

Experiencia y resultados de la aplicación de la técnica consenso de panel

Uso empírico para la selección de dos organizaciones tolimenses

Experience and results about application of the consensus panel technique
Empirical use for selection of two Tolima organizations

Resumen: Se llevó a cabo un proyecto de investigación – financiado por el Comité Central de Investigaciones de la Universidad del Tolima para analizar las estrategias adoptadas por dos organizaciones y los impactos positivos y negativos que estas generaron en la vida empresarial. Para seleccionar las empresas que deberían ser estudiadas, se planteó que debía aplicarse un método de expertos con personas de la región, conocedoras profundas del tema. De aquí se desprende la pregunta que da lugar al artículo: ¿cómo seleccionar de la manera más objetiva posible dichas organizaciones?; para responderla se desarrolló la técnica de consenso de panel (de expertos), que se explica desde la óptica de su desarrollo como de los resultados obtenidos. Teóricamente se soporta en los temas de *historia empresarial*, de *estrategia* y en la conceptualización de la técnica *consenso de panel*. La principal conclusión es que la técnica de consenso de panel es una herramienta adecuada para utilizar con equipos directivos, cuyas características principales son el conocimiento y experticia en el sector empresarial, la concreción de sus aportes y el ajustado tiempo para desarrollar sus actividades. Hacia futuro, es importante la aplicación de la técnica en ejercicios similares para cualquier tipo de proyecto de investigación.

Palabras clave: Estrategia, Historia empresarial, Consenso de panel, Organizaciones tolimenses.

JEL: M10

Abstract: A research project was conducted – funded by the Central Committee of Research of the University of Tolima – for analyzing the adopted strategies by two organizations and the positive and negative impacts that they generated in business life: In order to select the companies that must be studied, was established it would apply a method of expert people of the region, with deep knowledge about the topic. This paper question is: ¿how to select those companies using the more objective possible way? To answer it the consensus panel (expert) technique, was developed; it is explained not only its development view but the obtained results. It is theoretically supported on the issues of *business history*, *strategy* and on the conceptualization about *consensus panel*. The main conclusion is the consensus panel is an appropriate tool for using with management teams, whose characteristics are the knowledge and expertise in the business sector, the realization of their

Mario Enrique Uribe-Macías
Maestría en Administración
Universidad del Tolima, Colombia.
meuribem@gmail.com

Milena Johanna Cujíño-Ibarra
Maestría en Administración
Universidad del Tolima, Colombia.
milenitajci@gmail.com

Tipología:

Artículo de Investigación
Científica y Tecnológica

Fecha de Recibido:

Mayo 27 de 2015

Fecha de Aceptación:

Julio 06 de 2015

Para citar este artículo:

Uribe M., M. & Cujíño I., M. (2015).
Aplicación de la técnica consenso de panel
para la selección de dos organizaciones
tolimenses: experiencia y resultados. Clío
América. 9 (18), 122 - 134

contributions and the set time for their activities. To the future, it is important the technique application in similar exercises for any kind of research project.

Keywords: Strategy, Corporate history, Consensus panel, Tolima organizations.

Introducción

En el transcurrir del tiempo, los eventos acaecidos han influenciado de manera determinante la forma en que ciudades, regiones y países se han desarrollado, en todos los niveles relacionados con la humanidad. No es diferente en el caso de la historia empresarial, cuyo desarrollo puede explicar mucho acerca del grado de avance de los pueblos.

Siendo así, es muy importante realizar la documentación de los diferentes hechos e hitos que han contribuido a conformar la estructura empresarial, al igual que centrarse en la manera cómo las personas han asumido el reto de crear empresa poniendo en escena sus habilidades y conocimientos, al servicio de las decisiones cruciales para dicha estructura empresarial.

Este artículo describe la manera cómo se realizó la selección de dos organizaciones tolimenses -utilizando la técnica consenso de panel con el fin de evitar los sesgos de los investigadores en dicha selección- para desarrollar un proyecto de investigación que se centra en la documentación del caso de esas organizaciones cuya génesis y accionar empresarial se ha llevado a cabo en el Tolima. En el proyecto se realiza un análisis de las estrategias que las empresas adoptaron a lo largo de su historia empresarial y sus consecuencias en términos positivos o negativos. En él "se busca correlacionar la historia alrededor de la estrategia empresarial, desde una visión sistémica que no solamente conduzca a la documentación de la historia, sino a establecer sus interrelaciones con las diferentes estrategias implementadas" (Cujíño & Uribe, 2011, p. 2).

Lo anterior teniendo en cuenta que los desarrollos relacionados con la historia empresarial local son bastante incipientes y que no existe una experiencia del análisis de dicha historia y su relación con las estrategias adoptadas; de

tal forma que los resultados que se evidencian se convierten en un documento ilustrativo y de aprendizaje para empresarios, gerentes, emprendedores, profesores, investigadores, estudiantes y comunidad académica en general. (Cujíño & Uribe, 2014, p. 106)

Este artículo tiene como objetivo presentar el desarrollo de la técnica de consenso de panel para un caso particular y los resultados obtenidos a partir de su ejercicio; teniendo en cuenta que se plantea que su aplicación permite reducir el sesgo en la decisión de los investigadores y obtener mejores resultados a partir de la participación de expertos en el tema.

En cuanto al fundamento teórico, se aborda en primera instancia el concepto de estrategia, eje temático central del proyecto de investigación y posteriormente se analiza el de historia empresarial, el cual se convierte en el camino por el cual transita el análisis de la estrategia empresarial en las dos organizaciones seleccionadas.

Estrategia

(Sallenave, 1985) afirma que la planeación estratégica es el primer deber del gerente; y enmarca su importancia dentro del concepto de competitividad cuando le asigna a este proceso y a dicho actor la responsabilidad de crear ventaja competitiva para la empresa.

La competitividad es definida por Uribe (2013, p. 25) como "la capacidad que tiene una empresa para dominar su mercado, generar valor agregado y satisfacer a sus clientes"; y él mismo afirma que una empresa competitiva es aquella que responde a un proceso de continuo cambio y aprendizaje, orientado a conseguir el reconocimiento del mercado como una organización excelente. Lo anterior significa que la competitividad es una medida externa, que se encuentra afuera de la organización, y que es

Experiencia y resultados de la aplicación de la técnica consenso de panel
Uso empírico para la selección de dos organizaciones tolimenses

reconocida por los clientes como consecuencia de las decisiones que la dirección de la empresa tome con respecto a su presente y a su futuro.

Esta relación obliga a las empresas a entender en primera instancia el concepto de competitividad y a conocer de profundamente la manera cómo se desenvuelve su mercado y cómo las variables exógenas, localizadas en su entorno, actúan; y en segunda instancia comprender, asimilar y aplicar la teoría estratégica a las realidades de su empresa y de su entorno, con el fin de ser más competitivos que otras.

Serna (2006, p.19) define la planeación estratégica como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Entendida así la planeación estratégica, "esta tiene seis componentes fundamentales: los estrategas, el direccionamiento, el diagnóstico, las opciones, la formulación estratégica, y la auditoría estratégica" (Cujíño & Uribe, 2014, p. 39).

Algunos autores plantean la manera cómo debe desarrollarse el proceso: por ejemplo Johnson y Scholes (2001) plantean que la dirección estratégica incluye el análisis estratégico, la elección estratégica y la implantación de la estrategia. En el primero, el estratega intenta comprender la posición estratégica de la organización; el segundo se relaciona con la formulación de las posibles acciones a emprender, su valoración y la elección entre ellas; y el tercero se ocupa de la planificación de cómo poner en práctica la estrategia elegida, así como de dirigir los cambios requeridos. En esta óptica, el proceso debe ocuparse de garantizar que la estrategia se lleve a la práctica, pero su total énfasis está en la planeación.

Autores como Andrews (1971), y Ansoff (1965), entre otros, han afirmado que la estrategia es el resultado de un proceso formal de planeación y que el papel más importante de este le corresponde a la alta dirección. A partir de estas afirmaciones,

Hill y Jones (2004) sostienen que con frecuencia surgen valiosas estrategias desde muy dentro de la organización sin que esto se haya planeado con anterioridad. No obstante, describen el modelo típico de planeación estratégica formal que debe seguirse (Hill & Jones, 2004, p. 10):

1. Selección de la misión corporativa y de las principales metas corporativas
2. Análisis del ambiente competitivo externo de la organización
3. Análisis del ambiente operativo interno de la organización
4. Selección de estrategias que se construyan sobre los análisis anteriores
5. Puesta en marcha de la estrategia

Serna (2006) plantea cinco etapas en el proceso estratégico:

1. Diagnóstico estratégico, que responde a preguntas como ¿dónde estábamos?, ¿dónde estamos hoy?
2. Direccionamiento estratégico: ¿qué nos distingue o diferencia?, ¿cuál es nuestro negocio?, ¿qué queremos ser?
3. Formulación estratégica: ¿cómo llegar?, ¿cómo direccionamos los esfuerzos?
4. Operacionalización estratégica: ¿qué debemos hacer ya?, ¿presupuestos y planes de acción?
5. Implementación estratégica: ¿qué estamos logrando?, ¿cómo se están haciendo las cosas?, ¿el control de la gestión?

Por su parte, Sallenave (1985) plantea que el proceso debe adelantarse a partir de la respuesta a tres preguntas fundamentales:

1. ¿En dónde estamos? Lo cual conduce a realizar el análisis o diagnóstico estratégico (externo e interno) de la organización
2. ¿Hacia dónde queremos ir? Mediante la cual se diseña la plataforma estratégica de la organización
3. ¿Cómo? Que conduce a la definición de la estrategia para poder alcanzar los grandes propósitos planteados en la plataforma estratégica

Como puede observarse, existen diferentes formas de abordarse el proceso estratégico, según el referente teórico que se asuma; los planteados anteriormente

son muy representativos pero por supuesto no son los únicos.

Adicionalmente existen diferentes maneras de entender el concepto de estrategia, la cual nació para representar y transmitir actividades asociadas con los generales militares y sus responsabilidades con el ejército; estas actividades incluyen (Van Genderen, 2013) misión, visión, recursos/asignación de recursos, estructura, cultura organizacional, liderazgo y actividades relacionadas con la orientación hacia las tácticas de batalla, tales como: 1) dónde estará activo el ejército, 2) cómo llegará hasta allá, 3) cómo ganará ventaja, 4) cuál será la velocidad y secuencia de los movimientos, y 5) cómo asegurará la viabilidad financiera y la fidelidad de su mandato.

Chungyalpa y Bora (2015) concluyen que la estrategia ocupa un lugar destacado en todas las organizaciones empresariales y que esta puede ser producto de un esfuerzo deliberado con resultados documentados y explicados o puede estar de manera tácita, es decir, en la mente de los líderes y de la alta dirección. Y finalizan diciendo:

As the paper highlights, strategy can be viewed and understood in a myriad of ways depending upon which philosophy one prescribes to. While experts differ in their views on strategy, there is a universal agreement that strategy is essential to all businesses. Chungyalpa & Bora (2015, p. 82).

Kluyver (2001, p. 5), por ejemplo, afirma:

Que la estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sustentable; significa considerar opciones sobre cuáles son las industrias de las que se quiere participar, cuáles son los productos y servicios que se desea ofrecer y cómo asignar los recursos corporativos para lograr esa ventaja sustentable; la meta fundamental de la estrategia es crear valor para los accionistas y las demás partes interesadas brindando valor al cliente.

Serna (2006, p. 37), por su parte plantea que la estrategia corresponde a las acciones que deben

realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.

Nótese que este es un concepto más operacional que el de Kluyver, anteriormente mencionado, y el de Johnson y Scholes (2001, p. 10), que se presenta a continuación:

Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; consigue ventajas para la organización a través de su configuración de los recursos en un entorno cambiante para hacer frente a las necesidades de los mercados y cumplir las expectativas de los stakeholders.

Por su parte Porter (2011) en su convicción de diferenciarla de la eficacia operativa, afirma que la estrategia consiste en realizar actividades diferentes de aquellas de sus rivales, o la realización de actividades similares pero de manera diferente. La realización de un conjunto de actividades distintas, deliberadamente seleccionadas, le permite a la organización crear valor.

Chandler, citado por Posada (2011), presenta la primera definición moderna de estrategia en el campo empresarial: es la determinación de las metas básicas empresariales a largo plazo, así como de los cursos de acción y asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas; otro aporte importante es que relaciona la estrategia con la estructura, entendiéndose que una afecta directamente a la otra y se resume en la frase: *la estructura sigue la estrategia*.

Mintzberg, Brian y Voyer (1997, p. 15) plantean que "la palabra estrategia ha sido utilizada de múltiples modos", lo que coincide con lo afirmado anteriormente por Mintzberg (1987) en cuanto a que existen cinco tipos de definiciones al respecto: desde las ópticas de plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva, sobre lo cual concluye que ninguna definición predomina sobre las otras, a pesar de que entre ellas existen varias relaciones.

Pulido (2006) en una amplia pesquisa teórica sobre el concepto de estrategia llega a la conclusión de que los puntos que se repiten en las definiciones

Experiencia y resultados de la aplicación de la técnica consenso de panel
Uso empírico para la selección de dos organizaciones tolimenses

dadas por diferentes autores¹ son: 1) consideran las metas y objetivos, 2) implican asignación de recursos, y 3) conllevan relación con el medio ambiente.

La estrategia se considera la respuesta a la pregunta ¿cómo?; en consecuencia establece un camino, formula un curso de acción, indica la senda, determina la manera cómo se alcanzarán los grandes propósitos (el ¿qué?) de la organización. Puede ser definida cómo un plan que integra las principales metas y políticas de una organización, que a su vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Una estrategia formulada correctamente ayuda a asignar los recursos basados en las deficiencias internas y fortalezas de la organización, con el fin de lograr una situación viable y anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de la competencia.

Sallenave (1985, p. 41), citando a Henderson, plantea que “una estrategia empresarial es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada”.

Cuando se diseña una determinada estrategia se hace porque de esta manera se considera que con ella se lograrán los fines que se propone la empresa para su supervivencia en un entorno dinámico y cambiante; la estrategia está orientada a crear valor para la empresa, sus accionistas y demás *stakeholders* de la organización, lo cual coincide con Freeman (1984) cuando afirma que la empresa no solo tiene responsabilidades con sus accionistas, sino también con todos los individuos que afectan o son afectados por sus actividades; la estrategia se justifica en la medida en que se incremente la competitividad de la misma mediante la generación de ventajas.

Historia Empresarial

La historia empresarial tiene sus inicios en el campo de la economía, por lo que sus primeros plantea-

1. Analiza autores como Ansoff, Chandler, Andrews, Sallenave, Ogliastris, Hax, Hofer, Quinn, Pérez, Mintzberg, Henderson, Koontz y O'Donell, Nogueira, Ulrich, Hitt y Porter.

mientos fueron realizados por economistas, quienes haciendo uso de esta ciencia proporcionaron importantes herramientas para su estudio; esas variables puramente económicas han ido cambiando por el empresario (como actor económico) y la empresa (tanto el resultado del actuar empresarial, como su rol económico) (Grupo de Investigación en Desarrollo Económico y Empresarial de la Universidad del Tolima GIDEUT, 2009), debido a que los planteamientos realizados por la teoría económica neoclásica no pudieron explicar formas de organización diferentes de los mercados, o necesarias para que los mercados funcionaran, puesto que “una teoría que descansa sobre el equilibrio competitivo, y que asume un comportamiento siempre racional por parte del empresario y el resto de decisiones en la empresa, ofrece cada vez menos posibilidades de utilización” (GIDEUT, 2009, p.5).

La historia empresarial es un área académica nueva en Colombia, surgida en las últimas décadas y que tiene un carácter multidisciplinario. Como ha ocurrido en otras sociedades, es un campo que se nutre de la historia económica, la sociología y la administración, pero tiene su objeto de estudio específico: la evolución del empresariado. (COLCIENCIAS)

Siendo así, diferentes autores reconocen que los estudios de historia empresarial no solo están relacionados con el tema de la administración, sino que en ellos confluyen diferentes disciplinas como la economía, el derecho, la psicología, la sociología, entre otros. Al respecto, por ejemplo, Rollings (2007, p. 284), afirma que:

The range of journals cited [...] illustrates the extent to which business history draws upon and in return informs a wide range of disciplines. It now seems rare to discover a business history article which simply provides a narrative account of the development of a particular company or aspect of its operations.

El desarrollo del campo de la historia empresarial presenta como mayor utilidad el estudio de las políticas empresariales a través de una perspectiva histórica. “La historia empresarial, de empresarios, de sectores económicos particulares y otros

similares, contienen importantes lecciones sobre estrategias y prácticas empresariales que reflejan las condiciones del entorno político, económico y social” (Dávila, 1991, p. 92).

El mismo Dávila (1992, p. 10) plantea que

La historia empresarial explora el pasado del actuar empresarial, es decir, estudia la evolución de las empresas y empresarios, centrándose en temáticas como el poder, el empresario como conformante de la élite empresarial y su relación con facciones de la burguesía, su papel en el país político y económico, y, en general, el papel del empresario como principal actor económico del país o región.

Por tanto, la historia empresarial “es la certidumbre de que el pasado inevitablemente influye en las decisiones del presente, tanto en los negocios como en otras esferas de la actividad individual, bien en un sentido positivo bien como reacción contra la experiencia del pasado” (GIDEUT, 2009, p. 5) permitiendo analizar el actuar empresarial, al identificar las estrategias utilizadas en el pasado, y su relación con los acontecimientos futuros y presentes, frente al éxito o fracaso de estas en las empresas.

Es por esto que Betancourt, citado por GIDEUT (2009, p. 6) propone una historia comparativa, la cual se encarga de tratar realidades de estudios individuales, para luego avanzar hacia paralelos y sacar de ellos los elementos comunes, tratando de establecer generalizaciones, las cuales permitan identificar elementos relevantes para explicar el porqué del éxito o fracaso de las mismas.

No obstante, es un sentir de la comunidad académica que aún hace falta revestir de más rigurosidad el proceso de investigación en historia empresarial, con el fin de volverla más científica. Al respecto Betancourt (2003, p. 201) afirma que “la historia empresarial en Colombia se caracteriza por carecer de estructura teórica y metodológica consolidada”.

Como fundamentos teóricos la escuela evolutiva propone el estudio de los antecedentes históricos de las compañías, analizando su trayectoria y experiencia empresarial, a través de un análisis centrado en sus

estrategias, estructura y capacidades organizativas, tratando de explicar cuestiones como por qué hay competencia, o situaciones cooperativas entre las empresas, por qué la estrategia desempeña un papel fundamental en los cambios de las cuotas del mercado y los beneficios obtenidos, más que los mismos precios, considerando no sólo explicar el éxito sino también el fracaso; su mayor defensor es Chandler (2003) quien plantea que los empresarios intentan influenciar la tecnología y los mercados, con resultados generalmente satisfactorios, lo cual conlleva a interpretar que las empresas no solo reaccionan ante su entorno, sino que son más proactivas.

Por otro lado, Sapelli citado por GIDEUT (2009, p. 6), propone una historia social de la empresa teniendo en cuenta tres aspectos:

1. Las circunstancias históricas concretas de la creación, expansión y desaparición de las empresas en los distintos sectores industriales y en los diferentes países.
2. La influencia derivada de las distintas formas de propiedad en la actividad empresarial.
3. Las múltiples causas sociales y culturales que configuran las empresas, las industrias y los capitalismo nacionales, bajo una dimensión cultural.

Es por eso que Comin y Aceña (GIDEUT, 2009) plantean que el núcleo de la historia empresarial debe orientarse hacia las condiciones en que actúan los empresarios, tanto en los mercados como en las llamadas *reglas de juego*, se deben realizar estudios que contemplen analizar los diferentes contextos históricos que favorecieron o no el surgimiento de la empresa industrial moderna, debido a que cualquier empresario sabe de antemano que el marco político institucional constituye el punto de partida de la actividad, por tanto no es de extrañar que los empresarios traten de influir sobre la política económica de los gobiernos para que el entorno donde realizan su actividad sea lo más propicio posible para conseguir los máximos beneficios.

Schumpeter (1978) plantea que las empresas y empresarios son protagonistas del cambio económico y de la innovación tecnológica, siendo este último el motor de ese cambio, y que por la falta de información y la imperfección de los mercados

Experiencia y resultados de la aplicación de la técnica consenso de panel
Uso empírico para la selección de dos organizaciones tolimenses

las deficiencias recaen en el grupo de directivos, que tienden a llenar este vacío por medio de la planificación y la limitación de riesgos, surgiendo cuestiones claves como el por qué los hombres de negocios reaccionaron ante la demanda del mercado; cómo y por qué dirigieron y formaron las unidades de producción en orden de atender las demandas generadas en estos mercados (Coleman, 1994), dejando al descubierto que se presentaron una serie de restricciones de toda índole, en medio de las cuales los empresarios realizaron sus actividades; además su realidad era percibida de acuerdo con su pasado.

En cuanto a las características del empresario colombiano, durante el período 1820-1990, Dávila (1992) concluye que los empresarios colombianos desarrollan una alta diversificación de las inversiones, en respuesta al nivel de incertidumbre del entorno; dan importancia a la presencia de la familia como unidad empresarial; poseen vínculos entre la actividad empresarial y la actividad política; por último el investigador determina la existencia de diferencias entre diversas regiones en términos económicos, sociales y culturales, lo cual es determinante para establecer las características del empresario.

La historia empresarial reconoce que el pasado influye sobre las decisiones del presente, en la vida y en los negocios, en un sentido positivo o como reacción contra la experiencia del pasado, contribuyendo al análisis del actuar empresarial, a la identificación de las estrategias utilizadas en el pasado y su relación con los acontecimientos presentes y futuros (GIDEUT, 2009).

Metodología

Del proyecto de investigación

El abordaje metodológico de la investigación que da lugar a este artículo, se inició con la definición del marco teórico y conceptual del problema a la luz de los aspectos propios de la historia empresarial. A su vez se procedió a establecer un marco teórico con respecto al tema de la estrategia, que se constituye en la base para categorizar las estrategias utilizadas por los empresarios tolimenses y de esta manera poder determinar el éxito o fracaso de estas.

Para definir cuáles serían las dos empresas estudiadas, se procedió a aplicar un método de expertos (grupo foco o panel de expertos) con personas de la región conocedoras del tema; su decisión será tomada analizando variables como las siguientes: origen tolimense de la empresa, antigüedad de la empresa en el mercado, presencia regional, recordación de marca o nombre, volumen de operaciones, principalmente. Al final de este apartado, y por ser el centro del artículo, se amplía la metodología al respecto.

Con base en el marco teórico y la información obtenida anteriormente, se definieron las principales variables de análisis de historia empresarial y de estrategia, y a partir de allí se diseñó un instrumento de recolección de información primaria que permitió acceder de manera directa al conocimiento del comportamiento de la organización a través del tiempo. El ejercicio de levantamiento de información primaria se abordó mediante entrevistas estructuradas con preguntas abiertas que condujeran a identificar realidades y prácticas gerenciales que desde el conocimiento empresarial y gerencial expliquen el comportamiento de la empresa en la historia. Se desarrollaron con representantes de los niveles directivos de la empresa.

La información recolectada fue clasificada inicialmente de acuerdo con las categorías derivadas de los referentes teóricos y posteriormente de conformidad con los diferentes capítulos del documento final que guardan relación con los objetivos específicos de la investigación. En lo pertinente se utilizaron tablas y gráficas que permitieran una mejor comprensión de los resultados de la investigación por parte de los lectores del documento final. Se plantearon los juicios interpretativos y se construyó el bagaje documental de cada empresa. Como es el análisis de dos empresas, no se pretende generalizar para el conjunto de empresas de la región, pero sí se establecen comparaciones entre ellas.

Los anteriores resultados, por caso empresarial, fueron presentados ante los empresarios o gerentes de las organizaciones objeto de estudio, como parte del proceso de validación de tales resultados, y para la determinación del nivel de confiabilidad de la información. Igualmente, con base en este se

procedió a proponer el documento de publicación de la historia de dichas empresas, que se convierte en una herramienta de gestión gerencial de los empresarios y gerentes, y de conocimiento y aplicación para académicos, estudiantes y comunidad en general.

El método de investigación es deductivo, pues a partir del referente general teórico se analiza la situación específica de cada una de las organizaciones objeto del estudio para volver explícitas sus verdades particulares en el marco de las verdades universales contenidas en la teoría.

La metodología es explicativa, porque se pretende explicar cómo las estrategias adoptadas por las empresas han generado resultados exitosos o no exitosos. Parte fundamental de la metodología es la selección de las empresas que serán estudiadas, la cual se plantea como el resultado de un método de expertos en el área empresarial de Ibagué.

De la técnica consenso de panel

Consiste en reunir a un grupo de expertos en calidad de panel, a quienes se les somete a una serie de preguntas con participación abierta de dichos expertos; una de sus características fundamentales que la diferencia con otras técnicas de expertos es que no existen secretos sobre la identidad del emisor de las opiniones y no hay retroalimentación dirigida desde el exterior (Cujíño & Uribe, 2014, p. 56).

Esta técnica se basa en el supuesto de que varios expertos serán capaces de generar unas mejores conclusiones sobre un asunto, que una sola persona. Aunque se estimula la comunicación, el diálogo y la discusión, tiene como desventaja que una persona o un grupo dominante anule la interacción adecuada y se logre un consenso por su capacidad de argumentación y no por la validez de la misma (Sapag & Sapag, 2007).

De acuerdo con lo planteado en el marco metodológico del proyecto:

Para definir cuáles serán las dos empresas estudiadas, se procederá a aplicar un método de expertos (grupo foco o panel de expertos) con

personas de la región conocedoras profundas del tema; su decisión será tomada analizando variables como las siguientes: origen tolimense de la empresa, antigüedad de la empresa en el mercado, presencia regional, recordación de marca o nombre, volumen de operaciones, principalmente (Cujíño y Uribe, 2011, p. 9).

Se determinó realizar la selección utilizando la técnica de consenso de panel.

Para asegurar el éxito de la actividad y dadas las calidades de los expertos invitados, los investigadores realizaron las siguientes actividades previas al evento²:

1. Entrevista personal con cada uno de los expertos, en la cual se realizó una explicación del proyecto, de la metodología y de la actividad a realizar. Se les entregó un documento con el resumen ejecutivo del proyecto y con la explicación del ejercicio que se realizaría utilizando esta técnica, además de los criterios propuestos para que cada cual hiciera su recomendación acerca de las empresas que deberían estudiarse.
2. Envío del documento "Panel de Expertos-Guía de trabajo" en la cual se plantea como objetivo *Realizar la preselección de las empresas que serán objeto de estudio en el proyecto de investigación Historia empresarial de dos organizaciones tolimenses, éxitos y fracasos de su estrategia: un paso en la reflexión; con base en el desarrollo de la técnica consenso de panel de expertos.* (Cujíño y Uribe, 2012) En esta guía se establecen y explican los criterios que el experto deberá tener en cuenta para hacer su recomendación:

- Antigüedad: realice un breve comentario acerca del tiempo que la empresa lleva operando en el mercado. Si tiene el dato exacto, colóquelo por favor
- Presencia empresarial: comente, de acuerdo con su conocimiento y percepción, cuáles considera que sean los impactos que tiene la empresa en la región (generación de empleo,

2. Se tomaron en consideración algunas de las recomendaciones dadas por Naranjo, D. (2006), en especial lo que él llama *primer contacto*: la carta de preaviso; *segundo contacto*: el envío de la encuesta; *tercer contacto*: la carta de seguimiento; *cuarto* y último contacto: llamadas telefónicas; adaptadas a las características propias del consenso de panel.

Experiencia y resultados de la aplicación de la técnica consenso de panel
Uso empírico para la selección de dos organizaciones tolimenses

campañas sociales, número de sucursales o puntos de venta u oficinas, compromiso con sus *stakeholders*, entre otros)

- Recordación de marca o nombre: analice el posicionamiento de la empresa y de su(s) marca(s) y cómo es esta percibida por sus clientes, comunidad en general y demás partes interesadas
- Volumen de operaciones: realice un breve comentario acerca del volumen de operaciones de la empresa. Si tiene el dato exacto, colóquelo por favor
- Premios, distinciones y/o reconocimientos recibidos: mencione los premios, las distinciones y/o los reconocimientos que la empresa haya recibido; si conoce información más precisa por favor colóquela
- Otros: si considera importante analizar otro(s) criterio(s) con respecto a la empresa, por favor colóquelo y coméntelo

Se le solicitó a cada experto que llevara a la reunión la propuesta de dos empresas, al menos, que de acuerdo con su experiencia, conocimiento y criterios establecidos en la guía considerara deberían ser estudiadas en el proyecto de investigación.

3. Confirmación de la participación de cada experto, realizada por los investigadores de manera personal, por correo electrónico y telefónicamente.
4. Desarrollo de la actividad con la orientación, moderación y relatoría de los investigadores. El evento se llevó a cabo en un salón especial del principal hotel de la ciudad, con una duración de dos horas y con los resultados que se presentan más adelante.
5. Unos días después de desarrollarse la actividad, cada experto participante recibió un mensaje de reconocimiento y agradecimiento por sus aportes al proyecto.

Resultados

La invitación de los expertos se realizó con base en el conocimiento institucional y personal de los investigadores y a un sondeo informal realizado con empresarios y académicos de la región. Todos los expertos aceptaron la invitación, en consecuencia al evento asistieron:

- La Gerente Seccional de la Asociación Nacional de Industriales ANDI
- El Director Regional del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA
- El Director Seccional de la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO
- El Gerente del Centro Comercial Multicentro
- El Presidente de Actuar Tolima
- La Directora de Desarrollo y Apoyo al Empresario de la Cámara de Comercio de Ibagué

Con base en la guía previamente entregada (descrita en la metodología), cada uno de los expertos había establecido al menos dos empresas que, en su opinión, cumplían con los criterios establecidos por los investigadores. En el desarrollo del ejercicio, cada uno comunicó el nombre de las empresas sugeridas, coincidiendo en el nombre de una empresa en algunos casos, resultando al final de este ejercicio inicial un listado de trece empresas, las cuales se presentan a continuación en orden alfabético:

1. C.I. Lozano y Maldonado Ltda. (Camisas Monarca)
2. Cooperamos
3. Corporación Forestal del Tolima S.A.
4. Fibratolima S.A.
5. Granja Buenos Aires
6. Industrias Aliadas
7. Manufacturas Carolina
8. Mercacentro
9. Molino Unión de Arroceros (Arroz Supremo)
10. Procesadora de Pollos Garzón Ltda. (Progal)
11. Sida Ltda.
12. Sorroza y Suárez
13. Velotax S.A.

Todas estas empresas son ampliamente conocidas y apreciadas en la región por gremios, empresarios, instituciones, academias, gobierno, clientes y público en general. Se puede afirmar que, en ese sentido, el ejercicio daba unos frutos claros y consistentes.

A renglón seguido, cada experto sustentó ampliamente las razones por las cuales recomendó a cada empresa, haciendo énfasis en los criterios de selección establecidos; a continuación se estableció una conversación amplia al respecto, en la cual todos

Mario Enrique Uribe-Macías y Milena Johanna Cujíño-Ibarra

interactuaron mediante el aporte de mayor información, no solo para aquellas empresas que habían sido su recomendación, sino en general para todas. El resultado de este ejercicio se encuentra evidenciado mediante la grabación de un video de toda la actividad.

Con el fin de tomar una decisión, por no existir pleno consenso en cuáles deberían ser las dos empresas con las cuales se adelantaría la investigación, se le solicitó a cada experto que listara en orden de prioridad, según su criterio, las trece empresas analizadas. Dicha priorización se observa en la tabla 1 “Resultados del Consenso de Panel”, en la cual se le asignó una valoración de 13 puntos a la primera empresa listada por cada experto y de 1 punto a la última, variando de uno en uno según el lugar ocupado en la lista. En algunos casos en que el experto no le asignó una priorización a alguna empresa, se asignó un puntaje de 1, para efectos de los cálculos de la tabla mencionada.

Tabla 1.

Resultados del Consenso de Panel

No.	EMPRESA	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	EXPERTO 4	EXPERTO 5	EXPERTO 6	TOTAL	CLASIFICACIÓN
1	C.I. Lozano y Maldonado Ltda.	4	12	9	12	1	11	49	3
2	Cooperamos	10	4	13	9	1	6	43	6
3	Corporación Forestal del Tolima	8	5	1	3	1	1	19	13
4	Fibratolima	9	2	11	4	1	2	29	11
5	Granja Buenos Aires	13	7	3	8	1	12	44	5
6	Industrias Aliadas	2	9	5	5	13	4	38	8
7	Manufacturas Carolina	3	10	6	2	11	5	37	9
8	Mercacentro	5	13	12	13	1	10	54	2
9	Molino Unión de Arroceros	7	8	4	11	12	7	49	3
10	Procesadora de Pollo Garzón Ltda.	1	11	7	7	9	8	43	6
11	Sida Ltda.	6	1	8	1	1	9	26	12
12	Sorroza y Suárez	12	6	2	6	1	3	30	10
13	Velotax S.A.	11	3	10	10	10	13	57	1
...	NO FUE PRIORIZADA POR EL EXPERTO; SE ASUME 1,								

Fuente: Elaboración propia.

Experiencia y resultados de la aplicación de la técnica consenso de panel
Uso empírico para la selección de dos organizaciones tolimenses

Para realizar la preselección de las empresas, con el fin de contactarlas para definir su disponibilidad para participar en el proyecto de investigación, se realizó la sumatoria de los puntajes individuales, y se obtuvo el listado de las cinco primeras, aquellas con mayor puntaje, que se observa en la tabla 2.

Tabla 2.

Organizaciones preseleccionadas

No.	ORGANIZACIÓN	PUNTAJE
1	Velotax S.A.	57
2	Mercacentro	54
3	C.I. Lozano y Maldonado Ltda.	49
4	Molino Unión de Arroceros	49
5	Granja Buenos Aires	44

Fuente: Elaboración propia.

Realizado este ejercicio de valoración numérica, los participantes del consenso de panel reforzaron con sus apreciaciones la calidad de estas cinco empresas y recomendaron a los investigadores realizar todos sus esfuerzos para asegurar que la investigación se adelantara con las dos primeras.

El siguiente paso fue realizar el contacto directo con el gerente de cada una de las organizaciones, para lo cual se envió comunicación escrita y posteriormente se realizó la visita personal por parte de los investigadores. En esta visita se realizó la explicación del proyecto y sus implicaciones, se solicitó la autorización del gerente y una vez obtenida se le pidió establecer un responsable directo para interactuar con él en la operación del proyecto. En ambos casos, la persona delegada por el gerente correspondió al nivel de subgerencia.

El estudio se desarrolló con las dos empresas priorizadas (Velotax S.A. y Mercacentro), por lo cual se sintetizan algunos de los conceptos dados por los expertos al respecto. En cuanto a Velotax S.A. se planteó en el consenso de panel que corresponde a una empresa que se encuentra vigente en lo que corresponde al negocio de transporte de pasajeros,

pues en el negocio de giros y paquetes fue superada ampliamente por las empresas que lideran el mercado hoy; el empresario es don Pedro Pablo Contreras (que contaba a la fecha con 93 años) y es quien le da el soporte financiero; recibió la condecoración el Mercurio de Fenalco por su historia de servicio y su relación con los empleados. Con respecto a Mercacentro se resaltó la figura de su fundador, don Carlos Alvarado, que tuvo una gran capacidad para visualizar el presente y el futuro de la empresa; iniciando con prácticamente cero recursos y desarrollando y manteniendo la primera cadena regional de supermercados, mediante la consolidación del concepto de región y la promoción del sentimiento regional.

Las dos empresas recibieron la retroalimentación del estudio, avalando los resultados encontrados.

En cuanto a la discusión, el ejercicio realizado se vio enriquecido con el desarrollo de una de las características de la técnica: *participación abierta de los expertos, no existe secretos sobre la identidad del emisor de las opiniones*. Como se trataba de garantizar la mejor elección, fue común que unos participantes agregaran valor a la información de las empresas sugeridas por otros participantes, contribuyendo a una mejor calidad de la decisión. Por la calidad de los participantes, el que conocieran quien emitía cada opinión no generó sesgo en la opinión propia.

De igual forma, la característica: *no hay retroalimentación dirigida desde el exterior*, permitió que la intervención de los investigadores fuera mínima, evitando que estos sesgaran la opinión de los expertos. Recuérdese que el sentido de la realización del consenso de panel fue precisamente evitar sesgos de los investigadores en la decisión que cuáles empresas estudiar en el proyecto de investigación.

Conclusiones

En el lenguaje tradicional empresarial se encuentra que a muchas cosas se les llama estrategia; por tal motivo es crucial definir qué es la estrategia y qué no lo es. En este sentido la estrategia proviene de un conjunto de decisiones que se relacionan directamente con el largo plazo de las organizaciones (Johnson & Scholes, 2001).

En cuanto a la historia empresarial, siempre se encuentra ligada a dos personajes diferenciados pero íntimamente relacionados entre sí: la empresa y el empresario. Así, se estudia su evolución y el rol que juegan en el desarrollo de un país o una región en particular (Dávila, 1997).

La técnica de consenso de panel es una herramienta adecuada para utilizar con equipos directivos, cuyas características principales son el conocimiento y experticia en el sector empresarial, la concreción de sus aportes y el ajustado tiempo para desarrollar sus actividades.

Para efectos de interpretar las decisiones de un equipo de trabajo, al cual se le ha aplicado la técnica consenso de panel, es recomendable generar una escala numérica sobre los resultados del ejercicio: sobre todo cuando no se llega a un consenso.

El consenso de panel fue desarrollado por dirigentes y expertos empresariales de Ibagué; de sus resultados se obtuvo finalmente el listado de empresas sobre las cuales se seleccionarán las dos para el estudio: Velotax S.A., Mercacentro, Lozano y Maldonado Ltda., Unión de Arroceros, y Granja Buenos Aires.

Las empresas sobre las cuales se adelantó el estudio fueron Velotax S.A. y Mercacentro, las cuales tienen amplio renombre en la región, están relacionadas en el imaginario colectivo con la figura de sus fundadores y son sentidas como parte de la cultura regional.

Referencias Bibliográficas

- Andrews, K. (1971). *The concept of corporate strategy*. Homewood: Dow Jones.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Betancourt, G. (2003). De la historia empresarial a la historia organizacional. *Innovar Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*: 2, 199-210.
- Chandler, A. (2003). *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprise*. Washington D.C.: Beard Books.
- Chungyalpa, W. & Bora, B. (2015). Towards conceptualizing business strategy. *International Journal of Multidisciplinary Approach and Studies*: 2(1), 73-83.
- COLCIENCIAS. Proyecto observatorio de la investigación y enseñanza de la historia empresarial. Plataforma ScienTI Colciencias. Bogotá.
- Coleman, J. (1994). *Foundations of social theory*. Cambridge: Harvard University Press.
- Cujíño I., M. & Uribe M., M. (2014). *La estrategia en la historia empresarial: análisis de dos casos empresariales*. Ibagué: Universidad del Tolima.
- Cujíño I., M. & Uribe M., M. (2011). *Historia empresarial de dos organizaciones tolimenses, éxitos y fracasos de su estrategia: un paso en la reflexión*. Proyecto de Investigación. Ibagué: Universidad del Tolima.
- Dávila, C. (1992). *Historia empresarial de Colombia: estudios, problemas y perspectivas*. Monografía No. 20 serie Historia empresarial. Bogotá: Universidad de los Andes. Facultad de Administración.
- Dávila, C. (1991). *Ensayos sobre la educación de la administración en Colombia*. Monografía seriada 24. Bogotá: Universidad de los Andes.
- Freeman, R. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.
- Grupo de Investigación en Desarrollo Económico y Empresarial de la Universidad del Tolima GIDEUT. (2009). *Empresas industriales creadas por emprendedores tolimenses durante el período 1980-2000: análisis crítico de los factores que incidieron en su desaparición*. Proyecto de investigación. Ibagué: Universidad del Tolima.
- Hill, C. & Jones, G. (2004). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.
- Johnson, G. & Scholes, K. (2001). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Educación.
- Kluyver, C. (2001). *Pensamiento estratégico*. Buenos Aires: Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept: Five Ps for strategy. *California Management Review*: 30(1), 11-24.
- Mintzberg, H., Brian, J. & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico*. Conceptos, contexto y casos. México: Prentice Hall.
- Naranjo, D. (2006). Salvando las dificultades del uso de la encuesta en la investigación contable de gestión: una aplicación empírica. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*: 35(129), 361-386.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*: 100 - 117.
- Posada, D. (2011). *Direccionamiento estratégico en una organización ubicada en una ciudad intermedia en el Valle del Cauca*. Encuentro Internacional de Investigadores en Administración. Universidad Externado de Colombia - Universidad del Valle.
- Pulido, M. (2006). *Avances de pensamiento estratégico y prospectiva*. Estrategia y modelos estratégicos No. 1. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

Experiencia y resultados de la aplicación de la técnica consenso de panel
Uso empírico para la selección de dos organizaciones tolimenses

- Rollings, N. (2007). British business history: a review of the periodical literature for 2005. *Business history*: 49(3), 271-292.
- Sallenave, J. (1985). *Planeación y gerencia estratégica*. Bogotá: Norma.
- Sapag, N. y Sapag, R. (2007). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill.
- Schumpeter, J. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. México: FCE.
- Serna, H. (2006). *Gerencia estratégica*. 9ª. ed. Bogotá: 3R Editores.
- Uribe M., M. (2013). *Gerencia del servicio. Alternativa para la competitividad*. 2ª. ed. Bogotá: Ediciones de la U.
- Van Genderen, E. (2013). What is strategy: back to basics. *Middle East Journal of Business*: 8(2), 3-5.