

### **Información Importante**

La Universidad Santo Tomás, informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan **finalidad académica**, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el Artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, la Universidad Santo Tomás informa que “los derechos morales sobre documento son propiedad de los autores, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.”

**Bibliotecas Bucaramanga  
Universidad Santo Tomás**

**Factores de Éxito en la Gestión Empresarial de Financiera Coomultrasan,  
Comfenalco Santander y Ecogás**

**Sandra Liliana Rangel Rico**

**Proyecto de grado para obtener el título de  
Magister en Administración**

**Directora**

**Carolina Monsalve Castro**

**Magister en Administración**

**Universidad Santo Tomás, Bucaramanga**

**División de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Maestría en Administración**

**2014**

### **Dedicatoria**

A mi madre Aminta Rico de Rangel, por enseñarme a ser una luchadora y a no rendirme ante las adversidades, para alcanzar mis objetivos y metas.

A Laura Nathalia y Santiago mis dos mayores motivadores y seguidores de mis enseñanzas, quienes con mi ejemplo y amor desde ya son unos triunfadores.

A familia por apoyar mi desarrollo personal, laboral e intelectual, por ser esas personas a las que amo y me brindan lo mejor de ellos para hacer de mí una persona cada día mejor.

A mis estudiantes a quienes les comparto mis experiencias, enseñanzas y conocimientos para hacer de ellos mejores personas, hombres y mujeres que aporten a nuestra sociedad.

*“A quienes día a día luchan por lograr sus anhelos, sueños e ilusiones sin mirar atrás y siempre con la vista adelante en donde se encuentran los triunfos y Exitos”.*

*Salira*

### **Agradecimientos**

Dios gracias por permitirme trabajar en este proyecto y a vencer cada uno de los obstáculos presentados, con inteligencia, sabiduría y confianza de saber que todo es en el tiempo de él.

A mi madrepa, por entregarme lo mejor de ella, con sus esfuerzos y sacrificios, por enseñarme y formarme como la mujer que soy y por preocuparse de que recibiéramos siempre una excelente educación y por querer nuestro progreso, nuestro éxito y una mejor vida.

A mis docentes, quienes con su conocimiento fortalecieron e enriquecieron mi aprendizaje.

A Olga Plata, por ser una persona que con su disposición, orientación y apoyo, anima a los estudiantes a seguir.

A mis compañeros del cohorte 42 y 43, por los momentos compartidos y por las experiencias, que fortalecieron nuestro diario vivir.

A mí directora y guía en quien siempre he encontrado una orientación, por apoyarme y brindarme sus experiencias, amistad y conocimientos, por lograr dejar unos recuerdos para la vida y sobre todo por enseñarme a mirar la vida de una manera esperanzadora, gracias.

**Tabla de Contenido**

Introducción.....	11
1. Experiencias Empresariales de Santander .....	13
1.1 Definición del Problema .....	13
1.1.1 Sistematización del Problema.....	15
1.2 Justificación.....	15
1.3 Objetivos.....	17
1.3.1 General.....	17
1.3.2 Específicos.....	17
2. Marco Referencial .....	18
2.1 Antecedentes.....	18
2.1.1 En el Ámbito Local.....	18
2.1.2 En el Ámbito Nacional .....	18
2.1.3 En el Ámbito Internacional .....	19
2.2 Marco Conceptual.....	25
2.2.1 Administración.....	26
2.2.2 Evolución del concepto de administración.....	27
2.2.2.1 <i>La Administración en el mundo antiguo.</i> .....	27
2.2.2.2 <i>La administración en la edad media.</i> .....	29
2.2.2.3 <i>La administración moderna.</i> .....	31
2.2.3. Concepto de empresa.....	32
2.2.4 Estrategia.....	34
2.2.5 Factores de éxito. ....	37
2.3 Marco Teórico.....	39
2.3.1 Teorías administrativas.....	39
2.3.1.1 <i>Teórica clásica de la administración.</i> .....	40
2.3.1.2 <i>Teoría de la administración científica.</i> .....	41
2.3.1.3 <i>Teoría del comportamiento humano.</i> .....	42
2.3.2 Ciclo de vida organizacional .....	43
2.3.2.1 <i>Etapas de ciclo organizacional</i> .....	45
2.3.3 Modelos del ciclo de vida .....	45
2.3.4 Organización y dirección (Líder- Administrador- Empresario).....	46
2.3.5 Planeación estratégica .....	47
2.3.6 Proceso estratégico .....	49
2.3.7 Las Escuelas de pensamiento estratégico.....	51
2.3.7.1 <i>Escuelas prescriptivas.</i> .....	51
2.3.7.1.1 <i>Escuela del diseño.</i> .....	52

2.3.7.1.2 Escuela de la planificación .....	53
2.3.7.1.3 Escuela de posicionamiento .....	55
2.3.7.2 Escuelas descriptivas .....	56
2.3.7.2.1 Escuela empresarial .....	56
2.3.7.2.2 Escuela cognoscitiva .....	57
2.3.7.3 Escuela de naturaleza descriptiva y colectiva .....	57
2.3.7.3.1 Escuela de aprendizaje.....	58
2.3.7.4 Escuela de visión colectiva.....	58
2.3.7.4.1 Escuela de poder .....	58
2.3.7.4.2 Escuela cultural .....	59
2.3.7.4.3 Escuela Ambiental.....	59
2.3.7.5 Escuela de la configuración.....	59
2.3.8 Factores de éxito .....	60
2.3.8.1 Factores de éxito predominantes .....	60
2.4 Marco Historico .....	61
2.4.1 Estudio de caso cooperativa de Ahorro y crédito de Santander Financiera Comultrasan .....	61
2.4.2 Estudio de Caso ECOGAS.....	74
2.4.3 Estudio de Caso Caja de Compensación Comfenalco Santander Un Hijo Insigne de Santander .....	76
3. Diseño Metodologico .....	80
3.1 Tipo de la Investigación .....	80
3.2 Diseño de la Investigación .....	80
3.3 Metodología .....	80
3.4 Población y Muestra.....	82
4. Análisis y Discusión de Resultados.....	83
4.1 Análisis de los resultados.....	83
4.1.1 Análisis del ciclo de vida organizacional e identificación de las Escuelas de Pensamiento.....	83
4.1.1.1 Escuela de pensamiento estrategico evidenciado en la gestión empresarial de Coomultrasan.....	88
4.1.1.2 Escuela de pensamiento estrategico evidenciado en la gestión empresarial de Comfenalco Santander .....	95
4.1.1.3 Escuela de pensamiento estrategico evidenciado en la gestión empresarial de Ecogas ....	100
4.1.2 Análisis de los Factores de Éxito.....	102
4.2 Discusión de Resultados.....	104
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	109
5.1 Conclusiones.....	109
5.2 Recomendaciones.....	111
Referencias .....	112

**Lista de Cuadros**

Cuadro 1. Factores de Éxito Analizados por Investigación.....	22
Cuadro 2. Aportes al Concepto de Administración en el Mundo Antiguo.....	28
Cuadro 3. La Administración en la Edad Media .....	30
Cuadro 4. La Administración Moderna y sus Aportes .....	31
Cuadro 5. Concepto de Empresa .....	33
Cuadro 6. Concepto de Estrategia .....	35
Cuadro 7. Concepto de Factores de Éxito .....	38
Cuadro 8. Aspectos relevantes de la Teoría Clásica de la Administración .....	40
Cuadro 9. Principios de la Teoría de la Administración Científica.....	41
Cuadro 10. Teoría del Comportamiento Humano .....	42
Cuadro 11. Modelos de Ciclo de Vida .....	45
Cuadro 12. Factores de Éxito Predominantes.....	60
Cuadro 13. Financiera COOMULTRASAN .....	84
Cuadro 14. Comfenalco Santander .....	90
Cuadro 15. Ecogas .....	96

**Lista de Figuras**

Figura 1. Proceso Estratégico .....	50
Figura 2. Metodología de Análisis de Casos.....	81

## **Resumen**

Toda organización para crecer y ser sostenible necesita tener elementos que la hagan diferente y competitiva. Es por ello que, uno de los principales objetivos de esta investigación corresponde a la identificación de factores de éxito en la gestión empresarial de las empresas objeto de estudio (Financiera Coomultrasan, Comfenalco Santander y Ecogas), las cuales fueron analizadas mediante la metodología de estudio de caso.

Las variables identificadas en estas organizaciones corresponden a liderazgo, Educación y entrenamiento de equipo, soporte de la alta dirección, metas y objetivos claros, compromiso y motivación de equipos, comunicación interdepartamental, cooperación interdepartamental y orientación a satisfacer al cliente, la formación académica del gerente, habilidad para utilizar conocimientos, comunicación, el desarrollo tecnológico al interior de la empresa, eficiente y moderno, la innovación, la competitividad, la calidad del producto y servicio.

Adicionalmente se determina las escuelas de pensamiento estratégico de la teoría administrativa que explican la gestión empresarial en las organizaciones santandereanas objeto de estudio, analizándolas de acuerdo al Ciclo de Vida Organizacional.

Con esta investigación se busca fortalecer y mejorar la gestión al interior de las organizaciones haciéndolas sostenibles y participativas en el mundo empresarial.

**Palabras Claves:** Factores de Éxito, Escuelas de Pensamiento Estratégico, Ciclo de Vida Organizacional, Liderazgo y Estrategia.

### **Abstract**

Any organization to grow and be sustainable elements that you need to do different and competitive. That is why one of the main objectives of this research corresponds to the identification of success factors in management of companies under study (Financial Coomultrasan, Comfenalco Santander and Ecogas), which were analyzed by the study methodology case.

The variables identified in these organizations correspond to leadership, education and training equipment, top management support, clear goals and objectives, commitment and motivation of teams, interdepartmental communication, interdepartmental cooperation and guidance to customer satisfaction, academic training manager , ability to use knowledge, communication, technological development within the company, efficient and modern, innovation, competitiveness, product quality and service.

Additionally schools strategic thinking of management theory to explain corporate governance in Santanderean organizations under study, analyzing them according to Organizational Life Cycle is determined.

This research seeks to strengthen and improve management within sustainable and participatory making in business organizations.

**Keywords:** Success Factors, Strategic Thinking Schools, Life Cycle Organizational Leadership and Strategy.

## **Introducción**

Con la presente investigación se pretende dar a conocer cuales son los factores de éxito presentes en la gestión empresarial a través de las diversas etapas del Ciclo de Vida Organizacional y la influencia de las Escuelas de Pensamiento Estratégico.

Por ello se hizo una revisión de la literatura existente y relacionada con los mencionados temas, logrando analizar e identificar lo propuesto y planteado como base para el desarrollo de esta tesis de grado para optar el título de Magister en Administración de la Universidad Santo Tomás. Este proyecto está compuesto por capítulos que se señalan el contenido correspondiente al desarrollo de los objetivos. A continuación se presentan:

El primer capítulo, contiene y describe la problemática existente en el plano regional, para quienes estudian la disciplina de la administración, pues se carece de documentos que permita conocer cómo se ha desarrollado el empresarismo en Santander, lo cual dificulta aprender de experiencias y analizar la dinámica de la cultura empresarial.

El segundo capítulo, hace referencia a los antecedentes de investigaciones que sirvieron de referente para realizar el proyecto, adicionalmente se conceptualizó y estableció las teorías permitiendo así definir la metodología a emplear.

El tercer capítulo, corresponde al diseño metodológico utilizado, permitiendo brindar solución al problema de investigación.

El cuarto capítulo, aborda el análisis de los resultados obtenidos de la investigación.

El capítulo quinto, contiene las conclusiones y recomendaciones que surgen de la investigación.

Concluyendo, este trabajo permite identificar los factores de éxito, en tres empresas de Santander y la gestión empresarial de cada una de ellas en su Ciclo de Vida Organizacional y de acuerdo a las Escuelas de Pensamiento Estratégico, dejando resultados de análisis como aporte a la comunidad educativa, empresarial, en virtud a que se

dá un paso hacia la investigación relacionada con el tema de los factores de éxito y como antecedentes a nivel regional y local.

## **1. Experiencias Empresariales de Santander**

### **1.1 Definición del Problema**

En los últimos años, los cambios del entorno de los negocios han ocasionado que se presenten nuevos retos en la gestión de las organizaciones, dada la internacionalización de las economías y la agudización de la competencia, las cuales reclaman mayores capacidades gerenciales, acrecentando la demanda por una educación gerencial de más alto nivel, además de identificar transformaciones en las organizaciones incluyendo mayores esfuerzos de investigación de la realidad empresarial.

Es así que, en un artículo de Florentino Malaver (2000), publicado en la Revista CLADEA, formula varios interrogantes sobre la formación universitaria en el área de la administración, dado que ha respondido al reto de enriquecer la formación gerencial, las estrategias empresariales y las políticas públicas orientadas a mejorar la competitividad, lo cual conlleva a replantear el tipo de educación que hoy en día tienen los líderes de las organizaciones y los resultados que han obtenido gracias a la misma.

Así mismo, un estudio realizado durante tres décadas denominado "*Investigaciones e investigadores en gestión empresarial en Colombia 1965-1998*" (Malaver , AÑO), afirma que la respuesta educativa colombiana se caracteriza por la escasez y la irrelevancia de la investigación sobre la realidad de la dinámica empresarial y los requerimientos de calidad y pertinencia de la gestión organizacional para atender las necesidades que el país requiere ante estas transformaciones, lo cual confirma la relevancia de examinar a fondo los factores de éxito de las empresas de un sector determinado para comprender las causas que las han llevado a ser referentes a nivel local, nacional y en algunos casos internacional.

Para el caso particular de los estudiantes de administración de Santander, la Universidad Santo Tomás a través de la Maestría en Administración, ha desarrollado mediante los trabajos de grado de sus estudiantes, estudios de caso sobre las experiencias empresariales vividas por empresas de reconocimiento y trayectoria en el departamento de Santander, los cuales han contribuido al mejoramiento y adecuación del currículo, estableciendo pertinencia sobre las necesidades empresariales y la formación de los individuos.

Uno de los métodos tradicionales para el estudio de la administración es el análisis de experiencias empresariales, pues a través de este método se divulga las acciones que se han desarrollado permitiendo comprender su desempeño y los cambios generados a partir de estos modelos empresariales.

En el plano regional, quienes estudian la disciplina de la administración, carecen de documentos que les permita conocer cómo se ha desarrollado el empresarismo en Santander, lo cual dificulta aprender de experiencias y analizar la dinámica de la cultura empresarial.

Para tratar de suplir esta deficiencia en cuanto a material de estudio para el conocimiento de la realidad local se debe motivar a empresarios y gerentes para que cuenten sus experiencias administrativas, pero de igual manera las instituciones educativas deben trabajar con ellos de forma coordinada para que estas experiencias puedan llegar al mundo académico y puedan ser un nuevo punto de inicio a quienes estudian esta disciplina.

La realización de este trabajo tiene la importancia de poder ofrecer herramientas de experiencias vividas por otros gerentes, permitiendo no solo enriquecer el campo educativo y organizacional sino a su vez generar conocimiento a partir de los hallazgos e investigaciones realizadas en los proyectos objeto de compilación.

Es por ello que, se considera que la realización de este trabajo será para beneficio de los estudiantes de la maestría, los estudiantes de los diversos pregrados del área administrativa y empresarial así como los gerentes de las empresas, y la comunidad en

general, dado que contribuye al fortalecimiento de las capacidades de gestión que permitan responder a los retos de la economía, con un conocimiento que pretende incrementar la competitividad de las empresas locales en el contexto empresarial nacional e internacional, mejorando los niveles de calidad de vida.

Finalmente, de una manera análoga pero agregando características explicativas al análisis, en este estudio espera responder a la pregunta ¿Qué características asociadas con la gestión empresarial fueron decisivas en el éxito alcanzado por las empresas analizadas en los estudios realizados y documentados por los egresados de la Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás?

### **1.1.1 Sistematización del Problema.**

¿Qué escuelas de pensamiento estratégico de la teoría administrativa explican la gestión empresarial de las empresas **Financiera Coomultrasan, Comfenalco Santander y Ecogás** descritas en los trabajos de la Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás?

¿Existe un patrón o estándar en la gestión empresarial de las empresas **Financiera Coomultrasan, Comfenalco Santander y Ecogás**?

### **1.2 Justificación**

La presente investigación, recopila experiencias bajo la modalidad de estudio de caso en las instituciones de educación superior, la cual servirá como herramienta para el aprendizaje de empresarios, estudiantes y académicos, Esta información, permitirá comprender situaciones que las diversas empresas del sector han tenido que enfrentar, dado los cambios en las preferencias del consumidor, los aportes tecnológicos y el incremento de la competencia tanto local como extranjera.

Es por esta razón que, se considera valioso estudiar en las organizaciones objeto de este proyecto (Coomultrasan, Comfenalco, Ecogas), las escuelas de pensamiento relacionadas con las gestión, las características específicas y los patrones que encierran la actuación de las mismas en el mercado desde sus inicios hasta el día de hoy, pues autores como Hermina (2010), describen la importancia de analizar mediante casos de estudio la gestión empresarial, reconociendo patrones de comportamiento enfatizados en la forma de plantear, implementar y controlar las estrategias gerenciales.

Por este motivo, el proyecto se limita a utilizar como fuentes de información los documentos entregados por los egresados de la Maestría en estudios realizados con anterioridad, por lo que debe preverse que la riqueza de esta información depende de la asuicidad con la que fueron elaborados, su estructura, metodología y propósitos, además de su alcance. Para este trabajo se toma como referente, la metodología utilizada en los estudios de caso documentados en la Maestría, la cual consiste en la inclusión de dos teorías: la teoría del ciclo organizacional para describir la evolución histórica de la empresa y la teoría del marco para la evaluación organizacional (Lusthaus, 2002), permitiendo explicar de esta manera el desempeño en cada una de las etapas de la organización.

Es así como, se busca a través de este proyecto comparar la información que permita identificar patrones en la gestión de las empresas, los cuales posteriormente serán analizados con el propósito de generar aprendizaje en los estudiantes sobre las estrategias exitosas utilizadas por cada organización. De la misma manera, se establecerán los hitos que han marcado el ciclo de vida organizacional, encontrando los momentos de decisión que caracterizan las acciones y sus resultados, ayudando a dilucidar los factores de éxito de cada organización en la gestión realizada, los cuales son considerados relevantes para la buena actuación de las organizaciones, brindando apoyo teórico a estudiantes, docentes y empresarios en general, los cuales desean entender los ciclos y comportamientos de estas empresas en diferentes momentos de su existencia.

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 General**

Identificar variables de éxito en la gestión empresarial de las empresas Financiera Coomultrasan, Comfenalco Santander y Ecogàs a partir de los proyectos de grado realizados con anterioridad en la Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás.

#### **1.3.2 Específicos**

- Identificar las escuelas de pensamiento estratégico de la teoría administrativa que explican la gestión empresarial en las organizaciones santandereanas descritas por los proyectos de grado de la Maestría de la Universidad Santo Tomás.
- Analizar el ciclo de vida organizacional que explica el comportamiento en las empresas incluidas como objeto de estudio. ( Ecogas, Comultrasan y Confenalco)

## **2. Marco Referencial**

### **2.1 Antecedentes**

El estudio de las organizaciones, ha sido durante años valorado como una herramienta que contribuye al reconocimiento de los aspectos de éxito y fracaso del quehacer empresarial.

#### **2.1.1 En el Ámbito Local**

El estudio de casos empresariales en la ciudad de Bucaramanga, se evidencia como una herramienta poco utilizada por las instituciones académicas y el sector empresarial, dada la escasez de este tipo de proyectos ejecutados que permita complementar la elaboración de este trabajo, sin embargo en la revisión hecha en la base de proyectos de grado de algunas universidades de la ciudad se identificó la realizada por Osorio (2002), denominada “*Gestión del conocimiento y Reingeniería Humana, Factores Claves del Éxito Empresarial de Hoy*”, la cual está protegida bajo el acuerdo de confidencialidad entre la empresa participante y la Universidad Industrial de Santander donde fue desarrollada. Dado estos motivos, se resume que son casi nulas las investigaciones que encierran casos donde se mencionan los factores de éxito de las empresas en la ciudad de Bucaramanga.

#### **2.1.2 En el Ámbito Nacional**

Teniendo en cuenta los estudios realizados en Colombia, relacionados con los factores de éxito se hace alusión a “*Casos Empresariales, Empresas Exitosas en el Quindío: Generación de un modelo de Gestión aplicable a las Pymes de Éxito en el Departamento del Quindío*” escrito por Santa & López ( 2011 ) de la Universidad La Gran Colombia. Este proyecto presenta una metodología exploratoria descriptiva, dado que pretendía explicar los factores de éxito en las empresas del Quindío. Los factores identificados fueron: Fuerza motivadora hacia el emprendimiento, orientación definida al servicio al cliente, orientación al

recurso humano, alianzas estratégicas, innovación, dedicación y sacrificio personal, liderazgo y trabajo en equipo. La muestra de este proyecto fue de cuatro empresa caleñas.

Así mismo, se presenta la investigación realizada por Bautista (2013), denominada “*Factores que inciden en el éxito de las microempresas con mínimo cinco años de existencia del sector terciario del municipio de Arauca*”. Este proyecto identificó los factores que inciden en el éxito, entre los que se destaca: las relaciones con los clientes, la motivación del propietario y la gestión del conocimiento. Esta investigación es de tipo exploratorio, con un enfoque mixto, en la cual utilizó la metodología del diamante de Porter.

De igual forma, el SENA (2011) realizó el estudio sobre “*Factores de Éxito de las empresas creadas a partir de la formación en emprendimiento y empresarismo en el programa jóvenes rurales del SENA regional Caldas*”, el cual fue desarrollado desde el 2008 hasta el 2011 y publicado por Londoño (2012). Este estudio, se basa en consultas o fuentes orales y escritas de gerentes o propietarios de las empresas. Su objetivo fue identificar los factores que contribuyen al éxito de las organizaciones de los municipios de Neira, Palestina, Villamaría y Manizales. El resultado de esta investigación indica que los aspectos para el éxito empresarial son: la percepción sobre tener suficientes clientes y las condiciones laborales. Por otra parte, presenta aspectos como la innovación en los procesos y los buenos canales de comunicación.

En resumen, las organizaciones nacionales presentan estudios realizados a partir de su actuación para identificar los factores que han posicionado a sus empresas como sinonimos de éxito empresarial y contribuir de esta manera al análisis del comportamiento organizacional.

### **2.1.3 En el Ámbito Internacional**

Dadas las investigaciones y artículos revisados, a nivel internacional se presenta el estudio realizado por Bañón & Aragón (2002), denominado “*Factores explicativos del éxito competitivo*”, realizado en la provincia de Murcia, España, el cual aborda la identificación

de los factores del éxito en una muestra de 473 pymes del sector industrial y de servicios. En este proyecto se realiza una revisión teórica y empírica de las experiencias empresariales, donde se concluye que no existe una única variable para alcanzar el éxito, dado que esto no le permite a las organizaciones establecer un factor diferenciador; sin embargo se identifican aspectos como la gestión de los recursos humanos, la capacidad directiva de los gerentes, la capacidad de marketing, los sistemas de información, entre otros. La metodología utilizada corresponde a un estudio empírico, basado en entrevistas.

Otro de los estudios realizados corresponde al “*Análisis de Factores Claves de Éxito de Agroempresas Rurales en la Zona Andina enfocadas hacia la exportación: Metodología y Resultados*” realizado por Lasso & Ostertag (1998), en el que se estudia a ocho agroempresas rurales, dedicadas a la exportación y ubicadas en la Zona Andina específicamente en Bolivia (1), Colombia (3), Chile (1), Ecuador (2) y Perú (1); entre el período comprendido de noviembre 1997 a abril de 1998. En este estudio se determina los factores clave de éxito de las experiencias, además de identificar una variable común en los casos objeto de estudio. Para ello, la metodología se divide en las etapas de selección de la muestra, diseño de una guía de análisis, recolección de la información, elaboración de borradores de estudio de caso y organización y análisis de la información. De acuerdo a este estudio, se concluye como factores claves de éxito de estas organizaciones los siguientes: Liderazgo con sentido empresarial, impulso a la auto gestión, disponibilidad de servicio de apoyo, conexión con el mercado alternativo, desarrollo de estrategias de mercadeo y esquemas empresariales con integración vertical.

Por otra parte, se presenta el estudio “*Factores Explicativos del Éxito Competitivo: El caso de la Pymes del Estado de Veracruz*”, realizado por Aragón & Rubio (2005) en el Estado de Veracruz, México. Este proyecto se enfoca en los factores de éxito competitivo de las pymes, para lo cual se tomó como muestra a 1425 pequeñas y medianas empresas. En resumen, las ventajas identificadas en las organizaciones comprende factores internos

tales como las capacidades financieras, la innovación, la posición tecnológica, las capacidades de marketing, la dirección, la gestión del recurso humano y las tecnologías de la información y la comunicación. Adicionalmente se pudo establecer que la metodología empleada corresponde a un análisis empírico y se realiza una caracterización de las mipymes objeto de estudio.

Así mismo, otro de las investigaciones revisadas es *“Las Pymes en el desarrollo de la Economía Social. Factores de Éxito subsector Contratista del Municipios Lagunillas Estado de Zulia”*, Acosta & Pérez (2005), realizado en el Municipio de Lagunillas estado de Zulia, Venezuela, en el año 2005, utilizó una metodología descriptiva. En esta investigación se concluyó que *“los factores de éxito de una organización, son los elementos que se deben fortalecer para ser competitiva en el sector al que pertenece, concibiéndose como los elementos internos que una empresa ha desarrollado para ser exitosa en el mercado”*. Acosta & Pérez (2005),p.110.

Otro de los estudios analizados corresponde a *“Factores Críticos de Éxito: Una Estrategia Competitividad”*, publicado por la Universidad Autónoma de Ciudad de Juárez - México, el cual hace referencia a un estudio exploratorio de los factores críticos de éxitos que contribuyen a la competitividad en la implementación de proyectos de mejora continua, permitiendo concluir que *“las variables de éxito deben ser considerados antes y durante el desarrollo de la organización pues le permite contar con información suficiente para el logro de sus objetivos y metas”* López & Salvador (2009, p. 14)

De acuerdo a los estudios revisados y las conclusiones extraídas de estos documentos se presenta a continuación un cuadro que resume los factores claves de éxito, considerados por las organizaciones como elementos que contribuyen a la sostenibilidad, desarrollo y diferenciación de su actuación en el mercado.

**Cuadro 1. Factores de Éxito Analizados por Investigación**

Estudio Nacional	Factores de Éxito
Casos Empresariales, Empresas Exitosas en el Quindío: Generación de un modelo de Gestión aplicable a las Pymes de Éxito en el Departamento del Quindío (2011).	<p>Factores Comunes: Emprenderismo, liderazgo, Cultura Organizacional, Orientación comercial, Tecnificación, publicidad.</p> <p>Factores Específicos: Alianzas estratégicas, Investigación y desarrollo, la competitividad, Responsabilidad Social Empresarial, operaciones comerciales, estructura organizacional, servicio al cliente.</p> <p>Factores Especiales: Recurso Humano, Utilización de la Tercerización, Campañas de promoción.</p>
Factores de Éxito de las empresas creadas a partir de la formación en emprendimiento y empresarismo en el programa jóvenes rurales del SENA regional Caldas (2012)	<p>Capacidades del propietario o gerente: Experiencia para crear empresa habilidad para utilizar conocimientos, técnicas y recursos específicos en la realización de un trabajo, para tratar con las personas y toma de decisiones, motivación para crear empresa</p> <p>Experiencia profesional</p> <p>El proceso de planificación previa.</p> <p>Estrategias Competitivas</p> <p>Factores competitivos: Gestión financiera, los recursos, la innovación, capacidad de marketing, calidad, objetivos de la empresa, sociedad, financiero, personales.</p>
Factores que inciden en el éxito de las microempresas con mínimo cinco años de existencia	<p>Relaciones con los clientes</p> <p>Motivación del propietario</p>

<p>del sector terciario del municipio de Arauca (2013)</p>	<p>Gestión del conocimiento</p>
<p>Estudio Internacional</p>	<p>Factores de Éxito</p>
<p>Análisis de Factores Claves de Éxito de Agroempresas Rurales en la Zona Andina enfocadas hacia la exportación: Metodología y Resultados (1998)</p>	<p>Liderazgo con sentido empresarial</p> <p>Impulso a la autogestión: toma de decisiones basada en los procesos.</p> <p>Disponibilidad de servicios de apoyo: acceso a servicios de apoyo brindados por instituciones como la Iglesia, agencias del Estado, y agencias de cooperación internacional.</p> <p>Conexión con el mercado alternativo: Participación mercados alternativos.</p> <p>Desarrollo de estrategias de mercadeo</p> <p>Esquemas empresariales con integración vertical</p>
<p>Factores explicativos del éxito competitivo(2002)</p>	<p>Formación del Gerente</p> <p>Posición tecnológica: Tecnología eficiente y moderna.</p> <p>Calidad del producto o servicio</p> <p>Capacidades de marketing (marca conocida): Reconocimiento de los productos</p> <p>Formación de personal</p> <p>Innovación: Número de áreas en las que la empresa ha realizado innovaciones.</p>

<p>Factores Explicativos del Éxito Competitivo: El caso de la Pymes del Estado de Veracruz (2005)</p>	<p>Capacidades Financieras: Sistemas contables, determinación del presupuesto ingresos y gastos anuales.</p> <p>Posición Tecnológica: Desarrollo tecnológico al interior de la empresa.</p> <p>Innovación: En que áreas de la empresa se han realizado innovaciones.</p> <p>Capacidades de Marketing: Nuevos mercados, servicio al cliente, mercadotecnia.</p> <p>Calidad del producto y/o Servicio</p> <p>Dirección y Gestión del Recurso Humano Formación del Gerente</p> <p>Intensidad de las tecnologías de la información y comunicación de la empresa: Empleo de internet, relaciones vía web con los proveedores, correo electrónico.</p>
<p>Las Pymes en el desarrollo de la Economía Social. Factores de Éxito subsector Contratista del Municipios Lagunillas Estado de Zulia (2005)</p>	<p>Económicos: la empresa compite en precios, costos de fabricación y canales de distribución eficientes.</p> <p>Financieros: Apalancamiento financiero, solvencia económica.</p> <p>Técnicos: Procesos de calidad, productividad con tecnología de punta.</p> <p>Talento Humano: Reconocer la necesidad de capacitar y actualizar al personal.</p> <p>Gerenciales: Liderazgo participativo e interactivo,</p>
<p>Factores Críticos de Éxito: Una Estrategia Competitividad , Roberto Romero López, Salvador</p>	<p>Liderazgo</p>

A y otros.(2009)	Educación y entrenamiento del equipo Soporte de la alta dirección Metas y objetivos claros Compromiso y motivación de Equipo Comunicación interdepartamental Cooperación interdepartamental Orientación a satisfacer el cliente
------------------	---

Fuente: Elaboración Propia con base en la revisión de la literatura.

Como se evidencia en el cuadro 1, los factores de éxito en común identificados en la revisión de la literatura son: Dirección y Gestión del Recurso Humano, comunicación, liderazgo y formación gerencial, estrategias competitivas, la innovación, capacidad de marketing, calidad, las relaciones con los clientes, posición tecnológica, capacidades financieras y económicas, educación y entrenamiento del equipo, planeación, metas y objetivos claros. Estos factores presentan mayor concordancia con lo expuesto por López & Salvador (2009), en su estudio “*Factores Críticos de Éxito: Una Estrategia Competitividad*”, lo cual conlleva a identificar ciertos aspectos en la organizaciones, los cuales contribuyen al éxito de la gestión emprendida por los gerentes o líderes.

## 2.2 Marco Conceptual

Basados en la administración moderna y contando con la compilación de los estudios de las empresas analizadas, realizados y documentados por egresados de la Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás, se presenta a continuación los conceptos abordados durante el desarrollo de este trabajo, con el propósito de entender las diversas las diversas características asociadas con la gestión empresarial y las decisiones estratégicas que han sido pilares fundamentales para éxito empresarial.

### **2.2.1 Administración.**

El concepto de administración, parte de la importancia que tiene para las organizaciones establecer actividades que permitan planear, organizar, dirigir y controlar, las cuales están direccionadas al cumplimiento de unos objetivos que beneficien en común a vendedores y consumidores, dado que se obtiene una rentabilidad a la vez que se satisface las necesidades de los individuos.

Para ello, se considera relevante la dirección de los procesos organizacionales, a la vez que se cuenta con materias primas, talento humano, proveedores, que contribuyen a la permanencia y el crecimiento de la organización.

Es así que, muchos autores han generado sus propias definiciones como Koontz y O'Donnell citado en Agustín Reyes Ponce, quien considera la administración como *“La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos fundada en habilidad de conducir a sus integrantes”*, (2005, p.3), lo cual refleja la importancia de cumplir con metas organizacionales que contribuyan al fortalecimiento de la empresa en general.

De igual forma, Peterson y Plowman define la administración como *“Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”* (2005, p.3).

Del mismo modo, Jimenez & Castro comentan que *“La administración es un conjunto de conocimientos y de investigaciones que tiene sus propios principios y permite obtener conclusiones confiables y susceptibles de adquirir carácter untario y general”* (Jimenez, & Castro Citado por Palacios , 1985, p.3 ).

Así mismo, desde la perspectiva moderna de la administración , se consideran que para administrar se debe *“tratar los segmentos de la organización por separado, abordar la organización como un sistema único, que tiene un propósito y está compuesto por partes*

*que se interrelacionan”* . (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, citado en Sánchez Silva, 2007, p.118 ).

En resumen, la administración es la orientación de un grupo de personas (talento humano) para alcanzar metas propias y organizacionales que permiten satisfacer las necesidades del consumidor y contribuir a la permanencia crecimiento de la empresa en el mercado.

Es por ello que, a continuación se presenta la evolución que ha tenido el concepto de administración en diferentes épocas, lo cual permite evidenciar la influencia de esta disciplina en el desempeño de las organizaciones.

### **2.2.2 Evolución del concepto de administración.**

El concepto de administración ha sufrido una evolución a través del tiempo, es por ello que se toma como base lo expuesto por Reyes (2005) quien menciona las siguientes etapas:

#### **2.2.2.1 La Administración en el mundo antiguo.**

Los orígenes de la administración se remontan a los pueblos más antiguos, donde surgen los principios. Uno de estos pueblos es el llamado Sumeria, que entre sus principales características predominaba la escritura, como elemento importante de su desarrollo, permitiendo llevar un sistema tributario, donde quedaba registrado y controlado lo pertinente a la riqueza de cada individuo; lo cual puede considerarse como una actividad contable. Así mismo, otro pueblo fue Babilonia, en donde predominaron los códigos y se redactaron leyes relacionadas con la actividad administrativa.

Por otro lado, China presenta un mayor avance en temas concernientes a la administración, dado que inicio la inclusión de aspectos como la estructura administrativa, el logro de objetivos, la división de funciones, la motivación, la planeación estratégica y la toma de decisiones, lo cual inspiró algunos escritos como el libro “El Arte de la Guerra” escrito por Sun-Tzu (5.000 a.c.). Es así que, otras naciones como Egipto, Israel, Grecia y

Roma, han contribuido con grandes aportes a la administración los cuales son mencionados en el siguiente cuadro:

**Cuadro 2. Aportes al Concepto de Administración en el Mundo Antiguo**

Pueblo	Aportes a la Administración
Sumeria	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de un sistema tributario</li> <li>• Rendición de cuentas de los tributos (Práctica arcaica de control administrativo)</li> <li>• Registros y controles exactos y rigurosos de la riqueza ( se considera como contabilidad)</li> <li>• División del trabajo</li> </ul>
Babilonia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Código Hmurabi (2.000 a.c) figuran ciertas leyes relacionadas con las actividad administrativa (salario, control, responsabilidad).               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nabucodonosor (604 a.c.), destaca lo motivacional, pagos extras a los trabajadores, control de producción y construcciones.</li> </ul> </li> </ul>
China	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El emperador Yao (2.350 a.c.) Junta de consejo para tomar decisiones.</li> <li>• Sun-Tzu escribió “Arte de la Guerra” ( la planeación estratégica, 5.000 a.c.).</li> <li>• La dinastía Chow (hacia 1.100 a.c.) reconoce la estructura administrativa, las funciones, logro de objetivos, la comunicación, los sistemas, la eficacia, lassancionesauditadas, revisión de métodos, motivación, nombramientos de funcionarios, reglamentos, normas, penas y premios.</li> <li>• Confucio (551-479 a.c.), presenta normas para la administración pública y la elección de funcionarios, reconoce que la preparación administrativa constituye algo especial.</li> </ul>
Egipto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En construcción, conocían de técnicas administrativas, la coordinación de materiales y de personal.</li> <li>• Ptah- Hopet (2.700 a.c) instruye a su hijo para ser un líder justo y efectivo, tiene asesoría, planeación, concepto de autoridad y responsabilidad administrativa.</li> <li>• Harris, enfatiza en aspectos administrativos: la especialización, la capacitación de los funcionarios y la supervisión.</li> </ul>
Israel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El patriarcal y paternalista (Abraham, Isaac y Jacob en el viaje aCanaán), se puede evidenciar en empresas y gobiernos.</li> <li>• José primer ministro del rey, con Moisés gestionala salida del pueblo elegido hacia Canaán, teniendo en cuenta aspecto de preparación, ejecución de la salida, organización, la delegación del líder Moisés, Aarón y Josué.</li> </ul>

Grecia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia del medio ambiente sobre las organizaciones.</li> <li>• Dedicados a la navegación y al comercio.</li> <li>• Monarquías de manera democrática o de participación,</li> <li>• Democracia directa todos los ciudadanos toman parte de las decisiones.</li> <li>• Existencia de Apella o asamblea y la Gerusia los ciudadanos preparaban los negocios que discutía la asamblea, la organización, la asamblea de accionistas, un consejo de administración y ejecutivo.</li> <li>• La Ecclesia (asamblea) los ciudadanos votaban sobre las decisiones.</li> <li>• Tenían función de Staff.</li> </ul>
Roma	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El fenómeno administrativo se da con la orden famosa “Paz Romana” existencia de cónsules, tribunos, cuestores, separación de funciones y la interrelación entre ellas.</li> <li>• Diocleciano (284-305) La cadena de mando o jerarquía administrativa.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia con base en la literatura revisada.

De acuerdo al cuadro 2, se observa los conceptos y prácticas administrativas desarrolladas en los pueblos mencionados, algunas de esta prácticas aún se mantienen vigentes en las organizaciones actuales como el liderazgo, la asesoría, la planeación, la división de funciones, los sistemas, la autoridad y la responsabilidad administrativa, lo cual conlleva a incluir este apartado como el cimiento en la identificación de factores que contribuyen al éxito de las empresas en Santander.

### **2.2.2.2 La administración en la edad media.**

La fecha de iniciación de la Edad Media se encuentra aún en controversia, se hace difícil determinar las características típicas de la administración, analizando principalmente el *feudalismo* que constituye la primera experiencia de organización y del gobiernos descentralizados y el *funcionamiento de los gremios* sobre todo el manufacturero, se jerarquiza a través de los maestros, los oficiales y los aprendices, determinando la actividad. Existiendo un cierto grado de descentralización y de la organización del trabajo.

En esta etapa, se destaca organizaciones como la iglesia Católica en donde predomina la cadena de mando. La Administración Militar y el Arsenal de Venecia, en las que se observaba motivación y el cumplimiento de un propósito común, entre otros elementos que se relacionan a continuación:

**Cuadro 3. La Administración en la Edad Media**

<b>Sector</b>	<b>Características</b>
Iglesia Católica	<ul style="list-style-type: none"><li>• Organización más eficiente de la historia</li><li>• La cadena de mando</li><li>• Propósito común en la búsqueda de los objetivos para el caso religiosos.</li></ul>
Administración Militar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resultados efectivos con alto grado motivacional empleando las “arengas”</li><li>• Fijación y coordinación de los objetivos (precisos y claros).</li></ul>
El Arsenal de Venecia	<ul style="list-style-type: none"><li>• La navegación y el comercio marítimo</li><li>• Actividades administrativas (la supervisión de trabajadores, almacenamiento de herramientas, materiales, examen de admisión, libros (diario y mayor).</li><li>• Control de costos fijos, variables y extraordinarios.</li></ul>

Fuente: Elaboración Propia con base en la revisión de la literatura.

En el Cuadro 3, se observa que el feudalismo fue considerado como una experiencia organizacional bastante significativa en el mundo empresarial. Así mismo, la jerarquización en los diversos gremios, tales como la iglesia católica y el sector militar, en el que sobresale el almacenamiento de herramientas, los exámenes de admisión, la supervisión de los trabajos, el control de costos fijos, variables y extraordinarios, además de la motivación, el respeto en la cadena de mando y la orientación al alcanzar objetivos comunes, el hecho de trabajar por un objetivo común, conceptos que aún se mantienen vigentes en la gestión de las organizaciones.

### 2.2.2.3 La administración moderna.

Teniendo en cuenta lo analizando en el artículo “Aportes de la Administración Moderna a la gerencia educativa” de la Revista Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal, se determina que en la administración moderna, existe un proceso administrativo fundamentado en “la planeación, organización, direccionamiento, integración del recurso humano y control”. Adicionalmente surgen aportes como “La teoría del comportamiento organizacional, el empowerment, el benchmarking y la calidad total,”. (Baltodano & Badilla, 2009).

**Cuadro 4. La Administración Moderna y sus Aportes**

Aporte	Características
La teoría del comportamiento organizacional	Se preocupa por los individuos, los grupos y la estructura organizacional y cómo esa interrelación puede impactar el rendimiento, la satisfacción laboral y la rotación del personal.
La planeación estratégica	Una direccionalidad y un conjunto de metas hacia las cuales se pretende llegar.  Metas estratégicas, que permitan llevar a la organización hacia mejores estándares de calidad.  Claridad de las metas, que permitan elaborar los planes con un verdadero valor para la toma de decisiones.
El <i>benchmarking</i>	Captar las mejores ideas, prácticas, procedimientos, estrategias y técnicas del entorno, permitido tener un referente de organizaciones de éxito.
La calidad total	La calidad debe ser permanente y por otro lado, debe ser un imperativo que refuerce una ventaja competitiva

Fuente: Elaboración Propia con base en la revisión de la literatura.

En el Cuadro 4, se observan los aportes ofrecidos por la Administración Moderna, donde el administrador debe conocer y saber además de planear, organizar, dirigir, integrar a sus trabajadores y controlar las diversas actividades de la organización, de planeación estratégica, identificar su grupos de trabajo y su estructura organizacional, lo cual impacta en el rendimiento de su colaboradores. Adicionalmente debe establecer el referente competitivo con relación a las otras organizaciones, es decir, el benchmarking, además de un buen desarrollo del proceso administrativo basado en la calidad total, garantizando de esta manera una gestión de éxito.

### **2.2.3. Concepto de empresa**

Los casos abordados en este proyecto se desarrollaron dentro de un contexto netamente empresarial, por este motivo se presenta a continuación diversas definiciones sobre “*La Empresa*”, con los cuales se pretende adoptar un concepto que abarque en esencia todos los elementos orientadores en el desarrollo de esta investigación.

Principalmente, se manifiesta que la empresa está formada por tres clases de elementos: bienes materiales (edificios instalaciones, materias primas, dinero, maquinaria y equipos), hombres (Obreros, empleados, supervisores inmediatos, técnicos, Altos ejecutivos y Directores) y sistemas (producción, organización y administración) (Reyes Ponce, 2005, p. 153).

Otro concepto corresponde a que una organización se compone de unos elementos esenciales, los cuales en sí mismos y por si solos son inactivos, dentro de los que tenemos: insumos, procesos, maquinaria, planta, productos y servicios, Por otro lado cuenta con una serie de elementos externos activos, conformados por proveedores, clientes, mercado y estado. (Amaya , 2005, p. 23)

Por otra parte, Palacios (1985) define la empresa y/o negocio como un espacio físico, tecnológico y humano, una unidad en la cual se procesan entradas (factores de la producción) para generar una salida (producto o servicio).

De igual forma la empresa enfocada como un proceso o macroproceso, conformado por una serie de subprocesos los cuales no pueden verse aislados sino como un sistema coherente, intercambiando información, materiales y en fin un sin número de recursos con su entorno los cuales recibía transformaba y devolvía en forma de productos y servicios.(Sánchez Silva, 2007.p, 48).

En resumen, se define como la *“asociación de personas, regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines, en términos más concretos, las organizaciones han sido tratadas en un primer lugar, en la teoría, principalmente bajo una concepción de sistema cerrado”*. (Acosta, 2013).

A continuación se presenta la relación de los diferentes conceptos sobre empresa, propuestos por diversos autores:

**Cuadro 5. Concepto de Empresa**

<b>Autores/año</b>	<b>Definición</b>
Palacios, Nicolas (1985)	Espacio físico, tecnológico y humano.  Unidad en la que se procesan entradas (factores de la producción) para generar una salida (producto o servicio).
Reyes, Ponce(2005).	Elementos: bienes materiales (edificios instalaciones, materias primas, dinero, maquinaria y equipos), hombres (Obreros, empleados, supervisores inmediatos, técnicos, Altos ejecutivos y Directores) y sistemas (producción, organización y administración).
Amaya, Amaya (2005).	Elementos esenciales, los cuales en sí mismos y por si solos son inactivos: insumos, procesos, maquinaria, planta, productos y servicios.  Elementos externos activos, conformados por proveedores, clientes, mercado

	y estado.
Sánchez, Silva Eliecer (2007).	Proceso o macroproceso, conformado por subprocesos, los cuales deben verse como un sistema coherente, intercambiando información, materiales y recursos los cuales transforma y devuelve en forma de productos y servicios.
Acosta, Jorge (2013).	Asociación de personas, regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.  La organización bajo una concepción de sistema cerrado.

Fuente: Elaboración Propia

Teniendo en cuenta lo mencionado en el cuadro 5, se toma para efectos de este trabajo el concepto de empresa mencionado por Sánchez (2007, p.48) el cual permite comprender desde este proyecto de investigación, la importancia de ver la organización como un todo en donde se debe tener en cuenta todos los procesos y lo necesario para obtener resultados, lo cual conlleva a establecer actividades que permitan alcanzar el éxito a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes y del crecimiento de la organización en mercado.

#### 2.2.4 Estrategia

Las organizaciones a raíz del crecimiento del mercado y la competencia, han buscado diferentes alternativas para contrarrestar el impacto de estos fenómenos en los resultados de sus empresas. Es así como, las estrategias se han convertido en el pilar de los ejecutivos quienes buscan a través de su liderazgo, conducir una organización hacia el éxito.

De ahí que, varios autores han definido este término con el propósito de vincular las acciones que se llevan a cabo en las empresas con los objetivos organizacionales. A continuación se presentan los conceptos abordados desde diferentes puntos de vista, de acuerdo a los autores:

Cuadro 6. Concepto de Estrategia

Autores/año	Definición
Mintzberg (1993)	Las estrategias pueden ser intencionales ya sea como planes generales o maniobras específicas, por supuesto también pueden elaborarse, requiere el comportamiento que deseamos se produzca. La estrategia es un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones.
Vásquez (2002)	Acto de alinear operaciones y mejoramientos con metas del negocio.
Hamel y Valikangas (2003)	<p>Cualquier empresa que logre entender su ambiente, generar nuevas opciones estratégicas y reasignar sus recursos más rápidamente que sus competidores, disfrutará de una ventaja decisiva.</p> <p>Cuando las organizaciones enfrentan el desafío de cambiar de manera más profunda y más rápida que nunca.</p>
Londoño (2004)	<p>Conjunto de decisiones y acciones que resultan en la formulación e implementación de planes diseñados para lograr los objetivos de una organización.</p> <p>Conjunto de actividades que de algún modo comparten las empresas, pero que cada una debe integrar de manera propia y singular, creando la ventaja competitiva que es fuente de valor.</p>
Vargas & Guillen (2005)	<p>Los estrategias ya no sólo se enfrentan a fuerzas del contexto conocidas, sino también a un nivel de complejidad e incertidumbre cada vez mayores.</p> <p>El pensamiento estratégico requiere un entendimiento en la cultura y la estrategia, y las conexiones entre el pensamiento, la acción y la reacción.</p>
Ghemawat (2007)	Pensamiento acerca de las alternativas estratégicas debería ampliar las oportunidades percibidas, perfilar las opciones estratégicas y mejorar el desempeño global.
Aguilar (2007)	Es un proceso inherentemente creativo e impredecible, la esencia de la estrategia es el pensamiento estratégico; la creación de un modelo mental del negocio como fuente de creación de valor.
Collis&Rukstad	El proceso de desarrollar la estrategia, y luego elaborar la declaración se debe comunicar e involucrar a todos los empleados de la empresa y en todos los niveles de

(2008)	la jerarquía.
Tejada (2008)	<p>Apunta a generar una nueva dinámica de relacionamiento de las empresas constitutivas del mundo empresarial.</p> <p>Aborda el desarrollo empresarial de manera individual transformándolo en esquemas colectivos.</p> <p>La internacionalización de las empresas trata de articular, de manera dinámica, las empresas individuales a las cadenas productivas y a los sectores estratégicos definidos para la región.</p>
Camillus (2008)	Se procesan enormes cantidades de datos de los consumidores, realizan sesiones frecuentes de planificación, y usan técnicas como el modelamiento de competencias y el análisis de opciones reales.
Montoya (2009)	La formación se considera como un proceso de formulación de planes, con notables ventajas en la delimitación del campo de investigación, con restricciones en la comprensión del fenómeno de la toma de decisiones de los gerentes de las organizaciones.
Casazza (2009)	“estrategia” adoptada en el ámbito militar por el mundo de los negocios para designar a una serie de procesos, cuya finalidad es la de diseñar objetivos y planificar el modo más eficaz de alcanzarlos.
Román & Quintero (2010)	<p>Estrategia -<i>strategos (estratega)</i> “arte de los generales”, procedente de la fusión de dos palabras: <i>stratos</i> (ejercito) y <i>agein</i> (conducir, guiar)</p> <p>Una persona encargada de diseñar la estrategia, que alcance la victoria o evitar la guerra.</p>

**Fuente:** Elaboración Propia con base en la revisión de la literatura.

En el cuadro 6, se observa los diferentes conceptos de estrategia, en los que se evidencia la importancia de este termino en toda organización que busca ser competitiva y sostenible financieramente. De ahí que, es función de los líderes o representantes de cada

organización, la toma de decisiones, la planeación de actividades que permitirán alcanzar los objetivos propuestos en el corto, mediano o largo plazo.

De acuerdo a los autores y conceptos analizados, se destaca la afirmación de Londoño (2004) quien define la estrategia como un conjunto de decisiones y acciones que resultan en la formulación e implementación de planes diseñados para lograr los objetivos de una organización, creando una ventaja competitiva que es fuente de valor. Este concepto, como se establece en la afirmación anterior, se constituye en uno de los factores referenciados que conllevan al éxito de las organizaciones en que son implementados.

#### **2.2.5 Factores de éxito.**

En el análisis del mundo empresarial se conoce de grandes empresas, que a raíz de su gestión se mantienen entre las más competitivas y sostenibles, por ello, se considera relevante identificar los factores que influyen en su desarrollo organizacional. Algunos de estos factores establecidos en la literatura revisada son la estructura, sus estrategias y las actividades de motivación a sus trabajadores; de ahí radica el interés de parte de académicos y empresarios en establecer aspectos que contribuyan al desarrollo de estas empresas. A continuación se presenta la definición de Factor de Éxito por diversos autores.

Según Lasso & Ostertag (1993, pag. 5) los factores de éxito se definen como *“Aquel elemento que haya sido clave o indispensable para el éxito de la organización”*.

De acuerdo a lo expuesto por Venture en su Artículo John Kay Fundamentos del éxito empresarial, *“La clave del éxito de las empresas consiste en poseer un conjunto de características singulares y operar en un entorno que maximice el valor del carácter distintivo”*(Ventura, 1995, p.226 ).

Así mismo, Olavide manifiesta que : *“El éxito empresarial se puede definir como aquella situación en la que se cumplen las expectativas de los empresarios en mayor o*

*menor grado, una vez que han puesto en marcha su proyecto empresarial”.*( Olavide, 2005, p. 248).

Otro de los aspectos relevantes con relación al concepto de factores de éxito corresponde al expuesto por Millares, quien sustenta que *“El éxito empresarial se consigue cuando hay un ajuste entre los diferentes aspectos importantes de está, como son la estrategia adoptada, el diseño organizativo, el entorno y muy importante cuando la empresa lleva a cabo las prácticas de alto rendimiento de los recursos humanos”.*(2013, p.4).

Es así que, a continuación se presenta una tabla con los conceptos sobre Factores de éxito identificados en la literatura analizada.

**Cuadro 7. Concepto de Factores de Éxito**

<b>Autores/año</b>	<b>Definición</b>
Lasso & Ostertag (1993)	Aquel elemento que haya sido clave o indispensable para el éxito de la organización.
Juan Venture (1995)	Consiste en poseer un conjunto de características singulares y operar en un entorno que maximice el valor del carácter distintivo.
Pablo de Olavide (2005)	Aquella situación en la que se cumplen las expectativas de los empresarios en mayor o menor grado, una vez que han puesto en marcha su proyecto empresarial.
Millares Consuegra (2013)	La estrategia adoptada, el diseño organizativo, el entorno y cuando la empresa lleva a cabo las prácticas de alto rendimiento de los recursos humanos.

**Fuente:** Elaboración Propia con base en la revisión de la literatura.

En el cuadro 7, se observa los diferentes conceptos de Factores de Éxito, para efectos de esta investigación de toma el propuesto por Lasso & Ostertag (1993) “*como aquel elemento que haya sido clave o indispensable para el éxito de la organización*”. De esta manera los factores de éxito pueden determinar si realmente es bueno o malo el comportamiento de la empresa y depende en gran parte de la habilidad y capacidades del líder de la organización y de las estrategias que se desarrollen en búsqueda de buenos resultados.

### **2.3 Marco Teórico**

En este apartado se exponen los diferentes autores y sus respectivas teorías administrativas, relacionadas con los factores de éxito en la gestión empresarial de las organizaciones, permitiendo profundizar en los casos empresariales objeto de estudio, desde una panorámica general a lo particular, teniendo en cuenta su aplicación académica, a través de una integración teórico – analítico de cada uno de ellos.

#### **2.3.1 Teorías administrativas.**

Las teorías son punto de partida para entender la administración moderna, por tanto a continuación se presenta una síntesis de los conceptos, enfoques y aportes de autores representativos, los cuales generaron la base de muchas prácticas organizacionales y desencadenaron hipótesis para nuevas teorías. A continuación, se hace alusión a autores del Pensamiento Clásico de la Administración (Reyes Ponce, 2005):

### 2.3.1.1 Teórica clásica de la administración.

La teoría clásica de la administración se centra principalmente en la estructura de la organización, buscando con ello mayor eficiencia al interior de la misma; para ello se centra en unos aspectos los cuales son identificados de acuerdo a lo expresado por varios autores como lo evidenciamos a continuación:

**Cuadro 8. Aspectos relevantes de la Teoría Clásica de la Administración**

Autor	Aspectos Relevantes
HENRY FAYOL (1841-1925)	Actividades: técnicas, comerciales, financieras, contables, dirección.  Principios: División del trabajo, autoridad y responsabilidad , disciplina, unidad de mando, remuneración, jerarquía, orden, equidad  Planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar
LYNDALL F. URWICK (1891)	Finalidad, especialización, coordinación, autoridad, responsabilidad, definición, correspondencia, supervisión, equilibrio y continuidad.
LUTHER H. GULICK (1892- )	Planificar, organizar, políticas para el personal, dirigir, coordinar, informar y controlar.

En el cuadro 8 se evidencia que tanto para L. H. Urwick como para L. F. Gulick se considera importante mantener en la organizaciones los principios de unidad de mando y responsabilidad única, pues es vital que cada quien tenga una función única dentro de la estructura, sin dejar de lado la jerarquía existente y manteniendo tres tipos de relaciones entre las que se encuentra la línea puramente jerárquica, la funcional y el *staff* o servicios de estado, éste último y de acuerdo al concepto de los autores debiera ser un estado mayor general y cuyos miembros preparen y transmitan ordenes y controlen las actividades diarias.

### 2.3.1.2 Teoría de la administración científica.

La teoría de la administración científica, fue un aporte de Frederic Winslow Taylor (1856-1915), el cual enfatizaba su discurso en la reducción de pérdida de tiempo por parte del personal, dado que esto causaba a su vez desperdicio de dinero y materiales. Taylor mencionaba que *“el principal objetivo de administración es asegurar el máximo de prosperidad, tanto para el empleador como para el empleado”*. El aporte de esta teoría a la administración enmarca la importancia del trabajador en la consecución de logros que permitan obtener beneficios comunes. Es por ello que, hoy en día se conservan los principios que se generaron de este autor y que son presentados a continuación:

**Cuadro 9. Principios de la Teoría de la Administración Científica**

Principios	Defnición
El estudio científico del trabajo	Se debe realizar por un grupo especializado para tal fin, proponiendo la creación de una oficina encargada de definir los procesos operativos más económicos, establecer la cantidad de trabajo a ejecutar y la remuneración por dicha ejecución.
Selección científica y entrenamiento del obrero	Recomienda una selección sistemática teniendo en cuenta las aptitudes del trabajador, quien con entrenamiento puede desarrollar cualquier labor.
Unión del estudio científico del trabajo y de la selección científica del trabajador	Los obreros deben aplicar la ciencia, para esto se requiere cambios en su metodología.
Estrecha cooperación entre los trabajadores y los dirigentes.	Reforzado por la solidaridad humana, el trabajo debe repartirse casi de igual manera tanto para el dirigente como para el trabajador

Fuente: Elaboración Propia con base en la literatura revisada

En el cuadro 9 se evidencia, los principios de la teoría de la administración científica, los cuales aún mantienen cierta vigencia en las organizaciones. Esta era de la administración consintió en dar inicio a la construcción de una cadena de mando que permitiera establecer funciones y asignar responsables a las mismas. Por tal motivo, se

considera, relevante su presencia en este análisis de casos dado que se debe identificar en las empresas objeto de estudio los aportes que de esta teoría se derivan en el éxito de la organización.

### 2.3.1.3 Teoría del comportamiento humano.

La teoría del comportamiento humano aporta al conocimiento que deben tener los administradores sobre las necesidades humanas, identificando los diversos comportamientos que motivan a los trabajadores para mejorar la producción, tal como lo argumentan los siguientes autores:

**Cuadro 10. Teoría del Comportamiento Humano**

Autor	Aportes a la teoría
Mary Parker Follett (1868-1933)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación por contacto directo: Las personas que ejecuten cualquier tarea deben estar en contacto unos con otros y sin tener en cuenta su nivel jerárquico</li> <li>• Coordinación desde el comienzo de las tareas: Cuando a un trabajador se le asigna una tarea por lo menos debe involucrarse en la misma, logrando una mayor motivación.</li> <li>• Coordinación sin exclusión de algunos problemas: Tener en cuenta que factores hacen parte de una tarea.</li> <li>• Coordinación continua y permanente: Si en la toma de una decisión intervienen muchas personas, hay responsabilidad colectiva, exigiendo con ello un proceso continuo de coordinación.</li> </ul>
E. Wight Bakke (1903-1971)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantenimiento de los recursos externos (en la empresa corresponde a las compras, reclutamiento, capacitación personal).</li> <li>• Producción interna (actividades para producir un bien y/o servicios, producción y ventas.</li> <li>• Control (permite coordinar y unificar, ya sea a través de órdenes escritas u</li> </ul>

	orales, <i>sanciones</i> y <i>recompensas</i> , las <i>actividades de evaluación, comunicación</i> , las relativas a <i>aspectos identificativos</i> de la organización tales como su imagen
Hyacinthe Dubreuil (1883-1971)	<p>Analizó de manera más humanista la relación hombre – trabajo, permitiendo la realización del ser como tal a través del trabajo y satisfaciendo tres necesidades primordiales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Material: Esta se alcanza gracias a remuneración que logre el trabajador.</li> <li>• Intelectual: Que el trabajo permita un desarrollo del conocimiento y que no solo cubra la ejecución de las tareas asignadas.</li> <li>• Moral: Es el permitir satisfacer los requerimientos del alma.</li> </ul> <p>Reconoce la existencia de tres grupos en la empresa: concepción, producción y ventas</p>

Fuente: Elaboración Propia con base en la literatura revisada

De acuerdo al cuadro 10, se establece la importancia de satisfacer las necesidades del ser humano al interior de la organización, contribuyendo a su desarrollo profesional y personal, lo cual permite mejorar la actuación de la empresa en su entorno, a través del cumplimiento de los objetivos organizacionales propuestos.

### 2.3.2 Ciclo de vida organizacional

Toda organización puede ser comparada con un organismo vivo, en cuanto las etapas y/o fases por las que pasa durante su desarrollo, transformación y en algunos casos su liquidación y muerte. Teniendo en cuenta lo anterior y analizando varios autores, se expone a continuación las diferentes acepciones con relación al ciclo de vida organizacional:

De acuerdo al artículo de la Revista Pymes Tec Empresarial, el ciclo de vida organizacional “*equivale al sendero evolutivo transitado por ella a través de su existencia,*

*dicha ruta inicia desde los primeros pasos de la firma y culmina en sofisticadas formas de gestión de conglomerados empresariales” (Leiva Bonilla, 2006, p. 38).*

Así mismo, Larry Greiner (1972), pionero en este tema, utiliza un modelo de cinco factores, etapas en la cuales la organización sufre periodos de crisis y calma, lo cual tiende a mejorar de acuerdo a las habilidades gerenciales y a las decisiones que se tomen en beneficio de la empresa. Las etapas que menciona el autor comprende: Entra las que expone : Edad de la empresa, tamaño de la organización, fases de evolución, fases de revolución y tasa de crecimiento de la industria..

Por otro lado, Ichak Adizes (1994), presenta un modelo compuesto en tres grandes fases generales: empresas en crecimiento, empresas que nacen por segunda vez y maduran así como empresas que envejecen. Adicionalmente expresa que *“las empresas atraviesan por problemas normales y anormales, donde su ciclo de vida depende de la flexibilidad y el control que existe en la organización”*. (Leiva Bonilla, 2006, p.39).

Otro autor que hace alusión al tema es Eric Flamholtz e Ivonne Randle (1998), emplea un modelo superior denominado, la pirámide del éxito empresarial, basado en cuatro pilares: definición de negocio, sistemas, tamaño y ambiente. Así mismo, el autor considera que respecto al tamaño de la empresa debe asociarse aspectos como: “Nueva empresa, Expansión, Profesionalización, Consolidación, Diversificación, Integración, Declinación revitalización. Dado lo mencionado anteriormente, el éxito de la empresa depende de la concordancia que exista entre los factores que conforman la pirámide.

De igual manera, el autor Schermerjor, Jr (2001), menciona que los administradores deben comprender las implicaciones que para el diseño organizacional tiene el ciclo de vida o la evolución de una organización en el tiempo a través de diferentes etapas a las que es sometida durante su existencia.

### 2.3.2.1 Etapas de ciclo organizacional

En resumen, el ciclo de vida organizacional según Ichak Adizes (1994), pasa por procesos como **nacimiento, transformación y muerte**, los cuales se explican a continuación:

- Nacimiento y fundaciones: Considerado organizacionalmente como la creación de la empresa con entradas (insumos) y salidas (productos y servicios).
- Transformaciones: De acuerdo a los cambios y variaciones organizacionales muchas de las empresas logran adaptarse y luchan por su existencia.
- Muerte: organizacionalmente es el resultado final y último del proceso de declinación.

### 2.3.3 Modelos del ciclo de vida

Las organizaciones al igual que el ser humano pasan por diversos ciclos desde su incorporación al mercado hasta su desaparición en el mismo, por este motivo el diseño organizacional debe realizarse de forma consiente por parte de sus directivos. (Adizes, 1980). De ahí que, surgen una serie de modelos de acuerdo a las variables de los autores expuestos:

**Cuadro 11. Modelos de Ciclo de Vida**

Autor	Modelo
Larry Greiner (1972)	<b>Modelo de cinco factores:</b> Edad de la empresa, tamaño de la organización, fases de evolución, fases de revolución y tasa de crecimiento de la industria (en general el contexto competitivo en el cual se involucra).
IchakAdizes (1994)	<b>Modelo de ciclo de vida organizacional compuesto de nueve etapas:</b> Divididas en tres fases generales, empresas en crecimiento, empresas que nacen por segunda vez y maduran así como empresas que envejecen.
Eric Flamholtz e Ivonne Randle (1998)	<b>Modelo superior La pirámide del éxito empresarial:</b> Tiene cuatro pilares, conocidos como definición de negocio, sistemas,

	tamaño y ambiente. Asociados al tamaño: Nueva empresa, Expansión, Profesionalización, Consolidación, Diversificación, Integración, Declinación revitalización
Schermerjor, Jr (2001)	administradores deben comprender el ciclo de vida o la evolución de una organización en el tiempo a través de diferentes etapas durante su existencia,

Fuente: Elaboración Propia con base en la literatura revisada

De acuerdo al cuadro 11, sobre la descripción de los modelos y sus variables se expresa la evolución de las organizaciones, lo cual hace que sean sostenibles y exitosas y en caso extremo declinen. Dado que las empresas atraviesan y tienen condiciones variables según sea su desempeño y evolución organizacional, como el caso de empresas que iniciando su gestión llegan de una manera rápida a su madurez y otras que por el contrario pese a tener mucho tiempo en el mercado no han logrado salir de sus etapas iniciales.

#### **2.3.4 Organización y dirección (Líder- Administrador- Empresario)**

El objetivo general de toda organización empresarial es satisfacer las necesidades específicas y deseos de sus clientes a través de productos y/o servicios, lo cual contribuye a la generación de ingresos para la organización, permitiendo a su vez comprar la materia prima, maquinaria, planta física y la mano de obra, necesaria para seguir cumpliendo con su operación. Sin embargo, para que esto siga su secuencia lógica, es necesario contar con la participación del líder de la organización quien es el encargado de dirigir las actividades dentro de la organización, lo cual conlleva a la permanencia y crecimiento de la está, en el entorno que la rodea.

Adicionalmente, se debe definir el rumbo de la organización, es decir, establecer la visión, sin dejar de lado el que hacer o misión organizacional, la cual se alcanza con el cumplimiento de diversas tareas y actividades orientadas por su dirigente, las cuales deben enlazarse con el sistema organizacional, los manuales de procesos para generar productos y/o servicios de calidad, con excelentes condiciones de entrega, los cuales finalmente

redundarán en la satisfacción de clientes, elemento vital para la operación de la organización.

Retomando lo anterior, el líder debe saber y conocer la organización como un sistema administrativo que involucra todas las áreas y los procesos, además de la interacción que existe entre cada una de sus funciones administrativas, tales como servicio al cliente, cartera, facturación, personal y nómina, compras, producción, inventarios, contabilidad y sistemas entre otras.

Por ello la necesidad de líderes y dirigentes con habilidades distintivas y estrategias, que le permitan tomar decisiones y evaluar la situación de la empresa, además de su nivel competitivo y el anticiparse al direccionamiento de la empresa hacia el futuro, mediante la definición de objetivos y políticas en beneficio de la organización.

De acuerdo a las teorías de la administración los gerentes y/o líderes empresariales además de buscar el logro de los objetivos, de ofrecer resultados y hacer la empresa sostenibles deben tener en cuenta unos elementos a los cuales se enfrenta como son: “Asunción de riesgos creatividad e innovación, decisiones fundamentales y finales” .(Reyes Ponce, 2005, pág. 159).

En resumen, es importante que el líder involucre los aportes de los demás directivos y trabajadores de la organización para aumentar su compromiso frente a los objetivos organizacionales, fortaleciendo los valores y orientando las actividades al alcance de resultados.

### **2.3.5 Planeación estratégica**

Si no existe una administración competente la empresa no puede llegar a lograr el éxito, ni resultados deseados y esperados; siendo así necesario que quien toma las decisiones, sepa que patrón o modelo de trabajo va a ejecutar y cuales las funciones que debe dirigir, es decir que se planee como una actividad básica de la administración.

La planeación implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen, y al futuro resultado de las decisiones del presente; las soluciones a los problemas o a los planes de acción deben buscarse de acuerdo con los problemas del mañana y las soluciones del mañana. (Gómez Ceja, 1997)

Por consiguiente, la planeación estratégica consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarios para su realización (Reyes Ponce, 2005). Planear es tan importante como hacer, porque:

- a. La eficacia, obra de orden, no puede venir del acaso, de la improvisación.
- b. Así como en la parte dinámica lo central es dirigir, en la mecánica el centro es planear; si administrar es “hacer a través de otros”, se necesita primero hacer planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- c. El objetivo (señalado en la previsión) sería infecundo si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegramente y eficazmente; lo que en la previsión se descubrió como posible y conveniente, se afina y corrige en la planeación.
- d. Todo plan tiende a ser económico; desafortunadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo que, por lo distante de su realización, puede parecer innecesario e infecundo.
- e. Todo control es imposible si no se compara con el plan previo. Sin planes se trabaja a ciegas.
- f. La planeación permite enfrentarse a las contingencias que se presenten con las mayores posibilidades de éxito, eliminando la improvisación.

Siendo la planeación un proceso mediante el cual se establece hacia dónde va la empresa, con qué medios y o recursos se cuenta, qué pasos y que tiempos se necesitan para el logro de los resultados deseados, involucra varios componentes:

- a. **Los estrategas:** funcionarios que deben definir los objetivos y políticas.
- b. **El direccionamiento estratégico:** Los principios corporativos son el soporte de la visión que señala el rumbo la dirección, es la cadena o lazo que une el presente y el futuro de la empresa, es el horizonte del tiempo estimado en 3,4,5 años guía la formulación de las estrategias y la misión corresponde a la razón de ser de la organización que define el que hacer de la misma.
- c. **El diagnóstico Estratégico:** Análisis de la situación actual de la organización tanto internamente como frente a su entorno.
- d. **Formulación Estratégica:** Planes de acción concreto y sus responsables, definir los proyectos estratégicos en el tiempo, los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos.
- e. **Indicadores de Gestión:** El desempeño debe ser monitoreado y auditado periódicamente y retroalimentado para llevar a cabo los ajustes. (Amaya Amaya, 2005).

### **2.3.6 Proceso estratégico**

La intención final de este trabajo concentra la atención en el proceso estratégico, ya que es en la forma de desarrollar la gestión empresarial y donde como resultado se evidenciará los descriptores que tienen gran influencia en él. Por tal motivo, se han identificado etapas que guían el camino al éxito empresarial. A continuación se mencionan:



**Figura 1. Proceso Estratégico**

Las etapas del proceso planeación estratégica presentadas en la figura 1. Parten del horizonte de tiempo, considerado como de mediano plazo el cual puede tomarse a 3,4,5, o más años dependiendo del tipo de empresa. Así mismo, los principios corporativos vistos como los valores, creencias, las normas, deben ser socializados con quienes intervienen en los diferentes procesos de la organización. Posteriormente, esta la etapa del diagnóstico estratégico, el cual se fundamenta en el análisis DOFA, una vez conocido el estado actual de la empresa, se pasa al direccionamiento estratégico, para elaborar el plan estratégico y operativo, de lo cual se hace monitoreo.

En resumen, según Román & Quintero (2010) las organizaciones deben pensar estratégicamente, lo que implica tener una actitud abierta al cambio, una actitud crítica de las propias concepciones y prácticas administrativas, buscando nuevas soluciones.

### **2.3.7 Las Escuelas de pensamiento estratégico**

Desde un análisis que aborda la propuesta fundamental de cada escuela, la manera de concebir las estrategias, las herramientas que ofrece, así como las bases disciplinarias que han contribuido a la comprensión del pensamiento estratégico Mintzberg (1998 citado por Román & Quintero, 2010), estructuró una primera clasificación de las diferentes vertientes en la descripción y análisis de la dirección estratégica como proceso o como contenido, lo cual ayuda a dar manejo a su carácter multidisciplinar. Adicionalmente la clasificación propuesta identificó y diferenció las perspectivas de y entre las diferentes teorías, organizándolas en lo que llamaron los enfoques del proceso de dirección estratégica, denominados: las escuelas prescriptivas, las escuelas descriptivas, y las escuelas integradoras. A continuación se detallan cada una de estas.

#### ***2.3.7.1 Escuelas prescriptivas.***

Conocer y comprender los aspectos y elementos teóricos de las diferentes escuelas es uno de los puntos clave para poder identificar que es relevante en cada uno de los casos objeto de estudio, de ahí que surja como pregunta central de las escuelas que se clasifican como prescriptivas ¿cómo formular las estrategias?, teniendo en cuenta toma de decisiones. En estas escuelas se asume que el proceso de formulación estratégica puede ser estandarizado o concebido como un proceso reconocido, por lo cual tiende a presentar o sugerir herramientas para su diseño (Bueno, 2009).

Este enfoque puede afirmarse como una postura mecanicista sobre la dirección estratégica pero que facilita la transmisión o enseñanza del hábito de la planeación estratégica, especialmente por las firmas de consultoría y la academia (Farjoun, 2012). (Román & Quintero, 2010)

A esta categoría pertenecen las escuelas de diseño, de la planificación y del posicionamiento, las cuales se describen con mayor precisión a continuación.

*2.3.7.1.1 Escuela del diseño.*

Esta escuela hace énfasis en los procesos conceptuales detrás de la formulación de la estrategia. Fue desarrollada en la escuela de Harvard Business School a partir del trabajo seminal publicado en los años cincuenta y que fue titulado “Business Policy: text and cases”, en donde se presentan casos prácticos de formulación de estrategia y que permitieron inspirar a otros teóricos sobre la base común de estas experiencias.

A la Escuela del Diseño se le caracteriza por:

- La incorporación del término estrategia, la concepción de las áreas estratégicas clave de la empresa, los clientes, la competencia y la empresa en el término triángulo estratégico, capacidades distintivas, estado interno y expectativas externas (Selznick, 1957).
- Propuso el modelo denominado DOFA (SWOT por sus siglas en inglés), señalando que la estrategia empresarial se construye en la medida que se alinean las fuerzas y debilidades de la empresa con las amenazas y oportunidades del entorno (Christensen et al, 1982).
- La empresa redefine o rediseña la estructura organizacional para ejecutar la estrategia formulada. La responsabilidad recae en la cabeza mayor o líder de la organización. (Román M & Quintero S, 2010).

A la escuela de diseño se le critica por:

- Los postulados no permiten reconocer otros procesos particulares que pueden haber dado génesis a la estrategia incluyendo la participación de personal interno de la empresa en cargos diferentes a los directivos (Burgelman, 1983).

- Desvaloración a los procesos de aprendizaje organizacional que construyen día a día la organización, la transforman y la adaptan al medio (Kiechel, 1984)
- Existía una gran distancia, quizá social y académica, entre gerentes y subalternos lo que posibilitaba un escenario donde el directivo fuera el único responsable del destino de la organización (Román M & Quintero S, 2010).

No obstante, a pesar de las debilidades que se le atribuyen a la escuela de diseño, existen algunas condiciones que la hacen favorable como metodología aplicada en la formulación de la estrategia empresarial y como modelo de análisis (Mintzberg, 1990):

- El director de la empresa tiene la suficiente experiencia para brindarle conocimiento detallado, profundo y apropiado sobre la empresa misma y su entorno que puede ser previsible
- Existe una cultura de respeto a la jerarquía y a la autoridad central de directivos
- La empresa se encuentra en su etapa naciente y mantiene una estructura simple

#### *2.3.7.1.2 Escuela de la planificación.*

Fue Ansoff (1965) quien en su publicación semanal “Corporate Strategy” no solo habló sobre la necesidad de definir una estrategia o de la existencia de ésta en la organización sino que postuló la necesidad de un plan como guía para su ejecución, construyendo el concepto más ampliamente conocido en el pensamiento estratégico como planeación estratégica.

La escuela de planificación se inspira en la planificación urbana y en la teoría de sistemas; su punto de vista central es “la estrategia como un proceso de planificación formal” dada su naturaleza prescriptiva que prioriza más el modo en que deberían formularse las estrategias antes que el modo en que son concebidas. (Román & Quintero, 2010)

La planeación estratégica se caracteriza y puede identificarse como un pensamiento predominante en la dirección empresarial cuando se evidencia que:

- Se siguen como pasos del procedimiento de planificación estratégica: a) identificación de brechas entre los objetivos planteados y los resultados actuales o del pasado de la empresa; b) determinación de los recursos y acciones que permitirán cerrar las brechas identificadas como uno de los objetivos principales de esta escuela; c) asignación de recursos; d) asignación de responsabilidades y control de los recursos.
- Existe un interés o preocupación similar a la escuela de diseño por encontrar un encaje o alineamiento entre el entorno y las capacidades internas de la organización (Andrews, 1971)
- Existen presupuestos de recursos, planes de actividades y objetivos definidos a lo largo de la línea del tiempo
- La alta dirección ejerce control sobre la empresa a través de mecanismos de información que reflejan el estado actual de la empresa y el cumplimiento del plan.

La etapa de verificación externa consiste en que una vez determinados los objetivos, es fundamental evaluar las condiciones externas de la organización para efectuar los pronósticos para poder planear el futuro de la organización. (Román M & Quintero S, 2010).

La trayectoria de esta escuela fue de gran importancia porque logro constituir un modelo muy riguroso, con planes estratégicos, analizando la situación, facilitando la asignación de recursos, el control y medición de los resultados.

*2.3.7.1.3 Escuela de posicionamiento.*

Esta escuela, de gran influencia para competir en el mercado, tiene en cuenta como puntos centrales, el medio económico y el mercado competitivo. En este medio, todo debe ser muy bien calculado, y además, estar a la vanguardia de los movimientos que pueda presentar la competencia. Para crear una estrategia que pueda derribar al oponente. La creación de estrategia como un proceso analítico

Esta escuela propone una cantidad limitada de estrategias denominadas genéricas, comunes e identificables en el mercado. (Román M & Quintero S, 2010)

Propone tres etapas para crear la estrategia:

- La competencia es fundamental para formular estrategias, buscando posiciones ideales para atacar y defender sus propios argumentos.
- En la segunda etapa propone asesoramientos por consultores externos que realizan informes con estrategias genéricas listos para su implementación.
- La tercera etapa es la búsqueda sistemática de relaciones entre condiciones externas y estrategias internas basándose en el mercado donde se opera.

Estos conceptos del modelo de análisis competitivo están basados en cinco fuerzas: la amenaza de nuevos concursantes, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de producto sustitutos, e intensidad de la rivalidad entre firmas competidoras (Román & Quintero, 2010)

Teniendo en cuenta las Escuelas de Naturaleza Prescriptiva, descritas anteriormente, se establece que el líder de la organización es quien determina su estrategia desde el punto en que la crea, la implementa y controla para el caso de la Escuela del Diseño. Por otra parte, la escuela de planificación determina la estrategia teniendo en cuenta el grupo,

fijando unos objetivos a cumplir, determinando recursos y de la misma manera también se controla.

En cuanto la escuela de posicionamiento al igual que las otras dos escuelas mencionadas es de gran importancia la estrategia, pero establece pocas estrategias mientras que la escuelas de Diseño y Planificación no importan la cantidad de estrategias. En el marco general todas las escuelas coinciden en que deben ser seguidas y controladas, de acuerdo a lo expresado por Mintzberg (1999, citado por Romàn M & Quintero S, 2010, pág. 42).

### *2.3.7.2 Escuelas descriptivas.*

Según Mintzberg, (1999 citado en Romàn & Quintero, 2010), estas escuelas consideran aspectos específicos del proceso de creación de estrategias y se interesan más en describir que en reescribir un comportamiento ideal. De allí que en este grupo, se inscriben las escuelas que asocian a la estrategia con la empresa y pretenden describir el proceso en términos de crear una visión para el gran líder.

#### *2.3.7.2.1 Escuela empresarial.*

La escuela empresarial surge desde los neoclásicos con la teoría económica y el primer autor dentro de este pensamiento económico que puso al empresario en un lugar predominante fue Joseph Schumpeter (1950) quien con sus teorías propuso que la clave estaba en “las nuevas combinaciones” incluyendo el hacer cosas nuevas, o de un modo nuevo a las que ya están haciendo. (Romàn M & Quintero S, 2010).

La visión del líder se concibe en esta escuela como una inspiración que mueve a los colaboradores a seguirlas y les sirve de guía, de tal manera que es orientadora.

En la mente del estratega esta la visión y no a través de un plan articulado. Lo cual le proporciona flexibilidad sobre la marcha; por lo anterior, se dice que la estrategia empresarial es a su vez premeditada y emergente. (Román M & Quintero S, 2010)

En esta escuela se da el poder al gerente, a la cabeza principal de cualquier empresa. El crecimiento es el mayor logro de la organización empresarial, siempre se dirige hacia la búsqueda de oportunidades.

#### *2.3.7.2.2 Escuela cognoscitiva.*

Estos postulados otorgan gran importancia a la investigación de la mente del estratega, porque es allí donde se concibe o crea la estrategia por ello dentro de la visión estratégica y la manera como se desarrollan las estrategias se requiere incursionar en el campo de la psicología ,el campo de lo cognitivo, como aquel proceso que estudia de manera profunda la relación existente entre el sujeto que conoce y el objeto que será conocido (Román M & Quintero S, 2010).

Según esta escuela se evidencia que las estrategias se deben manejar de acuerdo a las capacidades cognitivas del líder y se debe tener en cuenta su personalidad y la forma de ver el mundo desde su pensamiento.

#### *2.3.7.3 Escuela de naturaleza descriptiva y colectiva.*

Considera que el mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros. Por lo tanto emergen con el tiempo a pequeños pasos a medida que la organización se adapta o aprende, la escuela de aprendizaje está catalogada en esa categoría (Roman M, Quintero S, Patiño, Vidarte, & Moreno, 2010)

#### *2.3.7.3.1 Escuela de aprendizaje*

Los cambios o situaciones que ocasionan nuevas estrategias se dan día a día y no están proyectadas en un plan formal, hay que tener en cuenta que muchas veces lo hacen los directivos o cualquier otro miembro de la organización. Las premisas de esta escuela, según Mintzberg, et, al, (1999), (Roman M, Quintero S, Patiño, Vidarte, & Moreno, 2010)

La estrategia es concebida como un proceso de aprendizaje en el transcurso del tiempo y en la empresa todos los individuos deben aprender que la responsabilidad no es únicamente del líder sino que deben acompañarlo en el proceso para cumplir con los objetivos.

#### *2.3.7.4 Escuela de visión colectiva*

Consideran que el proceso estratégico es responsabilidad de toda la organización y por lo tanto se considera como un proceso social y cooperativo en el que la estrategia surge a través de la cooperación. Se consideran de este grupo las siguientes escuelas.

##### *2.3.7.4.1 Escuela de poder*

Según Mintzberg, (1999) la escuela del poder exterioriza la conformación de la estrategia en el uso de influencia para lograr que estas sean favorables a determinados intereses. Se propone que dentro de este proceso hay dos ramas el micro poder, que se refiere al conflicto interno y al juego político para dirimir estos asuntos personales y otro relacionado con el macropoder, cuando es la organización la que usa el poder actuando en beneficio propio (Roman, Quintero, Patiño, Vidarte, & Moreno, 2010).

*2.3.7.4.2 Escuela cultural.*

En esta escuela la formación de la estrategia se relaciona con un proceso colectivo y cooperativo en donde “*los valores compartidos, la interacción social y las creencias juegan un papel fundamental*” según Rhenman y Normann (1960, citados en Román & Quintero , 2010, p. 60).

*2.3.7.4.3 Escuela Ambiental.*

De acuerdo a esta escuela la estrategia depende en gran manera del contexto externo, de ahí que el líder “*Es visto en un papel pasivo, donde su rol principal es leer y comprender el entorno y determinar la estrategia que le permita a la organización adaptarse*”(Román & Quintero, 2010, p. 60).

*2.3.7.5 Escuela de la configuración.*

Para esta escuela el entorno económico, social y cultural es considerado estable para la construcción de la estrategia, permitiendo la integración de los diferentes elementos “*El proceso de elaboración estratégica, el contenido de la estrategia, las estructuras organizacionales y su contexto, en etapas diferentes del crecimiento o madurez de la empresa, concibiendo la estrategia como un proceso de transformación*”. todo ello posible si el estratega tiene “*La capacidad Integradora y altamente especializada en innovadora en la aportación de los aspectos de las otras escuelas*”. (Román & Quintero, 2010, p. 65).

Para el caso de las empresas que dependen del líder emprendedor y de estrategias visionarias “*suelen responder a una secuencia de Ciclo de Vida Organizacional*”, tanto así que a medida que pasa por las etapas necesita adaptarse y establecer nuevas estrategias, de acuerdo a los autores “*el ciclo puede ser progresivo, la transformación es más pausada y complicada, buscando con ello métodos y herramientas necesarios para crear estrategias exitosas*”(Román & Quintero, 2010, p. 65).

### **2.3.8 Factores de éxito**

Para definir los factores de éxito, en este proyecto de investigación, se utiliza como referente el paper denominado “*Los factores Critico de Éxito: Una Estrategia de Competitividad*”, escrito por López, Salvador & Otros (2009), quienes hacen una revisión de la literatura sobre estos aspectos que han contribuido a posicionar a organizaciones en el mercado en que operan. Estos autores identificaron estos factores por medio de encuesta, observaciones, casos de estudio y revisión de la literatura.

#### **2.3.8.1 Factores de éxito predominantes.**

Según López, Salvador & Otros (2009), los factores de éxito que han predominado en la gestión de las organizaciones en el ámbito mundial son los siguientes:

**Cuadro 12. Factores de Éxito Predominantes**

Liderazgo
Educación y Entrenamiento de Equipo
Soporte de la Alta Dirección
Metas y Objetivos Claros
Compromiso y Motivación de Equipos
Comunicación Interdepartamental
Cooperación Interdepartamental
Orientación a Satisfacer al Cliente

**Fuente:** López, Salvador & Otros (2009, p. 10)

En el cuadro 12, de acuerdo a lo expuesto por López, Salvador & Otros (2009), se evidencia que el éxito empresarial en gran manera depende de unos factores predominantes que se van presentando desde el momento del nacimiento de las organizaciones y en el desarrollo de las mismas y que tienen gran relación con las estrategias y decisiones que se tomen en direccionamiento y cumplimiento de los objetivos, destacándose el liderazgo, la Educación y entrenamiento de equipo, soporte de la alta dirección, metas y objetivos claros, compromiso y motivación de equipos, comunicación interdepartamental, cooperación interdepartamental y orientación a satisfacer al cliente.

## **2.4 Marco Historico**

En este apartado se realiza una revisión de la evolución histórica de cada una de las empresas objeto de estudio de este proyecto. A continuación se presenta cada una de estas:

### **2.4.1 Estudio de caso cooperativa de Ahorro y crédito de Santander Financiera Comultrasan**

**Historia:** Organización santandereana con más de 50 años de experiencia, aportando a la competitividad de nuestro departamento y eje primordial del sector solidario. Inicialmente denominada como La Cooperativa de Ahorro y Crédito UTRASAN LTDA, surge de la idea de un grupo de treinta y tres trabajadores pertenecientes a la Unión de trabajadores de Santander UTRASAN UTC, bajo la presidencia de Antonio Beltrán Ballesteros, quienes vieron la necesidad de conformar una organización que pudiera ofrecer y que sus trabajadores asociados tuvieran acceso al crédito.

Creada en 1962, con personería jurídica y estatutos reconocidos el día 23 de abril de 1963, cuando el ministerio de trabajo expide la resolución 00778 y se protocoliza el acta de constitución la cual se realizó mediante Escritura Pública No 1022 del 9 de mayo de 1963 de la notaria primera del círculo de Bucaramanga.

En 1968, el señor gerente Luis Triana propone la primera reforma a los estatutos, posteriormente se han reformado en los años: 1973 (repartición de dividendos entre sus socios en proporción a los movimientos ejecutados, era semanalmente, quincenal o mensualmente, haciendo dispendioso y costosa la liquidación por lo que se eliminó y decidio que mejor se patrocinaría la educación para el caso el colegio existente). 1979 (se adopta una nueva razón denominándose “COOPERATIVA MULTIACTIVA DE TRABAJADORES DE SANTANDER, COOMULTRASAN”. Otras reformas se realizaron en 1981 y 1985, completando de esta manera cinco reformas.

En 1998 a raíz de la expedición de la Ley 454, la cual exige a las cooperativas Integrales y Multiactiva que tuvieran sección de Ahorro y Crédito a especializarse, obliga a separar lo referente al sector financiero, convirtiéndose en la Cooperativa Financiera Coomultrasan y luego 31 de julio de 2000, después de un proceso de escisión que culmina con la asamblea general y la toma de decisión relacionada con la conformación de dos organizaciones con sus propios órganos de administración y control.

En el año 2000 mediante acta 44 de asamblea general extraordinaria, el doctor Jorge Mariano Meza Díaz presidente del consejo de administración de la cooperativa, destaca la importancia de sacar adelante el proceso de escisión aprobado en cumplimiento de la normatividad vigente y de requisitos de los organismos de control; aprobándose por unanimidad, la escisión de la cooperativa Multiactiva de los trabajadores de Santander Ltda. Coomultrasan Ltda y la creación de una cooperativa financiera llamada Cooperativa financiera de los trabajadores de Santander Ltda. “Comultrasan”.

**Fundadores:** El total de socios fundadores correspondió a treinta y tres fundadores que laboraban en diferentes empresas como: Hotel Bucarica, Gaseosas Hipinto, Colombiana de tabaco, Bavaria y cuyos aportes en su momento correspondieron a la suma de trescientos cincuenta pesos moneda corriente, conformados así:

**Domicilio y duración :** Legalmente la sociedad inicio en el municipio de Bucaramanga, a un termino indefinido.

**Objetivo Principal:** el fomentar la cultura del ahorro a sus asociados, créditos con una tasa baja de interés y ofrecer servicios de depósitos de dinero, gestionar créditos con otras entidades de crédito. Otro de los aspectos importantes de este tipo de asociación corresponde al interés por capacitar a sus asociados tanto económicamente como socialmente a través de una adecuada educación cooperativa.

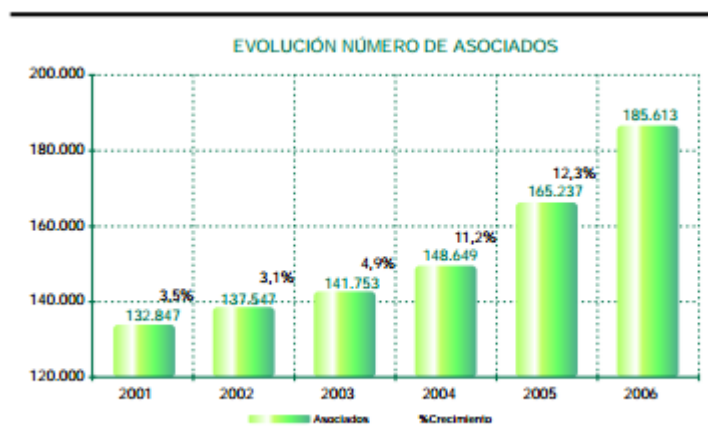
**Gestión de la organización:** Teniendo en cuenta los informes de gestión general (Financiera Coomultrasan 2006 a 2013), se puede evidenciar lo siguiente:

**Informe de Gestión 2006 :** La Cooperativa desarrolló un enfoque estratégico basado en: Ampliación de mercados con apertura de la oficina de Tunja, asesores externo y de microcrédito, incremento en la accesibilidad de empresarios y personas naturales, eventos promocionales, desarrollo de nuevos productos y servicios, adecuando el portafolio existente, implementación y diversificación de las campañas publicitarias. Adicionalmente desde el año 2002, cuando se empezó a monitorear el riesgo de liquidez, se han implementado estrategias y acciones tanto financieras como comerciales, buscando cubrir la brecha de liquidez, generada por la estructura financiera heredada del proceso de escisión. En virtud de lo anterior ha adelantado inversiones destinadas a:

- Aumentar la seguridad bancaria de oficinas
- Mejoras en telecomunicaciones y tecnología para seguir mejorando la competitividad de la cooperativa.
- A nivel educativo se invierte en el Gimnasio Superior en cuanto la motivación y preparación de los jóvenes emprendedores enfocados en un espíritu empresarial y en capacitación de funcionarios y asociados en diversos temas relacionados con la actividad empresarial.
- Implementación de un programa de formación en convenio con el SENA diseñado para mejorar los niveles de productividad y competitividad de los microempresarios

- Continua con el Plan de medios que contribuye a la consolidación de la buena Imagen Corporativa.
- Desarrolla programas sociales, llegando con sus servicios a los asociados, familiares y entorno comunitario de las oficinas.
- Lanzamiento del concurso Microempresarial el cual premia al mejor microempresario en las modalidades de: comercio, producción y servicios
- La Cooperativa está estructurando convenios con organismos internacionales para la captación de recursos a largo plazo, por ejemplo con la Corporación CORDAID de HOLANDA, con la cual se tiene previsto recibir inicialmente 500.000 dólares.

**Número de Asociados:** 2006 (185.613)

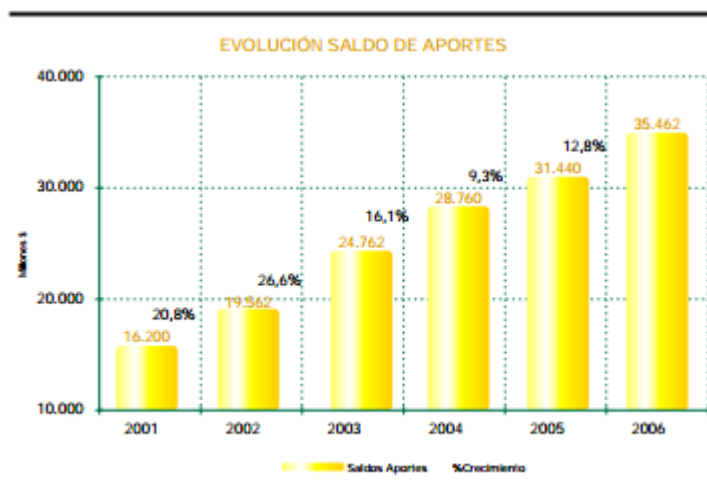


Fuente: Informe de Gestión 2006 Financiera Coomultrasan

El número de asociados presentó un comportamiento creciente; su incremento para el 2006 fue del 12,3%.

**Evolución Aportes:** Aportes Sociales 2006 (35.461.835.813)

Aportes Sociales 40.615.439.325



Fuente: Informe de Gestión 2006 Financiera Coomultrasan

De igual forma el saldo de los aportes sociales, creció en un 12.8%. para la vigencia 2006.

**Informe de Gestión 2007:** Las estrategias fueron dirigidas hacia el crecimiento y profundización del acceso a servicios financieros, mediante el esquema de comunicación integral y mercadeo directo. Además de las mejoras realizadas en los diferentes componentes de la organización tanto financiero, tecnológico, social y empresarial, de los que se destacan:

- Se inició la prestación de servicios en las nuevas agencias de Rionegro, Zona Nororiental de Barrancabermeja y Valledupar, completando así 34 oficinas.
- Se implementa la atención especializada a los microempresarios, mediante el trámite ágil y oportuno de los créditos destinados a la realización de sus proyectos de generación de empresas.
- Se establecen nuevas líneas de crédito y línea vehículo.

- Renovación e implementación del área tecnológica en la sección administrativa, gestión humana, nómina, compras y unificación del sistema en el área financiera. Adquisición de un nuevo servidor central permitiendo la comunicación de manera rápida y efectiva.
- Participación en el programa nacional Banca de las oportunidades.
- Adecuación de oficinas, montaje y suministro de equipos, mobiliario de redes de comunicación, ampliación de algunas de las oficinas.
- Desarrollo de los programas de salud ocupacional, permitiendo la toma de exámenes y controles médicos, además del programa de riesgo ergonómico de manera preventiva.
- Se continúa con el apoyo a través del fondo educativo a todos los programas relacionados con capacitación, mejora y realización de talleres.

**Número de Asociados:** 2007 (213.663)

**Evolución número de Asociados**



Fuente: Informe de Gestión 2007 Financiera Coomultrasan

El número de asociados presentó un comportamiento creciente; su incremento para el 2007 fue del 15%.

**Evolución Aportes:** Aportes Sociales 2007 (40.615.439.325)

## Evolución saldo de Aportes



Fuente: Informe de Gestión 2007 Financiera Coomultrasan

El saldo de los aportes sociales, creció en un 15%. para la vigencia 2007.

**Informe de Gestión 2008:** Continuo con estrategias de expansión mostrando crecimiento en sus activos, mayor cobertura geográfica con apertura de otras oficinas (5), inversiones de tecnología mejorando el servicio, mayor capacitación a su trabajadores en mejora del desarrollo de sus funciones, continua con el apoyo al gimnasio en aumento de lograr formación de jóvenes empresarios, nuevos productos en el portafolio como crédito educativo, ahorro domiciliario y fortalecimiento de las reservas financieras tan importante en épocas de restrcción económica.

**Número de Asociados:** 2008 (245.170)



Fuente: Informe de Gestión 2008 Financiera Coomultrasan

El número de asociados presentó un comportamiento creciente; su incremento para el 2008 fue del 15%.

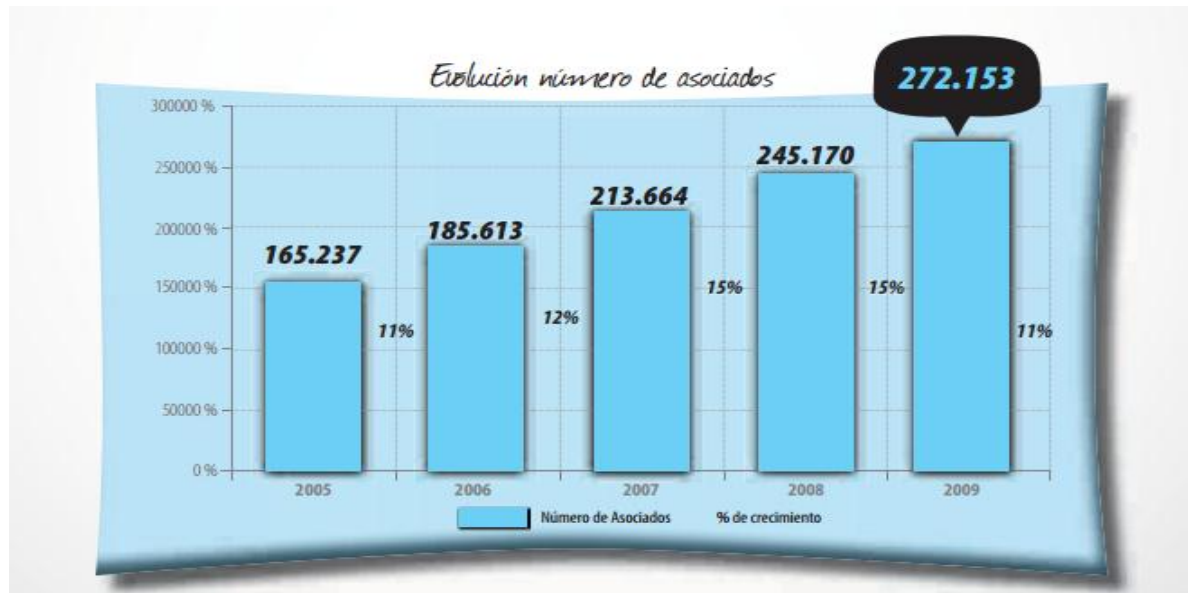
### Evolución Aportes: Aportes Sociales 2008 (46.524.518.599)



Fuente: Informe de Gestión 2008 Financiera Coomultrasan

El saldo de los aportes sociales, creció en un 15%. para la vigencia 2008.

**Informe de Gestión 2009:** Sigue el crecimiento de la Financiera Coomultrasan dando resultados esperados que se transforman en fortalecimiento patrimonial, mejor nivel de solvencia y autonomía del capital, sus oficinas alcanzan el número 41, se maneja a través de la Universidad Externado de Colombia la prospectiva para diez (10) años con al participación de la media y alta dirección, Se creó la Gerencia de Innovación y Desarrollo, además de la área Jurídica, Tecnología, Gestión Humana, Planeación y Finanzas. Se aumenta la capacitación en búsqueda de la profesionalización de sus servicios, fortalecimiento de la red, seguridad informática y virtualidad de los sistemas centrales y apoyo en actividades de tipo social.

**Número de Asociados: 2009 (245.170)**

Fuente: Informe de Gestión 2009 Financiera Coomultrasan

El número de asociados presentó un comportamiento creciente; su incremento para el 2009 fue del 11%.

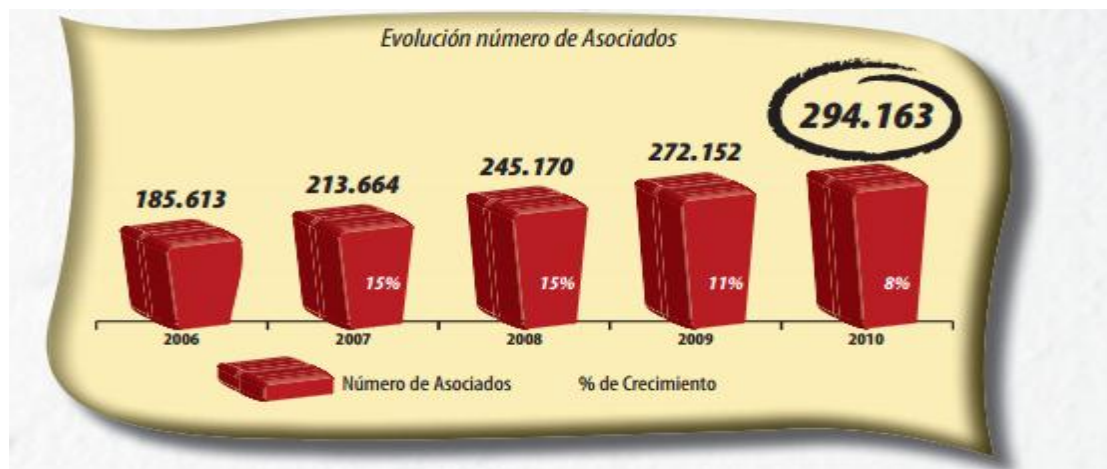
**Evolución Aportes: Aportes Sociales 2009 (53.724.484.879)**

Fuente: Informe de Gestión 2009 Financiera Coomultrasan

El saldo de los aportes sociales, creció en un 15%. para la vigencia 2009.

**Informe de Gestión 2010:** Sigue el crecimiento de la Financiera Coomultrasan, se destaca el manejo y direccionamiento de control interno, sensibilizando a los trabajadores, se invierte en tecnología aumentando la seguridad informática, se logró la transformación, homologación y sistematización del proceso contable, planeación, control de riesgos y desarrollo de los sistemas de continuidad del negocio. Implementación de los servicios a través de la web, mejoras en la planta física, se adelantó la gestión documental digitalmente. Se continúa con la fidelización, créditos de vivienda de interés social. Se implementa la estrategia de servicio al cliente con líder de servicio, concurso el asesor superior, adicionalmente se establecen canales de comunicación call center, correo, buzón e sugerencias y medios escritos. El trabajo social y de inversión para la comunidad continúa fortaleciéndose.

**Número de Asociados:** 2010 (294.163)



Fuente: Informe de Gestión 2010 Financiera Coomultrasan

El número de asociados presentó un comportamiento creciente; su incremento para el 2010 fue del 8%.

**Evolución Aportes:** Aportes Sociales 2010 (62.193.998.246)



Fuente: Informe de Gestión 2010 Financiera Coomultrasan

El saldo de los aportes sociales, creció en un 16%. para la vigencia 2010.

**Informe de Gestión 2011:** De acuerdo al informe de gestión hace presencia en 6 departamentos, 20 municipios, 43 agencias y 2 servicajas destacándose la expansión que ha logrado la financiera, notándose el crecimiento y la sostenibilidad en el sector cooperativo y excelentes indicadores financieros acordes con la estándares nacionales e internacionales, control de los gastos, fortalecimiento y calidad de la cartera.

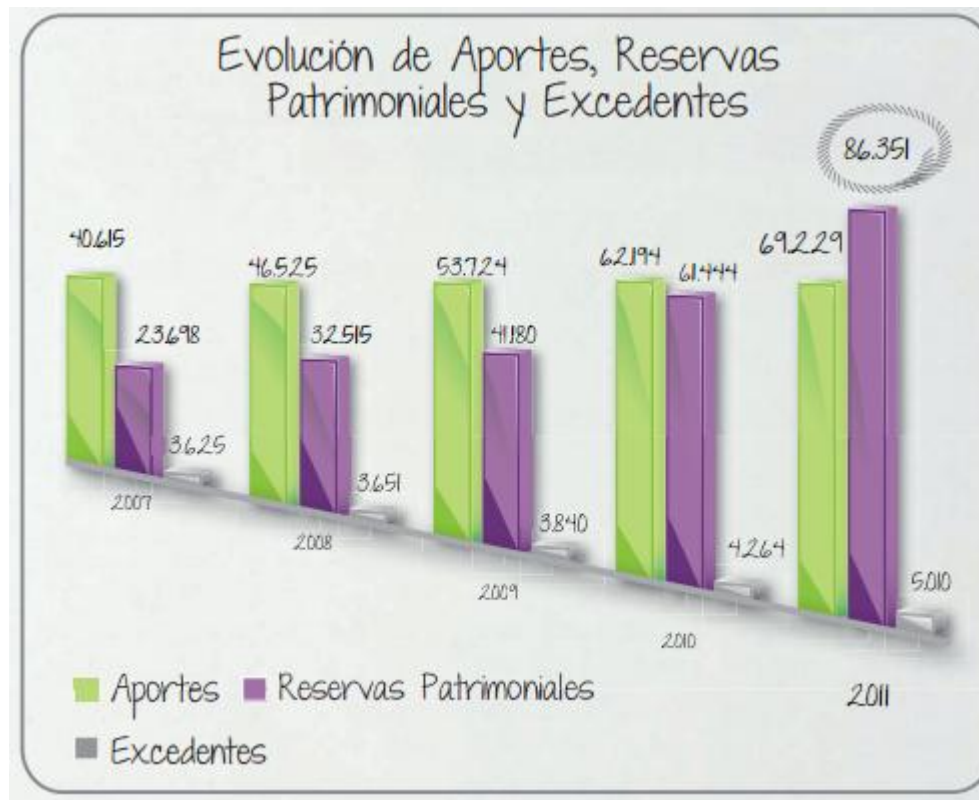
**Número de Asociados:** 2011 (314.069)



Fuente: Informe de Gestión 2011 Financiera Coomultrasan

El número de asociados presentó un comportamiento creciente; su incremento para el 2011 fue del 6.77%.

**Evolución Aportes:** Aportes Sociales 2011 (69.229.000.000)



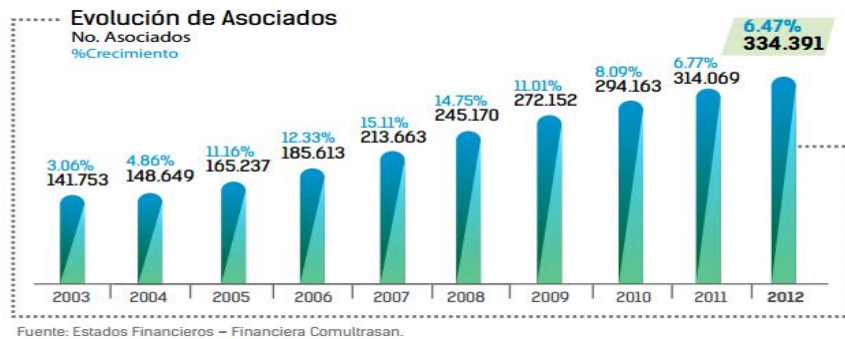
Fuente: Informe de Gestión 2011 Financiera Coomultrasan

El saldo de los aportes sociales, creció en un 11,42% para la vigencia 2011.

**Informe de Gestión 2012:** En este informe de gestión se destacan aspectos como los reconocimientos otorgados al gerente general como personales del año y por su calificación doble A (AA), entre otros se resalta la planeación estratégica, adopción de las mejores prácticas financieras sistema perlas recomendado por el sistema mundial de cooperativas de ahorro y crédito (WOCU), asignación salarial por resultados,

implementación de la metodología PMI para lo relacionado con los proyectos e implementación de tecnología para seguimiento y control mejorando la eficiencia de la financiera.

### Número de Asociados: 2012 (334.391)



Fuente: Informe de Gestión 2012 Financiera Comultrasan

El número de asociados presentó un comportamiento creciente; su incremento para el 2012 fue del 6.47%.

### Evolución Aportes: Aportes Sociales 2012 (78.708.908.464).

**Informe de Gestión 2013:** Continúa con los avances tecnológicos, nuevas líneas de crédito y de ahorro, con el sistema de gestión de la calidad, ofreciendo aportes tanto a nivel educativo como social. El crecimiento financiero es notorio.

### Número de Asociados: 2013 (347.781)



Fuente: Informe de Gestión 2013 Financiera Comultrasan

El número de asociados presentó un comportamiento creciente; su incremento para el 2013 fue del 4%.

**Evolución Aportes:** Aportes Sociales 2013 (87.104.728.823).

## 2.4.2 Estudio de Caso ECOGAS

**Historia:** La Empresa Colombiana de Gas, Ecogàs, entidad descentralizada del orden nacional, vinculada al Ministerio de Minas y Energía con el carácter de Empresa Industrial y Comercial del Estado, creada mediante la Ley 401 de 1997, con el fin de regular el transporte, distribución y producción de gas natural, luego de la escisión patrimonial de los derechos y activos vinculados a esta actividad por parte de Ecopetrol, quien estaba encargada del sector gas.

La ley 401 de 1997, buscaba evitar la concentración de actividades por parte de una sola empresa. Generándose una excelente oportunidad de negocio para el departamento de

Santander, con domicilio en Bucaramanga. Adicionalmente con el apagón de 1992 y 1993 por el llamado fenómeno del niño, surge la necesidad de reemplazar el uso de la electricidad en el sector residencial, por ser tan costoso el proceso de producción para nuestro país.

De igual manera se acordó mediante esta ley que Ecopetrol escindiré los activos vinculados a la actividad de transporte de gas natural por el valor que a la fecha se encuentren registrados en los libros.

**Fundadores:** Entre los principales personajes que participaron y dieron origen a esta empresa tenemos a los miembros de la Junta Directiva de Ecogàs, Hugo Serrano Gómez, Roberto García Peña, Orlando Cabrales Martínez y Antonio José Urdinola. Para diciembre de 2005 se reunieron el Comité de Enajenación, las directivas de la empresa, los ministros de Hacienda y Crédito público, Minas y Energía, un representante del Departamento Nacional de Planeación y los abogados Prieto y Carrizosa.

**Domicilio y duración :** Legalmente la empresa inició en el municipio de Bucaramanga, su duración se encuentra estimada hasta el 2005 momento de su venta. Actualmente existe bajo propiedad de la Empresa de Energía de Bogotá EEB.

**Objetivo Principal:** El regular el transporte, distribución y producción de gas natural, además de reemplazar el uso de la electricidad en el sector residencial.

**Gestión de la organización:** De acuerdo a la gestión se puede decir que en el momento de la venta de la empresa, financieramente tiene una excelente posición logrando incrementos en las utilidades del 58% y un incremento de sus activos de manera significativa a 31 de Diciembre del año 2008, con lo que se puede decir que puede continuar con su negocio de transporte de gas.

Estos resultados después de hacer los pagos a la empresa Colombiana de Petróleos Ecopetrol por valor de 2.329.730.124.113 y de ejecutar los traslados de excedentes al tesoro nacional

por valor de \$ 622.694.810.000 en agosto del 2007 y \$291.037.6000.000 el 31 de Diciembre del 2007, quedaron unos recursos disponibles por un valor de de \$626.671.025.913.

De acuerdo a los socios quedaron de la siguiente manera:

Empresa de Energía-Distrito Capital (81%)

Ecopetrol (7%)

Corficolombiana y Endesa (11%)

Socios minoritarios como ex trabajadores de la Empresa de Energía (2%)

#### **2.4.3 Estudio de Caso Caja de Compensación Comfenalco Santander Un Hijo Insigne de Santander.**

Comfenalco Santander, Caja de compensación familiar, con personería jurídica No. 0223 de la Gobernación de Santander de derecho privado sin ánimo de lucro, vigilada y controlada por el estado de acuerdo a lo establecido en la Ley 21 de 1982, se origina para administrar y distribuir el subsidio familiar a los trabajadores de las empresas afiliadas, haciendo parte de la estructura existente en nuestro país, relacionada con el sistema de subsidio familiar, pues inicialmente las empresas se afiliaban voluntariamente a una Caja de Compensación, constituida por ellas mismas, destinaban un porcentaje del valor de la nómina para la asignación de subsidios en dinero a los trabajadores de menores ingresos.

A fines de 1962 el gobierno accedió a ampliar las actividades de las Cajas más allá del pago del subsidio en dinero, autorizándoles destinar a obras de beneficio mediante (Decreto 3151/1962). La Ley 21 de 1982 – reglamentaria del sistema de subsidio familiar–

estableció los montos mínimos para el subsidio en dinero y las prioridades a las cuales debían ceñirse para la prestación de servicios sociales.

Entre las décadas de los 70 y 90, el crecimiento de los servicios se extendió a atención de salud y hospitales, colegios y programas de educación no formal; fundó bibliotecas, auditorios y teatros; abrió programas de crédito para diversas necesidades y actividades; construyó urbanizaciones para los sectores de menores recursos; y puso en servicio supermercados con precios subsidiados.

**Fundadores:** El gobierno Nacional

**Domicilio y duración :** Legalmente la empresainicio en el municipio de Bucaramanga y beneficia las empresas de Santander, su duración se encuentra estimada de acuerdo a las reformas del estado.

**Objetivo Principal:** Administrar y distribuir el subsidio familiar a los trabajadores de las empresas afiliadas, además que el desarrollo de programas relacionados con salud, capacitación, recreación, educación formal, turismo, mercadeo, vivienda, gestión inmobiliaria, crédito social y construcción.

**Gestión de la organización:** La gestión de Comfenalco Santander de acuerdo al informe de gestión 2013, se pudo evidenciar el número de empresas atendidas, las cuotas monetarias pagadas y el número de familias afiliadas. (Comfenalco Santander 2013).

## Población Afiliada



Fuente informe de Gestión Comfenalco Santander 2013.

Se va visualizando un incremento en el número de afiliados a Comfenalco Santander.

## Cuota Monetaria



Fuente informe de Gestión Comfenalco Santander 2013.

De igual manera se evidencia un incremento en cuanto las cuotas monetarias entregadas a sus afiliados.

Empresas afiliadas



Fuente informe de Gestión Comfenalco Santander 2013.

### **3. Diseño Metodológico**

#### **3.1 Tipo de la Investigación**

La investigación realizada es de enfoque cualitativo, dado que se basa en la interpretación de hechos documentados. Así mismo, se considera de tipo exploratorio ya que busca “*crear contextos de aprendizaje que faciliten la construcción del conocimiento y favorezcan la verbalización, explicitación, el contraste y la reelaboración de las ideas y de los conocimientos*” UPM (2008, p. 4).

Es relevante considerar, que los proyectos de grado que anteceden y alimentan este estudio solo alcanzaron el nivel de descripción en variables organizacionales y estratégicas de cada una de las empresas analizadas, por tanto el alcance de este análisis de casos es de tipo exploratorio dado que es un tema poco estudiado (Hernández, Fernández & Baptista, 2010) y busca como fase inicial identificar los factores que impulsan la sostenibilidad y crecimiento de las organizaciones objeto de estudio en la ciudad de Bucaramanga.

#### **3.2 Diseño de la Investigación**

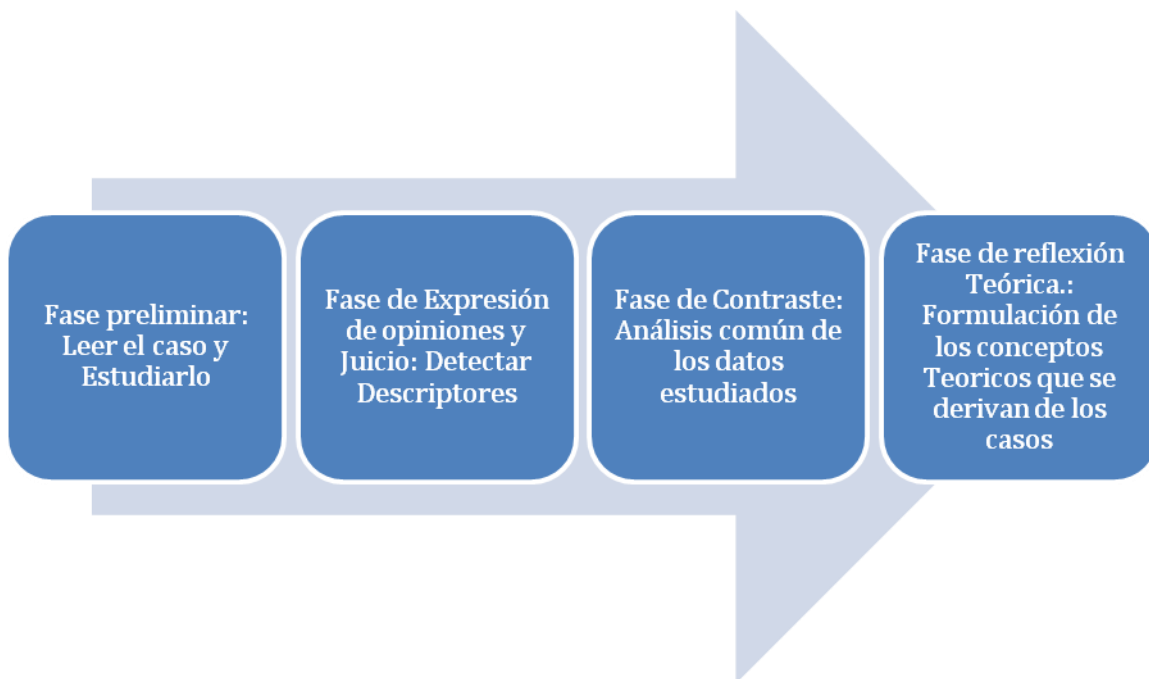
El tipo de diseño que se va a utilizar en esta investigación es no experimental transversal descriptivo, dado que se busca identificar descriptores de éxito dentro del análisis de casos que permitan ser referenciados por académicos e investigadores en posibles estudios del comportamiento empresarial en Santander.

#### **3.3 Metodología**

La metodología utilizada para este proyecto, es el estudio de caso, dado que explica los descriptores de éxito de las empresas incluidas en el estudio de investigación. Esta elección

obedece a dos razones: la primera, por la disponibilidad de la información, ya que se basa en la documentación de características empresariales y del entorno de tres empresas santandereanas, las cuales fueron objeto de estudio en la Maestría en Administración de la Universidad Santo Tomás; la segunda, porque el método de estudio de casos permite indagar detalladamente en los mecanismos causales de un fenómeno de una manera más favorable que otros métodos (Yacuzzi, 2005).

Es así que, se utiliza la metodología propuesta a continuación, la cual permite cumplir con los objetivos propuestos en esta investigación.



**Figura 2. Metodología de Análisis de Casos.**

(Tomado de la Adpatación realizada por el Servicio de Innovación Educativa de la Universidad Politecnica de Madrid , 2008, a la Metodología Planteada por Martinez y Musitu, 1995)

Como se observa en la figura 2. La metodología esta compuesta por varias fases. La fase preliminar consiste en la lectura y análisis de los casos que permiten traer a contexto la

información relevante de cada uno de estos que posteriormente sirva para iniciar la fase de expresión de opiniones y juicios donde el investigador identifica los descriptores de cada una de las organizaciones elegidas y de esta manera establecer elementos en común.

Posteriormente, es relevante analizar los datos en común que poseen estas organizaciones puesto que esto contribuye a la identificación de los factores de éxito que inciden en la permanencia de estas organizaciones en el mercado. Dada esta información se establecen modelos teóricos que se derivan de este estudio y que finalmente se convierten en la explicación del buen funcionamiento de estas empresas.

### **3.4 Población y Muestra**

La selección de empresas para este estudio se realizó teniendo en cuenta que debían ser proyectos de grado realizados al interior de la Maestría en Administración de la Universidad Sato Tomás. A su vez, que sus resultados partieran de análisis descriptivos. Estas empresas debían ser consideradas exitosas en Santander con un mínimo de permanencia en el mercado de 10 años. Por tanto, al realizar la revisión del material de determinó por consideración de la investigadora tomar estas tres empresas, **Financiera Coomultrasan, Comfenalco Santander y Ecogás.**

A partir de este hecho, Castro Monge (2010) fundamenta la necesidad de disponer de varias unidades de análisis u observación, por medio de las cuales se puede hacer una comparación de los elementos analizados en cada una de las empresas seleccionadas.

## **4. Análisis y Discusión de Resultados**

### **4.1 Análisis de los resultados**

Para dar inicio al desarrollo del primer objetivo de investigación, el cual consiste en identificar las escuelas de pensamiento estratégico de la teoría administrativa que explican la gestión empresarial en las organizaciones santandereanas, se presenta un cuadro por cada una de las organizaciones donde se explora el ciclo de vida empresarial y las respectivas escuelas de pensamiento estratégico adoptadas por cada una de las empresas objeto de estudio de este trabajo. Partiendo de esta información se procede a establecer una conclusión para cada uno de ellos.

#### **4.1.1 Análisis del ciclo de vida organizacional e identificación de las Escuelas de Pensamiento**

Financera Comultrasan, Ecogas y Comfenalco Santander, son organizaciones que se han caracterizado por estar en funcionamiento por más de 15 años, lo cual ha sido relevante en la decisión de tomarlas como objeto de estudio en este proyecto de investigación. A continuación se evidencia en cada uno de los cuadros lo más representativo en el ciclo de vida organizacional en cada una de estas organizaciones Santandereanas.

Cuadro 13. Financiera COOMULTRASAN

Interrogantes que llevan a la identificación de las escuelas.	Etapas			
	Nacimiento	Adolescencia	Transformación	Estabilidad
¿La empresa identificó sus capacidades distintivas, reconoce sus clientes, la competencia, áreas estratégicas?	La empresa no tenía capacidades distintivas en este momento porque hasta ahora se estaba formando, sin embargo la identificación de clientes y sus necesidades fue la que impulsó su nacimiento. En este caso, asumió COMO CLIENTES a los trabajadores de Santander y sus necesidades de financiación para bienes propios o familiares a menores costos.	En esta etapa la empresa determina su alcance y opta por cambiar razón social, denominándose Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander “COOMULTRASAN”, permitiendo como una sola entidad que agrupa a Cooperativa de Servicios Asistenciales, de la Salud, de Educación, del Hogar y de Materiales. Proyectos de vivienda.	A raíz del proceso de escisión surge una nueva empresa conocida como Cooperativa Financiera COOMULTRASAN a partir de la Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander “COOMULTRASAN”. En esta etapa la cooperativa aumenta el número de asociados, gracias a la confianza que genera la cooperativa.	Teniendo en cuenta los cambios que afrontó la empresa, permitieron alcanzar la estabilidad y mejorando en aspectos como la tecnología, optimización de los procesos. Se evidencia el aumento constante de sus socios. Adicionalmente en esta etapa a raíz de la turbulencia económica que afrontaba el país se presentó infortunadamente para la cooperativa, una amenaza en razón a la desconfianza de los socios y la poca credibilidad del público general.
¿La empresa utilizó alguna herramienta como el modelo DOFA para analizar la alineación entre sus capacidades internas y las condiciones del entorno?	La información es insuficiente o no puede concluirse sobre esta pregunta.	La información es insuficiente o no puede concluirse sobre esta pregunta.	La información es insuficiente o no puede concluirse sobre esta pregunta.	La información es insuficiente o no puede concluirse sobre esta pregunta.
¿La estrategia fue definida mediante un proceso de análisis intencional, separado del funcionamiento de la	Puede considerarse que si hubo un análisis intencional, en virtud a que cuando se creó ya se tenía definido y	Si se puede determinar que la estrategia abarca el querer cubrir las necesidades de sus socios.	En esta etapa la empresa se adapta a los cambio y va estableciendo sus estrategias	Las estrategias se definen con mayor propiedad y permiten a la empresa a ser sostenibles y competitivas.

organización?	establecido en que se trabajaría, sin determinar previamente su funcionamiento.			
¿La estrategia fue comunicada a todo el personal de manera escrita u oral y estos la seguían bajo el mando de los directivos?	Se comunicó entre los fundadores (trabajadores sindicalizados - UTRASAN) quienes con sus aportes monetarios dieron origen a esta empresa.	La información es insuficiente o no puede concluirse sobre esta pregunta	La dirección de la cooperativa motiva a través de las capacitaciones el cumplimiento de los objetivos estratégicos	Se comunica continuamente.
¿La ejecución de la estrategia está claramente precedida por su formulación?	Si y una vez establecida la estrategia se procede a su ejecución y desarrollo. Aunque es muy evidente la poca o nula planeación estratégica, todo era motivado más por las emociones y vivencias.	Efectivamente, en razón a que una vez determinada la estrategia se procedía a su ejecución En esta etapa se evidencia que la estrategia busca innovar sobre los servicios y bienes que ofrece la cooperativa, además de lograr satisfacer a sus clientes, por ello incluye seguros, asistencia agrícola, centro quirúrgico.	Si en estos momentos se evidencia que su ejecución se realiza después de su planificación estratégica.	Como en las etapas anteriores una vez determinada la estrategia se procede a su ejecución.
¿Se tomaron decisiones de reestructuración de la organización después de formular la estrategia?	La información es insuficiente o no puede concluirse sobre esta pregunta.	Cambia su razón social, denominándose Cooperativa Multiactiva de Trabajadores de Santander "COOMULTRASAN". Se realiza la primera reforma de los estatutos	Debido al proceso de escisión surge una nueva empresa conocida como Cooperativa Financiera COOMULTRASAN. Desde la primera reforma de los estatutos la cooperativa pasó por cinco modificaciones, entre las que se destacan la no repartición de los dividendos y a cambio de ello se crearía un fondo con fines educativos, como segunda se toma en cuenta el cambio de razón social.	Se evidencia que al pasar del tiempo se han presentado cambios y procesos que para la empresa objeto de estudio representó una gran estabilidad, pues sus directivos se preocuparon por que fuera sostenible en el tiempo

			Otro de los aspectos importantes en esta de la cooperativa corresponde a la apertura de otras oficinas.	
<p>¿Se identifican alguna(s) de las siguiente(s) condiciones empresariales que favorecen el pensamiento estratégico?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de una dirección en la empresa con autoridad suficiente para definir, imponer y controlar la ejecución de la estrategia</li> <li>- Directivo(s) con conocimiento profundo de la empresa y del entorno</li> <li>- Existencia de una estructura organizacional jerárquica y centralizada</li> <li>- La empresa se encuentra en su etapa naciente o en un periodo de reestructuración radical</li> </ul>	<p>Desde sus comienzos se determinó un director general, el cual interactuaba con los socios fundadores buscando el avance de la organización, pues prima su formación cooperativa en donde se respeta el pensamiento y decisiones de la mayoría en búsqueda de una meta común.</p> <p>La empresa se encontraba en su etapa naciente.</p> <p>Con relación a la estructura organizacional la información es insuficiente o no puede concluirse sobre esta pregunta.</p>	<p>En esta etapa la cooperativa ya tiene conformado su consejo administrativo, auditores, gerente y administrador. Permitiendo contar con personal idóneo y conocedor de la empresa y capacidades para diseñar la planificación estratégica de la cooperativa</p> <p>Con relación a la estructura organizacional se nota un gran avance en cuanto la división de las áreas conforma el organigrama de la cooperativa.</p> <p>La cooperativa cuenta con una cabeza visible para dirigirla, aceptado entre sus subalternos, comprometido con el cooperativismo, resaltándose su liderazgo en el desarrollo y crecimiento de la cooperativa.</p>	<p>De acuerdo a la estructura organizacional se evidencia un organigrama con las diversas áreas identificándose que cada una de ella corresponde a los procesos que se desarrollan en la cooperativa para el logro de los objetivos.</p>	<p>La estructura organizacional tiende a manejar bajos niveles casi nulos en cuanto el sistema burocrático, se determinan los niveles de acuerdo a la necesidad y requerimientos financieros, tecnológicos, administrativo y financiero</p>
<p>¿La empresa realiza planeación tomando al menos en consideración tres de los siguientes cuatro aspectos administrativos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formula objetivos y</li> </ul>	<p>La planeación estratégica es prácticamente nula, pese a que conoce sus objetivos y las metas que persigue desde el momento que surgió la idea de agruparse y</p>	<p>Se puede decir que la cooperativa efectivamente estableció y determinó sus objetivos, recursos y que acciones debía realizar para ampliar sus servicios y cobertura a nivel</p>	<p>La planeación es evidente en esta etapa, se tiene en cuenta los objetivos y determina los recursos.</p>	<p>La planeación es evidente en esta etapa, se tiene en cuenta los objetivos y determina los recursos.</p>

<p>analiza las brechas existentes entre los resultados actuales y éstos.                  - Determina qué acciones y recursos son necesarios para cerrar las brechas                  - Asigna responsabilidades y recursos para las acciones definidas                  - Utiliza mecanismos de información para realizar seguimiento al plan</p>	<p>formar empresa.                  De acuerdo a los estatutos del momento se establecía con claridad las obligaciones, facultades y derechos de los socios, permitiendo el desarrollo de sus funciones de manera eficaz y eficiente.</p>	<p>regional.</p>		
<p>¿Estableció una alienación entre el entorno y la empresa?</p>	<p>En cuanto el entorno externo se destaca que a raíz de la crisis mundial, se aumentó la pobreza, la hambruna y el surgimiento de otras medianas empresas de producción como: Licorera de Santander, Ferrocarriles Nacionales, Gaseosas Hipinto, Embotelladora Santander, Bavaria, Vanguardia Liberal, La Colombiana de Tabaco, La imprenta del Departamento, Ropa el Roble, La empresa cigarrera de Santander, Trefilco y coopanelas.</p>	<p>Puede considerarse que de acuerdo a las necesidades y requerimientos del entorno, la cooperativa fue ampliando su cobertura a otros tipos de servicio como se pueden mencionar el educativo, salud, electrodomésticos y construcción, mostrando con ello que su estrategia se fundamentaba a grosso modo en ofrecer servicios y bienes de acuerdo a lo que su entorno necesitaba.</p>	<p>Efectivamente la empresa se va alineando al entorno y con ello preparando su estrategia para poder ser competitivos.</p>	<p>Como se mencionò en la etapa anterior la empresa se centra en determinar y establecer su entrono para poder ser reactivo a los cambios existentes para poder ser sostenible.</p>
<p>¿La empresa definía presupuestos y planes de actividades siguiendo una línea en el tiempo?</p>	<p>En lo relacionado con el presupuesto inicial, se contó con los aportes de cada uno de los socios, para dar arranque a la empresa.</p>	<p>Para las etapas de aquí en adelante la empresa establece presupuesto anual para el cumplimiento y desarrollo de su actividad.</p>	<p>La empresa establece presupuesto anual para el cumplimiento y desarrollo de su actividad.</p>	<p>La empresa establece presupuesto anual para el cumplimiento y desarrollo de su actividad.</p>

Fuente: Elaboración Propia con base en la literatura revisada

En el cuadro 13, se evidencia el desarrollo de Financiera Coomultrasan. Su nacimiento fue motivado por un grupo de personas que por su emprendimiento toman la iniciativa de crear una empresa que ofreciera beneficios a sus asociados, bajo la figura de cooperativismo que pretende satisfacer las necesidades de cada uno de sus socios. Una vez la empresa inicia sus actividades se centra en establecer estrategias que le permiten ser sostenible en el tiempo y poder mantenerse pese a los cambios a los que se ve enfrentada, ya sea por la misma normatividad y políticas estatales que incluso la llevaron a cambiar su razón y objeto social. Adicionalmente se evidencia cómo la empresa determina su estructura organizacional que le permite contar con un gran avance, como lo es la división de las diversas áreas de la empresa y una cabeza visible que dirija y lidere los procesos que se desarrollan en la organización, a través de la determinación de recursos, objetivos y acciones que le permitan ser más competitivos.

Para finalizar se puede decir que según las etapas del ciclo de vida organizacional descritos en el análisis de la literatura y de acuerdo a lo expresado por el autor Ichak Adizes (1994), en Financiera Coomultrasan se observa el desarrollo como organización desde el momento de su nacimiento y transformación, el cual se ha adaptado a los cambios tanto internos como externos siendo más competitivos a través de la optimización de los procesos que le permiten ser reactiva a estos cambios.

#### ***4.1.1.1 Escuela de pensamiento estratégico evidenciado en la gestión empresarial de Coomultrasan***

De acuerdo al modelo de las escuelas de pensamiento estratégico analizado y revisado en la literatura de estudio, se evidencia según lo propuesto por Mintzberg (mencionado en Román & Quintero, 2010), que predomina la Escuela del Aprendizaje en las primeras etapas del ciclo de vida organizacional, esto en virtud a que una vez nace la empresa desarrolla su estrategia de manera que permite adaptarse y prepararse de acuerdo a los cambios. Como se menciona en el cuadro 13, las actividades y decisiones que se realizaban, eran más motivacionales por las vivencias de quienes conformaban y dirigían la empresa. Además la compañía, surge de una manera no planificada sino emergente teniendo como característica que los socios inician su proceso de continuo aprendizaje mediante sus experiencias tanto negativas como positivas,

adaptándose a los cambios. Adicionalmente la estrategia es liderada por un estratega y el resto del personal influye sobre esta, ya que todos asumen su responsabilidad para el logro de lo planificado y pueden aportar sus ideas en mejora de los procesos de la organización.

En la etapa de Adolescencia y transformación empresarial se destaca la presencia de la Escuela de planificación, en donde el estratega lidera la estrategia y busca identificar y cuantificar los objetivos de la organización, permitiéndole establecer hacia donde va o en que dirección estratégica debe ir la organización para conseguir su sostenibilidad.

En cuanto la etapa de Estabilidad, el líder de la organización toma decisiones de acuerdo a lo planificado, como se mencionó en las etapas de adolescencia y de transformación (Escuela de Planificación) logrando con ello la sostenibilidad y crecimiento empresarial.

A continuación se presenta el cuadro de la empresa Comfenalco Santander, la cual es analizada bajo la misma estructura que las demás organizaciones objeto de estudio.

Cuadro 14. Comfenalco Santander

Interrogantes que llevan a la identificación de las escuelas.	Nacimiento	Adolescencia	Transformación	Estabilidad
¿La empresa identificó sus capacidades distintivas, reconoce sus clientes, la competencia, áreas estratégicas?	La información es insuficiente o no puede concluirse sobre esta pregunta.	La concepción de la empresa se hizo evidente, al hacer de sus principios y propósitos sociales su razón de ser e identificando sus clientes, la competencia y definiendo sus áreas estratégicas, que le permitieron identificar su objetivo y rol social que se le dio desde el momento de su nacimiento.	En este momento la empresa ya tiene más que identificados a sus clientes, y los aspecto distintivos, para implementar nuevos servicios y satisface las necesidades de cada uno de ellos a través de sus áreas estratégicas. Adicionalmente inicia un proceso de crecimiento y consolidación..	Comfenalco Santander en este momento puede catalogarse como un empresa estable y con un alto nivel de proyección hacia sus clientes.
¿La empresa utilizó alguna herramienta como el modelo DOFA para analizar la alineación entre sus capacidades internas y las condiciones del entorno?	De acuerdo al análisis de la empresa se puede determinar que inicialmente no se contó con la aplicación de esta herramienta.	Se puede evidenciar que a través del desarrollo empresarial se centraron en fortalecer las debilidades y aprovechar las oportunidades que el entorno ofrecía.	Una vez implementado el Sistema de Gestión de la Calidad se evidencia aún más el fortalecer y mejorar los procesos, adicionalmente pese a sentir algunas amenazas de tipo legislativo y regulatorio la empresa busca alternativas que le permitan mantenerse y fortalecerse.	A través del tiempo y por la experiencia de sus líderes, la empresa se prepara para afrontar los diversos cambio a los que se encuentra expuesta y busca estrategias de ataque para afrontar y mantenerse en el mercado.
¿La estrategia fue definida mediante un proceso de análisis intencional, separado del funcionamiento de la organización?	La empresa desde el momento de su nacimiento no realizó un análisis de la estrategia a seguir.	En este momento la organización empieza a analizar y concretar las estrategias, destacándose las relacionadas con clima laboral, lo que le permitieron a la empresa desarrollar planes de acción en búsqueda de la mejora en sus procesos.	En esta etapa la organización deja entrever que su estrategia administrativa tiene como principal objetivo apalancado en el desarrollo humano y aprendizaje organizacional de sus empleados	De acuerdo al análisis de sus líderes con la planeación estratégica se buscaba para dar respuesta a los cambios e innovación, de manera que cumpla y atendiendo las exigencias del mercado.
¿La estrategia fue	Desde el momento que	La empresa siempre ha	Además de comunicar e	De acuerdo a lo

comunicada a todo el personal de manera escrita u oral y estos la seguían bajo el mando de los directivos?	nació la empresa se ha compartido la estrategia a los trabajadores una vez se estableció esta.	dado a conocer las estrategias que quiere desarrollar involucrando al personal	involucrar al personal se interesó por mantener e implementar estrategias que les favorecieran su desarrollo dentro de la organización	mencionado en el desarrollo del proyecto se evidencia que siempre se comunicó a los trabajadores las estrategias, pues de acuerdo a sus líderes, es necesario motivar y contar con personas comprometidas con el logro de los proyectos y objetivos establecidos por la organización.
¿La ejecución de la estrategia está claramente precedida por su formulación?	La información es insuficiente o no puede concluirse sobre esta pregunta	Una vez formulada la estrategia y dada a conocer a los trabajadores se procedió a la ejecución de la misma.	Se evidencia que la ejecución de la estrategia es llevada a cabo después de su formulación y que los trabajadores se encuentran comprometidos al cumplimiento de los objetivos estratégicos.	Teniendo en cuenta las vivencias y experiencias a lo largo del desarrollo empresarial se puede determinar que se han formulado estrategias que luego de ser ejecutadas han dado a la organización grandes logros, que redundan en la expansión de servicios, planta física y número de empleados.
¿Se tomaron decisiones de reestructuración de la organización después de formular la estrategia?	La información es insuficiente o no puede concluirse sobre esta pregunta	Inicialmente se presentó una estructura organizacional conformada por divisiones.	En esta etapa se pasa de divisiones a subdirecciones y se amplía la estructura organizacional	Se pasa del trabajo por áreas independientes a un sistema integral.
¿Se identifican alguna(s) de las siguiente(s) condiciones empresariales que favorecen el pensamiento estratégico del diseño? - Existencia de una dirección en la empresa con autoridad suficiente para definir, imponer y	La información es insuficiente o no puede concluirse sobre esta pregunta	El liderazgo es uno de los aspectos de mayor relevancia en la empresa, que no solo involucra al equipo directivo sino a los demás miembros de la organización, sin dejar de lado la autoridad quien es la cabeza visible en cuanto el cumplimiento y	Teniendo en cuenta el nivel jerárquico, podemos afirmar que el equipo directivo presenta características de un verdadero líder que le permiten tener una visión más amplia y su inquietud de buscar estrategias que favorezcan la	El estilo de dirección en esta etapa de la empresa se referencia en un liderazgo democrático, conciliador y transparente, que mantiene su autoridad y credibilidad ante sus trabajadores y clientes. En cuanto la estructura organizacional se evidencia que esta

<p>controlar la ejecución de la estrategia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Directivo(s) con conocimiento profundo de la empresa y del entorno</li> <li>- Existencia de una estructura organizacional jerárquica y centralizada</li> <li>- La empresa se encuentra en su etapa naciente o en un periodo de reestructuración radical</li> </ul>		<p>ejecución de los trazados en el plan estratégico.</p> <p>La estructura organizacional es de forma jerárquica.</p>	<p>sostenibilidad de la empresa.</p>	<p>cuenta con un sistema integral.</p>
<p>¿La empresa realiza planeación tomando al menos en consideración tres de los siguientes cuatro aspectos administrativos?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formula objetivos y analiza las brechas existentes entre los resultados actuales y éstos.</li> <li>- Determina qué acciones y recursos son necesarios para cerrar las brechas</li> <li>- Asigna responsabilidades y recursos para las acciones definidas</li> <li>- Utiliza mecanismos de información para realizar seguimiento al plan</li> </ul>	<p>La información es insuficiente o no puede concluirse sobre esta pregunta</p>	<p>Continuando con su gestión administrativa la empresa planea y traza los objetivos estratégicos a cumplir, adicional a eso establece a través del análisis de los resultados las brechas existentes entre estos, implementando planes de acción que le permiten determinar que recursos y acciones tomar para lograr cerrar las brechas presentadas y de igual manera contar con la información suficiente para establecer responsabilidades y seguimiento y control al plan.</p>	<p>En esta etapa se identifica que a través del plan estratégico sus principales objetivos son analizados para determinar y 3establecer las brechas existentes con miras al cierre de estas apalancadas en su sistema de Gestión de la Calidad lo cual le permite no solo establecer las responsabilidades sino determinar el tipo de acciones a tomar y el respectivo seguimiento al plan trazado.</p>	<p>Una vez evidenciada la planificación, la formulación de los objetivos y las brechas que existen en la ejecución del plan estratégico se puede determinar que COMFENALCO se preocupa por minizar y cerrar cada una de estas con el fin de lograr los objetivos propuestos, aumentando con ello el crecimiento de la organización.</p>
<p>Al igual que la escuela de diseño ¿Estableció una alienación entre el entorno y la empresa?</p>	<p>La información es insuficiente o no puede concluirse sobre esta pregunta</p>	<p>Entre los principales aspectos que ha tenido la empresa es el de lograr al máximo la satisfacción de cada uno de sus clientes y el responder por las exigencias del mercado.</p>	<p>En esta etapa la empresa realiza ajustes de acuerdo a su entorno y necesidades, ayudando a su crecimiento y consolidación de la misma como empresa modelo del</p>	<p>COMFENALCO tiene unas características especiales y claridad con relación a su objetivo primordial y rol social que le permite estar atento a su entorno, que le han dado</p>

			departamento.	otra forma de organización interna y proyección al exterior.
¿La empresa definía presupuestos y planes de actividades siguiendo una línea en el tiempo?	La información es insuficiente o no puede concluirse sobre esta pregunta	Se puede considerar que después de su nacimiento la empresa se ha percatado de realizar su análisis presupuestal para el desarrollo de sus actividades y ejecución de su planeación estratégica	Se puede considerar que después de su nacimiento la empresa se ha percatado de realizar su análisis presupuestal para el desarrollo de sus actividades y ejecución de su planeación estratégica	Se puede considerar que después de su nacimiento la empresa se ha percatado de realizar su análisis presupuestal para el desarrollo de sus actividades y ejecución de su planeación estratégica

Fuente: Elaboración Propia con base en la literatura revisada

En el cuadro 14, se analiza de acuerdo a la literatura y según el autor Ichak Adizes (1994), que Comfenalco Santander desde su nacimiento se ha enfocado al rol y objeto social, determinando así sus principios y propósitos que le han permitido identificar sus clientes y definir sus estrategias a través de su desarrollo, fortaleciendo sus debilidades y aprovechando las oportunidades que el entorno le ha ofrecido.

En cuanto su estructura organizacional se encuentra determinada en divisiones y con un líder que involucra a todo el personal, sin dejar de ser la cabeza visible. En cuanto el cumplimiento de lo trazado en su plan estratégico y de acuerdo al análisis de los resultados obtenidos, establece brechas existentes y determina planes de acción, manteniendo el seguimiento y control a los mismos para proponer mejoras, basado en su Sistema de Gestión de la Calidad.

Otro de los aspectos importantes desde su nacimiento, es que la empresa se ha centrado en determinar su presupuesto para el desarrollo de sus actividades, de igual manera lo ha realizado en las demás etapas del ciclo de vida organizacional, pues además de lo mencionado ya tiene plenamente identificados a sus clientes, buscando satisfacer las necesidades de los mismos, logrando así un proceso de crecimiento y consolidación, apalancado por el desarrollo humano y aprendizaje organizacional de sus empleados.

En las etapa de Adolescencia y transformación, resalta el análisis y puesta en marcha de sus estrategias, estableciendo mejoras a sus procesos, lo cual tiene mayor incidencia y relevancia en el clima laboral, dado que el preocuparse por el desarrollo y promoción de sus trabajadores, contribuye al generar un compromiso y por ende despertar mayor sentido de pertenencia con la organización. En esta etapa se destaca el liderazgo organizacional, en donde el estratega comparte con su equipo de trabajo las estrategias para su posterior ejecución y cumplimiento alcanzando los resultados esperados.

En cuanto a la Etapa de estabilidad se puede determinar que se esta ante una empresa estable y con un alto nivel de proyección, lo cual le permite enfrentar cambios y avanzar hacia nuevos horizontes, tomando como base la innovación y planificando sus estrategias, sus objetivos, contando con el respectivo presupuesto y recursos para dar cumplimiento a lo planeado con excelentes resultados.

#### ***4.1.1.2 Escuela de pensamiento estratégico evidenciado en la gestión empresarial de Comfenalco Santander***

En cuanto a los modelos de las escuelas de pensamiento estratégico y según lo propuesto por Mintzberg (mencionado en Román & Quintero, 2010), analizado y revisado en la literatura de estudio se identifica que desde su nacimiento Comfenalco Santander se preocupa por la planificación de sus estrategias. De ahí que, tenga presencia la Escuela de Planificación en cuanto que el estratega incorpora la estrategia como pilar fundamental en su proceso gerencial y adicionalmente establece los objetivos, logrando direccionar el curso de la empresa, facilitando la asignación de recursos, controlando actividades y midiendo el desempeño.

Otra de las escuelas que se puede identificar en este caso corresponde a la Escuela Empresarial, en cuanto a que su líder motiva a sus colaboradores a seguir la visión que este tiene de la organización y les sirve de guía en el cumplimiento de sus estrategias, teniendo como objetivo primordial el crecimiento de la empresa, aplicando el conocimiento y aspectos relevantes de esta escuela como lo son la intuición, el criterio y el talento del estratega.

Adicionalmente en esta escuela la creación de estrategia está enfocada en la búsqueda de oportunidades y en el crecimiento de la organización, lo que refleja el actuar del directivo de Comfenalco Santander, quien a través de sus estrategias y visión hace que sea sostenible y estable en proceso de crecimiento continuo.

Cuadro 15. Ecogas

Interrogantes que llevan a la identificación de las escuelas.	Etapas			
	Nacimiento	Adolescencia	Transformación	Estabilidad
¿La empresa identificó sus capacidades distintivas, reconoce sus clientes, la competencia, áreas estratégicas?	Por ser una empresa orientada hacia la planeación, organización, ampliación, mantenimiento, operación y explotación comercial de los gasoductos de poseía hasta la fecha la empresa Colombiana de Petróleo Ecopetrol, se identifica que ya por ende reconocía a su clientes, sus competencias y áreas estratégicas que le permitieron continuar como empresa independiente.	Analizando y como se mencionó en la etapa de nacimiento ECOGAS identificó las necesidades del mercado, motivándola a reformular su proceso de planeación estratégica.	En este momento contaba con un grupo asesor que le permitía identificar las áreas estratégicas	Esta etapa de acuerdo a la investigación fue muy relevante en razón a que para este momento ya no se contaba con la asesoría estratégica y se determinó fue su venta.
¿La empresa utilizó alguna herramienta como el modelo DOFA para analizar la alineación entre sus capacidades internas y las condiciones del entorno?	La información es insuficiente o no puede concluirse sobre esta pregunta	La información es insuficiente o no puede concluirse sobre esta pregunta	La información es insuficiente o no puede concluirse sobre esta pregunta	En esta etapa prácticamente se puede resumir que Ecogàs empieza su proceso de declinación y se preocupa por determinar el estado actual de la empresa en su momento y la proyección para lo cual utilizó la herramienta DOFA, estableciendo que los resultados eran desfavorables para continuar con la empresa.
¿La estrategia fue definida mediante un proceso de análisis intencional, separado del funcionamiento de la	Si desde los inicios de la empresa ya se tenía trazadas las estrategias con su respectivo análisis que le permitieron	En cada etapa Ecogàs se preocupa por mantener un plan estratégico con el cual la empresa se expanda en cuanto la	Adicional a lo mencionado establece estrategias que le permitan mantenerse como lo fueron el tipo de	En este momento o etapa la organización se encuentra en declive ante lo cual ha buscado estrategia para sostenerse,

organización?	satisfacer las necesidades de los sectores que demandaban el servicio del gas.	prestación del servicio	contratación, el manejo del recurso humano, la conservación de lo ambiental	pero de acuerdo a los resultados desfavorables y la proyección de la empresa inicia su proceso de venta.
¿La estrategia fue comunicada a todo el personal de manera escrita u oral y estos la seguían bajo el mando de los directivos?	De acuerdo a lo analizado en la empresa siempre se comunicó al estrategia pues eran conscientes que todos debían trabajar por el desarrollo de la misma	Igual para todas las etapas si hubo comunicación general de la estrategia a implementarse	Igual para todas las etapas si hubo comunicación general de la estrategia a implementarse	Igual para todas las etapas si hubo comunicación general de la estrategia a implementarse
¿La ejecución de la estrategia está claramente precedida por su formulación?	Si para todas las etapas, pues una vez esta es dada a conocer se procede a su ejecución	Si para todas las etapas, pues una vez esta es dada a conocer se procede a su ejecución	Si para todas las etapas, pues una vez esta es dada a conocer se procede a su ejecución	Si para todas las etapas, pues una vez esta es dada a conocer se procede a su ejecución
¿Se tomaron decisiones de reestructuración de la organización después de formular la estrategia?	La información es insuficiente o no puede concluirse sobre esta pregunta	La información es insuficiente o no puede concluirse sobre esta pregunta	Si una vez se empieza a visualizar la crisis administrativa, se procede a adelantar modificaciones en el plan estratégico con el fin mantener la empresa.	En esta etapa se trata de realizar y llevar a cabo reestructuraciones con el deseo de evitar la declinación de la empresa y por ende la no venta de la misma.
¿Se identifican alguna(s) de las siguiente(s) condiciones empresariales que favorecen el pensamiento estratégico del diseño? - Existencia de una dirección en la empresa con autoridad suficiente para definir, imponer y controlar la ejecución de la estrategia - Directivo(s) con conocimiento profundo de la empresa y del entorno - Existencia de una estructura organizacional jerárquica y centralizada - La empresa se encuentra	La estructura organizacional, está ya estaba definida y conformada por una Junta Directiva, cuyos miembros eran designados por el Presidente de la República, un presidente, cuatro vicepresidentes, tres directores, un secretario general, 12 jefes de área, 18 especialistas, 8 profesionales y dos técnicos. (Ecogás, 1998) De acuerdo a su estructura	Para todas las etapas se presenta este mismo planteamiento.	Para todas las etapas se presenta este mismo planteamiento	Para todas las etapas se presenta este mismo planteamiento

<p>en su etapa naciente o en un periodo de reestructuración radical</p>	<p>organizacional se evidencia que era de tipo funcional, y se puede evidenciar con los procesos propios de su gestión como: Desarrollo Comercial, gestión de Ingeniería y Operaciones, Gestión de transporte, Gestión Administrativa y Gestión Financiera, cada una con funcionario como Vicepresidente</p>			
<p>¿La empresa realiza planeación tomando al menos en consideración tres de los siguientes cuatro aspectos administrativos?                  - Formula objetivos y analiza las brechas existentes entre los resultados actuales y éstos.                  - Determina qué acciones y recursos son necesarios para cerrar las brechas                  - Asigna responsabilidades y recursos para las acciones definidas                  - Utiliza mecanismos de información para realizar seguimiento al plan</p>	<p>Si la empresa establece los objetivos en este momento de su iniciación.</p>	<p>Encontrándose esta etapa la empresa avanza con su planeación estratégica y formula sus objetivos y les hace seguimiento para evaluar el desarrollo de la organización.</p>	<p>A raíz de las diversas situaciones por las que debió afrontar la empresa siempre mantuvo y formuló sus objetivos para ser sostenible en el tiempo, aunque como se vio no fue posible a raíz de los malos manejos</p>	<p>En esta etapa la empresa ya no se esmera por definir sus objetivos pues se encuentra en proceso de venta.</p>
<p>Al igual que la escuela de diseño ¿Estableció una alienación entre el entorno y la empresa?</p>	<p>La información es insuficiente o no puede concluirse sobre esta pregunta</p>	<p>La información es insuficiente o no puede concluirse sobre esta pregunta</p>	<p>Inicia un proceso de análisis y determinación de los avances y desarrollo de la empresa y a raíz de los diversos problemas que atravesaba tales como el secuestro de unos de sus directivos y la influencia</p>	<p>En este momento la empresa se centró por adelantar las diligencias de la venta .</p>

			política.	
¿La empresa definía presupuestos y planes de actividades siguiendo una línea en el tiempo?	Si siempre contaba con su presupuesto anual para el desarrollo de sus actividades	Si siempre contaba con su presupuesto anual para el desarrollo de sus actividades	Si siempre contaba con su presupuesto anual para el desarrollo de sus actividades	Si siempre contaba con su presupuesto anual para el desarrollo de sus actividades

Fuente: Elaboración Propia con base en la literatura revisada

En el cuadro 15, se evidencia que la empresa Ecogas, desarrolla las etapas del ciclo de vida organizacional de una manera muy organizada y planificada como se presenta desde su nacimiento, pues surge del deseo de independizar la planeación, organización ampliación, mantenimiento, operación y explotación comercial de los gasoductos que estaban adscritos a Ecopetrol, permitiendo continuar con su conocimiento y experiencia como empresa independiente.

De ahí que, las siguientes etapas por las que atravesó Ecogas correspondan a la reformulación de su planeación estratégica e incluso llegar a contar con un grupo asesor para mantener la empresa y determinar que sostenibilidad económica presentaba. De esta manera, se determinó que a raíz de la carga prestacional no era posible mantenerse por mucho tiempo, haciendo próximo el momento de declive que viviría la organización pese a tener muy buenos resultados. Por este motivo, las directivas optaron por su venta. Cabe destacar que ha sido una empresa de éxito de acuerdo a lo analizado y evidenciado en su estudio, pero que lamentablemente por manejos de tipo político se presentaron ciertos excesos que hicieron que la empresa presentará sobrecarga laboral.

#### ***4.1.1.3 Escuela de pensamiento estratégico evidenciado en la gestión empresarial de Ecogas***

Siguiendo con los modelos de las escuelas de pensamiento estratégico analizado y revisado en la literatura de estudio y de acuerdo Mintzberg (Román M & Quintero S, 2010), en la empresa ECOGAS, se evidencia la Escuela de Diseño, teniendo en cuenta que desde el momento de su creación y nacimiento ya se tenían claros los objetivos y metas que se querían alcanzar identificándose sus capacidades internas y externas de la organización permitiendo de esta manera establecer su estrategia y contar con un líder que la conozca a la perfección. Además a través del análisis de sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (DOFA) se logra determinar con que factores a favor y en contra, se cuenta, considerando esta herramienta muy importante para la evaluación del micro y marco entorno, lo que le permite tomar las mejores decisiones.

Otra de las Escuelas que hace presencia en el análisis de la empresa ECOGAS, corresponde a la Escuela de Planificación cuando necesita contar con un grupo de asesores que le permiten visualizar el estado en que se encuentra la organización, partiendo de la premisa principal de esta escuela “*Primero se debe prever para luego visualizar los resultados*”, según lo expresa Mintzberg, 1999 citado en (Román M & Quintero S, 2010 p.39), aquí en este aspecto se puede determinar que para el caso de ECOGAS, sirvió contar con la asesoría y poder definir que era lo más conveniente para la empresa.

Según lo evidenciado en el análisis del Ciclo de Vida Organizacional de las empresas objeto de estudio, se establece que las tres empresas objeto de estudio de este trabajo, desde su nacimiento se han enfocado en ir mejorando cada una de sus estrategias, con el ánimo de mantenerse y ser sostenibles, máxime cuando el interés de quienes están al frente de estas organizaciones, tiene la visión y el conocimiento del negocio, lo cual les permite determinar de manera clara sus objetivos para avanzar y desarrollarse en las siguientes etapas adolescencia y transformación, con grandes aportes a nivel individual y grupal en búsqueda de buenos resultados que las hace sostenibles, representando con ello la estabilidad económica de las mismas.

Lo anterior sin dejar de desconocer la gran influencia y aspecto común entre estas organizaciones como es la Escuela de Planificación, en cuanto a la planeación de la estrategia incorporando en el proceso gerencial estableciendo posibles amenazas y la reacción a las mismas manteniéndose estable en el mercado. De ahí la importancia del conocimiento de estas organizaciones por parte de sus líderes.

#### 4.1.2 Análisis de los Factores de Éxito

Para dar cumplimiento al tercer objetivo de esta investigación, el cual consiste en identificar un patrón en la gestión empresarial de los casos de estudio, se establece los factores de éxito de cada una de estas empresas. A continuación aquellos determinados en las organizaciones objeto de estudio:

**Cuadro 16. Factores de Éxito en las Empresas**

Empresa	Factores de éxito
Coomultrasan	Emprenderismo Liderazgo participativo e interactivo Formación Académica del Gerente Motivación para crear empresa Gestión Determinación presupuesto, ingresos y gastos anuales. Planificación, metas y objetivos claros Establece asociaciones Relación existente entre las microempresas y sus clientes, personal y/o directa Desarrollo tecnológico al interior de la empresa, eficiente y moderno. Comunicación Innovación La competitividad Estrategias de mercado Reconocimiento de los productos Calidad del producto y servicio Servicio al cliente Dirección y Gestión del Recurso Humano Recurso Humano, formación del personal

Comfenalco	<p>Liderazgo</p> <p>Nivel de escolaridad del gerente</p> <p>Habilidad para utilizar conocimientos</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Motivación para crear empresa</p> <p>Plan de negocios Presupuestos</p> <p>Planificación, metas y objetivos claros</p> <p>Recibe asesoría</p> <p>Relación existente entre las microempresas y sus clientes, personal y/o directa</p> <p>Procesos de calidad, productividad con tecnología de punta.</p> <p>Número de áreas en las que han realizado innovaciones.</p> <p>Gestión de la calidad</p> <p>La competitividad</p> <p>Estrategias de mercado</p> <p>Comunicación</p> <p>Reconocimiento de los productos</p> <p>Responsabilidad Social Empresarial</p> <p>Servicio al cliente</p> <p>Dirección y Gestión del Recurso Humano</p> <p>Recurso Humano, reconocer la necesidad de capacitar y actualizar al personal.</p>
Ecogas	<p>Experiencia para crear empresa</p> <p>Liderazgo</p> <p>Nivel de escolaridad del gerente.</p> <p>Habilidad para utilizar conocimientos</p> <p>Toma de decisiones</p> <p>Tecnología eficiente y moderna</p> <p>Innovación</p> <p>Calidad del producto y servicio</p>

	Plan de negocios Presupuestos
	Planificación, metas y objetivos claros
	Comunicación
	La competitividad
	Recibe asesoría
	Servicio al cliente
	Dirección y Gestión del Recurso Humano
	Capacitar al personal

Fuente: Elaboración Propia con base en la literatura revisada

En el cuadro 16, se evidencia como factores comunes en el éxito empresarial de las organizaciones Coomultrasan, Comfenalco y Ecogas los siguientes: Liderazgo, formación académica del gerente, habilidad para utilizar conocimientos, toma de decisiones, comunicación planificación, metas y objetivos claros, desarrollo tecnológico al interior de la empresa, eficiente y moderno, innovación, la competitividad, calidad del producto y servicio, servicio al cliente, dirección, gestión y capacitación del recurso humano.

#### **4.2 Discusión de Resultados**

En este capítulo se presenta la discusión de los resultados obtenidos en la investigación, correspondientes al análisis y determinación de los factores de éxito de las empresas objeto de estudio y referentes a los casos de las empresas Coomultrasan, Comfenalco y Ecogas, además de las Escuelas de Pensamiento estratégico identificadas en las empresas que hicieron parte de la investigación.

Teniendo en cuenta la información analizada en cada uno de los casos seleccionados para este trabajo, se evidencia factores de éxito comunes y presentes tanto en la investigaciones revisadas en los antecedentes como en los caso empresariales objeto de estudio. De esta manera se establece que estos factores corresponden a: liderazgo, la

Educación y entrenamiento de equipo, soporte de la alta dirección, metas y objetivos claros, compromiso y motivación de equipos, comunicación interdepartamental, cooperación interdepartamental y orientación a satisfacer al cliente, lo cual conlleva a estar de acuerdo con lo analizado por López, Salvador & Otros (2009), en su estudio, dado la relación de los factores propuestos por el autor y los identificados en esta investigación.

De igual manera, el análisis permite evidenciar que adicionalmente en las empresas Financiera Coomultrasan, Comfenalco Santander y Ecogas existen otros factores de éxito como: la formación académica del gerente, habilidad para utilizar conocimientos, comunicación, el desarrollo tecnológico al interior de la empresa, eficiente y moderno, la innovación, la competitividad, la calidad del producto y servicio.

De acuerdo a los estudios analizados, que hacen parte de las investigaciones internacionales y teniendo en cuenta los factores de Éxito de las empresas Financiera Coomultrasan, Comfenalco Santander y Ecogás, se puede decir: que no existe una única variable para lograr el éxito, pero si se evidenció la existencia de variables comunes tanto en los estudios como en las organizaciones objeto de estudio. Estas variables fueron: Dirección y gestión del recurso Humano, comunicación, liderazgo y formación gerencial, estrategias competitivas, la innovación, capacidad de marketing, calidad, las relaciones con los clientes, posición tecnológica, capacidades financieras y económicas, educación y entrenamiento del equipo, planeación, metas y objetivos claros; elementos que permiten a las empresas ser competitivas en el mercado en que se desarrollan. Lo anterior de mayor concordancia con lo expuesto por López & Salvador (2009), en su estudio ***“Factores Críticos de Éxito: Una Estrategia Competitividad”***.

Como se menciona anteriormente y una vez analizadas las investigaciones y estableciendo las variables de éxito de las empresas objeto de estudio, se determinó que los elementos

expuestos por López & Salvador (2009), en su estudio “*Factores Críticos de Éxito: Una Estrategia Competitividad*”, hacen parte de las variables halladas en las empresas *Financiera Coomultrasan, Comfenalco Santander y Ecogàs*.

Continuando con los resultados obtenidos y de acuerdo a la literatura revisada y relacionada con las Escuelas de Pensamiento Estratégico, se determina que si existe presencia de las escuelas analizadas en la literatura, logrando de esta forma establecer el Ciclo de Vida Organizacional para cada uno de los casos analizados.

Por consiguiente y teniendo en cuenta lo mencionado se evidencia en el caso de la *Financiera Coomultrasan* que la escuela de Aprendizaje hizo presencia en su nacimiento, en donde la estrategia se adapta a los cambios, no es tan planificada y se nota la presencia de los socios.

Ya en las etapas de la Adolescencia y transformación la *Financiera Coomultrasan*, da un giro permitiendo destacar el enfoque hacia la escuela de Planificación, con mayor participación del estratega quien lidera la estrategia y busca identificar y medir los objetivos de una manera más clara. Apoyado en esta escuela avanza hacia la etapa de Estabilidad mostrando el crecimiento y sostenibilidad organizacional.

En cuanto el caso *Comfenalco Santander*, desde su nacimiento se evidencia la escuela de Planificación determinándose la estrategia como eje primordial en el proceso gerencial y facilitando de esta manera la asignación de recursos y de las actividades en búsqueda del logro de los objetivos. De igual manera, la escuela Empresarial se encuentra visible en cuanto el liderazgo del estratega quien aprovecha las oportunidades de crecimiento y sostenibilidad de la empresa.

El caso de Ecogas, se direcciona hacia la escuela de Diseño, desde su nacimiento, teniendo claro los objetivos y metas a cumplir, además de identificar que factores le favorecen o no al desarrollo de la organización, esto de acuerdo lo establecido a través de la determinación de sus Debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas (DOFA), con lo cual se logra decidir sobre que estrategias se trabajara y llevaron a cabo, resaltándose de esta manera la escuela de Planificación y resaltando la participación de asesores que le permiten determinar cómo se encuentra la organización.

Concluyendo se determina que la escuela con mayor presencia en las organizaciones objeto de estudio corresponde a la Escuela de Planificación, en donde se destaca la importancia de planificar la estrategia que la organización llevará a cabo para lograr mantenerse y ser competitivos.

Como se observa la gestión organizacional de las empresas objeto de estudio se fundamentan y direccionan , el mejoramiento de la estrategia, teniendo claro los objetivos.

Siguiendo con el análisis unas de las limitaciones de esta investigación corresponde a la carencia de información, de análisis, estudios e investigaciones relacionadas con el tema, dificultando la comparación en empresas del mismo entorno, permitiendo de manera favorable comparar a nivel nacional e internacional destacándose que las empresas objeto de estudio no se encuentran lejos de los elementos que las hacen competitivas y del mercado global.

De ahí que, la motivación corresponda a continuar con la investigación de otros sectores empresariales de la región involucrando otros sectores que fortalezcan y apoyen proyectos investigativos como lo son el estado, la academia y el sector privado.

Para hacer alusión a la generalización de los resultados identificados, cabe mencionar que no se puede establecer, ya que cada empresa cuenta con su cultura organizacional como factor diferenciador, a pesar de estar operando en un mismo entorno, además cuentan con su propia razón social, objetivos propios y grupo de clientes de acuerdo a su objeto empresarial.

En esta investigación la metodología corresponde a estudio de caso basado en la documentación de características empresariales de las empresas objeto de estudio, teniendo en cuenta su gran desempeño a nivel empresarial en nuestra región.

Finalizando, se destaca en cuanto la integración de la literatura analizada, la generación de conocimiento basado en la identificación de los factores de éxito que poseen las empresas objeto de estudio, de acuerdo a los análisis realizados a nivel nacional e internacional, en virtud a que como se menciona con anterioridad no se contaba con herramientas suficientes que permitieran desarrollar este tipo de análisis y que gracias al desarrollo de esta tesis, se puede tener un documento de consulta como antecedente para próximas investigaciones y máxime cuando se puedan tener en cuenta otros aspectos que no han sido objeto de investigación en las empresas de Santander, ofreciendo reconocimiento, experiencia a nivel empresarial y sobre todo soporte a futuras empresas.

## **5. Conclusiones y Recomendaciones**

### **5.1 Conclusiones**

- En cuanto la identificación de un patrón o estándar en la gestión empresarial de Financiera Coomultrasan, Comfenalco Santander y Ecogas, se identifica en primer lugar , la preparación del líder, estratega o gerente, el cual se evidencia interesado en cumplir los objetivos de la organización apoyado por la fuerza laboral de su compañía, según lo analizado en cada uno de los casos de estudio.
- Otro de los patrones analizados de la gestión empresarial de estas organizaciones es la relación de los líderes con su empleados, los cuales tienen presente la satisfacción de las necesidades de sus empleados, dado que las consideran como una estrategia que permite desarrollar y apropiarse de mayores conocimientos y experiencias de su grupo de trabajo.

- En la investigación se identifica los factores de éxito comunes entre las empresas estudiadas, lo cual permite entender las razones de su desarrollo en el entorno Santandereano. Los factores identificados son: Liderazgo, formación académica del gerente, habilidad para utilizar conocimientos, toma de decisiones, comunicación, planificación de metas y objetivos claros, desarrollo tecnológico al interior de la empresa, innovación, competitividad, calidad del producto y servicio, servicio al cliente, dirección, gestión y capacitación del recurso humano, que hacen que las organizaciones sea realmente exitosas y permanezcan actualmente operando en la departamento.
- De acuerdo a lo analizado en el proyecto se concluye que la empresa Financiera Comultrasan, basa su pensamiento estratégico en las Escuelas de Planificación y la Escuela de Aprendizaje, dado que desde sus inicios enfrenta cambios considerados retos para el estratega quien ha tenido una visión clara de lo que espera alcanzar y demostrando el conocimiento y habilidades relacionadas con el manejo organizacional.
- La empresa Comfenalco Santander, direcciona su pensamiento estratégico hacia las Escuelas de Planificación y la Escuela Empresarial. Su estrategia hace uso de su visión de negocio, fundamentado en sus conocimientos y experiencias académicas y laborales. Por tanto, se constituye en el eje principal de la organización sin dejar de lado la participación de sus trabajadores. Adicionalmente, también tiene aspectos importantes de la Escuela de Planificación tales como el poder distribuir los recursos de acuerdo a lo planeado, partiendo del análisis de la situación hasta la ejecución de las actividades.

- La empresa Ecogas, involucra la Escuela de Diseño, la cual se destaca en obediencia a que desde su nacimiento ya se tenían claros los objetivos y metas para la cual era creada y puesta en operación. De esta manera la estrategia y el conocimiento por parte del estratega facilita la toma de decisiones dentro de la organización.
- La Escuela de Planificación, dado el análisis realizado a cada una de las organizaciones, es considerada la escuela con más aportes al buen direccionamiento de estas compañías, puesto que ha contribuido al desarrollo organizacional y las estrategias coinciden en tener una percepción positiva con relación a los cambios, un gran sentido de liderazgo y un aprendizaje organizacional, lo cual contribuye a las propuestas de estrategias que pueden hacer que las empresas sean sostenibles en el tiempo.

## **5.2 Recomendaciones**

- Se recomienda en las organizaciones identificar los factores de éxito presentes en cada uno de sus procesos, permitiendo con ello lograr un aspecto diferenciador entre la competencia y adicionalmente aprovechar estos elementos para hacerlas más competitivas e innovadoras en el mercado.
- En cuanto a la academia es de gran importancia involucrarse y hacer mayor presencia, fortaleciendo los vínculos con el sector empresarial y apoyando a través de las experiencias y el conocimiento, para obtener información de relevancia que permita el diseño y la implementación de herramientas e instrumentos tanto para empresarios como estudiantes.

- Adelantar una investigación de carácter descriptivo o correlacional sobre los factores de éxito de las organizaciones, teniendo en cuenta el gremio y grupo al que pertenecen determinadas empresas, que permita aportar a la academia y a los estudiantes, análisis y conclusiones sobre el estado de las empresas locales y regionales, brindando modelos e investigaciones que sirvan de marco para otros estudios.
- Se recomienda motivar el apoyo del sector público y privado en cuanto patrocinio, aporte e inversión en la investigación empresarial con el objeto de fortalecer e implementar mecanismos de crecimiento a nivel organizacional.

### **Referencias**

- Andrews, K. R. (1971), *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin, Richard D. Irwin Inc, Homewood IL.
- Ansoff, H.I. (1965), *Corporate strategy*, McGraw-Hill, Inc.
- Ansoff, H.I. (1994), "Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning", *Long Range Planning*, Vol. 27 (3), pp. 31-32.
- Bonilla, J. C. L. (2013). PYMES: Ciclo de Vida y Etapas de su Desarrollo. *Tec Empresarial*, 1(1), Pág-38.
- Bueno, C. (2009). *Estrategia y Dirección Estratégica*. Gestión 2000. Barcelona
- Burgelman, R. A. (1983). "A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm". *Administrative Science Quarterly*. Vol. 18. pp. 223-244

- Castro, E. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas. *Revista Nacional de Administración*. 1 (2): 31-54
- Christensen, C. R.; Andrews, K.R.; Bower, J.L.; Hamermesh, H.G.; y Porter, M.E. (1982). *Business policy: Text and cases*, Richard D. Irwin, Inc.
- Farjoun, M. (2012), "Towards an organic perspective on strategy". *Strategic Management Journal*. 45 (2): 34-61
- García, J. M. (1995), *Dirección estratégica: Fundamentos*, CIES, Caja Insular de Ahorros de Canarias.
- Haeckel, S. H. (2004). Peripheral vision: Sensing and acting on weak signals: Making meaning out of apparent noise: The need for a new managerial framework. *Long Range Planning*, 37(2), 181-189.
- Herminda, O; Quintero, I.; Patiño, C.; Vidarte, J. & Moreno, E. (2010). *Pensamiento estratégico. Teoría y casos basados en la experiencia empresarial de MiPyMes*. Universidad San Buenaventura Seccional Cali.
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta Edición. McGraw Hill. México
- Hirsch, P.A. (1991), "Areas of agreement and common ground", Documento de trabajo presentado en la Conference on Strategy Process Research, Minnesota
- Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2006). Strategy-process research: What have we learned and what is still to be explored. *Journal of Management*, 32(5), 673-720.
- Kiechel, W. (1984), "Sniping at strategic planning", *Planning Review*, Mayo, pp. 8-11.
- Lusthaus, C. (2002). *Evaluación Organizacional (Spanish)* Pb. IDRC. En: <http://www.ine.gub.uy/varios/llamados/llamados%202009/evaluacion%20asplan0109.pdf> Consultado el 10 de diciembre de 2013
- Malaver, F. (2000), publicado en la Revista CLADEA 23 *Revista Latinoamericana de Administración*

- Mintzberg, H. (1990), "The Manager's Job: Folklore and Fact", Harvard Business Review, Marzo-Abril pp. 163-176
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; y Lampel, J. (1998), Strategy Safari, Prentice-Hall, Londres
- Scherer, A., & Dowling, M. (2008). Towards a reconciliation of the theory pluralism in strategic management-incommensurability and the constructivist approach of the Erlangen School. *Advances in strategic management*, 12, 195-247.
- Selznick, P. (1957). Leadership in administration. Harper Business
- Yacuzzi, Enrique, (2005), El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación, No 296, CEMA WorkingPapers: Serie Documentos de Trabajo., Universidad del CEMA, <http://EconPapers.repec.org/RePEc:cem:doctra:296>.
- Yin, R. K. 1994. Case Study Research: Design and Methods, 2 ed. ThousandOaks, CA: Sage.