para cada uno de los dominios de actividad considerados, y teniendo en cuenta los resultados del análisis competitivo, una estrategia apropiada y que le permita crearse una ventaja competitiva durable, debe ponerse en marcha. Las tres principales estrategias posibles, las cuales son frecuentemente calificadas de "estrategias genéricas" son: las estrategias de dominación global a nivel de los costos, las estrategias de diferenciación y las estrategias de concentración de la actividad (Porter, 1997).

La construcción por la empresa de una ventaja competitiva debe por supuesto apoyarse

sobre una gama de recursos y competencias específicas que ella dispone, lo que autores como Hamel y Prahalad denominan las "core competencies" (Prahalad y Hamel, 1990). Esas competencias distintivas podrán, según el caso, ser principalmente coherentes con la puesta en marcha de una estrategia de costos, de concentración, o, por el contrario, de una estrategia de diferenciación.

### 2.6.1 Las estrategias de costos

Son estrategias "que orientan de manera prioritaria todos los esfuerzos de la empresa hacia un objetivo considerado como primordial: la minimización de sus costos completos" (Garrette et al., 2009, 119). Mediante estas estrategias, la empresa busca asegurarse una

<sup>12</sup> La mayor parte del trabajo de Porter ha sido dedicada a la ventaja competitiva, el modelo de las 5 fuerzas permite el análisis de la estructura competitiva de una industria. La cadena de valor facilita una mejor comprensión de las ventajas competitivas de una empresa en el seno de una industria. El modelo del diamante amplía el análisis competitivo al nivel internacional abordando los interrogantes de la localización geográfica de las actividades de la firma (Loilier y Tellier, 2007).

ventaja a nivel de sus costos sobre el conjunto de sus competidores, donde los volúmenes de producción importantes frecuentemente están vinculados a los costos bajos.

Consiste en alcanzar en un sector dado una dominación global a nivel de costos o economías de escala, gracias a un conjunto de medidas funcionales orientadas hacia este objetivo de base. La dominación a nivel de los costos necesita la puesta en marcha ofensiva de aparatos productivos eficaces, la vigorosa búsqueda de reducciones de costo que permiten la experiencia, el control estricto de costos de materias primas, mano de obra y de gastos generales. Lo anterior aunado al interés de evitar las cuentas de clientes marginales, una reducción posible de costos en los campos de la investigación y desarrollo, de servicios, de gastos en financiación, de la fuerza de venta, de la publicidad, etc.

### 2.6.2 Las estrategias de diferenciación

Por las cuales la empresa busca producir una oferta específica, que le permita así desmarcarse de sus competidores y evitar una competencia únicamente fundamentada sobre los costos o los precios. Esta estrategia intenta crear algo que sea visto y percibido por los consumidores como único a nivel del conjunto del sector en el cual compite la organización. Los procesos de diferenciación pueden representar originalidad, fuerza de marca, innovación, diseño, información, etc.

La estrategia de costos y la de diferenciación son reconocidas por Porter (1985) como las dos fuentes principales de la ventaja competitiva, las cuales permiten aumentar el valor creado por la empresa, evidenciado en el saber-hacer tecnológico y/o de mercadeo,

el costo unitario de los factores de producción y la productividad (los dos últimos asociados a la estrategia de costos).

#### a) *La concentración de la actividad*

Puede tomar diferentes formas. Consiste en centralizarse sobre un grupo de clientes particular, sobre un segmento de la gama de productos o sobre un mercado geográfico. Mientras que las estrategias de dominación por los costos y de diferenciación apuntan a alcanzar objetivos a nivel del conjunto de un sector, toda la estrategia de concentración se crea alrededor de un objetivo particular al cual la organización se esfuerza en procurar un muy buen servicio. Nótese que la aplicación de esta estrategia, es la resultante de la simbiosis entre las dos precedentes (Tabla 4).

Después de adquirir las empresas productores independientes y de iniciar un proceso de integración horizontal con actividades relacionadas, (fábrica de vidrios, embotelladoras, etc.) Bavaria S.A. pasa por un proceso de reestructuración, que pretende centrar la fabricación de la cerveza en pocas, pero grandes empresas, con el fin de reducir costos, es así que a partir de 1999 se cierra la Cervecería Litoral S.A., Cervecería de Honda, Armenia, Cúcuta, entre otras.

### 2.7 LAS VÍAS Y MODOS DE CRECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES (FIGURA 12)

Para acrecentar su potencial de desarrollo, reducir sus riesgos, utilizar los recursos disponibles, una empresa podrá buscar crecer en su "core business", al internacional, migrando hacia otros oficios o dentro de su propia filial.

**Tabla 4. Exigencias de las estrategias de base**

Estrategia de base	Competencias y recursos generalmente necesarios	Modos de organización generalmente requeridos
Dominación global a nivel de los costos	Inversiones sostenidas y acceso al capital Competencias técnicas a nivel de los procesos Vigilancia intensa de la mano de obra Concepción de productos destinada a hacer más fácil la producción Sistema de distribución poco costoso	Control estricto de costos Cuentas de control frecuentes y detalladas Organización bien estructurada de responsabilidades Incitaciones basadas en la obtención de objetivos estrictamente cuantitativos
Diferenciación	Capacidades comerciales importantes Tecnología del producto Intuición y creatividad Capacidades importantes de investigación fundamental Reputación de la firma en materia de calidad o de avance tecnológico Amplia tradición en el sector o combinación única de competencias obtenidas de otros sectores de actividad Cooperación importante de circuitos de distribución	Coordinación importante de funciones de investigación y desarrollo, desarrollo del producto y comercialización Estimaciones e incitaciones subjetivas más que cuantificadas Ventajas diversas para atraer mano de obra muy calificada de conocedores y de personas imaginativas
Concentración	Combinación de las medidas precedentes, orientadas hacia el objetivo estratégico particularmente retenido	Combinación de las medidas precedentes, orientadas hacia el objetivo estratégico particularmente retenido

Fuente: Porter, 1997.

**Figura 12.**

Fuente: Rodríguez-Romero, 2007.

Tabla 5.

Vías \ Modos	Crecimiento interno	Crecimiento externo	Crecimiento conjunto
En el "core business"	Innovación	Concentración	Alianzas horizontales
Hacia nuevas zonas geográficas	Implantación autónoma en el extranjero	Adquisiciones internacionales	Joint-ventur internacionales
Hacia otros oficios	Diversificación orgánica	Diversificación por adquisición	Asociaciones intersectoriales
Hacia adelante o atrás	Integración vertical	Adquisición de proveedores o clientes	Asociaciones verticales e internalización

Fuente: Garrette et al., 2009, 357.

Las anteriores son las vías regularmente reconocidas para que la empresa crezca y este crecimiento puede hacerse con medios propios o al adquirir o tomar control de otras empresas (crecimiento interno, crecimiento externo, crecimiento conjunto)<sup>13</sup> (Tabla 5).

El crecimiento interno es lento para ponerlo en marcha y costoso, mientras que el externo puede ser más rápido.

### 2.7.1 Determinación de las vías de desarrollo estratégico hacia nuevas actividades

En este aparte el analista debe considerar, al efectuar un proceso de análisis estratégico,

que fundamentalmente existen dos vías de desarrollo:

- La especialización: en la cual se pueden tomar varios caminos y decisiones que afectan el devenir de la organización, concentrándose sobre un sector, bien o servicio.
- La diversificación: que puede ser entendida como maniobras de tipo geográfica, vertical, de integración, horizontal o conglomeral.

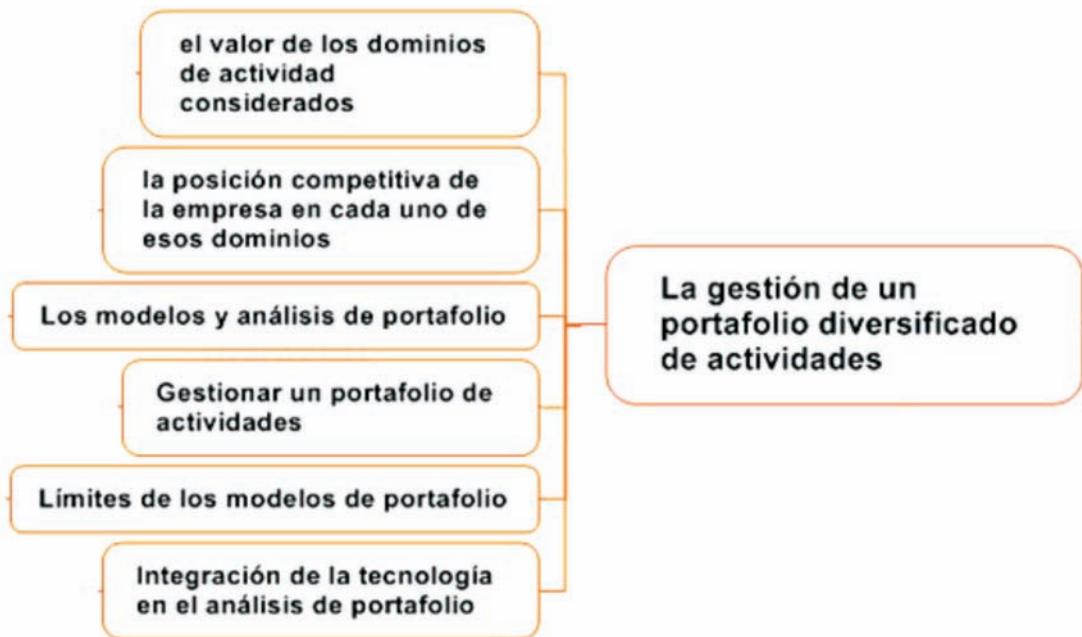
## 2.8 LA GESTIÓN DE UN PORTAFOLIO DIVERSIFICADO DE ACTIVIDADES<sup>14</sup> (FIGURA 13)

Cuando una empresa se ha diversificado y está presente en múltiples dominios de

<sup>13</sup> Paturel, al clasificar las maniobras estratégicas de desarrollo, define como Crecimiento Interno (CI) a todas las adquisiciones (compra o alquiler) de medios de producción aislados que deben combinarse correctamente antes de obtener adecuados productos o, de una manera más general, los medios de producción no combinados, es decir, que no pueden por si solos producir salidas. Crecimiento Externo (CE) a la adquisición de uno o múltiples conjuntos productivos ya existentes y en funcionamiento. Crecimiento Conjunto (CC) a una particularidad de los dos anteriores, pues puede ser desarrollado ex-nihilo (internamente) o por la toma de control común de otra sociedad (externamente) (Paturel, 1978, 1991, 1992, 1997).

<sup>14</sup> Un análisis utilizando las herramientas descritas en este aparte, puede ser profundizado en Rodríguez-Romero y Tovar Herrera, 2007.

Figura 13.



Fuente: Rodríguez-Romero, 2007.

actividad estratégica diferentes, se plantea el problema del Management integrado del conjunto de sus actividades. Los "modelos de portafolio de actividades" tienen por finalidad formalizar y facilitar esta gestión global de un conjunto diversificado de actividades, por ello se concentran en el análisis sobre dos dimensiones principales:

- El valor de los dominios de actividad considerados.
- La posición competitiva de la empresa en cada uno de esos dominios.

Para efectos de facilitar el análisis del portafolio diversificado de actividades, se dispone de múltiples herramientas entre las cuales podemos citar las matrices tradicionales y las herramientas de análisis alternativas.

### 2.8.1 Matrices tradicionales

#### a) La BCG

El Boston Consulting Group (BCG) es un gabinete de consultoría en estrategia, que desde la década de los 70s desarrolló la herramienta más conocida en el análisis de portafolio (Seeger, 1984). Esta se concentra en los flujos de caja entre actividades, movilizando dos variables estratégicas cuantificables para el posicionamiento de los Dominios de Actividad Estratégica de la firma (la parte del mercado relativo de la empresa sobre el DAE correspondiente y, la tasa de crecimiento del mercado del DAE analizado).

Por lo general los DAE siguen un ciclo de vida que comienza por el estatus de *dilema* (requiere de recursos financieros para asegurar su desarrollo, ya que evoluciona en un mercado donde se

presenta una fuerte competencia), antes de pasar a aquél de *vedette* (equilibrado financieramente, puesto que la firma es líder dentro de un mercado en crecimiento), luego a *vaca lechera* (genera muchos rendimientos financieros cuando la firma es líder en el mercado y encuentra poca competencia) y finalmente al de *peso muerto* (genera pocos rendimientos). (Stern y Deimler, 2006; Allouche y Schmidt, 2007).

#### b) Las matrices McKinsey y Arthur D. Little

Gabinetes competitidores del anterior, que propusieron matrices que evaluaban la posición competitiva de la empresa de manera

cuantitativa, relativista y compleja, en lugar de mantenerse en la noción de “parte de mercado relativo”, sustento de la BCG (al requerir poca información y datos, es simple de construir y de interpretar). Sus aportes reconocen que la competitividad no se fundamenta solamente sobre los costos y los precios, sino también en una multiplicidad de factores determinantes de la fuerza relativa de la empresa frente a sus competidores. Miden el atractivo de los DAE en función de criterios propios al segmento de actividad y a la empresa, teniendo en cuenta por ejemplo los objetivos seguidos por los dirigentes (Atamer y Calori, 2003; Allouche y Schmidt, 2007; Garrette et al., 2009).

## CONCLUSIÓN

---

Las organizaciones, sin importar el tipo sociedad que conformen, el tamaño o la actividad en la cual se desempeñen, se enfrentan a un entorno que muta constantemente, y en ese sentido debe responder estratégica y dinámicamente a los cambios a los cuales se ve enfrentada.

El modelo que presenta este documento propone un marco teórico adaptado al diagnóstico organizacional (que trasciende la metodología de tipo DOFA), como una propuesta para iniciar la comprensión del fenómeno evolucionista en las organizaciones. Sin embargo, se presenta no solo como un método de evaluación *ex post*, es decir para comprender la transformación a través del tiempo de la organización analizada, sino también como mecanismo de proyección

*ex ante*, es decir, para ayudar a definir prospectivamente su futuro.

De la misma manera, no presenta nuevos conceptos o nociones teóricas, sino que reúne y sistematiza<sup>15</sup> el conocimiento y las teorías propuestas por un sinnúmero de autores (anglófonos y francófonos, principalmente), en un novedoso modelo de comprensión de la organización mediante el diagnóstico estratégico<sup>16</sup>.

Los analistas de la organización podrán utilizar el modelo brindando mayor énfasis al componente deseado, pero sin olvidar que está desarrollado para la comprensión holística de la complejidad organizacional.

<sup>15</sup> El presentar una propuesta sistematizada, no implica el seguimiento obligatorio del modelo al estilo mapa conceptual (los cuales deben leerse y aplicarse en sentido de las manecillas del reloj), aunque la lógica persiste.

<sup>16</sup> Ejemplos de aplicación del modelo el lector los puede encontrar en algunos de los trabajos propuestos por investigadores del Grupo Griego (Rodríguez-Romero, 2002; Rodríguez-Romero, 2007; Rodríguez-Romero y Duque, 2007; Rodríguez-Romero y Tovar Herrera, 2007; Rodríguez-Romero, 2008; Rodríguez-Romero y Duque Oliva, 2008), al igual que en diferentes tesis de maestría orientadas por los investigadores.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abell, D. E. (1980). Defining the business: Starting point of strategic planning. N.J., Ed. Prentice-Hall
- Aldrich, H., E. Auster, U. Staber, et al. (1986). Population perspectives on organizations. Stockholm, Almqvist and Wiksell.
- Allouche, J. y G. Schmidt (2007). "Le Boston Consulting Group. La consultance stratégique comme production de connaissances sous contrainte concurrentielle". In: Les grands auteurs en stratégie. T. Loilier y A. Tellier. Mondeville-France, EMS: 265-294.
- Anastassopoulos, J. P. y P. Dussauge (1985). "French Savoir-Faire in Selling Arms: a new Way of Doing Business". In: Long Range Planning, October.
- Anastassopoulos, J. P. y B. Ramanantsoa (1982). "Le segment est mort, place au métier". In: Revue Française de Gestion. Marzo-Abril.
- Atamer, T. y R. Calori (2003). Diagnostic et Décisions Stratégiques. Paris, Dunod.
- Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". In: Journal of Management. 17(1): 99-120.
- Berger, S. (2006). Made in Monde: Les nouvelles frontières de l'économie mondiale. Paris, Seuil.
- Boissin, J.P., J.C. Castagnos y G. Guiet (2003). Une structuration de la recherche en stratégie fondée sur la théorie des ressources et des compétences. Xllème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Tunis, AIMS Actes de la conférence.
- Burgelman, R. A. (1990). "Strategy making and organizational ecology: A conceptual integration". In: Organizational evolution: New directions. H. Singh. Newbury Park, CA, Sage: 164-181.
- Calori, R. y T. Atamer (1997). "Diagnostic stratégique". In: Encyclopédie de Gestion. Y. Simon y P. Joffre. Paris, Economica: 958-973.
- Carroll, G. R. y J. Harrison (1998). "Organizational demography and culture: Insights from a formal model and simulation". In: Administrative Sciences Quarterly. 43: 637-667.
- Cohen, E. (1997). "Epistémologie de la gestion". In: Encyclopédie de Gestion. Y. Simon y P. Joffre. Paris, Economica: 1158-1178.
- Chevalier, J.M. (1996). "L'économie industrielle comme fondement des stratégies d'entreprise". In: Cahier Français. (275): 8-14.
- Chevalier, J.M. (1997). "Stratégie d'entreprise et économie industrielle". In: Encyclopédie de Gestion. Y. Simon y P. Joffre. Paris, Economica: 3043-3063.
- David, A., A. Hatchuel y R. Laufer, Eds. (2000). Les nouvelles fondations des sciences de gestion-éléments d'épistémologie de la recherche en management. Paris, Vuibert - FNEG.
- De Bodinat, H. (1980). "La segmentation stratégique". In: Harvard L'Expansion.

- Déry, R. (1995). "L'impossible quête d'une science de gestion". *Gestion*. 20(3): 35-46.
- Déry, R. (1996). La structuration socio-historique du champ anglo-saxon de la stratégie. Actes de la journée "recherche en gestion", Paris, FNEGE.
- Déry, R. (1997). "Topographie épistémologique du champ de recherche en stratégie d'entreprise". In: *Management International*. 2(1): 11-18.
- Déry, R. (2001). "La structuration socio-épistémologique du champ de la stratégie". In: *Stratégies: Actualité et futurs de la recherche*. A.C. T. Martinet, Raymond-Alain. Paris, Vuibert: 7-26.
- Desreumaux, A. (1993). *Stratégie*. Paris, Dalloz.
- Desreumaux, A. (2006). *Stratégie*. Paris, Pearson.
- Desreumaux, A., X. Lecocq y V. Warnier (2006). *Stratégie*. Paris, Pearson Education France.
- Détrie, J.P., Ed. (1997). *Strategor Politique générale de l'entreprise*. Paris, Dunod.
- Détrie, J.P., V. Mercier y B. Ramanantsoa (1983). "Cinq règles pour se diversifier". In: *Harvard Business Review*.
- Détrie, J.P., M. Santi, P. Dessauge, et al. (1997). "Stratégie". In: *Strategor: politique générales de l'entreprise*. J.P. Détrie. Paris, Dunod: 9-248.
- Fombrun, C. (1988). *Crafting an institutionally informed ecology of organizations*.
- Ecological models of organizations. G. R. Carroll. Cambridge, MA, Ballinger: 223-239.
- Garrette, B., P. Dussauge y R. Durand (2009). *Strategor: Toute la stratégie d'entreprise*. Paris, Dunod.
- Gervais, M. (1995). *Stratégie de l'entreprise*. Paris, Economica.
- Grant, R. M. (1995). *Contemporary Strategy Analyse*. Oxford, Blackwell.
- Grant, R. M. (2002). *Contemporary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications*. Oxford, Blackwell Business.
- Grant, R. M. (2002). "Corporate strategy: Managing scope and strategy content". In: *Handbook of strategy and management*. A. H. Pettigrew, Thomas. Richard, Whittington. London, Sage Publisher Ltd.: 72-97.
- Grant, R. M. (2006). *Contemporary strategy analysis*. Singapore, Blackwell Publishing.
- Grégory, P. (1997). "Segmentation des marchés". In: *Encyclopédie de Gestion\_Y*. Simon y P. Joffre. Paris, Economica: 2954-2979.
- Hamel, G. y C. K. Prahalad (1990). "The core competence of the corporations". In: *Harvard Business Review*: 79-91.
- Hannan, M. y J. Freeman (1984). "Structural Inertia and Organizational Change". In: *American Sociological Review*. 49(2): 149-164.
- HEC, G. (1997). *Strategor: Politique générale de l'entreprise*. Paris, Dunod.

- Hout, T., M. Porter y E. Rudden (1982). "How global companies win out". In: Harvard Business Review. 60(5): 98-108.
- Lemaitre, J. P. (1997). Stratégies d'internationalisation. Paris, Dunod.
- Lispe (coll.HEC) (2005). Strategor: Politique générale de l'entreprise. Paris, Dunod.
- Loilier, T. y A. Tellier (2007). "La stratégie: fondements et pôles d'interrogation récurrentes". In: Les grands auteurs en stratégie. T. Loilier y A. Tellier. Mondeville - France, EMS: 5-18.
- Martinet, A.C. (1996). "L'évolution de la pensée stratégique". In: Cahiers Français. 275: 3-14.
- Martinet, A.C. (1996). "Pensée stratégique et rationalités: un examen épistémologique". In: Management International. 2(1): 67-75.
- Martinet, A.C. (2000). "Epistémologie de la connaissance praticable: exigences et vertus de la discipline". In: Les nouvelles fondations des sciences de gestion. A. David, A. Hatchuel y R. Laufer. Paris, Vuibert - FNEGE: 111-124.
- Martinet, A.C. y R.A. Thietart (2001). "Les trois phases de la stratégie". In: Stratégies. Actualité et futurs de la recherche. A. C. Martinet y R. A. Thietart. Paris, Vuibert - FNEGE: 1-4.
- Martinet, A.C. y R.A. Thietart, Eds. (2001). Stratégies: Actualité et futurs de la recherche. Paris, Vuibert et FNCE.
- Mathé, J.C. (1995). "Rétrospectives et perspectives en stratégie de l'entreprise". In: Economies et Sociétés, Série Sciences de Gestion. 21(5): 31-50.
- Meier, O. (2007). Diagnostique Stratégique. Paris, Dunod.
- Mintzberg, H. (1994, 1999). Grandeur et décadence de la planification stratégique. Paris, Dunod.
- Nystrom, P. y W. H. Starbuck (1984). "To avoid organizational crisis, unlearn". In: Organizational dynamics. 12: 53-65.
- Paturel, R. (1978). Croissance interne et croissance externe des entreprises: l'exemple français de la période récente. Paris, Université de Paris 1.
- Paturel, R. (1991). "Les grandes tendances de la restructuration des entreprises françaises". In: Revue d'Economie Industrielle. (58): 121-132.
- Paturel, R. (1992). "Analyse des manœuvres stratégiques des principales entreprises françaises". In: Revue d'Economie Industrielle. (62): 106-117.
- Paturel, R. (1997). Practique du management stratégique. Grenoble, P.U.G (Presses universitaires de grenoble).
- Paturel, R. y H. Savall (1999). Recherche en management stratégique ou management stratégique de la recherche en stratégie? Colloque de l'AIMS, Ecole Centrale Paris. Chatenay-Malabry, du 26 au 28 mai 1999, AIMS.
- Pérez, R. (1983). "Introduction méthodologique sur l'articulation filières-stratégies". In: Economie industrielle. A. A. p. I. d. d. é. s. l. f. e. l'industrie, Economica: 69-74.

- Pérez, R. (1998, diffusion mai 1999). *Le choc des paradigmes en Sciences de Gestion*. Paris: 8.
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México, Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence*. Paris, Economica.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York, Free Press.
- Porter, M. E. (1990). "De l'avantage concurrentiel à la stratégie". In: Harvard l'Expansion. Hiver 1989 / 1990: 6-25.
- Porter, M. E., Ed. (1997). *Stratégies concurrentielles*. Encyclopédie de Gestion. Paris, Economica.
- Porter, M. E. (2001). "L'avantage concurrentiel".
- Porter, M. E. (2008). *On Competition*. Boston, Ma, Harvard Business School Publishing.
- Prahalad, C. K. (1976). "Strategic choices in diversified MNCs". In: Harvard Business Review: 67-78.
- Prahalad, C. K. y G. Hamel (1990). "The core competences of the corporation". In: Harvard Business Review. 68(3): 79-91.
- Prahalad, C. K. y G. Hamel (1994). "Competing for the future". In: Harvard Business Review. 122-128.
- Rodríguez-Romero, C. A. (2007). *Stratégies de croissance des conglomérats colombiens face aux défis de la globalisation*. CERAG. Grenoble, Pierre Mendès France. Doctorat: 469.
- Rodríguez-Romero, C. A. (2008). "Estrategia de crecimiento de grupos económicos colombianos: La Familia Santodomingo". In: Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá, Universidad Nacional de Colombia. Maestría: 210.
- Rodríguez-Romero, C. A. y J. L. Tovar Herrera (2007). "Fusiones y adquisiciones como estrategia de crecimiento en el sector bancario colombiano". In: Revista Innovar. 17(30): 77-98.
- Safford, F. y M. Palacios (2002). *Colombia: País fragmentado, sociedad dividida. Su historia*. Bogotá, Grupo Editorial Norma.
- Seeger, J. A. (1984). "Reversing the Images of BCG's Growth/Share Matrix". Strategic Management Journal. 5(1): 93-97.
- Stern, C. W. y M. S. Deimler (2006). *The Boston Consulting Group on Strategy*. John Wiley & Son.
- Strategor, Ed. (1997). *Strategor Politique général de l'entreprise (Stratégie, structure, décision, identité)*. Paris, Dunod.
- Trinquecoste, J.-F. (1997). "Marketing stratégique". In: Encyclopédie de Gestion. Y. Simon y P. Joffre. Paris, Economica: 1949-1971.
- Villacorta, D. (2002). "Una aproximación teórica a la ecología de las organizaciones". En: Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Oviedo, España, Universidad de Oviedo. DEA: 30.