

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO



**El Proceso Estratégico en las Grandes Empresas de Ecuador: Un Estudio
del Caso**

**DISERTACIÓN DOCTORAL PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Santiago Nicolás Nájera Acuña

Asesor: Fernando A. D'Alessio Ipinza

Santiago de Surco, noviembre de 2016



El proceso estratégico en las grandes empresas de Ecuador: Un estudio del caso

Santiago N. Nájera Acuña

Marzo 2017

Aprobado por:

Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, Asesor

Dr. Ricardo Pino, Miembro del Comité Doctoral

Dr., Miembro del Comité Doctoral

Dr. Fernando D'Alessio Ipinza, Presidente del Comité Doctoral

Resumen Ejecutivo

La implementación de la estrategia como forma de controlar las fuerzas del mercado y dar forma a un entorno competitivo tiene sus orígenes en el siglo XXI. Sin embargo, en la gran mayoría de los casos la investigación se ha realizado en países desarrollados. Siendo su realidad y características diferentes a la de los países en desarrollo y de las economías emergentes. La presente investigación es del tipo descriptiva - exploratoria, al ser la primera sobre la población estudiada. Este estudio se enfocó en el análisis de las grandes empresas de Ecuador, describiendo las partes y responsables del proceso estratégico en las empresas estudiadas. Los resultados de este estudio muestran que el proceso estratégico no es generalizable entre las empresas estudiadas; sin embargo, hay ciertas características similares que permiten plantear un modelo genérico. Así mismo, esta investigación contribuye a la literatura respecto a la formación de estrategias, poniendo de manifiesto que en el caso particular de Ecuador estas se dan en su mayoría en la alta gerencia, lo cual contrasta con la propuesta de que este proceso empiece en los mandos medios, como lo sostienen otros autores. El estudio verifica empíricamente que la formación de la estrategia corresponde a un modelo racional y planificado, y que solo en casos puntuales la estrategia ocurre como un proceso emergente. En la presente investigación se utilizó el método de estudio del caso múltiple sobre un total de veinte y un empresas. Para el procesamiento y codificación de la información se utilizó el software ATLAS.ti.

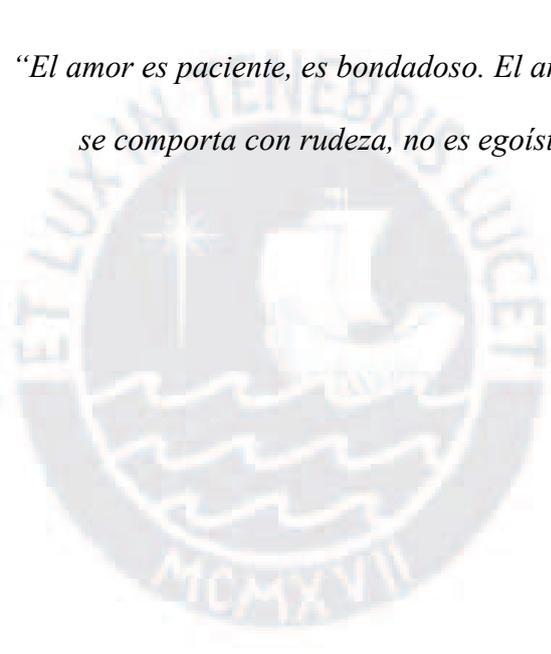
Palabras Clave: Estrategia Empresarial, Proceso Estratégico, Elaboración de Estrategias, Comunicación de Estrategias, Implementación de estrategias, Valoración de Estrategias, Método de Estudio del Caso.

Dedicatoria

A mi esposa Paola y a mis hijos Hassan y Thiago. Quienes fueron partícipes de esta lucha, esfuerzo y dedicación. Gracias a su apoyo y a su sacrificio en tiempo, cada minuto y hora que pase apartado de ellos valió la pena para haber terminado este camino. A ellos va dedicado este logro, que más que un logro personal se convierte en un logro familiar.

“El amor es paciente, es bondadoso. El amor no es envidioso ni jactancioso ni orgulloso. No se comporta con rudeza, no es egoísta, no se enoja fácilmente, no guarda rencor.”

Corintios 13:4-5



Agradecimientos

A mi asesor el Dr. Fernando D'Alessio quien con su guía y consejo me permitió entender que el camino del investigador, es un camino de esfuerzo pero de grandes recompensas. Al Dr. Jaime Salomón y a la Dra. Beatrice Avolio por sus consejos y apoyo en los temas de la investigación cualitativa. A la Dra. Neringa Kalpokaite por su apoyo y conocimiento en el uso de herramientas de investigación cualitativa. A mi gran amigo Warren D. Miller quien me guio en el complejo mundo de la estrategia empresarial, ayudándome a transitar el complejo camino de este conocimiento de manera adecuada. De manera muy especial a todos mis profesores en CENTRUM Católica que nos aportaron con su experiencia y nos abrieron las puertas al conocimiento.

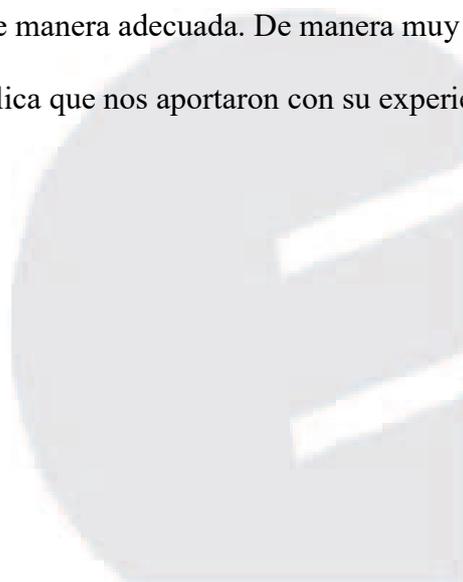
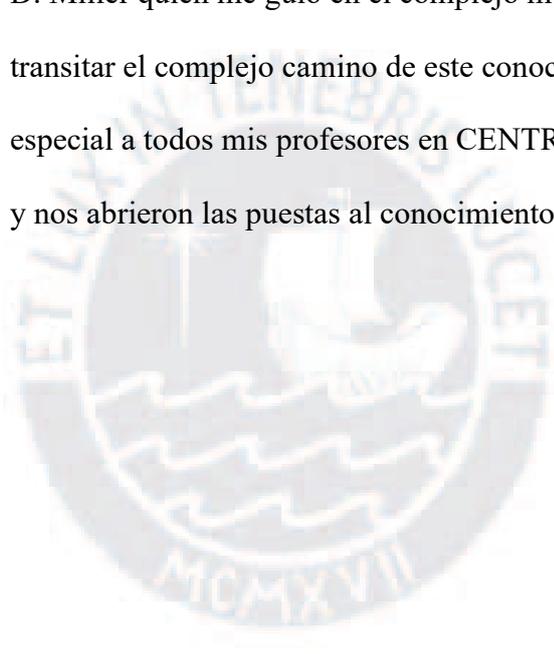


Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xii
Capítulo 1: Introducción	1
Antecedentes del Problema	3
Enunciado del Problema.....	6
Propósito del Estudio	7
Significancia del Problema.....	8
Naturaleza del Estudio	10
Preguntas de Investigación.....	12
Marco Conceptual	12
Definición de Términos.....	14
Supuestos.....	17
Limitaciones	18
Delimitaciones.....	19
Resumen	19
Capítulo 2: Revisión de la Literatura.....	22
Gestión Estratégica.....	23
Gestión Estratégica en Latinoamérica.....	23
Proceso Estratégico	25
Formación de la Estrategia e Importancia.....	26
Comunicación de la Estrategia y Encargados de Hacerlo.....	32
¿Cómo se Implementan las Estrategias y Quiénes son los Responsables?	33
Resumen	39
Conclusión.....	40
Capítulo 3: Método	42

Diseño de Investigación	43
Pertinencia del Diseño.....	45
Preguntas de Investigación.....	48
Población.....	48
Selección de los Casos	50
Muestreo.....	51
Recolección de Datos	56
Consentimiento Informado.....	61
Confidencialidad	61
Localización Geográfica	62
Instrumentos	62
Procedimiento de Registros de Datos	62
Análisis de Datos.....	63
Validez y Confiabilidad	66
Resumen.....	70
Capítulo 4: Presentación y Discusión de Resultados	72
Perfil de los Informantes	72
Características de las Grandes Empresas en el Ecuador y Perfil de los Casos	75
Presentación y Discusión de los Resultados	77
Resumen Cruzado de los Casos en Torno al Proceso Estratégico	119
Resumen.....	120
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones	123
Conclusiones	123
Contribuciones	127
Limitaciones del estudio.....	130
Recomendaciones.....	131
Referencias	136

Apéndice A: Mapa de la Literatura	155
Apéndice B: Revisión de Literatura - Definiciones sobre Gestión Estratégica.....	156
Apéndice C: Revisión de Literatura - Responsabilidades de la Alta Gerencia.....	158
Apéndice D: Revisión de Literatura - Valoración del Entorno y Herramientas de Gestión	160
Apéndice E: Revisión de Literatura - Formación de Estrategia	162
Apéndice F: Revisión de Literatura - Comunicación de la Estrategia	164
Apéndice G: Revisión de Literatura - Implementación de la Estrategia.....	165
Apéndice H: Revisión de Literatura - Valoración y Control de la Estrategia	166
Apéndice I: Protocolo de la Investigación	167
Apéndice J: Proceso de Elaboración de las Preguntas de Investigación	172
Apéndice K: Consentimiento Informado.....	175
Apéndice L: Solicitud de Participación en Entrevista para Investigación Doctoral	176
Apéndice M: Saturación de Códigos	177
Apéndice N: Tabla de Concurrencia de Códigos.....	178
Apéndice O: Procedimiento de la Entrevista	179
Apéndice P: Formato Datos Generales	184
Apéndice Q: Protocolo de Manejo y Registro de Datos	185
Apéndice R: Procedimiento de Codificación de la Información	187
Apéndice S: Fuentes de Información Estadística.....	188
Apéndice T: Similitudes y Diferencias de los Casos con las Categorías Formadas.....	190
Apéndice U: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 1	191
Apéndice V: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 2	192
Apéndice W: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 3	193
Apéndice X: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 4	194

Apéndice Y: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 5	195
Apéndice Z: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 6	196
Apéndice AA: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 7	197
Apéndice AB: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 8.....	198
Apéndice AC: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 9	199
Apéndice AD: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 10	200
Apéndice AE: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 11.....	201
Apéndice AF: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 12.....	202
Apéndice AG: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 13	203
Apéndice AH: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 14	204
Apéndice AI: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 15.....	205
Apéndice AJ: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 16	206
Apéndice AK: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 17	207
Apéndice AL: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 18.....	208
Apéndice AM: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 19	209
Apéndice AN: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 20	210
Apéndice AO: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 21	211
Apéndice AP: Lista de Abreviaturas.....	212

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Índice de Competitividad de Latinoamérica</i>	5
Tabla 2. <i>Ranking Empresarial 2015</i>	7
Tabla 3. <i>Situaciones Relevantes para Definir la Estrategia de Investigación</i>	10
Tabla 4. <i>Clasificación de Empresas Según Tamaño</i>	50
Tabla 5. <i>Estructura de Empresas Según Tamaño (Años 2012 – 2013)</i>	50
Tabla 6. <i>Estrategias para la Selección de Muestras y Casos</i>	54
Tabla 7. <i>Clasificación de los Casos</i>	55
Tabla 8. <i>Proceso de Recolección y Manejo de Datos</i>	58
Tabla 9. <i>Tasa de Respuesta de las Informantes</i>	74
Tabla 10. <i>Información de Duración de las Entrevistas</i>	76
Tabla 11. <i>Conocimiento de los Conceptos de Estrategia</i>	84
Tabla 12. <i>Principales Herramientas de Gestión Estratégica Utilizadas</i>	91
Tabla 13. <i>Formación de Estrategias en las Empresas</i>	96
Tabla 14. <i>Valoración del Entorno</i>	102
Tabla 15. <i>Comunicación de la Estrategia</i>	108
Tabla 16. <i>Implementación de la Estrategia</i>	114
Tabla 17. <i>Valoración del Éxito de la Estrategia</i>	119
Tabla 18. <i>Resumen Cruzado de los Casos</i>	121
Tabla 19. <i>Similitud de los Caso con el Modelo Emergente</i>	122

Lista de Figuras

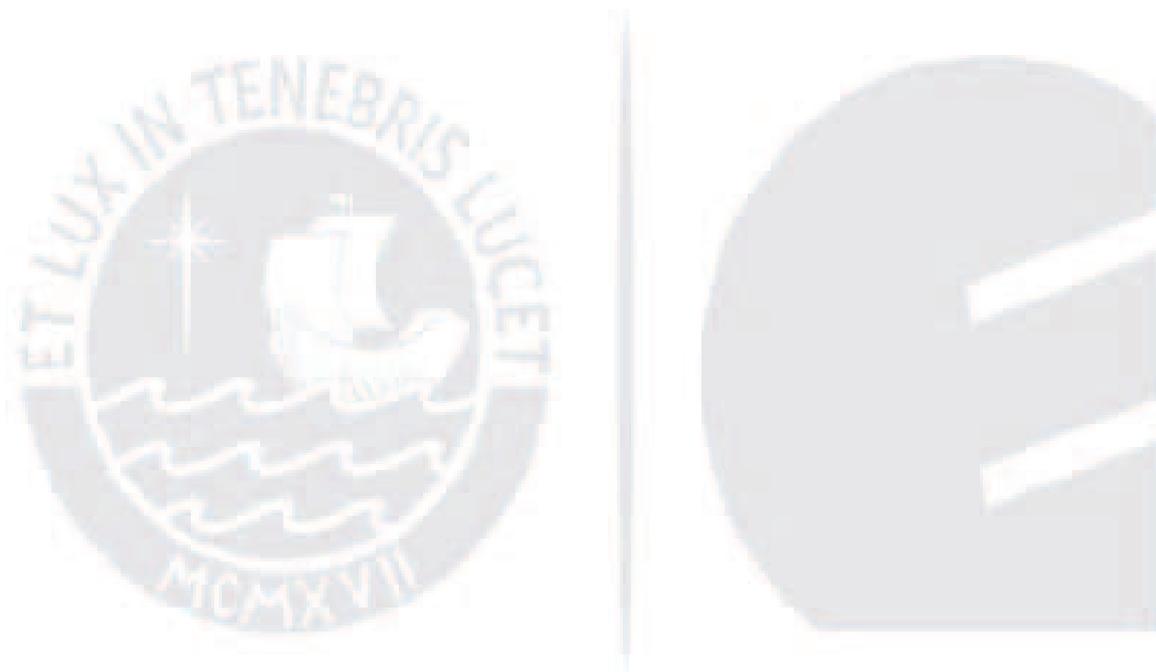
<i>Figura 1.</i> Contexto en torno a un caso de estudio.	18
<i>Figura 2.</i> Proceso estratégico.	26
<i>Figura 3.</i> Proceso estratégico ampliado.....	28
<i>Figura 4.</i> Formación de la estrategia (revisión bibliográfica).	29
<i>Figura 5.</i> Valoración del entorno (revisión bibliográfica).....	30
<i>Figura 6.</i> Generador de la estrategia (revisión bibliográfica).....	33
<i>Figura 7.</i> Comunicación de la estrategia (revisión bibliográfica).	34
<i>Figura 8.</i> Implementación de la estrategia (revisión bibliográfica).	36
<i>Figura 9.</i> Interacción entre estrategia deliberada y estrategia emergente.	37
<i>Figura 10.</i> Uso de indicadores (revisión bibliográfica).....	38
<i>Figura 11.</i> Proceso de aplicación del método del caso.....	44
<i>Figura 12.</i> Tipos de diseño básico para estudios del caso.....	47
<i>Figura 13.</i> Análisis de datos cualitativos.....	64
<i>Figura 14.</i> Confusión de los conceptos de gestión estratégica y finanzas.....	78
<i>Figura 15.</i> Conocimientos claros de los conceptos de gestión estratégica.....	79
<i>Figura 16.</i> Manejo empírico de la estrategia.	80
<i>Figura 17.</i> Concepto claro de estrategia en mandos medios y alta gerencia.	83
<i>Figura 18.</i> Resultado de múltiples casos sobre los conceptos de estrategia.....	84
<i>Figura 19.</i> Uso de herramientas financieras.	86
<i>Figura 20.</i> El FODA como herramienta principal de la estrategia.....	86
<i>Figura 21.</i> Uso de herramientas estratégicas con apoyo de consultores.	87
<i>Figura 22.</i> No uso de herramientas estratégicas - manejo empírico.....	88
<i>Figura 23.</i> Uso de múltiples herramientas de gestión estratégica.	88
<i>Figura 24.</i> Uso de herramientas estratégicas distintas al FODA.....	89

<i>Figura 25.</i> Uso de herramientas estratégicas influenciadas por las decisiones del líder.	90
<i>Figura 26.</i> Tabla ATLAS.ti de co-ocurrencias entre aprobación y formación de estrategia...	92
<i>Figura 27.</i> Formación y aprobación de la estrategia por la alta gerencia.....	92
<i>Figura 28.</i> Formación y aprobación de la estrategia por alta gerencia con apoyo de consultores.	93
<i>Figura 29.</i> Formación y aprobación de la estrategia por la alta gerencia y mandos medios...	94
<i>Figura 30.</i> Formación de estrategia en mandos medios y aprobación por la alta gerencia.	95
<i>Figura 31.</i> Enfoque en entorno político y económico.	98
<i>Figura 32.</i> Enfoque en entorno político y económico.	98
<i>Figura 33.</i> Enfoque en entorno económico.	99
<i>Figura 34.</i> Enfoque en entorno de mercado internacional.	100
<i>Figura 35.</i> Enfoque en la naturaleza.....	100
<i>Figura 36.</i> Comunicación documental de la estrategia.	103
<i>Figura 37.</i> Comunicación en cascada de la estrategia.....	104
<i>Figura 38.</i> Comunicación directa por la alta gerencia.....	104
<i>Figura 39.</i> Comunicación directa por la alta gerencia.....	105
<i>Figura 40.</i> Estrategia ejecutada por los mandos medios.	109
<i>Figura 41.</i> Estrategia ejecutada por todos los miembros de la organización.	110
<i>Figura 42.</i> Estrategia ejecutada por la alta gerencia y mandos medios.....	110
<i>Figura 43.</i> Estrategia ejecutada directamente por la alta gerencia.	112
<i>Figura 44.</i> Medición del éxito de la estrategia dado por el cumplimiento del presupuesto. .	115
<i>Figura 45.</i> Uso de indicadores para valorar el éxito de la estrategia.....	115
<i>Figura 46.</i> El éxito de la estrategia se lo valora de manera empírica.....	116
<i>Figura 47.</i> El éxito de la estrategia se lo valora en función del avance de los proyectos.	117

Figura 48. Modelo genérico sobre el proceso estratégico de las grandes empresas de Ecuador

..... 134

Figura 149. Protocolo de la investigación..... 167



Capítulo 1: Introducción

Desde los años ochenta hasta la actualidad, la gestión estratégica ha tenido un rol protagónico en las empresas, escuelas de negocio y en la investigación. Este interés en la gestión estratégica ha originado un número creciente de estudios, además de una terminología propia sobre el tema a partir de conceptos económicos y del ámbito castrense (Gomes, Barnes, & Mahmood, 2014; Rumelt, 2005).

El término ‘estrategia’ viene de la antigua Grecia y fue usado por políticos y militares. Proviene de la palabra griega *strategos*, que literalmente significa ‘jefe del ejército’ (Freedman, 2013; Ghemawat, 2002). De igual manera, los griegos utilizaban el verbo *strategos* para expresar el uso adecuado de los recursos en aras de lograr la destrucción del enemigo (Mintzberg, Quinn & Voyer, 1997). Por eso, se puede mencionar que la planificación estrategia no es un tema nuevo, más aun cuando es intrínseco a los seres humanos el planificar el futuro y buscar un cómo lograr objetivos, para darle así un sentido a la vida (Frankl, 1985).

Cuando se trata sobre gestión estratégica en las empresas, se aborda entre otros temas la responsabilidad que tienen los gerentes en intentar cambiar y dar forma al entorno económico, dejando atrás las limitaciones de las circunstancias de la realidad que rodea a las empresas, buscando dar un mayor grado de libertad a la empresa (Drucker, 1954). Por tal motivo, el estudio de la gestión estratégica en las empresas y organizaciones se refiere al estudio de la dirección de ellas, ya que su futuro depende del conocimiento que tengan sus líderes no solo de su organización, sino de los conceptos y teorías relacionados con la estrategia (French, 2009). No obstante, esa estrategia no es el único factor que determina el éxito o fracaso de la organización, sino que además depende de las competencias y habilidades de sus líderes en comunicarlas e implementarlas, características que juegan un papel muy importante en la consecución de los objetivos planteados. Es así que el éxito de la

organización o como algunos piensan “de la buena suerte”, no es sino el producto de la ejecución de una buena estrategia (Tilles, 1963).

¿Qué es estrategia y cómo se aplica? La estrategia es un grupo de objetivos y políticas máximas a ser ejecutas por una organización, que le permitan a esta última generar diferencias para superar a sus competidores. Estas diferencias pueden o no ser mantenidas en el tiempo; por tanto, su esencia está en realizar las actividades de manera distinta a la realizada por la competencia (Porter, 1996).

Teniendo en cuenta que cada industria es diferente y que cada empresa es única, es deber de los líderes, gestores y gerentes, definir con claridad sus objetivos y políticas, los cuales deben ser expresados de manera clara y explícita a todos los miembros de la organización. Sin lugar a dudas, el éxito de la organización se da cuando cada uno de los ejecutivos de la organización pueda entender de manera clara la forma en que su trabajo contribuye con la consecución de los objetivos de la misma (Mace & Montgomery, 1962).

La correcta formulación de la estrategia y su implementación tienen un alto impacto en el desarrollo de las empresas, y en esto yace la importancia de entender cómo una organización las plantea y ejecuta (Hrebiniak & Joyce, 1985); resaltando que de la estrategia implementada dependerá principalmente el éxito de la organización (Noble, 1999). Dado que las estrategias formuladas en forma adecuada logran que las empresas tengan un desempeño superior cuando son correcta y exitosamente implementadas (Radomska, 2014); por ende, la formulación e implementación de estrategias toma aún mayor importancia en la actualidad, debido a los rápidos cambios en los que las organizaciones se desarrollan (Liu, 2013).

Se debe tener en cuenta que mientras más inestable sea el entorno en el que la empresa se desarrolla, tendrá mayor importancia la implementación de estrategias que permitan alcanzar de manera eficiente y efectiva los objetivos planteados (Sołoducho-Pelc, 2014). Esto ratifica que la correcta formulación e implementación de la estrategia por parte

de la alta dirección es un tema de gran importancia en la gestión empresarial (Brannen & Voisey, 2012). No obstante, la mayoría de estrategias que se planifican tienden a fracasar o a nunca ser implementadas (Mintzberg & Lampel, 2012).

De igual manera, se señala que no necesariamente la estrategia más compleja o aquella diseñada por consultores es la más exitosa. Fahey y Randall (1994) aseguraron que las estrategias más exitosas son el resultado del grado de participación de la alta dirección en el análisis de la organización y, sobre todo, en la implementación de la estrategia.

Por último, alrededor del concepto de estrategia existen y existirán un sinnúmero de definiciones y teorías que tratan de explicar el significado de dicho concepto, generando múltiples opiniones, discusiones y debates interminables. De aquí que Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2005) señalaran que la estrategia es un todo, comparando su estudio con una antigua fábula de Indostán, en la cual se pide a seis hombres ciegos que, con tan solo topar una parte diferente de un elefante cada uno de ellos, y sin nunca haber sabido de la existencia de estos animales, traten de explicar cómo son. Los investigadores que escriben sobre estrategia son como los ciegos de la fábula, quienes al no tener la capacidad de observar y/o entender el todo, tratan de explicar sus puntos de vista, estando en lo correcto pero equivocados a la vez. La complejidad de entender la estrategia ha generado que hasta ahora no exista un concepto común o un solo paradigma sobre el tema (Pfeffer, 1993).

Antecedentes del Problema

La aplicación de la estrategia como una forma de controlar las fuerzas del mercado y el entorno competitivo, comenzó a ser más clara a partir de la segunda mitad del siglo XIX (Ghemawat, 2002). La mano invisible de Adam Smith (1776) fue cambiando gradualmente hasta lo que el historiador Alfred D. Chandler (1962) denominó como 'la mano visible de los administradores'. A partir de estos cambios comenzaron a realizarse a nivel mundial numerosas investigaciones alrededor de la gestión estratégica y su implementación en las

empresas (Guerras-Martín, Madhok, & Montoro-Sánchez, 2014; Ronda-Pupo & Guerras-Martín, 2012). Lamentablemente, estas investigaciones se llevaron a cabo sobre todo en países desarrollados, cuyas realidades y características difieren de los países en vías de desarrollo o emergentes (Austin, 2008).

Latinoamérica se caracteriza por su baja producción académica y de publicaciones relacionadas con la gestión estratégica en las empresas (Wright, Filatotchev, Hoskisson & Peng, 2005). No obstante, el bajo crecimiento económico de la región, la mala distribución de la riqueza, la alta volatilidad y el alto riesgo para la inversión, son factores importantes y suficientes que contribuyen a generar el interés por la investigación académica sobre el tema. En el caso ecuatoriano, se puede afirmar que prácticamente la investigación en dicho campo es nula o inexistente, lo cual representa un problema para entender el éxito o fracaso de las empresas ecuatorianas, a nivel nacional e internacional.

Asimismo, las teorías de países desarrollados no necesariamente se aplican al caso ecuatoriano, ya que toman en cuenta las características económicas, la estructura social y las relaciones culturales de otros países. Por ello, los modelos de gestión estratégica de países desarrollados pueden llegar a ser imprecisos al tratar de entender las características propias de la alta dirección en otros contextos, tal como el ecuatoriano (Easley, Madden & Gray, 2013; Hubbard & Lindsay, 2013a, 2013b).

La necesidad de entender qué hace o no a una empresa exitosa, cómo se generan las estrategias y cómo se las debe ejecutar, es y debe ser un interés de gran importancia para toda la región. Aún más, teniendo en cuenta que los estudios de competitividad realizados año a año por el Foro Económico Mundial, muestran cifras alarmantes en torno a la situación de desarrollo de los países latinoamericano (Schwab, 2015).

De manera generalizada, se observa que todos los países de la región cuentan con un bajo nivel de competitividad, con la única excepción de Chile, que se encuentra en el puesto 35 (véase la Tabla 1).

Tabla 1

Índice de Competitividad de Latinoamérica

País	Ranking de Competitividad 2015-2016
Chile	35
Panamá	50
Costa Rica	52
Brasil	75
México	57
Perú	65
Colombia	61
Ecuador	76
Guatemala	78
Uruguay	73
El Salvador	95
Jamaica	86
Argentina	106
Bolivia	117
Venezuela	132

Nota. Adaptado del “Annual Global Competitive Report 2015-2016”, del World Economic Forum [WEF], 2015.

Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>)

Teniendo en cuenta que las empresas son generadoras de riqueza en la economía, y que Latinoamérica ha mostrado un bajo índice de competitividad, existe la necesidad de entender qué sucede con la estrategia de las empresas en la región.

En el caso particular de Ecuador, se debe de considerar que, pese a la existencia de más de 810 mil empresas, el 98% de estas son pequeñas o microempresas (INEC, 2014a). Estos datos muestran una falta de desarrollo empresarial en Ecuador, que motivan la búsqueda de mecanismos de apoyo al sector empresarial, basados en investigaciones que permitan identificar las características propias de las empresas ecuatorianas.

Enunciado del Problema

El aumento de la competencia entre las empresas latinoamericanas en los mercados internacionales, al igual que en sus correspondientes locales, ha generado un cada vez mayor interés en estudiar las estrategias utilizadas por aquellas empresas que han logrado ser exitosas en la región (Austin, 2002, 2008; Gupta, Govindarajan & Wang, 2008).

El caso de las empresas ecuatorianas no es la excepción. Lamentablemente, la mayoría de estos estudios sobre gestión estratégica en economías emergentes se han realizado desde el punto de vista de empresas multinacionales, sin tener en cuenta las características propias de las empresas locales (Anand, Brenes, Karnani & Rodriguez, 2006; Austin, 2008; Hoskisson, Eden, Lau & Wright, 2000; Wright et al., 2005). Por otra parte, no se conocen en la literatura estudios referentes a gestión estratégica de empresas en el Ecuador y menos aún de empresas de origen ecuatoriano en el país, por lo que el presente estudio es el primero realizado al respecto.

Del mismo modo, se conoce que las empresas de origen ecuatoriano no han logrado destacarse en el mercado internacional, e incluso muchas tienen problemas en el propio ámbito local, lo cual se puede observar en el *ranking* empresarial de la Tabla 2: de las diez

principales empresas en el Ecuador que en el 2015 tuvieron una mayor facturación, solo cuatro empresas fueron ecuatorianas.

Tabla 2

Ranking Empresarial 2015

Puesto	Nombre	Ventas 2015 (USD millones)	Utilidades 2015 (USD millones)
1 ^a	Corporation Favorita C.A.	1,925.6	224.9
2	Consortio Ecuatoriano de Telecomunicaciones S.A.	1,671.4	545.4
3 ^b	Banco Pichincha C.A.	1,082.0	112.4
4 ^c	Corporación El Rosado S.A.	1,076.7	39.0
5	General Motors del Ecuador S.A.	1,063.1	74.3
6 ^d	Procesadora Nacional de Alimentos C.A.	945.9	75.2
7	Dinadec S.A.	781.6	64.4
8	Ómnibus BB Transportes S.A.	759.7	74.5
9	Movistar	689.6	169.5
10	Constructora Norberto Odebrecht S.A.	651.3	40.5

Nota. ^a Empresa privada de *retail*; ^b Empresa privada de servicios financieros; ^c Empresa privada de *retail*; ^d Empresa privada de alimentos. Adaptado de los informes de la Superintendencia de Compañías del Ecuador, el Servicio de Rentas Internas del Ecuador, y la Superintendencia de Bancos del Ecuador.

Propósito del Estudio

El propósito de este estudio cualitativo es explorar el proceso estratégico al interior de las grandes empresas de Ecuador. De modo adicional, y con el objetivo de contribuir a cerrar la brecha de conocimiento entre la generación e implementación de la estrategia, se exploran los factores claves para su éxito en las empresas ecuatorianas, a través de casos de estudio y de los siguientes puntos:

1. Explorar la manera en que se forman y aprueban las estrategias al interior de las grandes empresas ecuatorianas, y qué consideraciones son tomadas en cuenta en este proceso.

2. Describir cómo es el proceso de comunicación de las estrategias al interior de las empresas.
3. Explorar quiénes son los encargados de implementar las estrategias en las empresas.
4. Describir cómo miden las grandes empresas ecuatorianas el éxito de sus estrategias.

Significancia del Problema

Cuando la planificación estratégica empresarial apareció a mediados de los años sesenta, la mayoría de gerentes y líderes empresariales la acogieron como las respuestas que les darían ventajas competitivas sobre sus actuales y posibles competidores, junto con un procedimiento que paso a paso les permitiría su implementación sin cometer errores (Kiechel, 2010). Lamentablemente, esto no resultó de la manera esperada, ya que las empresas se desarrollan en entornos cambiantes (Davies & Walters, 2004; Merigó, 2015; Mintzberg, 1994).

Siempre existirán obstáculos que dificulten la implementación de la estrategia. Cuando una empresa fracasa, no se puede afirmar que no tenía una estrategia o que esta era equivocada; y si la empresa es exitosa, no se sabe a priori si su éxito es el resultado de una planificación estratégica predeterminada (Hrebiniak, 2006). De ahí, se debe señalar que la formulación exitosa de una estrategia no garantiza una implementación exitosa de la misma (D'Alessio, 2014). Según lo anterior, la importancia de este estudio radica, en primer lugar, en que es la primera investigación realizada en Ecuador sobre el tema, y es de las pocas en la región que contribuyen a entender el proceso estratégico al interior de empresas exitosas.

Segundo, que ante la existencia de mercados cada vez más competitivos, economías abiertas, la aparición de tecnologías disruptivas y entornos más cambiantes, es indispensable que las empresas sepan generar estrategias adaptables y que funcionen de manera exitosa en estos contextos (Radomska, 2014). Investigaciones como la presente, son necesarias para ayudar a las empresas a entender la manera en que otras han manejado procesos estratégicos

exitosos. Este entendimiento solo es posible de lograrse mediante la investigación, que en este estudio en particular es cualitativo, por ser de tipo exploratorio, ya que genera información sobre las empresas en la región, sin deslindarse del contexto de estas.

Además, es importante realizar investigaciones similares en distintos escenarios, para expandir la frontera del conocimiento y entender las particularidades propias de cada realidad (Davidsson, 2015; Easley et al., 2013; Habel & Lockshin, 2013; Hubbard & Lindsay, 2013a).

Tercero, es la importancia de realizar investigaciones en países emergentes radica en que sus economías son cada vez más importantes en el contexto internacional, como resultado de su crecimiento económico y la mejora del nivel de vida de sus poblaciones (Atsmon, Child, Dobbs & Narasimhan, 2012). Si bien la falta de suficientes investigaciones en la región obliga a que los estudios realizados sean cualitativos, los del tipo exploratorio y descriptivo son los que contribuyen de mejor manera a complementar y enriquecer la metodología cuantitativa (Bonache, 1998).

Asimismo, Glaser y Strauss (1967) señalaron que el desarrollo de teorías comprobables, relevantes y válidas son solo posibles mediante la conexión íntima con la realidad empírica. Por esta razón, esta investigación aporta a futuras que se realicen sobre estrategia empresarial, tanto en Ecuador como en otras economías emergentes. Esto, porque el uso de la investigación cualitativa en la estrategia empresarial permite explorar temas no previamente abordados y que no pueden ser realizados a profundidad mediante la investigación cuantitativa, lo cual permite, mediante métodos cualitativos, generar bases para el conocimiento de la gestión estratégica o extender el conocimiento previo sobre el tema (Bettis, Gambardella, Helfat, & Mitchell, 2015).

Naturaleza del Estudio

La presente investigación utiliza un enfoque netamente exploratorio con metodología cualitativa, que permite explorar el proceso estratégico al interior de las grandes empresas de Ecuador. La herramienta aplicable sugerida por diversos autores para este tipo de estudios es el método de estudio del caso (Stake, 2013; Yin, 2013a), como se puede visualizar en la Tabla 3.

Tabla 3

Situaciones Relevantes para Definir la Estrategia de Investigación

Estrategia	Tipo de pregunta	¿Requiere control de eventos conductuales?	¿Se enfoca en eventos actuales?
Experimento	¿Cómo, por qué?	Sí	Sí
Investigación	¿Quién, qué, dónde, cuántos, cuánto?	No	Sí
Análisis de archivo	¿Quién, qué, dónde, cuántos, cuánto?	No	Sí/No
Historia	¿Cómo, por qué?	No	No
Caso de Estudio ^a	¿Cómo, por qué?	No	Sí

Nota. ^a Método de investigación aplicable a la investigación. Adaptado de “Case Study Research: Design and Methods”, de R. Yin, 2013a. Thousand Oaks, CA: SAGE, p. 9.

La población objeto de estudio son las grandes empresas de Ecuador cuyas estrategias no respondan al seguimiento de directrices de una casa matriz o juntas directivas en el exterior. La clasificación de ‘gran empresa’ corresponde a aquellas que facturan más de USD cinco millones al año y/o cuentan con más de doscientos trabajadores. Esta clasificación corresponde a la estratificación existente en el *Directorio de Empresas y Establecimientos del Ecuador* (DIEE), que tiene como origen los lineamientos impulsados por la Comunidad Andina de Naciones (CAN), para lograr una comparabilidad entre las empresas de la región (INEC, 2014a).

En la presente investigación se utilizó un muestreo de propósito y el método de bola de nieve, en gerentes y presidentes de grandes empresas en Ecuador. Como la muestra buscó reflejar la realidad de diferentes industrias, se aplicó en la construcción de la misma los conceptos de máxima variación y saturación. Los datos fueron obtenidos, sobre todo, a través de entrevistas semiestructuradas a profundidad, con el empleo de preguntas que permitieron conocer el proceso estratégico al interior de las empresas. Para la realización de las entrevistas, se preparó una guía utilizada por el entrevistador, que se incluye en el Apéndice O. Esta guía sirve como parte de la cadena de evidencia en la investigación, que contiene: (a) los audios grabados de las entrevistas, (b) las transcripciones de las entrevistas, (c) la documentación de aceptación de participar en la investigación, (d) las notas de campo, (e) la documentación entregada a las empresas, (f) la documentación levantada por el investigador, y (g) el protocolo de la investigación.

En la transcripción de las entrevistas, se utilizó el programa informático F4transkript; y en el procesamiento de la información, para asegurar la veracidad de los datos, el *software* ATLAS.ti versión 7.5. Asimismo, para la codificación y categorización de la información, se aplicaron los métodos sugeridos por Saldaña (2012); y en el análisis, los procedimientos propuestos por Miles, Huberman y Saldaña (2013).

El presente estudio no busca dar todas las respuestas al uso de la gestión estratégica en las empresas en Ecuador pero pretende aportar al conocimiento de dicho tema en el país y Latinoamérica, al ser estos ámbitos de investigación que no se han abordado de manera exhaustiva en la región. Dentro de este tipo de estudio, lo más importante es definir la unidad de estudio (Tellis, 1997). Por ello, es necesario tener en cuenta que cada caso es un fenómeno particular en un tiempo y espacio específicos (Johansson, 2003).

Para esta investigación, se definieron como casos de estudio o unidades de análisis a las empresas, bajo una investigación transversal, ya que se hizo por única vez en cada

entrevistado (Yin, 2011a, 2013a). Adicionalmente, se examinaron múltiples casos para aumentar la confiabilidad de los resultados y contrastar la información individual obtenida (Stake, 2013; Yin, 2013b).

Preguntas de Investigación

Este estudio tiene como objetivo principal explorar el proceso estratégico al interior de las grandes empresas de Ecuador. La pregunta principal de la investigación es: ¿Cómo se genera e implementa la estrategia en las grandes empresas ecuatorianas?

Al ser este un estudio cualitativo exploratorio sobre la forma en que se generan e implementan las estrategias en las empresas en Ecuador, se busca además responder las siguientes preguntas: (a) ¿Cómo se forman las estrategias al interior de las empresas y quiénes son los responsables de este proceso?; (b) ¿cómo se comunican las estrategias al interior de las empresas?; (c) ¿cómo se implementan las estrategias al interior de las empresas y quiénes son sus responsables?; y (d) ¿cómo valoran las empresas el éxito de sus estrategias?

Marco Conceptual

Para este tipo de investigación se usa el método de estudio del caso, utilizando una perspectiva teórica en la recolección y análisis de la información obtenida de las entrevistas a profundidad semiestructuradas y de fuentes secundarias. Distintos autores señalan la importancia de primero definir la o las teorías a utilizar, antes de obtener la información; incluso si el estudio es de tipo exploratorio, ya que con la teoría se podrán generalizar los resultados (Mills, Durepos & Wiebe, 2010; Simons, 2009; Stake, 2013; Yin, 2013a).

Yin (2013a) propuso tres condiciones necesarias para definir la estrategia a utilizar durante la investigación: (a) el tipo de preguntas que serán realizadas por parte del investigador, (b) hasta qué grado puede el investigador controlar los eventos asociados con el estudio, y (c) el grado en que los eventos tienen relación con situaciones actuales en contraposición a situaciones o eventos históricos. Es importante resaltar que, al ser el estudio

del caso un método del tipo cualitativo, los lectores no cuentan con acceso a una codificación estandarizada que les permita determinar qué tan rigurosamente fue aplicado un método en alguna investigación (Eisenhardt & Graebner, 2007).

Por tanto, como observó Weick (2007), en la mayoría de los casos, la riqueza del estudio se dará con la acogida del lector. Para garantizar la rigurosidad del estudio se diseñó y siguió un protocolo de investigación, que se encuentra en el Apéndice I. El uso de este protocolo asegura al investigador y al lector que los resultados son consistentes, y que la investigación pueda replicarse. Dentro del protocolo de investigación, se detalla el método de codificación utilizado en el presente trabajo, basado en los criterios sugeridos por Charmaz (2014), Saldaña (2012), y Glaser y Strauss (1967).

El modelo propuesto en esta investigación como perspectiva teórica considera cuatro dimensiones relacionadas con el proceso de gestión estratégica en las empresas: (a) formación de la estrategia, (b) comunicación de la estrategia, (c) implementación de la estrategia, y (d) evaluación y control de la estrategia.

Las dimensiones del modelo correspondientes a la formación de las estrategias pertenecen principalmente a las definiciones existentes en los estudios de Thomas y Ambrosini (2015); Shuen, Feiler y Teece (2014); Mintzberg y Lampel (2012), entre otros. Dentro de este punto, se incluyó la valoración del entorno, por ser un evento simultáneo a la formación de la estrategia; este estudio utiliza principalmente investigaciones bajo las definiciones de los autores Thomas y Ambrosini (2015), y Vecchiato (2015).

En relación con la comunicación de las estrategias, se toman en cuenta los conceptos y estudios de Raes, Heijltjes, Glunk y Roe (2011), y Kleinbaum y Stuart (2014). Mientras que para el análisis de la implementación de las estrategias se consideran las propuestas de Bromiley y Rau (2014), y Alamsjah (2011). Por último, en el caso de la evaluación de las

estrategias, se toman en cuenta las contribuciones de Gani y Jermias (2012); y Gond, Grubnic, Herzig y Moon (2012).

Si bien este tipo de investigación podría ser considerada por algunos lectores como una simple replicación de otras teorías, es importante considerar lo mencionado por Penrose (2009), quien indicó que el estudio de las empresas en diferentes países es especialmente difícil debido a diferentes estructuras industriales, tasas de crecimiento, la importancia del comercio internacional y por las disimilitudes en el entorno.

Definición de Términos

Por su importancia en esta investigación, se define la siguiente terminología:

- **Estrategia:** es “un conjunto de decisiones y acciones que tienen como objetivo cumplir con los objetivos de una organización” (Wirtz, Mathieu & Schilke, 2007, p. 2); o bien como “un conjunto deliberado y consciente de directrices, elaboradas antes de que la decisión específica sea aplicada” (Mintzberg, 1977, p. 1).

La palabra ‘estrategia’ proviene del griego *strategos*, cuyo significado es ‘arte de los generales’; o *strategoí*, que corresponde al puesto o cargo que una persona ocupaba en el consejo de guerra ateniense. De allí también que ‘estrategia’ se asociara a generales que cuentan con las capacidades de ejercer un correcto liderazgo (Betts, 2000). No obstante, en la literatura no existe un consenso general sobre cómo debería ser definido dicho término.

- **Gestión o administración estratégica :** este término fue inicialmente mencionado de manera no muy clara por Chandler (1962), quien definió a ‘estrategia’ como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de la empresa, al igual que la toma de decisiones y locación de recursos necesarios para alcanzar estos objetivos. Posteriormente, Ansoff (1965) definió que el propósito de la estrategia era igualar las capacidades de la empresa a las oportunidades de su entorno. Hoy, se puede

definir a la gestión estratégica como un proceso altamente racional y analítico, con políticas generales establecidas en niveles superiores, y trasladada progresivamente en subplanes más detallados al resto de los sub-niveles de la organización, de manera homogénea (Steiner, 2010).

- **Proceso estratégico:** que corresponde a un enfoque racional y ordenado por parte de las empresas, utilizado para lograr conquistar sus objetivos (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2012). El proceso estratégico generalmente comprende la formulación, implementación y evaluación de estrategias (David, 2013). D'Alessio (2014), del mismo modo, lo definió como un proceso mediante el cual una organización establece su dirección a largo plazo.
- **Entorno empresarial:** se trata de un conjunto de relaciones entre agentes y grupos de interés, relaciones que cambian en función de las decisiones que cada uno de los individuos toma (Ginevičius & Ostapenko, 2015). A su vez, el entorno provee a la organización de oportunidades y amenazas que puedan beneficiarlas o afectarlas (D'Alessio, 2014). La valoración del entorno entonces corresponde al proceso de analizar las variables o factores externos que tienen o tendrán impacto sobre la empresa.
- **Formulación de la estrategia:** que se utiliza en el proceso de desarrollo de la visión y misión de la organización, mediante la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades (David, 2013), lo cual permite establecer objetivos a largo plazo por medio de recursos y esfuerzos.
- **Comunicación de la estrategia:** comprende la difusión de la estrategia, de manera que los trabajadores puedan tener una idea clara de qué pretende lograr la organización (Kleinbaum & Stuart, 2014). Esto permite a los trabajadores entender cómo su trabajo diario tiene relación con la estrategia (Mantere, 2005).

- **Implementación de la estrategia:** comprende al proceso que permite alcanzar la efectividad y eficiencia de las operaciones actuales, y lleva a alcanzar el éxito en el futuro (Radomska, 2014). En la literatura, se señalan dos factores de fundamental importancia para la implementación de las estrategias: las competencias y los recursos. Estos factores son la base del principio de adaptación de las organizaciones al cambio en el entorno (Teece, 2014).
- **Evaluación y control de la estrategia:** que comprende el proceso de verificación de la implementación y éxito de la estrategia (Gani & Jermias, 2012). Este proceso comprende: (a) el análisis de la estrategia, (b) la comparación de resultados obtenidos con los esperados, y (c) la toma de acciones correctivas (David, 2013; Hitt et al., 2012).
- **Organización:** se refiere a una institución o negocios con o sin fines de lucro, la misma que se encarga de proveer bienes y/o servicios, y que se encuentra en un sector industrial determinado (D'Alessio, 2014).
- **Sector industrial:** indica la existencia de dos o más organizaciones que compiten con los mismos productos y servicios (Porter, 1980). La estructura de cada sector es diferente y depende del resultado de las características económicas y técnicas de dicho sector en un momento determinado (Porter, 2008).
- **Visión:** es un término que hace referencia al primer paso de la administración estratégica, y corresponde a las aspiraciones de la organización (D'Alessio, 2013). Se requiere de una visión bien definida, que se componga principalmente de una ideología central y una visión de futuro (Collins & Porras, 2011). Por tanto, para que una organización pueda consolidar su visión, deben cumplirse las siguientes condiciones: (a) que la visión deba ser comunicada y comprendida en forma correcta; (b) se debe promover el proceso estratégico; (c) debe existir un líder

comprometido que la respalde; y (d) debe existir una cultura organizacional que facilite el proceso (D'Alessio, 2014).

- **Misión:** hace referencia a la declaración a largo plazo de los propósitos de la organización, que los diferencian de otras (David, 2013). La misión de la empresa determina el alcance de la operación y el mercado de la empresa (Song, Zhao, Arend & Im, 2015). Asimismo, la misión establece los límites sobre los cuales se destinará el uso de recursos (Helms, 2006).
- **Caso de estudio:** es un término que hace referencia a la unidad de análisis que se pretende investigar y que corresponde a un fenómeno contemporáneo en su contexto real (Gray, 2004). La Figura 1 ayuda a entender dicho concepto.
- **Múltiples de casos de estudios:** se refiere al análisis de cuatro o más casos, los mismos que permiten al investigador comparar similitudes y diferencias, así como realizar ciertas generalizaciones (Stake, 2013).

Supuestos

Se asume que los procesos estratégicos comienzan con medidas concretas adoptadas desde la formulación de estrategias hasta su implementación. Esta investigación explora cómo se han realizado estas acciones exitosas, que son clave para el éxito de las mismas, y el tipo de procesos seguidos para formular y aplicar las estrategias al interior de las empresas.

Aunque la implementación de estrategias en una empresa implica la relación entre un gran número de factores internos y externos, se asume que las estrategias adoptadas evaluaron de la mejor manera posible todos dichos factores. Este estudio no asume la conceptualización tradicional de que la implementación es un acto operacional relativamente sencillo, que resulta de un adecuado plan estratégico (Song et al., 2015), sino, más bien, busca explorar cómo se da el proceso estratégico en las distintas empresas objeto del estudio.



Figura 1. Contexto en torno a un caso de estudio.

Adaptado de “Multiple Case Study Analysis”, de R. E. Stake, 2013. New York, NY: Guilford.

Limitaciones

Esta investigación tiene las siguientes limitaciones: (a) No se realizan generalizaciones estadísticas de los resultados sobre la población; (b) la investigación en campo y recolección de datos se realizó sobre todo mediante entrevistas a profundidad semiestructuradas, en las ciudades de Quito, Guayaquil, Manta y Loja durante los meses de noviembre del 2015 a junio del 2016, de aquí que en ciertos casos los entrevistados podrían no compartir toda la información relevante respecto al tema; (c) las entrevistas en ciertos casos no pudieron ser realizadas en persona por motivos de tiempo de los entrevistados o temas logísticos; (d) la manera en que se describe el proceso de gestión estratégica en las empresas de Ecuador se define mediante las respuestas que los informantes dieron a las preguntas durante la entrevista y están valoradas en función de las percepciones de los entrevistados; (e) existe la imposibilidad de constatar al cien por ciento la veracidad de las respuestas de los entrevistados; (f) la literatura no define una metodología generalmente aceptada en relación con el proceso de gestión estratégica al interior de las empresas; y (g) al

ser un estudio cualitativo exploratorio, existe la dificultad en definir una muestra representativa, por lo que la investigación usó un muestreo por conveniencia y por método de bola de nieve, los mismos que disminuyen la posibilidad de generalizar los resultados.

Delimitaciones

Las delimitaciones de la presente investigación son: (a) el estudio es realizado en las grandes empresas, clasificación que se puede visualizar en las tablas 4 y 5 de este trabajo, radicadas en Ecuador, bajo la clasificación existente en el DICE; (b) se enfoca a empresas privadas; (c) no se consideran empresas de propiedad del Estado ecuatoriano por sufrir continuos cambios en sus estrategias, como resultado de cambios políticos; (d) no se enfoca a empresas que pertenezcan a un grupo empresarial externo o franquicias que por su naturaleza conlleven a que las empresas en el Ecuador deban de seguir directrices dadas desde el exterior y que los gerentes nacionales se vuelvan únicamente en ejecutores; (e) los resultados solo son válidos únicamente para el Ecuador; (f) el estudio analiza solo empresas que tengan al menos cuatro años de existencia al momento de la investigación, lo cual puede ser un sesgo sobre nuevas empresas exitosas; (g) solo se analizaron empresas reconocidas por la Superintendencia de Compañías pese a constar en la base de datos del DICE; y (h) el estudio fue realizado principalmente en Quito y Guayaquil, ya que según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), dichas ciudades concentran más del 80% de la actividad comercial a nivel nacional (INEC, 2014a). Sin embargo, se incluyó empresas de otras ciudades por el acceso que se logró a las mismas.

Resumen

Esta investigación busca explorar el proceso de gestión estratégica al interior de las grandes empresas de Ecuador. La importancia de esta investigación radica en la necesidad de entender los procesos estratégicos al interior de las empresas de la región, debido a que los

países Latinoamericanos no han mostrado un significativo nivel de competitividad internacional, sin dejar de ser distinto el caso de Ecuador.

De igual manera, si se revisa la información de las principales empresas de Ecuador, se evidencia con claridad que la mayoría son de origen extranjero, lo cual indica una falta de desarrollo del sector privado, más aun cuando apenas el 0.5% del total de empresas existentes en Ecuador facturan más de USD 5 millones al año (INEC, 2014a). Esta realidad permite reflexionar en la necesidad de comprender qué está pasando con el resto de las otras empresas privadas a nivel nacional, y a la vez entender qué y cómo han logrado ciertas empresas triunfar y mantenerse en el tiempo.

La importancia de las empresas en la economía y en la sociedad radica en que estas son las generadoras de recursos, puestos de trabajo y desarrollo (Von Mises, 2012). Por tanto, investigaciones como la presente constituyen un valioso aporte a la literatura, al explorar y describir los procesos estratégicos al interior de aquellas empresas que lograron sobresalir dentro de un país o región, teniéndose en cuenta que la prosperidad o el fracaso de un país está estrechamente relacionado con el desarrollo de su sector empresarial.

La revisión de la literatura permitió definir conceptos principales que están relacionados con la gestión estratégica en las empresas. Estos conceptos son la base para nombrar los códigos en la investigación cualitativa, aplicando los métodos sugeridos por Saldaña (2012). El método seleccionado en esta investigación es el de estudio del caso, debido a que permite analizar fenómenos contemporáneos en su contexto real, logrando explicar nuevas y complejas dinámicas (Yin, 2013b).

El levantamiento de la información durante la investigación se hizo por medio de entrevistas a profundidad semiestructuradas, que permiten al investigador obtener de forma directa y detallada, información sobre el propósito de la investigación.

Se definió como población de estudio a las grandes empresas de Ecuador –de acuerdo con la definición de la DICE– para permitir a futuro la comparabilidad de la investigación y asegurar la fiabilidad de la información (Luis, 2015; Nordbotten, 2010).

El método de muestreo utilizado en la investigación es por conveniencia y por bola de nieve, que aseguran en todo momento el cumplimiento de los conceptos de máxima variabilidad y saturación, para, de esta forma, describir de manera adecuada el proceso estratégico de las grandes empresas de Ecuador.

Por último, se busca estudiar al proceso estratégico desde cuatro dimensiones: (a) formulación de la estrategia; (b) comunicación de la estrategia; (c) implementación de la estrategia; y (d) evaluación y control de la estrategia; debido a que son las dimensiones que resaltan más durante la revisión de la literatura sobre el tema.

Capítulo 2: Revisión de la Literatura

La gestión estratégica es un área amplia de investigación, estudiada desde hace muchos años pero sin embargo hasta el momento no ha generado un consenso común en torno a su definición, y menos aún sobre el proceso estratégico al interior de las empresas (Ghemawat, 2002), la necesidad de entender cómo funciona ésta al interior de las empresas tiene su origen en la búsqueda de comprender qué razones han hecho que unas empresas sean más exitosas que otras, y entender en qué medida esos procesos pueden ser replicables o no.

La literatura sobre la gestión estratégica cada vez se ha vuelto más diversa, amplia y compleja, haciendo que cualquier intento por realizar una completa revisión sobre dicho tema no permita cubrir de manera adecuada todas las perspectivas, puntos de vista y posiciones. No obstante, como mencionó el padre de la Psicología Social, Kurt Lewin, “No hay nada más práctico que una buena teoría” (1951, p. 169), pensamiento que ratifica la importancia de delimitar de manera adecuada las teorías sobre la gestión estratégica del presente estudio.

La presente investigación incluye un examen amplio de la literatura para determinar aquellos factores que puedan tener relación con el proceso estratégico en las empresas, y al mismo tiempo entender cómo la comunidad científica aborda este tema.

Por lo señalado, el presente capítulo se centra en definir y aclarar qué se entiende por gestión estratégica y sus usos por parte de las empresas, Los temas en este capítulo han sido organizados, comenzando por los aspectos generales hasta llegar a los específicos. Primero, se presentó la literatura sobre los conceptos generales de lo que es la estrategia, el desarrollo de ésta en las empresas y las principales investigaciones sobre el uso de las ellas en las empresas. Por último, se incluye la literatura relacionada con el proceso estratégico al interior de las empresas, buscando definir y clarificar lo que se entiende por: (a) formación y aprobación de la estrategia; (b) comunicación de la estrategia, (c) implementación de la estrategia; y (c) evaluación y control de la estrategia.

Gestión Estratégica

La gestión estratégica es una disciplina relativamente joven cuyo origen se ubica en los años 60, con los trabajos de estrategia y estructura de Chandler (1962), los de estrategia corporativa de Ansoff (1965) y los conceptos de estrategia corporativa de Andrews (1971). Desde aquella época, los conceptos sobre el tema han madurado en forma constante, se consolidaron y ampliaron, en lo que respecta a los aspectos investigados y las metodologías utilizadas. Algo que sí es claro, es que la gestión estratégica siempre ha tenido un rol protagónico en las empresas y en la investigación académica. Sin embargo, como Noble (1999) encontró en su revisión de la literatura, no existe una definición universalmente aceptada sobre el significado de estrategia, con todo, ésta siempre se halla relacionada con los objetivos empresariales y por lo general vinculada a un plan explícito para alcanzar dichos objetivos y cumplir con la visión planteada por la empresa (Campanella, Del Giudice, Thrassou & Vrontis, 2016; Sarkar, Mostaghimi & Akbari, 2016).

En el ámbito académico, la gestión estratégica es un tema que ha sido estudiado desde muchos puntos de vista, por tener impacto directo en el éxito o fracaso de las empresas (Teece, 2014). La gestión estrategia constituye la dirección y objetivos de una organización en el largo plazo, los que a su vez influyen en el éxito de las empresas. Éxito que se puede lograr en un entorno cambiante a través de la correcta configuración de recursos y competencias (Vecchiato, 2015).

Gestión Estratégica en Latinoamérica

Los estudios relacionados con la gestión estratégica en Latinoamérica son casi inexistentes, y la mayoría realizados fuera de la región. De igual manera, los pocos trabajos sobre el tema de investigación son principalmente de carácter exploratorio (Brenes, Montoya & Ciravegna, 2014; Carneiro & Brenes, 2014). Se recalca que el primordial enfoque de estos estudios fue en torno a las estrategias ejecutadas en la región por parte de empresas

multinacionales, cuyo origen o casa matriz se encuentra en países desarrollados (Austin, 2008; Hitt et al., 2012; Izumi, Burnier, Ogasavara & de Figueiredo, 2016).

Visto así, los estudios sobre la estrategia de empresas en Latinoamérica como subsidiarias, limita la comprensión del manejo de las empresas locales, y al mismo tiempo, no permiten ver la realidad propia del manejo empresarial de las empresas locales, ya que las subsidiarias en su gran mayoría tienden solo a ejecutar directrices provenientes de su casa matriz o bien implementan modelos que ya han sido probados por la empresa en otras regiones. Por tal motivo, ese tipo de análisis impide entender de manera adecuada los procesos que han seguido las grandes empresas locales para hallarse en la situación en que se encuentran; y menos aún comprender por qué su participación en el mercado internacional no ha logrado ser significativa.

Durante el desarrollo de esta investigación no se encontró ningún estudio similar sobre el caso ecuatoriano. Por esta razón, se optó por una investigación de carácter exploratoria cualitativa, al no existir un referente o estudio que permita comparabilidad. En tanto en los países vecinos se encontraron dos estudios exploratorios sobre el tema, realizados en Colombia y Perú (Baracaldo, Ramírez, Reinoso, Ruiz & Solórzano, 2011; Camones, Cedamos, Lermo & Núñez, 2009). Sin embargo, dichas investigaciones no propusieron ningún modelo teórico emergente sobre el proceso estratégico de sus países, y menos aún de Latinoamérica. La falta de estudios sobre el tema refleja la situación de la región en torno a la investigación científica, caracterizada principalmente por su bajo nivel en las áreas de economía y administración de empresas (Donoso & Crittenden, 2008).

También, se encontraron investigaciones diversas en empresas latinoamericanas que, si bien manejaban el tópico de estrategia, no enfocaban el proceso estratégico al interior de la empresa (Andonova & Ruíz-Pava, 2016; Carneiro & Brenes, 2014; Izumi et al., 2016; Sáenz

González & García-Meca, 2014). Más bien, la mayoría de investigaciones abordan el tema gerencial o los resultados de empresas multinacionales en la región.

Proceso Estratégico

Bajo la concepción de posicionamiento estratégico, Mintzberg (2007) explicó que el proceso estratégico consiste en alcanzar un objetivo partiendo en un punto determinado, en busca lograr un punto deseado, a lo que Eisenhardt y Brown (1997) definieron como 'hoja de ruta de los recursos'. Se considera que la planificación estratégica es una herramienta rígida que requiere seguir una gran cantidad de pasos, además de poder y autoridad por parte de quien busca implementarla, motivo por el cual generalmente no se cumple (Radomska, 2014). Por eso el proceso estratégico está relacionado con los mecanismos utilizados por la empresa para alcanzar sus objetivos. Weihrich (1982) señaló que es un proceso complicado que requiere mecanismos a ser desarrollados de modo formal y consciente. Estos mecanismos se forman con el uso de herramientas que permitan a la empresa hacer una formulación sistemática y analítica de sus objetivos a largo plazo (Song et al., 2015).

La mayoría de autores señala que el proceso estratégico se define en tres pasos: (a) formación de la estrategia, (b) implementación de la estrategia; y (d) medición o valoración de la estrategia (Brenes, Mena & Molina, 2008; David, 2013; Hitt et al., 2012; Wheelen & Hunger, 2012), como se observa en la Figura 2.

Sin embargo, tras la revisión de la literatura, se amplió el modelo original de tres a cinco pasos para, de esta manera, entender mejor el proceso estratégico de las grandes empresas de Ecuador. El proceso de cinco pasos comprende: (a) formación de la estrategia; (b) aprobación de la estrategia; (c) comunicación de la estrategia; (d) implementación de la estrategia; y (d) revisión de la estrategia.

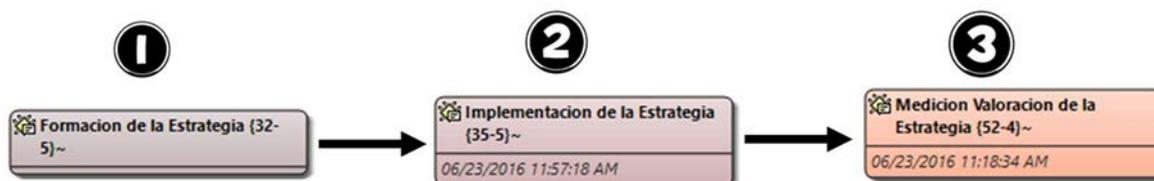


Figura 2. Proceso estratégico.

Adaptado de “Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America”, de E. R. Brenes et al., 2008. *Journal of Business Research*, 61(6), p. 595.

Estos cinco pasos son abordados a lo largo de este capítulo, señalando las principales investigaciones encontradas sobre estos puntos. Los pasos adicionales incluidos dentro del proceso estratégico son aprobación de la estrategia y comunicación de la estrategia.

El primero, que corresponde a aprobación, se agrega bajo el concepto de que no necesariamente todas las estrategias existentes en una empresa provienen de la alta gerencia, sino que se originan en niveles superiores y van escalando hasta recibir la aprobación de los altos mandos en un proceso de agregación (Burgelman & Grove, 2012; Hallin, Juul Andersen, Levine & Tveterås, 2015); o corresponden a interacciones políticas al interior de la organización (Stacey, 2012).

En segundo lugar, se agregó el concepto de comunicación, debido a que es importante definir quiénes son los encargados de comunicar los temas referentes a la estrategia y cómo lo hacen. Esto, porque una correcta comunicación de la estrategia es la base de una exitosa implementación de la misma (Kleinbaum & Stuart, 2014).

El proceso estratégico ampliado puede observarse en la Figura 3. La referida ampliación se realiza para comprender de mejor manera las responsabilidades y la participación de los distintos agentes durante el proceso estratégico.

Formación de la Estrategia e Importancia

La formación de las estrategias ha recibido gran atención a nivel académico y empresarial, considerando que esta acción es primordial para determinar el curso de acción

apropiado para la empresa (Brinckmann & Kim, 2015; Collins & Porras, 2011; Miller & Cardinal, 1994; Thomas & Ambrosini, 2015). La importancia del estudio de este tema es que las empresas tienen distintos métodos para la formulación de sus estrategias, entre los que se tienen: (a) generan sus estrategias comparándose con otras empresas, (b) en función de experiencias pasadas, y (c) otros métodos (Brannen & Voisey, 2012).

La literatura se ha enfocado principalmente en el análisis de la formación de la estrategia de arriba hacia abajo (Herrmann & Nadkarni, 2014). Sin embargo, al analizar la formación de la estrategia al interior de las organizaciones, se debe tener en cuenta que las estrategias no surgen solo de la alta gerencia, sino también de la acumulación de decisiones de muchos empleados (Alamsjah, 2011; Huy, 2011; Mirabeau & Maguire, 2014). Este proceso de formación de estrategias se puede observar en la Figura 4.

Con claridad, se observa en la Figura 4 que el proceso de formación de la estrategia comprende la interacción de los mandos medios y de la alta gerencia, siendo esto necesario para una formación correcta (Thomas & Ambrosini, 2015). Si bien no existe un consenso claro sobre cómo se forman las estrategias al interior de la empresa, la importancia de su estudio radica en que permite comprender cómo funcionan las empresas (Mintzberg & Lampel, 2012).

La Figura 4 muestra también cómo en el proceso de generación de estrategias sus generadores valoran el entorno con el uso de herramientas de gestión estratégica con los siguientes elementos: (a) valoración del entorno, (b) herramientas de gestión estratégica, y (c) generadores de estrategia.

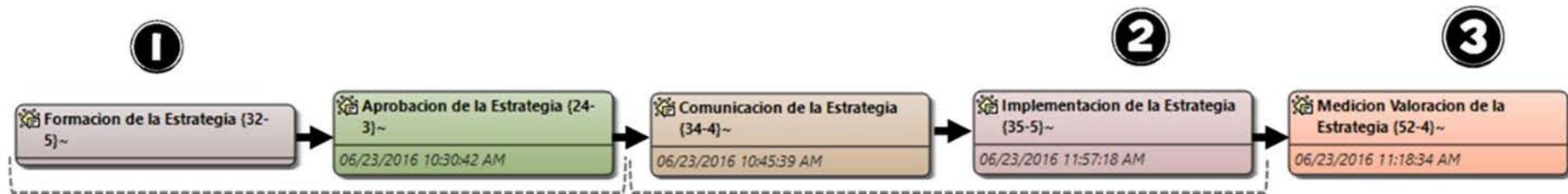


Figura 3. Proceso estratégico ampliado.

Adaptado de “Strategic Management Cases: Competitiveness and Globalization” de M. Hitt et al., 2012, p. 5, Mason, OH: Cengage Learning; y de “Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America”, de E. R. Brenes et al., 2008, *Journal of Business, Research* 61(6), p 595.

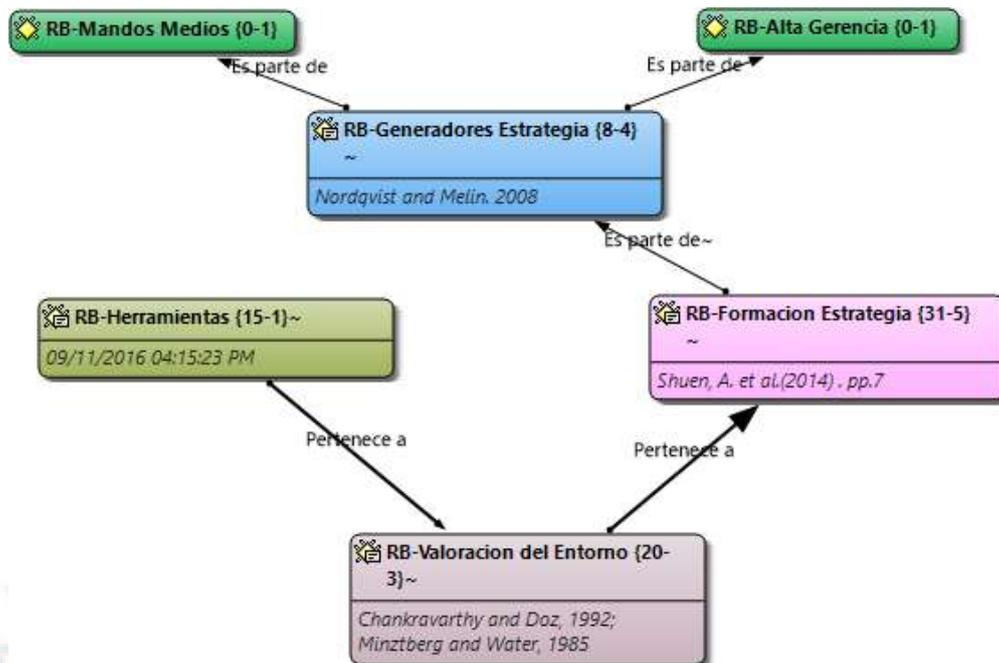


Figura 4. Formación de la estrategia (revisión bibliográfica).

Adaptado de “Materializing Strategy: The Role of Comprehensiveness and Management Controls in Strategy Formation in Volatile Environments”, de L. Thomas & V. Ambrosini, 2015, *British Journal of Management* 26(S1): S105-S124.

- **Valoración del entorno:** sin lugar a dudas, el entorno tiene un alto impacto en las relaciones entre los agentes, al igual que sobre las decisiones que estos toman (Hamel & Prahalad, 2013; Thomas & Ambrosini, 2015). Las decisiones tomadas por la empresa generan cambios en el entorno, y a su vez la adaptación de la empresa a los cambios del entorno generan un alto impacto en los resultados que logran las empresas (Ginevičius & Ostapenko, 2015).

Por tanto, existe la necesidad de comprender y detectar las amenazas y oportunidades derivadas de cambios sociales, económicos, entre otros, en el entorno (David, 2013; Noguera Hidalgo, Barbosa Ramírez & Castro Ríos, 2014). Es por esto que Emery y Trist (1965), en su *paper* semanal, clasificaron al entorno en términos de complejidad y dinamismo, conceptos que se continúan utilizando.

La importancia de la valoración del entorno radica en que la comprensión del mismo es la base para la toma de decisiones por parte de la empresa. Por ello, los problemas para comprender el entorno resultan en comportamientos erráticos por parte de la empresa (Robert Mitchell, Shepherd & Sharfman, 2011).

En esta investigación, se toma la propuesta de Ginevičius y Ostapenko (2015), quienes sostuvieron que una estrategia exitosa se plantea tras un correcto análisis del entorno, siendo la definición de este entorno una tarea compleja que depende de las estructuras propias de la empresa y es, por consiguiente, diferente de una a otra empresa. Un ejemplo de lo anterior es el entorno internacional, que es un predictor de éxito para la estrategia de las empresas que buscan internacionalizarse (Bouquet & Birkinshaw, 2011).

Por tal motivo, se concluye que la valoración del entorno juega un rol fundamental al momento de formular la estrategia de la empresa, como se visualiza en la Figura 5.

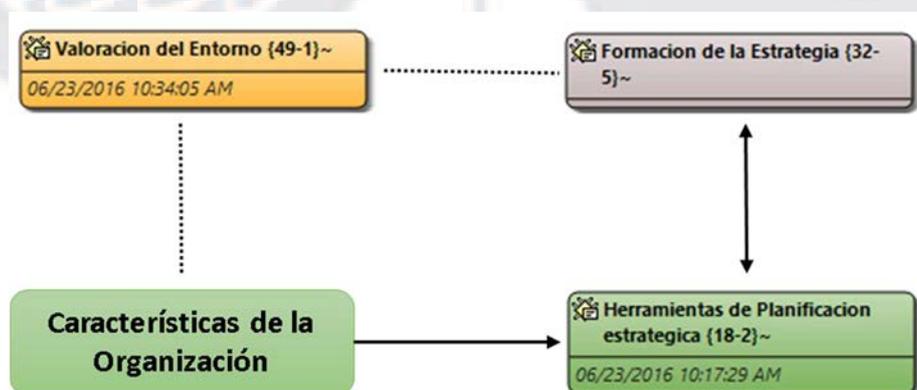


Figura 5. Valoración del entorno (revisión bibliográfica).

Adaptado de “Materializing Strategy: The Role of Comprehensiveness and Management Controls in Strategy Formation in Volatile Environments”, de L. Thomas y V. Ambrosini, 2015. *British Journal of Management* 26(S1), p. 115.

- **Herramientas de gestión estratégica:** Al momento de formar sus estrategias, las empresas utilizan distintas herramientas, que les permiten comprender de manera más clara los posibles resultados sobre sus decisiones. Jarzabkowski y Kaplan (2015) señalaron que la decisión del uso de una herramienta depende de tres posibles causas:
 - La selección de las herramientas está en función principalmente de la costumbre de la organización antes que en la ventaja de la misma.
 - De su simplicidad y la capacidad de generar información clara; por lo cual las herramientas simples son más fáciles de usar y recordar.
 - La herramienta utilizada es cuantitativa, debido a que los números pueden indicar racionalidad en las decisiones aunque eso no necesariamente sea verdad.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, las empresas van a tener una tendencia a utilizar herramientas que cumplan con dichos criterios, como es el caso de la popular y ubicua herramienta del FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Esta herramienta fue diseñada para ayudar a los administradores a formular estrategias, teniendo en cuenta las relaciones e interacciones entre los factores internos y externos (Marshall & Johnston, 2010). Inicialmente creada en los años sesenta en la facultad de negocios de Harvard, esta herramienta sufrió cambios en su método de empleo y fue criticada en múltiples ocasiones por considerarse un exceso de simplicidad (Rothaermel, 2016).

Estudios señalan que la popularidad y uso del FODA radica en que aparece prácticamente en todos los libros de administración, y hasta en un 70% en los libros de administración estratégica (Bell & Rochford, 2016). La forma en que se seleccionan las herramientas presentadas por Jarzabkowski y Kaplan (2015), junto con las explicaciones de Bell y Rochford (2016), respecto a la aparición continua del

FODA en la literatura, son base suficiente para esperar que un gran número de empresas usen esta herramienta al momento de formular sus estrategias. Así se estaría cumpliendo con dos de las posibles causas para la selección de herramientas estratégicas: la costumbre y la simplicidad.

- **Generadores de estrategia:** Como ya se mencionó, la generación de las estrategias no necesariamente se da en los altos mandos, debido a que su formación implica complejas relaciones en las que intervienen múltiples actores (Slack, 2015). No obstante, la mayoría de investigaciones señalan que las estrategias se dan en la alta gerencia, y que estas se difunden entre las jerarquías menores (Kim, Sting & Loch, 2014). En esta investigación, se toma como referente el concepto de que la estrategia es un proceso que viene de arriba para abajo, enfocado en los macro procesos correspondientes a las relaciones jerárquicas al interior de cada empresa. Por ello, se aplicó lo propuesto por Kim et al. (2014).

Como se observa en la Figura 6, la alta gerencia se enfoca en generar la estrategia y en los resultados; mientras que el resto de la empresa, en la implementación y en el día a día.

Comunicación de la Estrategia y Encargados de Hacerlo

Solo la correcta comunicación de la estrategia garantiza la efectividad de la misma, ya que esta comunicación guía a los trabajadores en las decisiones diarias (Raes et al., 2011). De aquí la importancia de conocer y entender cómo se realiza el proceso de comunicación de las estrategias al interior de las empresas.

La literatura señala que mediante una correcta comunicación de la estrategia se puede lograr el alineamiento de los trabajadores, porque estos llegan a entender cómo su trabajo diario se relaciona con la estrategia (Raes et al., 2011). En entornos cambiantes, el contar con

información actualizada y a tiempo, facilita la transición de comunicación a implementación (Hamel & Prahalad, 2013).

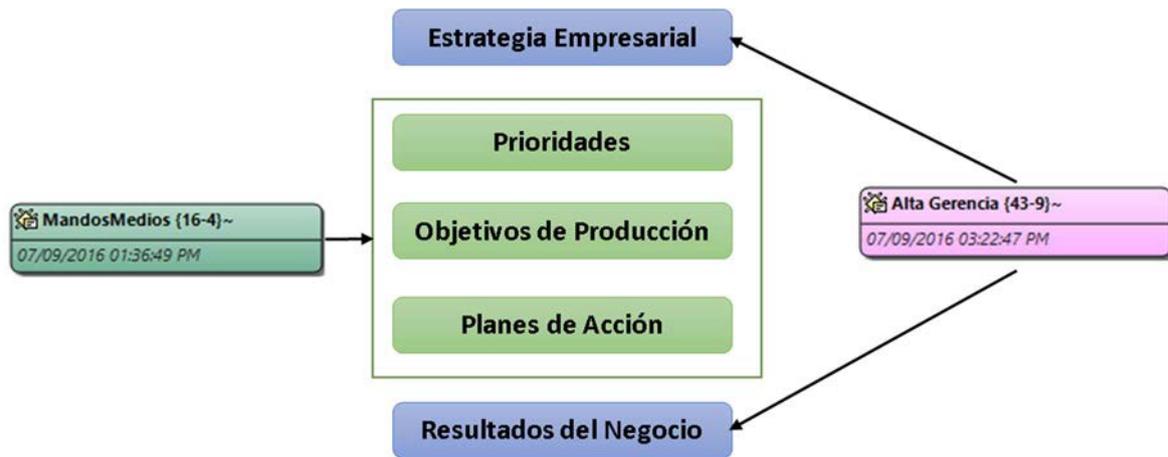


Figura 6. Generador de la estrategia (revisión bibliográfica).

Adaptado de “Top-Down, Bottom-Up, or Both? Toward an Integrative Perspective on Operations Strategy Formation”, de Y. H. Kim et al., 2014. *Journal of Operations Management*, 32(7), p. 470.

Los responsables de transmitir las estrategias aprobadas al resto de la organización pueden ser: (a) la alta gerencia, (b) los mandos medios, o (c) ambos. Para este estudio, se tomó como referencia el modelo propuesto por Kleinbaum y Stuart (2014), quienes señalaron que la comunicación depende de la concentración de poder en la organización. Por ser la comunicación el resultado de las redes internas o relaciones sociales existentes en la empresa; por eso gran parte de la comunicación proviene y se da desde la alta gerencia. Este concepto fue apoyado por Simons (2013), para quien la responsabilidad de la alta gerencia es informar a los rangos inferiores de la organización sobre la estrategia, mientras que los rangos inferiores informan a la alta gerencia sobre el progreso de implementación de la estrategia. Este proceso puede observarse en la Figura 7.

¿Cómo se Implementan las Estrategias y Quiénes son los Responsables?

Una estrategia correctamente formulada junto con una comunicación eficaz de la misma a toda la organización, son requisitos indispensables para lograr el éxito de una

empresa (Slack, 2015). Sin embargo, también es importante que se realice una correcta implementación para asegurar el éxito (Sołoducho-Pelc, 2014).

La implementación de la estrategia se puede definir como la suma total de actividades y decisiones requeridas para la ejecución de un plan estratégico (Wheelen & Hunger, 2012); que demanda esfuerzo y complejos cambios al interior de la organización para transformar la manera en que la organización opera, con el fin de incluir nuevos comportamientos beneficiosos para esta (Pellegrinelli & Bowman, 1994).

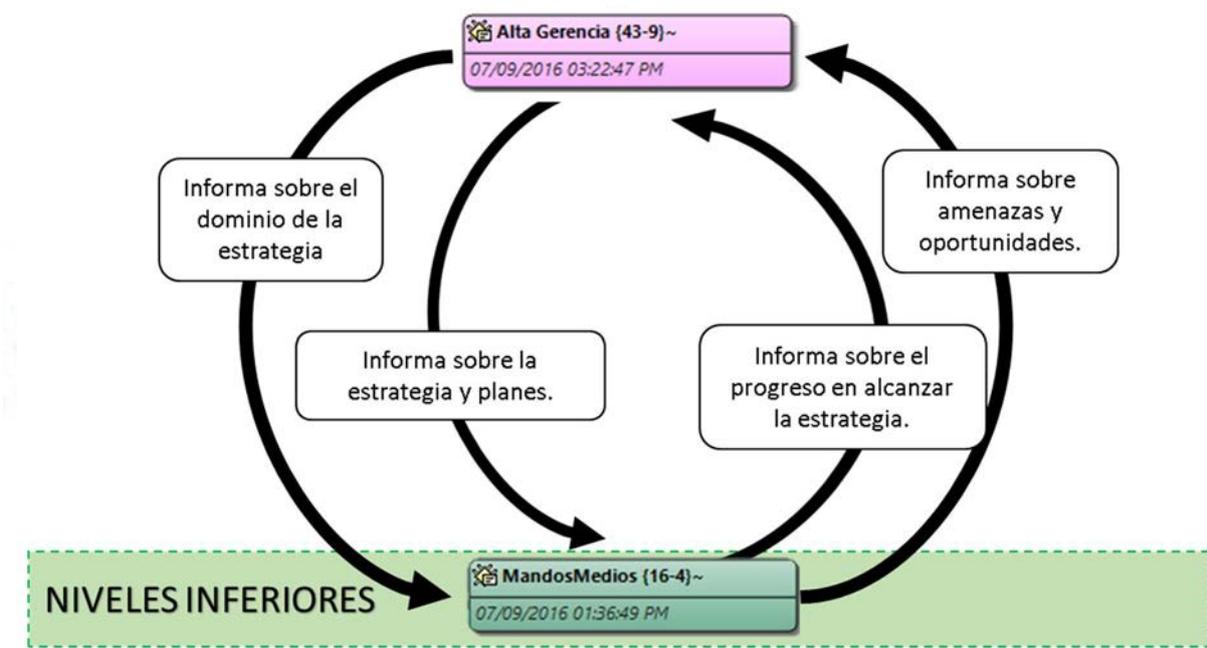


Figura 7. Comunicación de la estrategia (revisión bibliográfica).

Adaptado de “Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal”, R. Simons, 2013, p. 6. Boston, MA: Harvard Business Press.

Los comportamientos y la estrategia deben ser implementados dentro de un intervalo de tiempo específico para evitar que las acciones sean diferidas de manera continua (Slater & Olson, 2001).

Una vez que las estrategias han sido comunicadas a los distintos miembros de la organización, se debe determinar a los responsables de los participantes. En este caso, por lo

general los encargados de implementar las estrategias son los gerentes de línea y mandos medios (Young, Young, Jordan & O'Connor, 2012).

Para poder implementar las estrategias, los mandos medios de la empresa requieren contar con habilidades y recursos necesarios que les permitan realizar estas tareas (Heide, Grønhaug, & Johannessen, 2002). Adicionalmente, al momento de la implementación de la estrategia, sus implementadores requieren capacidad de toma de decisiones. Decisiones que implican un cambio continuo y experimentación (Vecchiato, 2015). Por tal motivo, se puede asegurar que durante la implementación de la estrategia existe una participación constante de los mandos medios. En este caso, se asumen los conceptos y modelos planteados por Alamsjah (2011), que corresponden a una ampliación de las ideas originales de Burgelman (1983), quien considera que los mandos medios juegan un rol principal al momento de implementar las estrategias al interior de las empresas.

Si bien la alta gerencia puede intervenir durante la implementación de la estrategia, solo lo hace como supervisora de las acciones realizadas por parte de los mandos medios, y del cumplimiento de los objetivos empresariales. Esta intervención se da principalmente mediante el uso de controles gerenciales, que son herramientas necesarias para la correcta aplicación de las estrategias (Gond et al., 2012). El proceso en el cual se da la implementación de la estrategia al interior de las empresas se ilustra en la Figura 8.

En sí, el rol de la alta gerencia está en supervisar la gran estrategia y los resultados de la misma, como se explicó anteriormente al hablar sobre la formación de la estrategia (véase la Figura 6). No obstante, este proceso parece funcionar en aquellas empresas con marcados niveles de jerarquización que no necesariamente es el caso de las empresas de Ecuador. Por eso en el Capítulo 4 se analizan cada uno de los casos, comparándose los modelos teóricos propuestos versus la realidad de la estrategia aplicada en las grandes empresas de Ecuador.

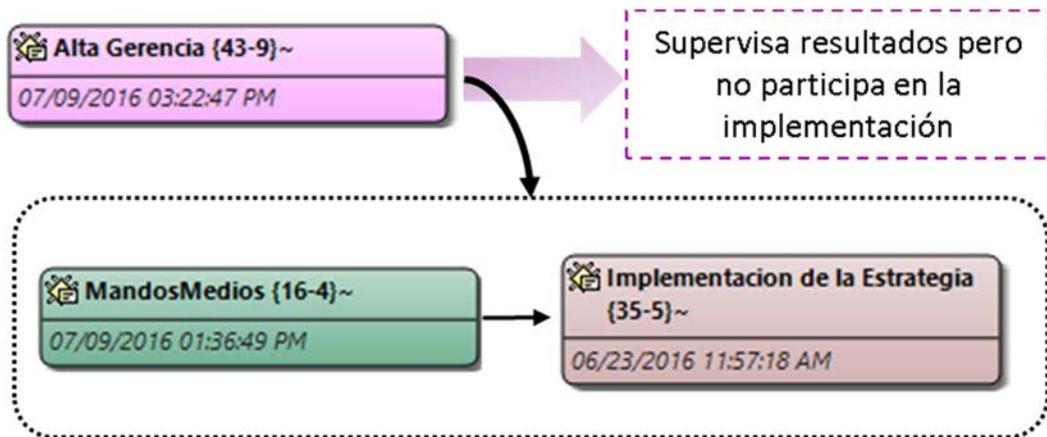


Figura 8. Implementación de la estrategia (revisión bibliográfica).

Adaptado de “Key Success Factors in Implementing Strategy: Middle-Level Managers’ Perspectives”, de F. Alamsjah, 2011. *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 24, p. 1459

¿Cómo se Evalúa y se Mide el Éxito de la Estrategia?

La evaluación de la estrategia también entendida como medición y valoración, consiste en el último paso dentro del proceso estratégico. Ninguna estrategia puede ser considerada exitosa a menos que ésta se haya logrado ejecutar de manera adecuada, por lo que es muy importante evaluar de modo planificado su grado de implementación y efectividad (Kaplan & Norton, 2013). Teniendo en cuenta, como se ve en la literatura, que la implementación de las estrategias generalmente no es realizada por aquellos que la generan o aprueban (Thomas & Ambrosini, 2015) se hace necesaria una evaluación holística.

Es importante señalar que los problemas en torno a la valoración en la efectividad de la implementación de una estrategia, se dan como resultado de la inexistencia de una metodología común aceptada, para valorar el éxito o no de una estrategia.

La necesidad de conocer si una estrategia fue exitosa o no, exige contar con controles gerenciales en relación con la formación e implementación de estrategias (Thomas & Ambrosini, 2015); controles que permiten determinar si la estrategia se ejecutó de la forma en que se planeó. A pesar de que no siempre sucede de dicha manera, puesto que existen estrategias que se logran ejecutar como se planeó y otras que no, cuando se dan esos cambios

se está frente a las siguientes posibles interacciones: (a) estrategia planificada, (b) estrategia no realizada, (c) estrategia deliberada, (d) estrategia emergente, y (e) estrategia realizada (Mintzberg & Lampel, 2012). Estas iteraciones se ilustran en la Figura 9.



Figura 9. Interacción entre estrategia deliberada y estrategia emergente.

Adaptado de “From Autonomous Strategic Behavior to Emergent Strategy”, de L. Mirabeau y S. Maguire, 2014. *Strategic Management Journal* 35(8), p. 1227.

De ese modo, se está ante dos posibles tipos de estrategias. Las primeras, que deben cumplir con tres condiciones: (a) que haya intención al interior de la organización de realizar la acción y con cierto grado de detalle, (b) que sean comunes y aceptadas por los distintos actores de la organización, y (3) que sean ejecutadas de la manera que fueron planificadas (Mirabeau & Maguire, 2014). Por otra parte, el segundo grupo de estrategias –las emergentes–, corresponde a aquellas que se realizaron sin intencionalidad, que no fueron planificadas con anticipación y que aparecen como resultado de oportunidades no planificadas o retos (Ketchen, 2015).

Para esta investigación, se considera el primer tipo de estrategia; es decir, la planificada, debido a que comprende la existencia del proceso estratégico al interior de la empresa. Este proceso se explora en el Capítulo 4, con el análisis de los casos individuales y el comparativo entre casos.

Es importante señalar que existen principalmente dos métodos para la evaluación del éxito de las estrategias al interior de las empresas: (a) los métodos de evaluación formales,

que permiten la ejecución de estrategias deliberadas; y (b) los métodos de evaluación informales, que contribuyen al desarrollo de estrategias emergentes (Gond et al., 2012).

Los métodos formales son los más utilizados, ya que sus indicadores de desempeño permiten la medición de objetivos, mejorar el trabajo, tomar decisiones y lograr la comunicación de los planes de mejora (Wu, 2012). Asimismo, Norton y Kaplan (2013) describieron a los indicadores de gestión como la manera en que una empresa revisa sus metas financieras y no financieras. Dentro de esta investigación se toma la concepción de Wu (2012), quien indicó que la selección de indicadores permite el análisis o valoración de la estrategia (como se observa en la Figura 10). Si bien, los indicadores permiten un correcto análisis de la estrategia, no existe un grupo de indicadores genéricos a ser usados por las empresas. En esta investigación se busca conocer si las empresas hacen o no uso de indicadores.



Figura 10. Uso de indicadores (revisión bibliográfica).

Adaptado de “From Autonomous Strategic Behavior to Emergent Strategy”, de L. Mirabeau y S. Maguire, 2014. *Strategic Management Journal*, 35(8), p. 1220.

Resumen

Las teorías sobre la gestión estratégica hacen que este tema sea difícil de investigar por falta de un consenso común. Sobre todo, por la falta de un paradigma que pueda explicar de manera adecuada todos los conceptos y teorías existentes (Ghemawat, 2010).

También, se observa que los estudios realizados en la región sobre temas de estrategia en el ámbito empresarial son escasos y con un enfoque por lo general orientado a empresas subsidiarias de países desarrollados. En el caso ecuatoriano, las investigaciones académicas sobre gestión estratégica en las empresas se pueden considerar prácticamente nulas.

En este capítulo se buscó explicar los principales conceptos en relación con el proceso estratégico y cómo éste es ejecutado al interior de la empresa; sobre todo, aquellas estrategias que son ejecutadas tal como se planificaron, y por tanto requieren de ciertos insumos para ser diseñadas y realizadas de dicha forma.

Por los motivos antes expuestos, es importante definir para esta investigación las teorías y conceptos utilizados, que permiten explorar el proceso estratégico al interior de las grandes empresas ecuatorianas.

Tras la revisión no se encontró un modelo sobre el proceso estratégico al interior de las empresas en Latinoamérica; estos casi en su totalidad son exploratorios y no son concluyentes. Por tal motivo, se analizó la literatura en general sobre el proceso estratégico en las empresas, sin dar un enfoque directo al caso latinoamericano, sino, más bien, a modelos generales.

En la mayoría de la bibliografía revisada, se identificó que el proceso estratégico está compuesto por las siguientes tres partes: (a) formación de la estrategia, (b) implementación de la estrategia; y (d) medición o valoración de la estrategia.

Sin embargo, al interior de dicho macroproceso existen diferentes pasos adicionales que suceden de manera previa o simultánea, y que juegan un rol fundamental en la correcta

implementación de las estrategias. Por ello es que en este estudio se incluye el proceso de aprobación de la estrategia, lo cual implica que la formación y aprobación de la estrategia no necesariamente son realizadas por las mismas personas. A su vez, se incluye el proceso de comunicación de la estrategia, que también no siempre es realizada por quienes la implementan. Por último, se incluye en los apéndices un análisis detallado de la bibliografía de cada uno de los puntos tratados en el Capítulo 2.

Conclusión

El proceso estratégico al interior de las empresas se da en forma ordenada, lo que implica el seguimiento de pasos y la definición de responsables en cada uno de ellos, a lo largo de todo el proceso. Dentro del proceso estratégico, la alta gerencia juega un rol importante, al ser la responsable de supervisar el proceso de manera integral y holística, que puede lograrse con su intervención directa o mediante herramientas de control (indicadores y otras).

La revisión de la literatura muestra que no existe hasta el momento un consenso general aceptado sobre el proceso estratégico al interior de las empresas, acompañado de una única definición sobre el significado de estrategia empresarial.

Tampoco se conoce al presente de investigaciones en Ecuador sobre gestión estratégica en las empresas, y menos aún acerca del proceso estratégico al interior de las grandes empresas. Esta falta de investigaciones genera la necesidad de describir y en cierta forma entender cómo los procesos al interior de las empresas han permitido que algunas sobresalgan sobre otras a nivel social y, a su vez, pese a este éxito, que no hayan logrado sobresalir de manera significativa en el mercado internacional; que también es un rasgo del sector empresarial de la región, con pocos casos exitosos a nivel internacional.

Esta realidad impulsa aún más la necesidad de contar con estudios exploratorios que permitan hacer un primer acercamiento a este fenómeno. Así mismo, es importante expandir

el conocimiento sobre el proceso estratégico dentro de empresas en países emergentes, ya que la mayoría de estos estudios fueron realizados en países desarrollados, comprobándose que los resultados de una misma metodología de estudio tienden a variar cuando estos se realizan en diferentes contextos (Easley et al., 2013).

Finalmente, la expansión del conocimiento sobre el proceso estratégico permitirá entender de mejor manera cómo ciertas empresas son exitosas en determinados entornos, y a la vez aportar al desarrollo de estrategias para empresas que busquen lograr resultados similares. Distintos estudios muestran que los emprendimientos ecuatorianos son principalmente el resultado de la necesidad, y que estos solo se orientan a cubrir la demanda de los mercados internos (Lasio, Caicedo, Ordeñana & Izquierdo, 2014).

De ese modo, el uso del caso ecuatoriano para expandir el conocimiento sobre el proceso estratégico es adecuado, y podrá servir de base para que los futuros emprendimientos empresariales utilicen estos resultados y los mejoren.

Capítulo 3: Método

La selección del método a ser utilizado depende de la naturaleza del problema a ser investigado (Myers, 2013). Esta investigación responde al paradigma pospositivista, ya que busca entender de manera subjetiva un fenómeno social, y de allí que el presente estudio sea cualitativo exploratorio (Creswell, 2013).

Este trabajo se realizó también con el método de estudio de múltiples casos, que plantea una estrategia de investigación empírica sobre un fenómeno contemporáneo, dentro de un contexto particular de la vida real y uso de múltiples fuentes de evidencia (Stake, 2013). Con la aplicación de entrevistas semiestructuradas, se exploró el proceso estratégico en las grandes empresas de Ecuador, y se obtuvieron datos blandos para explicar y entender datos duros (Mintzberg, 1977).

La muestra objeto de estudio comprende a aquellas empresas en Ecuador que fueron clasificadas como grandes por el INEC, según los lineamientos de la CAN para la clasificación de las empresas en la región, que además sirve para su comparación (Luis, 2015).

Otra característica considerada fue que las empresas seleccionadas tuvieran al menos cuatro años de funcionamiento. Asimismo, la muestra se construyó con el método de muestreo por conveniencia y de bola de nieve, teniendo en cuenta la dificultad de acceder a las empresas objeto de estudio.

En una primera fase, se realizaron los acercamientos a aquellas empresas que consintieron ser parte de la investigación; y con recomendación de estas, se acudió a otras empresas similares. Mientras que en una segunda fase, se aplicó un método de bola de nieve, a partir de las referencias logradas de las primeras empresas entrevistadas.

En cuanto al método de levantamiento de datos o evidencias, se realizó mediante entrevistas a profundidad semiestructuradas, en sesiones únicas a gerentes generales o

directivos de grandes empresas de Ecuador. Las entrevistas se realizaron entre noviembre de 2015 y junio de 2016, debido a la dificultad de contactar a los entrevistados. Las entrevistas fueron grabadas con autorización de los entrevistados, y transcritas con uso del *software* F4transkript; luego, fueron codificadas con el *software* ATLAS.ti , que permite evidenciar las distintas etapas del estudio.

En el análisis individual de los casos, se utilizaron las transcripciones de las entrevistas además de los registros de levantados por el entrevistador; y terminado el análisis individual, se realizó un estudio individual y transversal de los casos.

Diseño de Investigación

Esta investigación es exploratoria, orientada a describir la manera en cómo las altas gerencias de las empresas ecuatorianas aplican los conceptos de gestión estratégica en su toma de decisiones. Durante la investigación, se utilizó la lógica inductiva en las fases de codificación de la información. La investigación se enfocó en explorar el proceso estratégico al interior de las grandes empresas de Ecuador. El uso de un estudio exploratorio se justifica al no existir hasta la fecha investigaciones similares en el país ni en la región (Creswell, 2012).

De igual manera, la presente investigación fue aplicada sobre un tema no abordado antes, sobre el grupo objeto de estudio (Austin, 2002, 2008; Porporato, 2009). Si bien pueden existir estudios similares en otros países, se puede considerar que es la primera vez que se realiza uno de ese tipo en Ecuador, y por ello su importancia.

El estudio también es de carácter cualitativo, por la aplicación del método de estudio del caso, que permite al investigador reconstruir eventos y experiencias en donde no puede participar, así como responder por qué y cómo ellos sucedieron (Rubin & Rubin, 2011; Yin, 2011b).

La investigación recogió los aportes de la literatura, así como las recomendaciones de expertos pertenecientes a la Strategic Management Society (SMS), al igual que las recomendaciones metodológicas de distintos instructores del ATLAS.ti.

También se utilizó el estudio de múltiples casos, para el respectivo contraste entre sí, con el fin de analizar las condiciones bajo las cuales ciertos descubrimientos pueden ser replicados (Yin, 2011a). Con este análisis se obtuvieron resultados similares o de ‘replicación directa’, y resultados contrarios o de ‘replicación teórica’ (Silverman, 2013). Para esta investigación, el proceso de aplicación del método del caso estuvo se dio en los siguientes seis pasos: (a) planificación del estudio; (b) diseño del estudio; (c) preparación del trabajo de campo; (d) recolección de la información; (e) análisis y codificación de la información recolectada; y (f) conclusiones de la investigación junto con la difusión de las mismas.

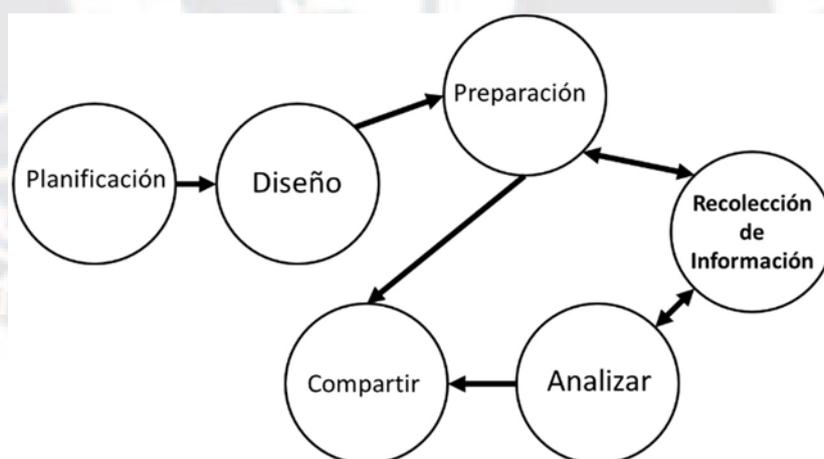


Figura 11. Proceso de aplicación del método del caso.

Adaptado de “Case Study Research: Design and Methods”, de R. K. Yin, 2013a, p. 26.
Thousand Oaks, CA: SAGE.

Teniendo en cuenta la dificultad de acceso a la población objeto de estudio, las empresas que forman parte de la investigación son aquellas que manifestaron su aceptación de participar en la misma. El acercamiento a las empresas se realizó mediante distintas vías, entre ellas: (a) bases de correo electrónico de cámaras de comercio e industria del Ecuador;

(b) mediante amistad previa con los representantes de las empresas; (c) a través de alumnos que trabajan en dichas empresas; y (d) mediante la red profesional LinkedIn.

Los datos obtenidos fueron transcritos con el *software* f4traskript y analizados y codificados con técnicas de análisis de discurso con ayuda del programa ATLAS.ti , version 7.5.2 (Cortazzi, 2014; Creswell, 2012; Friese, 2014a; Saldaña, 2012). El *software* ATLAS.ti permitió realizar un análisis individual de cada uno de los casos y de la literatura recopilada, para determinar códigos y conceptos relevantes que posteriormente posibilitaron la realización de un análisis transversal o comparativo entre casos, también conocido como análisis de ‘múltiples casos’ (Stake, 2013).

Pertinencia del Diseño

En las investigaciones de tipo cualitativo es posible utilizar distintos métodos de investigación, aunque no existe aún una tipología definida de todos los métodos posibles de investigación cualitativa. No obstante, los 12 métodos más utilizados son: (a) investigación para la acción, (b) investigación basado en el arte, (c) autoetnografía, (d) estudio del caso, (e) teoría crítica, (f) análisis del discurso, (g) etnografía, (h) etnometodología, (i) teoría fundamentada, (j) investigación narrativa, (k) historia oral, y (l) fenomenología (Yin, 2015). Yin (2013a) indicó que para definir cuál de estos metodos conviene utilizar, se debe cumplir con tres condiciones: (a) tipo de preguntas de la investigación, (b) control sobre el comportamiento de los eventos, y (c) enfoque sobre eventos actuales o historicos.

De acuerdo con lo anterior y revisándose la Tabla 3, se observa que esta investigación es del tipo del método de estudio del caso, al estudiar a profundidad un evento contemporano en su contexto real, sobre el que no se tiene ningún control de comportamiento.

Se debe tener en cuenta que con el método de estudio del caso pueden probarse teorías, además de comprenderse el comportamiento humano, que rara vez tiene una explicación simple (De Massis & Kotlar, 2014; Tsang, 2014). Adicionalmente, los estudios

de casos permiten entender cómo están sucediendo las cosas en ciertas circunstancias (Stake, 2013), así como crear documentos de fácil lectura y comprender eventos en su estado natural (Yin, 2015).

Se puede afirmar que la investigación busca generar conclusiones válidas y aplicables en cada uno de los casos de estudio, ya que son hechos verificables y generaron información obtenida mediante la aplicación del método, por lo que también es inductiva. Se debe tener en cuenta que el método de estudio del caso es una estrategia de investigación orientada a entender las dinámicas presentes en situaciones particulares (Tsang, 2014) pero tiene ventajas y desventajas.

Las ventajas, según Vissak (2010), son: (a) se puede utilizar en múltiples disciplinas científicas; (b) es útil para generar o especificar teorías sobre un tema en determinado; (c) permite explicar nuevas y complejas dinámicas; (d) hace un análisis holístico de la realidad; (e) permite realizar un estudio teórico y empírico al mismo tiempo; (f) la información puede ser obtenida por métodos cuantitativos y cualitativos; y (g) tiene flexibilidad para manejar la secuencia de información y agregar nuevas preguntas.

A pesar de aquellas ventajas, la principal desventaja del método de estudio del caso radica en que es poco apreciado y considerado como una metodología de investigación débil, haciendo que sea difícil su aceptación en muchos *journals* de investigación (Vissak, 2010). Sin embargo, es importante precisar que este método requiere mucho tiempo y esfuerzo, tanto para el levantamiento de información, como en la codificación e interpretación de los datos (Yin, 2011a). Asimismo, este método se ve limitado por la imposibilidad de tener acceso a cierto tipo de información confidencial.

Por una parte, el método del caso es un tipo de investigación empírica sobre fenómenos contemporáneos a profundidad y en su contexto real (Yin, 2013a). El estudio en profundidad requiere la realización de trabajo de campo y el uso de herramientas, como la

entrevista a profundidad (Brinkmann, 2013). Es importante resaltar que el método aplicado en esta investigación es el análisis del caso, que puede ser intrínseco cuando el objetivo es analizar el caso en sí mismo (Stake, 2013). No obstante, al haber sido el interés del estudio ir más allá de cada caso por separado, el método aplicado fue el instrumental; es decir, que cada caso fue un instrumento del estudio global (Stake, 2013).

En este estudio, la empresa fue la principal unidad de análisis, y a su vez el caso de estudio. El método de investigación utilizado es el de análisis de múltiples casos, de manera holística; es decir, no existieron sub unidades de análisis al interior de cada uno de los casos, tal como se puede corroborar en el segundo cuadrante de la Figura 12.

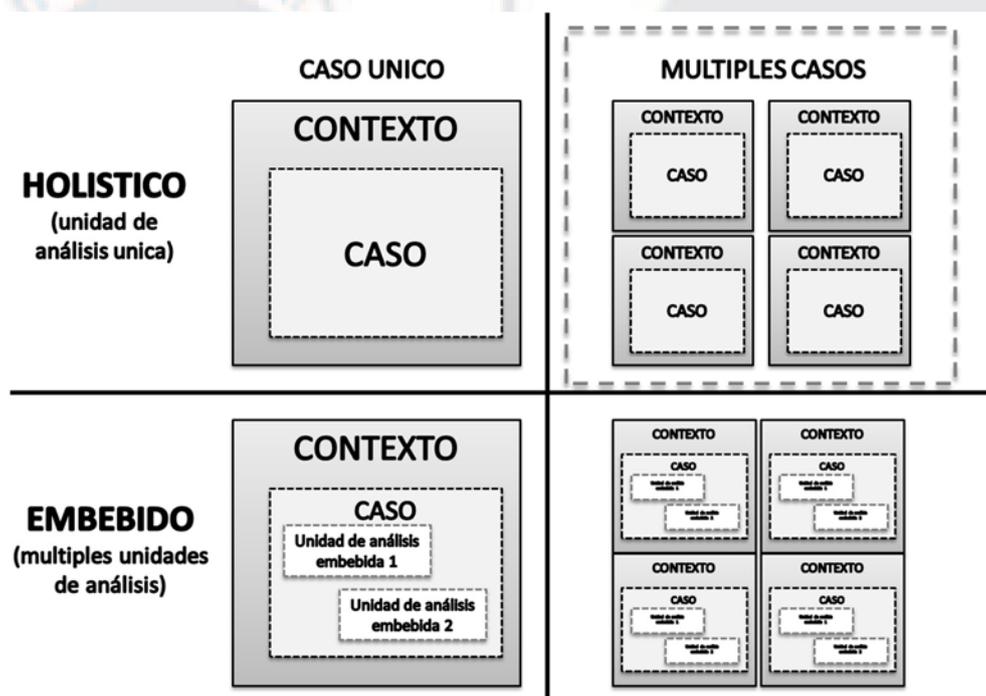


Figura 12. Tipos de diseño básico para estudios del caso.

Adaptado de “Case Study Research: Design and Methods”, de R. K. Yin, 2013a, p. 50.

Thousand Oaks, CA: SAGE.

Finalmente, la aplicación del método de estudio de múltiples casos es una estrategia de investigación adecuada, porque permite explorar en profundidad el proceso estratégico al

interior de cada una de las empresas o casos estudiados, y a su vez realizar un análisis comparativo entre ellos.

Preguntas de Investigación

El éxito de una investigación cualitativa se determina con la definición de la pregunta de investigación y de las preguntas específicas. En esta investigación, se detalla en el Apéndice O el procedimiento de la entrevista, que contiene una guía de cómo se realizó la entrevista semiestructurada, que contiene las preguntas que se buscaron responder.

Este estudio tiene como objetivo principal explorar el proceso estratégico al interior de las grandes empresas del Ecuador, siendo la pregunta principal: ¿cómo se genera e implementa la estrategia en las grandes empresas ecuatorianas?

Al ser este un estudio cualitativo exploratorio sobre la forma en que se generan e implementan las estrategias en las empresas en Ecuador, se busca asimismo responder las siguientes preguntas: (a) ¿cómo se forman las estrategias al interior de las empresas y quiénes son los responsables de este proceso?; (b) ¿cómo comunican las estrategias al interior de las empresas?; (c) ¿cómo se implementan las estrategias al interior de las empresas y quiénes son sus responsables?; y (d) ¿cómo valoran las empresas el éxito de sus estrategias?

El levantamiento de la información se realizó por medio de 11 preguntas a los entrevistados (que se encuentran en el Apéndice O). Las preguntas tenían como objetivo comprender la manera en que funcionan las empresas ecuatorianas en relación con la gestión estratégica. Con esta información, se logró explorar y describir el proceso estratégico al interior de las grandes empresas de Ecuador; proceso que se encuentra explicado al detalle en el presente capítulo.

Población

En la investigación cualitativa es importante conocer a la población del estudio antes de que se comience con la selección de la muestra (Menéndez, Merlino, Baer, Beltramino &

Puebla, 2008). Por ello, hay que familiarizarse con la realidad social y/o cultural objeto de estudio.

La definición de la población de manera adecuada es una tarea algo compleja, ya que no existe una definición general aceptada y que haya sido aplicada antes para caracterizar a grandes empresas ecuatorianas de éxito. A pesar que existen estudios sobre el proceso estratégico al interior de las empresas en otros países de la región (Baracaldo et al., 2011; Camones et al., 2009; Porporato, 2009), se debe de tener en cuenta que las realidades de cada país son distintas en función al tamaño del mercado y a las estructuras sociales existentes. No obstante, se recomienda que, para la investigación social, se utilice estadística basada en registros; sobre todo de una agencia oficial de estadística nacional, para lograr comparabilidad internacional (Luis, 2015). Por tal motivo, la presente investigación utiliza la clasificación de empresas del Sistema Estadístico Nacional (SEN), el mismo que sustenta en la Resolución N° 1273 de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), y utiliza la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU). El SEN clasifica a las empresas ecuatorianas en función de su tamaño, como se aprecia en la Tabla 4.

Según el INEC (2014a), al año 2013 existían 810,272 empresas en Ecuador, de las cuales 3,883 se categorizaban como gran empresa; es decir, solo un 0.5% del total en el país; mientras que en la base del DICE se incluye a un mayor número de instituciones conforme a una definición más amplia de empresas, que incluye a: (a) aquellas de Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano (RISE); (b) persona natural no obligada a llevar contabilidad; (c) persona natural obligada a llevar contabilidad; (d) sociedad con fines de lucro; (e) sociedad sin fines de lucro; (f) empresa pública; (g) institución pública; y (h) economía popular y solidaria. Sin embargo, la población a la que se enfoca esta investigación son las sociedades con fines de lucro.

Tabla 4

Clasificación de Empresas Según Tamaño

Clasificación de la empresa	Volúmenes de venta anuales en	
	USD	
		Personal ocupado
Micro empresa	Menor a 100,000	De 1 a 9
Pequeña empresa	De 100.000 a 1'000,000	De 10 a 49
Mediana empresa A	De 1'000,001 a 2'000,000	De 50 a 99
Mediana empresa B	De 2'000,001 a 5'000,000	De 100 a 199
Grande empresa	De 5'000,001 en adelante	De 200 en adelante

Nota. Adaptado “Metodología directorio de empresas y establecimientos”, del INEC, 2014a, p. 21. Quito, Ecuador: Autor.

En la Tabla 5, se observa que si bien las grandes empresas con fines de lucro representan apenas el 4.9% del total de empresas del país, son las que más facturan y generan empleo.

Tabla 5

Estructura de Empresas Según Tamaño (Años 2012 - 2013)

Tamaño de Empresas	Año 2012		Año 2013	
	Número de Empresas	Porcentaje (%)	Número de Empresas	Porcentaje (%)
Microempresa	31,321	52.0	29,148	48.4
Pequeña empresa	19,302	32.1	19,077	31.7
Mediana empresa “A”	3,658	6.1	3,791	6.3
Mediana empresa “B”	3,114	5.2	3,324	5.5
Grande empresa	2,805	4.7	2,977	4.9
Total	60,200	100	58,317	96.9

Nota. Adaptado “Metodología directorio de empresas y establecimientos”, del INEC, 2014a, p. 31. Quito, Ecuador: Autor.

Selección de los Casos

Para la selección de casos, Yin (2013a) sugirió que el investigador debe tener suficiente acceso a la información de casos potenciales. Con dicho acceso se debe seleccionar aquellos casos que puedan clarificar de mejor manera las preguntas de la investigación. En el

presente caso, la selección se realizó primero tomando casos iniciales para analizar la información, y los siguientes fueron escogidos tras una refinación de categorías. Este proceso se mantuvo hasta que el aumento del tamaño de la muestra no proveyó mayor información; a esto se conoce como ‘saturación de información’ (Ritchie, Lewis, Lewis, Nicholls & Ormston, 2013). Se debe tener en cuenta que saturación de información no es lo mismo que repetición de eventos (Charmaz, 2014).

Muestreo

En todo tipo de investigación la muestra puede ser probabilística o no probabilística, siempre que se cumpla el objetivo de la investigación y que la muestra seleccionada sea representativa (Leavy, 2014). Todo esfuerzo para definir y clasificar los casos de forma estándar con fines de investigación no ha tenido éxito. Por ello, en toda investigación la selección de los casos siempre se debe realizar buscando que esta se adapte a su propósito (Baker, Edwards & Doidge, 2012). Es así que la noción de representatividad varía en la investigación cualitativa, ya que esta busca lograr la ejemplaridad con los datos levantados y no con la representación estadística (Silverman, 2013).

Para otros autores, se debe contar con al menos seis participantes para realizar una investigación cualitativa. No obstante, en la presente investigación se contó con una muestra mínima aceptable de 15 participantes (Mason, 2010), cuya selección realizó con los procedimientos sugeridos por Charmaz (2014), Creswell (2012), Maxwell (2012), Stake (2013) y Yin (2015).

Por lo general, los estudios cualitativos no utilizan el muestreo probabilístico, sino un ‘muestreo de propósito’, y luego un ‘muestreo de bola de nieve’, que buscan seleccionar escenarios particulares, características determinadas, personas o eventos de manera intencional, para proveer información importante que no pueda ser obtenida con la aplicación de otros medios (Dragan & Isaic-Maniu, 2013; Maxwell, 2012).

El ‘muestreo de propósito’ seleccionado para esta investigación tiene como objetivo: (a) identificar casos típicos y/o representativos de grandes empresas en Ecuador; (b) asegurar la conveniencia del investigador al acceso a los datos de forma rápida; (c) asegurar que dentro de los casos seleccionados se acceda a los distintos posibles rangos de características (*maximun variation sample*); y (d) asegurar la disposición de casos que puedan ayudar a responder las preguntas de la investigación (Maxwell, 2012).

El ‘muestreo de bola de nieve’ seleccionado para esta investigación tiene como fin utilizar las redes sociales existentes entre los entrevistados (Dragan & Isaic-Maniu, 2013), lo cual permitiría contar con un grupo cada vez mayor de posibles participantes, al existir el supuesto vínculo entre la muestra inicial y los posibles entrevistados (Thompson, 1997). Esto posibilitó durante la obtención de datos, un rápido acceso a la información, lo cual ratifica que es un método aplicado con frecuencia para realizar investigaciones cualitativas mediante entrevistas (Brinkmann, 2013).

Por último, el proceso de incluir nuevos casos continuó durante toda la investigación, hasta el momento en el que no se logró obtener información adicional, punto conocido como ‘saturación teórica’ (Glaser & Strauss, 1967).

Los criterios utilizados en la selección de los casos fueron dados tras lograrse la saturación de la información obtenida. Creswell (2012) recomendó que se deben tener entre cinco y 25 entrevistas para realizar estudios fenomenológicos; y entre 20 y 30, para teóricos. No obstante lo anterior, otros autores –como Kuzel (1992)– propusieron entre ocho y 12 entrevistas para una muestra homogénea; y entre 12 y 20, cuando se busca lograr una máxima variación. Tomando estas sugerencias en cuenta, para la presente investigación se realizaron 21 entrevistas, en aras de cumplir el mínimo sugerido por los autores, y alcanzar un punto de saturación.

En las investigaciones cualitativas lo que se busca es lograr un punto de saturación, en el cual los nuevos casos no generen información adicional (O'Reilly & Parker, 2012). En la Tabla 6, se muestran las estrategias principales para la selección de los casos, las mismas que sirvieron de base para esta investigación.

Se utilizó la selección orientada a la información, para obtener casos dentro de las cuatro posibles dimensiones, de tal manera que la información obtenida permita a su vez lograr un punto de saturación. Flyvbjerg (2006) señaló que la determinación del tipo de caso se realiza de manera intuitiva; sin embargo, esta debe ser explicada para que sea entendida y aceptada por otros investigadores. En esta investigación se definieron a los casos extremos como aquellos que presentaron características completamente diferentes a todos los otros casos en cuanto a la forma en que se maneja la estrategia al interior de estas empresas. Es decir, con características de comportamiento poco comunes, que a su vez sirven como pruebas de verificación.

En cuanto a los casos de máxima variación, en la presente investigación son aquellos que mantienen en común el hecho de ser grandes empresas de Ecuador, que a su vez provienen de una muestra heterogénea de industrias. Con ello, se abarcó la diversidad de manejo de la gestión estratégica al interior de las empresas ecuatorianas; o sea, se cubrió el rango de las distintas industrias, desde la alimentaria hasta del sistema financiero, seguros y empresas petroleras.

En cuanto a los casos críticos, en esta investigación son aquellos cuyas características y tipos de industria sirven de referencia o marco lógico para el resto de la población objeto de estudio. La definición de este tipo de casos se da principalmente por el tamaño de la empresa en la economía del país.

Tabla 6

Estrategias para la Selección de Muestras y Casos

Tipo de Selección	Propósito
A. Selección Aleatoria	Se busca evitar sesgos sistemáticos. El tamaño de la muestra es decisivo para la generalización
1. Muestra Aleatoria	Para lograr una muestra representativa que permite una generalización para toda la población.
2. Muestra Estratificada	Para lograr la generalización dentro de grupos seleccionados dentro de una población.
B. Selección Orientada a la Información	Se busca maximizar la utilidad de la información de muestras pequeñas o casos únicos. Los casos son seleccionados en base de las expectativas del contenido de información.
1. Casos Extremos/Desviación	Para obtener información sobre casos inusuales, los cuales pueden ser especialmente problemáticos o especialmente buenos en un sentido más específico.
2. Casos de Máxima Variación	Para obtener información sobre la significancia de varias circunstancias sobre el proceso del caso y sus resultados. (por ejemplo: varios casos que son diferentes en una dimensión: tamaño, tipo de organización, locación, etc.).
3. Casos Críticos	Para obtener información que permita realizar deducciones lógicas del tipo, "Si esto (no) es válido para este caso, entonces (no) se aplica para todos los casos".
4. Casos Paradigmáticos	Para desarrollar una metáfora o establecer una escuela sobre el tema al cual pertenece el caso.

Nota. Adaptado de "Five Misunderstandings about Case-Study Research", de B. Flyvbjerg, 2006. *Qualitative Inquiry* 12(2), p. 239.

Es decir, corresponde a empresas que no solo son líderes en su sector, sino también frente al resto de industrias, sobre todo por su monto de facturación anual. La clasificación de casos para este estudio se pueden observar en la Tabla 7.

Tabla 7

Clasificación de los Casos

Casos	Casos Extremos	Máxima Variación	Casos Críticos	Casos Paradigmáticos
Caso 1		X		
Caso 2				X
Caso 3		X		
Caso 4		X		
Caso 5	X			
Caso 6		X		
Caso 7		X		
Caso 8			X	
Caso 9		X		
Caso 10		X		
Caso 11		X		
Caso 12	X			
Caso 13		X		
Caso 14			X	
Caso 15		X		
Caso 16			X	
Caso 17		X		
Caso 18		X		
Caso 19		X		
Caso 20				X
Caso 21		X		
Total	2	14	3	2

Nota. Los casos están clasificados en función de sus características y el aporte de información que brindan al estudio.

Recolección de Datos

El proceso de recolección de datos en este tipo de investigación no tiene un momento determinado, y el mismo dependerá de la manera en que el investigador haya decidido hacerlo (Stake, 2013). La recolección de la información por lo general es extensiva y requiere de múltiples fuentes de información (Creswell, 2012). Por ejemplo, Yin (2013a) sugirió seis distintas fuentes de información: (a) documentos, (b) registros, (c) entrevistas, (d) observación directa, (e) participación de observación, y (f) artefactos físicos.

En esta investigación, la principal fuente de información fueron las entrevistas a profundidad a los principales directivos de las empresas seleccionadas. Teniendo en cuenta que se trabajó con grandes empresas de Ecuador, se logró un fácil acceso a reportajes sobre dichas empresas en revistas de negocios y diversos medios de comunicación. De igual manera, se utilizó información generada por la propia empresa, como: (a) catálogos, (b) páginas de internet, (c) videos institucionales, (d) afiches, y (e) otros. Toda esta información acopiada fue procesada con el *software* ATLAS.ti , mediante un proceso de codificación abierta en la fase inicial.

Protocolo del Caso

El protocolo del caso corresponde a un plan de trabajo seguido por el investigador para realizar un trabajo ordenado, sin descuidar ningún detalle. A su vez, permitió que el investigador cuente con las herramientas necesarias que le permitan obtener de manera adecuada la información requerida para la investigación, evitando en todo momento la posibilidad de variación y posteriores errores en la codificación y análisis de los mismos (Myers, 2013). En esta investigación, el protocolo de la investigación se presenta en el Apéndice I.

Casos Piloto

Yin (2015) mencionó que el uso de casos piloto permite la mejora y refinamiento de uno o más aspectos antes de realizar el estudio final. De igual manera, al no existir experiencia suficiente sobre el caso, el investigador aportará con temas éticos; es decir, temas aportados desde el exterior. No obstante, como estos temas podrían no calzar de manera adecuada con las escenarios de la investigación, serían modificados, con lo cual se convertirían en temas éticos (Stake, 2013).

Las tres primeras entrevistas fueron realizadas por razones de conveniencia a empresas que decidieron participar más de una vez en la presente investigación, informándoles desde un inicio que sus entrevistas serían tomadas como casos piloto. Esto permitió en primer lugar seleccionar las herramientas correctas de almacenamiento de información, al igual que el *software* a ser utilizado para la transcripción. A su vez, estas entrevistas permitieron probar y mejorar la guía de entrevistas a través de la inclusión e eliminación de preguntas, junto con el mejor entendimiento del proceso por parte del entrevistador. Se puede decir que estas entrevistas sirvieron de entrenamiento previo a la investigación de campo.

Siguiendo las recomendaciones que Yin (2013a) sugirió sobre la importancia de mantener la cadena de evidencia en todo momento, los reportes de los casos pilotos contuvieron información detallada sobre las mejoras en el diseño de la investigación, al igual que las decisiones tomadas a partir de los problemas encontrados.

Fuentes de evidencia

Con el objetivo de levantar información confiable y contrastada, la investigación utilizó en cada caso al menos tres fuentes de evidencia, lo cual permite realizar una triangulación entre los datos obtenidos durante las entrevistas de profundidad. Asimismo, se aseguró que las conclusiones generadas se basen en múltiples fuentes de evidencia.

Durante esta investigación, la principal fuente de información fueron las entrevistas a profundidad, que fueron realizadas entre casi 30 y 130 minutos. Sin embargo, antes de la realización de las entrevistas, se mantuvo una conversación de 20 a 30 minutos con cada uno de los participantes, para informar sobre el cometido de la investigación y generar confianza en los mismos, con el fin de obtener respuestas más claras a las preguntas planteadas. Luego de cada entrevista, también se conversó con los participantes para brindar más alcances de la investigación y solicitar referidos con el objeto de ampliar el tamaño de la muestra.

La confianza entre el entrevistado y el entrevistador permitió asegurar que los participantes autoricen el uso de la información de sus empresas en esta investigación y que se publiquen los resultados. A pesar de esto, se dio el caso de que una empresa –tiempo después de la entrevista– solicitó la eliminación de la información que ofreció y no se le incluyera en la muestra.

Se debe entender que la recolección de datos consiste no solo en grabar datos en forma mecánica, sino que deben ser bien interpretados y contrastados durante la investigación (Rubin & Rubin, 2011). El proceso de construcción de la cadena de evidencia se observa en la Tabla 8.

Tabla 8

Proceso de Recolección y Manejo de Datos

Pasos	Proceso
Primer paso	Recolectar datos para el estudio del caso. Consiste en recolectar toda la información posible de la organización, las personas o eventos que se estudia.
Segundo paso	Construir una base de datos de los casos Organizar, clasificar y editar material recolectado para condensarlo.
Tercer paso	Escribir la narración del o los caso.

Nota. Adaptado de “Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice”, de M. Q. Patton, 2014, p. 185. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Esquema de las entrevistas

Se contactó a los posibles entrevistados mediante correo electrónico o por mensaje de texto en la plataforma de LinkedIn, adjuntándose una carta de presentación del investigador, en la cual se invitaba a participar en el estudio y explicaba sus propósitos (véase el Apéndice L). Si la respuesta era favorable, se procedía a fijar lugar, fecha y hora para realizar las entrevistas, tratando a todo momento que esto no interrumpa las actividades normales de los entrevistados. En varios casos, las entrevistas fueron realizadas a través de Skype por motivos logísticos y de tiempo, tanto de los entrevistadores como de los entrevistados. Dentro de los motivos más comunes para realizar la entrevistas por Skype o teléfono, se encontraron: (a) imposibilidad de fijar una hora exacta de entrevista, por lo cual se definieron posibles ventanas de tiempo para realizarlas, tras lo cual el entrevistador era comunicado con pocos minutos de anticipación acerca de la hora exacta en la que el entrevistado podía responder las preguntas; y (b) motivos laborales o personales de los entrevistados, que se encontraban en ciudades distintas a la locación del entrevistador.

Es importante señalar que en muchos casos existió desconfianza por parte de los entrevistados en participar en la investigación. Al momento de realizar esta investigación, Ecuador se encontraba en una coyuntura de inestabilidad política y económica, lo cual se comprueba al revisar los índices de crecimiento económico de los años 2015 y 2016.

Dicha incertidumbre fue la causa de la desconfianza por parte de los entrevistados para participar en cualquier tipo de investigación. Inclusive, en ciertos casos, los entrevistados solicitaron que se suspenda la grabación para realizar comentarios.

Al inicio de la entrevista, se explicaba al entrevistado los objetivos generales de la investigación, la confidencialidad de la información, el uso que se daría a la misma, y se les solicitó llenar una carta de consentimiento informado, en la que ellos autorizaban la grabación de la entrevista y el uso confidencial de la información. Todas las entrevistas

fueron realizadas bajo el procedimiento que se muestra en el Apéndice O, que corresponde a entrevistas semiestructuradas. Es importante tener en cuenta que la entrevista a profundidad es uno de los instrumentos de recolección de información de datos más utilizado, se realiza de manera personal o mediante teléfono (Rubin & Rubin, 2011; Silverman, 2013).

Se debe diferenciar entrevistas estructuradas de semiestructuradas, y de no estructuradas. Las entrevistas estructuradas son realizadas sobre todo con preguntas organizadas y cerradas, cuyos resultados arrojan información cuantitativa antes que cualitativa (Brinkmann, 2013). En el caso de las entrevistas semiestructuradas y no estructuradas, la diferencia radica en que la primera busca responder a una serie de preguntas del investigador, mientras que la segunda es una conversación guiada en la cual surgen preguntas según vaya entendiendo el entrevistador.

La recolección de los datos para esta investigación se dio principalmente a través de entrevistas a profundidad semiestructuradas, que ofrecen las siguientes ventajas:

- Logra superar el bajo nivel de respuestas que por lo general se presenta en la aplicación de las encuestas (Turner III, 2010).
- Permite explorar actitudes, valores, creencias y motivos de los entrevistados (Ritchie et al., 2013).
- Permite evaluar la validez de las respuestas mediante la observación de indicadores no verbales, sobre todo en temas sensibles (Bryman, 2012).
- Facilita y asegura que todas las respuestas lleguen a ser respondidas por el entrevistado (Rubin & Rubin, 2011).
- Asegura que el entrevistado sea realmente quien responda las preguntas y que no pueda recibir ayuda para responder las preguntas (Rubin & Rubin, 2011).

Consentimiento Informado

Para seguridad del entrevistador y de los participantes del estudio, es importante que exista un consentimiento informado a priori. En toda investigación cualitativa se debe siempre recalcar los tres tipos de permisos que puede otorgar un entrevistado: (a) permiso para que se grabe la entrevista, (b) permiso para el uso de la grabación en el estudio, y (c) publicación de la grabación o su transcripción (Corbin & Strauss, 2014).

En esta investigación, se solicitó permiso para grabar las entrevistas, usarlas en la investigación, y publicarlas parcialmente sin identificar la empresa y ni al participante, asegurando que ambos no sean reconocidos. Estos permisos se obtuvieron con la firma de un consentimiento informado por parte de cada uno de los entrevistados. Una copia del consentimiento informado fue entregada a los participantes y su original el investigador la mantiene archivada, como respaldo de la aceptación de participación y el empleo de la información con fines académicos pertinentes.

El único incentivo que se ofreció a los participantes en la investigación fue acceder a los resultados del estudio cuando este fuera publicado. El formato del consentimiento informado se encuentra en el Apéndice K.

Confidencialidad

Para proteger la seguridad y privacidad de las empresas y de los participantes del estudio, sus nombres fueron reemplazados por códigos. Las grabaciones y filmaciones fueron archivadas y codificadas de manera tal que no se pueda identificar el nombre de la empresa ni a los participantes.

Los documentos de las grabaciones, transcripciones, imágenes y otros, fueron codificados con el *software* ATLAS.ti, siguiendo los lineamientos del protocolo de la investigación.

Por último, se garantizó que con ninguna información resultante de la investigación, que posteriormente fuera publicada, se podrá identificar de manera directa o indirecta a los participantes.

Localización Geográfica

La investigación fue realizada en empresas ecuatorianas ubicadas dentro del territorio nacional, en distintas ciudades. Ecuador es un país de América del Sur que limita al norte con Colombia, al sur y este con Perú, y al oeste con el océano Pacífico; además, cuenta con 14.3 millones de habitantes (INEC, 2014a). Las empresas participantes en el estudio fueron de: Quito, Guayaquil, Cuenca, Loja y Manta, siendo las dos primeras las principales ciudades del país, que concentran el mayor movimiento de económico.

Instrumentos

Para la obtención de la información, se elaboró un procedimiento de entrevistas como el que se observa en el Apéndice O; al igual que un protocolo de investigación, que se muestra en el Apéndice I. Estos procedimientos permitieron acopiar la información correspondiente al uso de la estrategia al interior en las grandes empresas de Ecuador. Las preguntas incluidas en el procedimiento de la entrevista fueron el resultado de una profunda revisión de la literatura con respecto al proceso de generación e implementación de las estrategias, y de los resultados de las entrevistas realizadas en los casos piloto, que permitieron ir perfeccionando el instrumento.

Procedimiento de Registros de Datos

Los datos fueron registrados de manera individualizada por cada una de las empresas que forman parte del caso de estudio. El manejo y registro de los datos obtenidos se realizó conforme al Protocolo de Manejo y Registro de Datos del Apéndice Q. El protocolo tuvo como objetivo mantener y asegurar la cadena de evidencia durante toda la investigación,

además de ser un respaldo que permitió al investigador analizar la información de manera ordenada y sistemática.

Análisis de Datos

El análisis de los datos, al igual que su obtención, no fue una actividad aislada en el proceso de investigación y pudo iniciarse en cualquier momento. Es así que el proceso de análisis de datos exigió al investigador que dedique tiempo no a tratar de entender el final, el inicio o la mitad del evento o caso, sino a interpretarlos de manera holística y global (Stake, 2013). La investigación fue realizada mediante aplicación del método de estudio de casos múltiples, que permite comparar la información resultante determinando semejanzas y diferencias entre los casos, hasta lograr un punto de saturación. Por tal motivo, cada caso en sí fue un instrumento del estudio global (Stake, 2013). Para el análisis cualitativo de la información de la presente investigación, se aplicó un proceso circular conforme a lo sugerido por Seidel (1998), que debe tener las siguientes características:

- Iterativo y progresivo, puesto que el análisis de la información se continua repitiendo en las distintas etapas de la investigación.
- Recursivo, ya que al aparecer nuevos temas dentro de la investigación pueden hacer que provoquen que se realice la revisión de temas anteriores.
- Holográfico, ya que cada paso en el proceso contiene a todo el proceso de investigación.

De la misma manera, Friese (2014b) sugirió que el proceso en la investigación cualitativa se compone de tres partes principales que interactúan a lo largo de todo el proceso, y que son: (a) notar las cosas; (b) codificar y ordenar las cosas; y (c) pensar sobre las cosas. Estas partes pueden observarse en la Figura 13.

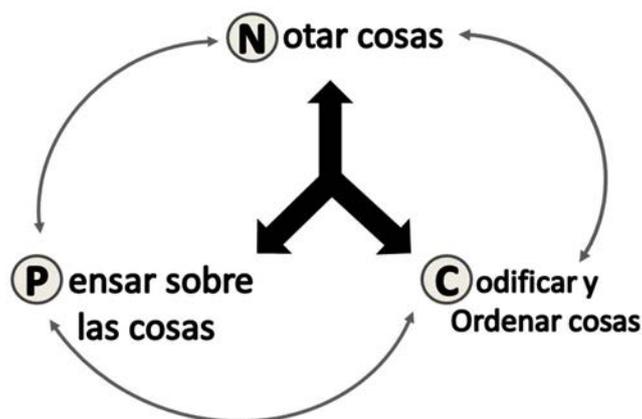


Figura 13. Análisis de datos cualitativos.

Adaptado de “Qualitative Data Analysis. The Ethnograph v5.0: A Users Guide, Appendix E”, de J. V. Seidel, 1998, p. 2. Colorado Springs, CO: Qualis Research.

‘Notar’ corresponde al proceso de realizar observaciones, escribir notas en campo, grabar entrevistas y recolectar documentos e información; todo esto permite mantener un registro de aquello que el investigador ha notado para posteriormente ser ordenado y codificado, en aras de darle sentido (Leavy, 2014). En esta investigación, la principal fuente de información fue la transcripción de las entrevistas semiestructuradas, realizadas a altos ejecutivos de grande empresas ecuatorianas. Estas entrevistas no son más que una conversación entre dos personas en la cual uno de los participantes tiene el rol de investigador (Brinkmann, 2013).

En las entrevistas semiestructuradas la función principal del entrevistador es hacer que el entrevistado haga explícita aquello que hasta ese momento habían sido implícitas (Silverman, 2013). Sin embargo, pese a las ventajas que tiene el uso de entrevistas en la investigación, se debe tener cuidado que en la sociedad se da por hecho que toda entrevista provee información útil y significado. Una entrevista es una negociación donde intervienen: poder, genero, raza y clases sociales (Brinkmann, 2013). Por eso, los resultados obtenidos pueden llegar a ser diferentes a lo que se esperaba obtener. Para la realización de las entrevistas se aplicó el procedimiento de la entrevista, que puede verse en el Apéndice O.

‘Codificar y ordenar cosas’. Una vez que se cuenta con los datos en bruto, se continúa con su ordenamiento. Este proceso fue llamado por Saldaña (2012) ‘codificación de datos’. La codificación es el proceso de dividir o separar el material de la investigación en partes o elementos manejables, que después podrán ser ordenados de modo significativo y comprensible (Creswell, 2012). Para la codificación de datos no existe una metodología estandarizada. Por tal motivo, es importante realizar la investigación de manera adecuada, confiable y viable, lo cual es posible con uso de la inducción analítica (Corbin & Strauss, 2014). En esta investigación, se usaron los métodos propuestos por Saldaña (2012), en su manual de codificación para investigación cualitativa; y los conceptos de codificación de Charmaz (2014).

En la codificación de la información se elaboró un Procedimiento de Codificación de la Información, el mismo que puede ser consultado en el Apéndice R. La información levanta fue codificada con el uso del *software* ATLAS.ti, el mismo que permite mantener un registro claro de la información, codificaciones, memos, diagramas de relación y las conclusiones del estudio. El uso del *software* permitió el manejo de gran cantidad de fuentes de información, asegurando la integridad de la información, para que pueda ser auditada y verificada después, al igual que de los procedimientos utilizados.

‘Pensar sobre las cosas’, que consiste en dar sentido a lo que el investigador va notando a lo largo de la investigación, y que tiene como objetivos principales: (a) clasificar y categorizar lo que se ha recolectado de información; (b) buscar patrones y relaciones entre los datos recolectados y al interior de los mismos; y (c) lograr descubrimientos generales sobre el fenómeno que se está investigando (Friese, 2014). Por eso, este proceso debe ser iterativo, ya que ocurre en todas las partes de la investigación, hasta alcanzarse un punto de saturación que no genera nuevas categorías, ni nuevos temas que aporten a la investigación (Creswell, 2012; Tracy, 2012).

Análisis individual de los casos

Con el uso del *software* ATLAS.ti , se codificó la información de cada uno de los casos. Durante el proceso de codificación, se fueron levantando los aspectos más importantes del proceso estratégico de las empresas participantes. Asimismo, se construyó un diagrama de los integrantes de la muestra, que representa el proceso estratégico, realizándose después la comparación entre las empresas. Al revisar cada uno de estos diagramas, en el Capítulo 4 se observa que cada empresa es única en su forma de actuar. No obstante, existen ciertos patrones similares en la mayoría de las empresas.

Análisis transversal de los casos

Tras el análisis individual de cada uno de los casos, se realizó un análisis conjunto o transversal de los datos. El análisis transversal de los códigos se fue realizando cada vez que se incorporaba un nuevo caso al estudio, lo que permitía a lo largo de la investigación ir comprobando que se cumplan los principios de máxima variación y saturación. Por esta razón, se continuó realizando entrevistas hasta cumplir con estos dos principios. Cuando se llegó al punto de saturación, se analizó mediante el *software* ATLAS.ti la forma en que se encontraban fundamentados cada uno de los códigos en los distintos casos, permitiendo construir una red semántica o diagrama que plantea un modelo emergente entorno al proceso estratégico al interior de la grandes empresas de Ecuador.

Validez y Confiabilidad

Los investigadores reconocen la necesidad e importancia de no solo ser exactos en la medición de la información, sino, además, en la interpretación de los resultados y significado, y de que tenga validez y rigurosidad demostrable (Stake, 2013). Teniendo en cuenta que una investigación es un conjunto lógico de enunciados, es posible juzgar la calidad de cualquier diseño a partir de las siguientes pruebas: (a) confiabilidad, (b) credibilidad, (c) confirmabilidad , y (d) fiabilidad de datos (U.S. Government Accountability Office, 1990).

Para los estudios del caso en gestión estratégica se han determinado cuatro pruebas que permiten maximizar la calidad del estudio. Las cuatro pruebas sugeridas por Gibbert, Ruigrok y Wicki Gibbert (2008), son: (a) validez del constructo, (b) validez interna, (c) validez externa, y (d) confiabilidad.

Validez del constructo

Corresponde a la correcta identificación de medidas operativas para los conceptos objeto de estudio (Yin, 2013a). La validez del constructo ocurre en la fase de recolección de la información. Yin (2013a) recomendó tres posibles estrategias que permiten asegurar la validez del constructo: (a) usar múltiples fuentes de información, (b) establecer una cadena de evidencia, y (c) contar con informantes clave que puedan revisar los borradores del estudio del caso.

En cuanto al uso de múltiples fuentes de información, en este estudio se utilizaron tres fuentes distintas de información: (a) entrevistas a profundidad; (b) documentación propiedad de la empresa como páginas de internet, planes estratégicos, entre otros; y (c) revisión de estudios de terceros sobre la empresa, entre los cuales se tienen revistas de negocios, reportajes de televisión, tesis, publicaciones de periódicos y otros.

Un problema del método del caso en la investigación es que si bien se logra obtener un resultado o significado sobre algo, no una posición (Stake, 2013). Con el objetivo de lograr obtener un significado en este estudio, se aplicó la técnica de triangulación para validar y contrastar la información levantada, asegurando su calidad, sugerido por O'Reilly y Parker (2012).

Asimismo, con el fin de establecer una cadena de evidencia en la investigación, se cumplió con los dos recomendados por Yin (2013a), para cumplir la validez del constructo: primero, asegurarse la relación de la información con los objetivos originales de la investigación, lo cual se logró mediante con el protocolo de investigación; y segundo, con la

identificación de los métodos que coincidan con los conceptos utilizados, lo cual se logró citando estudios similares.

En cuanto a la disposición de especialistas con las suficientes competencias para revisar los borradores del estudio del caso, participaron en este proceso el director de tesis, una instructora del *software* ATLAS.ti , dos candidatos doctorales de la misma universidad, un experto de la Sociedad de Gestión Estratégica, y un editor, que también emitió comentarios sobre la calidad del trabajo.

Validez interna

Yin (2013a) definió la validez interna como la búsqueda de relaciones causales, las cuales suponen qué condiciones son la causa de otras; a diferencia de las relaciones espurias, que se comprueba con: (a) la coincidencia o emparejamiento de patrones, (b) la construcción de explicaciones, (c) el señalamiento de teorías rivales, y (d) el uso de modelos lógicos.

La validez interna solo es apropiada en estudios causales y explicativos, y no en aquellos del tipo exploratorio o descriptivo, que no buscan el hallazgo de relaciones causales. Sin embargo, en esta investigación se realizó un emparejamiento de patrones obtenidos, cuando se codificaron las entrevistas. Este emparejamiento se ejecutó con el *software* ATLAS.ti, mediante la aplicación de las herramientas de explorador de concurrencia de códigos y la tabla de concurrencia de códigos, al momento 'hiperenlazar' los contenidos de las respuestas de los participantes en las entrevistas.

Luego de realizar los hiperenlaces entre entrevistas, se buscó la existencia de teorías o explicaciones rivales entre documentos y entrevistas. El análisis de teorías rivales se profundizó más al momento de revisar las tablas de ocurrencia de códigos en el *software* ATLAS.ti, antes de la formación de redes semánticas, las mismas que fueron la base de las conclusiones en la presente investigación.

Validez externa

La validez externa se realiza durante el diseño de la investigación. Esta validez es la posibilidad de que los resultados sean generalizables más allá del propio estudio, sin importar los métodos de investigación utilizados (Yin, 2013b).

A diferencia de la investigación cuantitativa, que busca la generalización estadística, la investigación cualitativa busca la generalización teórica o analítica (Yin, 2015). Esta generalización se logra mediante el uso de teorías para casos únicos y de replicación lógica en múltiples casos (Yin, 2013b).

En este estudio, durante la revisión de la literatura y el diseño de la investigación, se buscaron teorías a utilizarse en la recolección de datos. Es así que los resultados obtenidos al momento de la codificación de las transcripciones de las entrevistas fueron relacionados con teorías más amplias. La comparación de los resultados empíricos de los casos individuales con teorías preexistentes, permitió soportar los resultados. A su vez, los resultados obtenidos se analizaron replicando de manera lógica los hallazgos en los distintos casos, asegurándose la validez externa de la investigación.

Confiabilidad

Se realiza en la etapa de recolección de datos. La confiabilidad tiene como objetivo asegurar que puedan alcanzarse resultados semejantes con la realización de procedimientos utilizados en la investigación original (Yin, 2013a). La confiabilidad, además, busca evitar la existencia de sesgo en el estudio, la minimización de errores y la posibilidad de variación en la recopilación de datos y en el análisis de los mismos (Creswell, 2013).

En esta investigación, se utilizaron nueve estrategias para asegurar su confiabilidad. Primero, el uso del protocolo de investigación, que detalla los pasos y parámetros a seguir durante su desarrollo. Segundo, la clasificación de casos en función de sus características principales, para compararlos y agruparlos en categorías. Tercero, el uso de un procedimiento

de la entrevista, que definió los puntos a abordar por parte del entrevistador para obtener la información sobre el uso de la estrategia en las empresas. Cuarto, el uso de un formato de datos generales o notas del entrevistador, donde este último podía anotar puntos relevantes y observaciones referentes al desarrollo de la entrevista. Quinto, se utilizó un protocolo de manejo y registro de datos, para definir procedimientos uniformes durante el almacenamiento de la información, en cada uno de los casos objeto de la investigación. Sexto, el uso de un procedimiento de codificación de la información, que detalla los distintos pasos a seguir para la codificación de la información. Séptimo, lineamientos de triangulación de la información, según la sugerencia de Flick (1992), que permite conocer los pasos a seguir durante la comparación de las distintas fuentes de información. Octavo, los conceptos de saturación recomendados por Bowen (2008), que posibilita conocer hasta cuándo se debe levantar la información en el trabajo de campo. Noveno, el uso del *software* de ATLAS.ti, para el manejo y codificación de la información; la generación de memos y redes semánticas, que permiten mantener la fiabilidad de los datos y de los procedimientos realizados en toda la investigación.

Resumen

Se definió el uso del método de estudio del caso para analizar el proceso estratégico al interior de las grandes empresas de Ecuador, teniendo en cuenta que es una herramienta que permite analizar fenómenos contemporáneos en su contexto real. La entrevista a profundidad semiestructurada para recopilar la información fue el principal método utilizado, aplicado a los altos directivos de las organizaciones objeto de estudio. Sin embargo, la información obtenida puede contener sesgos de opinión, del entrevistado y del entrevistador.

Al ser esta una investigación cualitativa, la metodología de manejo de información fue iterativa, debido a que no siguió una secuencia lineal, puesto que, si bien se inició con la

obtención de información para su posterior clasificación y codificación, durante el proceso se pudo regresar a fases anteriores para levantar o recodificar la información.

Asimismo, se hizo un análisis holístico, ya que en todo momento de la investigación se tomó en cuenta a todas las partes de la investigación al mismo tiempo (Frieze, 2014b). Para el procesamiento de la información, se realizó la codificación, almacenamiento y procesamiento con el *software* ATLAS.ti. A su vez, en la investigación se cumplió los principios de validez y confiabilidad de la información y los resultados del estudio.

Por último, con el fin de responder la ética de la investigación cualitativa y ser objetivos con la gestión de la información, esta fue confidencial luego de obtenerse el consentimiento informado de los participantes. Toda la información obtenida fue codificada y analizada sin que los resultados del análisis permitan a terceros identificar a los entrevistados.

Capítulo 4: Presentación y Discusión de Resultados

Una vez que se completó el trabajo de campo a través de las entrevistas a profundidad, así como su transcripción y codificación, se presentan a continuación los resultados del estudio, organizados en función de las preguntas de investigación y los temas que abordan. El análisis de las entrevistas se realizó de manera individual y transversal, de tal manera que cada uno de los casos sea presentado por separado, así como su análisis comparativo. La información de cada uno de los casos se encuentra dispersa en todo este capítulo para reforzar los resultados obtenidos, e incluye el uso de diagramas para aquellos resultados con información cualitativa. En el caso de resultados cuantitativos, se utilizan tablas.

La complejidad de la investigación y principalmente la dificultad al acceso a los informantes han hecho que durante las principales fases de la investigación, levantamiento y codificación de las entrevistas, se requiera múltiples revisiones de la literatura para aclarar conceptos y unir los puntos en torno al proceso estratégico que se da al interior de las grandes empresas del Ecuador. Teniendo en cuenta que muchos de los conceptos sobre estrategia no se encuentran generalizados, se utilizaron las teorías que explican de mejor manera la realidad de los casos investigados.

El presente capítulo ha sido organizado del siguiente modo: (a) perfil de los informantes; (b) características de las grandes empresas en Ecuador y perfil de los casos; (c) formación de las estrategias al interior de las empresas; (d) comunicación de la estrategia; (e) implementación de la estrategia; (f) valoración del éxito de la estrategia; y (g) obstáculos al momento de ejecutar las estrategias.

Perfil de los Informantes

La unidad de análisis en esta investigación corresponde a las grandes empresas en Ecuador. En cada caso, el informante es la persona encargada de generar y/o aprobar la

estrategia en la empresa. Para la investigación, se contó con la participación de gerentes generales, presidentes de empresas, miembros del directorio, accionistas, entre otros; por tanto, se pudo asegurar que fueran expertos. Estos participantes tenían el mayor conocimiento y eran parte de las grandes decisiones de la organización. En este caso, la literatura señala que si los entrevistados son expertos en un tema específico, esto tiene mayor importancia que aquella persona que tiene conocimiento parcial (Patton, 2014).

Es importante destacar que en el estudio el experto se integró no como un caso individual, sino como un representante de toda la empresa. Por eso es que el enfoque principal es el perfil de las empresas y no de los informantes. También se debe resaltar que en algunos casos un mismo informante brindó datos de más de una empresa, puesto que este desempeñaba una alta posición en ellas; asimismo, también hubo casos en que el informante no ocupaba la máxima posición dentro de la empresa pero sí se le habían delegado todas las responsabilidades sobre el manejo de aquella. Esto sucede cuando la máxima autoridad de una empresa lo es a su vez de múltiples organizaciones; motivo por el cual, cuenta con muy poco tiempo para revisar y/o aprobar la estrategia de cada una de las empresas a las que representa. En este caso, el rol de la máxima autoridad se restringe a revisar los resultados a final del año, y no participa en el día a día de la empresa, ni en la toma de decisiones a mediano o a corto plazo.

Para el contacto con la alta dirección de las grandes empresas en Ecuador, se buscó principalmente acceder a representantes y altos directivos de las empresas mediante: (a) cámaras de comercio e industria, (b) conocidos y/o referidos, (c) redes profesionales como LinkedIn, y (d) correos masivos. Sin embargo, como no en todos los casos se logró conseguir información de contactos de la gran mayoría de empresas, se optó por contactar a aquellas empresas donde se podía identificar a sus principales directivos.

Del total de posibles informantes a quienes se intentó contactar, solo se obtuvo un total de 17% respuestas positivas iniciales, y una participación final efectiva de 48%, que solo representó el 8% del total de casos identificados para el presente estudio (véase la Tabla 9).

Las principales razones por las que no se concretaron las entrevistas, fueron: (a) falta de tiempo de los posibles entrevistados; (b) temas de traslado y logísticos; y (c) cambio de opinión de los posibles participantes.

Se realizó un total de 21 entrevistas a nivel nacional, principalmente en la ciudad de Quito. Todos los participantes que decidieron participar en el estudio fueron informados del objetivo de la investigación. Además, los informantes firmaron una carta de consentimiento informado, que permitía el uso de la información obtenida para la investigación, obtenida en las entrevistas. Las entrevistas realizadas permitieron generar información suficiente hasta lograr un punto de saturación, en función de lo requerido en las preguntas de la investigación.

Tabla 9

Tasa de Respuesta de las Informantes

Método de contacto con los posibles participantes	Número de posibles participantes	Número de respuestas positivas iniciales	Número participantes finales
Conocidos del investigador	38	17	15
Referidos de otros participantes	10	6	4
Datos obtenidos por canales tradicionales ^a	96	8	0
LinkedIn	107	12	2
Total	251	43	21

Nota. ^a Corresponden a correos electrónicos, direcciones físicas y teléfonos obtenidos mediante las cámaras de comercio, cámara de industrias y diferentes organizaciones empresariales, al igual que revistas de negocios, entre otros.

Características de las Grandes Empresas en el Ecuador y Perfil de los Casos

En el presente estudio, la unidad de análisis son las grandes empresas ecuatorianas con más de cuatro años en el mercado, del sector privado, cuya aplicación de estrategias no respondan a decisiones tomadas en casas matrices en el extranjero; es decir, que son parte de multinacionales extranjeras. De dicha población de empresas, se obtuvo una muestra por conveniencia, a la cual se aplicó el método de bola de nieve. El uso de referidos de los entrevistados tuvo como objetivo alcanzar al mayor número de empresas posibles.

Debido a la ética de la investigación y por razones de confidencialidad de la información, los nombres de las empresas fueron modificados y codificados para que no puedan ser identificadas. De igual manera, las características o tipo de industria de cada uno de los casos no fueron revelados por separado, para evitar que estas empresas puedan ser reconocidas por asociación.

Las entrevistas se realizaron durante nueve meses, desde noviembre de 2015 hasta julio de 2016. Durante todo el tiempo en que se llevaron a cabo las entrevistas, de manera paralela se transcribieron las grabaciones con el *software* f4transkript, y se codificaron con el programa ATLAS.ti. Poco antes de eso, se probaron otros *softwares* de codificación –como Nvivo y MaxQda– pero fueron descartados porque no brindaban las facilidades necesarias para el desarrollo de la investigación.

No toda la información que fue grabada fue transcrita, ya que correspondía a temas no relacionados con el estudio pero que permitían obtener la confianza del informante para, así, acceder a posteriori a las respuestas de las preguntas de la investigación. El detalle de la información correspondiente al tiempo de duración de cada entrevista y los datos de transcripción de cada caso, se muestran en la Tabla 10.

Tabla 10

Información de Duración de las Entrevistas

Casos	Tiempo en minutos	Tiempo en minutos	Número de Páginas
	entrevista	transcritos	
Caso 1	86:57:37	38:43:00	19
Caso 2	92:20:54	54:49:00	19
Caso 3	61:12:33	20:38:00	14
Caso 4	84:46:00	37:21:00	19
Caso 5	95:41:10	41:17:00	19
Caso 6	101:52:40	48:21:00	22
Caso 7	96:19:28	54:50:00	25
Caso 8	78:59:55	34:13:00	16
Caso 9	66:03:20	30:02:00	16
Caso 10	80:09:07	34:23:00	18
Caso 11	66:19:09	27:03:00	19
Caso 12	92:40:00	51:00:00	18
Caso 13	61:53:46	24:33:00	14
Caso 14	91:38:45	47:10:00	25
Caso 15	94:08:15	48:42:00	16
Caso 16	132:49:04	91:33:00	34
Caso 17	58:50:32	22:00:00	14
Caso 18	92:10:05	36:51:00	21
Caso 19	69:56:46	37:11:00	17
Caso 20	71:26:00	37:21:00	19
Caso 21	84:48:20	41:17:00	20
Total	1761:03:27	859:18:00	404
Total de horas	29.35	14.32	

Nota. Solo se transcribieron las partes de la entrevista que tenían relación con la investigación. Partes de la entrevista en la cuales se abordaban temas diferentes a la entrevista, personales o interrupciones por la intervención de terceros, no fueron transcritas.

Presentación y Discusión de los Resultados

Los resultados de las entrevistas son presentados de acuerdo al orden de las preguntas de la investigación, y fueron analizados desde cuatro perspectivas: la primera, que correspondió al análisis individual de cada caso, de sus características particulares; la segunda, que consideró las similitudes y diferencias de los casos; con la tercera se analizó la comparación entre códigos y su concurrencia, es decir, se entendió cómo se dan los procesos al interior de las empresas, y definió la saturación de cada código y su grado de fundamentación; y en la cuarta se obtuvieron resultados únicos, que no se repiten en la mayoría de los otros casos pero que brindan mayor riqueza a la investigación.

Estos resultados permitieron generar patrones comunes sobre la gestión de estrategias en la alta dirección de las empresas ecuatorianas. Patrones que finalmente posibilitaron presentar un modelo emergente sobre el proceso estratégico en las grandes empresas de Ecuador.

Uso de la Gestión Estrategia en las Empresas Ecuatorianas

Conocimientos de los conceptos de gestión estratégica

Al ser un estudio exploratorio sobre el proceso estratégico al interior de las grandes empresas de Ecuador, lo primero a buscarse fue conocer si las empresas tenían claro cuáles eran los conceptos en relación con la estrategia. Para esto, se realizaron preguntas iniciales sobre esta cuestión, para facilitar la continuidad de la entrevista. Las respuestas obtenidas revelaron la existencia de cierto grado de confusión sobre los conceptos de gestión estratégica por parte de las grandes empresas del Ecuador.

Análisis individual de los casos. Con el análisis individualizado sobre el conocimiento de conceptos sobre gestión estratégica se buscó explorar y establecer el grado o nivel de conocimiento que los directivos de las empresas tenía acerca del tema. Los resultados fueron resumidos y ordenados de la siguiente manera:

En el Caso 1, se confunden los conceptos de presupuesto anual y finanzas, con los de estrategia. Esta imprecisión hace que la empresa enfoque sus esfuerzos y recursos a la reducción de presupuesto en temas puntuales, y se sustenta con las siguientes respuestas brindadas por los entrevistados:

También te decíamos que nosotros, todos los años, elaboramos un presupuesto que se define como herramienta de estrategia, donde se establecen todos los lineamientos de las ventas, de los gastos y de la rentabilidad que vamos a tener. Entonces, esos lineamientos se plasman en varios escenarios de presupuesto, donde se toman los temas interiores, los temas exteriores, los de competencia. (Caso 1, 2'32'')

El enfoque o concepción financiera de la estrategia podría tener un impacto directo en la formación de esta última, debido sobre todo a posibles contradicciones entre los objetivos (véase la Figura 14).

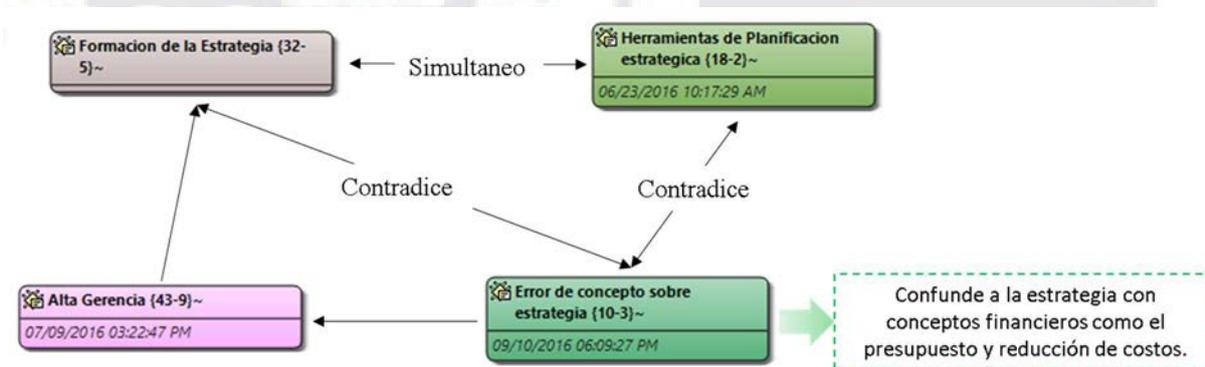


Figura 14. Confusión de los conceptos de gestión estratégica y finanzas.

En el Caso 2, la empresa sí tiene definido los conceptos de gestión estratégica; y esta claridad puede considerarse como una ventaja en la formación de estrategias por parte de la alta gerencia (véase la Figura 15).

En el Caso 3, al igual que en el Caso 2, la empresa también tiene definidos los conceptos de gestión estratégica pero manejan la comunicación y el alineamiento estratégico, de manera muy clara. Del mismo modo, este comportamiento puede observarse en la Figura 15, ya que se clasificaron como casos similares.

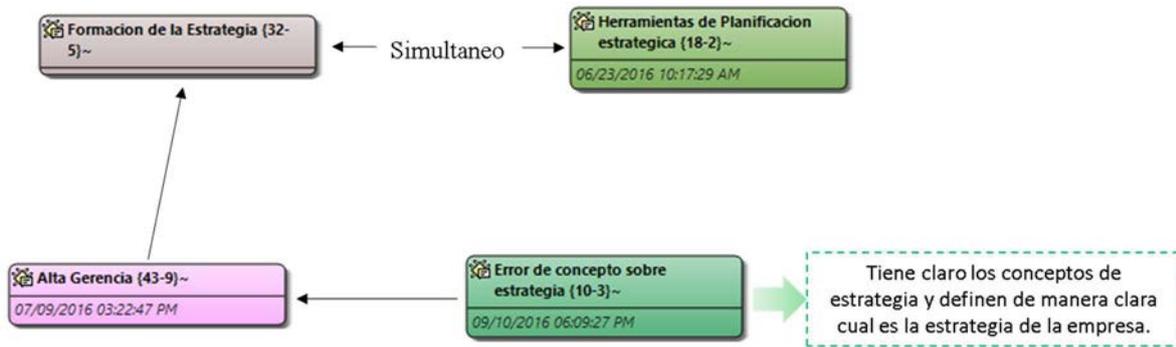


Figura 15. Conocimientos claros de los conceptos de gestión estratégica.

A su vez, en el Caso 4, al igual que en el 1, la empresa confunde la estrategia con el presupuesto anual, y considera que sus metas financieras anuales o de corto plazo corresponden o son sus metas estratégicas, centrándose en el aumento del volumen de facturación. El comportamiento de esta empresa también puede observarse en la Figura 14.

En el caso 5, la empresa no solo confunde los conceptos de estrategia y presupuesto anual —como en los casos 1 y 4—, sino que desestima la necesidad de contar con alguna estrategia para ser exitosa. Por esta razón, esta empresa fue considerada como un caso extremo en el presente estudio. A pesar que su comportamiento es netamente empírico y es diferente a las empresas que solo desconocen los conceptos de estrategia. Este tipo de caso fue incluido en este grupo, ya que solo se buscaba conocer si las empresas tenían claro el concepto de estrategia o no. El comportamiento de la empresa del caso 5 puede observarse en la Figura 16.

En el Caso 6, la empresa tiene definidos los objetivos estratégicos de corto y largo plazo, y tienen un área que realiza el alineamiento estratégico y su monitoreo, a lo largo del tiempo y con ayuda de herramientas de gestión estratégica. El comportamiento de esta empresa se puede observar también en la Figura 15.

Con relación al Caso 7, la empresa confunde el concepto de estrategia con los niveles de ventas y presupuestos financieros anuales. Al igual que en los otros casos donde se

confunden las herramientas de gestión estratégica, se puede visualizar este comportamiento en la Figura 14.

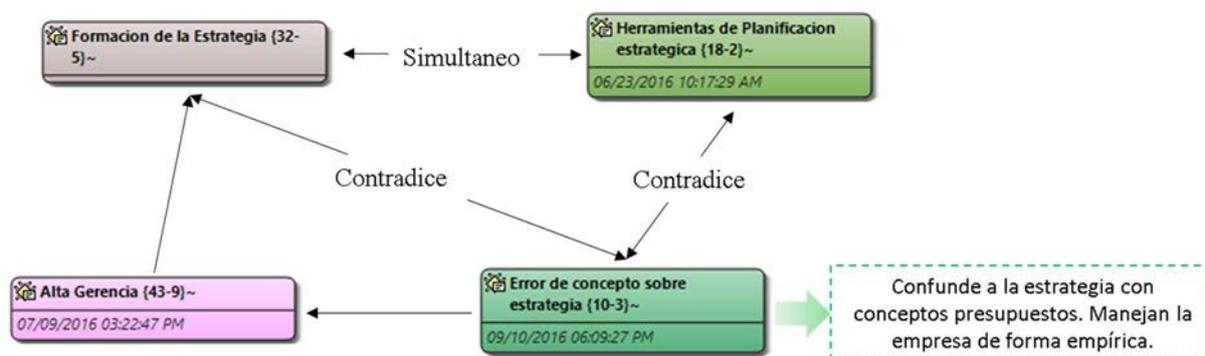


Figura 16. Manejo empírico de la estrategia.

Respecto al Caso 8, a pesar de compartir dentro del grupo accionario a algunos de los dueños del Caso 7, esta empresa tiene definidas sus estrategias a largo plazo. Asimismo, tiene diferenciado qué son y qué no son estrategias; es decir, en qué negocios entra y en cuáles no. Este tipo de caso se observa en la Figura 15.

En el Caso 9, las empresas tienen también definidos los conceptos de estrategia. En la entrevista, los representantes de las empresas explicaron que si bien las estrategias son fijas y no cambian en el tiempo, a veces pueden ser recalibradas para alcanzar las metas, o algunas de estas últimas aplazarse por temas coyunturales. El entendimiento de la estrategia para este caso se ve en la Figura 15.

En cuanto al Caso 10, la empresa considera que su estrategia radica en aumentar el nivel de ventas y reducir costos. Es decir, su análisis es realizado desde el punto de vista financiero, asumiendo que el presupuesto es su estrategia (véase la Figura 14).

Con relación al Caso 11, la empresa conoce con precisión cuál es su estrategia y lo más importante: sabe qué no debe hacer, como sostuviera Porter (1980). En la Figura 15, se visualiza la forma en que esta empresa concibe la estrategia.

El Caso 12 corresponde a una empresa que no conoce conceptos de estrategia y considera a su vez que eso no es necesario. Está más enfocada en el día a día, con un alto nivel de pragmatismo:

Depende de las necesidades financieras que tenemos o la capacidad financiera que tenemos. Tomamos decisiones de cuánto queremos comprar y cuánto queremos vender. Más o menos, tenemos un nivel de precio fluctuante, [enfocados en el día a día] tanto en la compra como en la venta. Y sobre eso ponemos una estrategia, un objetivo y de ahí dependemos de la naturaleza. (Caso 12, 8'35")

En la presente investigación, este caso también fue considerado extremo, ya que el éxito de la empresa depende de la improvisación y se maneja de manera empírica. Su forma de concebir la estrategia se puede observar del mismo modo en la Figura 16.

En el Caso 13, la empresa cuenta con miembros del grupo accionario del Caso 1, y su manejo es muy similar en la mayoría de aspectos, a pesar de tener un giro de negocio diferente. En este caso, estrategia está relacionada con la gestión del presupuesto (véase la Figura 14, al igual que en el Caso 1).

En cuanto al Caso 14, la empresa tiene muy claro los conceptos de estrategia, que se mantienen desde la creación de la misma. Ella habla que la estrategia es la misma, que trasciende el tiempo y es un concepto legado. Este es un caso considerado paradigmático, por los años de experiencia de este tipo de empresas, que es parte de los principales grupos económicos del país. Este tipo de caso puede observarse en la Figura 15, al ser agrupado con las empresas que poseen un establecido concepto de estrategia.

En el Caso 15, la empresa define claramente su estrategia y la estrategia de las empresas que trabajan junto a ellas. Manejan el concepto de un ecosistema empresarial donde lo fundamental está marcado por la visión de la estrategia. Igualmente, este caso puede verse en la Figura 15.

El Caso 16 corresponde a una empresa familiar que se encuentra en la transición de la primera a la segunda generación, y tiene gestión empírica; no obstante a que la segunda generación está implementando los conceptos de estrategia y de administración empresarial. Si bien este caso ha sido clasificado como uno donde se confunde el concepto de estrategia, también se puede afirmar que está en proceso de transición. Justamente, por esta circunstancia, la entrevista fue realizada a las dos generaciones de la empresa, que brindaron información de los cambios operados. Sin embargo, por aún encontrarse dirigida la empresa por la primera generación que gerencia en forma empírica, se la clasificó en el grupo que no conoce o confunde el concepto de estrategia (véase la Figura 14).

En el Caso 17, la empresa conoce los conceptos de estrategia y los aplica, lo cual le ha permitido trascender las fronteras y operar en distintos países de la región. Este tipo de caso puede observarse en la Figura 15.

Con respecto al Caso 18, si bien el líder conoce los conceptos de estrategia, sin embargo, no sucede lo mismo con los demás miembros de la organización; por ello, la toma de decisiones se concentra en una sola persona. No obstante, por la forma cómo se administra, este caso puede verse en la Figura 15.

En el Caso 19, los líderes de la organización tienen un concepto claro de estrategia y contaron con la participación del resto de trabajadores en la concepción de la misma. Por tanto, en este caso la conceptualización de estrategia es clara en la alta gerencia y en los mandos medios. Este caso puede visionarse en la Figura 17. A pesar que gráficamente es distinto, este caso fue clasificado en el grupo de empresas que tienen claro los conceptos de gestión estratégica.

En relación con el Caso 20, los conceptos de estrategia también son claros y son comunicados a todos los trabajadores. Por este motivo, el Caso 20 puede verse en la Figura 15.

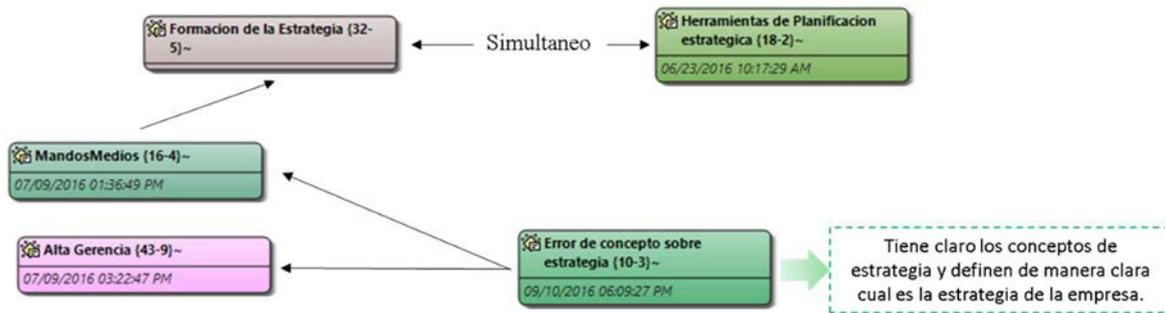


Figura 17. Concepto claro de estrategia en mandos medios y alta gerencia.

Por último, en el Caso 21, la empresa tiene conceptos similares al del resto de empresas, que han sido comunicados a toda la organización. Por ello, también se le puede observar en la Figura 15.

Resumen cruzado de los casos. Es el resultado obtenido tras entrevistarse a los representantes de las empresas acerca de la aplicación de gestión estratégica.

El 38% de entrevistados confundió el concepto de estrategia con el de presupuesto anual, al que relacionan con la reducción de costos a corto plazo que, como señaló Porter (1996), es necesaria pero no corresponde a estrategia, y por tanto no es suficiente. Sin embargo, esto no significa que las empresas no cuenten con una estrategia que les haya permitido ser exitosas y se enfoquen básicamente en temas puntuales, del día a día. Esta confusión entre estrategia y eficiencia operativa se da en un porcentaje considerable dentro de las empresas estudiadas. La revisión bibliográfica confirma que lo anterior no es simplemente una característica de las empresas ecuatorianas, y que existe una confusión en relación con la gestión estratégica (Magretta, 2013). En la Tabla 11, se observa cómo se agrupan los casos en torno al concepto de estrategia.

La existencia de confusión entre los conceptos de estrategia puede generar problemas al momento de la implementación de la misma, por la dificultad para transmitir las ideas que se busca implantar. Una estrategia no puede ser correctamente implementada cuando los

trabajadores no tienen claro los objetivos de la misma o de la organización (Ketokivi & Castaner, 2004).

Tabla 11

Conocimiento de los Conceptos de Estrategia

Definición de Estrategia	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Confunden estrategia con eficiencia operativa	Caso 1, Caso 4, Caso 5, Caso 7, Caso 10, Caso 12, Caso 13, Caso 16	8	38%
Definen claramente su estrategia	Caso 2, Caso 3, Caso 6, Caso 8, Caso 9, Caso 11, Caso 14, Caso 15, Caso 17, Caso 18, Caso 19, Caso 20, Caso 21	13	62%
Total de casos		21	100%

Las dudas o inexactitudes en los conceptos de estrategia generarían problemas en su formación, así como en el uso de herramientas de gestión estratégica. Durante las entrevistas, el concepto de manejo de estrategias que tuvo mayor número de repeticiones o fundamentación, es el observador en la Figura 18.

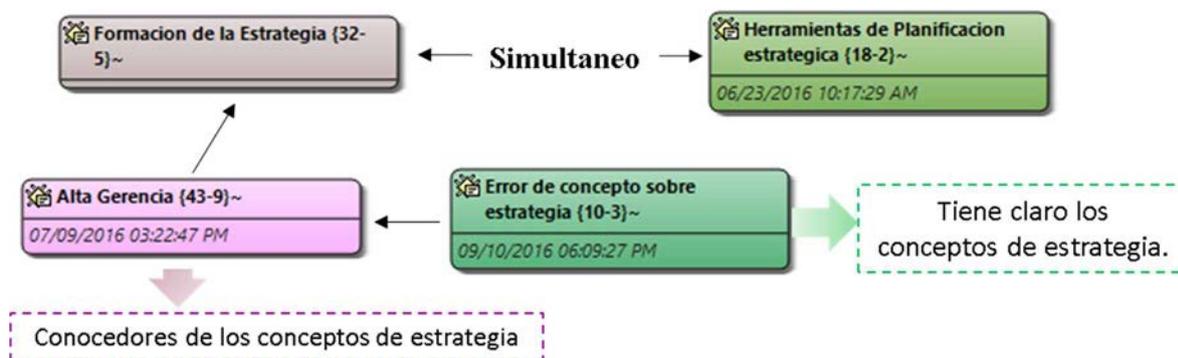


Figura 18. Resultado de múltiples casos sobre los conceptos de estrategia.

Uso de herramientas de gestión estratégica

Para formar e implementar estrategias de manera adecuada al interior de las empresas, es importante que estas sean conocidas por todos. Por ello, en la presente investigación se buscó conocer cuáles eran las herramientas de gestión estratégica más utilizadas por las empresas.

El conocimiento del uso de dichas herramientas permite conocer cómo se realizan los procesos de valoración del entorno, así como el monitoreo de la implementación de las estrategias. Por eso, se validó el uso del FODA como herramienta muy usada en todas las organizaciones, tal como lo mencionaron Bell y Rockford (2016), y por su facilidad de uso (Jarzabkowski & Kaplan, 2015).

Análisis individual de los casos. A continuación, se presenta el análisis individualizado de los casos sobre el uso de herramientas estratégicas, en aras de corroborar lo hallado en la revisión bibliográfica.

En el Caso 1, como ya se vio, la empresa confunde estrategia con conceptos financieros y económicos. Por este motivo, las herramientas más utilizadas por la empresa son de tipo financiero, como se visiona en la Figura 19; lo cual valida lo mencionado por Jarzabkowski y Kaplan (2015), quienes indicaron que la selección de herramientas de tipo cuantitativo se realiza principalmente cuando se quiere dar un sentido de racionalidad a las decisiones.

En el Caso 2, las empresas usan sobre todo el FODA, para definir sus estrategias. Esto se manifiesta en lo expresado por sus directivos:

Nosotros, cuando hacemos la estrategia, normalmente le pedimos a las áreas, primero al país como tal, un poco su FODA. Entender todas las fortalezas, debilidades oportunidades y las amenazas. Pero a nivel de área, también le pedimos las fortalezas y debilidades. (Caso 2, 16'57")

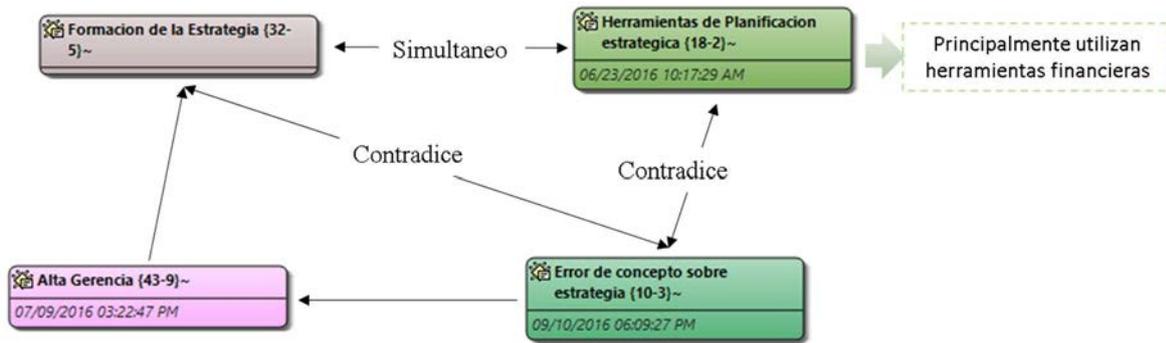


Figura 19. Uso de herramientas financieras.

Este comportamiento valida lo expuesto por Jarzabkowski y Kaplan (2015), en cuanto a la selección de herramientas por simplicidad o por continua exposición a las mismas. Esto se puede visualizar en la Figura 20.

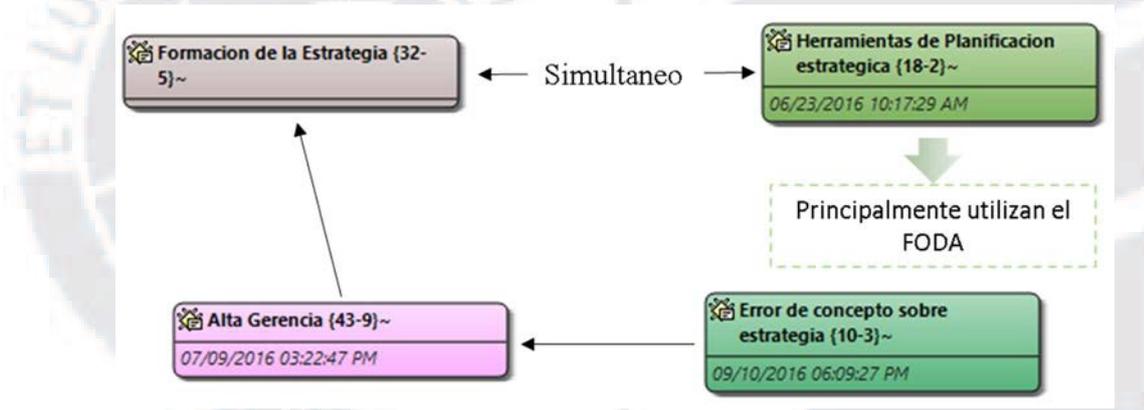


Figura 20. El FODA como herramienta principal de la estrategia.

En el caso 3, la empresa utiliza el FODA para analizar y definir sus estrategias. Sin embargo, en las entrevistas los representantes de las empresas indicaron que no se ceñían a las herramientas de gestión estratégica porque debían adaptarse en forma rápida a los cambios y situaciones del entorno. Esto es lo manifestado por los directivos: “Si lo tenemos, es un análisis, pero es un análisis donde hemos hecho un FODA acá en la compañía, normalmente cada año. Pero en sí no es lo que nos guía.” (Caso 3, 21’08”)

Su forma de utilizar las herramientas estratégicas se ve también en la Figura 20.

En el Caso 4, la empresa utiliza distintas herramientas de gestión estratégica pero no el FODA. Para el uso y aplicación de estas herramientas, la empresa contrata consultores externos. En este sentido, en el presente caso no se validó lo propuesto por Jarzabkowski y Kaplan (2015). Las herramientas de gestión estratégica utilizadas por esta empresa se visualizan en la Figura 21.

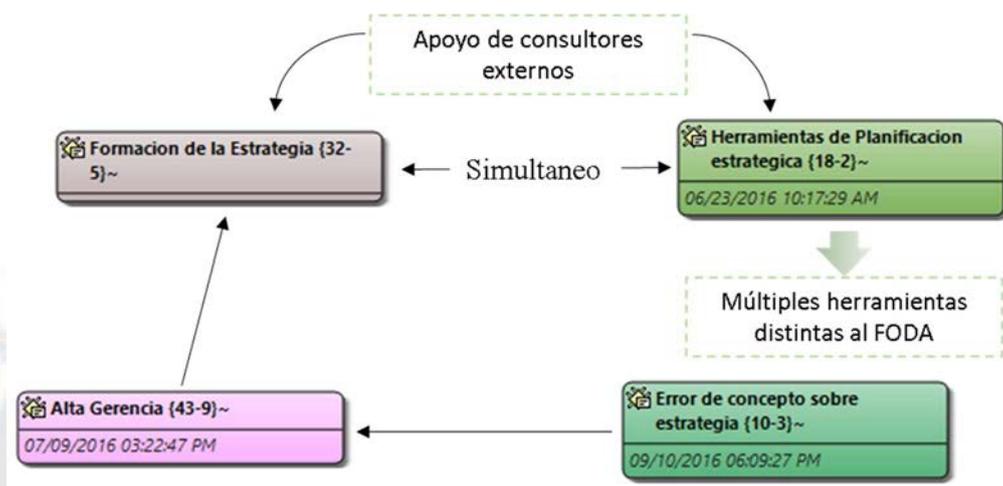


Figura 21. Uso de herramientas estratégicas con apoyo de consultores.

En el Caso 5, la empresa no considera necesario la gestión ni las herramientas estratégicas. Administra la empresa de manera empírica. Este es un caso considerado crítico. De igual forma, no se confirmó lo propuesto por Jarzabkowski y Kaplan (2015). Esto puede visualizarse en la Figura 22.

En el Caso 6, la empresa sí usa múltiples herramientas de gestión estratégica, entre ellas el FODA. Inclusive, cuenta con un área para dicho fin y monitorea la implementación de las estrategias. Esto confirma lo propuesto por Jarzabkowski y Kaplan (2015). Este tipo de caso puede verse en la Figura 23.

En el Caso 7, la empresa hace múltiples valoraciones del entorno y planifica en función de los cambios en el mercado, al encontrarse en una industria de alta tecnología. Al igual que el Caso 6, se valida lo propuesto por Jarzabkowski y Kaplan (2015), y su estrategia se puede observar en la Figura 23.

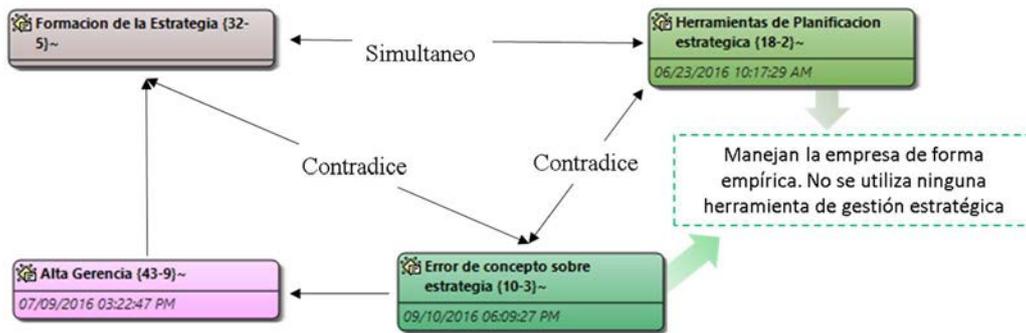


Figura 22. No uso de herramientas estratégicas - manejo empírico.

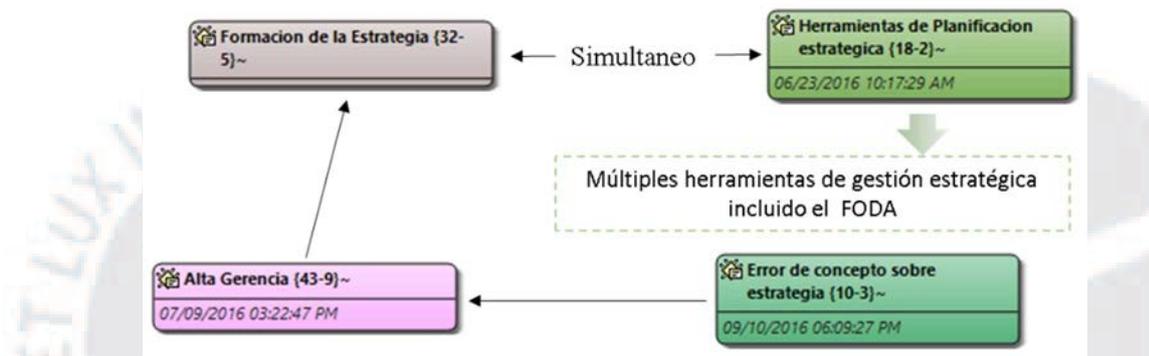


Figura 23. Uso de múltiples herramientas de gestión estratégica.

En el Caso 8, la empresa usa herramientas con visión a largo plazo, debido al tiempo que demora la ejecución de sus proyectos. Por tal motivo, las métricas utilizadas por esta empresa son de diverso tipo. En su gestión estratégica, utiliza el FODA y otras herramientas. En este caso, también se corrobora lo planteado por Jarzabkowski y Kaplan (2005), y su proceso se ve en la Figura 23.

En el Caso 9, la empresa también utiliza múltiples herramientas de gestión estratégica, de fácil uso, conforme a lo propuesto por Jarzabkowski y Kaplan (2015). Sus resultados se visualizan en la Figura 23.

Con respecto al Caso 10, la empresa utiliza las herramientas de mando integral y las de gestión del ISO 9001, aunque no usa el FODA. Solo se enfoca en usar herramientas de gestión de calidad, lo cual también cumple lo propuesto por Jarzabkowski y Kaplan (2015). Gráficamente, esto puede verse en la Figura 24.

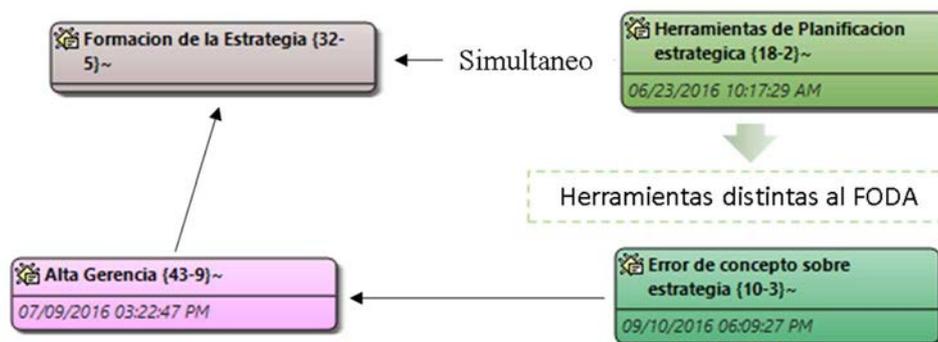


Figura 24. Uso de herramientas estratégicas distintas al FODA.

En relación con el Caso 11, la empresa usa herramientas distintas al FODA, al igual que el Caso 10. Esto puede verse en la Figura 18.

El Caso 12 es igual al 5, al manejarse la empresa en forma empírica, sin utilizar herramientas de gestión estratégica. Este también es un caso crítico, en el que no se valida la propuesta de Jarzabkowski y Kaplan (2015); y puede observarse en la Figura 22.

El Caso 13 es similar al caso 1; es decir, tienen el mismo tipo de administración. Su proceso de gestión puede visualizarse en la Figura 19.

En el Caso 14, la empresa contrata a consultores externos que utilizan herramientas de gestión estratégica, cada tres o cuatro años. Este caso valida el planteamiento de Jarzabkowski y Kaplan (2015), y puede visionarse en la Figura 21.

En el Caso 15, la empresa utiliza herramientas distintas de gestión estratégica, además del FODA. Como su comportamiento es similar al Caso 6, se visualiza en la Figura 23.

En cuanto al Caso 16, si bien la empresa no usa herramientas de gestión estratégica, no puede ser considerada un caso crítico, ya que está en un proceso de transición generacional (de la primera a la segunda), que está operando cambios. Por ese motivo, este caso puede observarse en la Figura 22.

En el Caso 17, la empresa utiliza herramientas financieras y el FODA para su gestión estratégica. Este comportamiento se asemeja al Caso 15, en el que se realiza gestión

estratégica por costumbre y porque las herramientas cuantitativas dan la sensación de racionalidad (véase la Figura 23).

El Caso 18 es similar al 17. Sin embargo, en este caso las opiniones y decisiones del líder se imponen sobre cualquier resultado de las herramientas de gestión o de planificación. Inclusive, se puede afirmar que a veces el líder contraviene la gestión estratégica. Este proceso se puede ver en la Figura 25.

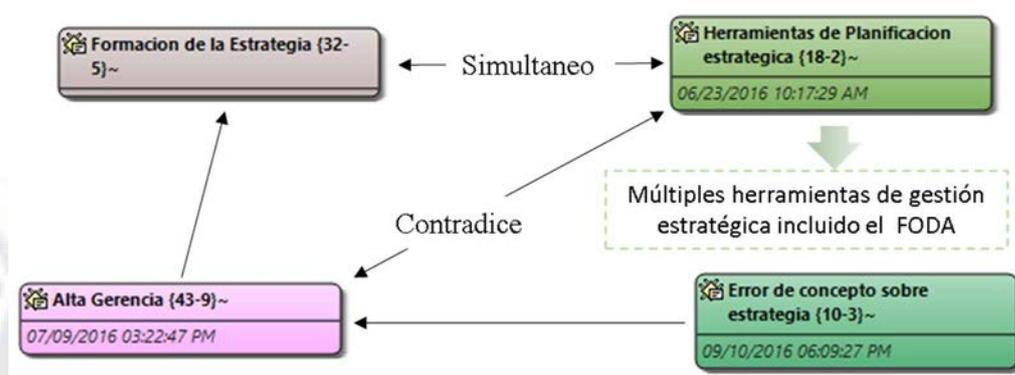


Figura 25. Uso de herramientas estratégicas influenciadas por las decisiones del líder.

En el Caso 20, la empresa se administra en forma ordenada y en función al cumplimiento de la estrategia, con el uso de herramientas de gestión estratégica, incluido el FODA. Por ello, este comportamiento se puede visualizar en la Figura 23, y valida nuevamente lo propuesto por Jarzabkowski y Kaplan (2015).

En el Caso 21, similar al 6, la empresa usa muchas herramientas de gestión estratégica e indicadores, que sustentan su éxito. Su comportamiento se visualiza en la Figura 23.

Resumen cruzado de los casos. Los resultados muestran que en su mayoría las grandes empresas ecuatorianas al momento de tomar decisiones o planificar su estrategia utilizan herramientas de gestión estratégica, sobre todo el FODA (61%), por facilidad, exposición o sensación de racionalidad. Esto valida la propuesta de Jarzabkowski y Kaplan (2015).

Si bien el uso del FODA es altamente generalizado, esta herramienta tiene limitaciones que exigen el uso de otras herramientas (David, 2013). En la Tabla 12, se observan las principales herramientas utilizadas en los casos analizados.

Tabla 12

Principales Herramientas de Gestión Estratégica Utilizadas

Herramientas de Gestión Estratégica	Casos	Frecuencia	Porcentaje
FODA	Caso 2, Caso 3, Caso 6	3	14.3%
FODA más otras herramientas	Caso 7, Caso 8, Caso 9, Caso 14, Caso 15, Caso 17, Caso 18, Caso 19, Caso 20, Caso 21	10	47.6%
Otras herramientas	Caso 1, Caso 4, Caso 10, Caso 11, Caso 13	5	23.8%
Ninguna	Caso 5, Caso 12, Caso 16	3	14.3%
Total		21	100%

Factores que intervienen en la generación de las estrategias

Generación y aprobación de las estrategias. La investigación muestra que la generación de estrategias no es un proceso formal sino continuo, que se da en distintos momentos y permiten a la empresa adaptarse a los cambios del entorno o necesidades de la industria (Beer, 2013). Al referir ‘formación de estrategias’, se entiende que estas tienen un origen así como alguien que las aprueba. Sin embargo, a pesar que lo anterior son dos temas distintos a la gestión estratégica, este estudio reveló que en la mayoría de casos las estrategias tienden a aparecer en el mismo momento, tal como indicó la tabla de concurrencia de códigos del ATLAS.ti, (que se observa en la Figura 26).

Análisis individual de los casos. A continuación, se presente el análisis individualizado de los casos sobre formación y aprobación de estrategias. Se buscó corroborar si se cumple en las empresas lo propuesto por Kim, Sting y Loch (2014), es decir

si el proceso estratégico se da en forma vertical, de arriba hacia abajo, desde la alta gerencia, como se expuso en el Capítulo 2 de esta investigación.

	Aprobacion de la Estrategia	Formacion de la Estrategia
Alta Gerencia	10 - 0.18	11 - 0.17
Formacion de la Estrategia	11 - 0.24	

Figura 26. Tabla ATLAS.ti de co-ocurrencias entre aprobación y formación de estrategia.

En el Caso 1, la formación y aprobación de estrategias se da de modo simultáneo, y están a cargo de la alta gerencia. Los altos ejecutivos deciden y aprueban la estrategia, como se observa en la Figura 27.

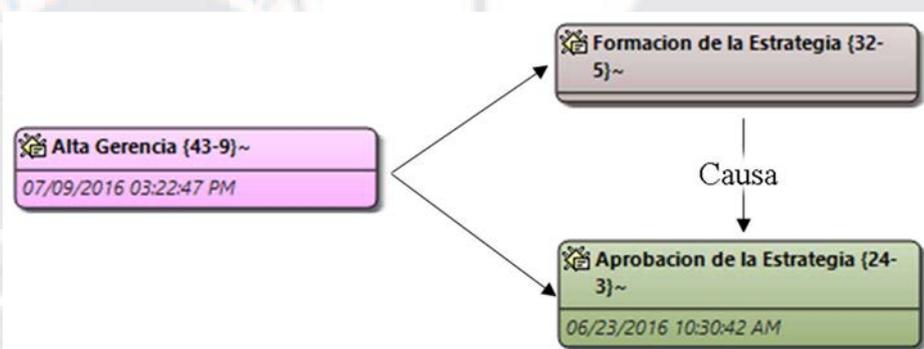


Figura 27. Formación y aprobación de la estrategia por la alta gerencia.

En el Caso 2, la empresa tiene un comportamiento similar al Caso 1. Sin embargo, la formación de la estrategia es realizada por consultores. A pesar de ser un proceso con ciertas diferencias al propuesto en la Figura 27, se ratifica lo propuesto por Kim et al. (2014), ya que la alta gerencia contrata y acepta la propuesta de los consultores. Este proceso se visualiza en la Figura 28.

En el Caso 3, desde la alta gerencia se toman todas las decisiones relacionadas con la formación y aprobación de estrategias. Este tipo de gestión se visiona también en la Figura 28 y es similar al Caso 1.

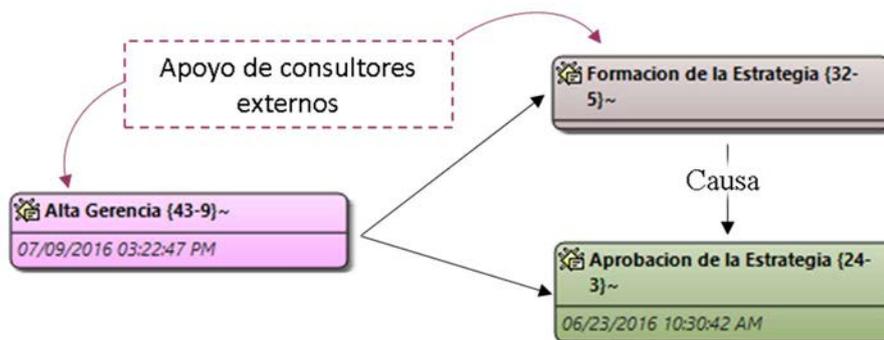


Figura 28. Formación y aprobación de la estrategia por alta gerencia con apoyo de consultores.

En el Caso 4, al igual que los casos 1 y 3, las decisiones son tomadas por la alta dirección, lo cual también es ratifica lo expuesto por Kim et al. (2014). Sobre este tipo de gestión, los directivos sostuvieron que “[La formación de la estrategia se da en la alta gerencia] el plan estratégico viene del directorio y de la alta administración de la compañía. Me refiero a las jefaturas, gerencias y los socios” (Caso 4, 1’15”)

El Caso 5, si bien es considerado crítico, el proceso de formación y aprobación de las estrategias es similar al de la mayoría de las empresas, debido a que todo el proceso de formación y aprobación se da en la alta gerencia. Este proceso se ve en la Figura 27.

Los casos 6, 7 y 8 son similares ya que las estrategias se forman y aprueban en la alta gerencia o en la junta directiva, y sus procesos pueden observarse también en la Figura 27, cumpliéndose lo propuesto por Kim et al. (2014).

El Caso 9, si bien corresponde a una empresa de gran tamaño, no todas las ideas provienen de la alta jerarquía: un 80% se generadas por la alta gerencia; y un 20%, en los mandos medios. Esto se puede observar en la Figura 29.

En el Caso 10, al igual que en los casos 7 y 8, las estrategias se forman en la alta gerencia y se aprueban en el mismo instante. Este proceso, que se da de arriba hacia abajo, se visualiza en la Figura 27.



Figura 29. Formación y aprobación de la estrategia por la alta gerencia y mandos medios.

En el Caso 11, la empresa cuenta con un directorio donde se forman y aprueban las estrategias. El resto de la empresa solo ejecuta estas decisiones y, finalmente, el directorio revisa los resultados de las estrategias. Esto corrobora lo propuesto por Kim et al. (2014) y que visualizarse en la Figura 6.

A pesar de ser igual al Caso 5, el Caso 12 también es crítico, aun cuando las decisiones se dan en la alta gerencia y la aprobación entre los socios de la empresa. Este proceso se visualiza también en la Figura 27.

En canto al Caso 13, a pesar que la empresa cuenta con los mismos accionistas que en el caso 1, el proceso de formación de estrategia es distinto, ya que la alta gerencia se apoya en tres mandos medios pero la aprobación final la ofrece el gerente general. Este proceso se visiona en la Figura 29, con un porcentaje bajo de estrategias provenientes de los mandos medios.

El Caso 14 es similar al Caso 2: la estrategia se forma y aprueba en la alta gerencia, con apoyo de un equipo consultor. Este proceso se observa en la Figura 28 y puede clasificarse como un caso en que la estrategia proviene de la alta gerencia.

En el Caso 15, la alta gerencia forma la estrategia y las aprueba pero se apoya en diversos indicadores, como comerciales y financieros. Esta gestión se visualiza igualmente en la Figura 27.

El caso 16 es similar a los casos 2 y 14, en cuanto al apoyo de consultores externos durante la generación de estrategias. Pese a este apoyo externo, la decisión de contratación de

los consultores y de la aceptación de sus propuestas depende de la alta gerencia. Este proceso se visualiza en la Figura 28, y se da de arriba abajo, conforme a lo sostenido por Kim (2014).

En el Caso 17, las estrategias también provienen de la alta gerencia. Sin embargo, en ciertas ocasiones se aceptan propuestas puntuales de los mandos medios, como una excepción. Por ello, este comportamiento se observa en la Figura 27.

En el Caso 18, si bien las estrategias se forman y aprueba en la alta gerencia, esto solo en un 80% por ciento. Este proceso puede verse en la Figura 27.

En el Caso 19, a diferencia de las demás empresas, las estrategias son formadas por los mandos medios en las unidades de negocio, y presentadas a la alta gerencia para su aprobación. Este proceso se observa en la Figura 30 y contradice lo propuesto por Kim et al. (2014), alineándose más a lo sostenido por Slack (2015), quien señaló que la estrategia es el resultado de complejas relaciones al interior de la organización.

En el Caso 20, las estrategias son formadas en la alta gerencia y aprobadas por el directorio, que es un proceso similar a la mayoría de casos y que puede verse en la Figura 27.

En el Caso 21, las estrategias son formadas y aprobadas por el gerente general, con autorización del directorio. Este proceso es similar al mostrado en la Figura 27, con la diferencia de que todo recae en una sola persona. Es decir, la alta gerencia toma las decisiones de la organización.

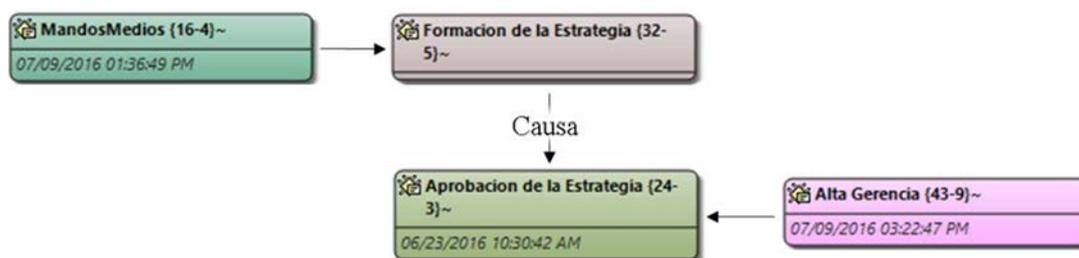


Figura 30. Formación de estrategia en mandos medios y aprobación por la alta gerencia.

Resumen cruzado de los casos. Los resultados muestran que, de 21 empresas analizadas, en 18 la formación de estrategias se da prácticamente solo en la alta gerencia, lo cual ratifica la propuesta de Kim et al. (2014), de que el proceso estratégico es vertical, de arriba hacia abajo, con formulación y aprobación de estrategias en la alta gerencia (véase la Tabla 13).

Tabla 13

Formación de Estrategias en las Empresas

Formación de Estrategias	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Alta Gerencia	Caso 1, Caso 2, Caso 3, Caso 4, Caso 5, Caso 6, Caso 7, Caso 8, Caso 10, Caso 11, Caso 12, Caso 14, Caso 15, Caso 16, Caso 17, Caso 18, Caso 20, Caso 21.	18	85.7%
Alta gerencia / mandos medios	Caso 9, Caso 13.	2	9.5%
Mandos medios	Caso 19.	1	4.8%
Total		21	100%

Por otra parte, en relación con la aprobación de la estrategia, este es un proceso que se da en todos los casos a nivel de la alta gerencia. La alta gerencia es la encargada de dirigir la empresa y permitir que en ciertos casos las ideas provenientes de los mandos medios o inferiores puedan implementarse. O como un entrevistado dijo:

Se aprueba a través de la gerencia general y la presidencia de la compañía. Cuando estamos todos de acuerdo en las estrategias. Las dos entidades o personas, lo aprobamos y se baja a toda la organización en lo que le corresponde a cada quien.
(Caso 4, 3'15")

Valoración del entorno

Es uno de los aspectos más importantes en el proceso de generación de estrategias, y la literatura indica que lo es más cuando los entornos son cambiantes (Adcroft & Mason, 2007; Chakrabarti, 2014; Vecchiato, 2015), aún si están relacionados con la industria, la política, la economía u otros factores.

En relación con el estudio, todos los casos evidenciaron que valoran el entorno antes de definir sus estrategias. No obstante, la concepción de ‘entorno’ varía de empresa a empresa. Por tal motivo, al momento de evaluar el entorno, cada empresa enfoca su análisis a distintas variables que afectan su normal desarrollo. Como plantearon Ginevičius y Ostapenko (2015), una estrategia exitosa se da tras un correcto análisis del entorno; dependiendo este entorno de la realidad de la empresa.

Análisis individual de los casos. A continuación, se presenta el análisis individualizado de los casos sobre la valoración del entorno.

En el Caso 1, la empresa valora el entorno a partir de la base histórica y de coyuntura política, que cumple lo propuesto por Thomas y Ambrosini (2015), de que las características de la empresa determinan aquello que estas buscan valorar. Adicionalmente, la empresa analiza temas relacionados a agregados macroeconómicos. Esto se puede visualizar en la Figura 31.

En el Caso 2, al igual que el 1, la empresa valora el entorno político y económico y se visualiza en la Figura 31. Este comportamiento es mencionado por uno de sus directivos del siguiente modo:

Nosotros uno los temas fundamentales que tomamos en cuenta es la parte del entorno, y el entorno desde algunas perspectivas. Uno desde la industria como tal, entendiendo la parte de los competidores; y el otro es el marco legal vigente. (Caso 2, 12’36”)

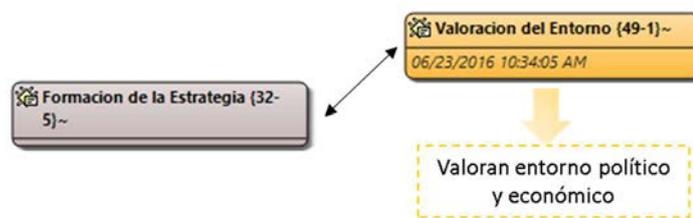


Figura 31. Enfoque en entorno político y económico.

En el Caso 3, la empresa valora el entorno, al igual que los casos 1 y 2. No obstante, considera que tiene la capacidad de influir sobre el entorno, con sus acciones. Aquí también se ratifica lo propuesto por Thomas y Ambrosini (2015), y se agrega el concepto de influencia en el entorno. Este proceso también se puede observar en la Figura 31.

En el Caso 4, la empresa, debido a sus características, valora también la información del entorno político y económico pero a nivel subjetivo, ya que la empresa se desarrolla en un entorno cambiante. Este proceso se ve en la Figura 31.

En el Caso 5, el comportamiento de la empresa está influenciado principalmente por el entorno político, debido a las características propias de la organización, como mencionaron Thomas y Ambrosini (2015). Por ello, como la empresa en su valoración solo incluye la parte política, se visiona en la Figura 32.

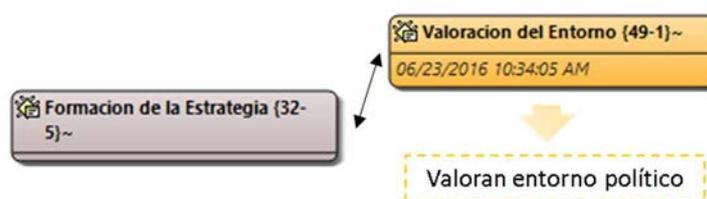


Figura 32. Enfoque en entorno político y económico.

Con relación al Caso 6, la empresa toma en cuenta los entornos político y económico. Sin embargo, por temas de coyuntura durante esta investigación, para la empresa tenía más peso la parte política; esto, por sus características. En la Figura 31 se visiona cómo funciona la empresa en este sentido.

En cuanto al Caso 7, la empresa también considera los entornos político y económico. Según la información obtenida de sus directivos, esta valoración es fundamental en la definición de sus inversiones futuras y crecimiento. Este igualmente se observa en la Figura 31.

Al igual que en el 7, en el Caso 8 priman los factores políticos y económicos del entorno, por lo que también este proceso puede verse en la Figura 31.

En el Caso 9, a diferencia del resto de casos, prima la valoración del entorno económico, ya que desde hace 30 años hacen un control continuo macroeconómico y de la economía mundial. Esto, por las características propias de la empresa y el sector económico donde se desarrolla. Este comportamiento se visualiza en la Figura 33.

El Caso 10, al igual que el 5, y por pertenecer a un sector empresarial altamente controlado por el Gobierno, prima su valoración del entorno político, lo cual se visualiza en la Figura 32.

El Caso 11 depende de la coyuntura de los mercados internacionales, que afectan sus costos e ingresos, por la oferta y demanda mundial. Por este motivo, en este tipo de empresa prima la valoración internacional, como se puede ver en la Figura 34.

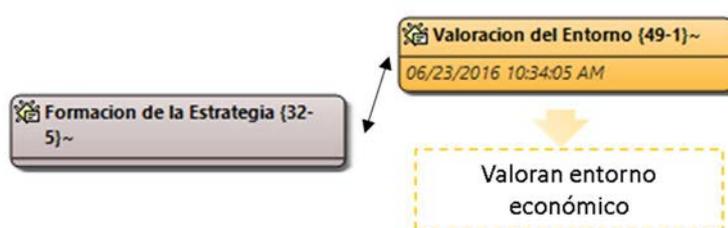


Figura 33. Enfoque en entorno económico.

Como ya fue señalado, el Caso 12 es considerado crítico porque es muy distinto a los otros casos. Sin embargo, cumple lo propuesto por Thomas y Ambrosini (2015). Para este tipo de empresa, la valoración del entorno se da por la naturaleza. Los directivos de la empresa informaron lo siguiente:

[...] nosotros, netamente la naturaleza; porque nosotros no estamos involucrados en temas políticos [ni dependemos de ellos]. Sobre eso, nosotros no trazamos la producción, y de ahí sabemos los impuestos que tenemos que pagar y todas esas cosas que son. (Caso 12, 9'32")

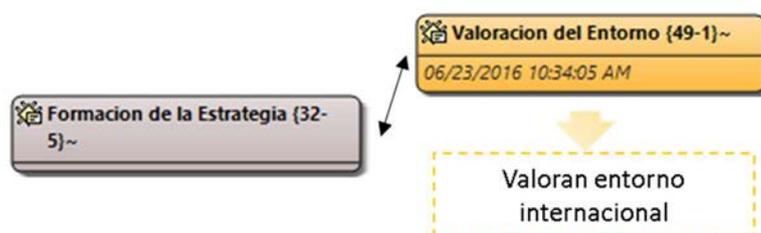


Figura 34. Enfoque en entorno de mercado internacional.

Como esta empresa se enfoca solo en temas del entorno natural, se puede visualizar en la Figura 35.



Figura 35. Enfoque en la naturaleza.

En el Caso 13, la empresa comparte los mismos directivos del Caso 1. No obstante, al momento de valorar su entorno, esta empresa se comporta de manera muy distinta al priorizar temas de carácter económico, debido a sus características propias, sin influencia de sus directivos. Este comportamiento puede verse en la Figura 32.

En el Caso 14, la empresa se encuentra en la misma industria que el Caso 9. En este caso, ambas empresas valoran el entorno de la misma manera, lo cual se visualiza en la Figura 32.

El Caso 15 corresponde a una empresa proveedora de bienes y servicios a los sectores público y privado. Debido a estas características, la empresa valora el entorno económico y la

relación directa con sus clientes privados; así como el entorno político, ya que este también impacta en su mercado objetivo. Este comportamiento puede verse en la Figura 31

En el Caso 16, la empresa valora solo el entorno económico debido a que los resultados en dicho campo en el país afectan a su gran masa de consumidores, y por tanto a su demanda. Este proceso se visualiza en la Figura 32.

En el Caso 17, pese a que la empresa tiene sus consumidores en el mercado internacional, su análisis se centra en la economía nacional, debido a que esto impacta sus costos de fabricación local, y por tanto en su nivel de competitividad. Finalmente, las características propias de las empresas son las que determinan qué valoran y qué no.

En el Caso 18, la empresa se dedica al mercado de consumo masivo pero las decisiones gubernamentales tienen un impacto significativo sobre su abastecimiento de materias primas. Por ello, esta empresa valora los temas económicos y políticos, y su proceso puede observarse en la Figura 31.

En el Caso 19, la empresa valora los entornos económico y político, al considerar que ambos impactan en sus costos y mercados, por igual. Con esto se confirma lo expuesto por Thomas y Ambrosini (2015), y este comportamiento se visiona en la Figura 31.

Con relación al Caso 20, la empresa se enfoca solo en el mercado internacional y su cadena de producción local no responde a cambios políticos. Por tal motivo, su enfoque es netamente el entorno internacional, como se visualiza en la Figura 28.

En el Caso 21, al encontrarse en un sector con altos controles gubernamentales, esta empresa se preocupa por valorar en todo momento el entorno político y el económico, ya que este último incide en sus costos de producción y en el tamaño de su mercado. Esto se refleja en la Figura 31.

Resumen cruzado de los casos. La valoración del entorno siempre se da según las características propias de las empresas (Thomas y Ambrosini, 2015). En esta investigación,

tuvieron más peso la valoración de los entornos político y económico, como se puede observar en la Tabla 14. Esta situación se presenta es más de la mitad de los casos, y es una realidad constante al momento de generar nuevas estrategias en las empresas.

Implementación de estrategias

Comunicación de las estrategias. La literatura señala que antes de la implementación estratégica, es necesario que las estrategias sean comunicadas a los distintos miembros de la empresa para que estos entiendan cómo su trabajo diario se relaciona con lo planificado (Raes et al., 2011; Vila & Canales, 2008). Por tal motivo, durante de la investigación se buscó explorar la manera en que la estrategia es transmitida al resto de la organización, y a su vez validar lo propuesto por Simons (2013), quien mencionó que la responsabilidad de la alta gerencia es informar sobre la estrategia, mientras que los rangos inferiores son los encargados de informar sobre el progreso de la misma.

Análisis individual de los casos. A continuación, se presenta el análisis individualizado de los casos sobre la comunicación de la estrategia al interior de la empresa.

Tabla 14

Valoración del Entorno

Valoración del Entorno	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Entorno económico.	Caso 9, Caso 13, Caso 14, Caso 16, Caso 17	5	23.8%
Entorno político.	Caso 5, Caso 10	2	9.5%
Entorno natural.	Caso 12	1	4.8%
Entorno internacional.	Caso 11, Caso 20	2	9.5%
Entorno político y económico.	Caso 1, Caso 2, Caso 3, Caso 4, Caso 6, Caso 7, Caso 8, Caso 15, Caso 18, Caso 19, Caso 21	11	52.4%
Total		21	100%

En el Caso 1, los líderes de la empresa consideraron que la mejor manera de transmitir una estrategia es mediante un documento. En este caso, mediante un sistema de documentación interna en la intranet de la empresa se encuentra toda la documentación relacionada con la empresa y las estrategias de la misma. Además, se encuentran en la misma intranet políticas, procedimientos y demás documentos que soportan las decisiones tomadas. Esta documentación es abierta a todo el personal, para que conozca las decisiones tomadas. La documentación es revisada por la alta gerencia, lo que podría entenderse que en cierta forma se cumple lo propuesto por Simons (2013), aunque parezca que la comunicación no es realizada de manera tan directa. En este caso, la estrategia es transmitida por la alta gerencia de manera documental, como se visualiza en la Figura 36.

En el Caso 2, la empresa comunica la estrategia mediante talleres, que son realizados por los mandos altos y medios, para, así, llegar a todos los empleados. Según sus directivos, este es un proceso encargado a distintas jefaturas:

A través de las jefaturas. Se les obliga a las jefaturas departamentales y jefaturas de agencia, que son los que comandan y son alrededor de 15 personas, más o menos. Comandan toda la organización. A cada uno de ellos se les dispone que llegue hasta la última de las personas, y lo tienen que verificar a través de nuestro departamento de gestión y sistemas. (Caso 2, 7'29")

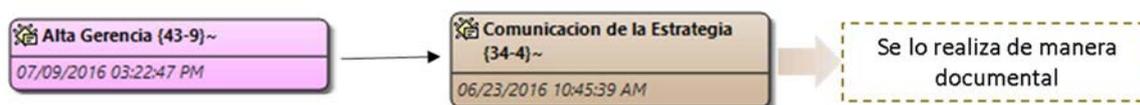


Figura 36. Comunicación documental de la estrategia.

Este es un proceso en cascada, en el que participan diferentes niveles de la organización, como se puede ver en la Figura 37.

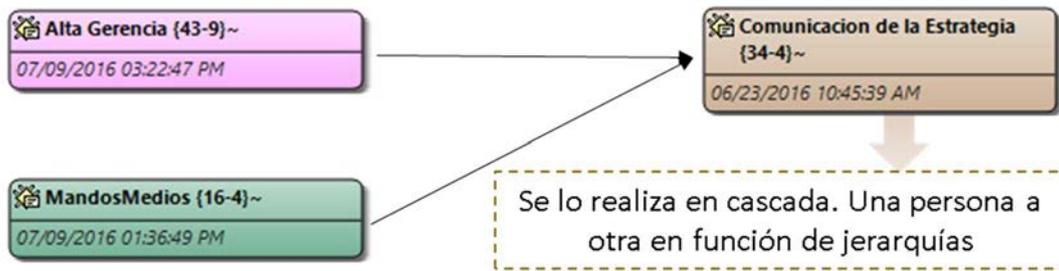


Figura 37. Comunicación en cascada de la estrategia.

En el Caso 3, la estrategia es comunicada directamente por el líder a cada uno de los integrantes de la organización, lo cual valida lo propuesto por Simons (2013). Esta comunicación se realiza mediante talleres, reuniones o de forma directa en conversaciones formales. Este proceso se observa en la Figura 38.

En el Caso 4, se realiza un proceso de comunicación similar al Caso 2, o sea que la estrategia es comunicada por jerarquías. Asimismo, existe un departamento encargado de controlar que en efecto se esté cumpliendo con la comunicación de las estrategias. Este proceso se puede ver en la Figura 37.



Figura 38. Comunicación directa por la alta gerencia.

En el Caso 5, la comunicación es gestionada por los líderes de la empresa de manera directa, lo cual valida lo propuesto por Simons (2013). Si bien este caso es similar al 3, el proceso es informal debido a que se da en los pasillos y sin la necesidad de realizar talleres o grandes reuniones. Este proceso se observa igualmente en la Figura 38.

En el Caso 6, la empresa maneja la comunicación de las estrategias en las reuniones y talleres que existen a lo largo de la empresa. En este caso, participan la alta gerencia y los mandos medios en las distintas reuniones. Sus directivos así lo informaron:

Todo ese conjunto hacemos dos cosas: una gran reunión para compartirla con todos los empleados de la compañía, para que todos se alineen, para que todos presencien un despliegue del plan de negocio. (Caso 6, 19'20").

A diferencia de la comunicación en cascada del Caso 2, el proceso de comunicación de este caso no depende de las jerarquías, lo cual contrasta en cierta medida con lo propuesto por Simons (2013). Este comportamiento se visualiza en la Figura 39.



Figura 39. Comunicación directa por la alta gerencia.

En el Caso 7, al igual que en el 6, la empresa considera que la mejor manera de transmitir la estrategia es mediante reuniones gerenciales en las que participan distintos miembros de la organización. Este comportamiento se ve en la Figura 39 y muestra que esta actividad no es realizada al 100% por la alta gerencia.

En el Caso 8, la empresa comparte ciertos accionistas de la empresa del Caso 7. De igual manera, en este caso ambas empresas comparten la manera de transmitir sus estrategias. Por tal razón, la comunicación de los objetivos y estrategias de la organización se da mediante reuniones, como se visualiza en la Figura 39.

En el Caso 9, la estrategia es comunicada a toda la organización de manera formal en documentos escritos. Esta comunicación se realiza a inicios de cada año, en enero. Este proceso que se observa en la Figura 36.

En el Caso 10, la estrategia es comunicada continuamente en los comités gerenciales, en los que participan diferentes miembros de la organización. Esto se puede ver igualmente

en la Figura 39. Sobre esto, sus directivos refirieron: “[...] hacemos nosotros generalmente talleres o tenemos la costumbre de hacer mensualmente, aparte del taller, comités gerenciales” (Caso 10, 10’46”).

En el Caso 11, la comunicación es muy similar al comportamiento de la empresa del Caso 9. Es decir, se realiza una comunicación formal de la estrategia de manera formal y documentada a toda la organización, que confirma lo sostenido por Simons (2013), ya sea por correo electrónico o mediante la intranet. Este proceso se visualiza en la Figura 36.

En el Caso 12, si bien es similar a los 3 y 5, la comunicación se realiza de modo informal, debido a que los líderes de la empresa participan en toda la operación. Esto les permite tener contacto continuo con los trabajadores, por lo que aprovechan para comunicar la estrategia y distintas ideas.

En el Caso 13, como se menciona en otras partes del análisis, los accionistas de esta empresa son los mismos que de la empresa del Caso 1. Aquí se observa que ambas empresas tienen la misma manera de comunicar las estrategias, es decir, de manera documental, lo cual se observa en la Figura 36.

En el Caso 14, la empresa se maneja de manera funcional y el jefe de cada área es el responsable de comunicar las estrategias a su grupo; es decir, de arriba hacia abajo, en forma de cascada, como se visiona en la Figura 37. Lo anterior se desprende de lo sostenido por uno de sus directivos:

No quisiera decir que somos [...] espectaculares, que todo el mundo conoce; y no lo hemos hecho en muchos años. [En] muchos años no se ha hecho, sino que prácticamente cada vertical, llamemos, su líder una vez que está con esto y con este otro, él es casi como que fuera su empresa, poder llevar a eso. (Caso 14, 9’22”).

En el Caso 15, los directivos no solo forman la estrategia, sino que generan una cultura entorno a ella, la cual es transmitida en forma constante. Esta forma de comunicar la estrategia se visualiza en la Figura 38.

En el Caso 16, al tratarse de una empresa manejada directamente por el líder y fundador de la empresa, este también comunica la estrategia a cada uno de sus trabajadores. Esta forma de comunicar las estrategias cumple la propuesta de Simons (2013), señalada en el Capítulo 2, en la Figura 7. Este proceso se visualiza de igual manera en la Figura 38.

En cuanto al Caso 17, al tratarse una empresa que mantiene operaciones en distintos países y ciudades, la estrategia es comunicada desde la alta gerencia a los gerentes o jefes de región, y de ellos a los distintos trabajadores. Este proceso se visualiza en la Figura 37.

En el Caso 18, debido al gran tamaño de la empresa, la estrategia es comunicada en cascada, desde la alta gerencia, a los mandos medios y estos a los trabajadores. Este proceso igualmente se observa en la Figura 37.

En el Caso 19, los principales directivos de esta organización son accionistas y directivos en múltiples empresas; por lo cual, comunican las estrategias solo al equipo directivo para que estos, a su vez, retransmitan al resto de la organización, en cascada. Este proceso se observa en la Figura 37.

En el Caso 20, la estrategia es comunicada por la alta gerencia y mandos medios a los trabajadores en reuniones y talleres. La comunicación es continua entre las distintas áreas y este tipo de gestión es cotidiano al interior de la empresa. Este proceso de comunicación se observa en la Figura 39.

En el Caso 21, se realizan reuniones semanales y mensuales entre las diferentes áreas a las que se transfieren decisiones o la estrategia definida por la gerencia general de la empresa. Este proceso continuo es liderado por la gerencia general y los mandos medios, y se puede ver también en la Figura 39.

Resumen cruzado de los casos. La investigación reveló que las dos principales formas de comunicar la estrategia al interior de la empresa son: por medio de reuniones y talleres (casi el 28%) y en cascada; es decir, la estrategia es transmitida de la alta gerencia a los mandos medios, y estos a su vez a los mandos medios a los trabajadores. Las formas en que se transmiten las estrategias en las grandes empresas en el Ecuador se pueden visualizar en la Tabla 15.

Según se pudo observar, en las empresas que se dan reuniones para explicar a los colaboradores sobre la estrategia. A veces, estas reuniones tienen distintos nombres pero manejan el mismo concepto. En cuanto a aquellas empresas que transmiten o comunican la estrategia en cascada, es decir, a través de los mandos medios, se da principalmente de manera programada, en reuniones para tal fin.

Tabla 15

Comunicación de la Estrategia

Comunicación	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Documental	Caso 1, Caso 9, Caso 11, Caso 13.	4	19%
Reuniones y Talleres	Caso 6, Caso 7, Caso 8, Caso 10, Caso 20, Caso 21.	6	28.6%
Directamente desde la alta gerencia	Caso 3, Caso 5, Caso 12, Caso 15, Caso 16.	5	23.8%
En cascada	Caso 2, Caso 4, Caso 14, Caso 17, Caso 18, Caso 19	6	28.6%
Total		21	100%

Implementación de las estrategias

Para lograr la correcta implementación de una estrategia no solo es necesario que los trabajadores la conozcan sino que, además, se cuente con los recursos y responsables para la implementación de la estrategia (Sołoducho-Pelc, 2014). Por tal motivo, es importante definir

con claridad a los responsables de la implementación y ejecución de la estrategia; y en este estudio, se tomó lo referido por Alamsjah (2011), quien indicó que la implementación de la estrategia es una tarea de los mandos medios.

Análisis individual de los casos. Este estudio reveló que en el caso de las grandes empresas del Ecuador, la mayoría tiende a delegar la ejecución de las estrategias a los mandos medios. Como se puede observar en el análisis de cada uno de los casos.

En el Caso 1, la alta gerencia delega la ejecución de la estrategia a los jefes de cada área. Esta ejecución es monitoreada directamente por una gerencia de sistemas, que es la encargada de reportar los avances de cada una de las tareas a la gerencia general. Este proceso ratifica lo afirmado por Simons (2013) y Alamsjah (2011), y se observa en la Figura 40.

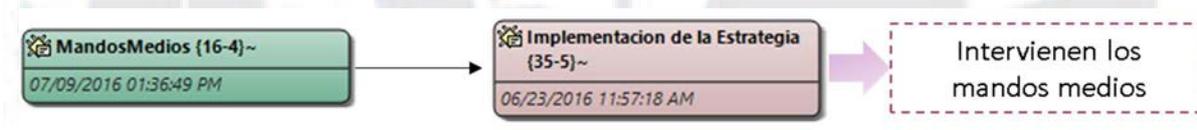


Figura 40. Estrategia ejecutada por los mandos medios.

En el Caso 2, al igual que el 1, la ejecución de la estrategia es delegada a los mandos medios. En este caso, los jefes departamentales son los encargados de ejecutar las estrategias, como se visualiza en la Figura 40.

En el Caso 3, al igual que en los dos primeros casos, la ejecución de la estrategia es responsabilidad de los mandos medios, como así lo dieron a conocer sus directivos:

[...] la compañía está dividida en diferentes áreas, diferentes departamentos; dependiendo cuál sea la estrategia, hay un responsable de cada área, que es la persona encargada de ejecutar la actividad, que está netamente enfocada a un desarrollo del área específica. (Caso 3, 14'13'')

En este caso también puede verse en la Figura 40.

En el Caso 4, las estrategias y acciones tácticas son ejecutadas totalmente por los mandos medios bajo supervisión de la alta gerencia, lo cual valida el proceso sugerido por Simons (2013). Esto se puede observar en la Figura 34.

En el Caso 5, al ser extremo por no contar con una definición clara de estrategia de la empresa, todos los partícipes de la empresa ejecutan acciones encaminadas a conseguir distintos objetivos. Este tipo de comportamiento no guarda correspondencia con las demás empresas; sin embargo, se presenta en ciertas empresas (Mintzberg & Lampel, 2012). En sí, se podría afirmar que la estrategia es ejecutada por todos los miembros de la organización, como se ve en la Figura 41.

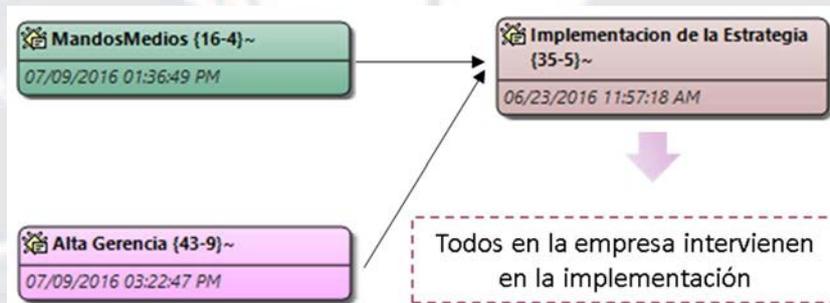


Figura 41. Estrategia ejecutada por todos los miembros de la organización.

En el Caso 6, la ejecución de la estrategia es realizada por la alta gerencia con apoyo de las gerencias intermedias. Este caso se observa en la Figura 42.

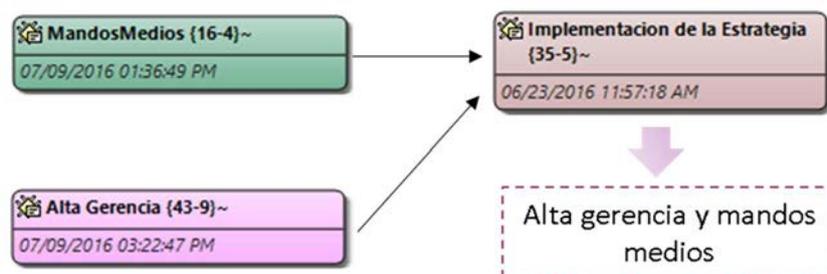


Figura 42. Estrategia ejecutada por la alta gerencia y mandos medios.

En el Caso 7, al interior de la empresa no existen responsables definidos para la ejecución de la estrategia. Por ello, todos son responsables y encargados de ejecutarla. La

estrategia es un trabajo de todos los miembros del equipo, como se observa en la Figura 41. Si bien el comportamiento más común encontrado en las empresas estudiadas corresponde a lo planteado por Alamsjah (2011), el tipo de gestión de esta empresa en particular se centra en desarrollar sus capacidades antes que sus estrategias (Teece, 2014).

En el Caso 8, la ejecución de la estrategia corresponde a una combinación de delegación y ejecución por parte la alta gerencia. Este proceso se observa en la Figura 42.

Con respecto al Caso 9, la estrategia se visualiza en la Figura 40, y es ejecutada por distintos responsables de los mandos medios. Al respecto, sus directivos sostuvieron:

[...] todo plan de acción siempre tiene un responsable, todos tienen un doliente, todos. Es decir, si mañana ponemos que tienen que generar ingreso de esto, tiene que haber un responsable; y se escribe al responsable cuál es el proyecto, el tiempo en que va ser ejecutado; cuántos recursos va a necesitar en eso, los físicos y económicos, y cuándo comienza a generar el ingreso; así como un control presupuestario del ingreso (Caso 9, 7'31")

En el Caso 10, en la ejecución de la estrategia interviene directamente la alta gerencia con la participación de los mandos medios que permiten la participación y compromiso de las distintas tareas necesarias para alcanzar los objetivos planteados. La Figura 36 muestra la manera en que se realiza este proceso.

En el Caso 11, la estrategia es delegada a los mandos medios, para que estos sean los encargados de ejecutarla, en función de las responsabilidades de cada una de las áreas. Este proceso es similar al de la Figura 8, del Capítulo 2, y también se visualiza en la Figura 40.

En el Caso 12, a diferencia del resto de empresas, la estrategia es ejecutada por la alta gerencia. Esto ratifica nuevamente que este caso sea considerado como crítico. Este proceso puede verse en la Figura 43.

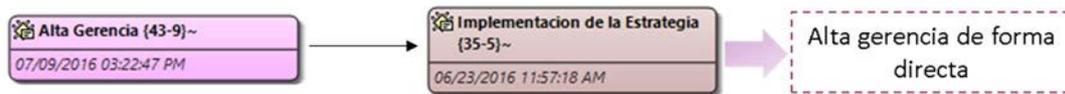


Figura 43. Estrategia ejecutada directamente por la alta gerencia.

En cuanto al Caso 13, la alta gerencia está muy pendiente de la ejecución de la estrategia aunque no la ejecuta en forma directa a través de los mandos medios. Este proceso se ve en la Figura 7 del Capítulo 2, y en la Figura 40.

Con relación al Caso 14, las distintas áreas de la empresa ejecutan la estrategia en función de la delegación o asignación que determina la alta gerencia. Esta ejecución es supervisada por un área de proyectos, encargada de medir los avances logrados. Igualmente, este proceso se puede visionar en la Figura 40.

En el Caso 15, conforme a lo que se ve en la Figura 40, la alta gerencia de la organización también delega la ejecución de la estrategia. Esto es lo expresado por uno de sus directivos:

Y digamos, toda esta lista de acciones, luego tiene un responsable [...]. Se asigna un responsable de cada acción con fecha de entrega y con un plan de seguimiento; entonces, siempre se asigna una persona para cada tarea, que sale de la estrategia.

(Caso 15, 16'48")

En el Caso 16, si bien las decisiones y la estrategia son realizadas por el líder de la organización, este delega y apoya la ejecución de la estrategia a los jefes departamentales de la empresa. Como esto corrobora lo planteado por Alamsjah (2011), de que la estrategia es ejecutada por los mandos medios, puede observarse en la Figura 42.

En el Caso 17, la ejecución de la estrategia es delegada a cada una de las áreas. Esta delegación asegura el empoderamiento de cada uno de los responsables, de participar en la ejecución de la estrategia. Este proceso puede visualizarse en la Figura 40.

En el Caso 18, el líder participa de modo directo en la ejecución de la estrategia. Si bien su participación no es al 100%, los mandos medios son los responsables de la ejecución de la estrategia pero con una retroalimentación constante al líder. Este caso se visualiza en la Figura 42.

En el Caso 19, las estrategias son formuladas y ejecutadas por los mandos medios, pudiéndose ver este proceso en la Figura 40. En sí, cada uno de los mandos medios es responsable de la implementación de la estrategia, tal como expresaron sus directivos: “Cada departamento, cada responsable de área; cada jefe, el gerente de contabilidad, el gerente de logística, el gerente de producción, [ellos] tienen la responsabilidad de implementar las grandes estrategias.” (Caso 19, 17’38”)

En el Caso 20, debido al tamaño de la empresa y a que desarrolla operaciones en distintos países, la ejecución de la estrategia es realizada por los mandos medios, dentro de cada área. Este proceso se presenta en la Figura 40.

Y el Caso 21 es similar a varios casos anteriores, ya que cumple lo propuesto por Simons (2013); es decir, la estrategia es monitoreada por la alta gerencia. Esta ejecución se visualiza en la Figura 40.

Resumen cruzado de los casos. El estudio muestra que casi el 62% de empresas delegan la implementación de la estrategia a los mandos medios. Esto valida lo expuesto por Alamsjah (2011), quien mencionó que los responsables directos de la ejecución de la estrategia son los mandos medios. Solo en un caso –el crítico–, la estrategia es ejecutada por la alta gerencia. Esta información se presenta en la Tabla 16.

Si bien la implementación de la estrategia es realizada por los mandos medios de las empresas, existen distintas formas en que son designadas las responsabilidades y cómo se monitorean sus avances. La investigación muestra que la estrategia es ejecutada por lo

general por cada uno los responsables de área y de ellos depende el éxito, siempre con una retroalimentación continua a la alta gerencia. Esto valida lo expuesto por Simons (2013).

Tabla 16

Implementación de la Estrategia

Implementación	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Alta gerencia	Caso 12.	1	4.8%
Alta gerencia y mandos medios	Caso 6, Caso 7, Caso 8, Caso 10, Caso 16, Caso 18.	5	23.8%
Mandos medios	Caso 1, Caso 2, Caso 3, Caso 4, Caso 9, Caso 11, Caso 13, Caso 14, Caso 15, Caso 17, Caso 19, Caso 20, Caso 21.	13	61.9%
Todos en la empresa	Caso 5, Caso 7.	2	9.5%
Total		21	100%

Valoración del éxito de las estrategias

Una estrategia, no obstante a ser comunicada e implementada en la forma esperada, no siempre eso garantiza que sea exitosa. El éxito dependerá principalmente de dónde se encontraba la empresa y a dónde se pretendía llegar (Slack, 2015).

Análisis individual de los casos. Esta investigación reveló que las empresas utilizan principalmente indicadores para medir o valorar el éxito de las estrategias, lo cual concuerda con lo señalado por Mirabeau y Maguire (2014), quienes indicaron que la correcta valoración de las estrategias se logra mediante la definición de indicadores.

En el Caso 1, a lo largo de la investigación, la empresa demostró que tiene una fuerte inclinación a la gestión financiera y considera que la estrategia tiene una relación directa con

el presupuesto. Es decir, el éxito de la estrategia, para la empresa, radica en el cumplimiento del presupuesto, conforme se visualiza en la Figura 44.

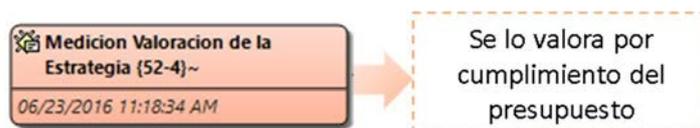


Figura 44. Medición del éxito de la estrategia dado por el cumplimiento del presupuesto.

En el Caso 2, la empresa utiliza una serie de indicadores para medir el cumplimiento y éxito de sus objetivos proyectados. Esto es lo que sus directivos refirieron:

Y acá hay un concepto que llamamos rendición y control. Entonces, primero dibujamos cómo quiere manejarse la compañía y qué tiene que hacerse en cada uno de estos. Asentado en un tema del recurso humano, [...] de sistemas, de respeto al marco regulatorio vigente en cada país y el concepto de responsabilidad social. (Caso 2, 3'42")

En este caso, la rendición y control se da con el uso de indicadores, como se observa en la Figura 45.

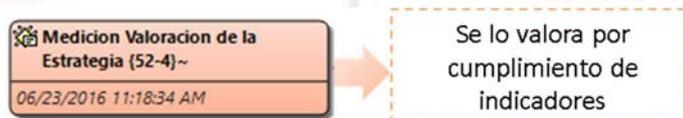


Figura 45. Uso de indicadores para valorar el éxito de la estrategia.

El Caso 3 es similar al 2, como se visiona en la Figura 45. La empresa realiza una valoración del éxito de su estrategia en función del cumplimiento de indicadores, los mismos que son revisados por el directorio cada tres meses, como mencionó su gerente general: “A través de los indicadores, sí. El directorio sabe pedir eso cada tres meses; y sobre todo una vez al año. Ahí se puede evaluar.” (Caso 3, 13'05")

En el Caso 4, para esta empresa la eficiencia o el éxito de la estrategia se da con el cumplimiento de indicadores, que también se presenta en la Figura 45, y valida la propuesta por Mirabeau y Maguire (2014), de que la empresa debe definir sus indicadores para valorar y analizar su estrategia (véase a la vez la Figura 10).

A diferencia de las demás empresas, en el Caso 5 no se utiliza ningún indicador para medir los avances o el cumplimiento de la estrategia. Uno de sus accionistas menciona que esto se da de modo empírico: “No, no tenemos un análisis periódico. No tenemos [...]. En el mundo de los servicios profesionales, las cosas salen a la luz tarde o temprano.” (Caso 5, 24:44)

Este proceso de valoración de la estrategia de manera empírica se visiona en la Figura 46.

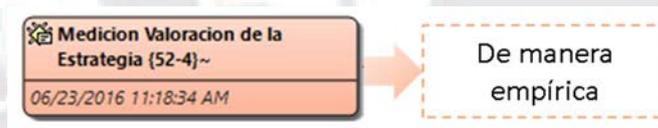


Figura 46. El éxito de la estrategia se lo valora de manera empírica.

En el Caso 6 también se utilizan indicadores para medir el éxito de la estrategia, tal como se muestra en la Figura 45. Asimismo, la empresa considera que dichos indicadores pueden mejorarse de manera continua.

En el Caso 7, la efectividad o éxito de la estrategia se mide de manera continua con: (a) indicadores de rentabilidad, (b) indicadores de logro de metas, (c) indicadores de número de clientes, y (d) otros. Eso se visualiza de igual manera en la Figura 45.

En relación con el Caso 8, la empresa también evalúa su estrategia con el uso de indicadores pero como sus proyectos se desarrollan en plazos mayores, priorizan los indicadores de tiempo. Este proceso también se presenta en la Figura 45.

En el Caso 9, la empresa también usa indicadores para medir los logros y considera a las estrategias como muy efectivas. Esto se desprende de lo mencionado por su presidente:

“Te voy a ser franco: las estrategias son efectivas, tienen que hacerse a menos de que sea algo radical en el mercado... Una coyuntura radical” (Caso 09, 10’04”). Este caso se observa en la Figura 45.

En el Caso 10, como los negocios de esta empresa duran varios años, el éxito de la estrategia se mide en relación con el avance de los proyectos. Esto se visualiza en la Figura 47; o sea, un indicador de avance de la estrategia en el tiempo.

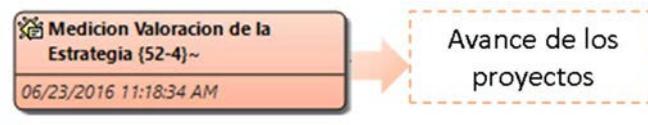


Figura 47. El éxito de la estrategia se lo valora en función del avance de los proyectos.

En el Caso 11, al igual que en el 10, la estrategia se evalúa en función del avance de su ejecución. En este caso, el éxito dependerá del cumplimiento de los objetivos dentro de los plazos determinados (véase la Figura 47). Es decir, su indicador de éxito corresponde al avance de la estrategia en el tiempo.

Como el 5, el Caso 12, es crítico. Esto por el modo en que son administradas estas empresas, que difiere de las otras. En este caso también se valora la estrategia de manera empírica, por lo que presenta en la Figura 46.

El Caso 13 es igual al 1 porque los propietarios son las mismas personas. Ambas empresas evalúan la estrategia de igual modo; es decir, en función al cumplimiento de sus presupuestos (véase la Figura 45).

En cuanto al Caso 14, la empresa también valora el éxito de las estrategias en función de indicadores, como se observa en la Figura 46. Sin embargo, sus directivos dudan de la efectividad de los indicadores: “Siempre tendremos indicadores cualitativos y cuantitativos; incluso en muchos casos, de los famosos casos del ROI, retorno sobre la inversión, hemos

cuestionado mucho, porque es difícil aislar a un solo efecto, el retorno sobre esa inversión.”

(Caso 14, 18:43)

En el Caso 15, la empresa evalúa sus resultados de manera empírica, debido a que se enfoca en el desarrollo de nuevos productos y servicios, y por consiguiente experimenta mucho. Esto se visualiza en la Figura 46.

En relación con el Caso 16, los resultados de la estrategia se miden con indicadores, que permiten la comparación de los resultados de años anteriores, así como entre indicadores para analizar el desarrollo de la estrategia en la empresa. Esto se presenta en la Figura 45.

En el Caso 17, la empresa también mide el avance de la estrategia con indicadores pero sobre todo de tipo financiero. Esta evaluación la realiza dos veces al año y se contrasta con los resultados de años anteriores para establecer una proyección futura. Este proceso se ve en la Figura 45.

En el Caso 18, si bien la empresa utiliza distintos indicadores, el líder es quien evalúa los resultados y en función de su visión de negocio a largo plazo. O sea, se gestiona de manera empírica, por lo que este proceso se observa en la Figura 46.

En el Caso 19, la empresa también utiliza indicadores de carácter interno y externo. Uno de ellos es el grado de satisfacción de los clientes, cuya información retroalimenta a la empresa. Este proceso también se ve en la Figura 45.

El Caso 20 usa muchos indicadores que monitorean cada mes su desempeño. Estos indicadores pueden ser replanteados al año, cuando son corregidas o modificadas las estrategias. Igualmente, este proceso se ve en la Figura 45.

En el Caso 21, al igual que los casos 19 y 20, la empresa mide su éxito con indicadores. En la Figura 45 se visualiza este proceso, en donde los indicadores son revisados y depurados en función de las necesidades de la empresa.

Resumen cruzado de los casos. Las respuestas obtenidas mediante la entrevista a profundidad revelan que casi el 72% de empresas utilizan indicadores como herramientas para valorar el éxito de las estrategias. Existen dos casos que fueron separados en el estudio por tratarse de empresas que usan solo indicadores financieros o al cumplimiento de sus presupuestos (véase la Tabla 17). Por último, hay cuatro empresas que evalúan el éxito de sus estrategias de manera empírica.

Tabla 17

Valoración del Éxito de la Estrategia

Valoración	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Indicadores	Caso 2, Caso 3, Caso 4, Caso 6, Caso 7, Caso 8, Caso 9, Caso 10, Caso 11, Caso 14, Caso 16, Caso 17, Caso 19, Caso 20, Caso 21.	15	71.4%
Cumplimiento de Presupuestos	Caso 1, Caso 13.	2	9.5%
De manera empírica	Caso 5, Caso 12, Caso 18, Caso 15.	4	19.0%
Total		21	100%

Si se toma en cuenta los dos primeros grupos, se puede afirmar que casi el 80% de empresas analizadas utiliza indicadores para valorar sus estrategias. Aunque la definición de indicadores puede variar de una empresa a otra, al consultar sobre la valoración del éxito, ninguno de los entrevistados manifestó que sus estrategias hayan fracasado. Incluso, uno de los casos mencionó que siempre son exitosas; respuesta que no se puede validar.

Resumen Cruzado de los Casos en Torno al Proceso Estratégico

El análisis cruzado de todos los casos permite conocer los elementos que cuentan con mayor fundamentación en torno a los casos analizados. De esta manera, el análisis de casos

cruzados permite generar la propuesta de un modelo emergente que logre exponer de la mejor manera los resultados de este estudio exploratorio. Como ya se planteó, este estudio busca investigar preliminarmente el proceso estratégico en las grandes empresas de Ecuador. Los resultados obtenidos pueden verse en la Tabla 18, que presenta un resumen cruzado de todos los casos.

Marco emergente para el proceso de gestión estratégica en las grandes empresas de Ecuador

Los resultados de la investigación permiten intuir el marco conceptual en torno al proceso estratégico al interior de las grandes empresas en Ecuador, objeto de este estudio. Este marco emergente relaciona las distintas partes del proceso estratégico, determinando responsables y describiendo la manera cómo se realiza cada fase dentro del proceso. Este modelo genérico se puede ver en la Figura 48.

Si bien el modelo emergente trata de describir la realidad actual del proceso estratégico en las empresas ecuatorianas, solo tres casos encajan al 100% con el modelo propuesto (casos 2, 14 y 21). No obstante, los otros casos mantienen cierto grado de afinidad con lo planteado.

De las siete categorías en este estudio, el modelo representa a todos los casos en un 85% de las veces, con un máximo de hasta tres diferencias dentro de las categorías presentadas. Es así que en la Tabla 19 se muestra el número de diferencias existente entre los casos con el modelo planteado, teniendo en cuenta que el modelo contempla un total de siete categorías a ser cumplidos por cada empresa.

Resumen

La investigación revela que el proceso estratégico en las empresas del Ecuador no dista de manera significativa de lo propuesto en la revisión de la literatura en el Capítulo 2.

Tabla 18

Resumen Cruzado de los Casos

Categorías	Códigos	Casos	Frecuencia	Porcentaje
Formación de las estrategias	Alta Gerencia	Caso 1, Caso 2, Caso 3, Caso 4, Caso 5, Caso 6, Caso 7, Caso 8, Caso 10, Caso 11, Caso 12, Caso 14, Caso 15, Caso 16, Caso 17, Caso 18, Caso 20, Caso 21	18	86%
Aprobación de la estrategia	Alta Gerencia	Todos los casos	21	100%
Herramientas de gestión estratégica	FODA más otras herramientas	Caso 7, Caso 8, Caso 9, Caso 14, Caso 15, Caso 17, Caso 18, Caso 19, Caso 20, Caso 21	10	48%
Valoración del entorno	Entorno político y económico	Caso 1, Caso 2, Caso 3, Caso 4, Caso 6, Caso 7, Caso 8, Caso 15, Caso 18, Caso 19, Caso 21	11	52%
Comunicación	Reuniones y talleres / en cascada	Caso 6, Caso 7, Caso 8, Caso 10, Caso 20, Caso 21, Caso 2, Caso 4, Caso 14, Caso 17, Caso 18, Caso 19	12	57%
Implementación	Mandos medios	Caso 1, Caso 2, Caso 3, Caso 4, Caso 9, Caso 11, Caso 13, Caso 14, Caso 15, Caso 17, Caso 19, Caso 20, Caso 21	13	62%
Valoración	Indicadores	Caso 2, Caso 3, Caso 4, Caso 6, Caso 7, Caso 8, Caso 9, Caso 10, Caso 11, Caso 14, Caso 16, Caso 17, Caso 19, Caso 20, Caso 21	17	81%

Sin embargo, este proceso no puede ser explicado de manera conjunta debido a que existen concepciones con relación al proceso estratégico al interior de las empresas. De aquí que cada uno de los eslabones del proceso puede responder de manera separada a distintos planteamientos.

Asimismo, el modelo emergente, con fundamentación de los códigos en cada una de las categorías, busca describir las características más comunes en las grandes empresas de Ecuador. Sin embargo, se debe tener en cuenta que al ser esta una investigación exploratoria, no se busca concluir con una única explicación en torno al proceso estratégico, pero sí ser un primer acercamiento que permita generar más entendiendo de este tema.

Igualmente, la diversidad de empresas y sectores que participaron en la investigación hizo que los resultados obtenidos tengan una única realidad acerca del manejo del proceso estratégico en uno de los casos. El modelo de proceso de cada uno de los caso puede visualizarse en el Apéndice T.

Tabla 19

Similitud de los Caso con el Modelo Emergente

Diferencias con las Categorías	Casos	Nº	Frecuencia	Frecuencia Acumulada
Ninguna	Caso 2, Caso 14, Caso 21.	3	14.3%	14.3%
Una	Caso 3, Caso 4, Caso 6, Caso 7, Caso 8, Caso 17, Caso 20.	7	33.3%	47.6%
Dos	Caso 1, Caso 9, Caso 15, Caso 18, Caso 19.	5	23.8%	71.4%
Tres	Caso 10, Caso 11, Caso 16.	3	14.3%	85.7%
Cuatro o más	Caso 5, Caso 12, Caso 13.	3	14.3%	100%

Nota. En el Apéndice T, se puede visualizar cada caso y su similitud con las categorías presentadas.

Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones

Con el objeto de explorar y describir cómo se genera e implementa la estrategia al interior de las grandes empresas de Ecuador, la presente investigación cualitativa, exploratoria de casos múltiples, se planteó de inicio las siguientes preguntas (a) ¿Cómo se forman las estrategias al interior de las empresas y quiénes son los responsables de este proceso?; (b) ¿cómo se comunican las estrategias al interior de las empresas?; (c) ¿cómo se implementan las estrategias al interior de las empresas y quiénes son sus responsables?; y (d) ¿cómo valoran las empresas el éxito de sus estrategias?. Obteniéndose respuestas que permiten plantear conclusiones, contribuciones, limitaciones y recomendaciones.

Conclusiones

Respecto a ¿Cómo se forman las estrategias al interior de las empresas y quiénes son los responsables de este proceso?

1. Los resultados muestran que el proceso de generación o formación de estrategias, en la mayoría de los casos, se da en la alta gerencia. Obteniéndose que en la mayoría de las grandes empresas del Ecuador, 86% del total de casos estudiados, la formación de la estrategia es un proceso realizado por la alta gerencia conforme lo expuesto por Kim et al. (2014) y validando de esta forma lo expuesto por Thomas y Ambrosini (2015).

2. En gran parte de los casos, el proceso de formación y aprobación de la estrategia ocurre de manera simultánea en la empresa.

3. Se concluye que en todas las empresas la aprobación de la estrategia es realizada por parte de la alta dirección, e inclusive en ciertos casos, se observa que la responsabilidad de generar y aprobar una estrategia recae en la misma persona.

4. Como parte del proceso de formación de la estrategia tenemos la valoración del entorno, ésta depende sobre todo de las características propias de cada empresa, que permiten comprender las necesidades, detectar amenazas y oportunidades derivadas de

cambios sociales, económicos, entre otros, en su habita (David, 2013; Noguera Hidalgo, Barbosa Ramírez & Castro Ríos, 2014). El estudio revela que las grandes empresas del Ecuador valoran de manera similar su entorno y que éstas consideran principalmente los aspectos político y económico; resultado obtenido de la investigación. También se observa lo dicho en casi el 86% del total de empresas analizadas. El porcentaje restante corresponde a la valoración del entorno de la industria, al nivel tecnológico y otros, que formalmente en la entrevista no llegaron a ser mencionados.

5. La investigación reveló que las empresas utilizan como herramienta para la valoración del entorno y planificación de las estrategias, en los casos analizados, en la mayor parte de los casos el FODA, de forma separada o conjunta con herramientas de tipo cuantitativo. Resultados que validan lo expuesto por Jarzabkowski y Kaplan (2015), quienes mencionaron que el uso de herramientas estratégicas depende de tres aspectos mencionados en el Capítulo 2, siendo los dos más importantes la simplicidad de la herramienta y la costumbre. El estudio de la costumbre fue realizado por Bell y Rochford (2016).

6. El estudio encontró tres casos atípicos en cuanto a la generación de la estrategia al interior de las empresas, y que corresponden a lo explicado en la literatura por Burgelman y Grove (2012), quienes consideraron a la generación de estrategias como un proceso que se da en los mandos medios, donde la alta gerencia solo se encarga de aprobar o negar la estrategia.

Sobre cómo se comunican las estrategias al interior de las empresas

1. La investigación revela que la comunicación de la estrategia en la mayoría de empresas proviene de la alta gerencia. Lo cual, de cierta manera, valida el proceso propuesto por Simons (2013), quien indicó que la alta gerencia comunica la estrategia y controla la misma. No obstante, independientemente de quien sea el encargado de comunicar la estrategia –mandos medios o alta gerencia–, la presente investigación evidenció que este proceso se realiza de forma distinta en cada una de las empresas.

Sobre cómo se implementan las estrategias al interior de las empresas y quiénes son sus responsables.

1. De acuerdo con la revisión bibliográfica, la responsabilidad de la implementación de la estrategia corresponde principalmente a los mandos medios con supervisión de la alta gerencia (Alamsjah, 2011; Kim et al., 2014; Simons, 2013). Sin embargo, el estudio reveló que esto sucede únicamente en el 62% del total de casos analizados. Estos resultados se deben principalmente a que en muchas de las empresas estudiadas el líder juega un rol importante, e interviene a lo largo de todo el proceso estratégico (formación, implementación y control de estrategias).

Sobre cómo valoran las empresas el éxito de sus estrategias.

1. La investigación muestra que las empresas valoran su éxito principalmente mediante el uso de indicadores de gestión. Resultado revelado por el 81% de los entrevistados. Sin embargo, cuatro empresas señalaron que realizaban este proceso de modo empírico. Los resultados obtenidos en la investigación validan lo propuesto por Mirabeau y Maguire (2014), quienes indicaron que las empresas requieren una selección de indicadores que permita evaluar de manera objetiva los resultados de la aplicación de estrategias, y medir su avance. De igual manera, la investigación reveló que, los encargados de valorar el éxito de la estrategia son los miembros de la alta gerencia, lo que valida el hecho de que ellos sean a su vez los formadores y aprobadores de la estrategia. Se debe destacar que los indicadores dependen de forma directa de las herramientas estratégicas utilizadas para formar la estrategia.

Sobre el Análisis Transversal de los Casos

1. El estudio revela que las Grandes Empresas de Ecuador parecen tener un proceso estratégico similar entre ellas. Este proceso se lo puede observar en la figura 48, en el cual destacan siete partes principales con sus respectivos responsables: (a) formación de

estrategias, (b) aprobación de la estrategia, (c) uso de herramientas de gestión estratégica, (d) valoración del entorno, (e) comunicación de la estrategia, (f) implementación de la estrategia, y (g) valoración del éxito de la estrategia. Se podría pensar que al ser el proceso estratégico similar entre las empresas, los responsables de las distintas partes del proceso son iguales en las distintas empresas. Sin embargo, se observa en algunas empresas la mayor participación de la alta gerencia en las distintas partes del proceso. De aquí que las diferencias principales se dan tanto en la responsabilidad, en la comunicación al igual que en la ejecución.

2. Las empresas al momento de generar sus estrategias valoran su entorno, siendo principalmente el enfoque de las empresas los temas políticos y económicos. Si bien, temas coyunturales pueden hacer que tenga mayor peso en la valoración estos temas, se ve que una constante en las Grandes Empresas de Ecuador, es el time político del régimen de turno.

3. Al analizar la forma en que las empresas valoran su entorno y planifican su estrategia, se pone de manifiesto que éstas, en su gran mayoría, utilizan herramientas simples como el FODA. Lo que evidencia que los estrategas y gestores de estrategia en las empresas no han asimilado o no gustan de herramientas estratégicas más desarrolladas. Sin embargo, se une a todas estas estrategias análisis de tipo económico en búsqueda de dar certeza y confiabilidad a los análisis cualitativos.

4. El estudio propone un marco conceptual emergente que describe el proceso estratégico al interior de las Grandes Empresas de Ecuador. Los resultados han permitido realizar una generalización teórica del proceso al interior de las empresas investigadas, a pesar de haberse encontrado dos casos extremos que no responden a ciertos pasos del proceso estratégico planteado, pero que permitieron por su parte saturar todo los códigos utilizados.

5. El estudio amplía el proceso estratégico planteado en cinco pasos en el capítulo de la bibliografía, a un total de siete pasos con sus respectivos responsables: (a) formación de la estrategia responsabilidad de la alta gerencia; (b) aprobación de la estrategia por parte de la

alta gerencia en todos los casos: (c) uso de herramientas de gestión estratégica por parte de la alta gerencia, principalmente el uso del FODA; (d) valoración del entorno por parte de la alta gerencia, enfocados principalmente a temas políticos y económicos; (e) comunicación de la estrategia realizada de manera distinta en cada organización, siendo los responsables de la misma en ciertos casos la alta gerencia, y en otros casos los mandos medios; (f) implementación de la estrategia realizada en la mayoría de los casos por los mandos medios, no obstante en muchos casos la alta gerencia interviene de manera directa; y (g) la valoración del éxito de la estrategia se da mediante el uso de indicadores definidos en las etapas iniciales – uso herramientas de gestión estratégica – donde se plantea como quiere verse la empresa a futuro, esta tarea es realizada por la alta gerencia.

Contribuciones

Contribuciones Teóricas.

El presente estudio contribuye al conocimiento de la gestión estratégica al abordar este proceso en las Grandes Empresas de Ecuador. La contribución realizada por esta investigación se da en ocho aspectos principales: Primero: la presente es la primera investigación que explora y describe el uso de estrategias en Grandes Empresas ecuatorianas, y una de las primeras investigaciones sobre el estudio de la estrategia en las empresas de Latinoamérica. Resultados que sirven de comparación con otros estudios para entender el proceso estratégico de manera global. Segundo: contribuye a la literatura respecto a la formación de estrategias, poniendo de manifiesto que en el caso particular de Ecuador estas se dan en su mayoría en la alta gerencia, lo cual contrasta con la propuesta de que este proceso empieza en los mandos medios, como lo sostuvieron Burgelman (2002); y Lavarda, Canet-Giner y Peris-Bonet (2010). Asimismo, el estudio verifica empíricamente que la formación de la estrategia corresponde a un modelo racional y planificado (Ansoff, 1965; Porter, 1979), y que solo en casos puntuales la estrategia ocurre como un proceso emergente

(Farjoun, 2002). Tercero: se verifica que en la mayoría de los casos, la herramienta para análisis y gestión estratégica más utilizada es el FODA, lo cual tiene sentido ya que se usa en sistemas de planificación mecánicos (Pickton & Wright, 1998). O bien, este uso también se da por su facilidad de aplicación y costumbre (Jarzabkowski & Kaplan, 2015), por lo general se complementa con otras herramientas de gestión estratégica (Kay, 1993). Cuarto: la investigación revela la importancia de la valoración del entorno al momento de generar o formar la estrategia; debido a que de una correcta valoración de este entorno dependerá el logro o fracaso de los objetivos de las estrategias. Esto, según la literatura, es un fenómeno que ocurre sobre todo en las economías emergentes, las mismas que son consideradas con entornos turbulentos (Merigó, 2015; Porporato, 2015; Thomas & Ambrosini, 2015; Vecchiato, 2015). Quinto: la presente investigación contribuye a la literatura sobre la comunicación de las estrategias. Destacando la importancia de la comunicación entre la alta gerencia y mandos medios, para que estos últimos puedan sintetizar la información y ejecutar la estrategia (Raes et al., 2011). De igual manera, se observa que, a diferencia de lo planteado por Simons (2013), la comunicación de la estrategia no se da desde la alta gerencia en todos los casos, sino que existen variaciones y formas particulares según la empresa. Sexto: contribuye a entender el proceso de implementación de las estrategias en las empresas. Debido que, al ser este un estudio exploratorio permite cubrir vacíos teóricos y metodológicos entorno al estudio de la implementación de la estrategia. A diferencia de lo planteado por distintos autores –como se puede ver en el capítulo dos - que señalaron que la estrategia es implementada por los mandos medios; se encontró que en algunos casos esta es realizada directamente por la alta gerencia o el líder de la organización. Esto es un indicio para cuestionar si la implementación de una estrategia depende del grado de desarrollo de la organización. Séptimo: los resultados permiten entender los conceptos relacionados con la valoración de la estrategia. Si bien a lo largo de la investigación ninguna empresa manifestó

que sus estrategias alguna vez fueron erróneas, existe aún la necesidad de entender por qué a pesar del éxito de las estrategias, las empresas de Ecuador y Latinoamérica no han logrado trascender y ser exitosas a escala mundial. No obstante lo anterior, esta investigación aporta un primer estudio al tema desde el ámbito cualitativo, en un grupo que no fue analizado anteriormente. Octavo: debido a la naturaleza exploratoria, esta investigación contribuye con un modelo emergente que describe el proceso estratégico en las grandes empresas de Ecuador, y que es una base para futuras investigaciones desde los ámbitos cualitativo o cuantitativo en la región, o en países con similares características. De igual manera, la originalidad y valor de esta investigación radica en el hecho de que añade mayor información a la literatura actual relacionada al proceso estratégico al interior de las empresas, desde una realidad que no había sido estudiada anteriormente. La importancia del contexto estudiado radica en que representa en gran medida la realidad de las empresas Latinoamericanas.

Contribuciones prácticas.

El presente estudio provee conocimiento sobre el uso de la estrategia por parte de la alta gerencia de las empresas ecuatorianas, mediante la identificación de patrones y características comunes de las empresas al momento de ejecutar su proceso estratégico. Esto permite entender el orden en el que se da el proceso estratégico, identificar a los responsables dentro de cada parte del proceso, y definir el modo en que se evalúan los resultados obtenidos por parte de las empresas.

Estos resultados permitirán a futuro a las empresas entender sus fortalezas y debilidades al momento de ejecutar su proceso estratégico. Además, sin lugar a dudas, las hará capaces de ubicar y solucionar los problemas, y ser más competitivas a escala mundial.

Adicionalmente, la clara identificación de la confusión existente por parte de un grupo de empresas sobre las nociones de estrategia y eficiencia operativa permitirá que se desarrollen programas o seminarios que promuevan la aclaración de estos conceptos a nivel

empresarial, en los mandos directivos, para que de esta forma se enfoquen los esfuerzos en temas de estrategia y no en aquellos operativos.

Los resultados de esta investigación también permiten a las escuelas de negocios entender la manera en que funcionan las empresas, de modo que se puedan modificar las mallas curriculares, para preparar a estudiantes que cubran las necesidades empresariales y refuercen conceptos y prácticas que permitan el desarrollo a nivel nacional e internacional de las empresas.

Personas que consideren emprender en nuevos negocios pueden entender como es el comportamiento de su competencia de manera tal de logra ventajas competitivas sobre las actuales empresas mediante el desarrollo de capacidades que les ayuden a adaptarse de mejor manera tanto al mercado nacional como al mercado internacional.

Limitaciones del estudio.

La presente investigación tuvo varias limitaciones, que deben ser consideradas al momento de hacer investigaciones similares a futuro o bien al extender esta investigación mediante el método cuantitativo y/o cualitativo.

Primero, no es posible generalizar estadísticamente los resultados obtenidos a toda la población de grandes empresas del Ecuador, menos aún a grandes empresas de Latinoamérica. Mediante futuras investigaciones de tipo cuantitativo se puede expandir los resultados y buscar una generalización de los mismos. Segundo, el estudio se realizó en grande empres del sector privado de Ecuador, que se encuentran inscritas en la Superintendencia de Compañías, por lo cual los resultados son válidos únicamente para este grupo. Tercero, el estudio se centró en empresas con al menos cuatro años de existencia, lo cual podría indicar un sesgo al excluir otras empresas de éxito o importancia dentro de la economía del país que fueron excluidas. Cuarto, la investigación no consideró a empresas del sector público debido a que estas responden

a factores políticos y no a una estrategia empresarial, lo cual se refleja en la falta de continuidad de sus autoridades. Quinto, el estudio excluye a empresas internacionales o cuyas decisiones sean tomadas desde casa matriz en el extranjero, debido a que estas no contribuyen con información respecto a la formación y aprobación de la estrategia. Sexto, el estudio se basó principalmente en los resultados de las entrevistas a los gerentes y presidentes de las empresas, al igual que de la información entregada por ellos, por lo cual no se pudo contrastar el 100% de la información. Séptimo, no existe una comparación entre empresas en función de su sector empresarial; futuras investigaciones pueden considerar realizar comparaciones entre sectores para identificar diferencias y similitudes. Octavo, hasta el momento, no existe un consenso sobre los conceptos de estrategia ni de proceso estratégico, por lo cual esta investigación busca aportar al conocimiento pero no resolver la falta de consenso. Noveno, al ser el presente estudio una investigación del tipo cualitativo, se puede asumir que los resultados no son 100% fehacientes. Por este motivo, se incluyó en los apéndices el protocolo de investigación, al igual que varios procedimientos que clarifican la forma en que la investigación fue realizada. Además de que, permiten revisar la forma en que fue aplicado el método y a su vez que el estudio pueda ser replicado posteriormente o utilizado como base para futuras investigaciones del tipo cuantitativo.

Recomendaciones

Recomendaciones prácticas.

Con base a los resultados obtenidos, se presentan las siguientes recomendaciones prácticas orientadas a fortalecer las políticas públicas y las políticas al interior de las empresas, que permitan fortalecer los procesos de gestión estratégica:

Primera: se recomienda el desarrollo de bases de datos y estadísticas sobre las empresas del Ecuador. Si bien ya ha existido un primer desarrollo por parte de Instituto Nacional de Estadísticas, esta información no se encuentra actualizada e incluso contiene contradicciones que impiden su correcto análisis. Particular que limita el estudio de la actividad empresarial en el Ecuador.

Segunda: se recomienda establecer una definición clara del proceso estratégico. Distintos estudios han abordado el tema desde diferentes puntos de vista, lo que no solo genera dificultad y confusión al momento de realizar los análisis. Sino, que adicionalmente genera confusión en los mismos generadores y gestores de la estrategia como se manifiesta en el estudio, al existir confusión entre estrategia y eficiencia operativa por parte de ciertos entrevistados.

Tercera: se recomienda tener como política de Estado, el estudio y análisis de los procesos estratégicos en las empresas, tanto en los sectores comerciales como en los industriales para apoyar su desarrollo mediante el conocimiento de su problemática.

Cuarta: validar el marco conceptual emergente bajo el uso de metodologías cuantitativas, abordando principalmente la relación existente entre la fase del proceso estratégico y el responsable del mismo.

Quinta: se recomienda el desarrollo de programas de estudios y capacitación, por parte del Estado y/o por las Universidades, que permita capacitar a trabajadores y empresarios sobre conceptos de gestión estratégica. Contribuyendo de esta forma a la proyección de las empresas ecuatorianas en los mercados internacionales.

Sexta: se recomienda el trabajo en conjunto entre las Cámaras de Comercio y Producción de las distintas ciudades, para contar con bases de datos actualizadas de sus socios y generar sinergias entre los mismos. Al igual que compartir experiencias sobre estrategias exitosas de sus miembros.

Séptima: fortalecer el sistema educativo a nivel superior en materias relacionadas a gestión estratégica, en búsqueda de aclarar conceptos que son confusos al interior de las empresas.

Octava: a partir de los resultados del estudio desarrollar programas de capacitación y consultoría orientados a ayudar a las empresas a definir claramente sus procesos estratégicos, enfocándose principalmente: (a) definir etapas del proceso estratégico, (b) responsables del proceso estratégico, (c) medidas de control de la ejecución del proceso estratégico, y (d) métodos de evaluación del éxito de la estrategia. Las capacitaciones buscan mejorar los conocimientos actuales de los altos mandos de la empresa y a su vez aclarar otros temas. Mediante la consultoría se busca ayudar a las empresas a mejorar sus procesos existentes, al identificar su situación actual y planteando mejoras a futuro, mediante la clara definición de responsables y pasos a seguir.

Recomendaciones para Futuras Investigaciones.

A partir de los resultados obtenidos en el presente estudio, se presentan las siguientes recomendaciones:

Primera: se recomienda aplicar el modelo conceptual genérico que se lo puede visualizar la Figura 48, en otras empresas de Ecuador y de la región; inicialmente, desde el enfoque cualitativo, para validarlo y mejorarlo. A continuación, desde el punto de vista cuantitativo sobre las mismas empresas con el objetivo de enriquecer el estudio y poder generar una investigación mixta. Para ello, se puede partir del protocolo inicial de esta investigación y modificarlo mediante el uso de una encuesta inicial a los representantes de distintas empresas, para que los resultados del estudio sean más ricos. Y, también se recomienda replicar el mismo estudio en un mayor número de empresas, incluyendo otros factores con el objetivo de comparar los resultados obtenidos.

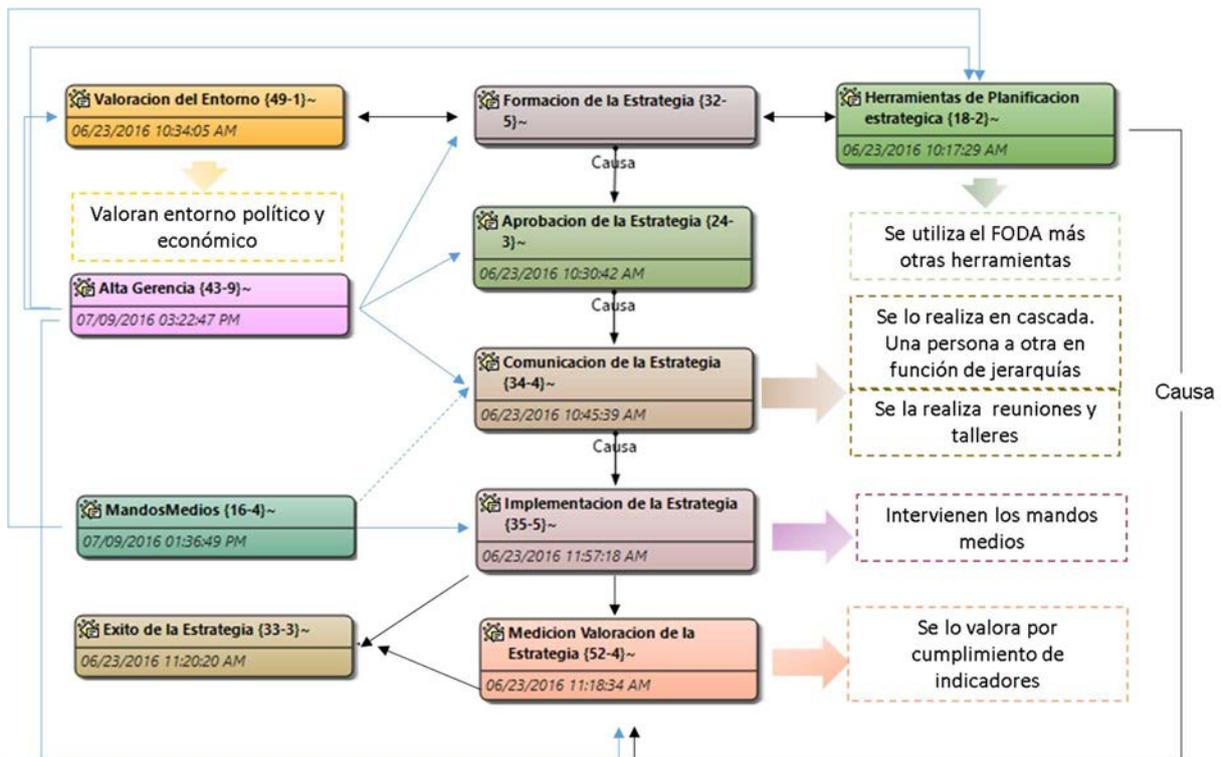


Figura 48. Modelo genérico sobre el proceso estratégico de las grandes empresas de Ecuador

Segunda: se recomienda repetir el estudio con las mismas empresas en años futuros, para conocer si la manera en que manejan su gestión estratégica es consistente a través del tiempo, o existen cambios.

Tercera: se recomienda replicar el estudio en empresas medianas y pequeñas en Ecuador. Con la intención de conocer si empresas de distinto tamaño y características realizan su gestión estratégica en la misma forma, y en caso de existir diferencias determinar cuáles son estas.

Cuarta: se recomienda expandir el conocimiento entorno a la gestión estratégica de las empresas en Latinoamérica, estudiando tanto los procesos internos como externos a la empresa. Se propone inicialmente estudiar las semejanzas y diferencias del proceso estratégico entre los distintos países de la región; y posteriormente, estudiar los entornos en que se desarrollan estas empresas. Para analizar la influencia de los distintos entornos en el proceso de gestión estratégica, de manera de entender similitudes y diferencias.

Quinta: estudiar las características del sistema educativo superior con el objetivo de encontrar fortalezas y debilidades del mismo en lo relacionado a conceptos de gestión estratégica.

Sexta: se recomienda replicar el estudio por sectores de la economía o por regiones geográficas para analizar resultados. Y así mismo, realizar estudios por separado de cada una de las partes del proceso estratégico, para ampliar el resultado y conocer a fondo las dinámicas en cada uno de los procesos.

Séptima: se recomienda realizar otros estudios del tipo cualitativo sobre estrategia empresarial en la región. Con el objetivo de ampliar la frontera del conocimiento y a su vez permitir a futuro comparabilidad entre las diferentes investigaciones.

Octava: como ampliación a los estudios de tipo cualitativo es importante realizar estudios del tipo mixtos que permitan generar información estadística y a su vez no dejar a un lado la riqueza de la información cualitativa.

Novena: se recomienda hacer estudios y análisis desde el punto de vista bibliográfico y teórico sobre los conceptos de gestión estratégica con el interés de entender por qué en ciertos casos se generan confusiones alrededor de dicho término y cómo impacta este conocimiento sobre la gestión estratégica.

Referencias

- Adam, S. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. *Edwin Cannan's Annotated Edition*.
- Adcroft, A., & Mason, R. B. (2007). The External Environment's Effect on Management and Strategy: A Complexity Theory Approach. *Management Decision*, 45(1), 10-28.
- Alamsjah, F. (2011). Key Success Factors in Implementing Strategy: Middle-Level Managers' Perspectives. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1444-1450.
- Anand, J., Brenes, E. R., Karnani, A., & Rodriguez, A. (2006). Strategic Responses to Economic Liberalization in Emerging Economies: Lessons from Experience. *Journal of Business Research*, 59(3), 365-371.
- Andonova, V., & Ruíz-Pava, G. (2016). The Role of Industry Factors and Intangible Assets in Company Performance in Colombia. *Journal of Business Research*. Recuperado de https://www.researchgate.net/profile/Veneta_Andonova/publication/302059881_The_role_of_industry_factors_and_intangible_assets_in_company_performance_in_Colombia/links/5784e92008ae3f355b4bd2dc.pdf
- Andrews K. R. (2009). *The Concept of Corporate Strategy*. *Innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales de la Universidad Nacional de Colombia*, 19(35), 167-169.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Arroyo, M., Merlino, A., Baer, A., Beltramino, F., & Puebla, C. A. C. (2008). *Investigación cualitativa en Ciencias Sociales: Temas, problemas y aplicaciones*. Buenos Aires, Argentina: Cengage Learning.
- Arroyo, M., & Sadaba, I. (2012). *Metodología de la investigación social*. Madrid, España: Síntesis.

- Atsmon, Y., Child, P., Dobbs, R., & Narasimhan, L. (2012). Winning the \$30 Trillion Decathlon: Going for Gold in Emerging Markets. *McKinsey Quarterly*, 4, 20-35.
- Austin, J. (2002). *Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques*. New York, NY: The Free Press.
- Austin, J. (2008). *Strategic Management in Developing Countries*. New York, NY: Free Press.
- Baker, S. E., Edwards, R., & Doidge, M. (2012). How Many Qualitative Interviews is Enough?: Expert Voices and Early Career Reflections on Sampling and Cases in Qualitative Research. National Center for Research Methods Review Paper. Recuperado de <http://eprints.brighton.ac.uk/11632/>.
- Baracaldo, A., Ramírez, A., Reinoso, E., Ruiz, O., & Solórzano, M. (2011). Estrategia en la gerencia en Colombia. Un estudio de caso (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Javeriana). Bogotá, Colombia.
- Beer, M. (2013). The Strategic Fitness Process: A Collaborative Action Research Method for Developing and Understanding Organizational Prototypes and Dynamic Capabilities. *Journal of Organization Design*, 2(1), 27-33.
- Bell, G. G., & Rochford, L. (2016). Rediscovering SWOT's Integrative Nature: A New Understanding of an Old Framework. *The International Journal of Management Education*, 14(3), 310-326. doi: 10.1016/j.ijme.2016.06.003
- Bettis, R. A., Gambardella, A., Helfat, C., & Mitchell, W. (2015). Qualitative Empirical Research in Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 36(5), 637-639. doi: 10.1002/smj.2317
- Betts, R. K. (2000). Is Strategy an Illusion? *International Security*, 25(2), 5-50.
- Bonache, J. (1998). *Los estudios de casos como estrategia de investigación: Características, críticas y defensas*. Documento de trabajo. Universidad Carlos III, Madrid, España.

- Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2011). How Global Strategies Emerge: An Attention Perspective. *Global Strategy Journal, 1*(3-4), 243-262. doi: 10.1002/gsj.22
- Bowen, G. A. (2008). Naturalistic Inquiry and the Saturation Concept: A Research Note. *Qualitative Research, 8*(1), 137-152.
- Brannen, M. Y., & Voisey, C. J. (2012). Global Strategy Formulation and Learning from the Field: Three Modes of Comparative Learning and a Case Illustration. *Global Strategy Journal, 2*(1), 51-70. doi: 10.1002/gsj.1022
- Brenes, E., Mena, M., & Molina, G. (2008). Key Success Factors for Strategy Implementation in Latin America. *Journal of Business Research, 61*(6), 590-598.
- Brenes, E. R., Montoya, D., & Ciravegna, L. (2014). Differentiation Strategies in Emerging Markets: The Case of Latin American Agribusinesses. *Journal of Business Research, 67*(5), 847-855. doi: 10.1016/j.jbusres.2013.07.003
- Brinkmann, J., & Kim, S. M. (2015). Why We Plan: The Impact of Nascent Entrepreneurs' Cognitive Characteristics and Human Capital on Business Planning. *Strategic Entrepreneurship Journal, 9*(2), 153-166. doi: 10.1002/sej.1197
- Brinkmann, S. (2013). *Qualitative Interviewing*. New York, NY: Oxford University Press.
- Bromiley, P., & Rau, D. (2014). Towards a Practice-Based View of Strategy. *Strategic Management Journal, 35*(8), 1249-1256. doi: 10.1002/smj.2238
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Burgelman, R. A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly, 28*, 223-244.
- Burgelman, R. A. (2002). Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in. *Administrative Science Quarterly, 47*(2), 325-357.

- Burgelman, R. A., & Grove, A. S. (2012). *Strategic Dynamics: Three Key Themes*. Stanford Business School Research Paper Series # 2096.
- Camones, A., Cedamos, T., Lermo, E., & Núñez, C. (2009). *Base de la estrategia y su empleo en la Gerencia en Perú* (Tesis de Maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú). Lima, Perú.
- Campanella, F., Del Giudice, M., Thrassou, A., & Vrontis, D. (2016). Ambidextrous Organizations in the Banking Sector: An Empirical Verification of Banks' Performance and Conceptual Development. *The International Journal of Human Resource Management*, 1-31.
- Carneiro, J., & Brenes, E. R. (2014). Latin American Firms Competing in the Global Economy. *Journal of Business Research*, 67(5), 831-836.
doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.07.001>
- Chakrabarti, A. (2014). Organizational Adaptation in an Economic Shock: The Role of Growth Reconfiguration. *Strategic Management Journal*, 36(11), 1599-1760.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise* (Vol. 120). Cambridge, MA: Massachusetts Institute Technology (MIT) Press.
- Charmaz, K. (2014). *Constructing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Collins, J., & Porras, J. I. (2011). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York, NY: Harper Collins.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2014). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Cortazzi, M. (2014). *Narrative Analysis*. London, United Kingdom: Taylor & Francis.

- Creswell, J. (2012). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Creswell, J. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson.
- D'Alessio, F. A. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. México D.F., México: Pearson.
- David, F. R. (2013). *Strategic Management: Concepts*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Davidsson, P. (2015). Data Replication and Extension: A Commentary. *Journal of Business Venturing Insights*, 3, 12-15.
- Davies, H., & Walters, P. (2004). Emergent Patterns of Strategy, Environment and Performance in a Transition Economy. *Strategic Management Journal*, 25(4), 347-364.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The Case Study Method in Family Business Research: Guidelines for Qualitative Scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29. doi: 10.1016/j.jfbs.2014.01.007
- De Vaus, D. (2013). *Surveys in Social Research*. London, United Kingdom: Routledge - Francis & Taylor.
- Donoso, P., & Crittenden, V. L. (2008). Strategic Management in Latin America. *Journal of Business Research*, 61(6), 587-589.
- Dragan, I.-M., & Isaic-Maniu, A. (2013). Snowball Sampling Completion. *Journal of Studies in Social Sciences*, 5(2).
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York, NY: Harper & Brothers.

- Easley, R. W., Madden, C. S., & Gray, V. (2013). A Tale of Two Cultures: Revisiting Journal Editors' Views of Replication Research. *Journal of Business Research*, 66(9), 1457-1459.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Eisenhardt, K. M., & Brown, S. L. (1997). Time Pacing: Competing in Markets that won't Stand Still. *Harvard Business Review*, 76(2), 59-69.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50(1), 25-32.
- Emery, F., & Trist, E. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18(1), 12-32.
- Fahey, L., & Randall, R. M. (1994). *The Portable MBA in Strategy*. New York, NY: Wiley.
- Farjoun, M. (2002). Towards an Organic Perspective on Strategy. *Strategic Management Journal*, 23(7), 561-594.
- Flick, U. (1992). Triangulation Revisited: Strategy of Validation or Alternative? *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 22(2), 175-197.
- Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings about Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.
- Frankl, V. E. (1985). *Man's Search for Meaning*. Boston, MA: Beacon Press.
- Freedman, L. (2013). *Strategy: A History*. New York, NY: Oxford University Press.
- French, S. (2009). Critiquing the Language of Strategic Management. *Journal of Management Development*, 28(1), 6-17.
- Friese, S. (2014a). *Methods and Methodologies for Qualitative Data Analysis*. Paper presented at the ATLAS.ti User Conference 2013: Fostering Dialog on Qualitative

Methods. Recuperado de www.opus4.kobv.de/opus4-tuberlin/files/4413/01_friese_4413.pdf

Friese, S. (2014b). *Qualitative Data Analysis with ATLAS.ti*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Gani, L., & Jermias, J. (2012). The Effects of Strategy-Management Control System Misfits on Firm Performance. *Accounting Perspectives*, 11(3), 165-196.

Ghemawat, P. (2002). Competition and Business Strategy in Historical Perspective. *Business History Review*, 76(01), 37-74.

Ghemawat, P. (2010). *Strategy and the Business Landscape*. Boston, MA: Prentice Hall.

Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What Passes as a Rigorous Case Study? *Strategic Management Journal*, 29(13), 1465-1474.

Ginevičius, R., & Ostapenko, A. (2015). A Quantitative Evaluation of the Company Environment for the Formation of its Effective Expansion Strategy. *Intellectual Economics*, 9(2), 130-137. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.intele.2016.02.004>

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New Brunswick, NJ: Aldine Transaction.

Gomes, E., Barnes, B. R., & Mahmood, T. (2014). A 22-Year Review of Strategic Alliance Research in the Leading Management Journals. *International Business Review*. doi: 10.1016/j.ibusrev.2014.03.005

Gond, J. P., Grubnic, S., Herzig, C., & Moon, J. (2012). Configuring Management Control Systems: Theorizing the Integration of Strategy and Sustainability. *Management Accounting Research*, 23(3), 205-223.

Gray, D. E. (2004). *Doing Research in the Real World*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Guerras-Martín, L. Á., Madhok, A., & Montoro-Sánchez, Á. (2014). The Evolution of Strategic Management Research: Recent Trends and Current Directions. *BRQ Business Research Quarterly*, 17(2), 69-76. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.brq.2014.03.001>
- Gupta, A. K., Govindarajan, V., & Wang, H. (2008). *The Quest for Global Dominance: Transforming Global Presence into Global Competitive Advantage*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Habel, C., & Lockshin, L. (2013). Realizing the Value of Extensive Replication: A Theoretically Robust Portrayal of Double Jeopardy. *Journal of Business Research*, 66(9), 1448-1456.
- Hallin, C. A., Juul Andersen, T., Levine, S. S., & Tvetervås, S. (2015). *The Evolution of Corporate Prediction Aggregation Mechanisms*. Paper presented at the Collective Intelligence 2015.
- Hamel, G., & Prahalad, C. (2013). *Competing for the Future*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Heide, M., Grønhaug, K., & Johannessen, S. (2002). Exploring Barriers to the Successful Implementation of a Formulated Strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 18(2), 217-231. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00007-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00007-0)
- Helms, M. M. (2006). *Encyclopedia of Management*. Detroit, MI: Thomson/Gale.
- Herrmann, P., & Nadkarni, S. (2014). Managing Strategic Change: The Duality of CEO Personality. *Strategic Management Journal*, 35(9), 1318-1342.
- Hitt, M., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. (2012). *Strategic Management Cases: Competitiveness and Globalization*. Mason, OH: Cengage Learning.
- Hoskisson, R. E., Eden, L., Lau, C. M., & Wright, M. (2000). Strategy in Emerging Economies. *Academy of Management Journal*, 43(3), 249-267.

- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to Effective Strategy Implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12-31.
- Hrebiniak, L. G., & Joyce, W. F. (1985). Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*, 336-349.
- Hubbard, R., & Lindsay, R. M. (2013a). From Significant Difference to Significant Sameness: Proposing a Paradigm Shift in Business Research. *Journal of Business Research*, 66(9), 1377-1388.
- Hubbard, R., & Lindsay, R. M. (2013b). The Significant Difference Paradigm Promotes Bad Science. *Journal of Business Research*, 66(9), 1393-1397.
- Huy, Q. N. (2011). How Middle Manager's Group-Focus Emotions and Social Identities Influence Strategy Implementation. *Strategic Management Journal*, 32(13), 1387-1410.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (2014a). *Metodología directorio de empresas y establecimientos*. Quito, Ecuador: Autor.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC]. (2014b). *Anuario 2013*. Quito, Ecuador: Autor.
- Izumi, P. K., Burnier, P. C., Ogasavara, M. H., & De Figueiredo, J. C. B. (2016). Foreign Subsidiaries' Attributes and the Location Strategy of Multinational Firms in Global Cities in Emerging Markets. *SGBED Wishes to Recognize the Following Sponsors*, 546.
- Jarzabkowski, P., & Kaplan, S. (2015). Strategy Tools-in-Use: A Framework for Understanding "Technologies of Rationality" in Practice. *Strategic Management Journal*, 36(4), 537-558. doi: 10.1002/smj.2270
- Johansson, R. (2003). *Case Study Methodology*. Paper presented at the International Conference on Methodologies in Housing Research, Stockholm.

- Kaplan, R., & Norton, D. (2013). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston, MA: Harvard Business Review.
- Kay, J. (1993). The Structure of Strategy. *Business Strategy Review*, 4(2), 17-37.
- Ketchen, D. (2015). *Mastering Strategic Management*. Recuperado de http://www.opentextbooks.org.hk/system/files/export/17/17062/pdf/Mastering_Strategic_Management_17062.pdf
- Ketokivi, M., & Castaner, X. (2004). Strategic Planning as an Integrative Device. *Administrative Science Quarterly*, 49(3), 337-365.
- Kiechel, W. (2010). *The Lords of Strategy: The Secret Intellectual History of the New Corporate World*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Kim, Y. H., Sting, F. J., & Loch, C. H. (2014). Top-Down, Bottom-Up, or Both? Toward an Integrative Perspective on Operations Strategy Formation. *Journal of Operations Management*, 32(7), 462-474.
- Kleinbaum, A. M., & Stuart, T. E. (2014). Inside the Black Box of the Corporate Staff: Social Networks and the Implementation of Corporate Strategy. *Strategic Management Journal*, 35(1), 24-47. doi: 10.1002/smj.2090
- Kuzel, A. J. (1992). Sampling in Qualitative Inquiry. In: B. F. Crabtree & W. L. Miller (eds.), *Doing Qualitative Research. Research Methods for Primary Care*. Vol. 3, 31-44
Newbury Park, CA: SAGE Publications.
- Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., & Izquierdo, E. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor. Informe GEM Ecuador 2014*. Quito, Ecuador: ESPAE Graduate School of Management.
- Lavarda, R. A. B., Canet-Giner, M. T., & Peris-Bonet, F. J. (2010). How Middle Managers Contribute to Strategy Formation Process: Connection of Strategy Processes and Strategy Practices. *Revista de Administração de Empresas*, 50(4), 358-370.

- Leavy, P. (2014). *The Oxford Handbook of Qualitative Research*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Lewin, K. (1951). *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. New York, NY: Harper & Brothers.
- Liu, Y. (2013). Sustainable Competitive Advantage in Turbulent Business Environments. *International Journal of Production Research*, 51(10), 2821-2841.
- Luis, E. S. (2015). *Hacia un registro estadístico de territorio*. Paper presented at the IX Jornadas de Estadística Pública, Pamplona, España.
- Mace, M. L., & Montgomery, G. G. (1962). *Management Problems of Corporate Acquisitions*. Boston, MA: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Magretta, J. (2013). *Understanding Michael Porter: The Essential Guide to Competition and Strategy*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Maimbo, H., & Pervan, G. (2005). Designing a Case Study Protocol for Application in IS Research. *PACIS 2005 Proceedings*, 106.
- Mantere, S. (2005). Strategic Practices as Enablers and Disablers of Championing Activity. *Strategic Organization*, 3(2), 157-184.
- Marshall, G. W., & Johnston, M. W. (2010). *Marketing Management*. New York, NY: McGraw-Hill Irwin.
- Mason, M. (2010). Sample Size and Saturation in PhD Studies Using Qualitative Interviews. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 11(3).
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative Research Design: An Interactive Approach*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

- Merigó, J. M. (2015). Decision-Making under Risk and Uncertainty and its Application in Strategic Management. *Journal of Business Economics and Management*, 16(1), 93-116.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2013). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research. *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1649-1665. doi: 10.2307/256804
- Mills, A. J., Durepos, G., & Wiebe, E. (2010). *Encyclopedia of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (1977). Strategy Formulation as a Historical Process. *International Studies of Management & Organization*, 7(2), 28-40. doi: 10.2307/41103849
- Mintzberg, H. (1994). Rethinking Strategic Planning Part I: Pitfalls and Fallacies. *Long Range Planning*, 27(3), 12-21.
- Mintzberg, H. (2007). *Tracking Strategies: Toward a General Theory*: Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York, NY: Simon & Schuster.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (2012). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, 40(3), 21-30. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/4a9f/12a14d133327e34796750bd995d3ecaf5f89.pdf>
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson-Prentice Hall.
- Mirabeau, L., & Maguire, S. (2014). From Autonomous Strategic Behavior to Emergent Strategy. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1202-1229. doi: 10.1002/smj.2149

- Myers, M. D. (2013). *Qualitative Research in Business and Management*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Noble, C. H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45(2), 119-134.
- Noguera Hidalgo, Á. L., Barbosa Ramírez, D. H., & Castro Ríos, G. A. (2014). Estrategia organizacional: Una propuesta de estudio. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 153-161. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.004>
- Nordbotten, S. (2010). *The Use of Administrative Data in Official Statistics-Past, Present and Future: with Special Reference to the Nordic Countries*. Recuperado de http://www.nordbotten.com/articles/Adm_data.pdf
- O'Reilly, M., & Parker, N. (2012). 'Unsatisfactory Saturation': A Critical Exploration of the Notion of Saturated Sample Sizes in Qualitative Research. *Qualitative Research*. doi: 1468794112446106.
- Patton, M. Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Pellegrinelli, S., & Bowman, C. (1994). Implementing Strategy Through Projects. *Long Range Planning*, 27(4), 125-132. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(94\)90062-0](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(94)90062-0)
- Penrose, E., & Pitelis, C. (2009). *Theory of the Growth of the Firm*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Pfeffer, J. (1993). Barriers to the Advance of Organizational Science: Paradigm Development as a Dependent Variable. *Academy of Management Review*, 18(4), 599-620.
- Pickton, D. W., & Wright, S. (1998). What's Swot in Strategic Analysis? *Strategic Change*, 7(2), 101-109.

- Porporato, M. (2009). Determinants of the Use of Management Control Systems in Companies Operating under Turbulent Conditions. Working paper, School of Administrative Studies, York University, Toronto.
- Porporato, M. (2015). Contabilidad de gestión para controlar o coordinar en entornos turbulentos: su impacto en el desempeño organizacional. *Contaduría y Administración*, 60(3), 511-534. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2015.02.002>
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York, NY: Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74, 61-78.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Radomska, J. (2014). Linking the Main Obstacles to the Strategy Implementation with the Company's Performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150(0), 263-270. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.054>
- Raes, A. M., Heijltjes, M. G., Glunk, U., & Roe, R. A. (2011). The Interface of the Top Management Team and Middle Managers: A Process Model. *Academy of Management Review*, 36(1), 102-126.
- Ritchie, J., Lewis, J., Lewis, P. S. P. J., Nicholls, C. M. N., & Ormston, R. (2013). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Robert Mitchell, J., Shepherd, D. A., & Sharfman, M. P. (2011). Erratic Strategic Decisions: When and Why Managers are Inconsistent in Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 32(7), 683-704. doi: 10.1002/smj.905

- Ronda-Pupo, G., & Guerras-Martín, L. (2012). Dynamics of the Evolution of the Strategy Concept 1962–2008: A Co-Word Analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162-188.
- Rothaermel, F. (2016). *Strategic Management: Concepts*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Rubin, H. J., & Rubin, I. S. (2011). *Qualitative Interviewing: The Art of Hearing Data*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Rumelt, R. P. (2005). Theory, Strategy and Entrepreneurship. *Handbook of Entrepreneurship Research*, 11-32.
- Sáenz González, J., & García-Meca, E. (2014). Does Corporate Governance Influence Earnings Management in Latin American Markets? *Journal of Business Ethics*, 121(3), 419-440. doi: 10.1007/s10551-013-1700-8
- Saldaña, J. (2012). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Sarkar, R. K., Mostaghimi, M. R., & Akbari, M. (2016). Investigate the Role of Knowledge-Oriented Leadership in Innovation and Knowledge Management Practices. *International Business Management*, 10(11), 2143-2149.
- Schwab, K. (2015). *The Global Competitiveness Report 2015-2016*. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/gcr/2015-2016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf
- Seidel, J. V. (1998). *Qualitative Data Analysis. The Ethnograph v5. 0: A Users Guide, Appendix E*. Colorado Springs, CO: Qualis Research.
- Servicio de Rentas Internas Ecuador. [SRI]. Recuperado el 17 de marzo, 2016, de <http://www.sri.gob.ec/>
- Shuen, Feiler & Teece (2014). Dynamic Capabilities in the Upstream Oil and Gas Sector: Managing Next Generation Competition. *Energy Strategy Reviews*, 3, 5-13.

- Silverman, D. (2013). *Doing Qualitative Research: A Practical Handbook*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Simons, H. (2009). *Case Study Research in Practice*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Simons, R. (2013). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Slack, N. (2015). *Operations Strategy*. doi: 10.1002 / 9781118785317.weom100160
- Slater, S. F., & Olson, E. M. (2001). Marketing's Contribution to the Implementation of Business Strategy: An Empirical Analysis. *Strategic Management Journal*, 22(11), 1055-1067.
- Sołoducho-Pelc, L. (2014). Competitive Advantage: The Courage in Formulating Objectives and Expansiveness of a Strategy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 150, 271-280.
- Song, M., Zhao, Y. L., Arend, R. J., & Im, S. (2015). Strategic Planning as a Complex and Enabling Managerial Tool. *Strategic Management Journal*, n/a-n/a.
doi: 10.1002/smj.2420
- Superintendencia de Bancos del Ecuador [SB]. Recuperado el 17 de marzo, 2016, de <http://www.sbs.gob.ec/>
- Superintendencia de Compañías del Ecuador [SC]. Recuperado el 17 de marzo, 2016, de <http://www.supercias.gob.ec>
- Stacey, R. (2012). *Tools and Techniques of Leadership and Management: Meeting the Challenge of Complexity*. New York, NY: Routledge - Taylor & Francis.
- Stake, R. (2013). *Multiple Case Study Analysis*. New York, NY: Guilford Press.
- Steiner, G. A. (2010). *Strategic Planning*. New York, NY: Simon & Schuster.

- Teece, D. J. (2014). The Foundations of Enterprise Performance: Dynamic and Ordinary Capabilities in an (Economic) Theory of Firms. *The Academy of Management Perspectives*, 28(4), 328-352.
- Tellis, W. (1997). Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report*, 3(3), 1-17.
- Thomas, L., & Ambrosini, V. (2015). Materializing Strategy: The Role of Comprehensiveness and Management Controls in Strategy Formation in Volatile Environments. *British Journal of Management*, 26(S1), S105-S124.
- Thompson, S. K. (1997). Adaptive Sampling in Behavioral Surveys. *NIDA Res Monogr*, 167, 296-319.
- Tilles, S. (1963). How to Evaluate Corporate Strategy. *Harvard Business Review*.
Recuperado de <https://hbr.org/1963/07/how-to-evaluate-corporate-strategy>
- Tracy, S. J. (2012). *Qualitative Research Methods: Collecting Evidence, Crafting Analysis, Communicating Impact*. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Tsang, E. W. K. (2014). Case Studies and Generalization in Information Systems Research: A Critical Realist Perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 23(2), 174-186. doi: 10.1016/j.jsis.2013.09.002
- Turner III, D. W. (2010). Qualitative Interview Design: A Practical Guide for Novice Investigators. *The Qualitative Report*, 15(3), 754-760.
- U.S. Government Accountability Office. (1990). Case study evaluations, GAO.
- Vecchiato, R. (2015). Strategic Planning and Organizational Flexibility in Turbulent Environments. *Foresight*, 17(3), 257-273.
- Vila, J., & Canales, J. I. (2008). Can Strategic Planning Make Strategy More Relevant and Build Commitment Over Time? The Case of RACC. *Long Range Planning*, 41(3), 273-290.

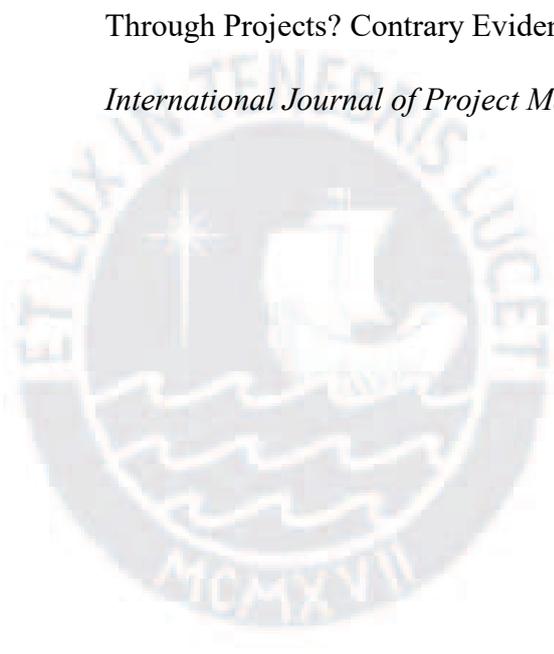
- Vissak, T. (2010). Recommendations for Using the Case Study Method in International Business Research. *The Qualitative Report*, 15(2), 370-388.
- Von Mises, L. (2012). *Liberalism*. San Francisco, CA: Laissez Faire Books.
- Weick, K. E. (2007). The Generative Properties of Richness. *Academy of Management Journal*, 50(1), 14-19.
- Weihrich, H. (1982). The TOWS Matrix - A Tool for Situational Analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54-66.
- Wheelen, T., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. Upper Saddle River, NJ: Pearson - Prentice Hall.
- Wirtz, B. W., Mathieu, A., & Schilke, O. (2007). Strategy in High-Velocity Environments. *Long Range Planning*, 40(3), 295-313. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2007.06.002>
- World Economic Forum [WEF]. (2015). *Annual Global Competitive Report 2015-2016*. Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2015-2016/>
- Wright, M., Filatotchev, I., Hoskisson, R. E., & Peng, M. W. (2005). Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom. *Journal of management studies*, 42(1), 1-33.
- Wu, H. Y. (2012). Constructing a Strategy Map for Banking Institutions with Key Performance Indicators of the Balanced Scorecard. *Evaluation and Program Planning*, 35(3), 303-320.
- Yin, R. K. (2011a). *Applications of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
- Yin, R. K. (2011b). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York, NY: Guilford Publications.

Yin, R. K. (2013a). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.

Yin, R. K. (2013b). Validity and Generalization in Future Case Study Evaluations. *Evaluation, 19*(3), 321-332.

Yin, R. K. (2015). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York, NY: Guilford Publications.

Young, R., Young, M., Jordan, E., & O'Connor, P. (2012). Is Strategy Being Implemented Through Projects? Contrary Evidence from a Leader in New Public Management. *International Journal of Project Management, 30*(8), 887-900.



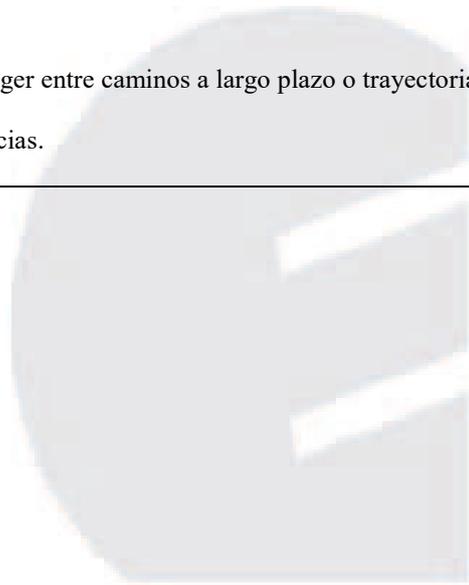
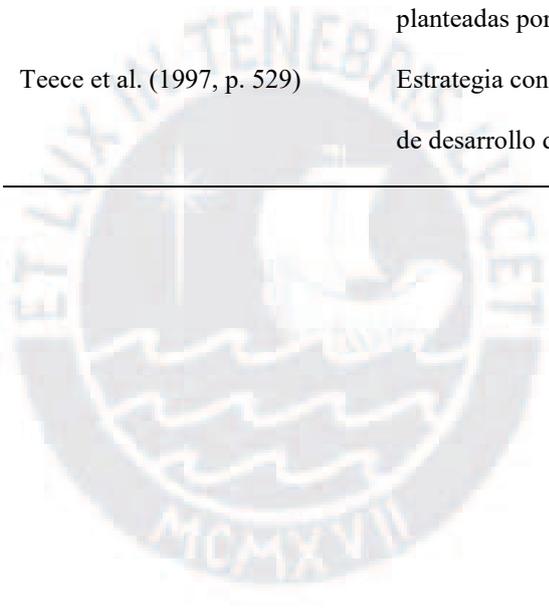
Apéndice B: Revisión de Literatura - Definiciones sobre Gestión Estratégica

Tabla B1

Revisión de Literatura - Definiciones sobre Gestión Estratégica

Autores – Año	Definiciones
Jarzabkowski y Balogun (2009); Whittington (2004)	La estrategia es un logro social.
Johnson et al. (2007)	La estrategia no es lo que la empresa tiene sino lo que la gente en la empresa hace.
Jarzabkowski (2005)	La estrategia es un logro social mediante la participación de distintos actores.
D'Alessio (2013)	Las estrategias constituyen los caminos que conducen a la organización a la visión.
Hax y Majluf (1991)	La estrategia es un patrón de decisiones coherente, unificado e integrado.
Mintzberg et al. (2005)	La estrategia es un plan, un patrón, una pauta, una perspectiva y una posición.
Hax y Majluf (1991)	Las estrategias pueden ser explícitas, implícitas, resultado de un proceso analítico o de un proceso enfocado al poder; es un patrón de acciones pasadas o planeación de visión futura.
Andrews (1971)	La estrategia en términos de posicionamiento de recursos (fortalezas y debilidades).
Porter (1996, p. 65)	La esencia de la estrategia está en escoger desarrollar actividades de forma distintas o desarrollar actividades distintas a la de los rivales.
Porter (1985)	La estrategia consiste en encontrar un posicionamiento. Las estrategias genéricas son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.
Porter (1996, p. 67)	La estrategia consiste en la creación de una posición de valor única que requiere distintas actividades.
Porter (1996, p. 70)	La estrategia consiste en hacer intercambios (ganar-perder) en competencia.

Porter (2008, p. 11)	La estrategia es la acción de construir defensas contra las fuerzas competitivas o encontrar una posición donde las fuerzas sean débiles.
Ronda-Pupp y Guerras-Martin (2012)	Las estrategias revelan que ciertos consensos sobre el concepto de estrategia sean construido y generalizado pero a lentamente.
Guerras-Martin et al. (2014, p. 70)	Diferencia de conceptos sobre estrategia sigue siendo común.
Guerras-Martin et al. (2014, p. 75)	La interrelación de la estrategia con el contexto sugiere que diferentes contextos requieren diferentes acercamientos.
Teece et al. (1997, p. 511)	El paradigma dominante de los años 80 fueron las cinco fuerzas planteadas por Porter.
Teece et al. (1997, p. 529)	Estrategia consiste en escoger entre caminos a largo plazo o trayectorias de desarrollo de competencias.



Apéndice C: Revisión de Literatura - Responsabilidades de la Alta Gerencia

Tabla C1

Responsabilidades de la Alta Gerencia

Responsable	Paper/Libro	Comportamiento	Autor	Año
Alta Gerencia	General Principales of Management	Genera / planifica, organiza, coordina y controla.	Fayol	1916
Alta Gerencia	The Practice of Management	Genera / creador y conductor.	Drucker	1954
Alta Gerencia	The Manager's Job: Folklore And Fact	Genera / formula, monitorea y difunde estrategias	Mintzberg	1975
Alta Gerencia	Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning	Genera / despliega recursos	Schendel y Hofer	1979
Alta Gerencia	A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm	Aprueba y monitorea	Burgelman	1983
Alta Gerencia	Power in and Around Organizations	Genera / establece dirección	Mintzberg	1983
Alta Gerencia	Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon	Genera / formula y Comanda	Bourgeois y Brodwin	1984
Alta Gerencia	The Emerging Paradigm of Strategic Behavior	Genera / planifica	Ansoff	1987
Alta Gerencia	Strategic Intent	Aprueba / articula	Hamel y Pralhad	1989
Alta Gerencia	Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational	Aprueba / reconoce	Burgelman	1991

	Adaptation: Theory and Field Research			
Alta Gerencia	An Integrative Framework for Strategy-Making Processes	Aprueba / soporta y permite	Hart	1992
Alta Gerencia	Strategic Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon	Genera / formula y comanda	Bourgeois & Brodwin	1984
Alta Gerencia	The Emerging Paradigm of Strategic Behavior	Genera / planifica	Ansoff	1987
Alta Gerencia	Strategic Intent	Aprueba / articula	Hamel & Prahalad	1989
Alta Gerencia	Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research	Aprueba / reconoce	Burgelman	1991
Alta Gerencia	An Integrative Framework for Strategy-Making Processes	Aprueba / soporta y permite	Hart	1992

Apéndice D: Revisión de Literatura - Valoración del Entorno y Herramientas de Gestión

Tabla D1

Revisión de Literatura - Valoración del Entorno

Autores - Año	Definiciones
Chakravarty y Doz (1992); Mintzberg y Water (1985)	El entorno (realidad y valoración del entorno) cognitivo da forma a las percepciones que forman los diagnósticos de la estrategia.
Thomas y Ambrosini (2015, p. 6)	Entornos volátiles requieren la existencia de controles formales en informales, manteniendo un equilibrio entre estabilidad y flexibilidad.
Raes et al. (2011)	La alta gerencia y los mandos medios tienden a tener información distinta sobre la organización y su entorno.
García-Canal y Guillen (2008, p. 1)	Las políticas de los gobiernos son relevantes en la formulación de la estrategia al determinar el entorno.
Dixit (1989, 1992)	En entornos con alta volatilidad la mejor estrategia es ‘esperar y ver’.
March (1988); Sitkin y Pablo (1992)	Experiencias pasadas de decisiones previas, tienen impacto en decisiones futuras o en la formación de estrategias.
García-Canal y Guillén (2008)	Las empresas deben de desarrollar una habilidad para valorar el entorno político adicional al entorno de mercado.
Porter (1996, p. 78)	La empresa debe de cambiar su estrategia si existen cambios mayores en su industria o entorno.
Porter (2008, p. 14)	La definición del sector en el que se da la competencia es importante para realizar un buen análisis del sector y desarrollar la estrategia.
Adcroft y Mason (2007, p. 14)	La estrategia tradicional es ineficiente en ambientes turbulentos.
Eisenhardt y Sull (2001)	Sugieren que la estrategia en ambientes turbulentos debe de ser flexible pero disciplinada.
Ansoff (1991); Porter (1980)	La incertidumbre en el entorno requiere de la habilidad para conseguir información adecuada y a tiempo sobre el posible futuro.
Vecchiato (2015)	Muchas prácticas de proyección y presupuesto permiten disminuir la incertidumbre para los tomadores de decisiones en entornos cambiantes. La memoria de la empresa se enfatiza en la forma de interactuar con su entorno en función de la experiencia anteriormente adquirida.
D’Alessio (2013)	Ambiente cercano o lejano que se encuentra fuera del control de la organización.
Sadler y Verheem (1996)	Proceso sistemático de evaluación de las consecuencias del entorno sobre las políticas propuestas.

Tabla D2

Revisión de Literatura - Herramientas de Gestión Estratégica

Autores - Año	Definiciones
Spee y Jarzabkowski (2009)	SWOT es una de las herramientas de gestión estratégica más usadas.
Shuen et. al (2014)	Michael Porter desarrolló las cinco fuerzas en reacción al análisis FODA.
Guerras-Martin et al (2014)	El SWOT permite realizar un análisis interno y externo de la empresa.
David (2013)	Un FODA es una matriz que permite a los gerentes desarrollar cuatro tipos de estrategia. Esta herramienta requiere un buen análisis y juicio del entorno; aunque es la herramienta más utilizada, contiene ciertas limitaciones.
Pickton y Wright (1998)	El FODA es ampliamente usado por su simplicidad y practicidad. El FODA utilizado por separado puede llevar a errores. El uso del FODA es una herramienta práctica para el análisis del entorno de la empresa. La bibliografía muestra que con el FODA se presta más interés a asuntos externos que internos. El FODA se utiliza en planificación mecánica, y permite enfocarse en los problemas principales. Un error en identificar si una oportunidad es una amenaza dará como resultado grandes errores.
Stacey (1993)	El éxito del FODA depende de que a futuro las acciones tomadas emparejen fortalezas con oportunidades para vencer las debilidades.
Kay (1993)	EL FODA es una lista mas no una herramienta en sí.

Apéndice E: Revisión de Literatura - Formación de Estrategia

Tabla E1

Revisión de Literatura - Formación de Estrategia

Autores – Año	Definiciones
Shuen et al. (2014, p. 7)	La formación de estrategia comprende también consiste en la recombinación de recursos existentes.
Shuen et al. (2014, p. 11)	Todos los niveles de la organización participan. Un ecosistema
Thomas y Ambrosini (2015, p. 2)	La formación de estrategias es un tema importante a ser entendido en SAP (<i>Strategy as Practice</i>), pero existe mucho desconocimiento de sus aspectos micro.
Thomas y Ambrosini (2015, p. 2)	La formación de estrategias tiene a su vez impacto en su posterior implementación.
Thomas y Ambrosini (2015, p. 2)	La formación de estrategias es un proceso basado en información en el cual interactúan los mandos medios y altos.
Gond et al. (2012); Margison (2012)	Los controles gerenciales son en la formación de la estrategia porque después soportan la implementación.
Eisenhardt y Zbaracki (1992); Mintzberg y Waters (1985)	La implementación de estrategia puede ser deliberada o emergente.
Mintzberg (1987)	La estrategia emerge (se forma) como un camino coherente de distintas acciones de múltiples participantes.
Pettigrew (1997)	La forma de la configuración de la estrategia está dada por su organización y entorno.
Chankravarthy y Doz (1992); Mintzberg y Water (1985)	El entorno cognitivo da forma a las percepciones que forman los diagnósticos de la estrategia.
Dean y Sharman (1993); Slater, Olson y Hult (2006)	La formación estrategia es un proceso formal que se conceptualiza principalmente mediante el uso de técnicas de análisis cualitativo.
Menon et al. (1990); Simons (1991)	Los controles gerenciales son un mecanismo formal para la formación de estrategias donde los objetivos y procesos son impuestos y controlados mediante un proceso de continuo <i>feedback</i> .
Hornsby, Kurato y Zahra (2002)	Las percepciones que la alta gerencia busca defender tienen un alto impacto en la formación de las estrategias.
García-Canal y Guillén (2008, p. 1)	Las políticas de los gobiernos son relevantes en la formulación de la estrategia al determinar el entorno.
Porter (1996, p. 75)	La estrategia se genera desde el interior de la empresa.
Stacey (1992)	La estrategia es un proceso espontaneo y autoorganizado en la cual los gerentes discuten temas estratégicos.
Adcroft y Mason (2007, p. 16)	La estrategia debe de incluir a todo el <i>staff</i> así como a los elementos de la visión.
Heide et al. (2002, p. 219)	El manejo del personal es importante para la formación e implantación de las estrategias, debido a que los trabajadores tienen necesidades personales que afectan sus resultados.
Fredrickson y Mitchel (1984); Slater, Olison y Hult (2006)	Existen pocos estudios de la relación de controles gerenciales y la implementación de estrategias.
Thomas y Ambrosini (2015)	Perspectiva mintzberiana sobre formación de estrategia; es deliberada y emergente.
Wenerfelt (1984, p. 172)	La formación de estrategia comprende un balance entre la explotación de capacidades actuales y desarrollo de capacidades futuras.
Teece et al. (1997, p. 522)	Las estrategias se dan en función de competencias y capacidades y estructuradas en función de caminos y posiciones.

Tabla E2

Revisión de Literatura - Responsables de Generar las Estrategias

Autores - Año	Definiciones
Nordqvist y Melin (2008)	Los mandos medios como formadores de estrategia mezclan las expectativas de individuos y grupos para lograr alcanzar un punto en común.
Adcroft y Mason (2007, p. 20)	La estrategia se forma de arriba para abajo pero invitando a miembros de la empresa para discutir ideas sobre temas estratégicos.
Porte (1996, p. 77)	El líder debe de decidir qué cambios necesita la empresa y qué cambios debe realizar evitando distracciones.
Porte (1996, p. 77)	El líder debe de enseñar al resto de la organización sobre estrategia, y debe aprender a decir 'no'.
Gosling y Mintzberg (2003, p.18)	La estrategia proviene de la alta gerencia. El líder y el resto de trabajadores la ejecutan. Gestión heroica.

Apéndice F: Revisión de Literatura - Comunicación de la Estrategia

Tabla F1

Revisión de Literatura - Comunicación de la Estrategia

Autores - Año	Definiciones
Mantere (2005); Vila y Canales (2008)	La comunicación de la estrategia permite que los trabajadores entiendan como su trabajo diario tiene relación con la estrategia.
Mantere (2005); Raes et al. (2011)	El intercambio de información entre superiores y subordinados es crítico para compartir el entendimiento y la implementación de la estrategia
Ketokivi y Catañer (2004)	Una correcta diseminación de la información permite a los trabajadores tener una idea clara de que pretende lograr la organización.
Raes et al. (2011)	Para logra alineamiento en actividades estrategias es crucial la comunicación entre la alta gerencia y mandos medios para que los mandos medias puedan sintetizar la información.
Porter (1996, p. 71)	Consistencia en las estrategias hace más simple la comunicación e implantación de las estrategias.
Porter (1996, p. 76)	La efectividad comunicación de la estrategia garantiza la efectividad de la misma.
Porte (1996, p. 77)	Lo más importante de la comunicación es guiar a los trabajadores en las decisiones del día a día.

Apéndice G: Revisión de Literatura - Implementación de la Estrategia

Tabla G1

Revisión de Literatura - Implementación de la Estrategia

Autores - Año	Definiciones
Eisenhardt y Zbaracki (1992); Mintzberg y Waters (1985)	La implementación de estrategia puede ser deliberada o emergente.
Bordia et al. (2004); Rapert, Velliquette y Garreston (2002)	Trabajadores que no tienen un correcto entendimiento de la estrategia se vuelven una gran barrera para la implementación de la estrategia.
Pellegrinelli y Bowman (1994, p. 125)	El fracaso de las implementaciones se da cuando los gerentes usan las estructuras actuales para tratar de cambiar esas mismas estructuras.
Pellegrinelli y Bowman (1994, p. 126)	Las estrategias son implementadas por gerentes de línea y por el <i>staff</i> .
Pellegrinelli y Bowman (1994, p. 126)	Usar la misma estructura para implementar una estrategia revolucionaria produce fracaso.
Heide et al. (2002, p. 217)	Una estrategia formulada debe ser implementada para dar valor a la organización.
Guth y Macmillan (1986); Vrakking (1995)	Es conocido por académicos y practicantes que existen distintas barreras que dificultan la implementación.
Heide et al. (2002, p. 218)	La correcta implementación de una estratégica requiere: (a) sistemas de información, (b) aprendizaje, (c) alocar recursos, (d) una estructura formal con controles, (e) manejo de personal, (f) factores políticos, y (g) cultura organizacional.
Heide et al. (2002, p. 218)	Los trabajadores no necesitan solo conocer la estrategia sino tener las habilidades necesarias para su implementación. La locación de recursos necesarios es importante para la implementación de una estrategia. Sin los recursos necesarios no solo es difícil implementar una estrategia, sino imposible.
Pellegrinelli y Bowman (1994, p. 128)	La alta gerencia son los encargados de implementar y enfrentar posibles problemas.
Pellegrinelli y Bowman (1994, p. 131)	Gerentes que buscan implementar estrategias revolucionarias no deberían usar la misma estructura y jerarquías existentes.

Apéndice H: Revisión de Literatura - Valoración y Control de la Estrategia

Tabla H1

Revisión de Literatura - Valoración y Control de la Estrategia

Autores - Año	Definiciones
Atuahene-Gima y Li (2004); Daft y Weick (1984)	Los controles gerenciales permiten conceptualizar el entorno interno de la empresa. Además, permiten la generación de información en tiempo real para la toma de decisiones.
Menon et al. (1990); Simons (1991)	Los controles gerenciales son un mecanismo formal para la formación de estrategias donde los objetivos y procesos son impuestos y controlados mediante un proceso de continuo <i>feedback</i> .
Thomas y Ambrosini (2015, p. 6)	Entornos volátiles requieren la existencia de controles formales en informales, manteniendo un equilibrio entre estabilidad y flexibilidad.
Eisenhardt (1989); Judge y Miller (1991)	Información en tiempo real es importante para toma de decisiones para capitalizar oportunidades.
Miller (2008)	Información adecuada permite la correcta formación de percepciones y evitar los sesgos cognitivos.
Gond et al. (2012); Margison (2002)	Los controles y el manejo de la información son fundamentales para la formación de estrategias deliberadas y para la implementación de estrategias emergentes o deliberadas.
Gani y Jermias (2012)	Los controles y la información son indispensable para proveer la estabilidad necesaria para una estrategia eficiente.
Ansoff (1991); Porter (1980)	La incertidumbre en el entorno requiere de la habilidad de conseguir información adecuada y a tiempo.
Jaworski y MacInnis (1989)	Son controles escritos formalmente y mecanismos diseñados para que el personal se comporte de manera que soporten a los objetivos estratégicos.

Apéndice I: Protocolo de la Investigación

El objetivo de este Protocolo de Investigación es proporcionar a los investigadores un conjunto de procedimientos uniformes. La definición de los parámetros utilizados para el levantamiento de información y valoración de los resultados de una investigación se realiza para evitar la posibilidad de variación en la recopilación y el análisis de datos (Maimbo & Pervan, 2005).

El presente protocolo busca reducir al mínimo la variación de los resultados a través de la definición de las directrices para cada etapa del estudio. Los pasos para la construcción del presente protocolo se basan principalmente en aquello que sugirió Eisenhardt (1989), como se observa en la Figura M1.

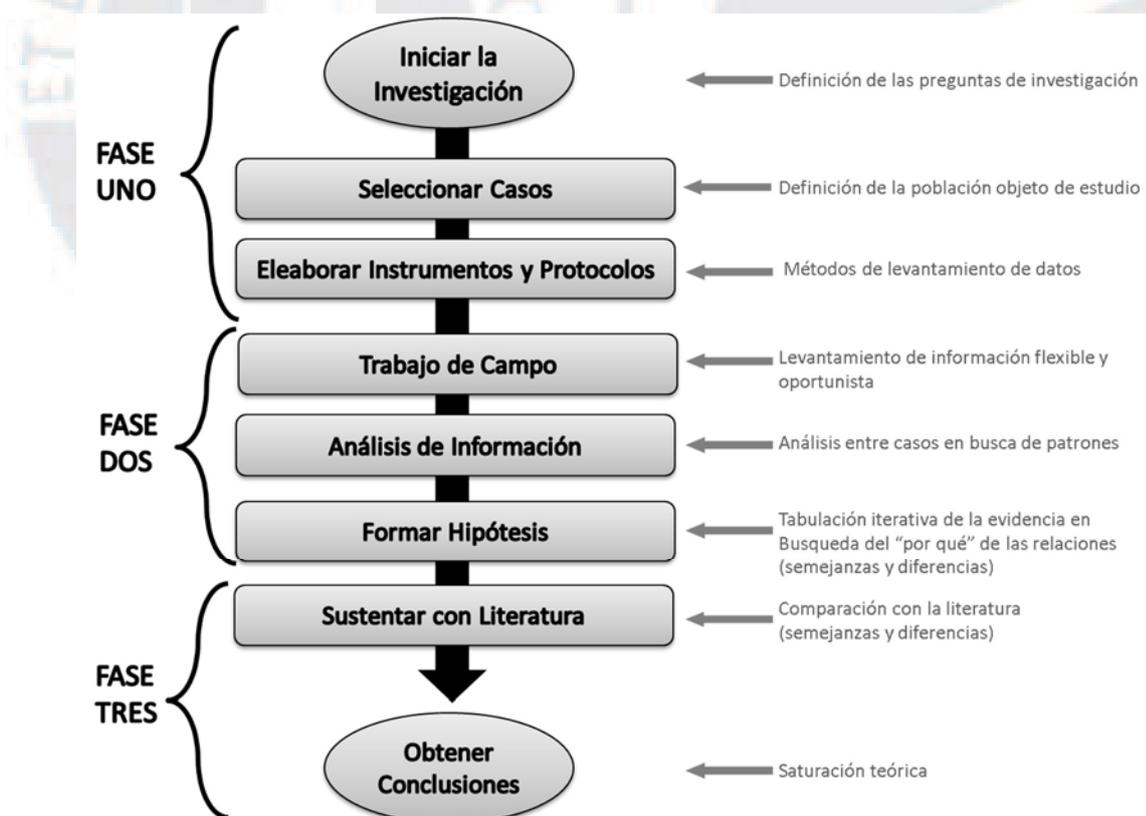


Figura I49. Protocolo de la investigación.

Adaptado de "Building Theories from Case Study Research" de K. M. Eisenhardt (1989).

Academy of Management Review, 14(4), p. 548.

FASE UNO: GENERALIDADES DEL ESTUDIO

A. Inicio de la investigación

- A1. Antecedentes del estudio e importancia de la investigación.
- A2. Revisión de estudios anteriores y estado del arte.
- A3. Definición del objetivo del estudio.
- A4. Preguntas de investigación.
- A5. Marco teórico.

B. Selección de casos

- B1. Definición de la población objeto de estudio.
- B2. Búsqueda de bases de datos con información sobre las empresas.
- B3. Depuración de la información encontrada.
 - B3.1. Características de las empresas objeto de la investigación.
 - B3.2. Segmentación de empresas en función del sector industrial.
- B4. Definición de la muestra.
 - B4.1. Estrategia de selección.
 - B4.2. Selección de casos pilotos.
- B5. Definición de posibles informantes (gerentes, presidentes, etc.).
 - B5.1. Acceso a base de correos electrónicos de posibles participantes
 - B5.1.1. Búsqueda mediante páginas web, revistas de negocios, etc.
 - B5.2. Búsqueda de posibles contactos en LinkedIn.
 - B5.2.1. Envío de solicitud de contacto.
 - B5.2.2. Envío de mensaje de participación.
 - B5.3. Solicitud de datos a personas relacionadas.
 - B5.3.1. Solicitud de datos mediante estudiantes de maestría.
 - B5.3.2. Solicitud de datos a referidos.
 - B5.3.3 Solicitud de datos a cámaras industriales, asociaciones, etc.

B6. Contacto con posibles participantes mediante correo teléfono, electrónico o LinkedIn.

B6.1. Solicitud de participación en la investigación.

B6.2. Definición de posibles fechas de entrevistas con ventanas de tiempo.

C. Elaboración de instrumentos y protocolos

C1. Importancia protocolo en la investigación.

C2. Definición de la metodología de investigación.

C3. Elaboración de instrumentos y protocolos.

C3.1. Carta de autorización / consentimiento informado.

C3.2. Procedimiento de clasificación de casos por industria.

C3.3. Procedimiento de la entrevista.

C3.4. Formatos de levantamiento de datos.

C3.5. Protocolo de manejo y registro de datos.

C3.6. Procedimiento de codificación de la información.

FASE DOS: INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS

D. Trabajo de campo

D1. Levantamiento de documentos sobre la empresa previo a la entrevista.

D2. Preparación de equipo de grabación, teléfono o cuenta de Skype.

D3. Uso de procedimiento y formatos.

D3.1. Uso de formato de consentimiento firmado por el entrevistado.

D3.2. Llenado de formatos de datos generales.

D3.3. Uso de procedimiento de la entrevista de la entrevista.

D.3.4 Uso del protocolo de manejo y registro de datos.

E. Análisis de la información

E1. Preparación y descripción del material bruto.

E1.1. Transcripción del audio de la entrevista en formato de F4trasnkript.

E1.2. Carga de la información en Atlas.ti.

- E1.2.1. Documentos y fotografías obtenidos durante la entrevista.
- E1.2.2. Datos adicionales que permitan triangular la información.
- E1.2.3. Formato de notas de campo y formato de notas de entrevista.
- E1.2.4. Reporte de la entrevista.
- E1.2.5. Transcripciones.
- E1.2.6. Literatura sobre el tema.

E2. Reducción de los datos.

E3. Análisis individual de los casos.

E3.1. Aplicación del procedimiento de codificación de la información.

E3.1.1. Triangulación de la información.

E3.1.2. Inducción.

E4. Análisis comparativo de los casos.

E4.1. Aplicación del procedimiento de codificación de la información.

E4.1.1. Análisis transversal de la información.

E4.1.2. Inducción.

F. Formación de hipótesis

F1. Tabulación iterativa de evidencia encontrada para cada constructo.

F1.1. Definición de los constructos.

F1.2. Validación y medición.

F2. Replicación entre casos (confirmación y extensión de la teoría).

F3. Búsqueda del por qué tras cada relación (construcción de validez interna).

FASE TRES: CONCLUSIONES

G. Sustentación con literatura

G1. Revisión de la información y conceptos obtenidos de la revisión de la literatura.

G2. Comparación de los datos obtenidos de la codificación con la revisión de la literatura.

G3. Búsqueda de semejanzas y diferencias entre los datos codificados y la literatura.

G3.1. Comparación con literatura similar.

G3.2. Comparación con literatura en conflicto.

G4. Sustentar los resultados del análisis con la información de la literatura.

H. Obtención de conclusiones

H1. Revisar los resultados obtenidos y tratar de encontrar resultados adicionales.

H2. Saturación teórica tras no lograr encontrar resultados o explicaciones adicionales.

H3. Informe e ilustración de los resultados obtenidos de la investigación.

H4. Reporte del caso.

H4.1. Datos generales.

H4.2. Narrativa de los resultados obtenidos.

H4.3. Contribución a generar una mayor comprensión del caso.

H5. Conclusiones sobre el caso de estudio.

H6. Recomendaciones sobre uso de los resultados e investigaciones futuras.

Apéndice J: Proceso de Elaboración de las Preguntas de Investigación

La generación de la pregunta de investigación y preguntas específicas son el paso inicial que determinara el éxito o no de la investigación. Es así que, a partir de la pregunta de investigación, se definen los pasos futuros a seguir durante la investigación, y el método a ser utilizado (De Vaus, 2013). En la presente investigación, se utilizó el procedimiento que se observa en la Figura J1.



Figura J1. Preguntas de la investigación.

El primer paso en la investigación fue la generación de una pregunta principal que guíe toda la investigación. Esta pregunta es: ¿cómo se genera e implementa la estrategia en las grandes empresas ecuatorianas?

A partir de la pregunta de investigación, se definió en un primer paso una serie de posibles preguntas a responder, las cuales eran interrogantes propias del autor, relacionadas en forma directa a la pregunta principal.

Como segundo paso, se realizó la formulación de conceptos sensibilizados, puesto que al inicio de una investigación cualitativa no existe un marco teórico inicial definitivo, sino este va cambiando y se va construyendo a lo largo de todo el proceso (Creswell, 2013). Por tal motivo, estos conceptos sensibilizadores sirven como una guía tentativa de trabajo.

En el tercer paso, no existió la necesidad de definir al grupo de investigación debido a que esta iba a ser realizada en su totalidad por el investigador.

En el cuarto paso, para la selección de diseño y métodos a ser aplicados, se revisaron diferentes autores de investigación cualitativa, dentro de los cuales destacan Creswell (2013), Myers (2013) y Yin (2015). Se seleccionó al método de estudio del caso como el método de investigación que más se ajustaba a la necesidad de la investigación.

En el quinto paso se reevaluaron las preguntas de investigación específicas para que estas sean compatibles con el método de investigación.

En el sexto, con las nuevas preguntas específicas, se procedió a analizar los datos obtenidos y transcritos.

En el séptimo paso, los análisis fueron evaluados con uso del procedimiento de saturación.

Finalmente, el octavo paso correspondió a la formulación de hallazgos o resultados, que son la respuesta a la pregunta principal de la investigación. Esto se logró con la respuesta

a preguntas específicas de la investigación. Como se puede observar, en todo momento la investigación giró en torno a la pregunta principal.



Apéndice K: Consentimiento Informado

Quito, /Fecha de la entrevista/

Carta de Autorización

Mediante la presente entiendo que mi participación en la presente entrevista es de carácter netamente voluntaria, por lo cual puedo retirar mi consentimiento en cualquier momento durante la elaboración de la investigación, y que la información por mi entregada o los resultados de dicha participación, que puedan ser identificados como míos o relacionados a mi empresa, me serán devueltos y eliminados de los archivos de la investigación, o en su defecto serán destruidos.

De igual manera se me ha explicado que durante la entrevista, tengo el derecho a responder aquellas preguntas que considere, al igual que poder interrumpir la entrevista para continuar en otro momento. Así mismo toda aquella información que yo provea se mantendrá de manera confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable sin antes existir un previo consentimiento de mi parte y de la empresa a la que me pertenezco.

Asimismo, mediante la presente autorizo a CENTRUM Católica a utilizar y publicar los resultados que se obtengan en esta investigación y que hayan resultado de la entrevista concedida al señor Santiago Nicolás Nájera Acuña bajo la supervisión de sus asesor, Dr. Fernando D'Alessio, quienes se encuentran realizando su investigación doctoral sobre "EL USO DE LA ESTRATEGIA EN LA ALTA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS ECUATORIANAS: UN ESTUDIO DEL CASO", resultado que podrán ser publicados en revistas, libros y distintos materiales que CENTRUM Católica publique con fines académicos. Autorizo que durante la entrevista y las respuestas sean grabadas en formato digital, información que será transcrita y codificada con el objetivo de proteger mi identidad.

Investigador
Santiago Nájera

Participante
Nombre del participante

Apéndice L: Solicitud de Participación en Entrevista para Investigación Doctoral

Estimado /Nombre del entrevistado/,

Mi nombre es Santiago Nicolás Najera Acuña, estudiante de CENTRUM Católica del Perú. La presente es para solicitar a usted la participación en una entrevista sobre el uso de la gestión estratégica en las empresas ecuatorianas, entrevista que es parte de la investigación que realizo para optar el grado de Doctor en Dirección Estratégica de Empresas por la Pontificia Universidad Católica del Perú, con la tesis titulada “EL USO DE LA ESTRATEGIA EN LA ALTA DIRECCIÓN DE LAS EMPRESAS ECUATORIANAS: UN ESTUDIO DEL CASO”. Las preguntas a ser realizadas son de tipo general, y buscan conocer si las empresas utilizan planificación estratégica, al igual que entender como es el proceso de planificación, aprobación y ejecución de las estrategias. Toda aquella información que usted provea se mantendrá de manera confidencial y no será publicada en ninguna forma que sea personalmente identificable y serán usados únicamente para fines académicos. Los datos a ser publicados no serán individualizados, por lo que el nombre de su persona y el de su empresa no son considerados como información para el estudio.

En espera de su apoyo y acogida me pongo a su disposición para cualquier pregunta de detalle sírvase comunicarme conmigo:

Email: snajera@pucp.pe
Móvil: 0987594823
Skype: santiago.najera

Sin otro particular, quedo de Ud.

Atentamente,

Santiago Najera

Apéndice M: Saturación de Códigos

CATEGORIAS →	FORMACION			HERRAMIENTAS UTILIZADAS				VALORACION DEL ENTORNO					COMUNICACION			IMPLEMENTACION			VALORACION				
	Alta Gerencia	Alta Gerencia / Mandos Medios	Mandos Medios	FODA	Otras Herramientas	FODA más otras herramientas	Ninguna	Entorno Economico	Entorno Politico	Entorno Natural	Entorno Internacional	Entorno Politico y Economico	Documental	Reuniones y Talleres	Directamente desde la alta Gerencia	En cascada	Alta Gerencia	Alta Gerencia y Mandos Medios	Mandos Medios	Todos en la Empresa	Indicadores	Cumplimiento de Presupuestos	De manera Empirica
CODIGOS →																							
Caso 1	x	0	0	0	x	0	0	0	0	0	0	x	x	0	0	0	0	0	x	0	0	x	0
Caso 2	x	0	0	x	0	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0	x	0	0	x	0	x	0	0
Caso 3	x	0	0	x	0	0	0	0	0	0	0	x	0	0	x	0	0	0	x	0	x	0	0
Caso 4	x	0	0	0	x	0	0	0	0	0	0	x	0	0	0	x	0	0	x	0	x	0	0
Caso 5	x	0	0	0	0	0	x	0	x	0	0	0	0	0	x	0	0	0	0	x	0	0	x
Caso 6	x	0	0	x	0	0	0	0	0	0	0	x	0	x	0	0	0	x	0	0	x	0	0
Caso 7	x	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	x	0	x	0	0	0	0	0	x	x	0	0
Caso 8	x	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	x	0	x	0	0	0	x	0	0	x	0	0
Caso 9	0	x	0	0	0	x	0	x	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	x	0	x	0	0
Caso 10	x	0	0	0	x	0	0	0	x	0	0	0	0	x	0	0	0	x	0	0	x	0	0
Caso 11	x	0	0	0	x	0	0	0	0	0	x	0	x	0	0	0	0	0	x	0	x	0	0
Caso 12	x	0	0	0	0	0	x	0	0	x	0	0	0	0	x	0	x	0	0	0	0	0	x
Caso 13	0	x	0	0	x	0	0	x	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	x	0	0	x	0
Caso 14	x	0	0	0	0	x	0	x	0	0	0	0	0	0	0	x	0	0	x	0	x	0	0
Caso 15	x	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	x	0	0	x	0	0	0	x	0	0	0	x
Caso 16	x	0	0	0	0	0	x	x	0	0	0	0	0	0	x	0	0	x	0	0	x	0	0
Caso 17	x	0	0	0	0	x	0	x	0	0	0	0	0	0	0	x	0	0	x	0	x	0	0
Caso 18	x	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	x	0	0	0	x	0	x	0	0	0	0	x
Caso 19	0	0	x	0	0	x	0	0	0	0	0	x	0	0	0	x	0	0	x	0	x	0	0
Caso 20	x	0	0	0	0	x	0	0	0	0	x	0	0	x	0	0	0	0	x	0	x	0	0
Caso 21	x	0	0	0	0	x	0	0	0	0	0	x	0	x	0	0	0	0	x	0	x	0	0
	18	2	1	3	5	10	3	5	2	1	2	11	4	6	5	6	1	5	13	2	15	2	4

Apéndice N: Tabla de Concurrencia de Códigos

	Alta Gerencia	Aprobacion de la Estrategia	Calidad	Capacidades Dinamicas	Comp-HerramientasGest	Competencia	Comunicacion de la Estrategia	Controles Gerenciales	Cultura Organizacional	Dificultades Ejecucion Estrategia	Empoderamiento	Error de concepto sobre estrategia	Exito de la Estrategia	Formacion de la Estrategia	Herramientas de Planificacion estrategica	Imagen Empresarial	Implementacion de la Estrategia	Liderazgo	MandosMedios	Medicion Valoracion de la Estrategia	Mercado	Mision	Objetivo	Opciones de Emprendimiento	Plan Estrategico	Revision Estrategia	Valoracion del Entorno	Vision	
Alta Gerencia	0	0.18	0	0	0	0	0.08	0.01	0	0	0.05	0.04	0	0.17	0	0	0.18	0.08	0.16	0.01	0	0	0	0	0.04	0.01	0	0	
Aprobacion de la Estrategia	0.18	0	0	0	0.03	0	0.02	0	0	0	0.04	0	0	0.24	0.02	0	0.05	0.11	0.05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Calidad	0	0	0	0	0	0	0	0	0.05	0	0	0.07	0	0	0	0	0	0.02	0	0	0.08	0.06	0.03	0	0	0	0	0.07	
Capacidades Dinamicas	0	0	0	0	0.08	0	0.04	0	0.07	0	0.04	0	0	0	0.07	0	0	0.04	0	0	0	0	0.03	0	0	0	0	0.02	0
Comp-HerramientasGest	0	0.03	0	0.08	0	0	0	0.04	0	0	0	0.04	0.02	0.02	0.39	0	0	0	0	0.05	0	0	0	0	0.02	0	0	0	
Competencia	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.07	0	0	0	0.02	0.25	0	0	0	0	0	0	0.02	0
Comunicacion de la Estrategia	0.08	0.02	0	0.04	0	0	0	0.01	0.02	0.03	0.01	0	0	0.02	0	0	0.05	0.04	0.09	0.04	0	0	0.02	0	0.01	0.01	0.01	0	
Controles Gerenciales	0.01	0	0	0	0.04	0	0.01	0	0	0	0	0.07	0.15	0.01	0.02	0	0.03	0.01	0.02	0.3	0	0	0.02	0	0.04	0.06	0.01	0	
Cultura Organizacional	0	0	0.05	0.07	0	0	0.02	0	0	0	0.06	0	0.02	0	0	0	0.04	0.06	0	0	0	0.02	0.02	0	0	0	0.02	0.05	
Dificultades Ejecucion Estrategia	0	0	0	0	0	0	0.03	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.06	0	0	0	0	0	0	0	0.02	0	
Empoderamiento	0.05	0.04	0	0.04	0	0	0.01	0	0.06	0	0	0	0	0	0	0.02	0.08	0.09	0.02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Error de concepto sobre estrategia	0.04	0	0.07	0	0.04	0	0	0.07	0	0	0	0	0.1	0	0.04	0	0.02	0.02	0.04	0.03	0	0.05	0.06	0	0.04	0.02	0.04	0.02	
Exito de la Estrategia	0	0	0	0	0.02	0	0	0.15	0.02	0	0	0.1	0	0	0	0	0.01	0.03	0	0.2	0	0	0.02	0.01	0	0.01	0.01	0	
Formacion de la Estrategia	0.17	0.24	0	0	0.02	0	0.02	0.01	0	0	0	0	0	0	0.02	0	0.03	0.04	0.04	0	0	0	0	0	0.03	0.01	0.03	0	
Herramientas de Planificacion estrategica	0	0.02	0	0.07	0.39	0	0	0.02	0	0	0	0.04	0	0.02	0	0	0	0	0	0	0	0	0.02	0	0.04	0	0.03	0	
Imagen Empresarial	0	0	0	0	0	0.07	0	0	0	0	0.02	0	0	0	0	0	0	0.02	0	0.02	0.05	0	0	0.04	0	0	0.03	0.02	
Implementacion de la Estrategia	0.18	0.05	0	0	0	0	0.05	0.03	0.04	0	0.08	0.02	0.01	0.03	0	0	0	0.04	0.16	0.04	0	0	0.02	0	0.03	0	0	0	
Liderazgo	0.08	0.11	0.02	0.04	0	0	0.04	0.01	0.06	0	0.09	0.02	0.03	0.04	0	0.02	0.04	0	0.02	0.01	0	0.01	0.02	0	0.05	0	0.01	0.06	
MandosMedios	0.16	0.05	0	0	0	0	0.09	0.02	0	0.06	0.02	0.04	0	0.04	0	0	0.16	0.02	0	0.01	0	0	0	0	0	0	0	0	
Medicion Valoracion de la Estrategia	0.01	0	0	0	0.05	0.02	0.04	0.3	0	0	0	0.03	0.2	0	0	0.02	0.04	0.01	0.01	0	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.05	0	0	
Mercado	0	0	0.08	0	0	0.25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.05	0	0	0	0.02	0	0	0	0	0	0	0.12	0.02	
Mision	0	0	0.06	0	0	0	0	0	0.02	0	0	0.05	0	0	0	0	0	0.01	0	0.01	0	0	0.16	0.04	0.04	0	0	0.17	
Objetivo	0	0	0.03	0.03	0	0	0.02	0.02	0.02	0	0	0.06	0.02	0	0.02	0	0.02	0.02	0	0.01	0	0.16	0	0	0.06	0.05	0.05	0.13	
Opciones de Emprendimiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0.01	0	0	0.04	0	0	0	0.01	0	0.04	0	0	0	0	0	0.01	0.01
Plan Estrategico	0.04	0	0	0	0.02	0	0.01	0.04	0	0	0	0.04	0	0.03	0.04	0	0.03	0.05	0	0.01	0.02	0.04	0.06	0	0	0.13	0.03	0.08	
Revision Estrategia	0.01	0	0	0	0	0	0.01	0.06	0	0	0	0.02	0.01	0.01	0	0	0	0	0	0.05	0	0	0.05	0	0.13	0	0.06	0.08	
Valoracion del Entorno	0	0	0	0.02	0	0.02	0.01	0.01	0.02	0.02	0	0.04	0.01	0.03	0.03	0.03	0	0.01	0	0	0.12	0	0.05	0.01	0.03	0.06	0	0.02	
Vision	0	0	0.07	0	0	0	0	0	0.05	0	0	0.02	0	0	0	0.02	0	0.06	0	0	0.02	0.17	0.13	0.01	0.08	0.08	0.02	0	

Apéndice O: Procedimiento de la Entrevista

El Procedimiento de la Entrevista tiene como objetivo definir los puntos a ser abordados por parte del entrevistador para obtener la información del uso de la estrategia en las empresas. No obstante, el uso de la lista de preguntas debe ser flexible en todo momento con el objetivo de que el investigador aproveche las oportunidades e imprevistos para obtener información adicional o particular (Stake, 2013).

La información de cada uno de los casos fue obtenida de un informante, el cual será un alto directivo de la empresa. Las preguntas a utilizarse en la entrevista serán de dos tipos: la primera corresponde a preguntas principales *Pp* y preguntas de detalle *Pd*, que permiten obtener mayor información sobre un tópico principal. Asimismo, en todo momento el entrevistador podrá incluir preguntas adicionales cuando considere que la situación lo amerite, y en ciertos casos se podrán obviar ciertas preguntas cuando el entrevistado haya respondido dichas preguntas al momento de responder otras interrogantes.

Parte I: Información General y Plan Estratégico

Identificar la razón y el ser de la empresa, y la relación de estos dos conceptos con los planes de la empresa.

Código de Pregunta	Información Requerida	Detalles
Pp.1	Razón de ser de la empresa	¿Cuál es la razón de ser de su empresa?
Pd.1.1	Visión y misión	¿Cuál es la visión y misión de su empresa?
Pd.1.2	Objetivos	¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
Pp.2	Existencia de un plan y forma de comunicación	¿Cuenta su empresa con un plan estratégico claramente definido y comunicado?
Pp.3	Alineamiento entre planes y estrategia	¿Su plan estratégico tiene relación con la visión, misión, valores, y objetivos a largo plazo de la empresa?

Parte II: Valoración del Entorno

Explorar el impacto del entorno sobre las decisiones de la empresa e identificar métodos de valoración utilizados

Código de Pregunta	Información Requerida	Detalles
Pp.4	Valoración del entorno	¿Cómo valora su empresa el entorno antes de tomar una decisión estratégica?
Pd.4.1	Impacto sobre decisiones	¿Cómo impacta el entorno en la toma de sus decisiones?
Pd.4.2	Interacción	¿Sus decisiones tienen impacto sobre el entorno?, ¿En qué medida?
Pp.5	Elementos importantes del entorno	¿Qué elementos del entorno de la empresa se evalúan para la toma de decisiones estratégicas?
Pd.5.1	Jerarquización de elementos del entorno	¿Cómo se definen o clasifican los principales métodos del entorno al momento de realizar las valoraciones?

Parte III: Generación y Aprobación de Estrategias

Explorar el origen de las estrategias, definiendo quiénes las generan y quiénes las aprueban.

Código de Pregunta	Información Requerida	Detalles
Pp.6	Origen de las estrategias	¿Quién genera los planes estratégicos de la empresa y quien los aprueba?
Pd.6.1	Generadores de estrategias	¿Quién o quienes generan las estrategias?
Pd.6.2	Selección de estrategias	¿Cómo son seleccionadas y aprobadas las estrategias?
Pd.6.3	Aprobadores de estrategias	¿Quién o quiénes son los responsables de la aprobación de las estrategias?

Parte IV: Toma de Decisiones y Definición de Objetivos

Explorar las técnicas de valoración y análisis del entorno de la empresa

Código de Pregunta	Información Requerida	Detalles
Pp.7	Valoración del entorno	¿Qué metodología utiliza su empresa para la toma de decisiones y establecimiento de objetivos a largo plazo? (análisis cualitativo o cuantitativo)
Pd.7.1	Metodología	¿La metodología utilizada para la toma de decisiones es cuantitativa o cualitativa?
Pd.7.2	Alternativas	¿Se plantean y evalúan decisiones alternativas?
Pd.7.3	Riesgos	¿Antes de la toma de decisiones se evalúa el riesgo e impacto de las decisiones?

Parte V: Comunicación y Alineamiento

Identificar y explorar el proceso de comunicación de los planes y estrategias.

Código de Pregunta	Información Requerida	Detalles
Pp.8	Explorar los pasos para la implementación	¿Cómo se comunica al resto de la empresa los planes estratégicos?
Pd.8.1	Medios y vías de comunicación	¿Cómo se define los medios de comunicación de los planes y estrategias?
Pd.8.2	Responsables de comunicar	¿Quién o quiénes son los responsables de comunicar los planes al resto de la organización?
Pd.8.3	Metodología de comunicación	¿Qué metodología se utiliza para comunicar los planes y estrategias de la empresa?

Parte VI: Implementación de las Estrategias

Identificar la manera en que las estrategias son implementadas, al igual que a sus responsables.

Código de Pregunta	Información Requerida	Detalles
Pp.9	Identificar el proceso de implementación de	¿Cómo se implementan las estrategias en la empresa?

Pd.9.1	Definición de responsables	¿Cómo se define a los responsables de implementar la estrategia?
Pd.9.2	Responsables de la implementación	¿Quién o quiénes son los responsables de la implementación?
Pd.9.3	Selección de pasos a seguir implementación	¿Cómo se define los pasos o metodología a seguir para implementar la estrategia?
Pd.9.4	Metodología	¿Qué pasos son seguidos para implementar la estrategia?

Parte VII: Valoración del Avance de Ejecución de las Estrategias

Identificar la existencia de un monitoreo a la ejecución de las estrategias.

Código de Pregunta	Información Requerida	Detalles
Pp.10	Conocer si existe un monitoreo de la	¿Su empresa cuenta con alguna metodología para medir el avance de la implantación de las estrategias?
Pd.10.1	Forma de evaluar los	¿Qué metodología se utiliza para medir los avances?
Pd.10.2	Indicadores de avance	¿Cuáles son los indicadores claves para medir el avance de las estrategias?
Pd.10.3	Periodicidad de monitoreo	¿Cada qué tiempo se monitorea el avance de las estrategias?

Parte VIII: Valoración de la Efectividad de las Estrategias

Identificar la manera en que las empresas valoran y miden la efectividad de sus estrategias.

Código de Pregunta	Información Requerida	Detalles
Pp.11	Conocer si se evalúan las estrategias	¿Cómo se evalúa el éxito de la implementación de las estrategias de la empresa?
Pd.11.1	Forma de evaluar las estrategias	¿Existen alguna metodología o indicadores para la valoración de los resultados?

Pd.11.2	Medición de resultados	¿Cuáles son los indicadores más comunes que utiliza su organización?
Pd.11.3	Periodicidad de evaluación	¿Con qué periodicidad se evalúan los resultados?

Parte IX: Revisión de Planes Estratégicos

Identificar la periodicidad con la que se revisan los planes y estrategias de la empresa.

Código de Pregunta	Información Requerida	Detalles
Pp.12	Frecuencia	¿Con que frecuencia se revisa y actualiza el plan estratégico de la empresa?
Pd.12.1	Periodicidad	¿Cada que tiempo se revisan los planes?
Pd.12.2	Proceso	¿Cómo se revisan los planes? (metodología, proceso, etc.)

Parte X: Preguntas de Cierre

Permite levantar información adicional y generar un muestreo por bola de nieve mediante referidos.

Código de Pregunta	Información Requerida	Detalles
Pp.13	Adicional	¿Considera usted que existen otros temas importantes que no han sido tratados?
Pp.14	Nueva entrevista	¿Existe la posibilidad de volver a contactarlo para clarificar algunos puntos de lo que se ha conversado hoy?
Pp.15	Red de contactos	¿Puede referirme a otro directivo de una empresa grande en Ecuador? (nombre, cargo, empresa, datos de contacto)

Apéndice P: Formato Datos Generales

NOTAS DE ENTREVISTAS CON EMPRESARIOS			
DATOS GENERALES		Fecha (dd/mm/aa):	/ /
Hora de inicio: (hh:mm):		Hora de fin (hh:mm):	
Ciudad:		Lugar de la entrevista:	
Nombre del entrevistado:		Cargo	
Empresa:		Dirección:	
Teléfono:		Correo electrónico:	
RED DE CONTACTOS			
Posibles nuevos contactos	Nombre	Empresa	Contacto
	1. _____		
	2. _____		
	3. _____		
CUESTIONARIO			
Num.	Preguntas	Responde	
1	¿Cuenta su empresa con un plan estratégico claramente definido y comunicado?	SI/NO	
2	¿Su plan estratégico tiene relación con la visión, misión, valores, y objetivos a largo plazo?	SI/NO	
3	¿Qué metodología utiliza su empresa para la toma de decisiones y establecimiento de objetivos a largo plazo? (análisis cualitativo o cuantitativo)	SI/NO	
4	¿Qué elementos del entorno de la empresa se evalúan para la toma de decisiones estratégicas?	SI/NO	
5	¿Cómo valora su empresa el entorno antes de tomar una decisión estratégica?	SI/NO	
6	¿Con qué frecuencia se revisa y actualiza el plan estratégico de la empresa?	SI/NO	
7	¿Quién genera los planes estratégicos de la empresa y quien los aprueba?	SI/NO	
8	¿Cómo se comunica al resto de la empresa los planes estratégicos?	SI/NO	
9	¿Cómo se implementan las estrategias en la empresa? (Responsables y metodología)	SI/NO	
10	¿Su empresa cuenta con alguna metodología para medir el avance de la implantación de las estrategias?	SI/NO	
11	¿Cómo se evalúa el éxito de la implementación de las estrategias de la empresa?	SI/NO	
COMENTARIOS Y OBSERVACIONES			

Apéndice Q: Protocolo de Manejo y Registro de Datos

El objetivo de este Protocolo de Manejo y Registro de Datos es proporcionar a los investigadores un conjunto de procedimientos uniformes que describa la forma en la cual se registra y almacena la información correspondiente a cada uno de los casos objeto de la investigación. El Protocolo de Manejo y Registro de Datos permite evitar la pérdida de información, desorden en los datos, y discrepancia de los resultados. Igualmente, este protocolo posibilita al investigador mantener en todo momento la cadena de evidencia de la investigación (Patton, 2014).

Por último, se debe considerar que el almacenamiento y manejo de la información es una tarea de gran importancia durante y posterior a la investigación, puesto que debe ser realizada con cuidado para asegurar la confidencialidad y confiabilidad de la información en todo momento (Menéndez & Rodríguez, 2012).

El presente protocolo busca reducir al mínimo la posibilidad de extravió, confusión y mal manejo de la información; al igual que la mala interpretación y uso de los datos obtenidos. Para la presente investigación, el Protocolo de Manejo y Registro de Datos está compuesto de la siguiente forma:

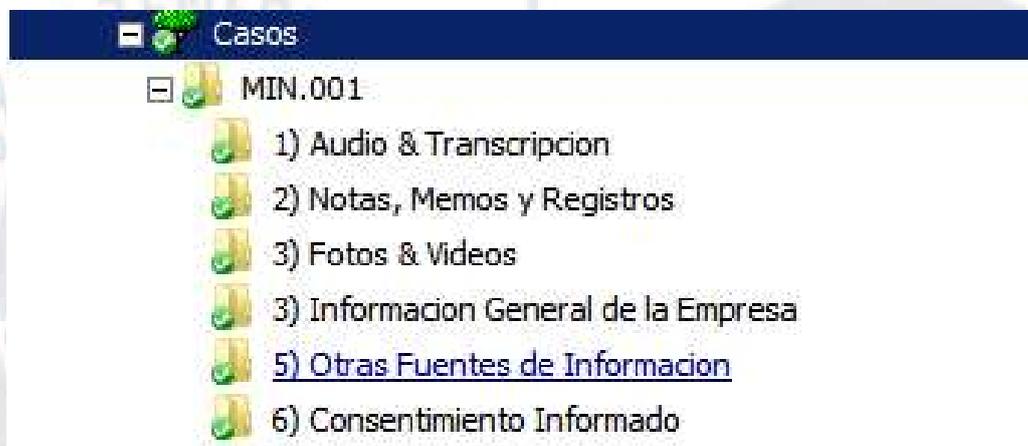
Codificación de las empresas objeto de estudio:

Con el objetivo de tratar manera la confidencialidad la información en todo momento, no se podrá incluir en la investigación el nombre de las empresas participantes. Por lo cual, las empresas han sido agrupadas en función del sector industrial al que pertenecen, lo cual esta expresado por tres siglas en mayúsculas, tras lo cual se incluye un punto junto con tres dígitos, que corresponde a una numeración secuencial para cada industria. En ningún momento la numeración secuencial representa mayor o menor tamaño de la empresa; el número corresponde solo al orden en el cual se logró realizar el contacto y entrevista con la

empresa. Por ejemplo, para una empresa correspondiente al sector minero, el código que se le asigna siguiendo la metodología antes señalada es MIN.001.

Locación y almacenamiento de los casos:

En busca de lograr un correcto control y manejo de la información de los casos objeto de estudio, estos fueron almacenados en un disco duro de 1 terabyte, destinado solo a este propósito. En el directorio raíz se creó una carpeta con el nombre 'Casos', y dentro de este *file* se creó un directorio para cada empresa, con el código asignado a cada una de ellas. Al interior del directorio de cada caso existen seis carpetas, que son:



Encriptación y seguridad de la información:

Con el fin de asegurar la confidencialidad de la información en todo momento, el acceso a la carpeta con la información de todos los casos se restringió solo al investigador. Para ello, se limitaron los accesos con el nombre de usuario del computador de trabajo, así como la creación de una clave de acceso al directorio que contiene la información.

Apéndice R: Procedimiento de Codificación de la Información

Para el procedimiento de codificación de la información, se determinaron cinco pasos a seguir, utilizado sobre todo los conceptos y sugerencias de Saldaña (2012), Charmaz (2014) y Friese (2014b).

1. **Primer ciclo:** que corresponde al análisis global de los datos mediante herramientas de auto-codificación de la información en ATLAS.ti, entre ellas Word Chuncher, para contar el número de veces que se repiten las palabras.
2. **Segundo ciclo:** se dan tres tipos de codificación que pueden ser realizadas una después de la otra o de manera simultánea. Estas codificaciones son: en vivo, que consiste en sacar el nombre de los códigos directamente del texto que se codifica; codificación manual teórica, para la cual se usan las teorías consultadas hasta el momento y dar nombres a los códigos; y codificación manual impresionista, propuesta por Saldaña (2012), que consiste en sacar los códigos de las impresiones que se tienen de los datos.
3. **Tercer ciclo:** se recodifican nuevamente los datos y se agrupan los códigos en familias que serán la base para la formación de las posibles categorías. En función de las familias, se puede pensar en nombrar categorías, o bien unir códigos o crear súper códigos que abarquen a otros códigos.
4. **Cuarto ciclo:** se procede a definir las categorías de los códigos y la construcción de las redes semánticas, donde se deben señalar las relaciones existentes entre los diferentes códigos y categorías.
5. **Quinto ciclo:** una vez armadas las distintas redes semánticas entorno a los códigos y/o categorías, se genera el modelo emergente que busca describir la realidad de los datos analizados.

Apéndice S: Fuentes de Información Estadística

La información estadística de la presente investigación se basó en información gubernamental que se encuentra en el Directorio de Empresas y Establecimientos, que se utiliza con el objetivo de lograr comparabilidad del estudio (Luis, 2015; Nordbotten, 2010).

Tabla S1

Estructura de Empresas Según Tamaño (Años 2013-2014)

Tamaño de Empresas	Año 2013		Año 2014	
	Número de	Porcentaje (%)	Número de	Porcentaje (%)
Microempresa	731,761	90.4	193.879	23,9
Pequeña empresa	61,798	7.6	149.999	18,5
Mediana empresa "A"	7,582	0.9	69.913	8,6
Mediana empresa "B"	5,248	0.6	45.140	5,6
Grande empresa	3,883	0.5	40.959	5,1
Total	810,272	100		100

Como se observa en la Tabla S1, las grandes empresas representan el 0.5% del total de empresas de Ecuador; no obstante, la población a la que se enfoca esta investigación es aún menor, puesto solo abarca a las sociedades con fines de lucro, mientras que en la base del DICE se incluye un mayor número de instituciones conforme a una definición más amplia de empresas, que incluye a aquellas de: (a) Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano, (b) persona natural no obligada a llevar contabilidad, (c) persona natural obligada a llevar contabilidad, (d) sociedad con fines de lucro, (e) sociedad sin fines de lucro, (f) empresa pública, (g) institución pública, y (h) de economía popular y solidaria.

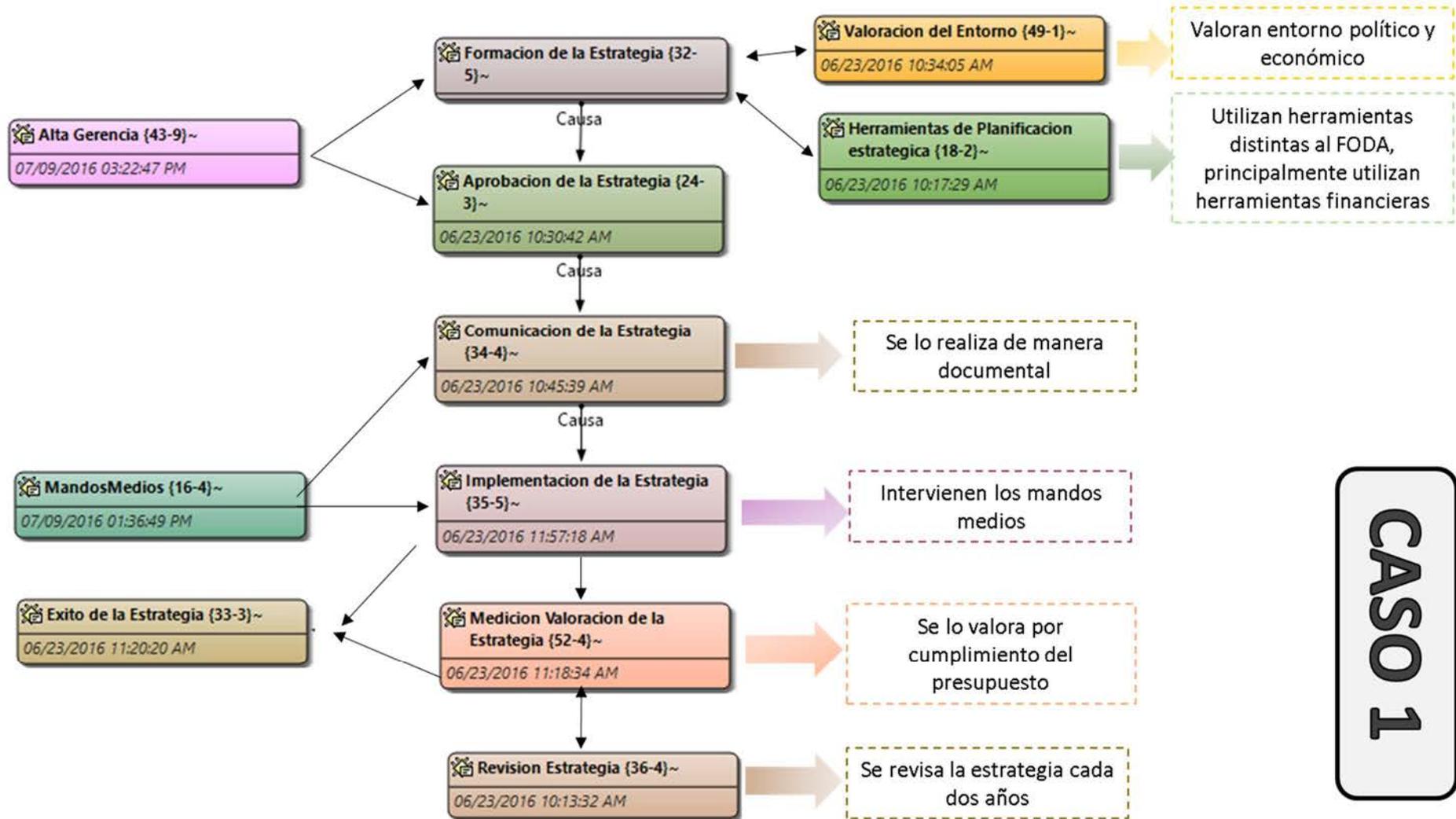
Tabla S2

<i>Distribución de Empresas por Provincia (Años 2013- 2014)</i>	Año 2013		Año 2014	
	Número de	Porcentaje del	Número de	Porcentaje del
	Empresas	Total (%)	Empresas	Total (%)
Pichincha	193.879	23.9	193.879	23.9
Guayas	149.999	18.5	149.999	18.5
Manabí	69.913	8.6	69.913	8.6
Azuay	45.140	5.6	45.140	5.6
Tungurahua	40.959	5.1	40.959	5.1
El Oro	39.416	4.9	39.416	4.9
Los Ríos	29.651	3.7	29.651	3.7
Loja	29.008	3.6	29.008	3.6
Chimborazo	27.628	3.4	27.628	3.4
Imbabura	25.473	3.1	25.473	3.1
Cotopaxi	25.051	3.1	25.051	3.1
Santo Domingo de los Tsáchilas	20.672	2.6	20.672	2.6
Esmeraldas	17.067	2.1	17.067	2.1
Cañar	14.853	1.8	14.853	1.8
Bolívar	11.612	1.4	11.612	1.4
Santa Elena	10.793	1.3	10.793	1.3
Carchi	10.014	1.2	10.014	1.2
Sucumbíos	9.332	1.2	9.332	1.2
Zamora Chinchipe	8.080	1	8.080	1
Orellana	7.804	1	7.804	1
Morona Santiago	7.332	0.9	7.332	0.9
Napo	7.080	0.9	7.080	0.9
Pastaza	6.869	0.8	6.869	0.8
Galápagos	2.646	0.3	2.646	0.3
Zona no delimitada	1	0	1	0
Total país	810.272	100	810.272	100

Apéndice T: Similitudes y Diferencias de los Casos con las Categorías Formadas

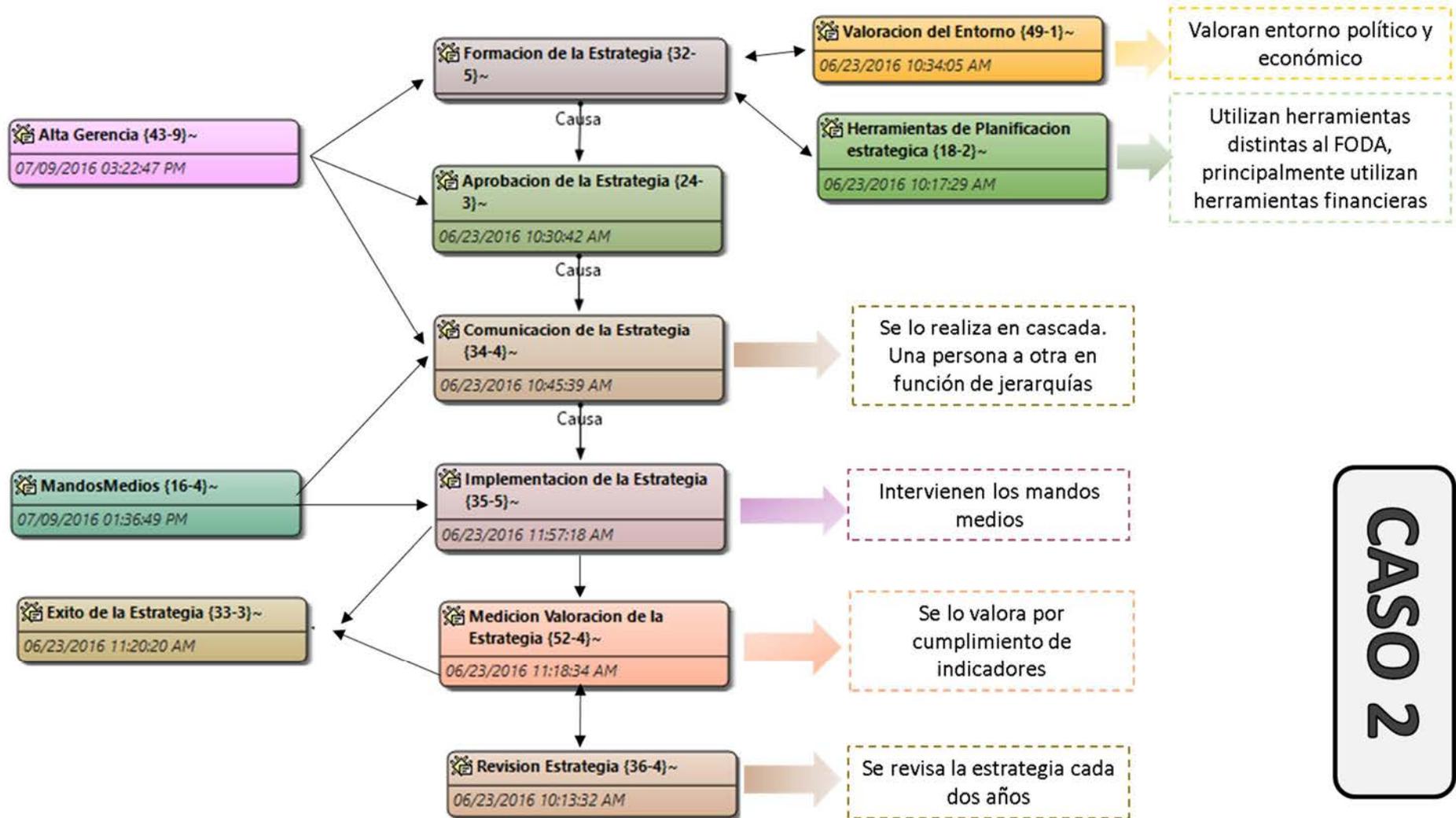
Categorías	Código	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5	Caso 6	Caso 7	Caso 8	Caso 9	Caso 10	Caso 11	Caso 12	Caso 13	Caso 14	Caso 15	Caso 16	Caso 17	Caso 18	Caso 19	Caso 20	Caso 21	Frecuencia	Porcentaje	
Formación de las estrategias	Alta Gerencia	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	18	86%	
Aprobación de la estrategia	Alta Gerencia	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	100%
Herramientas de Gestión Estratégica	FODA más otras herramientas	0	1	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	13	62%	
Valoración del Entorno	Entorno Político y/o Económico	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	18	86%	
Comunicación	Reuniones y Talleres / En cascada	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	12	57%	
Implementación	Mandos Medios	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	13	62%	
Valoración	Indicadores	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	17	81%	
GRADO DE SIMILITUD		71%	100%	86%	86%	43%	86%	86%	86%	71%	57%	57%	29%	43%	100%	71%	57%	86%	71%	71%	86%	100%			

Apéndice U: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 1



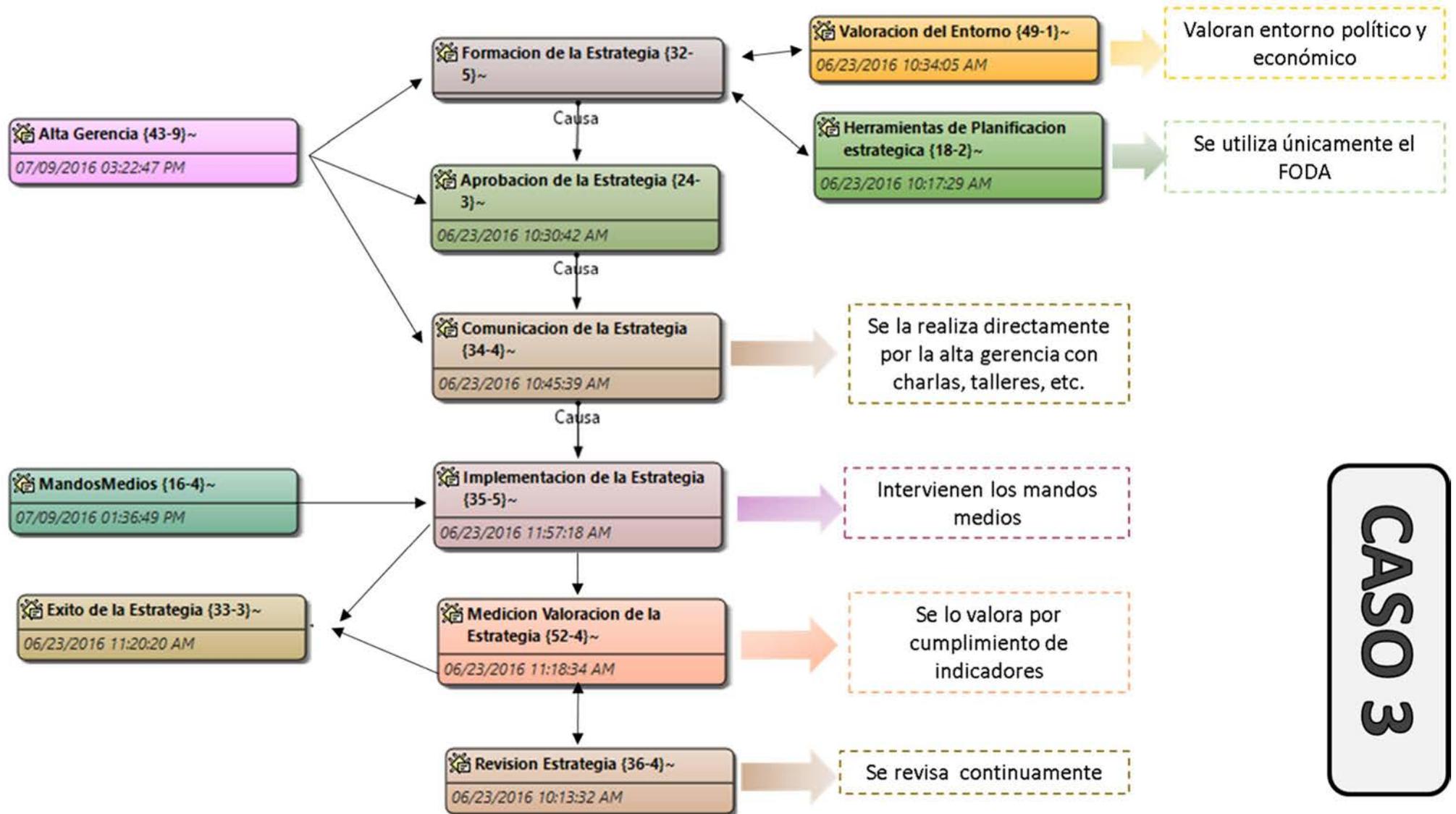
CASO 1

Apéndice V: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 2



CASO 2

Apéndice W: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 3



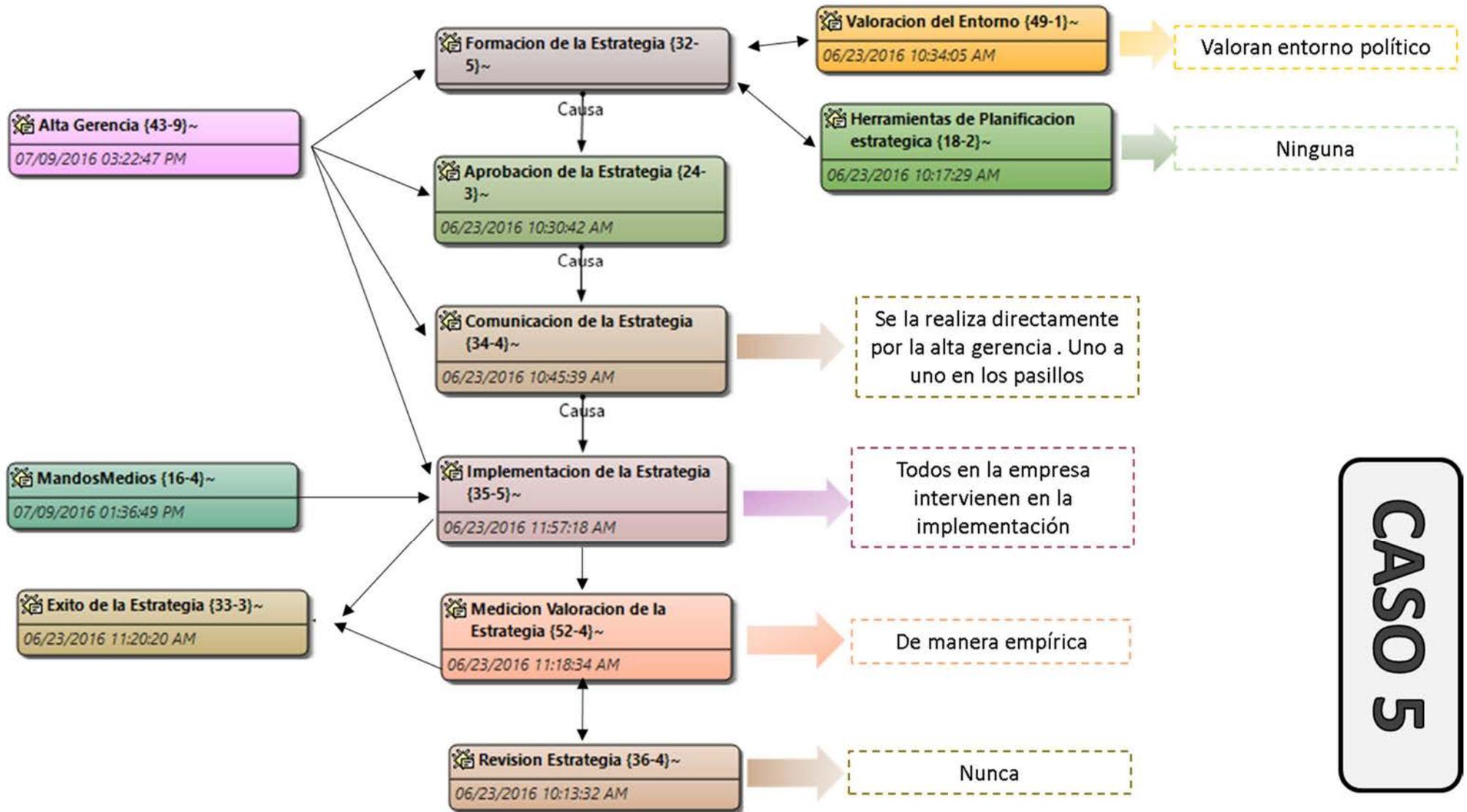
CASO 3

Apéndice X: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 4

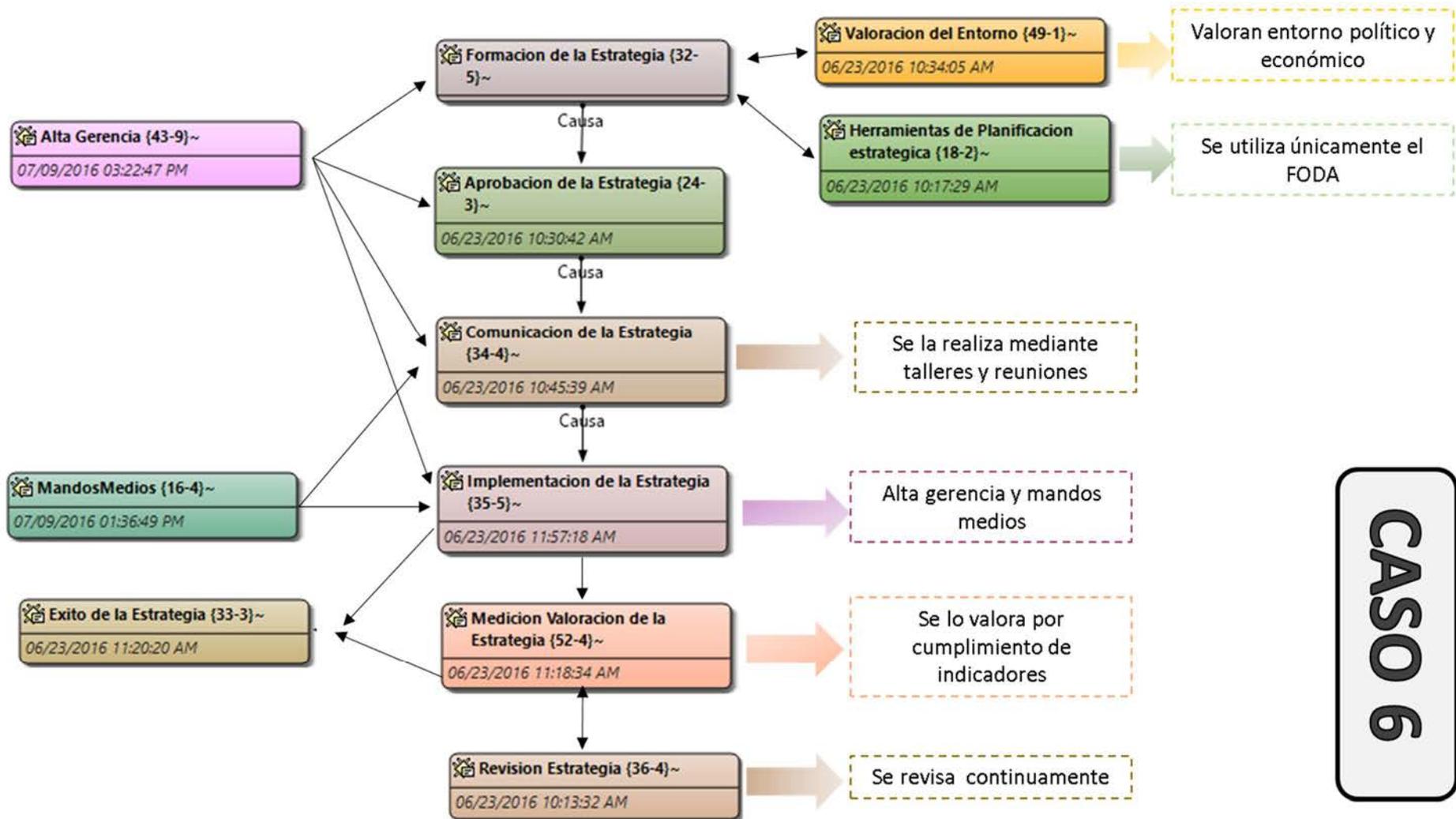


CASO 4

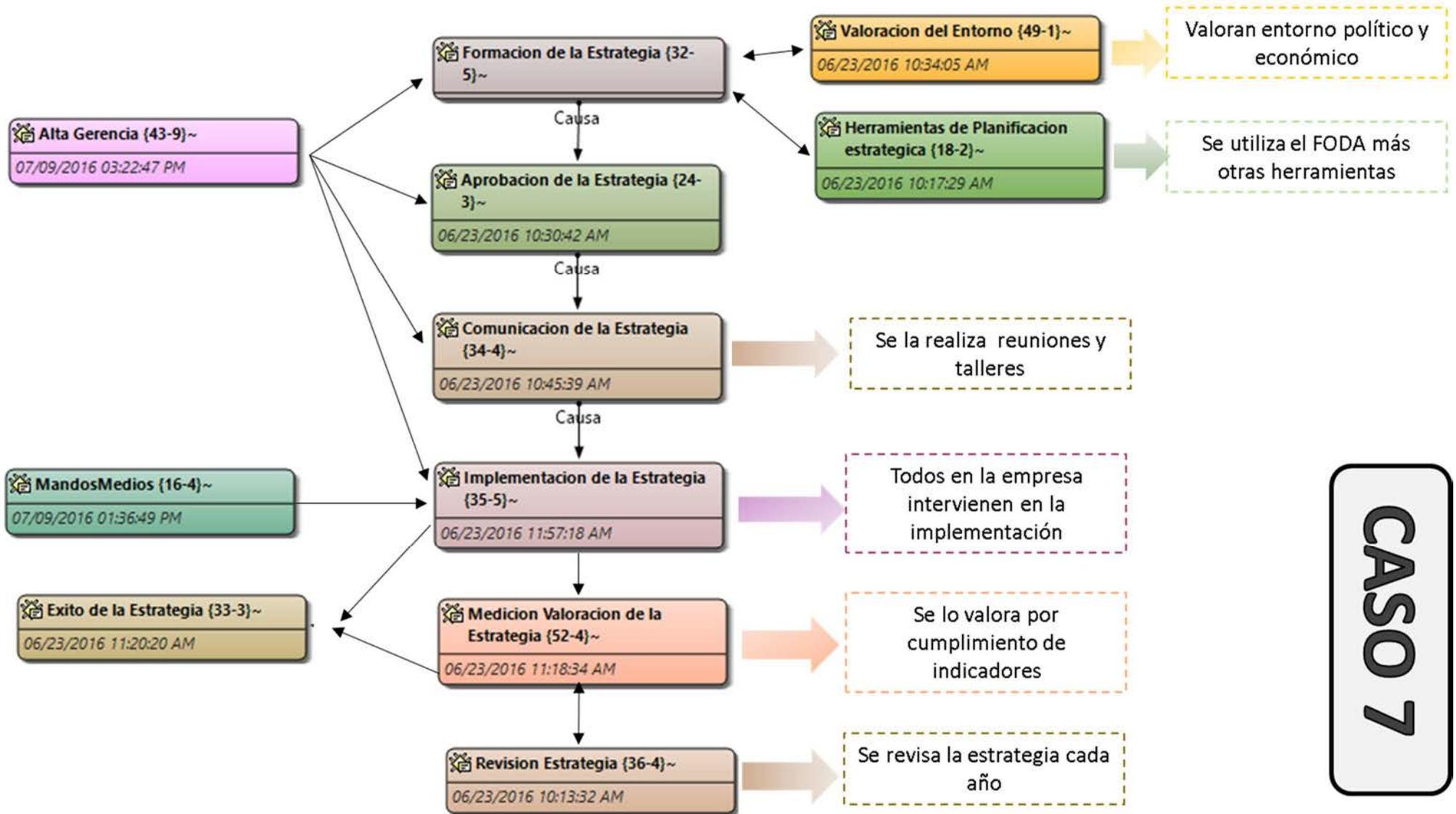
Apéndice Y: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 5



Apéndice Z: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 6

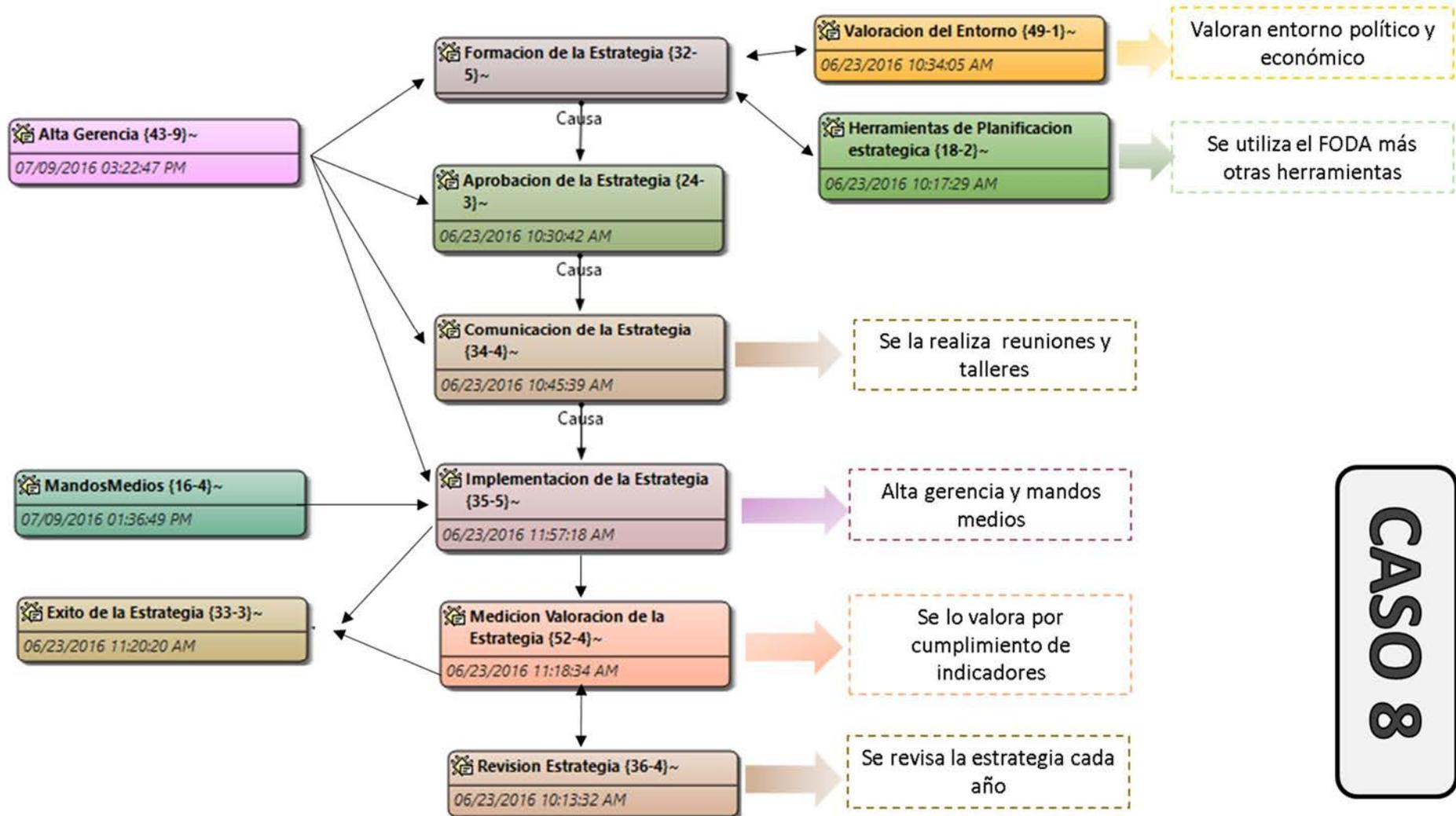


Apéndice AA: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 7



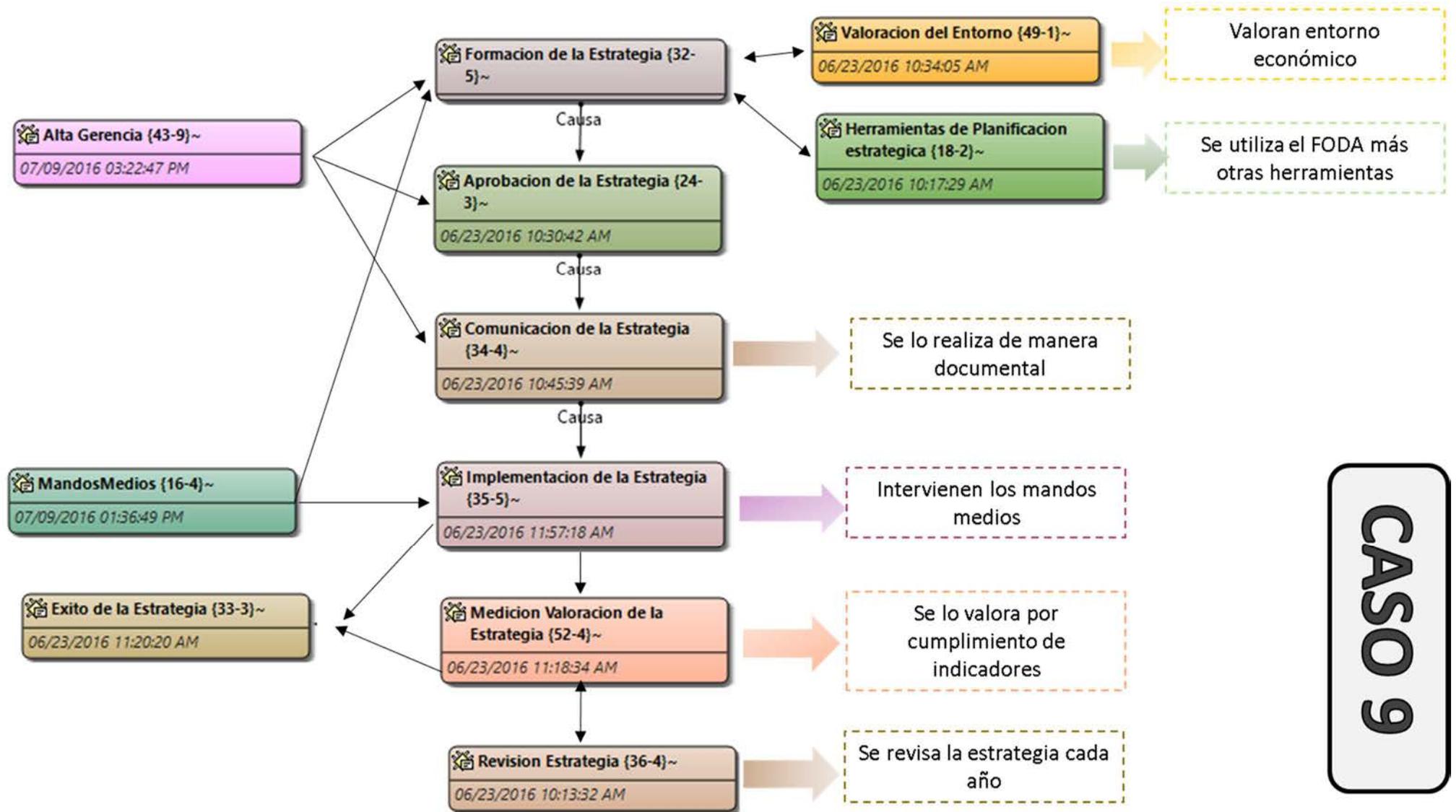
CASO 7

Apéndice AB: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 8



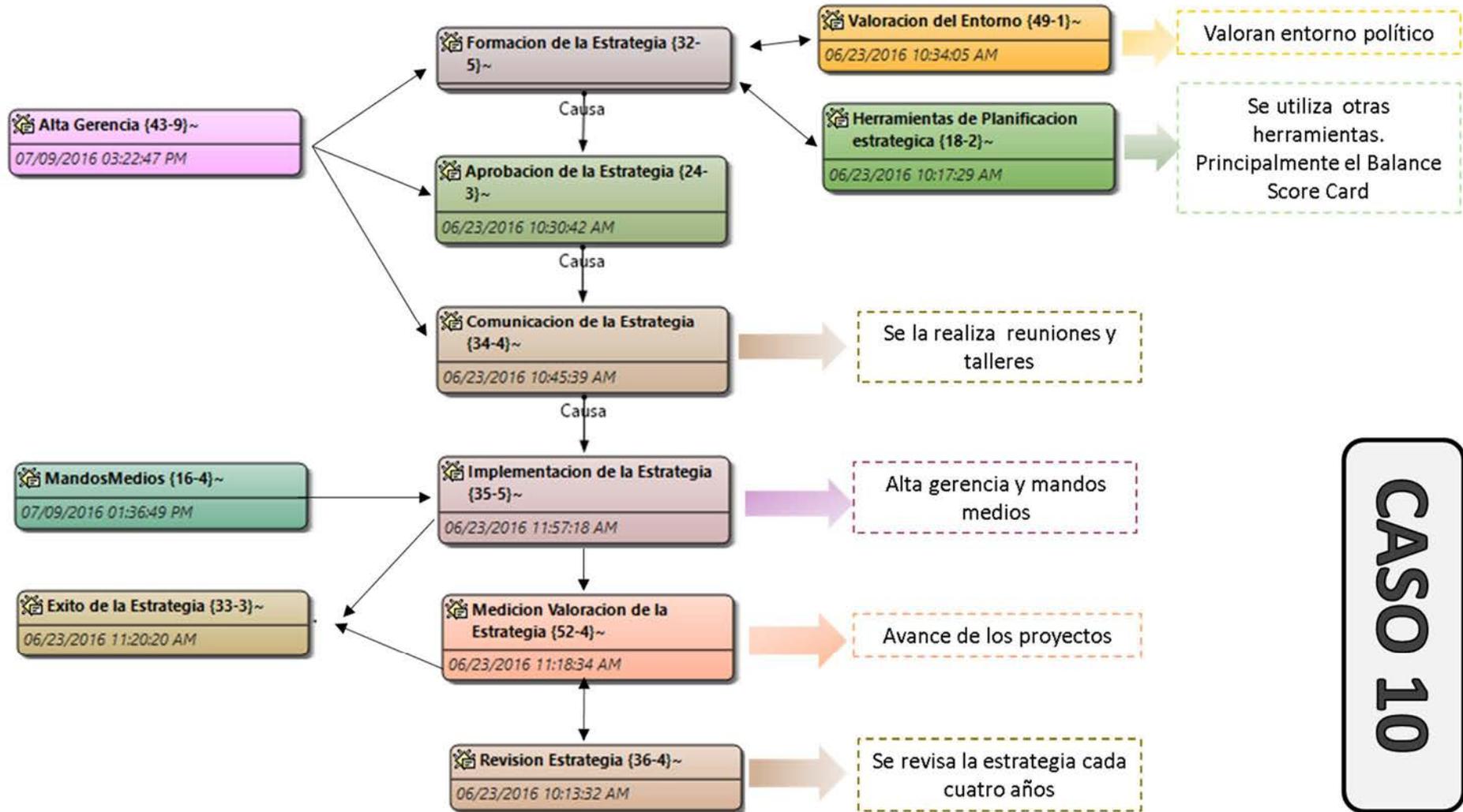
CASO 8

Apéndice AC: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 9



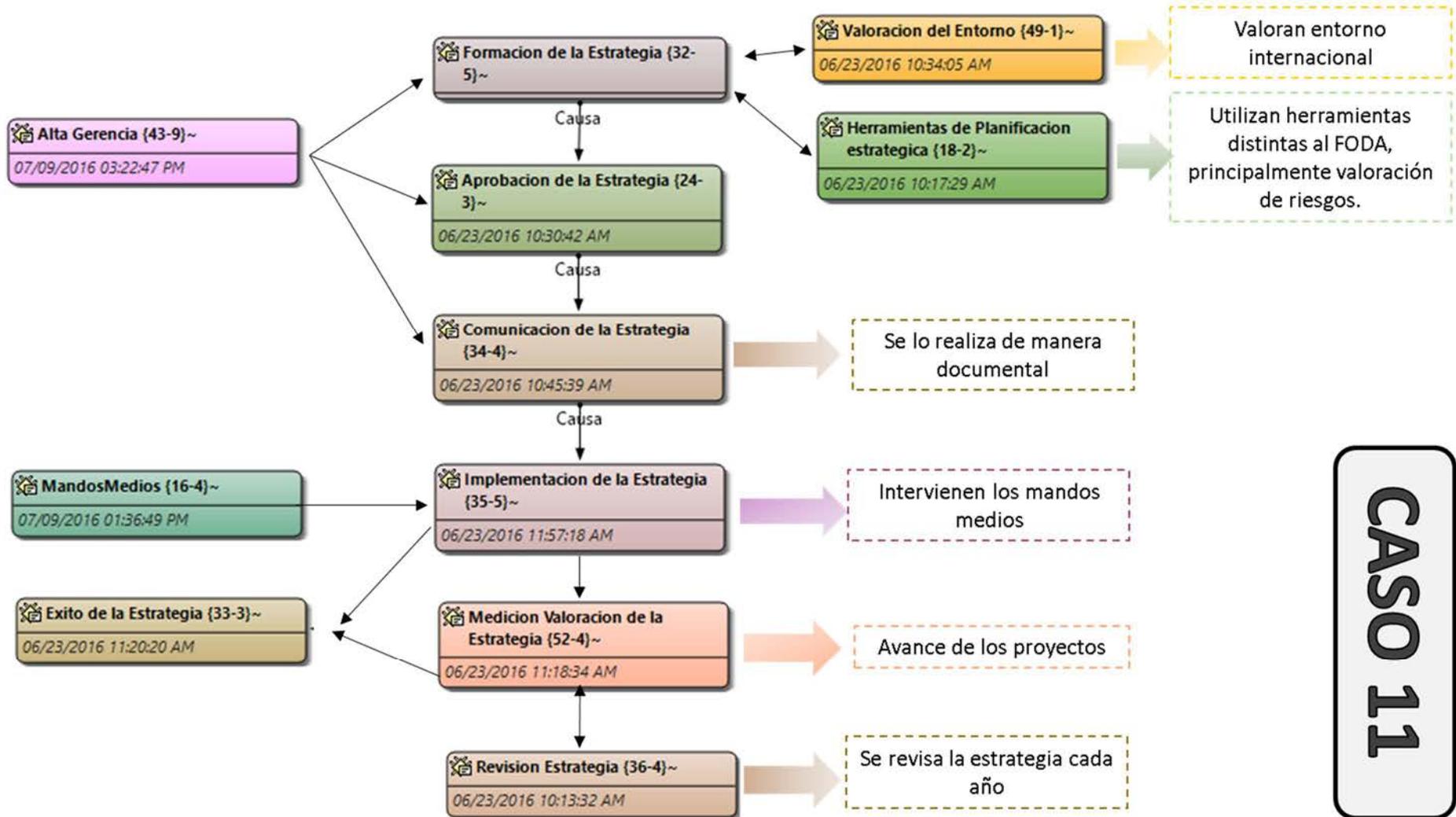
CASO 9

Apéndice AD: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 10

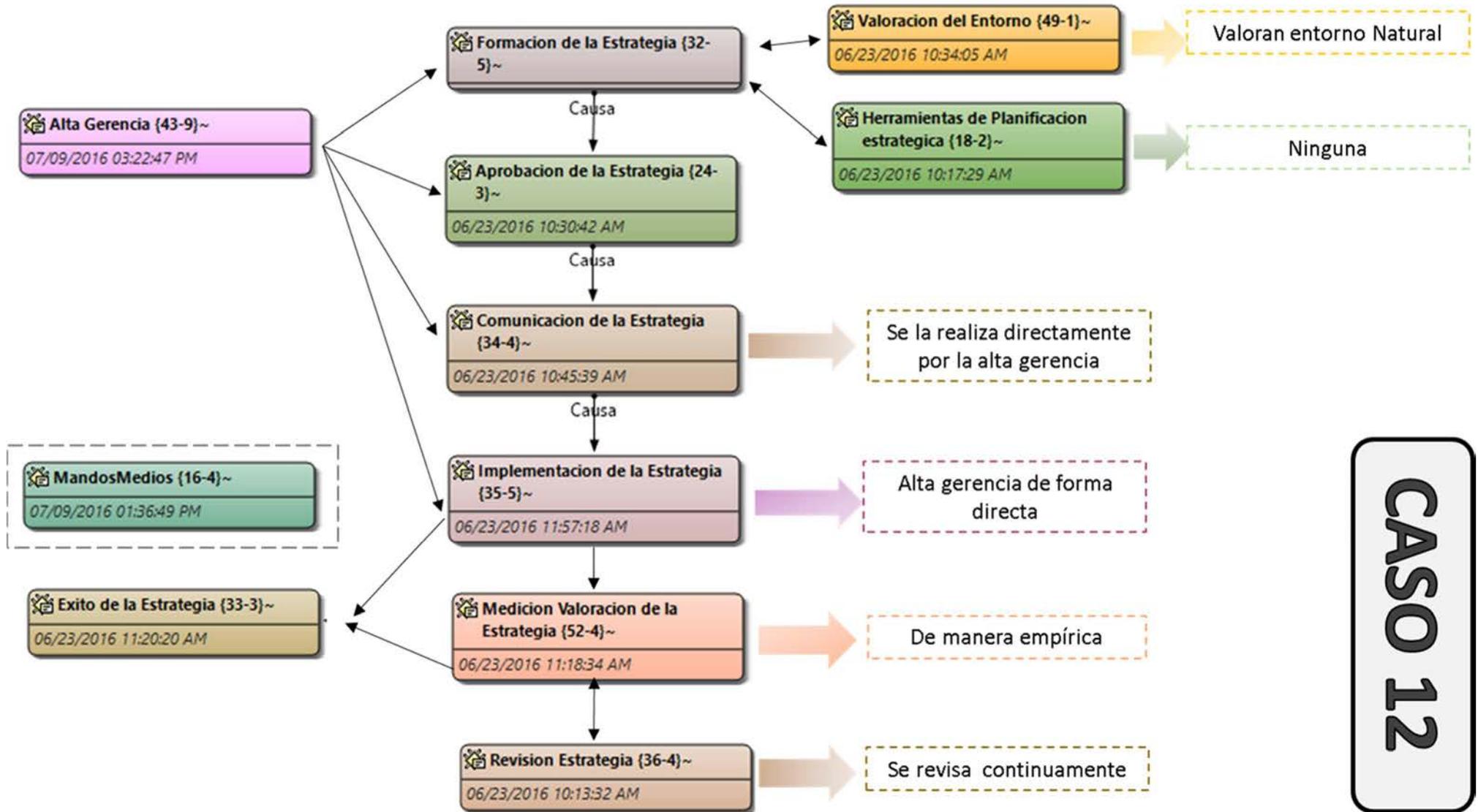


CASO 10

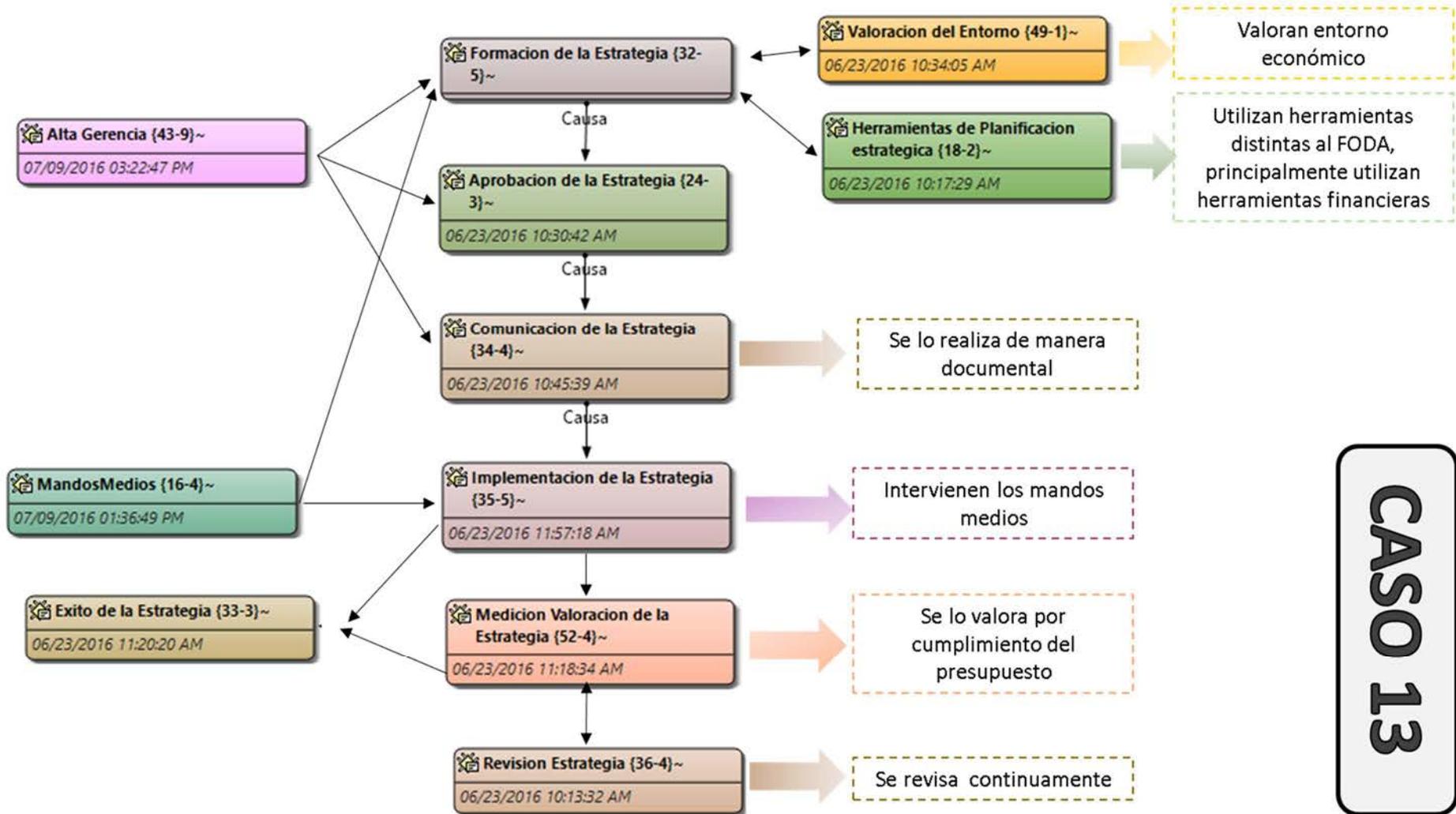
Apéndice AE: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 11



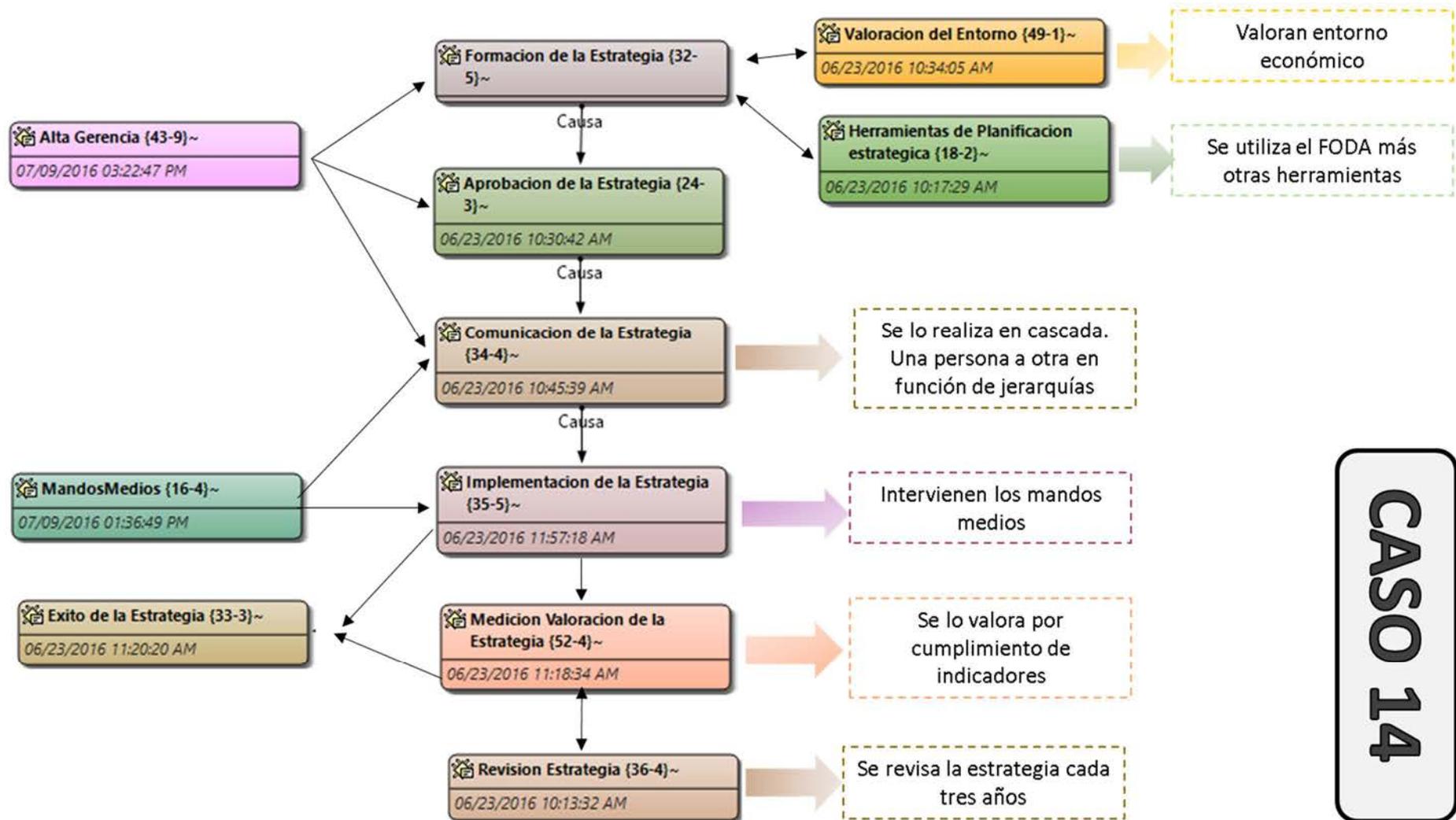
Apéndice AF: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 12



Apéndice AG: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 13

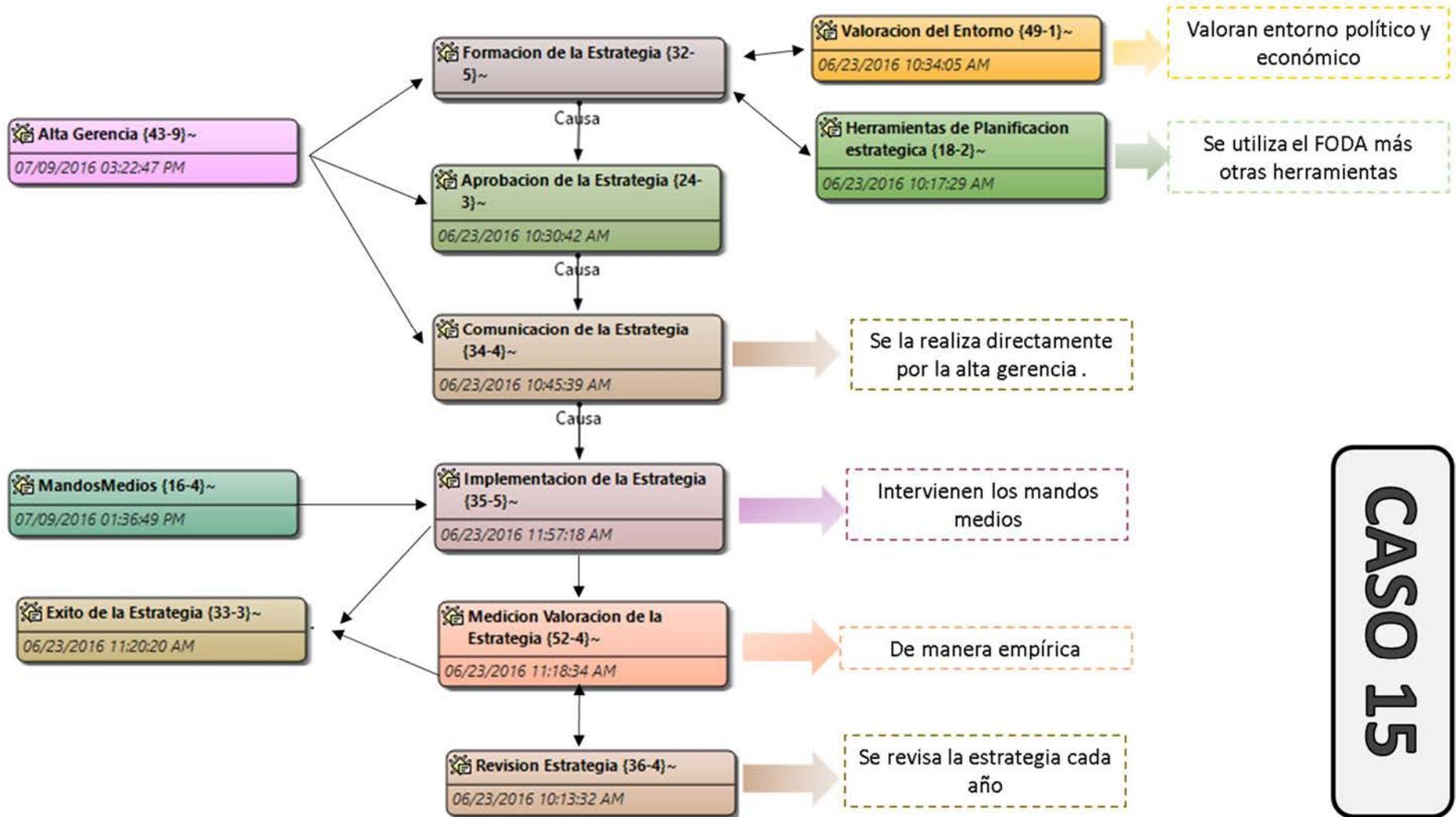


Apéndice AH: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 14



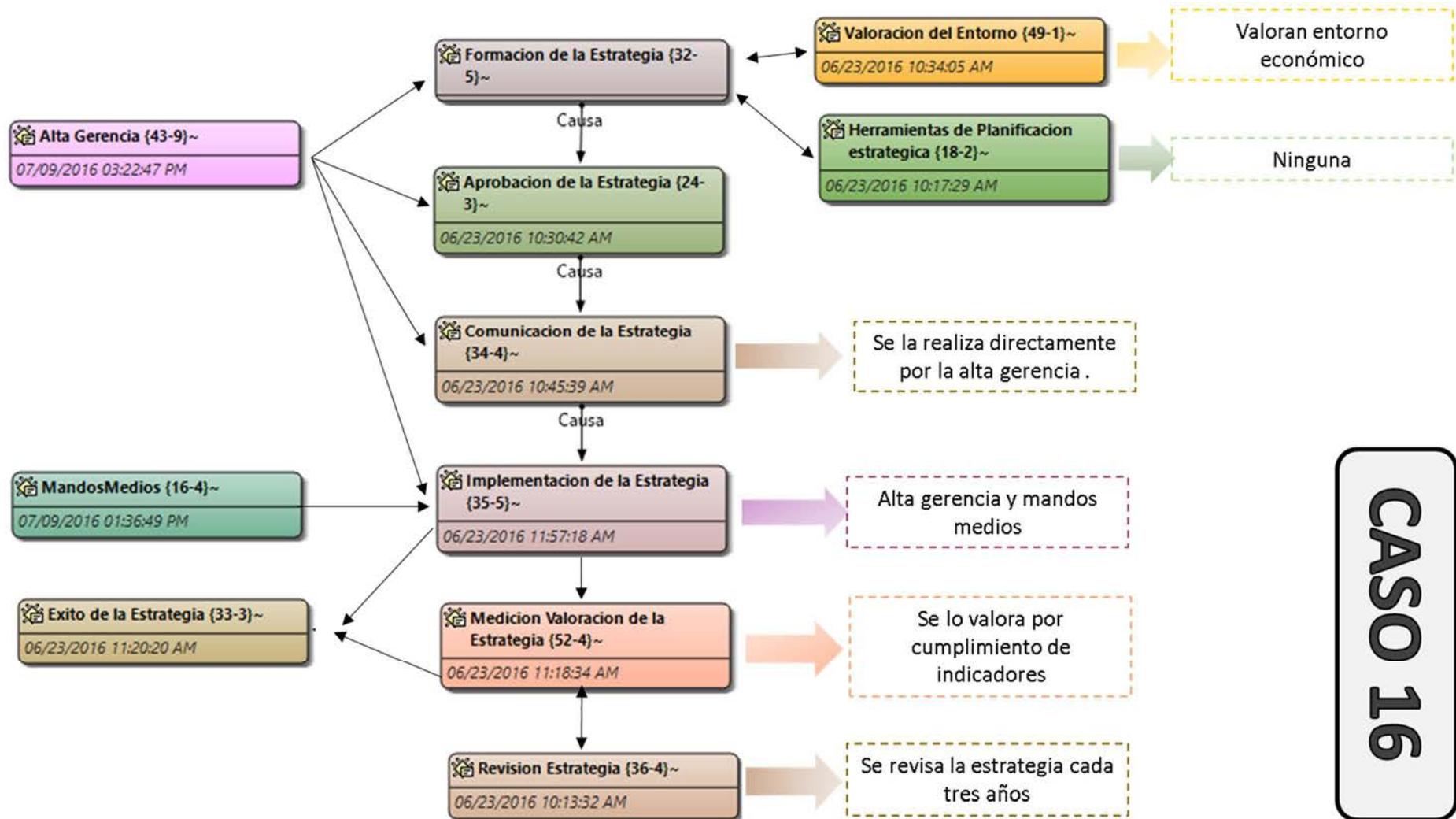
CASO 14

Apéndice AI: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 15

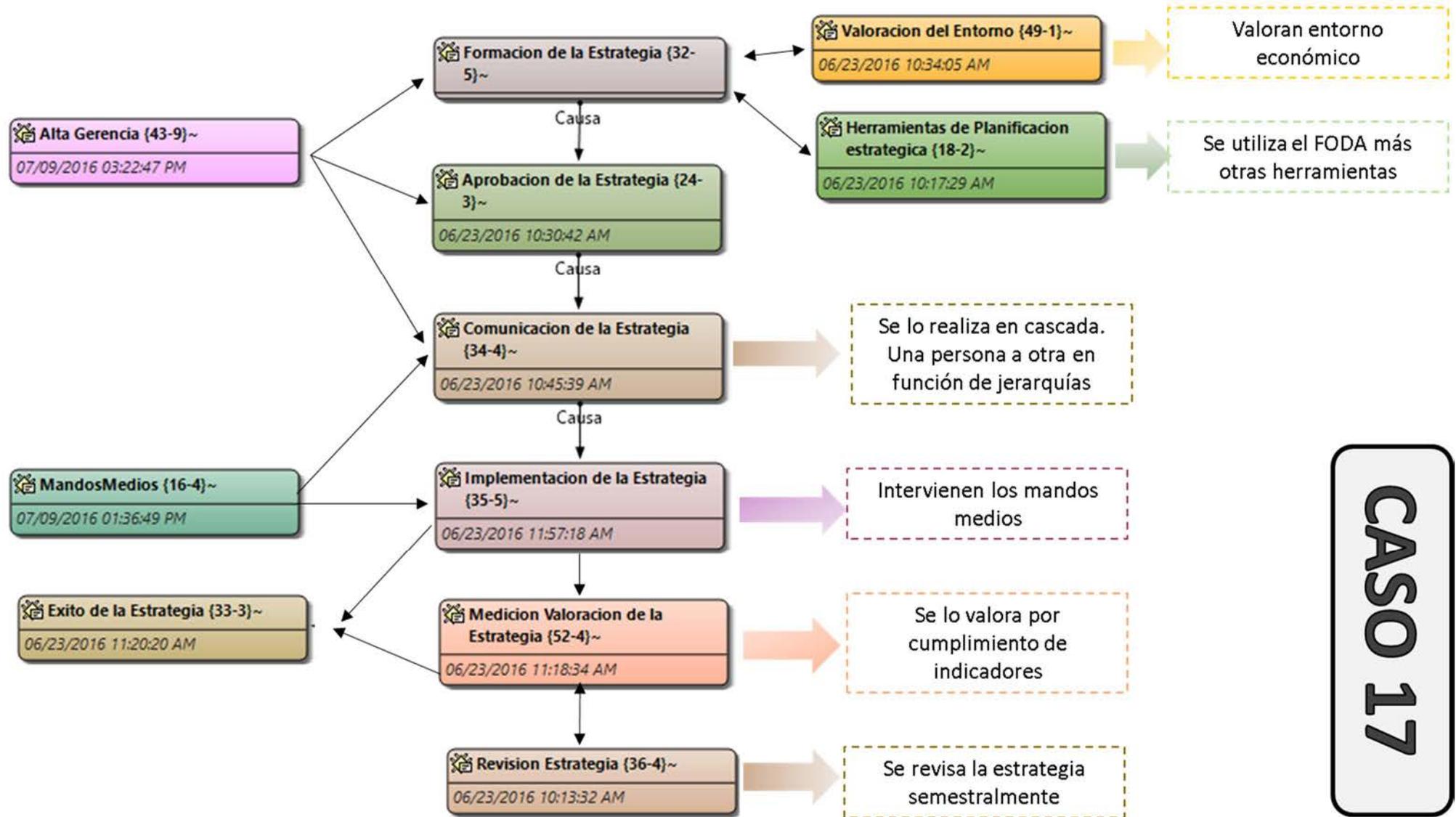


CASO 15

Apéndice AJ: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 16

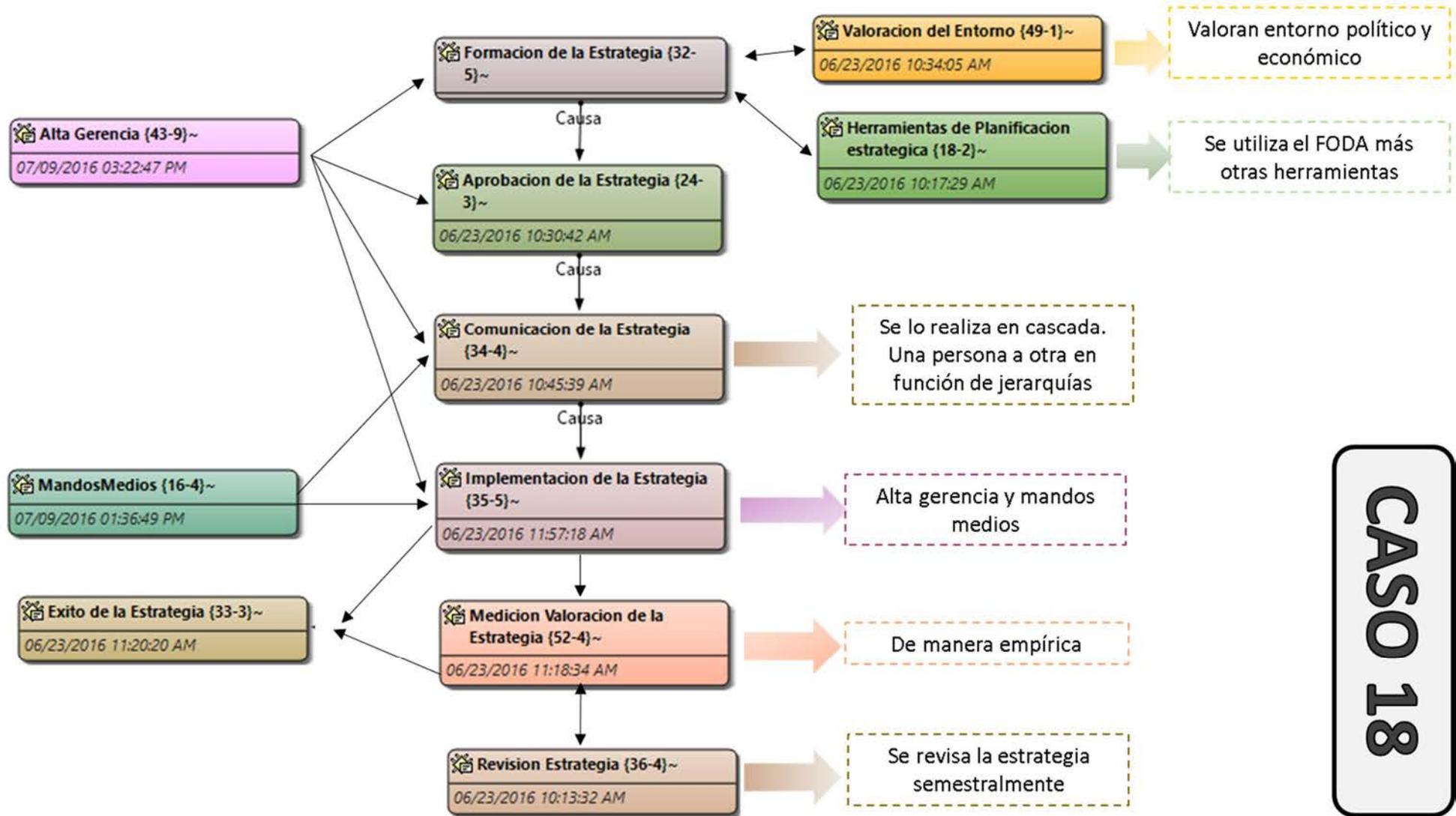


Apéndice AK: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 17

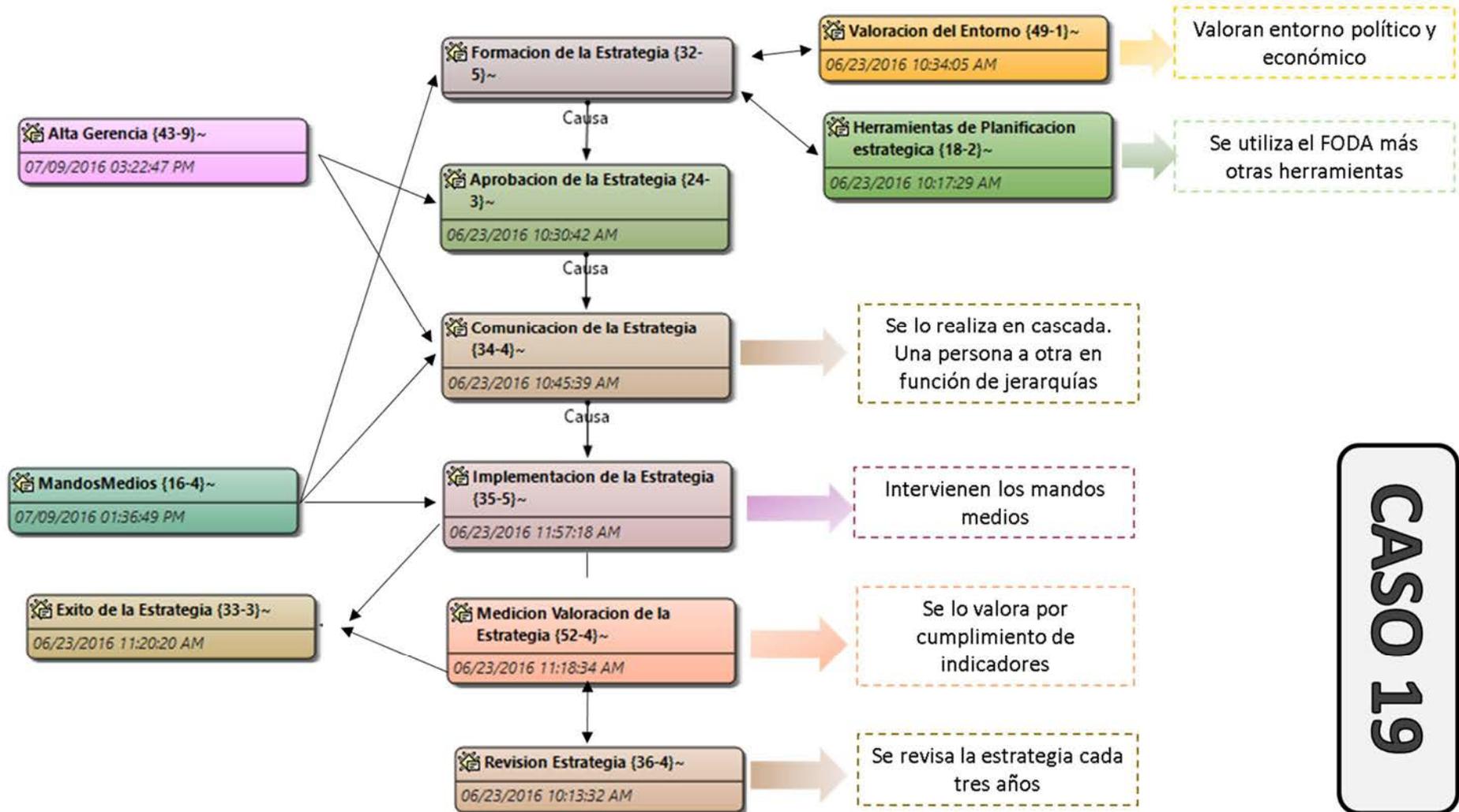


CASO 17

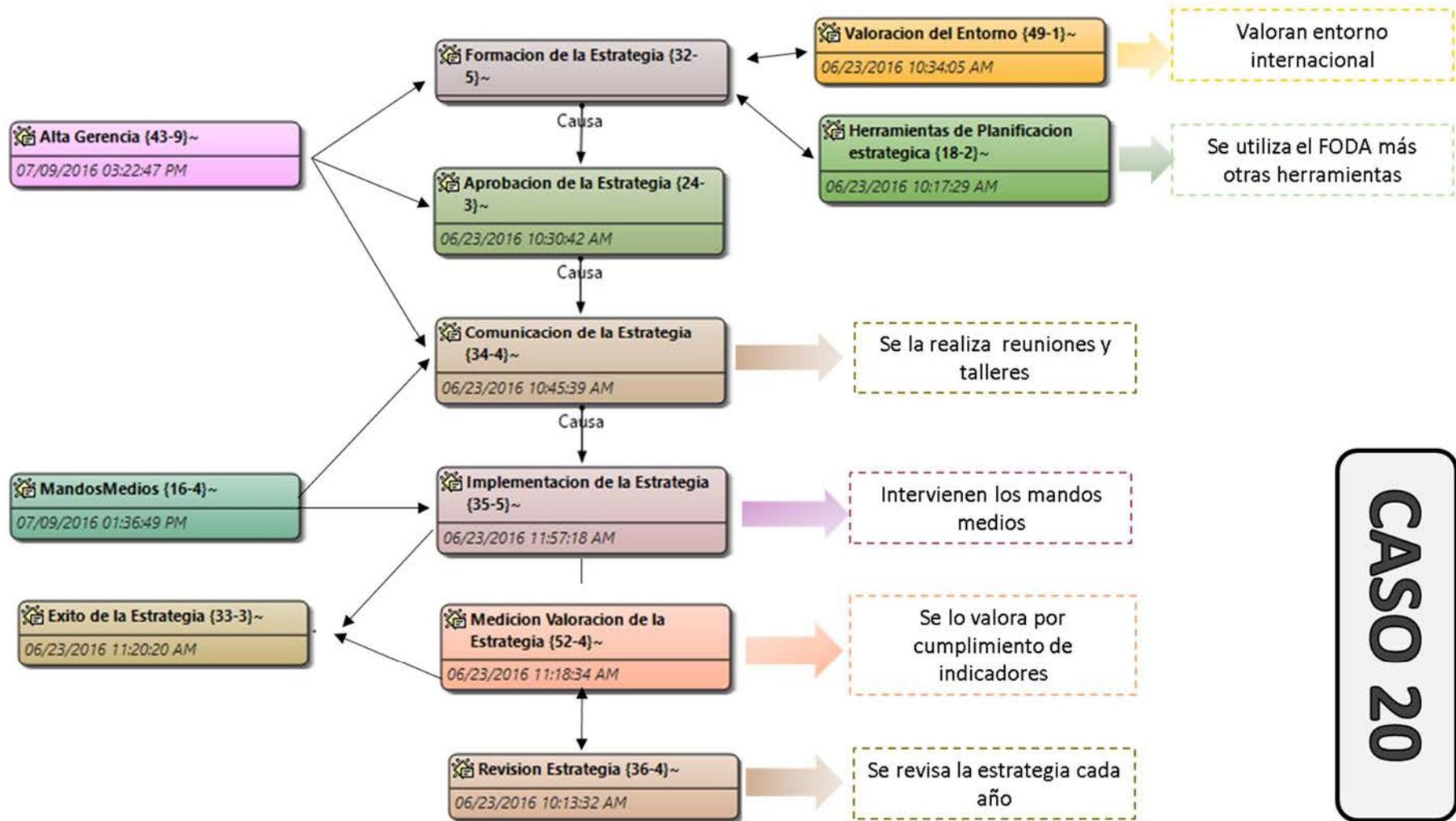
Apéndice AL: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 18



Apéndice AM: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 19

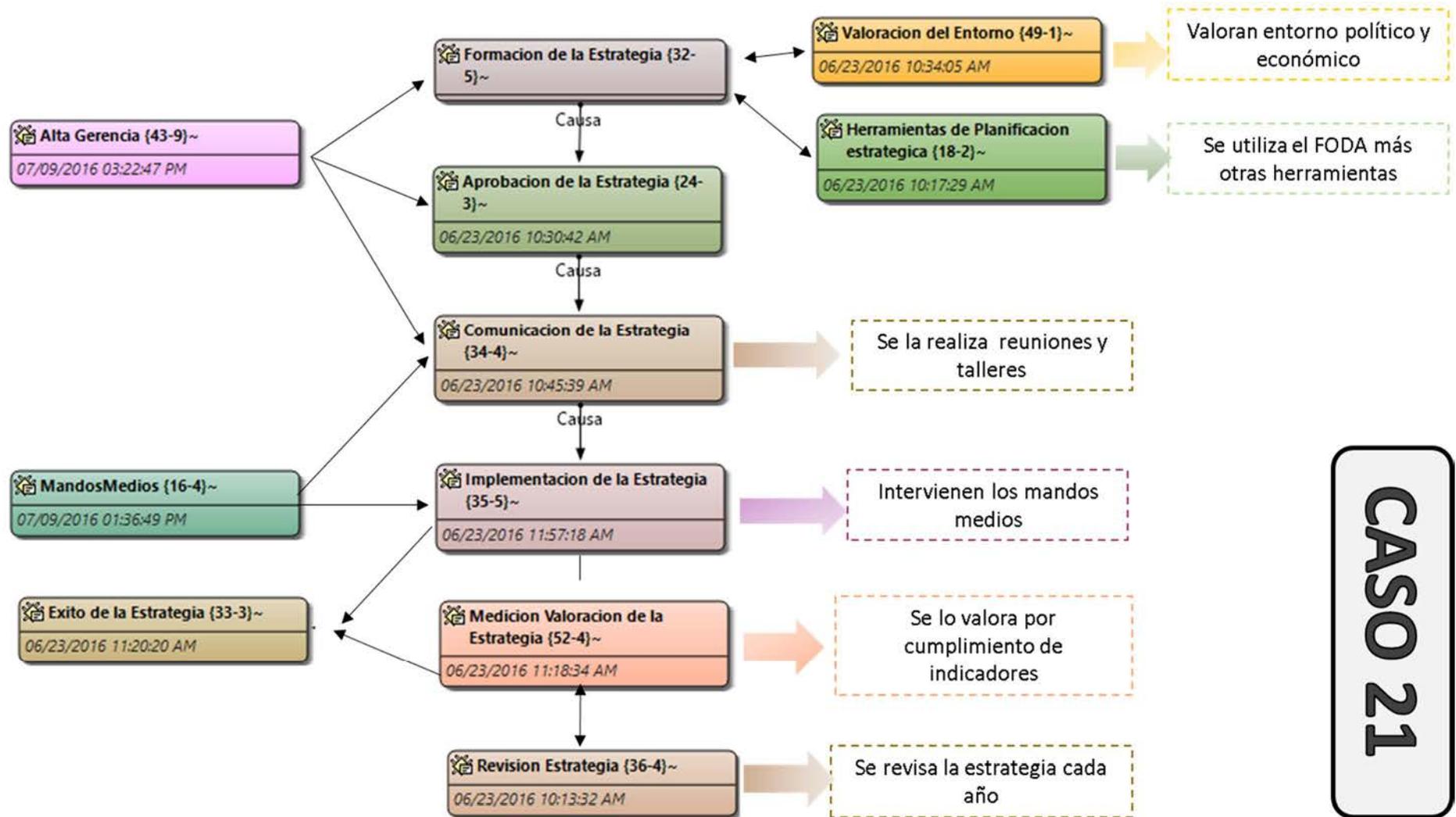


Apéndice AN: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 20



CASO 20

Apéndice AO: Modelo sobre el proceso estratégico Caso 21



CASO 21

Apéndice AP: Lista de Abreviaturas

CAN:	Comunidad Andina de Naciones
CIIU:	Clasificación Industrial Internacional Uniforme
DIEE:	Directorio de Empresas y Establecimientos
FODA:	Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
INEC:	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
PBI:	Producto bruto interno
RISE:	Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano
ROI:	Return on Investment (Retorno sobre la inversión)
SMS:	Strategic Management Society
SRI:	Servicio de Rentas Internas - Ecuador