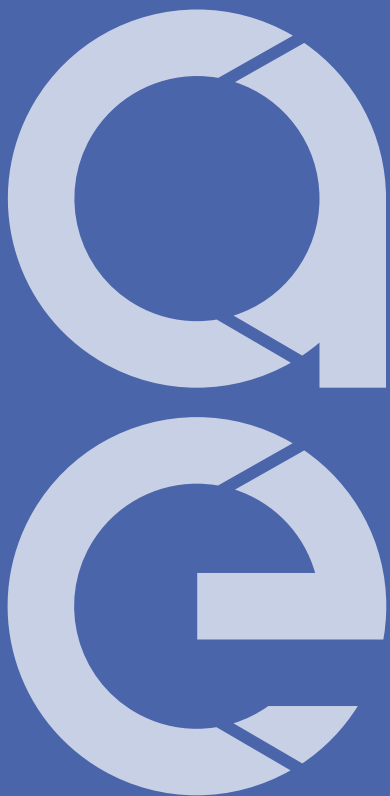




Colección Académica de  
Ciencias Estratégicas

ISSN-e 2382-3283

Vol 1, No. 2



SECCIONAL PALMIRA

## PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: REFLEXIONES PARA SU COMPRENSIÓN Y APLICACIÓN

### Resumen

Este artículo aborda el tema de la estrategia y específicamente pretende, a partir de la revisión conceptual del pensamiento estratégico desde diferentes miradas, una reflexión de su significado como punto de partida para su aprendizaje y aplicación en las organizaciones, quienes se enfrentan cada día al reto de contar con personas (estrategas) capaces de diseñar e implementar la mejor estrategia; lo que implica capacidad de adaptación, flexibilidad, cambio y aprendizaje. Las organizaciones, en su conjunto, se enfrentan a la difícil tarea de promover cambios, de establecer una visión clara y atractiva, de idear y articular la mejor manera de lograr esa visión y para lograrlo necesitan encontrar las personas que estén dispuestas a liderar de manera innovadora y creativa, alineando los intereses personales y organizacionales de sus empleados, lo que requiere en muchas ocasiones cambios fundamentales en la forma de actuar, en la cultura, en el estilo organizacional de

hacer las cosas: en la estrategia. Como resultado de la reflexión y acercamiento práctico se expone el caso de Pollos El Bucanero, presentando cómo los elementos que constituyen la estrategia se evidencian en las decisiones, en el quehacer del estratega y en el éxito organizacional.

### Palabras clave:

estrategia, pensamiento estratégico, planeación estratégica

### Abstract

This article discusses the topic of strategy, and specifically intended, from the conceptual review of strategic thinking from different perspectives, a reflection of its meaning as a starting point for learning and application in organizations, who face each day challenge of having people (strategists) able to design and implement the best strategy, which implies adaptability, flexibility, change and learning.

### Isabel Cristina Quintero

Magister en Administración de Empresas; Directora Unidad de Posgrados; Universidad Pontificia Bolivariana; Sede Palmira; Colombia. Correo electrónico: [isabel.quintero@upb.edu.co](mailto:isabel.quintero@upb.edu.co)



Colección Académica de  
Ciencias Estratégicas

ISSN-e 2382-3283

Vol 1, No. 2



SECCIONAL PALMIRA

Organizations as a whole are facing the difficult task of promoting change, to make a clear and compelling vision, devise and articulate the best way to achieve that vision, and to achieve this they need to find people who are willing to lead innovatively and creative, aligning personal and organizational interests of its employees, which often requires fundamental changes in the way they act, in culture, in the organizational style of doing things in the strategy. As a result of reflection and practical approach for Pollos El Bucanero is exposed, showing how the elements of the strategy are evident in the making, the task of the strategist and organizational success.

#### **Keywords:**

Strategy, strategic thinking, strategic planning

**P**roducto de la profundización, tanto en la academia como en la práctica, desde las actividades de docencia e investigación universitaria, así como en procesos de acompañamiento y consultoría empresarial, este artículo aborda el tema de la estrategia y específicamente pretende, a partir de la revisión conceptual del pensamiento estratégico desde diferentes miradas, una reflexión comprensiva como punto de partida para su aprendizaje y aplicación.

La reflexión está construida a partir de preguntas sobre el término 'pensamiento estratégico' y

sus respuestas facilitarán un acercamiento conceptual con aportes prácticos. Como propone Wittgestein (Citado en Khum 1962), el punto de partida para la argumentación de un término es preguntarse sobre lo que se debe saber para aplicarlo de manera inequívoca y sin provocar discusiones. De acuerdo con Khun (1962), es necesario saber entonces de forma consciente o de forma intuitiva lo que es el término, conocer el conjunto de atributos comunes para poder aplicarlo e incluso utilizarlo como analogía en diferentes contextos.

Para lograr una comprensión amplia sobre el tema de estrategia, se ha planteado un análisis que permite su comprensión tanto conceptual como metodológica y práctica, para lo cual se ha recurrido a algunos de los principales postulados, realizando luego un análisis que conduce a su aplicación práctica y a la evidencia en una de las principales empresas del Valle del Cauca.

#### **El pensamiento estratégico**

Uno de los grandes desafíos empresariales y especialmente en el contexto nacional como regional y local, es cómo competir con éxito en el mercado, logrando las metas propuestas, a la vez que se establecen estrategias ganadoras en un ambiente complejo en el que cada vez se hace más difícil identificar tendencias futuras y en el que el ritmo de las empresas pareciera marchar a un ritmo diferente del mercado y de las innovaciones.

Ante este complejo panorama, los directivos y líderes empresariales se enfrentan al difícil reto de la reflexión sobre el futuro, utilizando al máximo su capacidad experiencial y mental, para diseñar e implementar estrategias ganadoras que generen



Colección Académica de  
Ciencias Estratégicas

ISSN-e 2382-3283

Vol 1, No. 2



diferenciación y les permitan competir cómodamente en escenarios de mercado donde sus competidores aún no llegan. Este acto simultáneo de reflexión del futuro y acción presente, es el que aquí se aborda y se analiza desde el punto de vista del pensamiento: el pensamiento estratégico.

La primera pregunta a formular es ¿Qué significa pensamiento estratégico? y para responderla se presenta una conceptualización básica del término para luego profundizar más en él:

**Pensar.** Formar y ordenar en la conciencia ideas y conceptos.

**Pensamiento.** Facultad de pensar. Es la actividad y creación de la mente; dícese de todo aquello que es traído a existencia mediante la actividad del intelecto. El término es comúnmente utilizado como forma genérica que define todos los productos que la mente puede generar incluyendo las actividades racionales del intelecto o las abstracciones de la imaginación; todo aquello que sea de naturaleza mental es considerado pensamiento, bien sean abstractos, racionales, creativos, artísticos, etc.

**Estrategia.** Arte de dirigir un conjunto de disposiciones para alcanzar un objetivo.

**Estratega.** Persona especialista versada en estrategia. En Atenas el estratega era el jefe del ejército.

A partir de esta primera y básica clasificación conceptual e indagando sobre el concepto de "pensamiento estratégico" en los escritos sobre estrategia, se presentan algunos planteamientos

que nos llevan a definirlo como la capacidad de visualizar un futuro y articular cómo lograrlo, al respecto, Sanabria (2005) plantea que "El pensamiento estratégico está ligado al análisis del entorno, a su alineamiento con los recursos, capacidades y habilidades de la organización y con la generación de alternativas estratégicas que modifiquen positivamente el estado actual de la misma" (p. 73). Por su parte Martha Alles (2007) propone que el pensamiento estratégico es una competencia, y como tal implica:

La habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas, con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro. (p. 187)

Y determina que un alto grado de desarrollo de la competencia del pensamiento estratégico se presenta cuando la persona (el estratega):

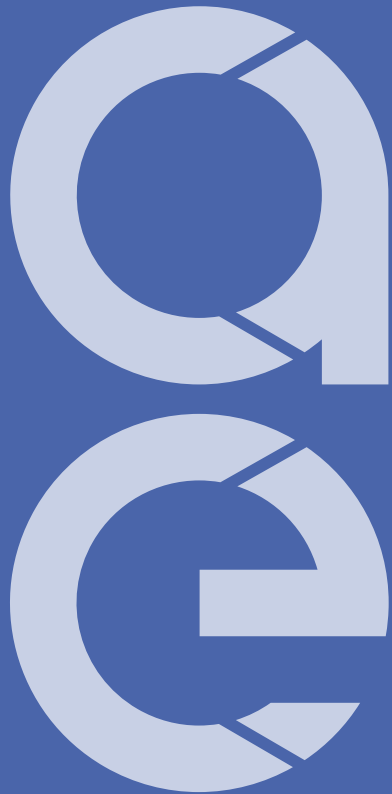
- Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización.
- Analiza profunda y velozmente la información para identificar la mejor respuesta estratégica.
- Detecta con facilidad nuevas oportunidades de negocio, para la compra de empresas en marcha, o para realizar alianzas estratégicas con clientes,



Colección Académica de  
Ciencias Estratégicas

ISSN-e 2382-3283

Vol 1, No. 2



SECCIONAL PALMIRA

proveedores o competidores a fin de potenciar los negocios actuales o potenciales.

- Percibe oportunamente cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.
- Se anticipa siempre a sus competidores, generando oportunidades aun en situaciones restrictivas

En otros estudios Mintzberg (1991) llama la atención sobre la importancia de acoplar la intuición, la síntesis, la articulación, la lógica y el análisis en los procesos organizacionales y propone posteriormente que:

La creación de la estrategia es diseño con criterio, imaginación intuitiva y aprendizaje emergente; es transformación y perpetuación; debe comprender el conocimiento individual y la interacción social, la cooperación al igual que el conflicto; tiene que analizar antes, programar después y negociar durante; y todo esto debe ser en respuesta a un entorno que puede ser exigente. (Mintzberg, 1999, p.468)

Si se revisa el término como una competencia gerencial, –entendida esta como las actitudes, conocimientos, comportamientos y rasgos de la personalidad y cuyo grado de desarrollo incide proporcionalmente en el éxito del desempeño profesional– y retomando los planteamientos de Mintzberg (1991) es posible entonces articular algunos elementos:

- “Comprender rápidamente los cambios del entorno” implica la capacidad de analizar el entorno como un sistema, un todo interrelacionado en donde el comportamiento de cada una de las

partes afecta el resultado de las demás, por lo cual no se puede comprender analizando las partes de manera individual, por lo que requiere entonces de pensamiento sistémico.

- Para analizar “profunda y velozmente la información” es necesario desarrollar la capacidad de seleccionar los datos, extraer los aspectos más importantes y comprender cómo inciden en el comportamiento de la situación, por lo tanto se requiere desarrollar la capacidad de síntesis.

- Detectar y percibir situaciones de manera oportuna y anticiparse a sus competidores, requiere no solo de datos y capacidad de analizar estos datos y su incidencia en la situación, sino que además requiere del uso de la capacidad intuitiva.

- Y finalmente, para determinar la mejor respuesta estratégica para lograr llegar al futuro deseado, es importante tener capacidad creativa.

Ahora, ¿De dónde surge la estrategia? Es posible partir de los primeros escritos y tratados sobre estrategia, y al respecto ‘El arte de la guerra’ de Sun Tzu (2500 a.C.) nos ofrece algunos de los más importantes vestigios sobre la estrategia; si se revisan los diferentes conceptos posteriores a este escrito, aparece la coincidencia de los autores al afirmar que la estrategia proviene de la guerra y se refiere al arte de dirigir las operaciones. Y para tener éxito Sun Tzu (2500 a.C) aborda la capacidad de pensar estratégicamente:

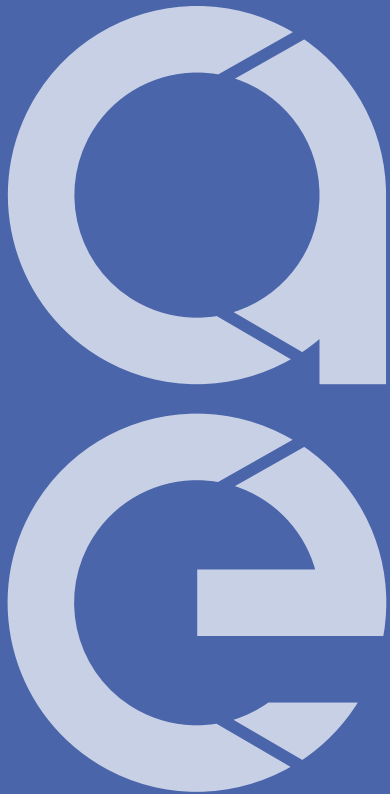
Lograr ventajas únicas. Todo el mundo elogia la victoria en la batalla, pero lo verdaderamente deseable es poder ver el mundo de lo sutil y darte cuenta del mundo de lo oculto, hasta el punto de ser capaz de alcanzar la victoria donde no existe



Colección Académica de  
Ciencias Estratégicas

ISSN-e 2382-3283

Vol 1, No. 2



SECCIONAL PALMIRA

forma.

Cambiar la forma de competir. Si sólo eres capaz de asegurar la victoria tras enfrentarte a un adversario en un conflicto armado, esa victoria es una dura victoria. Si eres capaz de ver lo sutil y de darte cuenta de lo oculto, irrumpiendo antes del orden de batalla, la victoria así obtenida es una victoria fácil.

Entender el comportamiento del entorno y las tendencias. Las victorias de los buenos guerreros no destacan por su inteligencia o su bravura. Así pues, las victorias que ganan en batalla no son debidas a la suerte. Sus victorias no son casualidades, sino que son debidas a haberse situado previamente en posición de poder ganar con seguridad, imponiéndose sobre los que ya han perdido de antemano.

Desarrollar la capacidad de percibir y entender los cambios. La gran sabiduría no es algo obvio, el mérito grande no se anuncia. Cuando eres capaz de ver lo sutil, es fácil ganar; ¿qué tiene esto que ver con la inteligencia o la bravura? Cuando se resuelven los problemas antes de que surjan, ¿quién llama a esto inteligencia? Un ejército victorioso gana primero y entabla la batalla después; un ejército derrotado lucha primero e intenta obtener la victoria después.

Encontrar posiciones estratégicas únicas. Los buenos guerreros toman posición en un terreno en el que no pueden perder, y no pasan por alto las condiciones que hacen a su adversario proclive a la derrota.

Retomando el término inicial de 'pensamiento estratégico' y tomando como referente la necesidad que tiene el estratega de analizar las

situaciones, Ohmae (2004) propone el análisis como punto crítico de partida para el pensamiento estratégico, y es que el estratega debe estar en capacidad de analizar la situación descomponiéndola en sus elementos constitutivos, para así lograr descifrar, entender y determinar la esencia y el significado de sus elementos, a fin de volver a ensamblarlos en una nueva forma que se traducirá en maximización de ventajas, de esta forma responde con flexibilidad a los cambios del entorno organizacional.

De acuerdo con Senge (1993), es necesario determinar el punto crítico de una situación, lo cual requiere la utilización de herramientas de análisis como el diagrama de problema (causas, razones, factores que producen una situación problema) y el diagrama de beneficios (analizar los factores clave de la situación que se pueden mejorar). Por tanto, la formulación de las preguntas que se realizan en el análisis del punto crítico van a determinar la solución que se logre plantear a la situación estudiada; es decir, van a incidir directamente y de manera profunda en la calidad y el éxito de las soluciones que se plantean por el estratega, de esta manera la capacidad de análisis sistémico es fundamental en este ejercicio, ya que como disciplina permite ver totalidades, se convierte en un marco para ver interrelaciones, en vez de cosas permite ver patrones de cambio que van a sacar una conclusión a partir del análisis selectivo de los datos, es decir hacer uso de la síntesis.

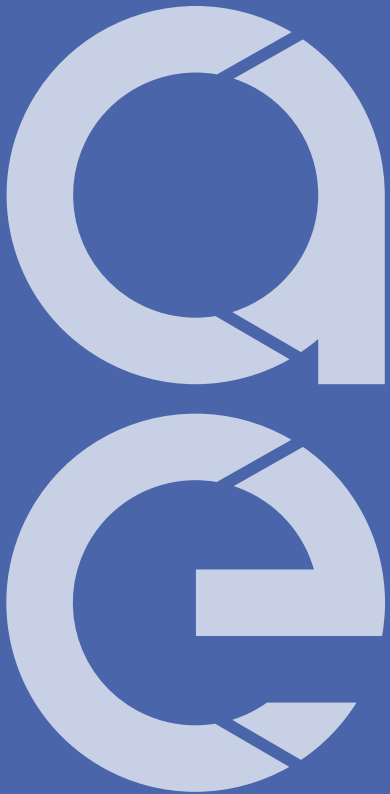
Por su parte, Gladwell (2005) afirma que el estratega requiere de intuición, considerada como una certeza repentina sobre algo, facilitando tomar buenas decisiones con poca información. Esta intuición puede ser experta, producto de la experiencia, produciendo relaciones de familiaridad



Colección Académica de  
Ciencias Estratégicas

ISSN-e 2382-3283

Vol 1, No. 2



SECCIONAL PALMIRA

entre situaciones conocidas dando un rápido marco de actuación; pero Dugan (2007) propone que la intuición también puede ser estratégica, realizando conexiones nuevas en la mente, diferentes a la experiencia, frente a situaciones desconocidas para encontrar una solución favorable. Se basa más en el pensamiento que en el sentimiento por lo que su desarrollo es lento.

Según Dugan (2007), la intuición estratégica funciona especialmente para tomar decisiones en situaciones desconocidas, para sustentar su tesis propone el término 'destello de lucidez' el cual funciona en la mente reuniendo trozos separados del pasado para armar su estrategia futura y se apoya en Von Clausewitz (1968) quien en su libro "De la guerra" presenta "el vistazo" como la clave en la estrategia y sobre esto Clausewitz explica en cuatro pasos cómo ocurre:

- Los ejemplos históricos: la memoria acumula hechos pasados y de ellos depende la intuición experta, de la experiencia y de hechos históricos que llegan a la mente consiente cuando se viven situaciones similares y se toman decisiones con base en estas experiencias pasadas.
- La presencia de ánimo: basada en la capacidad de ver metas diferentes a las tradicionales, nuevas posibilidades de acción, despojándose de las ideas y metas previas.
- El destello de lucidez: una vez la mente se despeja y juntando ciertas experiencias o hechos pasados, se da la posibilidad de una nueva combinación de los elementos para aprovecharlos libremente en la mente.
- La resolución, determinación, propósito y

voluntad de hacer las cosas, de poner en acción ese destello de lucidez que ha llegado a la mente.

Para Clausewitz (1968), la meta y la forma de alcanzarla surgen en la medida en que la mente se despeja, dejando fluir libremente la combinación de elementos para emprender una acción y no partiendo primero de una meta definida para luego decidir cómo alcanzarla.

Por último, pero no menos importante, el pensamiento estratégico toma la creatividad a la luz de la capacidad de generar nuevas ideas y relaciones que cuando pueden ser llevadas a la práctica y servir a una comunidad o grupo social, son llamadas innovación, es decir que cuando la capacidad creativa (la idea) se estructura y se traduce en mejoramiento o creación de un producto, servicio o modelo de negocio (nuevo, novedoso, original) que tiene impacto en el mercado y es percibido positivamente por un grupo de clientes, es posible afirmar que se ha generado innovación.

La innovación está relacionada con la capacidad de crear nuevas conexiones y relaciones entre elementos de un sistema que antes no se habían realizado, y para lograrlo el estratega debe, de acuerdo con Golleman (2000), tener las siguientes cualidades como materia prima disponible para la creatividad:

- Dominar, tener pericia y experiencia en lo que hace.
- Habilidades de pensamiento creativo.
- Imaginar muchas posibilidades.
- Persistencia en el enfoque de un problema.
- Guiarse por pautas elevadas de trabajo.
- Habilidad para dar vueltas a las cosas en la



Colección Académica de  
Ciencias Estratégicas

ISSN-e 2382-3283

Vol 1, No. 2



SECCIONAL PALMIRA

cabeza.

- Codificación selectiva (separar la información importante).
- Combinación selectiva (combinar la información relevante de distintas maneras).
- Pasión: motivación intrínseca, la cual determina lo que la persona hará.
- Dedicación, diligencia y perseverancia.

Estos planteamientos conceptuales conllevan a identificar la forma en que se realizan las estrategias en la práctica, o como lo llama Mintzberg (1991): la elaboración artesanal de la estrategia, la cual tiene como eje fundamental "el control racional, el análisis sistemático de los competidores y de los mercados, de las fortalezas y las debilidades de la empresa" (p.120), la combinación del análisis da como resultado "una serie de estrategias claras, explícitas y maduras" y su construcción artesanal implica maestría en el detalle, conocimiento del oficio y percepción de lo que puede o no puede ser, a raíz de su experiencia pasada, de tal forma que si se le compara con un artesano alfarero, es posible definir al "artesano como el estratega y la arcilla como la estrategia", cuyo resultado se espera que sea excepcional, único, artístico y digno de admiración.

El reto entonces para el estratega está en desarrollar la capacidad de diseñar e implementar la mejor estrategia. Y no basta con el diseño de la estrategia si ésta finalmente no conlleva a la meta para la cual fue creada; de la manera como hace uso de las diferentes formas de pensar y ejecuta el proceso de construcción y combinación de pensamientos, surge la estrategia.

Desde este punto de vista, se puede considerar que la estrategia no debe ser producto del azar o la

suerte, y aunque muchas veces su diseño e implementación obedece a procesos no conscientes, no programados o informalmente establecidos, su análisis debería evidenciar un claro proceso de pensamiento estratégico, el cual, combinado con la información y el método de los que dispone el estratega, conduce a la planeación estratégica, expresada o no de manera formal; lo más importante para el estratega es lograr la construcción de estrategias únicas que generen ventajas competitivas y por ende una posición estratégica deseada.

Cuando se plantea la planeación estratégica se hace uso de tres elementos que la conforman: el pensamiento estratégico, la información y los métodos o modelos utilizados para planear. Nótese que no se plantea la necesidad sistemática del proceso y es que esto no es lo que garantiza el éxito de la estrategia y su implementación, de hecho muchas empresas realizan planes que jamás son ejecutados, o cuya ejecución no reflejan en absoluto lo planeado, por lo tanto el punto de análisis no es la capacidad de planear, sino la capacidad de llevar a la práctica lo que se ha planeado, retomando a Mintzberg (1991) "El más básico de los conceptos es la relación íntima que existe entre el pensamiento y la acción. Esta es la clave de la artesanía y de la elaboración artesanal de la estrategia" (p.32).

Como ya se mencionó anteriormente, Mintzberg (1991) utiliza la analogía de la artesanía en la elaboración de la estrategia y plantea que al igual que un artesano ceramista con su arcilla, el estratega debe:

Conocer las capacidades de la organización lo suficientemente bien para pensar en profundidad



Colección Académica de  
Ciencias Estratégicas

ISSN-e 2382-3283

Vol 1, No. 2



SECCIONAL PALMIRA

en su orientación estratégica, (...). En su trabajo, el ceramista se sienta ante un terrón de arcilla sobre el torno. Su mente está puesta en la arcilla, pero también es consciente de que está sentado entre sus experiencias pasadas y sus proyectos futuros. Sabe exactamente qué es lo que ha funcionado y lo que no en el pasado. Posee un conocimiento íntimo de su trabajo, sus capacidades y sus mercados. Como artesano, percibe más que analizar estas cosas; su conocimiento es 'táctico'. Todo esto está funcionando en su mente conforme sus manos trabajan la arcilla. El producto que surja sobre el torno estará probablemente en la tradición de sus trabajos pasados. Pero puede que rompa con el pasado y se embarque por un nuevo sendero. Aun así, el pasado no deja de estar presente, proyectándose a sí mismo hacia el futuro. (p.29)

Con lo anterior surge entonces la pregunta ¿Es posible plantear estrategias a partir de recetas o fórmulas? Para dar respuesta nos podemos trasladar al análisis de los límites y las diferencias entre pensamiento estratégico y planeación estratégica, términos que comúnmente son asociados y utilizados por muchos como sinónimo. Es necesario también aclarar la necesidad del análisis sistémico y a la vez desarticularlo en cada una de sus partes, son estas las situaciones a las que se enfrenta el estratega para lograr construir la mejor respuesta que dé acción a sus objetivos.

En el proceso de elaboración de la estrategia no debe superponerse primero el pensamiento y luego la acción siempre, ya que no es un proceso lineal ni secuencial, se trata no de buscar límites entre el uno y el otro sino de saber cuándo aprovechar el resultado de una acción para pensar una estrategia y cuando aprovechar el resultado de un pensamiento para ponerlo en acción como una

estrategia, es así como las estrategias no solo pueden ser formuladas sino que también pueden ser formadas a partir de una combinación, donde el límite es casi invisible, entre pensamiento y acción. En palabras de Mintzberg (1991):

Una estrategia materializada puede surgir como respuesta a la evolución de una situación, o puede idearse deliberadamente mediante un proceso de formulación seguida de la implantación. Sin embargo, cuando estas intenciones planificadas no producen las acciones deseadas, la estrategia de la organización no se realiza. (p. 40)

Por lo cual el reto del estratega no es sólo pensar en la mejor estrategia sino también pensar en la mejor manera de implementarla y llevarla a la acción, todo esto lo realiza en el día a día, sin parar de hacer su trabajo. Puede haber un cambio de perspectiva: de la planificación a la acción, ¿Cómo lograr actuar estratégicamente, hacer cambios en la forma en que la organización actúa sin detenerse en lo que se está haciendo? Ahí está la hora de la verdad que pone a prueba la mente del estratega, en la acción estratégica.

Entonces, ¿Cómo enfocarse en el pensamiento estratégico, dejando de lado los formalismos, métodos y técnicas lineales, previsibles y lógicas que involucra la planeación estratégica? ¿Es posible aprender a pensar estratégicamente mejor de lo que lo hace la mayoría de las personas para lograr identificar o construir la mejor estrategia que conlleve a la consecución de los objetivos y de la ventaja competitiva que todas las organizaciones aspiran conseguir?

Si pensar estratégicamente demanda síntesis, intuición y creatividad como lo plantea Mintzberg





Colección Académica de  
Ciencias Estratégicas

ISSN-e 2382-3283

Vol 1, No. 2



SECCIONAL PALMIRA

(1994), el reto para el estratega como punto de partida hacia el cambio en su forma de pensar está en lograr resolver varios cuestionamientos, entre ellos: ¿Qué cambiar en la forma de idear estrategias? ¿Cómo trascender de un estilo de pensamiento lógico, matemático y calculador a un estilo estratégico que reconoce la importancia de lo objetivo y lo subjetivo, de la lógica y de la intuición simultáneamente y no de manera excluyente?

Estos retos de aprendizaje y cambio no solo son para el estratega, las organizaciones en su conjunto se enfrentan también a la difícil tarea de promover cambios, de establecer una visión clara y atractiva, de idear y articular la mejor manera de lograr esa visión, lo que implica además encontrar las personas que estén dispuestas a liderar de manera innovadora y creativa, logrando una alineación entre los intereses personales y organizacionales de sus empleados, lo que requiere en muchas ocasiones cambios fundamentales en la forma de actuar, en la cultura, en el estilo organizacional de hacer las cosas, es decir, en la estrategia.

### **Estrategas en la práctica: Familia Cortés y Pollos El Bucanero**

Néstor Cortés Cardona, oriundo de Pensilvania, Caldas, se ha dedicado a los negocios desde muy joven cuando fue encargado del manejo de la finca de su padre, dedicada a la producción de caña, café y pastos para el ganado, pero producto de la violencia política que se vivía en hacia 1962 él, su esposa y los dos pequeños hijos que tenían para ese entonces, se vieron en la necesidad de migrar hacia el Valle del Cauca, en donde parte de la familia ya había trasladado su residencia, de tal manera que este departamento se configuraba

como la mejor opción por el apoyo y cercanía de algunos familiares.

Cuando llega al Valle del Cauca, se instala en Cali y consigue trabajo como ayudante de una fama, allí estuvo durante seis meses, tiempo en el que aprendió a conocer el negocio. Tres meses después decidió tomar en alquiler una "fama" durante 6 meses y al poco tiempo se le presenta la oportunidad de comprar un granero en el tradicional barrio San Nicolás de Cali, el cual pagó en parte con la herencia que tenía de su padre. Al poco tiempo adquiere otra tienda mediante un préstamo bancario, y cinco años después adquiere otro granero en sociedad con su familia.

Los contactos que empieza a realizar Nestor Cortés en este negocio lo llevan a asociarse para incursionar en el negocio de las concesiones de las cafeterías del Instituto de Seguros Sociales, inicialmente en Cali y luego en Palmira y Buga. Así mismo, a través de este negocio expanden sus operaciones hacia la Junta de Deportes del Valle, con quienes obtienen la concesión de la cafetería del Estadio de Fútbol Pascual Guerrero distribuyendo paletas y helados.

A partir de estas experiencias surgen dos nuevas ideas de negocio para Nestor Cortés: aprovechar las sobras de las cafeterías y producir parte de los productos que distribuye. Es así como adquiere un terreno en el corregimiento de Villagorgona, cerca de Candelaria en el Valle del Cauca y establece un criadero de cerdos con los cuales no solo aprovecha los desperdicios de los restaurantes sino que también produce lechona para vender en las cafeterías. Y para maximizar su productividad con el negocio de los helados en el Estadio, decide empezar la producción de su propia marca de



Colección Académica de  
Ciencias Estratégicas

ISSN-e 2382-3283

Vol 1, No. 2



SECCIONAL PALMIRA

helados y paletas, luego incursiona en la producción de las papas fritas, con lo cual no tuvo mucho éxito por problemas de empaque del producto que no les garantizaba la calidad (crocante y fresca) de las papas fritas, abandonando esta idea de negocio y consolidando la producción de helados y paletas, con la adquisición de los equipos de Canada Dry, empresa que producía gaseosas y jugos hasta ese entonces (1978) y el cual abandona al poco tiempo con la terminación de los contratos de la distribución en el Estadio.

Paralelamente sigue fortaleciendo su negocio de abastecimiento de cafeterías con su propia carne de cerdo, lechona y además empieza a introducir pollos y gallinas obteniendo nuevos insumos para sus cafeterías y también empieza a distribuir sus productos en asaderos y restaurantes. Por esta época ya contaba con el apoyo de su hija Luz Marina para realizar las labores administrativas de sus negocios, y su hijo Orlando se empezaba a vincular en algunas de las actividades empresariales. Hacia 1984 Nestor decide establecer una pequeña planta para procesar 500 pollos diarios en el mismo terreno que inició la producción de cerdos y huevos.

### **Nace Pollos Bucanero en 1986**

Néstor Cortés, con el apoyo de sus hijos Luz Marina y Orlando se enfocan en el negocio de los pollos, empresa que inició como un negocio unipersonal y que hoy día es una sociedad anónima. En 1986 con un crédito bancario amplían su planta procesadora a una capacidad para aproximadamente 7000 pollos diarios, comercializando sus productos a través de supermercados y con un local propio en Cali. Orlando Cortés recuerda que gracias al esfuerzo y dedicación de Néstor y sus hijos, la

empresa empieza a crecer doblando sus ventas cada año, establecen un grupo de vendedores para hacer contactos y durante los primeros años aprovechan sus relaciones sociales y comerciales para hacer negocios.

Dado el rápido crecimiento de las ventas durante los primeros 5 años, se vieron en la necesidad de buscar nuevos proveedores de pollo en pie para procesar, es así como expanden sus fronteras de Villa Gorgona hacia Buga y Tuluá para abastecer el mercado, mediante acuerdos con granjeros productores de pollo.

En los inicios de la década de 1990, con la apertura económica, se presenta una fuerte crisis que trajo consigo cambios sustanciales para el aparato económico y productivo tanto en el país como en empresas productivas como Bucanero. Nestor y Orlando relatan cómo esta situación los obligó a pensar hacia el futuro, y luego de una reunión familiar para decir el futuro de la empresa inician en una ampliación de la planta con créditos bancarios.

Hacia 1993 un nuevo competidor ingresa al mercado: Procesadora Avícola Superior Valle de Oro; en ese momento Bucanero tenía grandes deudas bancarias por su ampliación en la capacidad, la cual pasó de 7000 a 24000 pollos diarios (de 1993 a 1998) y la ampliación de la bodega.

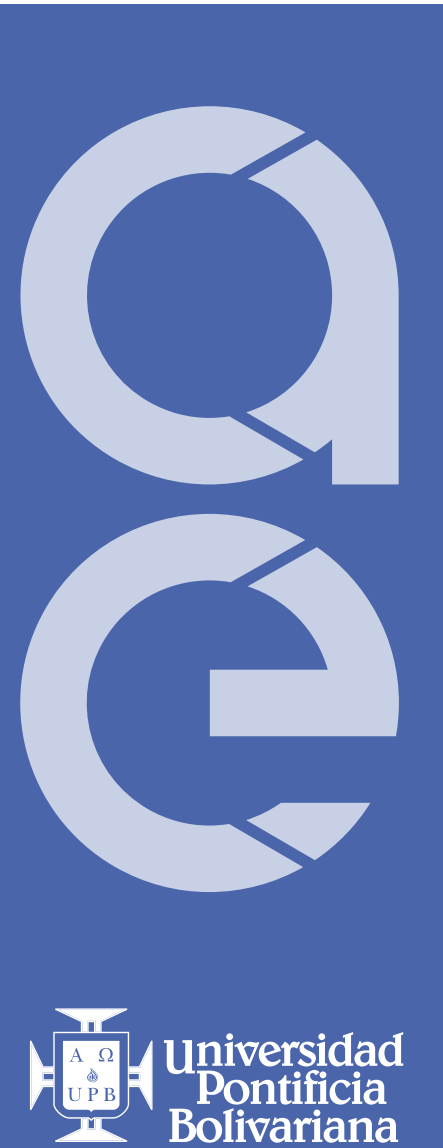
El nuevo competidor Valle de oro, decide competir en el mercado bajando el precio de venta en el mercado semanalmente y pagar a los productores de pollo una tarifa más elevada por el animal en pie. Esta situación, sumada a la crisis económica de la década, generó diversas dificultades para



Colección Académica de  
Ciencias Estratégicas

ISSN-e 2382-3283

Vol 1, No. 2



Bucanero, pero con la esperanza de poder salir adelante decidieron seguir y “aguantar” tratando de cubrir los gastos fundamentales dando siempre prioridad a los créditos bancarios para poder seguir aprovechándolos mientras pasaba la crisis económica. Una vez el nuevo competidor Valle de Oro fue intervenida por el Estado por haber sido constituida con dinero ilícito, Bucanero volvió a tener un crecimiento sostenido, y aprovecharon la experticia de algunos empleados de Valle de Oro llevándoselos a trabajar con Bucanero.

Este tipo de crisis los ha llevado a constantes cuestionamientos frente a la definición de los elementos fundamentales que constituyen su estrategia, dando como resultado una combinación altamente competitiva: productos con elevado valor agregado, dirigidos a un cliente exigente que valora lo fresco y natural, mediante un modelo de negocio que facilita el acceso a través de diferentes canales de distribución y con precios asequibles para la mayor parte de la población.

Esta combinación de elementos que constituyen su estrategia los ha convertido en la empresa procesadora de alimentos a base de pollo más grande del Valle del Cauca. Nestor y Orlando encontraron que la tecnología y la integración vertical (planta incubadora, planta procesadora de alimentos y plan de integración con granjas de levante de pollo) son sus factores clave para agregar valor y competir con éxito en un sector que es cada vez más competitivo y atractivo para el ingreso de nuevos jugadores de clase mundial atraídos por los beneficios que brindan los tratados de libre comercio que el país ha venido firmando con diferentes países desarrollados.

En la disciplina de costos y en la penetración del

mercado han encontrado la clave para el éxito operacional, así como en la efectiva comunicación con el personal y la participación activa de sus fundadores, que impulsa e inspira a los empleados, como lo plantea Welch (2005) la participación de todos en el juego se refleja en un aumento permanente de su participación en el mercado no solo regional sino también nacional (primero a nivel departamental y terceros a nivel nacional).

Con un continuo crecimiento en ventas que supera el crecimiento promedio del mercado, la empresa sigue ampliando su capacidad productiva para lograr la meta de expansión hacia el mercado nacional, de esta manera en 2014 esperan lograr un crecimiento del 14% en ventas de las cuales el 25% se generarán en la zona centro del país.

### **Nuevas oportunidades de negocio para la familia Cortés**

En 1998 Néstor funda “Agro-avícola”, la cual produce pollo de manera exclusiva para Bucanero y en 2002 crea “Agropecuaria de Occidente” empresa que produce cerdo, ganado de ceba y caña de azúcar. En 2011 se hace socio y fundador de “Cali cerdos de Colombia”, empresa dedicada a la producción y comercialización de carnes, especialmente de cerdo, con sucursales en Cali y Palmira, constituyéndose como un fuerte competidor en el mercado de las carnes diversificando su portafolio de negocios. Entre los planes futuros, Néstor tiene previsto apoyar proyectos de desarrollo de vivienda de interés social en el municipio de Villagorgona donde funciona la planta procesadora de pollo, incursionando en el sector de la construcción, contribuyendo aún más con el desarrollo económico y social de esta zona.



Colección Académica de  
Ciencias Estratégicas

ISSN-e 2382-3283

Vol 1, No. 2



SECCIONAL PALMIRA

Con una marca fortalecida y posicionada, Pollos El Bucanero es un claro ejemplo de cómo una familia liderada por Nestor con el apoyo de sus hijos, especialmente Orlando, ha logrado consolidar uno de los más ejemplares y representativos modelos de negocio a través de estrategias exitosas que han conducido a la empresa al logro de sus objetivos y de su visión; en donde es posible evidenciar los elementos de pensamiento estratégico que guían las acciones de sus líderes y fundadores, veamos:

- La estrategia de integración vertical que implementaron desde sus primeras ideas de negocio en la segunda mitad del siglo XX, muestran cómo estos empresarios lograron comprender rápidamente los cambios, las oportunidades y amenazas del entorno de manera sistémica, es así como con el lente de proveedores de insumos en sus primeros graneros, ven la posibilidad de agregar valor y dar un salto hacia el negocio de las cafeterías y los restaurantes, aprovechando las buenas relaciones con el sector bancario y con la Junta de Deportes del Valle para acceder a las concesiones de alimentos en el Instituto de Seguros Sociales y el Estadio Olímpico Pascual Guerrero.
- La capacidad de síntesis se refleja en el análisis profundo y veloz que hacen estos empresarios con la información que disponen, cuando han emprendido cada uno de los proyectos empresariales, tomando decisiones acertadas en el momento oportuno, como el aprovechamiento de las oportunidades de negocio en la distribución de helados y papas fritas en el estadio y la salida de estos mercados en el momento en que detectaron problemas que no estaban en capacidad de superar a corto plazo y que afectaban directamente su

capacidad de competir con éxito.

- La capacidad intuitiva la evidencian estos empresarios cuando llegan al sector de la producción y procesamiento de pollo, en poco tiempo lograron detectar y percibir la forma en que competían sus rivales y se anticiparon a los cambios que se generaron en el sector cuando ingresó un nuevo competidor que modificó las reglas de juego y desestabilizó la manera en que las empresas operaban; estos empresarios de manera muy rápida comprendieron que en la tecnología y en la excelencia operacional estaban las claves para competir con éxito y lograr ser una de las empresas más grandes y sólidas del sector.

- La capacidad creativa de Nestor y Orlando se refleja en la combinación de los elementos que constituyen su estrategia y que la hacen difícil de imitar consiguiendo así una ventaja competitiva sostenible. El acople estratégico que estos empresarios han logrado establecer se centra en su modelo de negocio (el cómo) y se extiende hacia sus productos (el qué) y hacia sus clientes (el a quién). De esta manera, con un sistema productivo centrado en la excelencia operacional y la integración vertical los empresarios han logrado competir con un producto commodity manteniendo un precio competitivo en el mercado para lograr una mayor penetración, pero también han logrado agregar valor para un cliente cada vez más sofisticado mediante su estrategia de producción de "pollo campesino" que se caracteriza por ser fresco y natural sin elementos químicos que alteren su condición ni su sabor. También están incursionando con la línea de productos prácticos listos para preparar como las alas y el pollo molido adobados, los embutidos y productos navideños.



Colección Académica de  
Ciencias Estratégicas

ISSN-e 2382-3283

Vol 1, No. 2



SECCIONAL PALMIRA

Estos estrategias son un claro ejemplo de cómo es posible pensar y diseñar la mejor estrategia y en la mejor manera de ejecutarla en el día a día, sin parar de hacer su trabajo, haciendo uso de la razón y de la intuición de manera simultánea, teniendo una visión clara, retadora, más allá de los aspectos económicos, una visión inspiradora, la cual se logra mediante el cuestionamiento permanente de lo que se hace y de lo que se puede mejorar, con una sólida cultura organizacional.

### Conclusiones

Al analizar los conceptos fundamentales del pensamiento estratégico, es posible encontrar cómo esta forma de pensamiento, pensar estratégicamente, está conformada por otras formas de pensamiento como el sistémico, intuitivo y creativo, los cuales al ser utilizados por el estratega de manera integrada, dan origen a la forma en que los estrategas construyen sus estrategias en la mente para luego ser desarrolladas en la práctica.

A partir de los diferentes planteamientos de los autores que se estudian en este escrito y del caso presentado, se logran evidenciar planteamientos comunes, a saber:

- Los primeros vestigios de esta forma de pensamiento se encuentran en las guerras antiguas, siendo el escrito de Sun Tzu (2500 a.C.) "El arte de la guerra" uno de los primeros y más importantes tratados sobre estrategia.
- Los diferentes autores coinciden en la necesidad de integrar distintas formas de pensamiento para configurar el pensamiento estratégico: pensamiento sistémico, intuitivo y creativo. Así

mismo se resalta la importancia de la capacidad de síntesis y de analizar el entorno y las capacidades con que cuenta la organización para competir con éxito.

- Pensar estratégicamente involucra conocimiento de la situación, así como también el aprovechamiento de las experiencias pasadas, el desarrollo de la creatividad y la confianza para asumir riesgos en las decisiones que se toman ante situaciones nuevas y desconocidas. El estratega más que un soñador es también un aventurero.

- Las evidencias de pensamiento estratégico son más claras en retrospectiva, de tal forma que ha sido posible analizar cómo a partir de decisiones estratégicas que involucran los diferentes elementos del pensamiento estratégico, empresas como Pollos El Bucanero se ha convertido en ícono regional, evidenciando no solo estrategias tradicionales innovadoras, sino también incursiones en innovaciones administrativas y gerenciales, logrando una ventaja a través de la tecnología, de las alianzas y de las personas (Hamel, 2007).

### Referencias

- Alles, M. (2003). Gestión por competencias, el diccionario. Editorial Granica.
- Alles, M. (2007). Diccionario de comportamientos. Editorial Granica.
- Boyett, J. y Boyett, J. (1999). Hablan los gurús. Colombia: Editorial Norma.
- Business Week. (2007). Casos de éxito en



Colección Académica de  
Ciencias Estratégicas

ISSN-e 2382-3283

Vol 1, No. 2



SECCIONAL PALMIRA

estrategia. México: Editorial McGraw-Hill.

Clausewitz, K. V. (1968). De la guerra On War. Editorial Terramar.

Collins, J. y Porras, J. (1995). Empresas que perduran. Colombia: Editorial Norma.

Dugan, W. (2007). Intuición estratégica. Colombia: Editorial Norma.

Gladwell, M. (2005). Inteligencia intuitiva. Colombia: Editorial Norma.

Golleman, D. (2002). Inteligencia Emocional. Colombia: Editorial Norma.

Hamel, G. y Breen, B. (2008). El futuro de la administración. Colombia: Editorial Norma.

Kim, W. C. y Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul. Colombia: Editorial Norma.

Khum, T. (1962). Estructura de las revoluciones científicas. Fondo de cultura económica. p. 82

Markides, C. (2007). En la estrategia está el éxito. Colombia: Editorial Norma.

Matiz, F. (2005). Direccionamiento estratégico y alineación táctica para Pymes latinoamericanas. Segundo borrador. Documento de apoyo de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Valle.

Mintzberg, H. (1991). Mintzberg y la dirección. Ediciones Díaz de Santos S.A.

Mintzberg, H., Brian Quinn, J. y Ghoshal, S. (1999). El proceso estratégico. Editorial Prentice hall.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel, J. (1999). Safari a la estrategia. Ediciones Gránica S.A.

Mintzberg, H. (1994). Ocaso y renacer de la planeación estratégica. Revista Oficina Eficiente No. 59.

Mintzberg, H. (1991). Mintzberg y la Dirección. Ediciones Díaz de Santos.

Ohmae, K. (2004). La mente del estratega. Editorial McGraw-Hill.

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. España: Editorial Deusto.

Ponti, F. y Ferrás, X. (2006). Pasión por innovar. Colombia: Editorial Norma.

Porter, M. (1982). Estrategia Competitiva. 13ª. Edición. México: Compañía Editorial Continental.

Sanabria, R. (2005). Formulación y pensamiento estratégico. Editorial Planeta.

Sun Tzu (2.500 a.C.). El arte de la guerra. Editorial Panamericana

Treacy, M. & Wiersema, F. (1995). The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market. U.S.A.: The Perseus Group Books.

Valdes, L. (2004). Innovación, el arte de inventar el futuro. Colombia: Editorial Norma.

Welch, J. (2005). Winning. Colombia: Imprelibros.