

Relaciones entre modelos gerenciales y pensamiento estratégico empresarial en las empresas agroindustriales del departamento del Tolima*

Relations between management models and strategic thinking in agrobusiness companies in Tolima (Colombia)

José Vicente Montealegre González
jvmontea@ut.edu.co

Magíster en Administración, Universidad Nacional de Colombia,
Sede Manizales. Profesor de planta adscrito al Departamento de Ad-
ministración y Mercadeo, Facultad de Ciencias Económicas y Admi-
nistrativas, Universidad del Tolima.

Alberto Delgado Cortés
adelgado@ut.edu.co

MBA Gestión Integrada de la Calidad, Seguridad y Medio Ambien-
te. Universidad Viña del Mar (Chile). Profesor de planta adscrito al
Departamento de Administración y Mercadeo, Facultad de Ciencias
Económicas y Administrativas, Universidad del Tolima.

Carlos Hernán Cubillos Calderón
chcubi@ut.edu.co

Magister en Administración, Universidad Nacional de Colombia,
Sede Manizales. Profesor de planta adscrito al Departamento de Ad-
ministración y Mercadeo, Facultad de Ciencias Económicas y Admi-
nistrativas, Universidad del Tolima.

* El presente artículo es el resultado de los principales hallazgos de la investigación titulada “Relaciones entre modelos gerenciales y pensamiento estratégico empresarial en las empresas agroindustriales del departamento del Tolima”, realizada por el Grupo de Investigación en Pensamiento Estratégico e Innovación Empresarial (Gipe), adjudicada mediante convocatoria pública por la Oficina de Investigaciones y Desarrollo Científico de la Universidad del Tolima, contando con la totalidad del apoyo económico por parte de esta.

pensamiento y gestión, N° 42
ISSN 1657-6276
<http://dx.doi.org/10.14482/pege.41.9704>

Resumen

Algunos de los factores clave del éxito de la empresa moderna están dados tanto por su *modelo gerencial* y el *pensamiento estratégico*, como por la *orientación administrativa* (tareas, personas y estructura) y el *proceso gerencial* (formulación, ejecución y evaluación estratégicas) adoptados. La presente investigación es de carácter descriptivo y tuvo como objeto estudiar las empresas agroindustriales del departamento del Tolima, de acuerdo con la caracterización presentada en la “Visión Tolima 2025” y con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme - Ciiu, referentes en los cuales aparecen relacionadas las actividades vinculadas con las cadenas productivas con mayor potencial de desarrollo y crecimiento (frutas, cárnicos y lácteos y piscícola). Los hallazgos dan cuenta del estado en que se encuentran las empresas y actividades económicas agroindustriales mencionadas, sus potencialidades hacia el futuro y del modelo teórico gerencial que las puede guiar.

Palabras clave: *Agroindustria, gerencia y estratégico.*



Abstract

Some of the key success factors of modern business are supported by both its management model and strategic thinking, by its administrative guidance (tasks, people and structure), and the management process (formulation, implementation and strategic evaluation) adopted. This research is descriptive and had, as its study object, agribusiness companies of the department of Tolima, Colombia, according to the characterization presented in the “Vision Tolima 2025” and the International Standard Industrial Classification - ISIC, in which emerge the activities directly related to the productive chains with the greatest potential for development and growth, (fruits, meat and dairy, and fish). The findings reflect the state in which agribusiness companies and economic activities are referenced, their potential for future management and the theoretical model that can guide them.

Keywords: *Agribusiness, management and strategic*

1. INTRODUCCIÓN

Una de las consecuencias de la globalización es la facilidad para acceder a nuevos mercados. Este fenómeno plantea grandes retos a las empresas locales, que deben reaccionar rápida y eficazmente ante la incursión de competidores extranjeros. Por su parte, los gobiernos se ven obligados a sortear mayores retos en el direccionamiento económico, y para ello recurren cada vez más a políticas de nivel regional como mecanismo para adaptarse a cambios que tienen efectos puntuales sobre sectores económicos o territorios determinados. La obligatoriedad de este proceso de regionalización de la política económica genera nuevas dificultades, las que a su vez condicionan sensiblemente sus posibilidades de éxito.

La complejidad del fenómeno de la globalización demanda de las organizaciones la adopción de modelos gerenciales que permitan competir en los mercados internacionales, con su consecuente adaptación al comportamiento de nuevos consumidores, así como el manejo de otras formas en los procesos de comercialización y distribución. La redefinición del concepto de negocio con orientación hacia el mercado y la simplificación de la cadena de valor llevan igualmente a una redefinición de los procesos administrativos de la empresa, los que se deberán sustentar en modelos gerenciales orientados desde la filosofía del pensamiento sistémico, esto es, concebir e implementar estructuras organizativas dentro de un sistema dinámico y complejo¹ que auto-organiza y desarrolla su propia inteligencia con base en las tendencias gerenciales del nuevo milenio como son las comunicaciones (celular, satelital, internet, intranet, extranet), el servicio resultante de productos aumentados que llevan implícito el valor agregado antes, durante y después de su venta; y la gestión del conocimiento, en tanto se gerencian organizaciones que aprenden permanentemente.

Bajo esta perspectiva, toma fuerza la concepción del pensamiento estratégico empresarial, no como un conjunto de teorías sino como el punto de vista del estratega de los negocios que ve el mundo de modo diferen-

¹ Morgan (1986). Explica las dinámicas, comportamientos y complejidad organizacional desde diversas perspectivas (metáforas) como la cárcel psíquica de Platón, sistemas vivos, sistemas políticos, sistemas de auto organización, entre otros.

te. Tal como plantea la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal, 1990): “el estratega ve las actividades de los negocios tal como se desarrollan en el mercado competitivo, no como las entiende la gerencia. El estratega ve la empresa desde el exterior en contraste con el gerente operativo, quien tiende a ver la empresa desde adentro y hacia afuera” p. 139. De otra parte, los continuos cambios políticos, sociales y tecnológicos unidos a la apertura de mercados, obligan a que los empresarios de las organizaciones agroindustriales del Tolima se motiven a buscar nuevas formas de gestión hacia mercados de alta competencia. Las empresas tolimenses deben convertir en ventaja competitiva, la prerrogativa comparativa de estar ubicadas en el centro del país, en tanto inicien procesos mercadológicos y de producción que les permita aprovechar las posibilidades que ofrece para la exportación, los proyectos viales de cuarta generación Bogotá-Buenaventura; Bogotá-Santa Marta (Ruta del Sol); y Girardot-Cambao-Manizales.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. El concepto de agroindustria

La actividad agroindustrial se asocia al “manejo de producción, transformación y comercialización de las materias primas provenientes de la agricultura, ganadería, recursos forestales y pesqueros” (FAO, 1997, p. 222) que “involucra una gama completa de alimentos semiprocesados, procesados, producción de textiles, fibras naturales, aceites industriales y productos no alimentarios” (Boucher y Riveros, 2000, p.44), además, de toda actividad que se genera y alimenta de materias primas originarias del sector primario exceptuando la minería. Una empresa agroindustrial por tanto se entiende como “aquella que se encarga del acopio, procesamiento, transformación y comercialización de materias primas originarias del sector primario, de origen alimentario o no alimentario” (Mendoza, 2002, p.15), con el objeto de generar valor agregado en estas y producir beneficios a quienes se interesen en ella (García, 2009). “Es el caso de la recolección agropecuaria, del procesamiento, la distribución, la comercialización y el mercadeo, el control de calidad, el empaqueo y algunos servicios de apoyo agropecuario” (Mendoza, 2002, p.16). Agroindustria se puede entender igualmente como “parte de la economía que

de manera organizada y sostenible se encarga de la adecuación, acopio, transformación, almacenamiento, transporte, gestión y comercialización de productos y subproductos, aprovechando al máximo los recursos renovables alimentarios y no alimentarios provenientes del sector primario, con destino a satisfacer las necesidades del consumidor final en cuanto a cantidad, calidad, variedad y precio dentro de una serie de parámetros legales de producción, consumo y comercialización” (García, 2009) citado en Montealegre, Delgado & Cubillos (2015, p. 14). En este orden, y aunque no existe un concepto universal sobre agroindustria, existen dos elementos básicos para su definición: el primero, tiene que ver con la existencia de producción: agrícola, pecuaria, forestal o pesquera (Boucher, 1989); concepto compartido por la FAO cuando indica que agroindustria significa la transformación de productos procedentes de la agricultura, la actividad forestal y la pesca. Y el segundo elemento hace referencia a la realización de un proceso de transformación y comercialización (Boucher 1989). Así, la agroindustria comprende un sistema que integra actividades de producción, transformación y comercialización en función de un mercado.

2.2. Aproximación al concepto de modelo gerencial

El término gerencia ha tomado diversos significados como consecuencia a la relación que se establezca, ya sea con las funciones que realizan los empresarios, directivos o en referencia a un grupo de personas en particular o al ejercicio de la autoridad. Así, se ha definido gerencia como el proceso social que lleva la responsabilidad de planear, regular y ejecutar las operaciones de una empresa para lograr un propósito dado. Dicho de otro modo, es una técnica mediante la cual se determinan y se realizan tareas para lograr propósitos y objetivos de un grupo humano en particular, o la dirección de un organismo social que genera la efectividad necesaria para alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de coordinar a sus integrantes.

La gerencia se ha asumido como el arte de pensar, decidir, actuar e influir en las personas, de tal manera que se logren los resultados previstos. En consecuencia, la gerencia posee una dimensión científica-racional fundamentada en los análisis de las relaciones causa-efecto que buscan prever acciones de mayor eficiencia, y una dimensión humana matizada por lo emocional, lo

ilógico, lo espontáneo. Así, la actividad gerencial es expresión individual de autonomía, reflexión, seguridad, autoconocimiento y del papel desarrollado en la organización donde se trabaja. En general, las definiciones del término gerencia coinciden en la articulación de las fases del proceso administrativo (planificar, organizar, dirigir, controlar) y la efectividad en el logro de los objetivos corporativos. Bajo esta perspectiva, para efectos de la esta investigación, se asume como gerencia: el proceso que permite maximizar los resultados a través de la adecuada orientación del talento humano y la eficiencia en el uso de los recursos organizacionales empleados en las fases de planeación, organización, dirección y control. De otro lado, los modelos gerenciales son estrategias de gestión organizacionales que se utilizan en la dirección y el desarrollo del sistema, así como en todos sus procesos. Todo modelo es representación de una realidad, por lo que en gerencia como en otras ciencias, el modelo determina el accionar de la organización empresarial que lo emplea. Sin embargo, el modelo por sí mismo no basta para direccionar adecuadamente la empresa sino que su aplicación creativa es el secreto del éxito. Por tanto, en la práctica las combinaciones de enfoques hacen posible la construcción de un modelo propio que a la larga desarrolle la organización. Bajo esta mirada, toma relevancia el gerente, Crissien (2005, p.70) como el cerebro de la organización, subrayando que “el reto del nuevo milenio es entregar plena responsabilidad al gerente líder de la empresa”. Asumir este reto implica liderar de manera idónea la triada: estrategia-organización-cultura. La estrategia integra las acciones diarias que permiten el logro de los objetivos corporativos en el marco de la misión empresarial, en tanto la organización implica, a su vez, la adecuada selección y disposición del talento humano y los recursos necesarios para hacer operativa la estrategia al tiempo que crea una cultura organizacional, es decir una manera particular de pensar y obrar de ese grupo social en denominada empresa.

2.3. Acercamiento al concepto de pensamiento estratégico

El pensamiento estratégico ha sido objeto de diversas definiciones que guardan elementos comunes. Así por ejemplo, Morrisey (1996) divide el pensamiento estratégico en individual y empresarial. El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estraté-

gico empresarial es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común, que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El mismo autor² señala que tanto la intuición como el análisis son factores esenciales para lograr una buena planeación y desde esta óptica, el pensamiento estratégico lleva a la perspectiva, la planificación a largo plazo a la posición y la planeación táctica al rendimiento. En la primera fase de pensamiento estratégico, el administrador deberá encargarse de los aspectos más intuitivos del proceso, lo cual va a permitir la ejecución adecuada de la misión, la visión, los valores y la estrategia. La segunda fase, de planeación estratégica, requiere de pensamiento intuitivo y analítico y dará como resultado las proyecciones futuras que las organizaciones desean alcanzar; esta fase está diseñada para validar y activar la misión, visión y estrategia. La tercera fase, de planeación táctica, es más de carácter analítico, diseñada para obtener resultados en el largo plazo y es importante para alcanzar las posiciones proyectadas en la planificación a largo plazo. Para Robert (2009), el pensamiento estratégico se encuentra en las cabezas de los gerentes o el equipo de administración, quienes procuran convertir la visión conceptual y abstracta en una herramienta funcional y dinámica, que se denomina perfil estratégico. El pensamiento estratégico es semejante a “pintar el cuadro”, gracias al cual la administración de una organización, literalmente, dibuja una imagen o perfil de cómo vería el negocio en el futuro Ohmae (1998)³, a su vez define el pensamiento estratégico como el sistema no lineal de procesamiento de la realidad que hace posible determinar los factores claves para enfrentar problemas mostrados al sentido común como un todo integrado. El punto crucial de arranque es la división de los problemas en sus partes constitutivas, con vistas a descubrir el significado peculiar de sus componentes en la coyuntura, así como también a reestructurar y

² De Morrisey también es apropiado leer su serie de tres libros: el primero, sobre pensamiento estratégico; el segundo, sobre planeación de largo plazo; y el tercero, sobre planeación táctica.

³ De origen japonés, es uno de los más grandes especialistas mundiales en estrategia económica para empresas. Trabajó para Hitachi como ingeniero durante algunos años, antes de integrarse al equipo de “McKinsey & Company” como responsable de operaciones para el Japón. En ese cargo se desempeñó como consultor-asesor para numerosas y variadas empresas

ensamblar los elementos analizados de acuerdo con el modelo deseado. Para el *Centre de Recherche Économique Pure Et Appliquée* [CREPA por su sigla en francés] (2001), el pensamiento estratégico es un proceso cognitivo individual o colectivo dirigido hacia tópicos estratégicos y a buscar oportunidades derivadas del seguimiento al entorno y la organización como factor u organismo líder de las estrategias emergentes basándose en tres contextos: el contexto psicológico individual, el contexto estratégico y el contexto organizacional.

Con fundamento en lo citado, se entiende el pensamiento estratégico como la articulación del pensamiento personal, el análisis y consenso grupal y el uso de herramientas especializadas para entender la complejidad del entorno y, desde una perspectiva de futuro deseada, conformar el mejor direccionamiento para una organización.

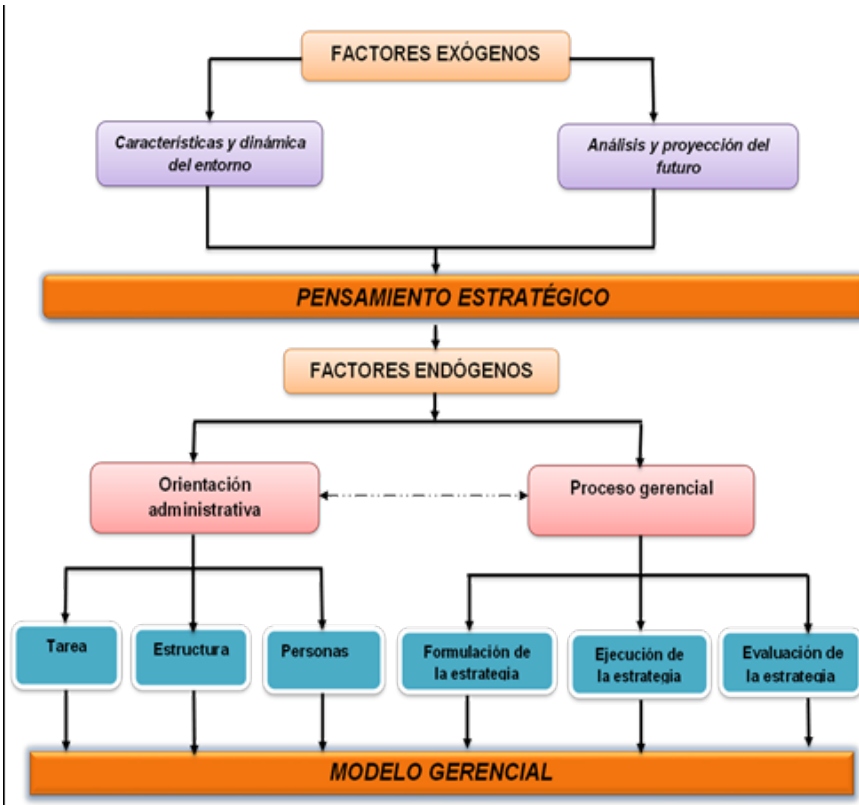
2.4. Relaciones teóricas entre modelos gerenciales y el pensamiento estratégico

2.4.1. *El modelo teórico asumido en la investigación*

A partir de la revisión presentada, y con fundamento en los postulados de Robert (2009), David (1995), Ansoff (1990) y Porter (1990/1998), al igual que en las teorías de la Administración Científica de Taylor (1911), de la Burocracia de Weber (1922) y de las Relaciones Humanas de Mayo (1927), se asumen los siguientes supuestos teóricos: en primer lugar, se reconoce una relación directa entre el pensamiento estratégico y los diferentes modelos gerenciales; en segundo lugar, se acepta que tanto el pensamiento estratégico como los modelos gerenciales provienen en alto grado de factores exógenos o fuentes externas como la globalización, la participación en mercados internacionales, la presión de la competencia, las nuevas exigencias de los clientes o las reglamentaciones gubernamentales; en tercer lugar, se acepta la afectación del contexto externo sobre el interno o factores endógenos en cuanto a la orientación administrativa (tarea, estructura y personas) y al proceso gerencial (formulación de la estrategia, ejecución de la estrategia y evaluación de la estrategia), los cuales están estrechamente relacionados y con influencia mutua; y por último, la integración de todos los elementos propios del pensamiento

estratégico, del proceso gerencial y de la orientación administrativa, afectan o determinan el modelo gerencial de una organización (Ver figura 1).

Figura 1. Modelo teórico: Relaciones entre modelos gerenciales y pensamiento estratégico



Fuente: Los autores a partir de la revisión teórica.

2.4.2. Operacionalización de conceptos: dimensiones y categorías

Para analizar las relaciones entre el pensamiento estratégico y los modelos gerenciales se considerarán ocho dimensiones. A nivel exógeno, las características y la dinámica del entorno y el análisis y la proyección del futuro, y a nivel interno, se tendrán en cuenta la formulación, ejecución y evaluación de la estrategia (del proceso gerencial) y las tareas, estructura y personas (orientación administrativa), de la siguiente manera:

2.4.2.1. Dimensión: formulación de la estrategia

Investigación de mercados: investigar y analizar los mercados de una empresa es uno de los fundamentos principales del pensamiento estratégico y permite formular las estrategias generales, los planes y programas de acción para mejorar la competitividad. *Entorno empresarial:* caracterizar, analizar y establecer las tendencias del macro entorno (medio ambiente, política, cultura, tecnología, leyes, demografía, sociedad), el micro entorno (proveedores, clientes, grupos de presión, competidores y distribuidores) y el intra entorno (relaciones y ambiente de las áreas funcionales). Permite identificar las oportunidades, los riesgos, las vulnerabilidades y fortalezas que debe enfrentar la organización. *Diagnóstico empresarial:* realizar el análisis situacional de una organización, en contexto con las variables externas e internas de impacto, permite plantear las estrategias corporativas FO, FR, VR y VO. *Formulación de planes:* el planteamiento de las estrategias corporativas, resultado del análisis FVOR (fortalezas, vulnerabilidades, oportunidades y riesgos), determina el direccionamiento estratégico (visión, misión, estrategias, objetivos y políticas), los planes estratégicos por áreas funcionales, fomentándose con ello el pensamiento estratégico de la organización (visión de largo plazo).

2.4.2.2. Dimensión: ejecución de la estrategia

Programa de acción: determina qué debe hacerse, quién debe hacerlo, y cómo han de coordinarse las decisiones y los actos para desarrollar las estrategias y alcanzar los objetivos de la compañía. *Estructura organizacional:* define cargos, niveles de la estructura, establece jerarquías y divide el trabajo de una compañía en tareas bien definidas, asigna cada una de estas a ciertas personas o departamentos y permite una mayor eficiencia dentro de la organización. Determina metas, políticas y asigna recursos para la ejecución de las acciones. *Clima Gerencial:* es el ambiente y las formas en que los gerentes cooperan con los demás miembros de la organización. *Cultura Organizacional:* sistema de valores, costumbres y creencias que comparte la gente de una organización; constituye la identidad colectiva, y el significado de una compañía.

2.4.2.3. Dimensión: evaluación de la estrategia

Monitoreo: seguimiento realizado a las tendencias del macro entorno (medio ambiente, política, cultura, tecnología, leyes, demografía, sociedad) y el micro entorno (proveedores, clientes, grupos de presión, competidores y distribuidores) para desarrollar ajustes, correctivos o planes de contingencia frente a los cambios no previstos. *Auditoría interna o evaluación del desempeño:* seguimiento realizado al intra entorno (relaciones y ambiente de las áreas funcionales) para determinar si se han alcanzado las metas y los objetivos proyectados, dado que son componentes decisivos de un sistema efectivo de gerencia estratégica. Cuando los objetivos o las metas proyectados no se logran o cuando no se avanza hacia la realización, es imperativo el uso de medidas correctivas.

2.4.2.4. Dimensión: estructura

Organización formal: aquella que ha sido deliberadamente definida por la alta dirección al establecer cómo han de ser los puestos de trabajo, las unidades organizativas, las relaciones de autoridad y los mecanismos de coordinación. La estructura formal es la que aparece reflejada en el organigrama y su explicación se desarrolla en el manual de organización de la empresa. *Principios generales de la administración:* los principios administrativos son enunciados flexibles, no son absolutos y deben ser utilizados independientemente de que las condiciones sean específicas o cambiantes. Se tienen en cuenta para esta investigación únicamente la división del trabajo, autoridad y responsabilidad, así como la unidad de mando y dirección, las cuales están más relacionados con el proceso gerencial y el pensamiento estratégico.

2.4.2.5. Dimensión: tarea

Racionalización del trabajo operativo: como entre los diferentes métodos e instrumentos utilizados en cada trabajo hay siempre un método más rápido y un instrumento más adecuado que los demás, estos métodos e instrumentos pueden encontrarse y perfeccionarse mediante un análisis científico y depurado de tiempos y movimientos, en lugar de dejarlos a criterio personal de cada operario. Ese intento de sustituir métodos em-

píricos y rudimentarios por los métodos científicos en todos los oficios recibe el nombre de organización racional del trabajo (ORT).

2.4.2.6. *Dimensión: personas*

Motivación: la motivación es una actitud o predisposición positiva de los trabajadores para realizar la tarea que tienen encomendada. La motivación se evidencia cuando las personas están dispuestas a hacer algo más de lo estrictamente obligatorio, la persona motivada no le importa dedicar algo más de tiempo en su tarea con tal de ver finalizado su trabajo, y se preocupa porque los objetivos o las metas de la organización se cumplan. *Liderazgo:* es el modo de organizar el trabajo de una organización, alrededor de una visión y misión capaz de comprometer a un grupo de personas en el logro de los objetivos. Es cumplir con los conceptos y las funciones de dirección o guía, orientación, cumplimiento de objetivos, credibilidad, resolución de problemas, manejo de conflictos, saber escuchar, llenar expectativas y respeto a otros. *Trabajo en equipo:* el trabajo en equipo puede definirse como aquella actividad que para concretarse, imperiosamente, requiere la participación de diferentes personas; lo que implica una necesidad mutua de compartir habilidades y conocimientos y donde debe existir una relación de confianza que permita delegar en el compañero parte del trabajo propio, en la seguridad de que este cumplirá cabalmente su cometido. Por otra parte, para trabajar en equipo, es imperativo asumir el compromiso con el resultado de las metas y los objetivos propuestos. Esto implica abandonar el hábito individualista de creer solo en el resultado del esfuerzo propio. Requiere confianza en la capacidad de los compañeros de equipo. Creer que al igual que uno, ellos están comprometidos con los objetivos de la organización y trabajan eficazmente por alcanzarlos. Las dimensiones exógenas fueron obtenidas de entrevistas en profundidad a los directivos empresariales de las empresas agroindustriales, razón por la cual no se hizo una categorización previa de ellas; no obstante, para las internas, se utilizó la siguiente categorización (Ver tabla 1).

**Tabla 1. Operacionalización de conceptos:
 dimensiones y categorías**

Dimensiones	Supuesto teórico	Categorías	Preguntas del cuestionario
Formulación	La formulación implica planificar y realizar investigaciones del entorno, al igual que desarrollar análisis situacionales que concluyen en diagnósticos empresariales y formulación de planes y programas.	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Investigación de mercados ◇ Análisis FODA ◇ Direccionamiento estratégico ◇ Formulación de planes 	<ul style="list-style-type: none"> p.1 p. 2 p. 3 p. 4
Ejecución	La ejecución significa estructurar planes de acción que permitan operar el pensamiento estratégico con el soporte de una estructura organizativa y en marco de una cultura y ambiente organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Programas de acción ◇ Estructura organizacional ◇ Clima gerencial ◇ Cultura organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> p. 5 p. 6 p. 7 p. 8
Evaluación	La evaluación compromete a toda la organización con el seguimiento al ambiente externo en cuanto a las tendencias visionadas y al ambiente interno respecto al cumplimiento de las políticas, objetivos y estrategias de los planes y programas	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Monitoreo ◇ Auditoría 	<ul style="list-style-type: none"> p. 9 p. 10

Continúa...

Dimensiones	Supuesto teórico	Categorías	Preguntas del cuestionario
Estructura	La alta dirección de las empresas determinan deliberadamente, la estructura organizativa y definen flexiblemente la división del trabajo, autoridad y responsabilidad y unidad de mando y dirección	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Organización formal ◇ Principios generales de la administración 	<ul style="list-style-type: none"> p. 11 p. 12
Tarea	En las organizaciones deben existir métodos e instrumentos que permitan mediante un análisis científico y depurado, el estudio de tiempos y movimientos para lograr la organización racional del trabajo (ORT).	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Racionalización del trabajo operativo 	<ul style="list-style-type: none"> p. 13
Personas	Las organizaciones tienen dos funciones principales: producir bienes y servicios (función económica) y buscar la satisfacción de su personal (función social) desde la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo.	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Motivación ◇ Liderazgo ◇ Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> p. 14 p. 15 p. 16

Fuente: Los autores a partir de la revisión de literatura.

3. METODOLOGÍA

3.1. Enfoque y alcance de la investigación

Esta es una investigación de carácter descriptivo, que aunque analiza las relaciones entre dos categorías (pensamiento estratégico y modelos gerenciales), no tiene pretensiones explicativas ni de correlación, es decir, no se trata de encontrar relaciones causales entre los dos elementos, sino de comprender y establecer de qué manera los modelos gerenciales pueden estar relacionados con factores exógenos (dinámica de cambios del entorno y su interpretación) y con factores endógenos (proceso gerencial y orientación administrativa), todos ellos estrechamente vinculados con el modelo gerencial desarrollado en una organización.

3.2. Población objeto de estudio

La unidad de trabajo se constituyó por las empresas agroindustriales (grandes, medianas, pequeñas y microempresas) del departamento del Tolima, que, de acuerdo con el criterio empleado por las Cámaras de Comercio de Ibagué, Honda y El Espinal (2013), se clasifican por número de trabajadores así: microempresas, 10 o menos; pequeñas, de 11 a 50; medianas, de 51-200; y grandes, de más de 200. Según los registros del sistema de información de las mencionadas Cámaras, en el año 2013, el departamento del Tolima contaba con 54 empresas agroindustriales, de las cuales 49 eran microempresas, 4 pequeñas y 1 mediana. De otra parte, se consideraron las empresas agroindustriales de acuerdo con los códigos de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme - CIUI, revisión 4 adoptada para Colombia, así: Cría de aves de corral - Clase 0145, Procesamiento y conservación de carnes, pescado, crustáceos y moluscos - Clase 1011, Procesamiento y conservación de frutas, legumbres hortalizas y tubérculos - Clase 1020, Acuicultura de agua dulce - Clase 0322.

3.3. Técnicas de recolección de la información

Coherentes con la operacionalización de conceptos planteados, se utilizaron dos enfoques complementarios: un análisis cualitativo fundado en *entrevistas semiestructuradas* a directivos empresariales del sector y un análisis

cuantitativo sustentado en *encuesta* a los mandos medios de las empresas seleccionadas (unidades de análisis). Esta decisión de triangular fuentes y métodos responde a los desarrollos teóricos que sobre el pensamiento estratégico y modelos gerenciales se han realizado.

4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1. Características y dinámica del entorno

El 40% de los empresarios del sector agroindustrial (avicultura y procesamiento de carnes) considera que "...la actividad productiva que desarrollan sus empresas del sector agroindustrial no se ve afectada por la globalización por cuanto su gestión empresarial se dirige hacia la optimización de procesos y el mejor servicio al cliente; su enfoque se concentra en la calidad de su práctica gerencial". En contraste, el 60% (medianos empresarios de todas las actividades) disienten de la apreciación anterior, pues para estos inversionistas, la globalización trae aspectos positivos como: nuevos mercados para sus productos lo cual origina incremento en la producción, mejores resultados económicos y mayor innovación tecnológica. En general, para la mayoría de los empresarios localizados en Ibagué y los municipios más cercanos a la capital del departamento, como Cajamarca, El Líbano, Fresno, El Espinal, Guamo y Ambalema, la globalización ha traído consigo efectos adversos, como por ejemplo el no contar con una ventaja competitiva frente a empresas internacionales y el deterioro del medio ambiente que rodea la organización al adolecer de prácticas propias de responsabilidad social. Todos los empresarios reconocen los escasos esfuerzos que realizan para identificar y enfrentar a los competidores internacionales. Sin embargo, y en materia de competencia local, regional o nacional, desarrollan actividades encaminadas a identificar y reconocer aquellos agentes que se consideran como líderes de sus diferentes sectores. Otro aspecto de especial importancia se relaciona con la poca inversión realizada en procesos investigativos que den cuenta sobre las características demográficas, psicográficas y conductuales de los consumidores de los productos. Así mismo, reconocen que existe un desconocimiento acerca de aquellos aspectos normativos de índole legal que pueden afectar positiva o negativamente la labor empresarial. Igual apreciación tienen a la hora de indagar sobre la importancia de conocer y/o reconocer los

diferentes sistemas de distribución de los productos finales. Respecto a la conformación de alianzas estratégicas, la vinculación de las diferentes unidades de negocio a los planes decenales de desarrollo del departamento del Tolima, a la participación en planes de desarrollo a largo plazo liderados por entes gubernamentales e inclusive, en la participación de programas de capacitación, los empresarios manifiestan estar aislados de todos estos procesos, estímulos e incentivos de índole económico y empresarial. No obstante, y a pesar de la falta de inclusión de las empresas agroindustriales a procesos de fortalecimiento industrial, algunos pocos de los empresarios entrevistados consideran que la agroindustria tiene un futuro promisorio siempre y cuando el Estado colombiano garantice la sostenibilidad ambiental, facilite los controles necesarios para una seguridad alimentaria sostenida y promueva procesos dirigidos a la reducción de sus costos de producción.

4.2. Valoración general del Pensamiento Estratégico

En su mayoría, (73%, de los pequeños y microempresarios del procesamiento y conservación) los empresarios agroindustriales, dicen no conocer y en consecuencia no utilizar técnicas de pensamiento estratégico. Esto indica que no existe un marco que facilite la puesta en práctica de procesos estratégicos dirigidos a mejorar la competitividad, que les permita un posicionamiento adecuado y en últimas que facilite el crecimiento y desarrollo de sus organizaciones. Entre las razones que expresan para justificar lo anterior, se pueden mencionar que la actividad que realizan no es la principal fuente de ingresos, la inexistencia de estímulos para la inversión y el cambio constante de políticas en el sector. Tan solo el 27% de los empresarios de la agroindustria (focalizados en las medianas empresas de la avicultura y procesamiento de cárnicos), de las actividades productivas con mayor proyección hacia el futuro (producción y procesamiento de frutas hortalizas, tubérculos, cárnicos, avicultura y piscicultura), afirma tener un plan estratégico articulado con la prospectiva y proyectiva del departamento del Tolima, o en su defecto con la planificación de los gremios que los representan.

4.3. Análisis y proyección del futuro

Los procesos relacionados con el monitoreo al entorno y el análisis de la posición competitiva son utilizados por un reducido número de empresarios (27%). Procesos de *benchmarking* interno y competitivo realizados por personal calificado, les permiten aplicar algunas acciones preventivas y correctivas a la hora de proyectar su futuro empresarial. Los empresarios que dicen no aplicar análisis y proyección de futuro, argumentan estar desmotivados y no ven en el corto y mediano plazo la necesidad de realizar estas actividades. En lo relacionado con el diagnóstico estratégico los empresarios aplican algunos procesos; desde métodos como observación empírica (prueba y error) hasta la construcción de un análisis DOFA; se podría inferir que estas prácticas son el reflejo de que estos empresarios desean continuar con sus organizaciones a pesar de la problemática que la gran mayoría percibe de su sector. Sin embargo, sus esfuerzos se concentran más en planear el plazo inmediato; de ahí la práctica constante de un modelo mental artesanal, modelo que no permite realizar acciones de largo plazo y que, de aplicarlo, puede ampliar su abanico de posibilidades y que los llevaría a perdurar en el mercado y en ambientes de alta incertidumbre. El uso de técnicas de construcción de futuro propias de la prospectiva, no se utilizan. Aquellos empresarios que dicen utilizar la planeación dentro de sus procesos administrativos, lo hacen desde la planeación operativa y no desde la planeación prospectiva. La planeación reactiva como tal, es la que se aplica en términos generales al interior de las organizaciones analizadas. Un entrevistado comenta: “Las decisiones, las amenazas y oportunidades se analizan de forma general, pero no se establece una priorización u orden de las actividades que se van a desarrollar durante un tiempo determinado; las ventas son cambiantes, si bien se pueden identificar épocas de gran oferta, cada día es diferente al anterior y hay situaciones que por más que se quieran prever son imprevistos que se deben enfrentar en el momento...”

4.4. Proceso gerencial

Sobre el proceso gerencial de las empresas agroindustriales abordado desde la formulación, ejecución y evaluación de la estrategia, se estableció que el 33% de los directivos entrevistados (medianas, avícolas y piscícolas) están

parcialmente de acuerdo con que anualmente diseñan y desarrollan estudios de análisis del macro entorno, micro entorno e intra-entorno como parte de su proceso de direccionamiento interno y del monitoreo permanente del entorno. Con la misma valoración, las empresas clasificadas como asociaciones de productores y piscícolas se tornan más intuitivas y realizan análisis informales no técnicos del entorno, algunas de ellas como la Cooperativa Multiactiva de Agricultores del Norte del Tolima, Sanjuanerita y la piscícola El Carmen han desarrollado a través de asesorías particulares algunos análisis de entorno muy acordes con los de las publicaciones diarias de prensa, radio y televisión. Solo tres de los empresarios o directivos entrevistados articulan el pensamiento estratégico con el propósito de direccionar sus empresas a través del marco estratégico: Organización Pajonales S. A., Avícola Triple A y Pollos Gar. Las mismas elaboran planes estratégicos de tres años hacia delante en los que participan directivos propietarios y áreas funcionales de la organización. Organizaciones como CARC, Pollos Tropical y Conservas Típicas diseñan y ejecutan planes de mercadeo cada año. Las demás organizaciones agroindustriales (micro y pequeñas), correspondientes al 67%, no tienen procesos gerenciales definidos que den cuenta de una relación directa entre el pensamiento estratégico y la formulación, ejecución y evaluación de la estrategia, pues no se evidencia la realización de investigaciones previas, formulación y ejecución de planes y programas de acción, y menos auditoría y monitoreo.

4.5. Orientación administrativa

Respecto a la orientación administrativa investigada desde el énfasis en la tarea, estructura organizativa y hacia las personas, se evidenció que del 33% de las empresas agroindustriales del departamento, el 90% de los directivos está totalmente de acuerdo con que sus empresas tienen una clara orientación hacia la estructura, es decir, que existe en ellas una organización formal y flexible en el desarrollo del proceso administrativo. En contraste, solo 22% están totalmente de acuerdo en que en sus empresas existen líderes que convocan permanentemente a los grupos de trabajo a desarrollar acciones alrededor del cumplimiento de la visión y misión, lo cual indica que la orientación administrativa hacia las personas es incipiente en cuanto al desarrollo de estrategias de liderazgo y trabajo en equipo. El 60% de los directivos está totalmente de acuerdo con que

sus organizaciones están orientadas hacia la tarea, pues diseñan y ejecutan programas de acción que dan cuenta de las actividades a realizar, de los tiempos y responsables de las mismas.

5. CONCLUSIONES

El conocimiento y la valoración de las características y dinámicas del entorno como factores exógenos de alto impacto en la determinación del pensamiento estratégico y del modelo gerencial, tienen incidencia o relación directa solo en aquellas empresas de tamaño mediano de más de 50 trabajadores, lo cual representa el 27% de las empresas agroindustriales del departamento del Tolima, consideradas por la “Visión Tolima 2025”, como las de mayor potencial de desarrollo agroindustrial (Procesamiento de carne y productos cárnicos - clase 1011, Procesamiento y conservación de frutas, legumbres hortalizas y tubérculos.- clase 1020, Cría de aves de corral - clase 0145 y Acuicultura de agua dulce - clase 0322). Complementariamente, este grupo de empresas realiza investigaciones de mercados a través de las cuales analizan los compradores en los mercados de referencia y utilizan estrategias y herramientas para estructurar un direccionamiento estratégico en sus organizaciones que les permitan una mejor proyección en sus mercados meta. En el otro extremo, se encuentran pequeñas e incipientes asociaciones y piscícolas que no se han podido desarrollar pues carecen de los conocimientos sobre la orientación al mercado y al mercadeo, sus dirigentes no tienen preparación y formación directiva, carecen de capital de trabajo y no han contado con apoyo tanto del sector privado como del gobierno departamental. Lo anterior permite inferir que uno de los principales obstáculos para que las actividades productivas referenciadas se constituyan en verdaderos polos de desarrollo, es la falta de estrategias y mecanismos de asesoría y acompañamiento tanto del sector público como privado. En este sentido, se percibe que su visión de futuro obedece más a una mentalidad empresarial intuitiva y artesanal como resultado de la observación y el análisis diario de los acontecimientos y no de procesos formales de sistematización de la información y de conocimiento administrativo. El planear sobre la acción, vivir el día a día, es una práctica constante al interior de la mayoría de estas organizaciones que dicen no contar con un departamento de mercado, de ventas o un área comercial específica, y mucho menos un área funcional encargada de los procesos de planeación estratégica. Todo lo

anterior, generado por la falta de incentivos y acompañamiento por parte del Estado o entidades como la Comisión Regional de Competitividad del Tolima, en tanto son escenarios naturales de convergencia institucional para promover el desarrollo competitivo de los diferentes sectores económicos o actividades productivas consideradas con mayores posibilidades para apoyar el desarrollo regional.

A pesar de existir avances importantes en los acercamientos entre los sectores público y privado en el departamento del Tolima, a través de la concertación de agendas de trabajo, en especial la “Agenda de Competitividad del Tolima 2012-2015”, apoyada por la Comisión Regional de Competitividad (CRC) que integra a todos los actores (públicos y privados) y además define como apuestas estratégicas la formulación, implementación y operación de proyectos bovinos (carne y lácteos), hortofrutícolas (cacao, aguacate, mango) y de diversificación piscícola, la realidad es que las empresas estudiadas, siendo objetivo estratégico de la CRC, están lejos de hacer parte del desarrollo de las apuestas de tal agenda. Dada la vocación agropecuaria del Tolima, el futuro del desarrollo de este departamento seguirá dependiendo de la formulación, implementación y operación de proyectos productivos agroindustriales a través de alianzas público privadas, en los que se fomenten las actividades productivas agrícolas como el procesamiento de carne y productos cárnicos, procesamiento y conservación de frutas, legumbres hortalizas y tubérculos, cría de aves de corral y acuicultura de agua dulce. Efectivamente, son estas las apuestas estratégicas de desarrollo que deben concretarse con la creación, la consolidación el acompañamiento de unidades productivas en cadena, buscando siempre la optimización de los recursos y las economías de escala por la vía de las alianzas estratégicas o conformación de clústeres.

6. REFERENCIAS

- Ansoff, H. Igor (1990). *Do Planejamento estratégico á administracao estratégica*. Sao Paulo, Atlas.
- CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe) (1990). Transformación productiva con equidad. La tarea prioritaria del desarrollo de América Latina y el Caribe en los años noventa (LC/G.1601-P), Santiago de Chile, marzo. Publicación de las Naciones Unidas, N_ de venta: S.90.II.G.6.

- Boucher François, Riveros H. (2000). *La Agroindustria rural de América Latina y del Caribe*. Tomo I: su entorno, marco conceptual e impacto. ISSN: 0534-5395 A3/pE-2000-11 Segunda. www.iica.int./peru/publicaciones/publicaciones.asp
- Boucher François (1989). La agroindustria rural, su papel y sus perspectivas en las economías campesinas. *Cuadernos de Agroindustria Rural*. Doc. Esp. RE-TADAR- CELATER-IICA
- CREPA [Centre de Recherche Économique Pure Et Appliquée] (2001). *Recherches en Management et Organisation*. Université du Paris-Dauphine. Paris, France
- Crissien, J. O. (2005). *Gerencia del siglo XXI, Liderazgo basado en el desarrollo de competencias*. En Revista EAN N° 54, p. 59-83. <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/viewFile/333/324>
- David, F. R. (1995). *La Gerencia Estratégica*, Editorial Legis, Santa Fe de Bogotá, Colombia
- Delgado, Montealegre & Cubillos (2015). Pensamiento estratégico y modelos gerenciales – estudio de caso en empresas agroindustriales del departamento del Tolima – Colombia. *Memorias XX Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*, Ciudad Universitaria. México, D. F. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xx/docs/1.13.pdf>
- FAO (1997). Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Agroindustria: Definición y dimensiones. En: *El estado mundial de la agricultura y la alimentación parte tercera. La Agroindustria y el desarrollo económico*. www.fao.org/docrep/w5800s/w5800s/2.htm
- Mayo E et. al. (1928). *Wertheim Lectures on Industries Relations, 1928*. Harvard University Press
- Mendoza, V.G. (2002). *Diagnóstico del mercado agrícola y agroindustrial de Colombia*. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Bogotá
- Michel, R. (2009). *El nuevo pensamiento estratégico*, Editorial Mac Graw Hill, México.
- Morgan, Gareth. (1986). *Imágenes de la organización*. Editorial Alfaomega. México D. F.
- Morrisey George (1996). *Pensamiento estratégico, construya los cimientos de su planeación*, Editorial Prentice Hall, México.
- Ohmae, K. (1998). *La mente del Estratega*. Ediciones Mc.Graw Hill. México
- Porter, M. E. (1990) *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, 1990 & 1998.
- Weber, M. (1922). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Berkley, CA: U. California Press