ESTRATEGIA Y GESTIÓN:

Una Perspectiva desde los Equipos de la Alta Dirección

Autores
Raúl Quejada Pérez
Dewin Pérez Fuentes
Jairo Orozco Triana
Javier Prieto Flórez
Jorge Del-Río-Cortina
Omar Valladares Icedo
Vladimir Balza-Franco
Diego A. Cardona
Jaime Eduardo González Díaz

SELLO EDITORIAL
CORUNIAMERICANA

SELLO EDITORIAL
CORUNIAMERICANA

Estrategia y Gestión:
Una Perspectiva desde los Equipos de la Alta Dirección

Autores
Raúl Quejada Pérez
Dewin Pérez Fuentes
Jairo Orozco Triana
Javier Prieto Flórez
Jorge Del-Río-Cortina
Omar Valladares Icedo
Vladimir Balza-Franco
Diego A. Cardona
Jaime Eduardo González Díaz

Libro resultado de investigación, realizado a partir del trabajo colaborativo entre grupos de investigación y el desarrollo de propuestas que contribuyen al fortalecimiento de los indicadores de generación de nuevo conocimiento en el área del Ciencias Administrativas, Económicas y Contables.

Estrategia y gestión: una perspectiva desde los equipos de la alta dirección / Jorge Luis Del Río Cortina [et. al.]. -- Barranquilla: Corporación Universitaria Americana, 2018.

160 p. ; 17x24cm.
ISBN: 978-958-5512-56-6

1. Gerencia -- Manejo del cambio 2. Gerencia -- Estrategia y gestión -- Corporación Universitaria Americana. I Río Cortina, Jorge Luis del. II. Cardona, Diego. III. Ibarra Fernández, Mikel Iñaki. IV. Higuera Ojito, Víctor Hugo. V. Lora, Harold. VI. Arrieta, Diógenes. VII. Álzate Giraldo, Julieth Sorany. VIII. Pérez Olascuaga, Shary Janice.

658.4063 E822 2018 cd 21 ed.

Corporación Universitaria Americana-Sistema de Bibliotecas

©Corporación Universitaria Americana
©Sello Editorial Coruniamericana©
ISBN: 978-958-5512-56-6

ESTRATEGIA Y GESTIÓN: UNA PERSPECTIVA DESDE LOS EQUIPOS DE LA ALTA DIRECCIÓN

Autores coordinadores:
Raúl Quejada Pérez, Dewin Pérez Fuentes, Jairo Orozco Triana, Javier Prieto Flórez, Jorge Del-Río-Cortina, Omar Valladares Icedo, Vladimir Balza-Franco, Diego A. Cardona, Jaime Eduardo González Díaz

Presidente
JAIME ENRIQUE MUÑOZ
Rectora Nacional
ALBA LUCÍA CORREDOR GÓMEZ
Vicerrector Académico Nacional
MARIBEL YOLANDA MOLINA CORREA
Vicerrector de Investigación Nacional
ASTELIO DE JESÚS SILVERA SARMIENTO
Director Sello Editorial
JUAN CARLOS ROBLEDO FERNÁNDEZ

Sello Editorial Coruniamericana
selloeditorialcoruniamericana@coruniamericana.edu.co

Diagramación y portada: Kelly J. Isaacs González
Correción de Estilo: Eva Luna Contreras Mariño
1a edición: 12 de diciembre de 2018

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitida en ninguna forma o por medio electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, u otro, sin previa autorización por escrito del Sello Editorial Coruniamericana y de los autores. Los conceptos expresados en este documento son responsabilidad exclusiva de los autores y no necesariamente corresponden con los de la Corporación Universitaria Americana y da cumplimiento al Depósito Legal según lo establecido en la Ley 44 de 1993, los decretos 460 del 16 de marzo de 1995, el 2150 de 1995, el 358 de 2000 y la Ley 1379 de 2010.

Pares Evaluadores

Juan Manuel Alberto Perusquía Velasco
Universidad Autónoma de Baja California

Rosario Terrazas Verdugo
Universidad Estatal De Sonora

Eilén Oviedo González
Universidad Nacional Autónoma de Baja California.

Comité Científico

María Cuan Rojas
Ph.D en Ciencias gerenciales
Universidad Rafael Belloso Chacín, Venezuela

Vidal Antonio Echeverría Armella
Ph.D en Ciencias Económicas y Administrativas
Universidad Simón Bolívar

Jorge Cervera Cárdenas
Magister en Administración de Empresas e Innovación
Universidad Autónoma del Caribe

Roberto Osío Ospino
Doctorando en Ciencias Económicas y Administrativas,
Magister en Ingeniería Industrial
Universidad Autónoma del Caribe

Contenido

Prólogo **7**

CREACIÓN DE EMPRESAS EN COLOMBIA: UN ANÁLISIS DE SUS RASGOS CARACTERÍSTICOS (2012-2016) **11**
Raúl Quejada Pérez, Dewin Pérez Fuentes, Jairo Orozco Triana

LA ESTRATEGIA E INNOVACIÓN: ELEMENTOS DINAMIZADORES DEL TEJIDO EMPRESARIAL **43**
Javier Prieto Flórez

TIPOLOGÍAS ESTRATÉGICAS, EQUIPOS DE LA ALTA DIRECCIÓN (EAD), TOP MANAGEMENT TEAM (TMT) Y LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN..... **62**
Jorge Del-Río-Cortina

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA: MERCADOS Y ENTORNOS TURBULENTOS..... **96**
Jorge Del-Río-Cortina, Omar Valladares Icedo

LAS TENDENCIAS QUE DETERMINAN EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES **112**
Vladimir Balza-Franco, Diego A. Cardona

LA DIRECCIÓN, LA AUTO-ORGANIZACIÓN Y LA AUTOGESTIÓN UNA CONTRADICCIÓN ORGANIZACIONAL **138**
Jaime Eduardo González Díaz, Diego Armando Cardona Arbeláez

Prólogo

Prologar un libro conlleva la responsabilidad de comentar su contenido y su propósito y, en este caso, también la aceptación a una grata invitación para compartir con los lectores la presentación del trabajo de varios autores, compilados en este libro titulado: "Estrategia y Gestión: Una perspectiva desde los equipos de la alta dirección".

Agradeciendo dicha invitación felicito a los autores por el resultado de los esfuerzos investigativos alrededor del proyecto denominado: La Influencia del TMT que trabajó en Equipos de Alta Dirección (EAD) o Top Management Team (TMT); y cuyos resultados se presentan hoy en el detallado y pormenorizado análisis que en este libro podrán encontrar los lectores.

Agradecemos entonces a los colegas el área de las Ciencias Económicas y de la Administración de la Universidad Tecnológica de Bolívar - UTB Cartagena Colombia; Universidad Autónoma de Baja California - UABC Tijuana México; Universidad EAN Bogotá Colombia; Universidad de Cartagena - Colombia; Corporación Universitaria Americana - Barranquilla Colombia; Universidad Libre - Cartagena Colombia; Universidad del Magdalena - Santa Marta Colombia; Fundación Universitaria Tecnológico Comfenalco Cartagena Colombia y la Escuela de Formación Infantería de Marina Coveñas Colombia; por este fundamental aporte al tratamiento en profundidad sobre los equipos de alta dirección su elección estratégica y gestión.

En este interesante recorrido, se encontrarán los lectores, con un análisis pormenorizado tanto para académicos como para todo aquel público interesado en profundizar acerca de la comprensión del papel que juegan los altos directivos en las organizaciones al momento de identificar e implementar las estrategias. Y de cómo éstas, van a determinar acciones en cada una de las áreas funcionales en una organización. Encontrarán en cada uno de los capítulos, el análisis y evaluación de la eficiencia de la implementación de las estrategias de equipos de alta dirección y con ello recomendar posibles ajustes al plan de acción en diferentes casos analizados.

De esta manera, comenzando este recorrido, en el primer capítulo, los lectores podrán encontrar una detallada descripción con base a los datos de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Comfecamaras, entre el 2012 al 2016), la identificación de las principales características del tejido empresarial colombiano. A partir de esta minuciosa descripción georreferenciada en el territorio y del análisis de la evolución de la dinámica empresarial colombiana se sugieren, cuáles correctivos pueden orientar a la solución de las brechas encontradas y los problemas identificados sobre su funcionamiento y operatividad. Lo interesante es que a partir

de este análisis se puede entender los posibles determinantes que afectan en gran medida la dinámica empresarial, su productividad, competitividad y el eficiente desempeño de la actividad emprendedora en Colombia.

Continuamos la lectura con el aporte de un grupo de investigadores que, en el cap. 2, nos describen cómo se produce la innovación en el entorno de la estrategia empresarial al interior de las organizaciones. Para tal fin, los autores nos presentan los problemas estratégicos a los que se enfrenta el negocio electrónico y evidencian que siendo el eje central estratégico la innovación; en este caso, las preguntas siguen orientadas a dar respuesta a nuevas fuentes de ventaja competitiva en los mercados en línea frente a los mercados fuera de línea. Es muy interesante, el análisis que realizan los autores sobre el surgimiento de los mercados virtuales con un requerimiento paralelo en el pensamiento estratégico más integrador, dinámico y adaptativo. Para ello, los autores presentan una investigación bibliométrica usando la base de datos de artículos de revistas científicas en Web Of Science desde el año 2015 y de sus conclusiones sobre estudios empíricos y teóricos en diversas temáticas como innovación, estrategia empresarial, toma de decisiones, estructura empresarial; enriquecen el aporte conceptual y teórico que se torna ineludible incluir en cualquier trabajo a desarrollar sobre la implementación de estrategias por altos directivos en las organizaciones.

En el cap. 3, los autores nos presentan las Tipologías Estratégicas de los Equipos de la Alta Dirección a partir de la teoría de los Escalones superiores (Upper Echelons Theory) y su lógica dominante. Para posteriormente desarrollar una evaluación sobre el efecto que tiene la capacidad de absorción de los miembros del TMT sobre la elección e implementación de dichas estrategias. Por tanto, los autores relacionan la toma de decisiones y la dirección estratégica como ventaja competitiva y, tomando en cuenta y habiendo abordado cada tipología estratégica, se adentran en los aportes realizados por Alfred Chandler, quien fuera profesor de Harvard Business School y Johns Hopkins University, respecto a la importancia de las estrategias para las empresas y de los mecanismos requeridos para el logro de objetivos. De esta manera, los lectores podrán adentrarse en cómo es posible apuntar en una dirección estratégica, pensar escenarios, hacer estimaciones y tomar decisiones en base a lo que se quiere y no a lo que nos toca hacer, como bien refieren los autores.

El libro continua su recorrido en su Capítulo 4, profundizando sobre las estrategias empresariales y la orientación estratégica en mercados y entornos turbulentos profundizando aún más en la teoría de los Escalones superiores. Será de mucho interés para quienes consulten este texto, el análisis realizado sobre los principales trabajos de investigación, papers, libros y autores relacionados desde su génesis y

evolución a través del tiempo, de las estrategias empresariales tomando en cuenta los entornos turbulentos y dinámicos en donde existen condiciones de mercado cada vez más cambiantes y competencias más agresivas. Consideramos un aporte interesante los hallazgos referentes a la orientación al mercado inmerso en la concepción de los entornos turbulentos a los cuales se enfrentan las organizaciones actualmente.

Para ello, en este libro sobre "Estrategia y Gestión: Una perspectiva desde los equipos de la alta dirección" se hace necesario el análisis detallado que en el capítulo 5, abordando las tendencias que determinan el futuro de las organizaciones. Específicamente se identifican las tendencias del sector Knowledge Process Outsourcing (KPO) desde el análisis de documentos académicos entre 2005 y 2013 en el que se identificaron en la literatura disponible, cuáles son las características fundamentales de nuevas empresas basadas en el enfoque KPO que nacen en el mercado mundial de servicios. Se analizan cuáles son los procesos clave en la creación de una nueva empresa basada en conocimiento, sus factores críticos de éxito y las condiciones del entorno que potencializan esa posibilidad. Las tendencias que se explican en este capítulo, específicamente enmarcadas para el sector de Small and Medium Enterprises (SME) se refieren a aquellas empresas que adoptan tecnologías de información, las que externalizan sistemas integrados de gestión de datos y las SME enfocadas en servicios empresariales intensivos en conocimiento. Por tanto, se adentra en el concepto de SKIBS – Small knowledge intensive business services con un aporte interesante acerca del estudio del emprendimiento, la economía de servicios y el KPO como externalización de procesos de conocimiento. Permitiendo que los lectores puedan entender la tendencia hacia el manejo de la información y las comunicaciones.

Finalizando, y desde una perspectiva de Autoorganización y Autogestión, se hace una presentación en el cap. 6, de las contradicciones que se pueden encontrar entre la Dirección y estos conceptos en el diseño organizacional; respondiendo a las tendencias organizacionales ya planteadas en el libro. Nuevamente, se hace una acertada revisión bibliográfica de diferentes autores que tratan múltiples facetas de la empresa como organización, y analizan las características de diferentes diseños organizacionales. Este análisis deriva en entender que la organización no es tan eficiente en el proceso de autoorganización, entendido como un proceso automático de descentralización. Entonces, la visión de la empresa como el espacio de definición de futuro, para los autores, los lleva a adentrarnos en la evolución de la empresa desde su visión burocrática, adhocrática y por último holocrática. En consecuencia, en el recorrido teórico propuesto se nos explica cómo no existe un diseño organizacional perfecto.

Nuevamente agradezco la distinción personal al invitarme a prologar este libro. Entendiendo que ya desde Aristóteles, se hablaba de la necesidad del poder en el acuerdo y de la praxis colectiva en la polis, que deberían ser guiados por valores como el bien y el mal, lo justo y lo injusto. Estas polaridades hoy persisten, y si bien estas debían para Aristóteles ser controladas por la mesura del término medio entre sus extremos y llevarían al hombre a una elección (proaíresis) deliberada. Entendemos que este libro aporta no solo en términos de la estrategia y gestión actual en los equipos de alta dirección, sino aporta a esta pregunta ya planteada desde los pensadores clásicos acerca del cómo elegir deliberada y estratégicamente. El estudio de los equipos de dirección hoy, no puede estar ajeno al bienestar de sus organizaciones como sujetos de ciudadanía. Por eso se torna actual lo que el mismo Aristóteles planteó al decir que "El bien es ciertamente deseable cuando interesa a un solo individuo; pero se reviste de un carácter más bello y más divino cuando interesa a un pueblo y a un Estado entero". (Aristóteles, Ética Nicomaquea, I, 2).

Dra. Dayana Mercado Dugarte
CERADEC/IADCOM/PIUBACC
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Buenos Aires

Julio 2019.

CREACIÓN DE EMPRESAS EN COLOMBIA: UN ANÁLISIS DE SUS RASGOS CARACTERÍSTICOS (2012-2016)

Raúl Quejada Pérez *
Dewin Pérez Fuentes **
Jairo Orozco Triana***

* El autor es PhD. (c) en Ciencias Económicas, Universidad de Zulia, Venezuela; magister en Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia y economista, Universidad de Cartagena. Docente de tiempo completo de la facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Cartagena; director del Grupo de Investigación en Mercado laboral.

** El autor es PhD. (c) en Ciencias Económicas, Universidad de Zulia, Venezuela; magister en Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia y economista, Universidad de Cartagena. Docente de tiempo completo de la facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Cartagena; director del Observatorio del Mercado Laboral de Cartagena y Bolívar y miembro del Grupo de Investigación en Mercado laboral.

*** El autor es PhD. (c) en Entrepreneurship and Management y Master en Applied Research in Economic and business en Universitat Autónoma de Barcelona, España;, magister en Gestión de la Innovación economista, Universidad de Cartagena. Docente de tiempo completo, Universidad EAN y miembro del grupo de investigación Entrepreneurship Group de la Universidad EAN.

Resumen

El objetivo de este trabajo está orientado a identificar las principales características del tejido empresarial colombiano y sugerir los correctivos pertinentes a las brechas crónicas y otros problemas de funcionamiento y operatividad que afectan en gran medida la dinámica empresarial, la productividad, la competitividad y el eficiente desempeño de la actividad emprendedora en Colombia. Para tal propósito se recurre a las bases de datos de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Comfecamaras) y el análisis efectuado se circunscribe a la literatura disponible sobre el tema de interés. En tal sentido se denotan algunos aspectos relevantes que afectan en gran medida la dinámica y sostenibilidad empresarial nacional, entre los que se destacan: concentración y densidad empresarial inclinada hacia las regiones más desarrolladas, sesgo emprendedor hacia la creación de empresas por tipo de organización jurídica tipificadas en personas naturales, baja tasa de supervivencia y alta tasa de mortalidad, estructura empresarial dependiente de las micro y pequeñas empresas y la tercerización (servicios) manifiesta en las actividades económicas desarrolladas por las unidades productivas.

Palabras claves: Creación de empresas, Densidad empresarial, Supervivencia y sostenibilidad empresarial, actividad emprendedora, estructura empresarial y Tercerización.

Introducción

Para efectuar un análisis de las características inherentes a la creación de empresas en Colombia se hace necesario conocer la dinámica y demografía empresarial en los ámbitos públicos y privados, considerando para tal fin un estudio comparativo regional. Los agentes impulsores de estas actividades son el Fondo Emprender desde la óptica pública y de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (Confecamaras) en lo que respecta al ámbito privado. En el primero, se destacan sus funciones principales y los beneficiarios de dicho fondo con particular énfasis en el recurso humano calificado; y el segundo, se enfatiza en la demografía de las empresas por tamaño, actividades desarrolladas, organización jurídica, ubicación regional y departamental, entre otras.

De otra parte, se analizan aspectos clave tales como: fomento de la capacidad empresarial, densidad empresarial, la contribución a la inversión neta o aporte neto empresarial, lo que en su conjunto reflejan la dinámica del tejido empresarial colombiano; adicionalmente, se muestra su evolución, entrada neta y vulnerabilidad del tejido empresarial en aras de inferir la sostenibilidad de las empresas colombianas.

Por último, se hace alusión a la especialización sectorial de las empresas colombianas por regiones y departamentos, como también al tipo de empresas por organización jurídica, lo que implica analizar las empresas constituidas, canceladas y sobrevivientes de acuerdo a su carácter de personas naturales y personas jurídicas (sociedades).

2. Actividades de dinámica empresarial en Colombia

Las actividades de creación de empresas en Colombia son acometidas desde diferentes ámbitos y perspectivas, donde participan activamente los sectores público y privado; complementada esta labor por otros actores clave dentro de las actividades emprendedoras entre los que se pueden mencionar: aceleradoras, inversionistas ángeles y fondos e instituciones financieras enfocadas a promover, apoyar e impulsar el emprendimiento.

2.1. El ámbito público

Destaca la gestión institucional orientada por el gobierno, donde el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), es la entidad encargada de la administración

del Fondo Emprender, el cual facilita acceso a capital semilla para poner en marcha unidades productivas, cuyos recursos se destinan al apoyo de la actividad emprendedora nacional. Este fondo, fue sometido recientemente a una evaluación de desempeño de la gestión gubernamental en esta materia, el propósito de esta evaluación se enfocó en conocer y analizar su evolución y comportamiento, además; comparar las mejores prácticas internacionales de emprendimiento con la vigente política nacional en tal sentido.

Entre los hallazgos más sobresalientes de la evaluación se destacan:

> a) la desconexión entre la formación para el emprendimiento y las acciones desarrolladas por los actores participantes; b) sobrecarga laboral en los asesores de las Unidades de Emprendimiento e inexistencia de incentivos y de presupuesto, c) diferentes del proceso de convocatorias con las necesidades regionales y sectoriales, d) limitación y sobrecarga de la plataforma en el proceso de registro y presentación del plan de negocio, e) criterios no unificados en el proceso de interventoría y f) inexistencia de estrategias y acciones orientadas a la divulgación de procesos y resultados al interior del programas, entre otras.

La creación del **Fondo Emprender**, está consignado en el artículo 40 de la Ley 789 de diciembre de 2002, como "una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, Sena; el cual, será administrado por este, y cuyo objeto exclusivo es financiar iniciativas empresariales que provengan y sean desarrolladas por aprendices, Asociaciones entre aprendices, prácticas universitarios o profesionales que su formación se esté desarrollando o se haya desarrollado en instituciones que para los efectos legales, sean reconocidas por el Estado de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994, y demás que las complementen, modifiquen o adicionen".

Este Fondo se encuentra específicamente adscrito a la dirección de empleo, trabajo y emprendimiento en el programa de emprendimiento y empresarismo, su "objetivo principal es fomentar la cultura del emprendimiento identificando ideas de negocios y orientando a los Colombianos hacia fuentes de financiación existentes en el mundo".

2.1.1. Naturaleza del Fondo Emprender

El fondo emprender es un facilitador al acceso de capital semilla al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios para la puesta

en marcha de las nuevas unidades productivas. Pretende además generar impactos en la creación y sostenibilidad de empresas y la generación y formalización de empleo.

Se encuentra adscrita a la Dirección de Empleo, trabajo y emprendimiento, en el programa de emprendimiento y empresarismo, cuyo "objetivo principal es fomentar la cultura del emprendimiento identificando ideas de negocios y orientando a los colombianos hacia fuentes de financiación existentes en el mundo".

Además, en este mismo orden; se cuenta con otros programas articulados entre sí, tal es el caso de: Emprende T, Fondo Emprender, Fortalecimiento de Mypes y Jóvenes Rurales Emprendedores. La operación de evaluación e interventoría de los recursos la realiza bajo convenio con FONADE.

El desarrollo y articulación de las actividades de este fondo, sugieren y requieren de un análisis y evaluación en los ámbitos operativos, administrativos, financieros e institucionales.

Soportado por un marco jurídico entre cuya normatividad sobresalen: la ley 789 del 2002, artículo 40, el decreto reglamentario 934 de 2003, el acuerdo N° 0007 de 2005, Reglamento Interno emitido por el Consejo Directivo del SENA y manual de operación y financiamiento, entre otras.

2.1.2. Funciones del Fondo Emprender:

Es importante destacar las prioridades fijadas por el Fondo Emprender en sus funciones de asignación adecuada de recursos financieros a las diferentes actividades emprendedoras, entre estás se pueden mencionar:

- Orientar los recursos disponibles a la financiación de proyectos provenientes de aprendices del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), además; de jóvenes estudiantes y egresados universitarios.

- Asignar recursos financieros disponibles hacia proyectos de todos los sectores y actividades económicas.

- Brindar apoyo y/o asistencia integral a las unidades empresariales, en aras de propiciar la generación de empleo y el bienestar de la población en todas las regiones del territorio nacional.

- Propiciar y promover la conformación de alianzas con municipios, departamentos, entidades de derecho público y privado de carácter nacional e internacional, mediante sus contribuciones financieras, administrativas, cooperativas y de asistencia técnica, ampliando el impacto y cobertura del fondo.

2.1.3. Beneficiarios del Fondo Emprender:

Entre los beneficiarios a los cuales el fondo dentro de su naturaleza y facultades, otorga el financiamiento correspondiente para efectos de materializar actividades emprendedoras que propicien la generación de empleos y la ampliación de cobertura del tejido empresarial colombiano, se pueden mencionar: Los alumnos pertenecientes al Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), que hayan finalizado la etapa lectiva de un programa de formación.

- Alumnos o egresados de cursos SENA de poblaciones especiales que contemplen un componente de práctica, que hayan alcanzado un 50% de la duración del programa, para el caso de los egresados la certificación se deberá haber obtenido dentro de los últimos 24 meses.

- Alumnos SENA qué hayan obtenido certificación en una salida parcial, cuya duración sea mínima de 440 horas y la certificación se hayan obtenido en los últimos 24 meses.

- Egresado(s) con certificación de aprobación, emitida por un Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y/o entidad educativa aprobada por el Estado; de un curso o programa de formación profesional integral con una educación no inferior a 500 horas, que hayan culminado y obtenido la certificación en las últimas 24 meses.

- Estudiante(s) universitario(s), técnico(s) y/o tecnólogo(s) que se encuentren cursando los dos (2) últimos semestres en un programa de educación superior reconocido por el estado de conformidad con las leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que la complementen, modifiquen o adicionen.

- Egresados que hayan concluido materias dentro de los últimos sesenta (60) meses de un programa de educación superior reconocido por el Estado de conformidad con las leyes 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás

que las complementen, modifiquen o adicionen.

- Profesional(es) universitario(s) cuyo primer título haya sido obtenido durante los últimos sesenta (60) meses de un programa de educación superior reconocido por el Estado de conformidad con la ley 30 de 1992 y 115 de 1994 y demás que le complementen, modifiquen o adicionen.

- Estudiante(s) que esté(n) cursando un postgrado o qué habiendo tenido el respectivo título no superen los sesenta (60) meses de haber tenido dicho título.

2.2. Ámbito Privado

La gestión del sector privado en lo referente a la actividad emprendedora se circunscribe a tres (3) aspectos fundamentales. El primero, amerita una evaluación del emprendimiento en lo que respecta al comportamiento y evolución del tejido empresarial para lo cual se considera su dinámica traducida en variables e indicadores de la demografía empresarial, tales como: Estructura empresarial, nacimientos, cancelaciones, entrada neta, organización jurídica y contribución a la inversión neta, entre otras.

El segundo, incorpora la Política de Desarrollo Productivo en Colombia (PDP) – 2016, bajo la coordinación y apoyo del Consejo Privado de Competitividad. Está orientada a la perspectiva o plan de desarrollo, enmarcado en lineamientos, planes y programas conducentes a promover, e impulsar el emprendimiento nacional en un marco de productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad empresarial (Ver plan de desarrollo estructura productiva para el emprendimiento - 2016). Además, a fomentar el surgimiento de nuevas empresas y líneas de negocios, esto es destacable dado que son las empresas nuevas, las que tienen mayor contribución al empleo y al crecimiento económico. Es importante señalar, que la PDP dentro de sus propósitos misionales debe enfocarse a mitigar y/o eliminar las distorsiones o cuellos de botellas existentes en la economía, tales como: externalidades de información, fallas de coordinación y asimetrías de información entre otras.

De otra parte, parte se destaca el rol desempeñado por otros actores del ecosistema de emprendimiento vinculados activamente a estas labores en Colombia, entre estos se pueden mencionar: Inpulsa, Ventures, Hubbog, Innova, Fundación Bavaria, Fundación Bolívar, Connect, Koombea, Ruta N y Endervor, entre otros.

Adicionalmente, se hace necesario que la política pública dentro de la dinámica de emprendimiento; planee, fomente y promueva acciones orientadas a la articulación, integración, interacción, cooperación y convergencia entre los actores del ecosistema, tales como: Incubadoras, redes ángeles, fondo de capital, gobierno, universidades, centros de innovación y transferencia tecnológica, Asociaciones empresariales, promotores de cultura y comunicaciones, espacio de Co – work y aceleradoras, entre otras.

3. Fomento de la Capacidad Empresarial

Al revisar la literatura existente en este sentido, se evidencia que no existe un consenso sobre todo en la política pública acerca del fomento de la capacidad empresarial y su consecuente medición, de acuerdo a un informe de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) donde manifiesta "Es difícil medir la capacidad empresarial que existe en un país, en parte porque no hay un consenso acerca de cuál es el conjunto de indicadores más confiable y práctico.

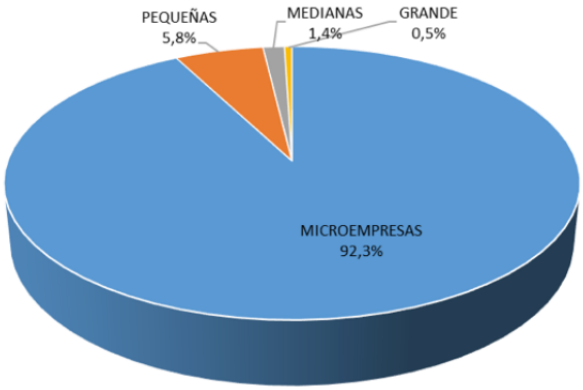
Algunos destacan el número de nuevas empresas mientras que otros consideran más importante la rotación del número de empresas. Unos se concentran en las pequeñas y medianas empresas donde los propietarios son también los gerentes. Otros en el desempeño de las empresas de rápido crecimiento, ya sean nuevas o bien establecidas. Otros relacionan la capacidad empresarial con el desarrollo de las industrias de alta tecnología. Ninguno de estos enfoques da una imagen completa de la capacidad empresarial, pues sólo considera un aspecto. Y, pese a que algunas empresas grandes y bien establecidas pueden tener gran capacidad empresarial, los indicadores correspondientes a las empresas pequeñas, sobre todo a las nuevas, son los más utilizados" (OCDE, 1998, 11-12).

Tabla 1. Estructura[§] Empresarial de Colombia (2015)

TAMAÑO	NÚMERO DE EMPRESAS	PARTICIPACIÓN (%)
MICROEMPRESAS	1.273.017	92,3
PEQUEÑAS	79.926	5,8
MEDIANAS	19.980	1,4
GRANDE	6.361	0,5
TOTAL	1.379.284	100

Fuente: Cálculos del autor con base registro único empresarial (RUES) de Confecámaras Colombia.

Gráfico 1. Estructura Empresarial de Colombia - 2015



Fuente: Elaborada por autor con base registro único empresarial (RUES) de Confecámaras Colombia.

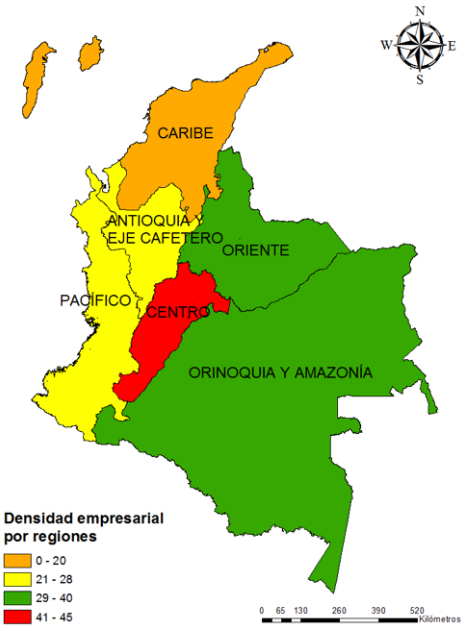
La composición de la estructura empresarial colombiana, evidencia entre sus rasgos característicos una exagerada dependencia de las microempresas (92,3%) y una precaria participación, peso e importancia de la mediana y gran empresa. De acuerdo a la Tabla 5; existen 1,4 empresas medianas por cada 100 empresas y una empresa grande por cada 200 empresas.

4. Densidad Empresarial

Representada por el número de empresas por cada mil habitantes, la densidad empresarial colombiana se caracteriza por presentar brechas regionales e interregionales considerables, lo que se traduce en sesgos productivos de crecimiento y de desarrollo equitativo.

La densidad empresarial se constituye en un reflejo de las posibilidades y/u oportunidades laborales para la población.

Mapa 1. Distribución regional de la densidad empresarial en Colombia por regiones, 2015



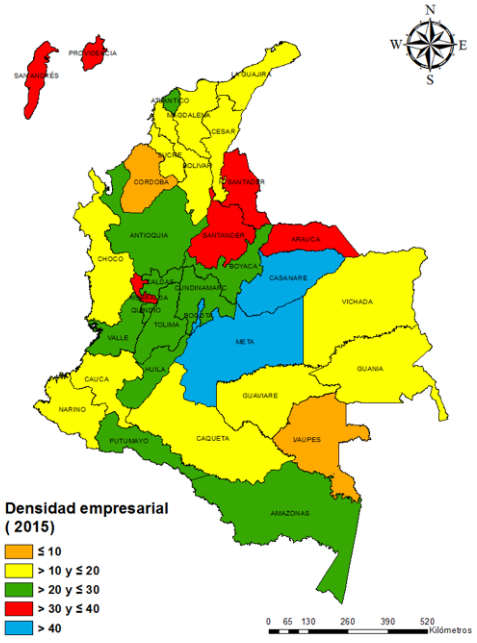
Fuente: Cálculos de autor con base en el Registro Único Empresarial y Social (RUES) de Confecamaras (Colombia)

Al observar el Mapa 1, se evidencia que la región de mayor densidad empresarial es la Región Central, con 40,37 empresas por cada 1.000 habitantes, seguida por la Región Oriental, con 37,48 empresas/1.000 habitantes, la región de menor peso e importancia es la Región Caribe, que presenta 16,75 empresas por cada 1.000 habitantes, siendo más que duplicada en este indicador por las regiones Central (2,41) y Oriental (2,23).

De otra parte, se presenta una marcada concentración de empresas existentes al interior de cada región (2015); tales son los casos de Bogotá que participa con el 72,91% del stock de empresas de la Región Central, Antioquia el 69% de la Región Antioquia y Eje Cafetero, los Santanderes 65,2% de la Región Oriental, Valle del Cauca 69,12% de la Región Pacífica, Atlántico y Bolívar en conjunto con el 53,34% de la Región Caribe; conformada por ocho (8) departamentos (Atlántico, Bolívar, Magdalena, Cesar, Córdoba, Sucre, Guajira y San Andrés y Providencia). Esto permite concluir con referencia a la densidad empresarial Colombiana, que existen brechas regionales e interregionales tipificadas por el stock de empresas existentes para cada mil habitantes, lo que se traduce en notables disparidades productivas que

repercuten en la generación de empleo vía oportunidades laborales y en la calidad de vida de la población.

Mapa 2. Densidad empresarial de Colombia por departamentos/1.000 habitantes, 2015



Fuente: Registro único Económico y Social (RUES) - Confecámaras (Colombia)

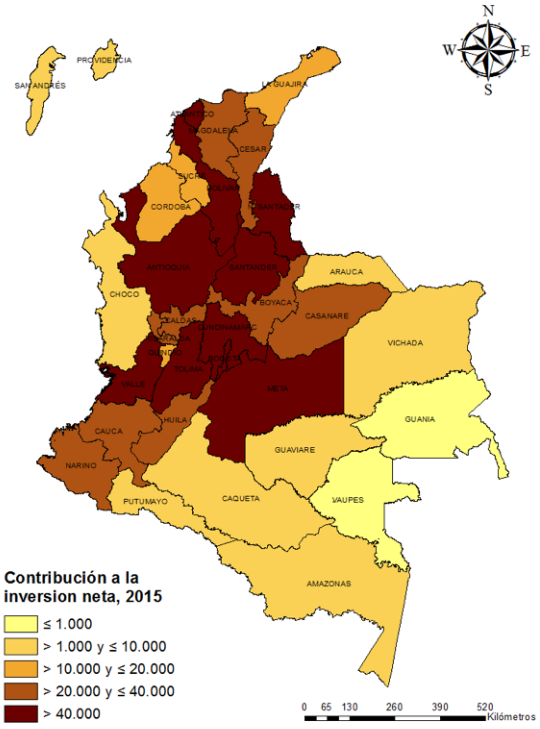
5. Contribución a la inversión neta (2015)

Se concibe como el aporte del tejido productivo a la dinámica creativa de empresas, que se deriva de los nacimientos menos las cancelaciones generando una entrada neta al stock de empresas constituidas.

La evaluación de la contribución a la inversión neta departamental para Colombia (2015), denota disparidades interregionales que se expresan de la siguiente manera: Región Centro - Bogotá conformada por 408.561 empresas de una contribución neta total de 1'454.320, lo representa el 28% del total nacional; Región Pacífica - Valle constituye el 8,71% del total nacional, Región Antioquia - Eje Cafetero, Antioquia constituye el 11,75% del total nacional, en la Región Oriental, los Santanderes representan el 9% del total nacional; Región Caribe - Atlántico y Bolívar, participan con el 7,29 del total nacional y Orinoquia y Amazonía - Guainía, representa el 2,9% del total nacional

(Ver Mapa 3). A lo expuesto se agrega que sobre los departamentos más representativos de las regiones (Bogotá y Antioquía), recae más del 40% de la contribución a la inversión neta nacional.

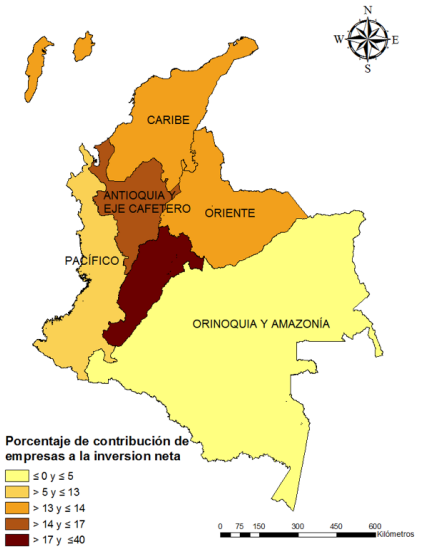
Mapa 3. Contribución a la inversión neta de las empresas en Colombia por departamentos, 2015



Fuente: Fuente: Registro único Económico y Social (RUES) - Confecámaras (Colombia).

Desde la óptica Regional, la contribución a la inversión neta refleja que el 55% del tejido empresarial colombiano está concentrado en dos (2) Regiones Central (38,4%) y Antioquia y eje Cafetero (16,9%) y la Región Caribe por su parte, participa con el 13,6% y la Orinoquia y la Amazonia con el 4,7% (Ver Mapa 4). Lo anterior, evidencia como las regiones Central y Antioquía – Eje Cafetero, participan con más 56,3% del total nacional; considerándose notables disparidades regionales en el país (Ver anexo cuadro PIB de Colombia por regiones/Departamentos).

Mapa 4. Distribución regional de la contribución a la inversión neta de las empresas colombiana, 2015

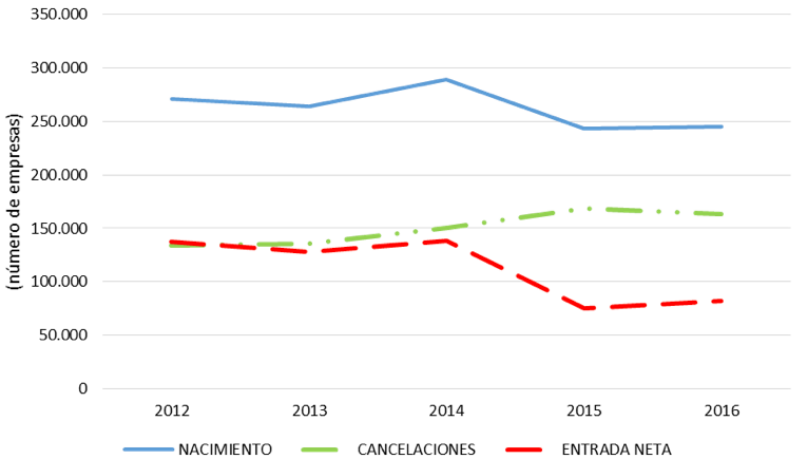


Fuente: cálculos de autor con base en el Registro Único Empresarial y Social (RUES) de Confecámaras (Colombia)

6. Dinámica empresarial

La evolución de la dinámica empresarial colombiana (2012-2016) experimenta una tendencia decreciente en los nacimientos o creación de empresas, comportamiento contrario muestran las cancelaciones o destrucción de empresas (ver Gráfico 2), evidenciándose una tendencia creciente para el período (2012-2016). Conforme a lo anterior, la entrada neta empresas (nacimientos – cancelaciones) reflejan una tendencia decreciente que se hace más pronunciada entre 2014-2016, esto implica serios inconvenientes en la sostenibilidad y/o supervivencia del tejido empresarial colombiano.

Gráfico 2. Evolución de la dinámica empresarial colombiana, (2012-2106)



Fuente: cálculos de autor con base en el Registro Único Empresarial y Social (RUES) de Confecámaras (Colombia)

7. Análisis sectorial de las empresas colombianas

Al evaluar el grado de especialización sectorial de las empresas colombianas por regiones, departamentos y ramas de actividad económica (2015), se hace necesario abordar el patrón de especialización productiva derivado de las vocaciones y/o preferencias que cada región y/o departamento desarrollan el en proceso de creación del tejido empresarial Colombiano. Los principales rasgos característicos que tipifican la especialización sectorial de las empresas colombianas (Ver tabla 6), están representados por tendencias regionales inspiradas por su vocación productiva y ventajas comparativas implícitas en el desarrollo de sus actividades. A continuación se describe de manera breve y sucinta el patrón de especialización productiva regional para las empresas colombianas.

La región Central, conformada por los departamentos: Bogotá D.C, Cundinamarca, Huila y Tolima; muestra una dinámica productiva reflejada en las actividades manufactureras, extractivas y de servicios (Comercio, turismo, telecomunicaciones y salud). La región Antioquía y eje Cafetero, de la cual hacen parte los departamentos de Antioquía, Caldas, Quindío y Risaralda, se destaca por su tejido empresarial orientado a desarrollar sus actividades en los sectores económicos primario (Extractivas), secundario (Labores textil, confecciones y manufactureras) y el sector terciario, reflejado en diversos servicios; tales como: turismo, mantenimiento, investigación e innovación.

Tabla 2. Distribución productiva sectorial de las empresas en Colombia y regiones, departamentos por ramas de actividad económica - 2015

REGIONES	DEPARTAMENTOS	RAMAS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA
I. Centro	1.1.Bogotá	Transporte aéreo (1), fabricación de productos farmacéuticos (2) y actividades cinematográficas (3).
	1.2.Cundimarca	Extracción de carbón de piedra (1); fabricación de productos minerales (2) y actividades deportivas y recreativas (3).
	1.3. Huila	Actividades de asistencia social (1), telecomunicaciones (2) y comercio (3).
	1.4. Tolima	Actividades deportivas y recreativas (1), servicios de paisajismo (2) y alojamiento (3).
II. Antioquía y Eje Cafetero	2.1. Antioquía	Extracción de minerales (1); textiles – confecciones (2) y científicas y técnicas (3).
	2.2. Caldas	Extracción de minerales (1); actividades (1); actividades administrativas (2) y mantenimiento de computadores (3).
	2.3. Quindío	Alojamiento (1), agencias de viaje (2) y actividades de complementarias al transporte (3).
	2.4. Risaralda	Actividades de servicios personales (1), mantenimiento de computadores (2) y comercio (3).
III. Oriente	3.1. Santander	Elaboración de producción de tabaco (1); cueros (2) y productos referentes al petróleo (3).
	3.2. Norte de Santander	Extracción de carbón de piedra (1); cueros (2) y productos referentes al petróleo (3).
	3.3. Boyacá	Extracción de carbón de piedra (1); productos referentes al petróleo (2) y actividades veterinarios (3).
	3.4. Casanare	*NDAE
	3.5 Arauca	NDAE
		* NDAE
IV. Pacífica	4.1.Valle del Cauca	Fabricación de productos informáticos y electrónicos (1); servicios financieros (2) productos del papel y carbón (3).
	4.2. Nariño	Fabricación otros equipos de transporte (1), transporte acuático (2) y productos de madera (3).
	4.3. Cauca	NDAE
	4.4. Choco	NDAE
V. Caribe	5.1.Atlántico	Servicios financieros (1), juegos de azar y apuestas (2) y actividades de empleo (3).
	5.2. Bolívar	Transporte acuático (1); juegos de azar y apuestas y fabricación de equipos de transporte (3).
	5.3. Quindío	Juegos de azar y apuestas (1) alojamiento (2) y agencias de viaje (3).
	5.4. Cesar	NDAE
	5.5. Córdoba	NDAE
	5.6. Sucre	NDAE
	5.7. La Guajira	NDAE
	5.8. San Andres Islas	NDAE
VI. Orinoquía y Amazonas.	6.1. Meta	Elaboración y gas (1), alojamiento (2) y actividades administrativas (3).
	6.2. Caquetá	NDAE
	6.3. Putumayo	NDAE
	6.4. Guaviare	NDAE
	6.5. Amazonas	NDAE
	6.6.Vichada	NDAE
	6.7. Guania	NDAE
	6.8. Vaupés	NDAE

Fuente: Confederación colombiana de cámaras de comercio (Confecámaras).
(1); (2) y (3): Orden de importancia de las ramas de actividades económica para cada departamento.
* NDAE: Departamentos que no se destacan en la especialización de ramas de la actividad económica.

En la región Oriental, se resaltan las ramas de actividad económica acometidas por los Santanderes y Boyacá, específicamente en el ámbito extractivo de carbón de piedra y petróleo, además; sobresalen las labores relacionados con la industria del cuero.

La región Pacífica, por su parte, destaca a los departamentos del Valle del Cauca y Nariño como los impulsoras más representativos de la dinámica empresarial regional, donde sobresalen las actividades industriales

informáticas, eléctricas y de transporte; como también los productos de madera, papel y carbón.

Es menester, destacar en la región Caribe; como la actividad juegos de azar y apuestas, es desarrollada dentro de la vocación productiva de los departamentos: Atlántico, Bolívar y Magdalena; se resaltan además, los servicios financieros, fabricación de equipos de transporte, transporte náutico y servicios turísticos.

Adicionalmente, la región Orinoquía y Amazonía; refleja una notable dependencia del departamento del Meta, el cual denota en su patrón de especialización productiva, el desarrollo de las actividades: administrativas, los departamentos restantes (Caquetá, Putumayo, Guaviare, Amazonas, Vichada, Guainía y Vaupés), poseen una dinámica empresarial poco representativa en las diferentes ramas de actividad económica.

Conclusivamente, es necesario afirmar; que las características del tejido empresarial colombiano, muestran una marcada tendencia hacía la terciarización, de sus actividades dada la significancia del sector servicios en las actividades financieras, turísticas, comerciales, de transporte, salud y telecomunicaciones, entre otras; además, una orientación hacia las labores extractivas minero – energéticas y una escasa participación de las actividades generadoras de mayor valor agregado como las industrias, dándose un proceso de desindustrialización del empresariado nacional.

El patrón de especialización productiva en las regiones, obedece fundamentalmente a sus vocaciones, ventajas y la dinámica incorporada para diferentes actividades, ramas y sus sectores productivos, que cada una de las regiones y/o departamentos materializan en el proceso de creación y sostenibilidad empresarial. A continuación se ilustra el patrón de especialización sectorial, departamental y regional de la producción empresarial colombiana (Ver Tabla 6).

8. Rasgos característicos de la actividad empresarial colombiana

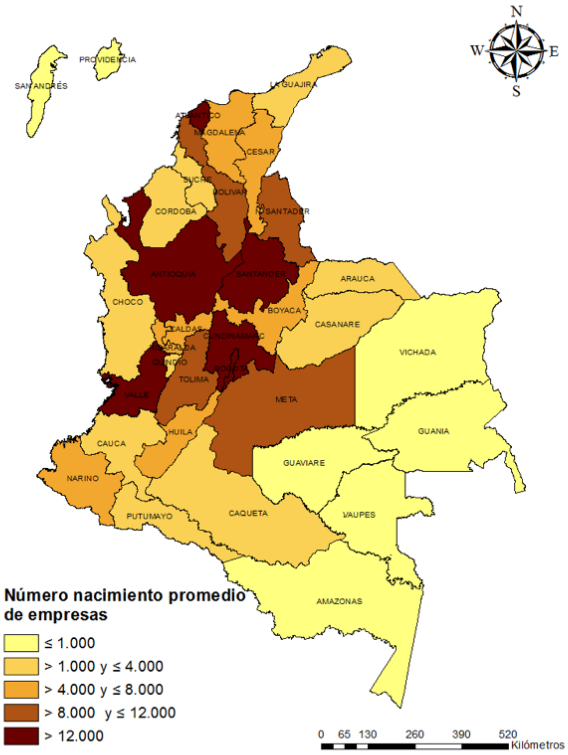
Un análisis y o caracterización del emprendimiento en Colombia, requiere un abordaje desde diferentes aspectos relacionados con la dinámica y patrones de comportamiento del tejido empresarial, esto puede ser tipificado por: los nacimientos, cancelaciones, entrada neta y sobre todo la contribución a la inversión neta, la cual refleja el aporte a la inversión, al empleo y a la riqueza nacional

8.1. Nacimiento de empresas colombianas

Este aspecto constituye un pilar importante en la dinámica del tejido empresarial, dado que la natalidad de las empresas muestra las iniciativas y la disposición de la población a participar en actividades diversas del sector productivo aportando crecimiento, empleo y bienestar.

Un análisis de la evolución del nacimiento departamental promedio de empresas colombianas (2012-2016), denota un representativo grado de concentración en la natalidad empresarial: Bogotá con 59.017 empresas lo que representa el 22,5% del total nacional, Antioquia con 32.973 empresas (12,55%), Valle del Cauca 22.957 empresas (8,7%), los Santanderes con 25.483 empresas (9.69%), Cundinamarca con 13.110 empresas (5%). De lo anterior se observa que el 18% de los departamentos (6) participan con el 58% (17) de las empresas creadas en el país (Ver mapa 5).

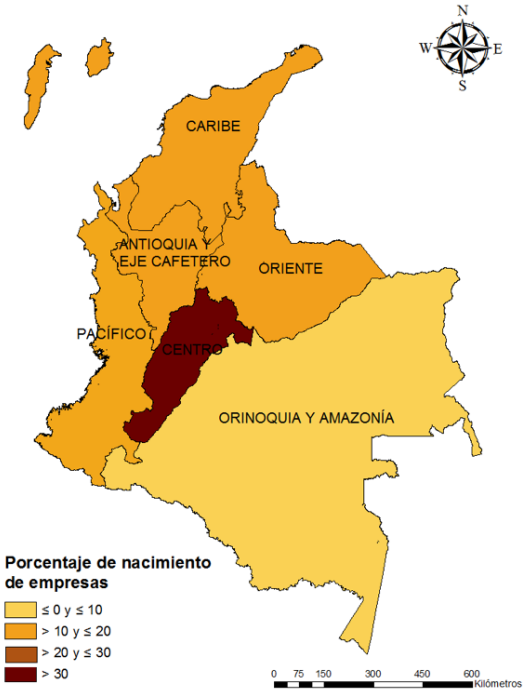
Mapa 5. Nacimiento promedio de empresas en Colombia por departamentos, (2012-2016)



Fuente: Registro único Económico y Social (RUES) - Confecámaras (Colombia).

Además, la evolución del nacimiento promedio de empresas colombianas a nivel regional (2012-2016) experimenta una significativa concentración, liderada por la Región Central con 87.051 empresas y una participación del 33% en el total nacional, Región Antioquia y Eje Cafetero con 47.987 empresas (18%), Región Oriental con 38.443 empresas (14%), Región Pacífica con 33.646 empresas (13%) y la Región Caribe con 42.342 empresas (16%). De acuerdo a lo expuesto se evidencia que la regiones Central y Antioquia - Eje Cafetero, participan con más del 50% en lo que respecta a la creación de empresas en Colombia (Ver mapa 6).

Mapa 6. Nacimiento promedio de empresas en Colombia por regiones, (2012-2016)



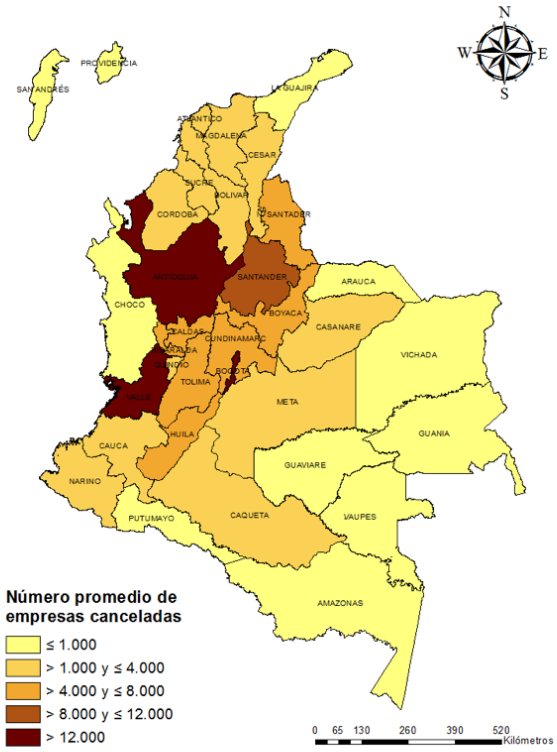
Fuente: cálculos de autor con base en el Registro Único Empresarial y Social (RUES) de Confecámaras (Colombia)

8.2. Cancelación de empresas colombianas

Este trazador refleja la mortalidad empresarial promedio de las unidades productivas colombianas durante el periodo 2012-2016. Además se constituye en un referente de medición de la demografía empresarial. Se evidencia que la cancelación de empresas a nivel departamental es liderada por Bogotá con

31.045 empresas lo que representa el 20,63% del total nacional, sigue en su orden Antioquia con 24.027 empresas (15,97%), Valle del Cauca con 15.143 empresas (10%) y los Santanderes con 15.012 empresas (9,97%), se observa una concentración departamental en la cancelación de empresas donde el 15,5% de los departamentos del país (6) cancelan el 57% del total nacional (Ver mapa 7).

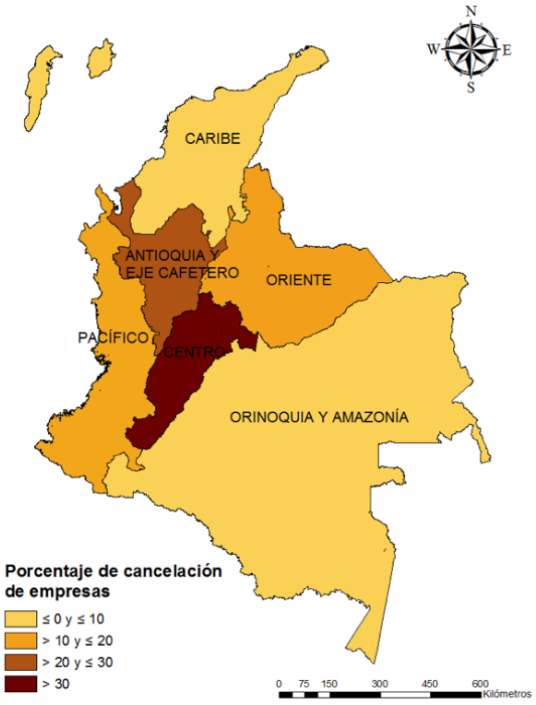
Mapa 7. Cancelación promedio de empresas en Colombia por departamentos, (2012-2016)



Fuente: Registro único Económico y Social (RUES) - Confecámaras (Colombia).

A nivel regional se tipifica un comportamiento similar al departamental (Ver mapa 8), es la Región Central la que lidera estas estadísticas con 48.161 empresas canceladas que representa el 32% del total nacional, sigue en su orden la Región Antioquia y Eje Cafetero con 38.019 empresas (25,3%), Región Oriental con 23.363 empresas (15,5%), Región Pacífica con 21.175 empresas (14%), Región Caribe con 13.195 empresas (8,8%) y la Región Orinoquia y Amazonía con 6.519 empresa (4,3%).

Mapa 8. Cancelación promedio de empresas en Colombia por regiones, (2012-2016)



Fuente: cálculos de autor con base en el Registro Único Empresarial y Social (RUES) de Confecámaras (Colombia)

8.3. Entrada neta y sostenibilidad del tejido empresarial

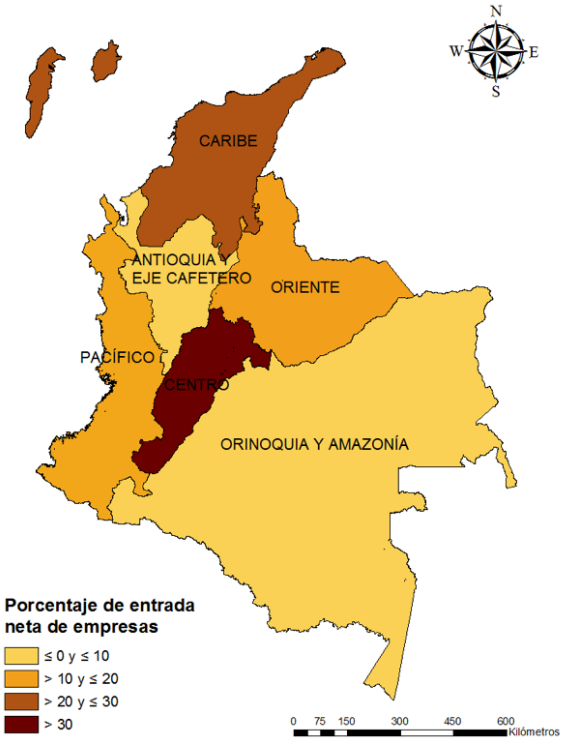
La entrada a neta de empresas es la resultante de los nacimientos menos las cancelaciones de empresas, por tanto; se constituye en el aporte neto empresarial al stock de empresas existentes en la actividad económica, conformando la contribución a la inversión neta (Ver mapa 9).

En la medida que el aporte neto empresarial no es significativo para el tejido empresarial disponible, se reflejará en una baja contribución de la Inversión al sector productivo existente en perjuicio del empleo, crecimiento económico, y bienestar social.

Valga considerar la vulnerabilidad empresarial, como uno de los retos a asumir y superar por los sectores público y privado consistente en la implementación y ejecución de una política pública empresarial orientada a propiciar un entorno macroeconómico favorable por una parte, y por otra, el

sector privado debe enfocarse en el diseño y ejecución de planes, proyectos y programas que se orienten a promover y fomentar la capacidad y sostenibilidad empresarial en el tiempo.

Mapa 9. Entrada neta promedio de empresas en Colombia por regiones, (2012-2016)



Fuente: cálculos de autor con base en el Registro Único Empresarial y Social (RUES) de Confecámaras (Colombia)

Recientes estudios han identificado algunos factores que afectan la sostenibilidad del tejido empresarial, entre estos se destacan: el tamaño de la empresa, la supervivencia varía con el tamaño inicial de la empresa: los que inician como grandes poseen una tasa de supervivencia del 71,4%, las medianas 68%, las pequeñas 60% y las microempresas 29,1%, indistintamente del sector donde operan (nacimiento y supervivencia de las empresas colombianas, resumen ejecutivo, Confecámaras, 2015).

9. Organización jurídica empresarial

Otro aspecto no menos importante que incide en la supervivencia

empresarial es su organización jurídica, la cual está conformado por aquellas empresas que nacieron como personas naturales (75,69%) y personas jurídicas (24,31%) durante el periodo 2012-2016. Las empresas que operan como personas naturales son más vulnerables al entorno cambiante, dado que poseen un menor valor de activos (menos garantías), notables restricciones en el acceso al financiamiento de inversión de capital de trabajo y/o innovación, lo que influye notablemente en su supervivencia y limita su crecimiento. Por organización jurídica, se observa que las sociedades exhiben un crecimiento promedio neto de empresas de 7,3% anual mientras que en personas naturales este se ubica en 2,4% (nacimiento y supervivencia de las empresas colombianas, Confecámaras, resumen ejecutivo, 2015).

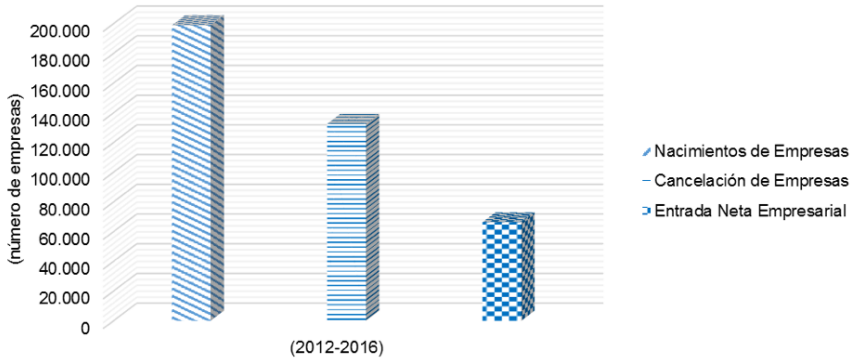
Tabla 3. Nacimientos, cancelaciones y entradas neta promedio empresas en Colombia por regiones y organizaciones jurídicas: Persona Natural 2012 – 2016.

#	Regiones	Nacimientos de Empresas	Cancelación de Empresas	Entrada Neta Empresarial
I.	Centro	59.066	40.630	18.436
II.	Antioquía y Eje Cafetero	36.780	33.625	3.155
III.	Oriente	33.004	21.978	11.206
IV.	Pacífica	26.537	19.291	7.246
V.	Caribe	31.940	10.973	20.967
VI.	Orinoquía y Amazonas	11.500	6.229	5.271
Totales		**198.827**	**132.546**	**66.281**

Fuente: Cálculos del autor con base registro único empresarial (RUES) de Confecámaras Colombia.

Al analizar las empresas organizadas jurídicamente como personas naturales, durante el período 2012 – 2016; se encuentra que el 66.66 % de las mismas se cancelan en el lapso temporal de análisis, y sólo el 33.34% sobrevive (Ver Tabla 7). Lo que muestra una preocupante mortalidad en este tipo de negocios, dada la evidente vulnerabilidad del tejido empresarial correspondiente a personas naturales, comportamiento asociado a su mayor debilidad vía activos, patrimonio y capital (menos garantías), entre otros factores constitutivos de este tipo de empresas.

Gráfico 3. Persona Natural



Fuente: Cálculos del autor con base registro único empresarial (RUES) de Confecámaras Colombia.

Tabla 4. Nacimientos, cancelaciones y entradas neta promedio empresas en Colombia por regiones y organizaciones jurídicas: Sociedades 2012 – 2016.

#	Regiones	Nacimientos de Empresas	Cancelación de Empresas	Entrada Neta Empresarial
I.	Centro	27.985	7.531	20.454
II.	Antioquía y Eje Cafetero	11.207	4.394	6.813
III.	Oriente	5.439	1.565	3.874
IV.	Pacífica	7.110	1.883	5.227
V.	Caribe	10.402	2.222	8.180
VI.	Orinoquía y Amazonas	1.713	290	1.423
Totales		**63.856**	**17.885**	**45.971**

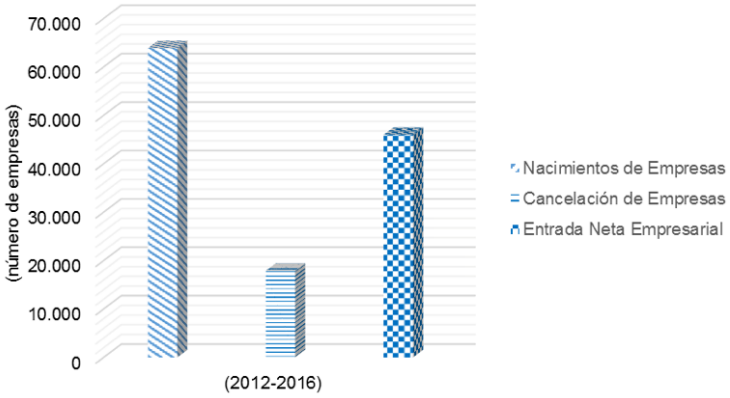
Fuente: Cálculos del autor con base registro único empresarial (RUES) de Confecámaras Colombia.

La demografía empresarial y la dinámica para las empresas organizadas como sociedades, muestran que el 28% de las mismas se cancelan y sobreviven el 72% (Ver Tabla 8), lo que refleja un aporte neto empresarial importante en favor de la contribución a la inversión neta empresarial, comportamiento favorable al stock del tejido empresarial neto Colombiano a la generación de empleo, y al crecimiento económico del país.

De lo anterior se colige, que la notable fragilidad empresarial experimentada por las empresas organizadas como persona natural, requieren de la ejecución urgente de una política pública - privada orientada a preservar su permanencia y su sostenibilidad en el mercado, en aras de mejorar las tasas de supervivencia empresarial en este tipo de negocios. En tal sentido, los programas de fomento, promoción y apoyo a las empresas nacionales deben enfocarse prioritariamente a la calidad de los negocios, al desarrollo de

estrategias conducentes a sostener las empresas sin descuidar la cobertura vía nacimiento de empresas.

Gráfico 4. Sociedades



Fuente: Cálculos del autor con base registro único empresarial (RUES) de Confecámaras Colombia.

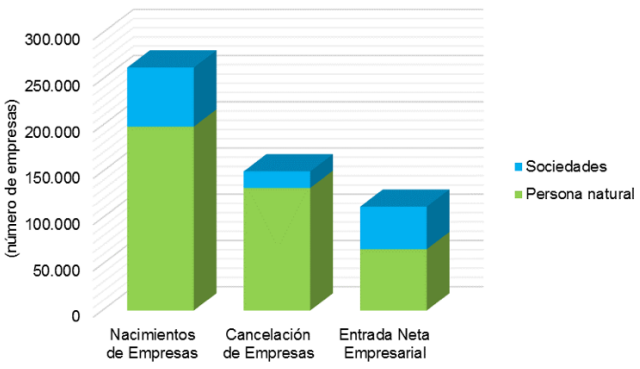
Tabla 5. Nacimientos, cancelaciones y entradas neta promedio empresas en Colombia por Tipos de Empresas según organización jurídica: 2012 – 2016.

Tipos de Empresas	Nacimientos de Empresas	Cancelación de Empresas	Entrada Neta Empresarial
Persona natural	198.827	132.546	66.281
Sociedades	63.856	17.885	45.971
Totales	**262.683**	**150.431**	**112.252**

Fuente: Cálculos del autor con base registro único empresarial (RUES) de Confecámaras Colombia.

Una evaluación del sector empresarial colombiano 2012 – 2016; nos permite observar que de las empresas que nacen (262.683), el 57,26% se cancelan y el 42,74% se incorporan a la contribución a la inversión neta del país.

Gráfico 5. Persona Natural + Sociedades



Fuente: Cálculos del autor con base registro único empresarial (RUES) de Confecámaras Colombia.

Mapa 10. Entrada neta promedio de empresas en Colombia por Regiones y Organización jurídica: Persona natural, (2012-2016)

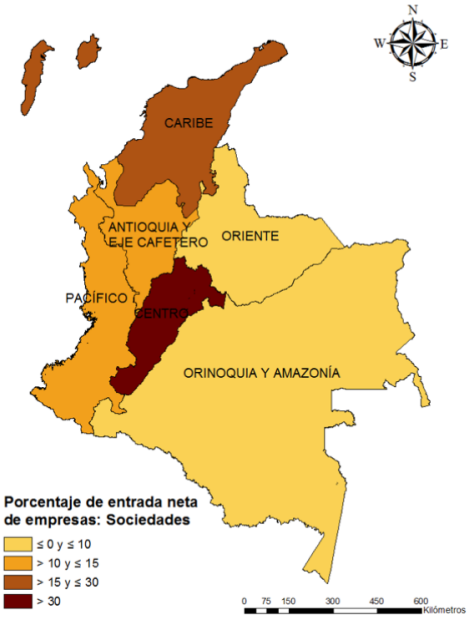
Fuente: Cálculos de autor con base en el Registro Único Empresarial y Social (RUES) de Confecámaras (Colombia)

De acuerdo a información de Confecámaras (Colombia) y cálculos del autor, la entrada promedio de empresas colombianas en el período (2012-2016) fue de 66.281 empresas, de las cuales la Región Central participa con 27,8%, siguen en su orden Antioquia y Eje Cafetero con 4,8%, la Región Oriental con 16,9%, Región Pacífica con 10,9%, Región Caribe con 31,7% y Orinoquia y Amazonía con 8% (Ver mapa 10). Se destaca el liderazgo en esta materia de la Región Caribe y la mayor participación de Antioquia y Eje Cafetero. Entre los aspectos relevantes que influyen en el comportamiento de la Costa Caribe, se puede resaltar lo siguiente: se caracteriza por tener ciudades competitivas como Barranquilla, Cartagena y Santa Marta; lo que se refleja en sus indicadores económicos en lo respecta, tales como: inversión empresarial, salud, educación y formación técnico laboral, sobresaliendo el sistema logístico y portuario de la región que se constituye en ventajas comparativas para la conectividad y jalonamiento del desarrollo del comercio del comercio exterior colombiano.

De acuerdo a lo expresado por María José Vengoechea Devis, en el marco del seminario Macroeconómica Regional de Anif: Colombia, desaceleración

económica y ajuste fiscal ¿Por cuánto tiempo? "La Región Caribe Colombiano, durante el período, 2010 – 2013, experimentó una mayor tasa promedio de producción bruta que el resto de regiones alcanzando 5.7%, superior a la de Antioquía y Eje Cafetero (5.2%), Pacifica (4.8%) y Oriente (4.2%)". Destacándose en la producción de las actividades de construcción (27%), seminarios (25%), minería (12%) y comercio (10%). La región cuenta con más de 10 clusters, desagregados así: Atlántico: muebles, tecnología (TIC), salud, servicios logísticos e insumos agroindustriales. Bolívar: Industria náutica, turismo de negocios, ferias y convenciones. Magdalena: Banano y turismo; y Cesar: Turismo, cultura y lácteos.

Mapa 11. Entrada neta promedio de empresas en Colombia por Regiones y Organización jurídica: Sociedades, (2012-2016)



Fuente: Cálculos de autor con base en el Registro Único Empresarial y Social (RUES) de Confecámaras (Colombia)

La entrada neta de empresas por organización jurídica de sociedades/ regiones ascendió a 45.971 empresas durante el período 2012-2016, se destaca la significativa participación de la Región Central con 20.454 empresas (44,5%), seguida de la Región Antioquia y Eje Cafetero con 6.813 empresas (14,8%), Región Oriental con 3.874 empresas (8,4%), Región Pacífica con 5.227 empresas (11,4%), Región Caribe con 8.180 empresas (17,8%) y Orinoquia y Amazonía con 1.423 empresas (3%).

Se observa a nivel regional un grado importante de concentración en la entrada neta de sociedades, las regiones Central y Caribe (25%) concentran El 62,3% del total nacional, el resto de las regiones (75%) registran el 37,7% del total (Ver mapa 11).

Las bajas tasas de supervivencia es principalmente explicada por el comportamiento observado en las empresas matriculadas como naturales (75%) del total, la cual registran una tasa de crecimiento del 25,2%, 1,7 veces por debajo de la tasa registrada por las sociedades (nacimiento y supervivencia de empresas en Colombia, resumen ejecutivo, Confecámaras, 2015).

Conclusiones

- En el ámbito público el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), maneja programas como el Fondo Emprender que constituye recursos disponibles a la financiación de proyectos provenientes de aprendices del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), además; de jóvenes estudiantes y egresados universitarios de entidades avaladas por el Estado, esto incentiva la innovación y a la creación de empresa ya que cada estudiante al salir formado de un programa a través de la creación de proyectos pone en práctica los conocimientos adquiridos al ejecutar estos y de esta manera se beneficia tanto el cómo la economía del país.

- En el respecta al sector privado, se incorpora la Política de Desarrollo Productivo en Colombia (PDP) – 2016, bajo la coordinación y apoyo del Consejo Privado de Competitividad. Esta está orientada a la perspectiva o plan de desarrollo, enmarcado en lineamientos, planes y programas conducentes a promover, e impulsar el emprendimiento nacional en un marco de productividad, competitividad, innovación y sostenibilidad empresarial. Además, buscan fomentar el surgimiento de nuevas empresas y líneas de negocios, esto es destacable dado que son las empresas nuevas, las que tienen mayor contribución al empleo y al crecimiento económico. Es la Confederación Colombia de Cámaras de Comercio (Confecamaras), la que se ocupa de las actividades y acciones conducentes a la generación de la dinámica empresarial del país, es este aspecto se denota concentración y brechas regionales y departamentales, baja supervivencia empresarial y hasta vulnerabilidad del tejido empresarial colombiano.

- En lo que respecta a la composición de la estructura empresarial

colombiana, se evidencia entre sus rasgos característicos una exagerada dependencia de las microempresas (92,3%) y una precaria participación, peso e importancia de la mediana y gran empresa, apenas existe una empresa grande empresa por cada 200 empresas.

- Lo que tiene que ver con la densidad empresarial, se evidencia que la región de mayor densidad empresarial es la Región Central, con 40,37 empresas por cada 1.000 habitantes, seguida por la Región Oriental, con 37,48 empresas/1.000 habitantes, la región de menor peso e importancia es la Región Caribe, que presenta 16,75 empresas por cada 1.000 habitantes, así mismo se observa que existen brechas regionales e interregionales tipificadas por el stock de empresas existentes para cada mil habitantes, lo que se traduce en notables disparidades productivas que repercuten en la generación de empleo vía oportunidades laborales y en la calidad de vida de la población.

- En alusión a la contribución a la inversión neta, se observa que el 55% del tejido empresarial colombiano está concentrado en dos (2) Regiones, la Central (38,4%) y Antioquia y eje Cafetero (16,9%) y la Región Caribe por su parte, participa con el 13,6% y la Orinoquia y la Amazonia con el 4,7%. Lo anterior, evidencia notables disparidades regionales en el país.

- La evolución de la dinámica empresarial colombiana en el periodo analizado, experimenta una tendencia decreciente en los nacimientos o creación de empresas, comportamiento contrario muestran las cancelaciones o destrucción de empresas. Conforme a lo anterior, la entrada neta empresarial (nacimientos – cancelaciones) reflejan una tendencia decreciente, lo que implica serios inconvenientes en la sostenibilidad y/o supervivencia del tejido empresarial colombiano.

- Haciendo un análisis de la evolución del nacimiento departamental promedio de empresas colombianas (2012-2016), se denota un representativo grado de concentración en la natalidad empresarial: Bogotá con 59.017 empresas lo que representa el 22,5% del total nacional, Antioquia con 32.973 empresas (12,55%), Valle del Cauca 22.957 empresas (8,7%), los Santanderes con 25.483 empresas (9.69%), Cundinamarca con 13.110 empresas (5%). Lo anterior muestra que el nacimiento de empresas colombianas a nivel regional (2012-2016) experimenta una significativa concentración, liderada por la Región

Central con 87.051 empresas y una participación del 33% en el total nacional, Región Antioquia y Eje Cafetero con 47.987 empresas (18%), que juntas participan con más del 50% en lo que respecta a la creación de empresas en Colombia. Así mismo, se evidencia que los departamentos con mayor crecimiento de empresas, son los que más cancelación de empresas presentan; en Bogotá se cancelan 31.045 empresas lo que representa el 20,63% del total nacional, sigue en su orden Antioquia con 24.027 empresas (15,97%), Valle del Cauca con 15.143 empresas (10%) y los Santanderes con 15.012 empresas (9,97%) y esta mista tendencia de cancelación del tejido empresarial se da a nivel regional.

- Otro aspecto no menos importante que incide en la supervivencia empresarial es su organización jurídica, la cual está conformado por aquellas empresas que nacieron como personas naturales (75,69%) y personas jurídicas (24,31%) durante el periodo 2012-2016. Las empresas que operan como personas naturales son más vulnerables al entorno cambiante, dado que poseen un menor valor de activos (menos garantías), notables restricciones en el acceso al financiamiento de inversión de capital de trabajo y/o innovación, lo que influye notablemente en su supervivencia y limita su crecimiento. Por organización jurídica, se observa que las sociedades exhiben un crecimiento promedio neto de empresas de 7,3% anual mientras que en personas naturales este se ubica en 2,4%.

- En lo referente al patrón de especialización productiva colombiana, se denota un marcado sesgo hacia actividades extractivas y de servicios, lo que implica considerar por un lado, una baja complejidad y productividad en los procesos productivos y por la otra, una marcada tercerización de las actividades económicas reflejadas en el peso significativo de los servicios para las actividades empresariales colombianas.

Referencias

Anokhin, S., & Schulze, W. S. (2009). Entrepreneurship, innovation, and corruption. Journal of Business Venturing, 24(5), 465–476. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.06.001.

Barreneche García, A. (2014). Analyzing the determinants of entrepreneurship in European cities. Small Business Economics, 42(1), 77–98. https://doi.org/10.1007/s11187-012-9462-8

Bas, T. G., Amoros, E., Kunc, M., & Martin, K. (2008). Innovation, Entrepreneurship and Clusters in Latin America Natural Resource: Implication and Future Challenges. Journal of Technology Management & Innovation, 3(4), 52–65. https://doi.org/10.4067/S0718-27242008000200005

Bhupatiraju, S., Nomaler, Ö., Triulzi, G., & Verspagen, B. (2012). Knowledge flows – Analyzing the core literature of innovation, entrepreneurship and science and technology studies. Research Policy, 41, 1205–1218. https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.03.011

Bueno, E. (2013). El capital intelectual como sistema generador de emprendimiento e innovación. Economía Industrial.

Carree, M., van Stel, A., Thurik, R., & Wennekers, S. (2002). Economic Development and Business Ownership: An Analysis Using Data of 23 OECD Countries in the Period 1976–1996. Small Business Economics, 19(3), 271–290. https://doi.org/10.1023/A:1019604426387

Castaño, M.-S., Méndez, M.-T., & Galindo, M.-Á. (2015). The effect of social, cultural, and economic factors on entrepreneurship. Journal of Business Research, 68(7), 1496–1500. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.040

Castaño, M., Méndez, M., & Galindo, M. (2016). The effect of public policies on entrepreneurial activity and economic growth. Journal of Business Research, 69(11), 5280–5285. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.125

Elert, N., Andersson, F. W., & Wennberg, K. (2015). The impact of

entrepreneurship education in high school on long-term entrepreneurial performance. Journal of Economic Behavior and Organization, 111, 209–223. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2014.12.020

González Pernía, J. L., & Peña Legazkue, I. (2007). Determinantes de la capacidad de innovación de los negocios emprendedores en España. Economía Industrial, 363, 129–147.

Greene, W. W. H. . (2012). Econometric analysis. Prentice Hall.

Gries, T., & Naudé, W. (2011). Entrepreneurship and human development: A capability approach. Journal of Public Economics, 95(3–4), 216–224. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2010.11.008

Iyigun, M. F., & Owen, A. L. (1998). Risk, Entrepreneurship, and Human-Capital Accumulation. The American Economic Review, 88(2), 454–457.

Jiménez, A., Palmero, C., & Jiménez, A. (2012). El impacto de la educación secundaria y superior en la creación de empresas en la Unión Europea. Española de Pedagogía, 201–220.

Naudé, W. (2008). Entrepreneurship in Economic Development (Research Paper UNU-WIDER).

Oosterbeek, H., van Praag, M., & Ijsselstein, A. (2010). The impact of entrepreneurship education on entrepreneurship skills and motivation. European Economic Review, 54(3), 442–454. https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2009.08.002

Parker, S. (2010). Intrapreneurship or Entrepreneursip? Journal of Business Venturing, 26(1), 19–34. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.07.003

Simón-Moya, V., Revuelto-Taboada, L., & Fernández, R. (2014). Institutional and economic drivers of entrepreneurship: An international perspective. Journal of Business Research, 67(5), 715–721. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.11.033

Szirmai, A., Naudé, W., & Goedhuys, M. (2010). Entrepreneurship, Innovation, and Economic Development: An Overview.

Van Der Sluis, J., Van Praag, M., & Vijverberg, W. (2005). Entrepreneurship Selection and Performance: A Meta-Analysis of the Impact of Education in Developing Economies. THE WORLD BANK ECONOMIC REVIEW, 19, 225–261. https://doi.org/10.1093/wber/lhi013

von Graevenitz, G., Harhoff, D., & Weber, R. (2010). The effects of entrepreneurship education. Journal of Economic Behavior and Organization, 76(1), 90–112. https://doi.org/10.1016/j.jebo.2010.02.015

LA ESTRATEGIA E INNOVACIÓN: ELEMENTOS DINAMIZADORES DEL TEJIDO EMPRESARIAL

Javier Prieto Flórez*

* javierprietoflorez@gmail.com

Resumen

El propósito del presente capitulo es realizar un aporte académico relacionado a esclarecer como se presenta la innovación en el entorno de la estrategia empresarial al interior de las organizaciones, para tal fin, se realizó una investigación bibliométrica usando la base de datos bibliográfica de artículos de revistas científicas en Web Of Science. Se analizaron 11.652 artículos científicos y los principales hallazgos fueron que desde el año 2015 se han mostrado un incremento en la producción científica de la temática en su conjunto, asimismo, países como Estados Unidos, Inglaterra y China, presentan los mayores aportes relacionando con la estrategia y la innovación. Finalmente se abordaron las brechas de investigación en donde se evidencia que la innovación juega un papel fundamental en la estrategia empresarial.

Palabras clave: *Estrategia, Innovación, Búsqueda Innovadora, Estrategias de búsqueda, Toma de decisiones.*

1. Introducción.

Para Teece, (2010) la evolución de la economía mundial ha cambiado el equilibrio tradicional entre cliente y proveedor. Las nuevas tecnologías de comunicación e informática, y el establecimiento de regímenes de comercio global razonablemente abiertos, significan que los clientes tienen más opciones, que las necesidades variadas de los clientes pueden encontrar expresión y que las alternativas de suministro son más transparentes. Ante este panorama las organizaciones deben definir sus estrategias, como crear valor y capturar la atención de estos clientes para no desaparecer, en otras palabras, es evidente que la adopción de la estrategia adecuada para responder efectivamente ante dicho ambiente dinámico es un factor fundamental para garantizar la supervivencia de la organización, en ese sentido, en entornos modernos, dinámicos y competitivos, la gestión estratégica es más vital que nunca para las empresas.(Bao, 2015)

De acuerdo con Amit & Zott, (2001) en el marco de la cadena de valor de Porter (1985) donde se analiza la creación de valor a nivel de empresa, se identifican las actividades de la empresa y luego estudia las implicaciones económicas de esas actividades. Incluye cuatro pasos: (1) definir la unidad estratégica de negocio, (2) identificar las actividades críticas, (3) definir los productos, y (4) determinar el valor de una actividad.

En ese sentido, la teoría de Schumpeter (1934) quien fue pionero en la teoría del desarrollo económico y la creación de nuevos valores a través del proceso de cambio tecnológico e innovación, postulo al desarrollo tecnológico como un cambio continuo y un desequilibrio derivado de la innovación. Asimismo, identificó varias fuentes de innovación (y por lo tanto de creación de valor), incluyendo la introducción de nuevos bienes o nuevos métodos de producción, la creación de nuevos mercados, el descubrimiento de nuevas fuentes de suministro y la reorganización de las industrias.

En ese orden de ideas, se hace evidente el papel que tiene la innovación en la creación de valor de la empresa y la definición de la estrategia en panorama actual, por lo tanto, se hace necesario indagar acerca de como se ha desarrollado la producción científica en los últimos años, en que ámbitos temáticos se han desenvuelto dichos tópicos, cuáles son los países que mas han investigado la relación entre estrategia e innovación y quienes son los autores y revistas que más han publicado sobre el tema. Para tales fines se presenta en este capítulo un análisis bibliométrico entre la estrategia empresarial y la innovación.

2. Estrategia e Innovación.

2.1 Estrategia Empresarial.

Aunque todavía está en discusión y es un concepto que ha evolucionado desde su aparición, en términos generales, es posible definir la estrategia como la forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos, asimismo, como un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa (Fernández, 2012).

La elección de esta estrategia es considerada clave para la consecución de los objetivos al interior de las organizaciones y la consolidación de una diferenciación en el mercado, por lo tanto, la estrategia es un tema de interés para las organizaciones, pues permite el logro de ventajas competitivas (Martínez, Yarima, Ortega, Lozano, & Joaquín, 2017). Es en este contexto donde se relaciona la toma de decisiones, la innovación y la dirección estratégica, puesto que, la expresión concreta de los procesos de dirección estratégica está en la toma de decisiones: allí está la fuente de la ventaja competitiva(Rodríguez, 2006). Según Flórez Martínez & Sanchéz Torres (2018) la toma de decisiones uno de los procesos estratégicos claves al interior de las organizaciones, donde la literatura clásica la establece como un fenómeno penetrante, a través de las actividades y funciones gerenciales (Ebert, R., & Mitchell, 1975; Miller, D., & Starr, 1967; Simon, 1976, 1977).

Al tener presente los entornos dinámicos e inestables a los que están sometidos las organizaciones actualmente, resulta imprescindible contar con tácticas o procedimientos que les permitan a las empresas salir bien libradas ante estos cambios. Esta turbulencia del mercado se refiere a la tasa de cambio en la composición de los clientes y sus preferencias. En industrias donde la turbulencia del mercado es alta, las necesidades de los clientes parecen cambiar rápidamente, lo que obliga a las empresas a considerar la posibilidad de modificar continuamente sus productos y servicios para poder satisfacer dichas preferencias cambiantes de los clientes.(Andotra & Gupta, 2016).

En mercados caracterizados por altos grados de competitividad los clientes podrán elegir entre los productos y servicios de múltiples empresas y estas empresas se atacarán continuamente entre sí en una serie de dimensiones estratégicas diferentes (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990), en

ese orden de ideas, resulta necesario que las organizaciones cuenten con planteamientos o maniobras que permitan responder ante la competencia, es en este punto donde aparece las estrategias de las organizaciones como esa ruta de navegación que posibilite contender por los clientes en el mercado con los rivales, otorgando ventajas competitivas que permitan destacar por encima de los contrincantes, en otras palabras, toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. (Sierra Contreras, 2013).

Una estrategia empresarial proporciona la base teórica para que las empresas logren una ventaja competitiva con el fin de superar a sus competidores. Por ejemplo, la estrategia comercial de una empresa puede ayudarla a obtener una ventaja en términos de costos (en términos de altos niveles de productividad, buen poder de negociación, uso de tecnología mejorada en el proceso de producción, etc.) o una ventaja de diferenciación (al ofrecer características de valor agregado, calidad superior del producto, marca, etc.). (Hill, Schilling, & Jones, 2016; Porter, 2011; Shih, 2018).

No obstante, estas estrategias no pueden ser escogías al azar, si no deben ir encaminadas hacia los clientes, es decir, orientadas al mercado de tal manera que aseguren el éxito máximo para las organizaciones que las implementan.

Esta orientación al mercado es una de las áreas más estudiadas del marketing y una filosofía empresarial en la que la determinación y satisfacción de las necesidades de los clientes se considera la razón de un rendimiento financiero superior. (Andotra & Gupta, 2016). Por lo tanto, requiere toda la información disponible para poder ser efectiva, en otras palabras, la orientación al cliente y a la competencia incluye todas las actividades relacionadas con la adquisición de información sobre los compradores y competidores en el mercado objetivo y su difusión a través de la(s) empresa(s). (Narver & Slater, 1990). Es en este punto donde interviene la innovación como una herramienta para orientar a las organizaciones hacia dicho objetivo.

2.2 Innovación.

Si bien el concepto de innovación se ha definido de diferentes maneras en la administración, es básicamente sobre la introducción de algo nuevo (Kristinsson, Candi, & Sæmundsson, 2015), bien sea en el desarrollo de

procesos, productos o servicios que permitan la generación de valor al interior de las organizaciones.

En un entorno cada vez más turbulento y competitivo como se mencionó anteriomrnete, la innovación abierta podría ser fundamental para el éxito de la empresa, favoreciendo la flexibilidad organizacional y acelerando los procesos de innovación.(Biscotti, Mafrolla, Giudice, & D'Amico, 2018). En esta perspectiva, el poder para anticipar el futuro o minimizar los riesgos asociados con un negocio se puede entender como uno de los factores clave para la sostenibilidad de las organizaciones(Oliveira Junior, Borini, Bernardes, & Oliveira, 1990). Sin embargo, dentro de estos procesos de innovación existe un riesgo implícito en estos, pues que, aunque los nuevos productos abren nuevas oportunidades para las empresas, los riesgos sustanciales asociados a estos nuevos productos no deben ser ignorados. Muchas organizaciones se esfuerzan por cambiar sus productos, servicios o tecnología, pero con muy altas tasas de falla. Es obvio, por lo tanto, que los eruditos y los gerentes están muy interesados en conocer los factores que impactan en el éxito de actividades de innovación.(Chen & Chen, 2009).

Existen características tanto externas como internas que permiten que los procesos de innovación se den al interior de las organizaciones y permitan generar valor agregado que asegure el crecimiento o sobrevivencia de la empresa en el mercado. Entre las características externas se encuentra el establecimiento de redes de alianzas estratégica entre organizaciones de tal manera que esto permita la generación de innovación, en otras palabras, Salazar et al., (2016) por medio de un análisis de metadatos corroboraron las hipótesis planteada por la mayor parte de los estudios anteriores, sugiriendo que las redes y las alianzas de experiencia desempeña un papel importante en la generación de rentas de recursos de innovación a través de efectos indirectos. La implicación práctica es que las empresas necesitan involucrarse en redes y también desarrollar sólidas capacidades de gestión de alianzas para poder aumentar la contribución de recursos de innovación puede hacer a su desempeño.

En cuanto a las características internas y tomando en cuenta el poder de decisión que tienen los altos ejecutivos y su capacidad para favorecer estrategias mencionado en la sección anterior, los procesos de innovación al interior de las organizaciones deben ser impulsados en gran medida por sus directivos y la estrategias que estos adopten, de tal manera que se convierta en uno de los objetivos de la empresa, es decir, el liderazgo

de innovación visionario del director general y su definición de estrategia influye en rendimiento innovador de las pymes. Caridi-zahavi et al., (2016), indican que los Ceo's impulsan los procesos de innovación de manera importante, resaltando el papel de la visión y el comportamiento de liderazgo específico del que promulgan esa visión en tanto dan forma a un contexto sociopsicológico de conectividad propicio para la integración del conocimiento, mejorando así múltiples medidas de rendimiento de innovación de las pymes.

En síntesis, adoptar estrategias innovadoras no solo permite responder ante los cambios en las preferencias de los clientes, si no que se hace necesario encaminar las organizaciones hacia estrategias donde la innovación sea un objetivo, permitirá que estas organizaciones sobrevivan y puedan afrontar los panoramas turbulentos a los que se enfrentan actualmente.

3. Metodología.

La bibliometría es una sub disciplina de la cienciometría y proporciona información sobre los resultados del proceso investigador, su volumen, evolución, visibilidad y estructura. Así permiten valorar la actividad científica, y el impacto tanto de la investigación como de las fuentes, (Escorcia, 2008). En ese orden de ideas se pretende realizar un estudio bibliométrico relacionando la estrategia empresarial con la Innovación en el entorno organizacional, para tal fin se realizó una investigación bibliométrica utilizando las bases de datos Web of Science, el 4 de junio de 2019.

De manera específica, el presente estudio se organizó en los siguientes pasos, en primera instancia, se inició con una revisión de la literatura, es decir, una investigación sobre artículos científicos en relación la literatura de la estrategia y la innovación en el ámbito empresarial utilizando la información científica en el portal Web of Science. Algunas de estas referencias se seleccionaron para realizar la una somera revisión de la literatura que permitió desarrollar la sección inicial. Posteriormente se realizó una encuesta bibliométrica siguiendo los siguientes pasos, filtros de búsqueda; análisis del origen y tipo de los artículos; análisis áreas de investigación; identificación de las organizaciones con más publicaciones; identificación de los autores con más publicaciones e identificación de los autores con más citaciones.

4. Encuesta Bibliométrica.

4.1 Filtros de búsqueda.

La base de datos científica Web of Science arrojo 891,059 registros con la búsqueda "Strategy" y 165,015 resultados con "Innovation". Puesto que el objetivo principal del presente estudio es verificar la relación en conjunto entre la estrategia y la innovación en el ámbito empresarial desde una perspectiva bibliométrica, se refino la búsqueda usando el algoritmo de indagación con los términos "Strategy" (agregando el booleano) AND "Innovation" que obtuvo 15.550 resultados, sin embargo, se realizó un filtro de solo artículos científicos relacionadas con la literatura de gestión arrojando 11,652 registros, eliminando otras publicaciones como material editorial, capítulos de libros, reseña de libros, conferencias, resúmenes de reuniones entre otras.

Como se puede observar en la figura 1, la temática en conjunto ha sido estudiada desde el año 2000 en la mencionada plataforma científica, adicionalmente cabe resaltar que, a partir del año 2014, los estudios en donde se relacionan las temáticas en mención han ido aumentando gradualmente, sobre todo, durante los últimos 5 años, donde la producción de artículos científicos respecto la estrategia empresarial y la innovación se ha incrementado de forma considerable. Este hecho no es demasiado sorpresivo, dado que cada vez tanto los estudioso en la literatura de gestión como los gerentes y sus equipos directivos se encuentran cada vez mas interesados en desarrollar como estrategia fundamental de las organizaciones la innovación, dado que es una herramienta útil que permite la supervivencia de las compañías en entornos turbulentos como los actuales, tal y como se concluyo en la somera revisión literaria realizada en la sección anterior.

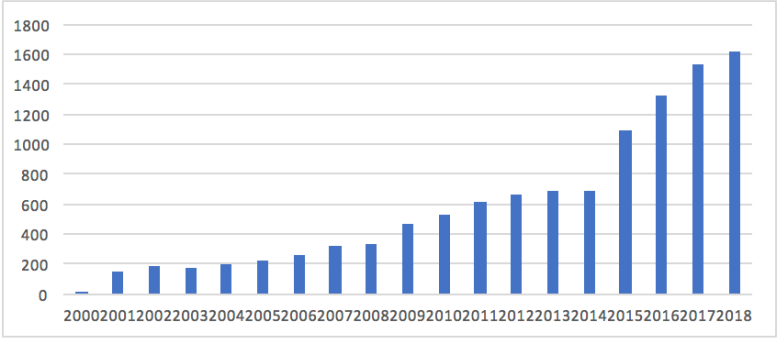


Figura 1. Artículos Analizados por Año

4.2 Análisis de Origen.

Como se puede observar en la figura 2, el país que más ha estudiado la temática relacionada con la estrategia empresarial y la innovación es Estados Unidos presentando un total de 2970 registros en este aspecto, seguido de Reino Unido con 1311 y en tercera posición China con 1165, el resto de los países aparece en la tabla 1. De esta información es posible concluir que en dichos países la literatura de estrategia relacionada con innovación llama la atención en gran medida para sus autores y no sorprende en el sentido que son precisamente estos países quienes ocupan los rankings más importantes en innovación.

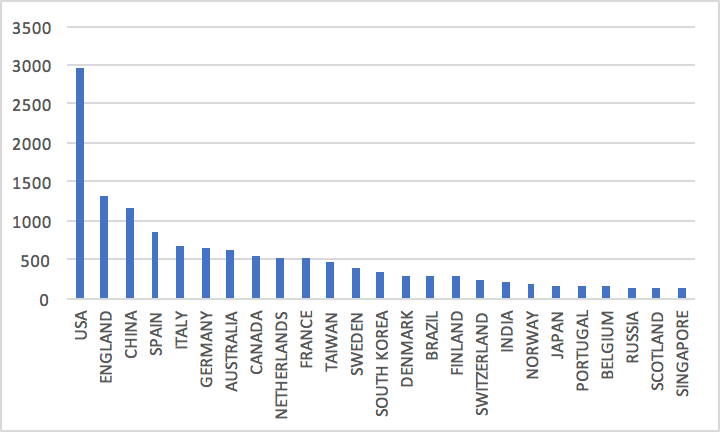


Figura 2. País de Origen

Tabla 1. Países de Origen.

Usa	2970
England	1311
China	1165
Spain	850
Italy	665
Germany	649
Australia	625
Canada	545
Netherlands	528
France	517
Taiwan	458
Sweden	381
South Korea	347

Denmark	301
Brazil	299
Finland	298
Switzerland	238
India	216
Norway	197
Japan	175
Portugal	169
Belgium	166
Russia	144
Scotland	143
Singapore	127

4.3 Análisis por Categorías temáticas.

De los 11,652 registros usados para el presente trabajo bibliométrico según las clases designadas por la plataforma científica Web Of Science, en la búsqueda realizada respecto a la Estrategia y la Innovación empresarial, la categoría temática que aparece con más frecuencia en la mencionada búsqueda es Gestión con 4.589 registros, seguido de Negocios con 3,233 ítems, posteriormente aparece la categoría conocida como Economía con 1,121 elementos, seguidamente, Ingeniera Industrial con 867 resultados, el resto de categorías con menores apariciones aparecen en la tabla 3.

Tabla 2. Categorías según la plataforma científica Scopus

Gestión	4.589
Negocios	3.223
Economía	1.121
Ingeniería Industrial	867
Ciencia De La Gestión De La Investigación De Operaciones	795
Estudios Ambientales	622
Ciencias Ambientales	530
Ciencias De La Información Ciencias Bibliotecarias	445
Tecnología Científica Sostenible Verde	419
Planificación Urbana Regional	395
Ingeniería Multidisciplinar	305
Investigación Educativa En Educación	284
Ciencias Multidisciplinarias	283

Sistemas Informáticos De Información	269
Ingeniería De Fabricación	259
Geografía	220
Financiación Empresarial	191
Aplicaciones Interdisciplinarias De La Informática	186
Ingeniería Medioambiental	184
Administración Pública	171
Servicios De Ciencias De La Salud	150
Ciencias Sociales Interdisciplinarias	150
Estudios Urbanos	150
Combustibles Energéticos	138
Estudios De Desarrollo	136

4.4 Identificación de las organizaciones con más publicaciones.

Las organizaciones o entidades de educación superior que más han publicado respecto a la temática propuesta se pueden observar en la tabla 3.

Tabla 3. Organizaciones con más publicaciones.

1. University Of London (Inglaterra)	183
2. University Of California System (USA)	172
3. Pennsylvania Commonwealth System Of Higher Education Pcshe (USA)	131
4. University Of North Carolina (USA)	120
5. University Of Cambridge (Inglaterra)	116

4.5 Identificación de Revistas científicas que más han publicado sobre la temática.

Las revistas científicas anexadas en Web Of Science que más han publicado acerca de la temática de la estrategia y la innovación empresarial pueden ser observadas en la siguiente tabla. Cabe agregar que las revistas están muy cercanas unas de otras, del primer al quinto puesto solo hay una diferencia de 35 publicaciones.

Tabla 4. Revistas científicas con más publicaciones en la temática.

International Journal Of Technology Management (ISSN online: 1741-5276; ISSN print: 0267-5730.	186
Sustainability (ISSN: 2071-1050)	180
Technological Forecasting And Social Change (ISSN: 0040-1625)	180
Research Policy (ISSN: 0048-7333)	166
Technology Analysis Strategic Management (ISSN: 09537325)	164
Technovation (ISSN: 0166-4972)	155
Journal Of Product Innovation Management (Online ISSN:1540-5885)	151

4.6 Identificación De Autores Con más publicaciones.

Los autores que más han tenido relevancia con mayor número de publicaciones de la temática de la estrategia empresarial y la innovación pueden ser observados en la tabla 5 al igual que su índice H.

Tabla 5. Autores con más publicaciones.

Autores	Afiliación	Índice H	Número De publicaciones
Li, Haiyang	Jones Graduate School of Business, Rice University	23	27
Liu Yu	Illinois Institute of Technology	10	23
Chen J	Queens College	67	20
Kim J	Boston University	127	20
Zhang Y	University of Michigan	57	20

4.8 Identificación de autores con más citaciones.

En la tabla 6 aparecen los autores con más citaciones en las temáticas relacionadas en WOS y por lo tanto tienen mayor relevancia en términos de bibliografía referenciada.

Tabla 6. Veces citado en Web of Science.

Veces citado en WOS	Numero de citas
Laursen, K., Salter, A	1,989
Amit, R. Zott, C	1.475
Teece, David J.	1,448
He, ZL; Wong, PK	1,203
Carlile, PR	1.009

De acuerdo con lo establecido en la plataforma científica WOS, el artículo con más relevancia en el número de veces referenciado en la temática en estudio en su conjunto, tiene implicaciones en el área de la estrategia y la toma de decisiones en el aspecto de la apertura a la innovación y papel de estas en el rendimiento de la innovación entre las empresas manufactureras del Reino Unido, desarrollado por Laursen & Salter, (2006), en el cual expresan que una parte central del proceso de innovación se refiere a la forma en que las empresas organizan la búsqueda de nuevas ideas con potencial comercial. Estos nuevos modelos de innovación han sugerido que muchas empresas innovadoras han cambiado la forma en que buscan nuevas ideas, adoptando estrategias de búsqueda abierta que implican el uso de una amplia gama de actores y fuentes externas para ayudarles a lograr y mantener la innovación. En ese marco los autores utilizan una muestra a gran escala de empresas industriales, vinculando la estrategia de búsqueda con el rendimiento innovador, encontrando que la búsqueda amplia y profunda es curvilínea (tomando una forma de U invertida) relacionada con el rendimiento.

Por otra parte, respecto a la temática de Creación De Valor En El Comercio Electrónico, Amit & Zott, (2001) exploraron los fundamentos teóricos de la creación de valor en el negocio electrónico examinando cómo crean valor a empresas electrónicas estadounidenses y europeas que se han convertido recientemente en empresas que cotizan en bolsa. Estos autores observaron que en el comercio electrónico se puede crear nuevo valor por las formas en que se habilitan las transacciones. Basados en los datos obtenidos de los análisis de casos de estudio y en la teoría recibida sobre el emprendimiento y la gestión estratégica, desarrollaron un modelo de las fuentes de creación de valor. Los resultados de dicho modelo sugieren que el potencial de creación de valor de los negocios electrónicos depende de cuatro dimensiones interdependientes, a saber: eficiencia, complementariedad, dependencia y novedad, lo que constituye una estrategia interesante en el campo de la innovación.

En lo relacionado con Modelos de Negocio, Estrategia de Negocio e Innovación Teece (2010), aporta que cada vez que se establece una empresa comercial, emplea explícita o implícitamente un modelo de negocio particular que describe el diseño o la arquitectura de los mecanismos de creación, entrega y captura de valor que emplea lo cual esta evidentemente relacionada con la temática en estudio, la esencia de un modelo de negocio consiste en definir la manera en que la empresa entrega valor a los clientes, seduce a los clientes para que paguen por valor, y convierte esos pagos en ganancias Con el propósito de este de comprender la importancia de los modelos de negocio y explorar sus conexiones con la estrategia empresarial, la gestión de la innovación y la teoría económica.

En un ambiente mas relacionado con la Innovación en el marco de la Exploración y la Explotación en una prueba empírica de la hipótesis de la ambidexteridad, He & Wong, (2004) rescatan que si bien la exploración y la explotación representan dos enfoques fundamentalmente diferentes del aprendizaje organizacional, la literatura reciente ha indicado cada vez más la necesidad de que las empresas logren un equilibrio entre ambos, considerando como estrategia principal este resultado. Esta visión equilibrada está integrada en el concepto de organizaciones ambidiestras. Sin embargo, hay pocas pruebas directas del efecto positivo de la ambidexteridad sobre el rendimiento de la empresa, por lo tanto, los autores pretendieron poner a prueba la hipótesis de la ambidexteridad examinando cómo la exploración y la explotación pueden influir conjuntamente en el rendimiento de las empresas en el contexto de su enfoque de la innovación tecnológica. Basándose en una muestra de 206 empresas manufactureras, encontraron evidencia consistente con la hipótesis de ambidexteridad al mostrar que la interacción entre las estrategias de innovación exploratoria y explotadora está positivamente relacionada con la tasa de crecimiento de las ventas, y el desequilibrio relativo entre las estrategias de innovación exploratoria y explotadora está negativamente relacionado con la tasa de crecimiento de las ventas.

Siguiendo la línea temática anterior y en el campo de la transferencia, traducción y transformación en un marco integrador para la gestión del conocimiento, Carlile (2004) examina la gestión del conocimiento a través de las fronteras en entornos en los que se desea innovar. La innovación es un contexto útil porque nos permite explorar las consecuencias negativas de la naturaleza dependiente del camino del conocimiento. Se desarrolla un marco que describe tres límites progresivamente complejos -sintácticos, semánticos y pragmáticos- y tres procesos progresivamente complejos -transferencia,

traducción y transformación. El marco se utiliza para especificar los desajustes prácticos y políticos que se producen cuando se desea innovar y cómo se relaciona esto con el conocimiento común que los actores utilizan para compartir y evaluar el conocimiento específico de cada uno de los campos.

5 . Brechas en la estrategia empresarial y la innovacion.

Después de la realización del respectivo análisis a los referentes literarios inmersos en la temática de los la estrategia y la innovación en conjunto al interior de la plataforma científica WOS, se dilucidaron estudios empíricos y teóricos en diversas temáticas como innovación, estrategia empresarial, toma de decisiones, estructura empresarial, entre otros.

Sin embargo, dichos registros científicos poseen limitantes en apartados físicos, conceptuales y teóricos, presentando discusiones en las cuales se plantean tópicos y enfoques que no pudieron ser aproximados y que posibilitan la elaboración de nuevas investigaciones que permitan abordar dichos faltantes, es decir, estos estudios presentan brechas de investigación que serán expuestos a continuación.

En lo relacionado con la creación de valor para nuevas compañías del comercio electrónico, los autores realizaron un intento por comprender los problemas estratégicos a los que se enfrenta el negocio electrónico en el contexto emergente de Internet, donde se evidencio que la innovación ocupo un eje central, sin embargo, este estudio dejo algunas preguntas interesante en ese sentido, por ejemplo, ¿Cuáles son las fuentes de ventaja competitiva en los mercados en línea frente a los mercados fuera de línea? y ¿Siguen siendo relevantes en el nuevo mundo del comercio electrónico las perspectivas y herramientas estratégicas que se formularon sobre la base de un panorama competitivo habitado por empresas fuera de línea?. Dicho artículo científico sugiere que el surgimiento de los mercados virtuales abre nuevas fuentes de innovación (por ejemplo, la innovación de modelos de negocios) que pueden requerir un cambio paralelo en el pensamiento estratégico hacia estrategias más integradoras, dinámicas, adaptativas y empresariales.

Una de las brechas mas relevantes en cuanto a temáticas que aun faltan por abordar en el ámbito de la estrategia empresarial y la innovación esta relacionada con la elección de dicha estrategia dependiendo de la posición de las empresas y su nicho de mercado, es decir, comprobar como hipótesis si una empresa dominante en el mercado es también las más innovadora y en

que ámbitos económicos es así y en cuales no, es decir, destacar el papel de la innovación en el liderazgo corporativo de una manera más profunda.

Finalmente existen dudas acerca de como se presenta la innovación cuando las estrategias empresariales de las organizaciones van por un camino opuesto, es decir, cuando la innovación no es la estrategia principal de la compañía, ¿Qué sucede con el liderazgo de la empresa o su posicionamiento?

6. Conclusiones.

Posteriormente al abordaje de las temáticas principales en torno la estrategia empresarial y la interrelación con la innovación, sumado a la encuesta bibliométrica que dictamino el panorama científico de estas temáticas es posible realizar un análisis final con los hallazgos realizados anteriormente.

Tomando en consideración que, tanto la temática de la estrategia empresarial como la innovación, han sido ampliamente exploradas al momento de realizar una búsqueda en la plataforma científica WOS, se utilizó como filtro ambos términos, y con el fin de refinar la búsqueda y obtener registros específicos y estrechamente relacionados se descartaron documentos que no fueran artículos científicos dejando como resultado final 11.652 registros. Asimismo, al analizar la producción de esta temática en conjunto en el periodo de tiempo es posible concluir que, aunque se han venido presentando avances en estos tópicos continuamente y de manera sostenida desde el año 2000, durante los últimos cuatro años y específicamente en los años 2017 y 2018, se ha incrementado la realización de trabajos científicos relacionados. Esto podría indicar que cada vez más se muestra interés en esta temática y a día de hoy resulta imprescindible.

En el ámbito de los análisis por categorías es posible afirmar que, estrategia empresarial e innovación se encuentran inmersas en categorías como negocios, gestión y economía entre otros.

Entre las principales contribuciones que realiza el presente capitulo para el lector, la comunidad académica y empresarial, se logró dilucidar la relación entre la estrategia empresarial y la innovación verificando en la literatura como estos tópicos han sido abordados en su conjunto, asimismo, por medio de una encuesta bibliométrica fue posible generar información estadística sobre cuanto se ha discutido sobre las temáticas en su conjunto y su interrelación

posibilitando la realización de un panorama general que permite explorar como ambas problemáticas se encuentran conectadas, lo cual permite que futuros trabajos e indagaciones científicas puedan abordan ambas temáticas con mayor fluidez. Finalmente, los hallazgos encontrados respecto a las limitaciones y carencias temáticas en estudios analizados constituyen una senda en la cual es posible encaminar futuras investigaciones científicas.

Referencias

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal,* 22(6–7), 493–520. https://doi.org/10.1002/smj.187

Andotra, N., & Gupta, R. (2016). Impact of environmental turbulence on market orientation–business performance relationship in SSIs. *Global Business Review,* 17(4), 806–820. https://doi.org/10.1177/0972150916645679

Biscotti, A. M., Mafrolla, E., Giudice, M. Del, & D'Amico, E. (2018). CEO turnover and the new leader propensity to open innovation: Agency-resource dependence view and social identity perspective. *Management Decision.* https://doi.org/10.1108/MD-04-2017-0392

Caridi-zahavi, O., Carmeli, A., & Arazy, O. (2016). The Influence of CEOs ' Visionary Innovation Leadership on the Performance of High-Technology Ventures : The Mediating Roles of Connectivity and Knowledge Integration *, 33(3), 356–376. https://doi.org/10.1111/jpim.12275

Carlile, P. R. (2004). Transferring, Translating, and Transforming: An Integrative Framework for Managing Knowledge Across Boundaries. *Organization Science,* 15(5), 555–568. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0094

Chen, Y.-S., & Chen, C.-C. (2009). A model of factors moderating the relationship between new product development and company performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal,* 37(8), 1043–1049. https://doi.org/10.2224/sbp.2009.37.8.1043

Ebert, R., & Mitchell, T. (1975). *No TitleOrganizational decision processes: Concepts & analysis* (Crane, Rus). Nueva York.

Escorcia, T. A. (2008). *El análisis bibliométrico como herramienta para el seguimiento de publicaciones científicas, tesis y trabajos de grado [tesis]. Pontificia Universidad Javeriana. Director.*

Fernández, A. (2012). Conceptos de estrategia empresarial. *Eoi,* 1, 29. Retrieved from http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/

Flórez-Martínez, D.-H., Sánchez-Torres, J.-M., & Sanchéz-Torres, J.-M. (2018). Toma de decisiones basada en conocimiento en organizaciones de I+D+i, identificación

de la brecha de investigación. *Espacios,* 39(19).

He, Z.-L., & Wong, P.-K. (2004). Exploration vs. Exploitation: An Empirical Test of the Ambidexterity Hypothesis. *Organization Science,* 15(4), 481–494. https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078

Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2016). *Strategic Management: An Integrated Approach: Theory & Cases.*

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing,* 54(2), 1. https://doi.org/10.2307/1251866

Kristinsson, K., Candi, M., & Sæmundsson, R. J. (2015). The Relationship between Founder Team Diversity and Logic. *Long Range Planning.* https://doi.org/10.1016/j.lrp.2015.12.013

Laursen, K., & Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal,* 27(2), 131–150. https://doi.org/10.1002/smj.507

Martínez, M., Yarima, L., Ortega, V., Lozano, M., & Joaquín, J. (2017). Estrategia organizacional y adopción de prácticas saludables en la región caribe de Colombia * Organizational strategy and adoption of healthy practices in the.

Miller, D., & Starr, M. (1967). *The structure of human decisions.* (Prentice H). Englewood, NJ.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing.* Retrieved from http://www.jstor.org/stable/1251757%5Cnfile:///C:/Users/kzzwcy.NOTTINGHAM/Dropbox/Woon Chin's Masters/Semester 1/Marketing Management/notes/session1/session1 (4).pdf

Oliveira Junior, A. B. de, Borini, F. M., Bernardes, R. C., & Oliveira, M. J. de. (1990). Impact of Entrepreneurial Orientation on Strategic Alliances and the Role of Top Management. *Revista de Administração de Empresas,* 56(3), 315–329. https://doi.org/10.1590/S0034-759020160305

Porter, M. (2011). *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior*

Performance (Free Press). New York, NY, USA.

Rodríguez, E. (2006). El proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades públicas. *Calidad En La Educación,* 47–63. Retrieved from http://dialnet.unirioja.es//servlet/extart?codigo=2060365%5Cnhttp://dialnet.unirioja.es//servlet/articulo?codigo=2060365&orden=76037&info=link

Salazar, A., Hurtado Gonzalez, J. M., Duysters, G., Sabidussi, A., & Allen, M. (2016). The value for innovation of inter-firm networks and forming alliances: A meta-analytic model of indirect effects. *Computers in Human Behavior,* 64, 285–298. https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.05.073

Shih, T. Y. (2018). Determinants of enterprises radical innovation and performance: Insights into strategic orientation of cultural and creative enterprises. *Sustainability (Switzerland),* 10(6). https://doi.org/10.3390/su10061871

Sierra Contreras, R. E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica The concept of strategy as a basis for strategic planning. *Pensamiento & Gestión,* 35(julio-diciembre), 152–181. Retrieved from http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf

Simon, H. (1976). *Administrative behavior: A study of decision-making process in administrative.* (The Free P). Nueva York.

Simon, H. (1977). *The New Science of Management Decision* (Prentice H). New Jersey.

Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning,* 43(2–3), 172–194. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003

TIPOLOGÍAS ESTRATÉGICAS, EQUIPOS DE LA ALTA DIRECCIÓN (EAD), TOP MANAGEMENT TEAM (TMT) Y LA CAPACIDAD DE ABSORCIÓN

Jorge Del-Río-Cortina*

* Estudiante Programa Doctorado Administración. Universidad del Norte

Introduction

Tomando en consideración los entornos dinámicos a los cuales se ve enfrentado las organizaciones hoy en día, como el incremento de las interdependencias (globalización), del uso de tecnologías muy variadas, del carácter distribuido y complejo del trabajo y, en general, de la incertidumbre e impredecibilidad de los escenarios económicos, políticos, financieros y empresariales (Alcover, Rico, & Gil, 2011), es evidente que la adopción de la estrategia adecuada para responder efectivamente ante dicho ambiente dinámico es un factor fundamental para garantizar la supervivencia de la organización, en otras palabras, en entornos modernos, dinámicos y competitivos, la gestión estratégica es más vital que nunca para las empresas.(Bao, 2015)

De igual forma, la elección de esta estrategia es considerada clave para la consecución de los objetivos al interior de las organizaciones y la consolidación de una diferenciación en el mercado, por lo tanto, la estrategia es un tema de interés para las organizaciones, pues permite el logro de ventajas competitivas .(Martínez, Yarima, Ortega, Lozano, & Joaquín, 2017). Es en este contexto donde se relaciona la toma de decisiones y la dirección estratégica, puesto que, la expresión concreta de los procesos de dirección estratégica está en la toma de decisiones: allí está la fuente de la ventaja competitiva.(Rodríguez, 2006). Según Flórez Martínez & SanchézTorres (2018) la toma de decisiones uno de los procesos estratégicos claves al interior de las organizaciones, donde la literatura clásica la establece como un fenómeno penetrante, a través de las actividades y funciones gerenciales (Ebert, R., & Mitchell, 1975; Miller, D., & Starr, 1967; Simon, 1976, 1977).

En ese orden de ideas, los Equipos de Alta Dirección (EAD) o Top Management Team (TMT) juegan un papel fundamental en la elección y adopción de estrategias en las organizaciones al tomar en consideración el referente teórico conocido como Upper Echelons o Escalón Superior. La teoría de los escalones superiores o Upper Echelon propuesta por Hambrick & Mason (1984), afirma que los directivos son un reflejo de la organización, por consiguiente, las estrategias que adoptan las organizaciones son una reverberación de las adoptadas por los TMT. En ese sentido, resulta interesante indagar como los TMT toman decisiones respecto a las estrategias que debe adoptar la compañía para mantener su supervivencia en los entornos turbulentos anteriormente mencionados.

Ante este panorama anteriormente descrito, la capacidad de absorción

definida como la capacidad de reconocer, asimilar y aplicar conocimiento externo valioso para fines comerciales (Cohen & Levinthal, 1990), se pretende estudiar como una variable moderadora que posibilita a los TMT a tomar decisiones estratégicas que les permita mantener su posición en el mercado.

Basados en los aportes mas significativos realizados a la literatura de la estrategia en relación con los TMT y la capacidad de absorción en el nivel empresarial, el presente trabajo busca proponer una clasificación característica al exponer sus propias tipologías estratégicas. Estas categorías, tipos o modelos de estrategia usados para clasificar los aportes teóricos en esta materia, serán particularmente catalogados por medio de sus características generales semejantes o corrientes similares de pensamiento que presente cada autor y comparta referentes conceptuales con otro, además del orden cronologico. Por ejemplo, la primera tipología presentada serán los clásicos, compuestos por Chandler (1962), Ansoff (1965) y Andrews (1971), dicha denominación obedece a que fueron de los primeros autores en dilucidar y teorizar las corrientes administrativas en el campo de la estrategia, planteando conceptos como; el ambiente externo de las empresas con condiciones negativas (amenazas) y positivas (oportunidades); el establecimiento de metas y una razón de ser o misión de la empresa; análisis de la situación; y la proyección de recursos, desde este hito es donde se comienza a tratar de forma concomitante las estrategias empresariales abordadas en el futuro.

En segunda instancia se presenta la tipología estratégica evolucionista, la cual agrupa a teóricos como Miles & Snow (1978) y Porter (1980). Este grupo lo constituyen autores que basados en postulados clásicos de las estrategias en el entorno empresarial anteriormente establecidos, expusieron la influencia del contexto de la empresa para adoptar las estrategias a seguir, recurriendo a una analogía, al igual que Charles Darwin en su libro "El origen de las especies" (1859), en donde se planteo que el animal mas fuerte o que se adapte mejor a las condiciones que brinda el medio ambiente en el que está inmerso, será el espécimen que sobreviva o que tendrá mayor éxito en su hábitat, análogamente, Miles & Snow y Porter proponen que aquellas empresas que logren adaptar sus estrategias corporativas a las condiciones dinámicas de los mercados actuales, serán aquellas que sobrevivirán o serán las mas exitosas, en ese sentido, aquellas empresas que sean como el oso de agua o tardígrado, un animal microscópico cuya singular evolución lo consagro como el ser vivo más resistente a condiciones extremas, serán

aquellas que no desparecerán a pesar de las condiciones turbulentas planteadas al inicio.

En tercer lugar, se expone la tipología planificadora donde se establecen autores como Kotter (1992) y Mintzberg (1988) planteando que más allá de adaptarse a las condiciones cambiantes propuestas por la anterior tipología, las empresas requieren planes estratégicos que les permitan, después de realizar un diagnóstico interno y externo, responder a las necesidades encontradas de forma planeada y consciente.

Sobre la base de los constructos temáticos anteriormente plasmados, es necesario esclarecer la óptica en la cual se enfocarán dichos tópicos, tal visión corresponde en el presente trabajo a las cuatro dimensiones filosóficas propuestas por Reneé Berdarnd en 1996, es decir, se abordarán las materias en cuestión desde una perspectiva ontológica, axiológica, epistemológica y praxeológica.

Desde la dimensión ontológica, se pretende definir el ser en general, las propiedades y la naturaleza de la estrategia y su relación con los TMT y la capacidad de absorción en el ámbito empresarial, es decir, se conceptualizara cada uno de los ítems anteriormente mencionados, cuales son las propiedades de la estrategia que atañen a los equipos de alta dirección y como la capacidad de absorción funge como variable moderadora entre estos, también se indagara sobre el origen y los argumentos por los cuales los autores comenzaron a tratar dichas temáticas, bajo que leyes o parámetros funcionan y si las estrategias son de naturaleza cambiante de acuerdo con el TMT o son estáticas en relación con la capacidad de absorción en el escalón superior, finalmente, desde el punto de vista ontológico se procura relacionar las estrategias, los TMT y la capacidad de absorción.

Por parte de la dimensión axiológica, se aspira a destacar el valor de la estrategia en los TMT haciendo énfasis en la valía de la capacidad de absorción en la adopción de estrategias, resaltando el valor de estas preposiciones para el contexto académico y empresarial, asimismo, se busca destacar la importancia de estas variables en los campos teóricos y prácticos dilucidando las razones por las cuales la adopción de las estrategias, el TMT y la capacidad de absorción son tan significativos hoy en día, es decir, de donde proviene el valor de estas en el mundo empresarial actual y finalmente responder una cuestión fundamental en ese sentido ¿ Vale la pena implementar decisiones estratégicas por parte de la alta dirección

tomando en cuenta la capacidad de absorción de dicho equipo al interior de las organizaciones?

En la dimensión epistemológica, se indaga la posibilidad de dilucidar los criterios que justifican las temáticas planteadas develando sus verdades, objetividad y realidad para el ambiente académico y empresarial, en otras palabras, se pretende validar los constructos conceptuales, los criterios utilizados para las definiciones y las metodologías involucradas en la toma de decisiones estratégicas por parte del TMT y la veracidad de la capacidad de absorción como variable mediadora.

Finalizando con la dimensión praxeológica el presente estudio intenta dilucidar cuales son los axiomas que rigen la estrategia, enfocado en cuál es la estructura lógica que permite a los directivos tomar decisiones estratégicas en base a un axioma, postulado o planteamiento verídico planteado y como la capacidad de absorción influye en la toma de dichas decisiones.

Otra acotación necesaria en términos del abordaje las cuatro dimensiones anteriormente planteadas es que estos componentes no se pueden aproximar por separado, es decir, no se puede conocer el axioma de la estrategia en relación con los TMT y la capacidad de absorción sin dilucidar sus componentes, ni dimensionar su valor sin recurrir a su validación conceptual, dado que todo pertenece a una misma realidad, esto es, que cada dimensión se encuentra en una interacción armoniosa con la otra, cada una se complementa con su semejante y aunque en principio cada una de las dimensiones presenta características disimiles, también convergen en un mismo punto, haciendo que cada una está condicionada por la presencia de la otra.

El presente capitulo de libro se divide en cuatro secciones, la primera es esta introducción donde se definieron las cuatros dimensiones necesarias para abordar la temática en estudio, seguidamente, se presentaran las tipologías estratégicas desde la óptica de las cuatro dimensiones filosóficas anteriormente plasmadas, posteriormente, se establecerán los conceptos de TMT y las teorías de Escalones superior y Lógica dominante para aproximarlas a las tipologías propuestas, luego se definirá y denotaran algunos estudios empíricos que enfatizan en la capacidad de absorción como variable clave para que los equipos de alta dirección adopten estrategias empresariales y finalmente se realizaran conclusiones, discusiones y se establecerán brechas investigativas para que futuros trabajos continúen con

la senda de conocimiento propuesta.

2. Tipologías estratégicas.

Desde que la estrategia apareció en el ámbito empresarial y teórico, ha recibido múltiples aportes que le han conferido una importancia fundamental para los administradores de empresas, eruditos en la temática y gerentes de grandes compañías en la actualidad, estas contribuciones inician planteando el marco conceptual de la estrategia, seguido por las condiciones necesarias para que esta pueda presentarse y finalizando con las acciones o decisiones necesarias para ponerlas en práctica. En el presente apartado se abordarán las tipologías estratégicas de acuerdo con lo planteado anteriormente.

Los autores que serán parte del presente trabajo son Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews (1971), Miles & Snow (1978), Porter (1980), Mintzberg (1988) y Kotler (1992), los cuales se puede observar un resumen de sus aportes en la tabla 1.

Tabla 1. Tipologías estratégicas.

Tipología	Autor	Postulado	Metodología	Resultados	
Clásica	Chandler (1962)	La estrategia es componente que establece los fines elementales de una organización en el largo plazo, de igual manera, la elección de un paquete de medidas de acciones y la distribución de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos.	Recorrido histórico por los principales hitos empresariales de organizaciones en Estados Unidos y el caso específico de cuatro firmas influyentes tanto en su época como actualmente.	Definición de estructura y estrategia, estructura multidivisional. Decisiones estratégicas. decisiones tácticas y decisiones emprendedoras	
	Ansoff (1965)	La estrategia es un conjunto de acciones lógicas entre la naturaleza de la empresa y los productos o bienes y servicios ofrecidos en su mercado, es decir, que la estrategia permite articular las actividades productivas de la empresa acorde con los requerimientos del mercado	- Ámbito producto-mercado, -Vector crecimiento -Ventajas competitivas, -la sinergia vista como la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad.(Cordero, 2011)	La estrategia es un concepto que resulta útil para percibir los modelos subyacentes de actividad de gestión resultando ventajoso para ofrecer una ruta de navegación respecto a la transformación de la empresa, sin embargo, es un concepto sintético o nada explícito en el sentido de que las estrategias atribuibles a las organizaciones no son con frecuencia percibidas y evidentes por los equipos de alta dirección que las persiguen	
	Andrews (1971)	Esquema que permite interpretar algunas decisiones gerenciales a la luz de estos componentes determinantes y permiten dilucidar los argumentos que justifican alguna decisión radical dentro de la firma.	Factores determinantes de la estrategia al analizar las oportunidades, amenazas, debilidades, valores y responsabilidades inmersas en su entorno	-Precedente en términos de dirección general, alta dirección y la dirección de empresas -La estructura de la organización este preparada para las necesidades de la formulación y ejecución de estrategias, esto se logra con una buena subdivisión de funciones, coherencia en las responsabilidades y un liderazgo que permita comunicación entre los departamentos funcionales	
Evolucionista	Miles & Snow (1978)	Catalogar a las empresas de acuerdo con las estrategias que utilizan	- Adaptación sistemática a su entorno - Existen cuatro orientaciones estratégicas dentro de cada industria - Los resultados de las organizaciones dependen en gran medida de la estrategia	Prospectiva	La organización esta en constantemente monitoreando su entrono en búsqueda de nuevos productos. Por lo tanto, se propone liderar el sector en términos de nuevos productos y servicios. La organización responde oportunamente a las primeras señales del mercado en entorns turbulentos. sobre nuevas necesidades y oportunidades.

				Defensiva	La organización actúa intentando mantener o defender su posición de mercado y generalmente estas organizaciones no están a la expectativa del desarrollo de nuevos productos, servicios o mercados. Tiende a ignorar cambios que sean directos a su mercado.
				Analizadora	Actúa en modo prospectivo y defensivo, estando a la expectativa de nuevos productos o mercados tendiendo a imitar a las empresas prospectivas
				Reactiva	Organizaciones que no presentan una estrategia definida, están a la deriva en los mercados con muy poca capacidad de reacción.
	Porter (1980).	Estrategia corporativa en base a las ventajas competitivas que pueda tener una organización en su entorno, es decir, que las estrategias están definidas por como adquirir o perpetuar una ventaja competitiva dentro del mercado.	Conceptos relacionados con la curva de experiencia como establecer el costo más bajo posible, diferenciar el producto y enfocarse específicamente en un sector en concreto, quedándose con el volumen más alto de ventas, manteniendo cualidades como la calidad, el servicio, reducción de costes con economías de escala, rígidos controles de precios y costos variables.	Líder en costos	Coste global inferior al de los competidores. Se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable.
				Diferenciación	Productos con clara diferencias de sus competidores, que se destaquen y con gran aceptabilidad en los clientes.
				Enfoque: coste y diferenciación.	Estrategia de diferenciación y costes enfocado en una sección de mercado especifica.
Planificadora	Mintzberg (1988)			Indiferenciación	Empresas que no tienen ningún factor que le permita diferenciación o que copian intencionadamente a sus competidores.
				Diferenciación en imagen	Agresivas campañas publicitarias que diferencian a los productos de la competencia.
				Diferenciación en calidad	Características especiales apreciadas altamente por los clientes.
				Diferenciación en diseño	Nuevos producto o servicios innovadores

				Diferenciación en precio	Estructura de costes bajos que permite destacar
				Diferenciación en soporte	La empresa crea un grupo de productos complementarios a los principales, con el fin de ofrecer una atención a sus clientes más amplia.
	Kotler (1992)	Desarrollo de una estrategia que le permita a la empresa competir tomando como base una valoración realista de las relaciones existentes en mercado y definir una ruta de navegación para alcanzar esas metas.	evaluar la estrategia de las empresas en base a que posición ocupa en el mercado y a encaminar acciones para cambiar esa posición (en caso de que esa sea su meta),	Líder	Posición dominante, cuota del mercado superior
				Retador	Objetivo de ser el líder del mercado, tácticas ofensivas y sagaces
				Seguidor	Coexistencia pacifica con el líder con una pequeña cuota de mercado
				Especialista	Enfocado en un nicho de mercado concreto donde otras compañías no muestran interes.

Fuente: Construcción propia en base a Chandler (1962), Ansoff (1965), Andrews (1971), Miles & Snow (1978), Porter (1980), Mintzberg (1988) y Kotler (1992)

2.1. Los Clásicos.

A esta tipología se le denomina clásica debido a que estos autores dictaminaron los primeros precedentes de lo que actualmente se conoce como la temática de la estrategia de negocios y se consideran los primeros postulados que siguieron autores subsiguientes, los autores que hacen parte de esta categoría son Chandler (1962), Ansoff (1965) y Andrews (1971).

El primer aporte formal y enfocado de la estrategia en el campo empresarial, fue realizado Alfred Chandler en 1962, dicho aporte trato temáticas como; la estructura multidivisional de la empresa; un recorrido histórico por los principales hitos empresariales de organizaciones en Estados Unidos y el caso especifico de cuatro firmas influyentes tanto en su época como actualmente, dichos estudios de caso fueron; la empresa inmersa en el mercado de la química Dupont; el que en su momento fue uno de los gigantes de la industria de fabricación de automotores, General Motos; la imponente organización petrolera fundada por Rockefeller, la Estándar Oil Company, aunque centrado en su planta localizada en New Jersey; y finalmente Sears, una empresa dedicada al comercio al por menor.

Chandler define la estrategia como un componente que establece los fines elementales de una organización en el largo plazo, de igual manera, la elección de un paquete de medidas de acciones y la distribución de los recursos necesarios para alcanzar dichos objetivos. En ese orden de ideas, este autor estableció que la estrategia determina la estructura de la organización, es decir, en tanto la empresa sea pequeña las decisiones pueden ser tomadas por unos pocos responsables, sin embargo, a medida que va creciendo la organización son necesarias la creación de cargos específicos donde se deleguen las funciones y así se evite sobrecargar a los responsables de la toma de decisiones, esta repartición del trabajo directivo hace posible la creación de una estructura multidivisional donde la organización se divide por departamentos o áreas funcionales de acuerdo con sus necesidades y tamaño.

Actualmente se podría pensar que la división de las organizaciones en distintas áreas como son dirección general, marketing, ventas, publicidad, recursos humanos, producción por mencionar algunas, es un concepto tradicional que cualquier empresa adopto desde siempre, sin embargo, en la época presente de Chandler dicha división era novedosa y en muchos casos las empresas no tenían la concepción, ni el pensamiento estratégico para

subdividir las funciones y de esa manera establecer responsabilidades en cada área, dado que el poder directivo se concentraba en pocas personas que debían tomar todas las decisiones en conjunto, dificultando en gran medida el avance de dichas decisiones.

Respecto a la modalidad de elecciones que se dictaminan al interior de la empresa, Chanlder diferenció tres tipos; el primero hace referencia a las decisiones estratégicas, las cuales están relacionadas con la supervivencia de la empresa en el largo plazo; la segunda esta relacionada con decisiones tácticas, aquellas que son tomadas día a día y están concebidas, en principio, para la parte operativa; y en tercer lugar las decisiones emprendedoras donde las asignaciones y reasignaciones de recursos permiten mejorar los procesos.

Esta mejora de procesos de acuerdo con el énfasis de Chandler en cuanto al largo plazo:

"Hace presumir que una organización no se hace de un día para otro, y que se requiere de mucho tiempo y de la aplicación de recursos suficientes para alcanzar la madurez. El uso de recursos no se limita exclusivamente a los financieros, también se incluyen los logísticos y humanos. Los procesos de capacitación en las organizaciones deben ir encaminados a la cualificación por competencias de su recurso humano con el fin de establecer ventajas competitivas con relación a la competencia."(Rafael Emigdio, 2013).

El aporte de Chandler comienza realizando una introducción donde se aclaran los métodos y se realizan algunas acotaciones que son el soporte de los demás capítulos, relata el recorrido histórico a nivel empresarial en Estados Unidos iniciando con el comienzo de la administración de E.E.U.U. y la llegada de empresas cada vez mas grandes que integraban estructuras multidepartamentales, dando lugar a la integración, combinación y consolidación de la construcción de las organizaciones y destacado que se encuentra más allá del crecimiento de estas firmas.

El apartado anteriormente mencionado permite aterrizar en el primer estudio de caso de una firma estadounidense teniendo como objetivo principal analizar su estructura y estrategias, tal es el caso de la compañía Dupont, la cual fue fundada en 1802 por inmigrantes europeos centrándose en el mercado de la pólvora que estaba poco menos desarrollado en este país que en el viejo continente. Dicha circunstancia propicio un crecimiento

importante que permitió diversificarse en otros productos de la industria química, que para el periodo donde Chandler estudio dicha compañía, estaban centrados en el desarrollo de, en ese momento, fibras sintéticas nuevas como el Teflon, Mylar, Lycra y Nomex durante los años 50's y 60's, de hecho la supremacía de esta empresa fue tan contundente, que esta fue la organización que suministró las fibras y materiales necesarios para la elaboración de los trajes espaciales en la posterior misión del programa Apollo a la luna.

El Teflón es un polímero parecido al polietileno, una fibra de plástico descubierto accidentalmente por Roy Plunkett en 1938, con múltiples usos en aviones, prótesis, juguetes, electrónica, utensilios de cocina, hilos, pinturas, barnices por mencionar algunas. Para 1952 y viendo el potencial comercial que tenia el Teflón, Dupont invirtió en el desarrollo de nuevas fibras dando como resultado el Mylar, el cual es un tipo de plástico muy usado en envases de bebidas y textiles. Igualmente sucedió con la Lycra en 1958, una fibra sintética muy elástica usada en prendas múltiples veces y finalmente el Nomex, una fibra desarrollada por Dupont para soportar el calor en 1960, usados tanto en trajes espaciales como equipación para pilotos de carreras, bomberos entre otros. Esto demuestra como el desarrollo y diversificación del portafolio de productos permite el crecimiento estratégico de las organizaciones.

En este escenario hace presencia la capacidad de absorción como medio para logar esta diversificación, este concepto hace referencia a los procesos de aprendizaje fundamentales para que una organización pueda aprovechar el conocimiento externo, abarcando no sólo la capacidad para imitar los productos y procesos de otras empresas, o desarrollarlos a partir de las innovación propias como es el caso de Dupont, sino la capacidad para explotar la investigación científica al interior de las organizaciones (Lane, Koka, & Pathak, 2006)

Una de las principales características de Dupont para su éxito y ser tenida en cuenta para el estudio de su estrategia y estructura, fue la creación de una división autónoma, es decir, una estructura centralizada que se basó en una estrategia de consolidación en los mercados donde participaba dicha empresa teniendo como elemento que propicio dicho afianzamiento, la creación de una estructura multidepartamental en donde cada área tenia funciones especificas dentro de la organización y que poco a poco se fue modificando de acuerdo con las necesidades estructurales y más allá de

la independencia de cada área funcional, todas funcionaban de manera coordinada y conjuntamente, es decir, estaban centralizadas en los objetivos comunes.

Otra de las estrategias que permitió a Dupont consagrarse como una de las empresas mas importantes en su momento fue la estrategia de diversificación en donde inicialmente se recorrieron pasos iniciales hacia la variación de sus productos químicos donde se destinaban recursos en la elaboración de nuevos bienes sintéticos como los mencionados Teflon, Mylar, Lycra y Nomex que concedieron nuevos mercados, todo esto bajo la premisa de las presiones intensificadas para el desarrollo de dicha diversificación. La principal conclusión respecto a la estructura y la estrategia de Dupont, según Chandler, es que la nueva estructura de una organización está determinada por la nueva estrategia, este axioma será ampliamente discutido por eruditos en la temática en el futuro.

En este punto es necesario conceptualizar el análisis externo como un componente de la administración estratégica. Hill, W.L., & Jones, (1996), proponen realizar un análisis del ambiente operativo externo de la empresa cuyo objetivo principal consiste en revelar las oportunidades y amenazas estratégicas del ambiente en el que está inmerso la organización. En ese orden de ideas, de acuerdo a Chandler, Dupont logro identificar las oportunidades del mercado, adaptando su estructura y adoptando una estrategia de diversificación de productos.

El segundo estudio de caso del libro de Chandler, está centrado en la empresa General Motors, la cual es mas famosa que la organización anterior mencionada y por tanto requiere muy poca presentación puesto que, fue una de las grandes empresas en bancarrota durante la crisis estadounidense de 2008, sin embargo, para la época que atañe al presente trabajo investigativo y de Chandler por supuesto, esta firma era una de las mas importantes a nivel mundial en términos de fabricación de automóviles y la principal premisa que permitió dicho éxito en su mercado, según titula su capítulo en el libro de Chandler, fue “creando una oficina general”.

El principal argumento estratégico de General Motors para la justificación de su éxito comercial en Estados Unidos durante la segunda mitad del siglo XX fue el de poner una nueva estructura de operación, definiendo los limites de las divisiones funcionales dentro de la organización, coordinando y desarrollando controles estadísticos y financieros que le permitieran

conocer en todo momento el estado de su producción, definiendo el personal encargado de la asesoría de la planta operativa y finalizando la estructura con un modelo de oficina general desde donde se coordinaban todos los aspectos de los demás departamentos brindando un control amplio de la compañía.

Como se pudo observar anteriormente, las elecciones en termino de estructura y estrategia por parte de General Motors fue muy similar a lo planteado primeramente con la empresa Dupont, sin embargo, la principal diferencia entre ambas estrategias, aunque tienen en común que la estructura fue definida por la estrategia, fue que la compañía inmersa en mercado de los automóviles no diversifico sus productos tanto como la compañía que desarrollo fibras sintéticas, esto se explica en parte a la naturaleza propia del mercado, puesto que con los recursos necesarios se puede diseñar nuevas fibras, no obstante, en el caso de los automóviles la creación de un producto realmente diferente más allá de una nueva línea de carros, presenta mayor dificultad.

Esta naturaleza del mercado esta muy relacionada con el ambiente de las empresas, sobre todo, el ambiente inmediato, esto se refiere a una evaluación de la estructura competitiva de la organización, que incluye su posición frente a sus competidores y dentro de la industria en que opera. Asimismo, se debe analizar su posición en el contexto nacional y determinar si este ámbito le permite consolidar una ventaja competitiva en el mercado mundial. Y con la misma importancia, se debe analizar el contexto global y el impacto de la globalización de la competencia para su desarrollo.(Sáenz, 2016)

Para el tercer estudio de caso de análisis que aporto Chandler a la literatura estratégica la empresa a examinar fue la "Estándar Oil Company" una firma estadounidense inmersa en el mercado de la extracción, producción, transporte y comercialización de productos petroleros, cabe aclarar que para el estudio de caso se tomó solamente la industria localizada en New Jersey, no obstante, esta fue la más importante durante el desarrollo de los postulados de Chandler. Dicha compañía, que es incluso mas famosa que las dos anteriores, fundada por Rockefeller en 1875 llego a consolidar un poder importante al consagrarse como una de las firmas mas significativas a nivel mundial todavía en nuestros días, es evidente que para 1960 la empresa ya había adquirido un estatus importante, sin embargo, atravesó varias etapas que afianzaron su estructura y estrategia.

La primera etapa es considerada antes de 1925, donde ya se habían creado

estrategias de integración vertical y expansión continuada fundando nuevos departamentos funcionales encargados de tareas específicas al igual que los casos anteriores, asimismo, esta compañía también adopto la estrategia del crecimiento de su departamento de Staff y asesores encargados, sin embargo, todavía se necesitaba afianzar ciertas tareas al interior de la organización. Esta seria conocida como la segunda etapa de la compañía, después de 1925 y 1926, donde se reestructuran departamentos como la dirección general y el comité que la preside, asimismo, se redefine el departamento de cartera y restablece el área de marketing y producción respondiendo a una unidad de la empresa mas concentrada y menos independiente cada área funcional de la otra. Finalmente, la tercera etapa después de 1927 se da con la creación de una multidivision al interior de la empresa se comenzó a descentralizar la compañía y adaptando más sus necesidades empresariales.

La ultima empresa en ser analizada a la luz de su estructura y estrategia es Sears Roebuck, una empresa dedicada al comercio minorista y ventas por catalogo fundada en 1886, para la mitad del siglo XX era la mayor empresa dedicada al retail en Estados Unidos, aunque no siempre fue así. En principio la compañía se dedicaba a vender productos por catalogo a clientes en el contexto rural, pues al momento de la fundación de la compañía esta era la clientela dominante, poco a poco el catálogo fue creciendo con cada vez mas productos ofrecidos a precios establecidos. No obstante, la compañía noto que existía una expansión al interior de la ciudades y de inmediato comenzó a cambiar de estrategia y diversifico su producto con la desaparición paulatina de sus ventas por catálogo por correo y el aumento de almacenes urbanos donde ofrecían sus productos directamente, llegando a construir centros comerciales donde la empresa era el principal atractivo. Esta expansión por todo el país también provoco cambios en su estructura y estrategia, por tanto, se encamino en descentralizar paulatinamente su área directiva por equipos multidivisionales que respondieran por cada departamento tomando en cuenta el objetivo común de expansión.

Finalmente, el aporte de Chandler culmina con un análisis general donde se toman las principales contribuciones de los estudios de caso analizados destacando el papel de la diversificación de productos y sobre todo la difusión de la estructura multidivisional que trajo consigo que a partir de ese momento aquellas empresas que estuvieran en etapa de crecimiento comenzaran a implementar departamentos funcionales con tareas especificas dentro de la empresa. Tal ha sido el impacto de esta estrategia hoy en día, que es difícil concebir empresas, por pequeñas que estas sean, sin

una clara división funcional, tal y como se plasmo al principio de la presente sección.

Por otra parte y posterior a la publicación de Chandler, Igor Ansoff en 1965, también realiza un aporte a la literatura estratégica clásica más allá de "la matriz de Ansoff" o la matriz de producto/mercado, dado que este autor establece definiciones de estrategia bajo la óptica de las acciones mucho mas analíticas y racionales, pues este autor clásico en el concepto de la tipología estratégica, destaca que la estrategia es un conjunto de acciones lógicas entre la naturaleza de la empresa y los productos o bienes y servicios ofrecidos en su mercado, es decir, que la estrategia permite articular las actividades productivas de la empresa acorde con los requerimientos del mercado, incorporando conceptos como la trascendencia del producto o del mercado, la senda de expansión, la ventaja competitiva y la sinergia.

En otras palabras, para Ansoff (1965) la estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la firma de la posición actual a la posición descrita por los objetivos, todo sujeto a las restricciones de capacidad y potencia (Román Muñoz, 2010), referido a los recursos, esto reafirma la concepción de la estrategia como una guía que permita a las organizaciones trazar una ruta que posibilite pasar de donde están actualmente a donde quieren estar. Igualmente, Ansoff considera que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, que definen la naturaleza esencial de los negocios en que la organización está involucrada y los negocios que planea para el futuro. El autor identifica cuatro componentes de la estrategia: 1) ámbito producto-mercado, 2) un vector crecimiento, 3) ventajas competitivas, y 4) la sinergia vista como la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad.(Cordero, 2011)

De acuerdo con Ansoff, la estrategia es un concepto que resulta útil para percibir los modelos subyacentes de actividad de gestión resultando ventajoso para ofrecer una ruta de navegación respecto a la transformación de la empresa, sin embargo, es un concepto sintético o nada explícito en el sentido de que las estrategias atribuibles a las organizaciones no son con frecuencia percibidas y evidentes por los equipos de alta dirección que las persiguen(Ansoff, 1977), ese orden de ideas, se hace necesario reconocer por parte de los TMT cuales son las estrategias y buscar tácticas que permitan llevarla a cabo y no simplemente se conciban como algo abstracto o ambiguo.

Otro de los autores clásicos en la literatura de la estrategia de negocios

es Kenneth Andrews en 1971, donde se presentan conceptos referidos a las políticas de la empresa y un precedente en términos de dirección general, alta dirección y la dirección de empresas. Este autor presenta la estrategia como un esquema de metas, objetivos o fines y de igual manera, los manejos y procedimientos fundamentales y necesarios para la consecución de estos objetivos, de tal manera que posibiliten la definición de la actividad económica en la que se enfoca la organización o a la cual desea incursionar. Una de las discrepancias frente a otros autores en la tipología clásica, radica en que no solo su definición de estrategia aplica para el ámbito empresarial, sino que es adaptable a otros campos en los cuales se requiera actuar de manera consiente. Asimismo, este autor centra su atención en los directivos como ejes fundamentales del proceso estratégico que guie los objetivos propuestos hacia la realidad.

Retomando el concepto de estratégico para Andrews, la estrategia corporativa funge como una carta de navegación en el largo plazo donde la empresa tiene clara su naturaleza y como esta debe ser a futuro, estableciendo los recursos y métodos precisos para la consecución de estas tareas. En ese orden de ideas, este autor destaca el estudio de los factores determinantes de la estrategia al analizar las oportunidades, amenazas, debilidades, valores y responsabilidades inmersas en su entorno, esquema que permite interpretar algunas decisiones gerenciales a la luz de estos componentes determinantes y permiten dilucidar los argumentos que justifican alguna decisión radical dentro de la firma. En ese sentido, Andrews también aborda un contraste entre el planteamiento de la estrategia y la aplicación de esta.

Para formular una estrategia consciente, que responda a las necesidades actuales y prevea eventos futuros es forzoso efectuar un diagnostico del entorno que le permita determinar en que arquetipo se encuentra la organización y hacia cual requiere progresar, por su parte, la consecución de la estrategia requiere pericias, destrezas o capacidades que posibiliten, una vez conocido el entorno, sea posible elaborar una estructura que responda ante este, gestione los procesos y lidere los cambios. No obstante, formulación y ejecución no son tan distantes entre sí, pues, aunque se halla analizado el entorno y se comience con la ejecución de adaptación a dicho ambiente, la organización debe ir cambiando a medida que va desarrollando su actividad y en base a decisiones pasadas, haciendo el procesos de planteamiento y cumplimiento de la estrategias convergentes y complementarios. Por tanto, se requiere que la estructura de la organización este preparada para las necesidades de la formulación y ejecución de estrategias, esto se logra con

una buena subdivisión de funciones, coherencia en las responsabilidades y un liderazgo que permita comunicación entre los departamentos funcionales.

Ante este escenario el aporte de Kenneth, hace énfasis en el papel del director general dentro de la organización, como la persona responsable y conocedora de la situación de la empresa, tanto interna como externa, tomando en cuenta las variables que afectan la compañía, destacando entre las que son positivas y constituyen una ventaja para la firma y las negativas que impiden el afianzamiento de la organización, esto sumado a las funciones de ejecutar mecanismos que permiten responder ante estos factores de la empresa en base a dicho conocimiento, son los que componen al director de la empresa como el responsable de la estrategia.

La tipología clásica, anteriormente referenciada, tiene cuatros aspectos en común a su tres autores; el primero esta relacionado con el reconocimiento de un medio ajeno a la empresa, esto es, el ambiente en el cual se encuentra inmersa la organización; el segundo ítem en común para los autores es el establecimiento de metas, propósitos u objetivos por parte de las organizaciones; seguidamente esta tipología estratégica establece la necesidad, por parte de la gerencia, de analizar las situaciones que presenta la empresa y su medio y a partir de aquí destinar acciones para responder positivamente; en cuarto lugar, la proyección de las firmas para destinar o reasignar recursos en post del cumplimiento de los objetivos propuestos. Mas allá de un elemento común, existe un postulado o supuesto relevante para la tipología clásica: las estrategias deben ir en primer lugar y la estructura de la organización deben seguir a la estrategia, es decir, la parte analítica esta antepuesta a la acción, la fijación de objetivos, metas o fines de la empresa deben ir antes de cualquier curso de acción, este axioma será un punto álgido de discusión en las futuras tipologías.

Estos aportes, sin duda, constituyen un avance en términos de estrategia corporativa al dilucidar temáticas y dimensiones para organizar las firmas y plantear sendas que le permitan a las empresas navegar en las condiciones turbulentas y dinámicas en las que se encuentran inmersas hoy en día, sin embargo, son necesarias ciertas evoluciones en materia teórica para abordar la temática de la estrategia en el ámbito empresarial.

1.2 Los evolucionistas.

En términos generales la evolución se define como un paso progresivo

de un estadio a otro que se considera mejor o superior que el anterior, sin embargo, en el presente trabajo tendrá una connotación más profunda.

Sobre a consideración de los entornos turbulentos o los cambios dinámicos a los que se enfrentan las empresas y los TMT hoy, el concepto que las empresas y sus directivos evolucionen y se adapten a estas nuevas condiciones no suena descabellado, es más, resulta necesario para que estas sobrevivan.

En ese sentido, se entiende por evolución la afirmación que las organizaciones no han sido siempre como son en la actualidad, si no que proceden de estadios anteriores, estas nuevas características, habilidades o posibilidades bien sean en productos, servicios o procesos, están determinados por el medio donde están inmersas las empresas, que ante cambios dinámicos también requieren decisiones y estrategias dinámicas.

Es en este escenario donde se aplica el termino de evolucionistas, aunque la idea de evolución no siempre representa una superioridad de las organizaciones de como eran antes a como son ahora, en ese sentido, la evolución no es propositiva, es decir, no persigue un objetivo ni tiene un fin expreso, más allá de adaptarse al entorno.

Así como las empresas evolucionan y cambian de estados adaptándose a sus nuevas condiciones, asimismo deben ser sus estrategias, y es precisamente lo que los autores de la tipología evolucionista proponen con respecto a los clásicos, es decir, aunque los clásicos sentaron las bases de lo que hoy conocemos como estrategia, su definición, importancia y características, fueron Miles y Snow (1978) y Porter (1980) los encargados de relacionar las nuevos y dinámicos cambios en el entorno en post de proponer estrategias.

Posterior a la tipología estratégica clásica, Miles y Snow (1978) proponen cuatro tipos de orientación estratégica que permiten catalogar a las empresas de acuerdo con las estrategias que utilizan, estas son organizaciones prospectivas, defensivas, analizadoras y reactivas, no óbstate, sus postulados están basados en tres grandes premisas que constituyen el soporte teórico de esta clasificación de empresas.

La primera premisa esta relacionada a que las empresas exitosas con el tiempo van desarrollando una adaptación sistemática a su entorno, es decir, existe un ciclo adaptativo que les permite adecuarse a las condiciones del

mercado. Reconociendo que las empresas, incluso anterior a su fundación, se enfrentan a condiciones específicas en términos de ingresos, costos, gastos, competencia, productos sustitutos, producción, marketing, comercialización solo por mencionar algunos aspectos, eventualmente van adquiriendo conocimiento sobre estas dimensiones y van adaptándose a las dichas condiciones, no obstante, lo que destaca en este ámbito no es si las empresas lograr o no estos cambios si no que tan rápido pueden reaccionar ante estos.

La segunda premisa es que existen cuatro orientaciones estratégicas dentro de cada industria. El descubrimiento de estos patrones de comportamiento se realizó basándose en estudios de campo en cuatro industrias diferentes -electrónica, proceso de alimentos, salud y libros de texto-, identificando tres tipos recurrentes viables y un cuarto que no representaba un comportamiento estratégico coherente.(Castro Monge, 2010).

La tercera, por supuesto, afirma que los resultados de las organizaciones dependen en gran medida de la estrategia, es decir, que aquellas organización que se propongan encaminarse hacia cierto tipo de estrategia obtendrán los resultados esperados, siempre y cuando apliquen correctamente, coherentemente las acciones a las cuales se quieren encaminar, en otras palabras, los resultados que obtengan dependerá en gran medida de la correcta implementación de éstas y de la coherencia de los elementos que constituyen el ciclo adaptativo de la organización, de forma que cada uno de los patrones enfatizará en diferentes funciones para producir un conjunto de capacidades distintivas sostenibles. (Castro Monge, 2010).

En un entorno tan competitivo como en el que se mueven las empresas hoy en día resulta claro que la adopción de la estrategia apropiada es un factor decisivo para garantizar la supervivencia. Es bien sabido también que el seguimiento de una determinada estrategia produce toda una serie de efectos o consecuencias, tanto en el modelo organizativo como en la eficacia de este (Llonch & Eusebio, 2000)

Como se mencionó anteriormente, Miles y Snow clasifican cuatro estrategias genéricas que caracterizan a las organizaciones como: defensivas; prospectivas; analizadoras; y reactivas.

Las organizaciones defensivas tienen un limitado control sobre los

productos y mercados donde actúan, tratando básicamente de defender sus posiciones según el criterio de eficiencia; las organizaciones denominadas prospectivas llevan a cabo un proceso de innovación y desarrollo continuo de nuevos productos y mercados, mediante una búsqueda permanente de oportunidades en su mareo de competencia; las organizaciones analizadoras son una simbiosis de las dos anteriores al actuar de un modo defensivo o prospectivo según sean las unidades de negocio donde se encuentran y el adecuado equilibrio eficiencia-innovación que requieren; y finalmente las organizaciones reactivas, finalmente, no presentan una estrategia genérica consistente. Estas organizaciones reaccionan al entorno sin intentar dominarlo, así que su conducta es impredecible e inestable, y es prácticamente inviable para ellas establecer sistemas y estructuras consistentes con una determinada estrategia, las consideran un tipo estratégico inestable en el tiempo.

Las empresas prospectivas o exploradoras poseen fuertes procesos de innovación y desarrollo de nuevos productos o procesos, esto implica que están en la contaste busqueda de nuevas formas de llegar a los clientes, manteniendo la vanguardia y siempre indagando cuales son las nuevas necesidades del mercado y hacia donde se trasladan las tendencias de este respondiendo y reaccionando oportunamente al surgimiento de nuevas condiciones en su entorno, desarrollando réplicas frente a cambios en el ambiente, tendencias, acontecimientos, competencia y nuevos mercados. Los equipos de alta dirección en este tipo de empresas se encuentran descentralizados y con estructura diversificada, permitiendo el surgimiento de nuevas ideas que se acomoden a las nuevas tendencias, haciendo equipos muy flexibles que permitan respuestas oportunas ante imprevistos.

En las empresas prospectivas se encuentra muy marcada la capacidad de absorción, dado que es necesario identificar las nuevas tendencias del mercado, asimilar la forma como estas se pueden aprovechar para mejorar los procesos o productos, transformar la estructura para poner en marcha los procesos anteriormente realizados y finalmente y explotar este nuevo conocimiento con beneficios para la organización.

Una marcada desventaja de estas organizaciones es que obtienen beneficios o utilidades bajas en comparación con otras, puesto que la innovación cuesta y precisamente estas grandes inversiones son necesarias para que las respuestas de los equipos de alta dirección sean oportunas y acertadas.

Por su parte, la empresas cuyas estrategia es ser defensivas, tiene un control limitado sobre los productos, bienes o servicios en el mercado, puesto que su principal objetivo es defender las posiciones en el mercado basados en criterios de eficiencia, por lo tanto, no son frecuentes los ajustes en términos de tecnología, estructura o procesos, si no que estas organizaciones se encuentran enfocadas en mecanismos de defensa que les permitan permanecer en sus mercados sin arriesgar a desarrollar productos, bienes, servicios o procesos nuevos, teniendo una visión muy limitada protegiéndose de competidores bien sea por vía de precios competitivos o productos de alta calidad.

Los equipos de alta dirección de las empresas cuya estrategia es defensiva, están enfocados a incrementos en la eficiencia de los procesos, es decir, estos directivos se encuentran altamente especializados en sus áreas funcionales de tal manera que esto les permite disminuir los recursos y aumentar o mantener la producción, conduciendo a la eficiencia. De acuerdo con esta lógica, la estructura funcional es compacta y centralizada, dejando poco espacio para nuevas ideas o formas de hacer procesos y apegándose directamente a mejoras en la eficiencia. Estas organizaciones suelen mantener una capacidad de absorción muy baja, puesto que no muestra interés en explorar y explorar fuentes de conocimiento externas que les permitan desarrollo de nuevos productos, si no que se enfocan en mejorar los procesos internos y conducir a una eficiencia que les permitan mantener las posiciones en el mercado.

La principal desventaja de estas empresas radica en su reducida o nula visión de nuevas oportunidades, donde se puedan observar nuevos mercados más allá de los existentes, limitando en gran medida la entrada a nuevos mercados y enlazando a la organización a una única competencia donde esta fuertemente especializada.

Por otro lado, las empresas analizadores son una combinación de las dos estrategias anteriores, la idea es defender sus posiciones de mercado hasta que exista una certeza en la viabilidad de nuevos productos que les permita incursionar en nuevos mercados, son organizaciones que imitan procesos innovadores de fuentes externas mientras se aseguran de lograr la eficiencia en sus mercados base, minimizando los riesgos que puedan surgir de incursionar en nuevos mercados con condiciones diferentes y maximizando los beneficios de sus actuales posiciones, logrando una capacidad de reacción media pero manteniendo eficiencia operativa.

Los equipos de alta dirección de empresas con estrategia analizadora también se encuentran a mitad de camino entre las prospectivas y las defensivas, es decir, poseen estructuras que no son tan rígidas, especializadas y centralizadas como las defensivas, pero tampoco demasiado flexibles, innovadoras y descentralizadas como las prospectivas, los que les otorga cierto grado de reacción frente a entornos turbulentos, sin embargo, estas respuestas no son tan oportunas como las de las organizaciones prospectivas, ni tan ínfimas como las defensivas.

Finalmente, las empresas reactivas son aquellas que no tienen una estrategia como tal, es decir, están sometidas ante las presiones del mercado sin saber exactamente que rumbo tomar, están a la deriva esperando a que pase lo que tenga que pasar sin apenas poder responder ante cambios en el entorno, presentando estructuras y estrategias inconsistentes, forzadas a tomar decisiones y resolver inconvenientes sin tener certeza alguna de lo que están haciendo y de lo que podría pasar.

Existe una discusión respecto a cuál de las estrategias es la correcta o la adecuada, evidentemente esto depende en gran medida de la empresa, es decir, aunque en términos generales Miles y Snow (1979) definen cuatro grandes estrategias, factores como el sector, la antigüedad, la competencia, la posición en el mercado, el entorno, la disponibilidad de factores productivos, la tecnología y la propia decisión de que estrategia adoptar, son las que definen que estrategia se adecua o resulta mejor para una organización en especifica.

También se suele decir que la estrategia prospectiva se usa en entornos turbulentos, mientras que la estrategia defensiva se utiliza durante la estabilidad, sin embargo, en la segunda década del siglo XXI, con la velocidad de transferencia del conocimiento a través de las tecnologías de información, la globalización y la interdependencia tanto de naciones como de empresas y multinacionales, resulta ilógico pensar que en algún momento ciertos mercados o industrias alcancen periodos de "estabilidad", sin embargo, podría ser un criterio que podría ayudar a definir las estrategias.

Otra reflexión importante respecto a las cuatro estrategias propuestas por Miles y Snow (1979) es la esencia y el parecer mismo de la adopción de la estrategia por parte de los equipos de alta dirección. Una cosa es ser y otra, parecer. Existen altos directivos que insisten en que su empresa esta enmarcada en la estrategia prospectiva, donde buscan constantemente

innovar y ofrecer novedosas formas de realizar los mismos procesos u ofrecer diversos productos y servicios, sin embargo, al momento de constatar dicha afirmación con, por ejemplo, las inversiones realizadas por la organización en términos de innovación y desarrollo, se encuentra que dicho valor es ínfimo, o por otra parte, no tienen un departamento especializado en la búsqueda de nuevo conocimiento conocido como "gerente de innovación" o en ultima instancia, revisar que innovaciones se han realizado en la empresa en los últimos periodos sin que se hayan presentado ninguna relevante, es decir, que aquella afirmación inicial de "ser una empresa prospectiva" se derrumba al consultar la esencia de dicha estrategia.

Igualmente, existen altos directivos que definen acérrimamente la idea de que su organización posee una estrategia defensiva, sin embargo, al buscar y constatar algunos datos del sector inmersos en la organización se observa que no solo no han podido defender su posición en el mercado garantizando eficiencia en sus procesos, por el contrario, han cedido ciertas cuotas de mercado a la competencia, lo que pone en manifiesto que la idea de empresa defensora tampoco resulta ser, en esencia, la estrategia que se está siguiendo.

Finalmente, otros altos gerentes manifiestan que la organización donde ejercen tiene la estrategia analizadora e intentan defender sus posiciones en el mercado tratando de analizar lo que la competencia hace y aplicarlo a sus propios procesos, no obstante, no se aprecian acciones visibles hacia estos objetivos.

En los tres casos anteriores, las empresas, a pesar de sus buenas intenciones y aspiraciones, en vez de seguir la estrategia objetivo siguieron la estrategia residual, es decir, en vez de parecer prospectoras, terminan siendo reactivas; en vez de parecer defensivas, terminan siendo reactivas; y en vez de parecer analizadoras, terminan siendo reactivas. Esta reflexión, mas que ser un agresivo llamado de atención, es una propuesta para tomar conciencia de lo que realmente se quiere y las acciones que llevan a esos objetivos.

Avanzando con la tipología evolucionista, Michael Porter (1980) plantea la estrategia corporativa en base a las ventajas competitivas que pueda tener una organización en su entorno, es decir, que las estrategias están definidas por como adquirir o perpetuar una ventaja competitiva dentro del mercado. A manera de ampliar el concepto de ventaja competitiva, de acuerdo a Porter (1980) se considera que una organización tiene rentabilidad en la medida que esta en la posibilidad de generar un valor mayor a los costes ocasionados

por la fabricación del producto, en ese sentido, es posible concluir que la finalidad de cualquier estrategia de empresa es generar un valor relevante para los compradores, que sea más elevado del costo utilizado para la creación del producto, en ese orden de ideas, es necesario que se use el concepto de valor en vez del concepto de costes para valorar la posición de una empresa en un mercado.

Tomando en cuenta que cada empresa estaba en búsqueda de una senda que le permitiera llegar a sus objetivos, el verdadero reto en ese campo seria descifrar cual es la mejor estrategia que le posibilitara cumplir con sus metas, esta senda debía ser un reflejo de que tanto la organización había comprendido y actuando en el escenario de las circunstancias a las que se enfrentara. Bajo estas condiciones, Porter identifico tres estrategias que podrían crear en un largo plazo una posición defendible que sobrepasara la competencia de la industria. Estas estrategias son el liderazgo en costes; la diferenciación; y el enfoque.

Estas estrategias se popularizan en los años 70's, dado que son conceptos muy relacionados con la curva de experiencia. Establecer el costo más bajo posible, diferenciar el producto y enfocarse específicamente en un sector en concreto, quedándose con el volumen mas alto de ventas, manteniendo cualidades como la calidad, el servicio, reducción de costes con economías de escala, rígidos controles de precios y costos variables controlados constituyen el contexto que permitieron a Porter desarrollar su tipología estratégica.

La estrategia del liderazgo en costes consiste en obtener un coste global inferior al de los competidores. Para tales fines las fuentes de estas ventajas competitivas las otorgan las economías de escala, la tecnología, acceso preferencial a materias primas y otros factores. Esto implica necesariamente que la organización que adopte una estrategia de liderazgo en costes necesariamente debe centrar su atención en los procesos, ajustando y reajustando continuamente para lograr una paulatina disminución de costes.

Evidentemente, las empresas que no pueden competir con una organización que lidere el mercado aplicando la estrategia de liderazgo de costes tienden a desparecer, puesto que a medida que ofrecen precios mas bajos los beneficios continúan siendo cada vez mas pequeños hasta que no sea rentable competir con la empresa líder, ocasionando que en el largo

plazo, se obtengan utilidades por encima del promedio de la industria que dificulte en gran medida la aparición de nuevos competidores, terminando por dominar el mercado y quedarse con todos los beneficios.

Por su parte, la estrategia de diferenciación consiste en destacar un producto o servicio que el comprador percibe como único o especial en alguno de las dimensiones que lo componen, en otras palabras, se busca que el producto ofrecido sea único de acuerdo con apreciaciones favorables de los compradores. La idea central es que el mercado admita que el producto o servicio presente características superiores o especiales que lo hacen destacar frente a la competencia, capturando la mayoría de los beneficios y haciéndose con el control del mercado.

En principio, existen dos fuentes para diferenciarse de los competidores que no son excluyentes, por una parte, la anteriormente mencionada en presentar características intrínsecas del producto en un sentido amplio, como calidad, diseño innovador, tecnología incorporada, grado de exclusividad, servicio garantía posventas, entre otras muchas diferencias. Por otra parte, también potenciar la imagen de la marca gracias a agresivas campañas de marketing y conseguir una imagen agradable y que genere confianza a los consumidores.

Finalmente, la estrategia de enfoque consiste en la en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial, esto significa que una firma se fijó ser

la mejor en un segmento o grupo de segmentos y se especializara de manera específica en aquel sector. En esta estrategia también sobresale dos variantes el enfoque por costos y diferenciación.

También existen empresas que se encuentran en la mitad entre estas estrategias, esto es generalmente una receta segura para la rentabilidad debajo del promedio de la industria, que no necesariamente significa malas noticias, es decir, los beneficios son posibles mientras la industria en su totalidad sea muy atractiva. Es una manifestación de la carencia de una elección.

En síntesis, esta tipología estratégica evolucionista tomo los conceptos postulados por los clásicos permitiendo un progreso hacia organizaciones cada vez más grandes y con mas conciencia acerca de hacia que objetivos

se debe apuntar, haciendo que aquellas que no tengan un planteamiento estratégico definido desparezcan del mercado o sean reemplazadas por empresas que si tienen una visión hacia el futuro en cuanto a sus movimientos.

1.3 Los planificadores.

Posterior a los aportes de la tipología evolucionista, surgieron criticas respecto a estos postulados que, aunque brindaban ciertas luces acerca de cómo las organizaciones debían realizar movimientos estratégicos para capturar los beneficios y las cuotas del mercado, todavía necesitaban ciertos componentes para brindar un soporte teórico para que las compañías pudieran elaborar planes estratégicos más completos que abarquen dimensiones cada vez mas crecientes en lo relacionado con entorno, competencia y mercado de las organizaciones, es así como nacen los postulados de Mintzberg (1988) y Kotler (1992) respecto a la estrategia.

Tomando en cuenta que la estrategia de Porter se basa principalmente en el análisis del entorno y la competencia, dejando por fuera un conjunto de recursos que son fundamentales para definir el dominio del mercado, Mintzberg (1988) separó focalización de diferenciación y liderazgo en costes argumentando que la primera define el ámbito del mercado mientras que las otras dos estrategias de Porter reflejan la manera en que compite la empresa en ese mercado. Mintzberg también argumentó que tener un liderazgo en costes basado en la estrategia de minimización de costes no proporciona una ventaja competitiva por sí misma. Por tanto, él señala que el liderazgo en costes viene a ser como una diferenciación en precio. (Castro Monge, 2010).

En ese orden de ideas, Mintzberg plantea seis tipos de estrategias que, aunque no son tan amplias como las propuestas por Porter, brindan mayor foco respecto a la planificación de los pasos a seguir por parte de las organizaciones, haciendo que sea mas claro donde encasillar cierto tipo de empresas en post de dictaminar el rumbo a tomar.

La primera estrategia propuesta por Mintzberg esta relacionada con la indiferenciación, es decir, una estrategia para empresas cuyo producto o servicio no destaca significativamente de las demás, entonces, no presentan características que les permitan ofrecer alguna propiedad intrínseca que resalte y generalmente son copias sin valor alguno de la competencia. Evidentemente, este tipo de estrategias son las que ninguna empresa quisiera adoptar, sin embargo, sin una conciencia de la competencia y en el entorno,

resulta difícil pensar que no se esta inmerso en este tipo de estrategias.

En segunda instancia, la estrategia de diferenciación de imagen postula que, por medio de publicidad y marketing, una organización puede lograr una diferenciación en su producto informando al cliente de las bondades especificas del producto y asegurando su lealtad. Hoy por hoy esta estrategia es muy utilizada por las organizaciones en donde es más importante como se vende un producto o un servicio, que es el mismo producto o servicio en sí.

La tercera estrategia propuesta por Mintzberg consiste en elaborar productos de alta calidad que deje tan satisfechos a los clientes del mercado que la demanda se dispare o que el producto sea muy apetecido, en otras palabras, ofreciendo un producto o servicio con altas prestaciones que lidere el mercado siendo reconocido por su alta calidad.

En cuarto lugar, la estrategia de diferenciación en diseño permite que las organizaciones sean reconocidas en sus mercados por ofrecer innovaciones y novedosas maneras de ofrecer productos y servicios, haciendo que estas compañías inviertan grandes cantidades de recursos en el desarrollo de investigación y desarrollo ofreciendo nuevos diseños o novedosas formas de satisfacer las necesidades de sus clientes.

La quinta estrategia denominada "diferenciación en precio" es una de las más utilizadas hoy en día y mucho más especifica que la de Porter en el sentido de solo "liderar" los costes mas bajos. Esta estrategia consiste en ofrecer productos y servicios a precios atractivos para la demanda por medio de costes bajos y generando eficiencia en los procesos

Por último, la diferenciación de soporte consiste en crear un grupo de productos o servicios que se complemente unos con otros de tal manera que se ofrezca una mayor atención a los clientes, esta estrategia permite vender productos o servicios de manera más amplio fidelizando más a los clientes y aumentando cuotas en segmentos de mercado.

Continuando con la tipología planificadora, Kotler (1992) plantea la necesidad de desarrollar una estrategia que le permita a la empresa competir tomando como base una valoración realista de las relaciones existentes en mercado y definir una ruta de navegación para alcanzar esas metas. En ese orden de ideas este autor propone evaluar la estrategia de las empresas en base a que posición ocupa en el mercado y a encaminar acciones para

cambiar esa posición (en caso de que esa sea su meta), las estrategias son líder, retador, seguidor y especialista.

La estrategia de líder seria la mas codiciada por las empresas, dado que la empresa líder es aquella que ocupa la posición determinante, central, reconocida y apreciada dentro del mercado, siendo el polo de referencia para la industria, los productos o servicios de estas empresas son tan reconocidos que en muchos casos se habla mas de la marca que del mismo producto en sí, dado que esta organización ha contribuido con el desarrollo del mercado abanderando los procesos y siendo usada de referencia para otros competidores.

Evidentemente, no es una posición fácil de mantener, a menos que se este en presencia de un monopolio de la oferta donde sea la única empresa en el mercado, puesto que el líder debe estar en constante monitoreo de su entorno buscando maneras de expandirse a otros mercados, mantener su actual cuota de mercado y a ser posible aumentarlas. Para lograr estos objetivos debe valerse de estrategias defensivas u ofensivas, dependiendo de cada caso, siendo el líder en costes, pero al mismo tiempo manteniendo calidad o diferenciación en sus productos, manteniendo innovación en sus productos y estando a la vanguardia.

Teniendo clara la posición del líder, no resulta descabellado pensar que todas las empresas en una industria pretenden liderarla, en ese caso, se define la estrategia de retador para aquella organización que no lidera el mercado pero que tiene como objetivo hacerlo, por lo tanto, esta estrategia debe ser agresiva en el sentido estricto de la palabra, pretendiendo derrocar al líder y quedarse con este puesto. Haciendo una analogía con el campo de la estrategia militar, se definen ataques frontales, ataque en flancos y ataque por rodeos. El ataque frontal consiste en concentrar todos los recursos y atacar los puntos fuertes de la empresa líder, tanto en precio como en calidad o los puntos fuertes que tenga la empresa líder, para optar por este camino se requiere cierta sagacidad y un gasto de recursos enorme para arrebatar el título de líder en un mercado. Por otra parte, el ataque en flanco consiste en competir con la empresa líder en sus puntos negativos, es decir, detectar aquello en lo que presenta dificultades la empresa líder y presentar un producto o servicio que cubra estos puntos débiles acaparando el mercado y sustituyendo al líder. Finalmente, el ataque por rodeos implica asediar a la empresa líder por múltiples frentes al mismo tiempo de tal manera que esta seda el puesto del líder.

Es claro que estos enfrentamientos entre lideres y retadores resulta desgastante para ambas partes, por lo tanto, Kotler propone una coexistencia pacifica y reparto de mercado, esta estrategia se denomina del seguidor, precisamente por que una organización, consiente de que no puede ocupar el liderato de un mercado, decide mantener su cuota de en este sin intentar arrebatar clientela del líder, teniendo un comportamiento adaptativo a y sin ningún tipo de represalias. Esto no quiere decir que estas empresas están desprovistas de herramientas para aumentar su clientela o son absolutamente sumisas al líder, si no que tienen algunas opciones, no muy agresivas, pero tampoco pasivas, para mantener posiciones en el mercado.

Finalmente, una estrategia especialista es aquella que esta enfocada en un producto específico y con características especiales, esta estrategia se presenta especialmente en pequeñas empresas con escasez de recursos, aunque las unidades de negocio de grandes empresas han seguido también esta estrategia. La idea central es mantener pequeñas cuotas de mercado, pero que puedan obtener rendimientos rentables concentrándose en los nichos de mercado. Estas organizaciones, de acuerdo a Castro Monge, (2010), requieren de ciertas condiciones para funcionar adecuadamente:

- Que sea lo suficientemente grande y con poder adquisitivo para ser rentable.
- Que tenga potencial de crecimiento.
- El nicho debe ser poco atractivo para los competidores principales.
- Los recursos y capacidades de la empresa deben ajustarse a las exigencias del segmento.
- La empresa debe poder defenderse de los ataques que realicen sus competidores a través de la consolidación de las preferencias hacia sus productos.

Como comentario final respecto a esta tipología, vale aclarar que, con la llegada de mas empresas, procesos mas industriales y aumento de demanda en las ciudades, las estrategias también se tornaron más planificadoras planteándose objetivos concretos y dictaminando el rumbo de las organizaciones.

3. Conclusión.

A lo largo del presente escrito se hizo evidente la importancia de las estrategias para las empresas, sobre todo, si se tienen objetivos específicos que se quiere alcanzar. Axtuar estratégicamente significa saber el estado actual pero también a donde se quiere llegar y como hacerlo, en ese orden de ideas, las estrategias son vitales para las organizaciones en el sentido que les permiten compactar recursos y esfuerzos para logar metas.

Aunque existen diversos puntos de vistas respecto a las estrategias que puede adoptar una empresa en un mercado, todos los autores son enfáticos en afirmar que en afirmar que se requieren mecanismos para el logro de objetivos, es decir, no es posible apuntar en un dirección pero luego tomar un sentido opuesto, esto es realmente lo que significa tener un estrategia, esto es pensar escenarios, hacer estimaciones, tomar decisiones en base a lo que se quiere y no a lo que toca, saber que cada movimiento tiene una respuesta y hacer que en cada momento dicha respuesta sea benéfica para la organización.

De esta manera muchos autores han planteado diversas formas de desarrollar una estrategia, en la tipología clásica, Chandler (1962), Ansoff (1965) y Andrews (1971) plantearon como las estructuras se adecuan a las estrategias, luego se presentó una evolución con Miles y Snow (1978) y Porter (1980) profundizando en el entorno y la competencia para finalmente aterrizar en la planificación con Mintzberg (1988) y Kotler (1992) donde se deben realizar acciones especificas y conscientes para lograr que las estrategias lleven efectivamente a los objetivos.

Tomando en cuenta todo lo anterior plasmado y habiendo abordado cada tipología estratégica, es posible concluir que existen muchas semejanzas entre ciertos autores y corrientes de pensamiento, aunque los clásicos abordaron sus postulados en base a la estructura y la estrategia, también existe ese componente de entorno respecto a estos dos ámbitos, que posteriormente fueron reseñados por los evolucionistas que se centraron principalmente en esbozar como estas condiciones del entorno definen la estrategia y por último, los planificadores establecieron estrategias mucho mas especificas de como actuar frente al cumplimiento de los objetivos.

El aporte fundamental del presente escrito radica en una reflexión respecto a la importancia de las estrategias para las empresas, como estas

deben ser un asunto prioritario para los equipos de alta dirección y que no deben ser un discurso si no que es necesario que se apliquen y se puedan llevar a las organizaciones a la superación de los obstáculos, la máxima eficiencia y salir bien libradas de los entornos turbulentos a los que se enfrentan.

Referencias

Alcover, C. M., Rico, R., & Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles Del Psicólogo,* 32(1), 7–16. Retrieved from http://www.redalyc.org/html/778/77817210002/

Ansoff, I. (1977). *The Changing Shape of the Strategic Problem.*

Bao, G. (2015). What theories are needed for strategic management? *Nankai Business Review International,* 6(4), 433–454. https://doi.org/10.1108/NBRI-05-2015-0012

Castro Monge, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas,* 28(1), 247–276.

Cordero, A. (2011). Formulación estratégica . Caso : empresas del sector alimentos y bebidas del estado Carabobo Strategic Formulation . Case : Business Sector State Food and Beverages Carabobo, 16(30).

Ebert, R., & Mitchell, T. (1975). *No TitleOrganizational decision processes: Concepts & analysis* (Crane, Rus). Nueva York.

Flórez-Martínez, D.-H., Sánchez-Torres, J.-M., & Sanchéz-Torres, J.-M. (2018). Toma de decisiones basada en conocimiento en organizaciones de I+D+i, identificación de la brecha de investigación. *Espacios,* 39(19).

Hambrick, Donald C, P. A., & Mason. (1984). Upper Echelons: the organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review,* 9(2), 193–206.

Hill, W.L., C., & Jones, G. R. (1996). *Administración estratégica* (McGraw Hil). Bogota.

Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The Reification of Absorptive Capacity: A Critical Review and Rejuvenation of the Construct. *Academy of Management,* 31(4), 833–863. https://doi.org/10.2307/20159255

Llonch, J., & Eusebio, R. (2000). Tipologías estratégicas de Miles & Snow , organización y eficacia del marketing de la empresa, (July 2015).

Martínez, M., Yarima, L., Ortega, V., Lozano, M., & Joaquín, J. (2017). Estrategia

organizacional y adopción de prácticas saludables en la región caribe de Colombia * Organizational strategy and adoption of healthy practices in the.

Miller, D., & Starr, M. (1967). *The structure of human decisions.* (Prentice H). Englewood, NJ.

Rafael Emigdio, S. C. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica The concept of strategy as a basis for strategic planning. *Pensamiento & Gestión,* 35(julio-diciembre), 152–181. Retrieved from http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf

Rodríguez, E. (2006). El proceso de toma de decisiones estratégicas en las universidades públicas. *Calidad En La Educación,* 47–63. Retrieved from http://dialnet.unirioja.es//servlet/extart?codigo=2060365%5Cnhttp://dialnet.unirioja.es//servlet/articulo?codigo=2060365&orden=76037&info=link

Roman Muñoz, O. (2010). El pensamiento estratégico Una integración de los sentidos con la razón. *Guillermo de Ockham,* 8(2), 23–26.

Sáenz, J. Q. (2016). *Introducción a La naturaleza del mercado de productos de consumo en Costa Rica.* (U. de C. Empresas, Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Posgrado, Sistema de Estudios de Rica, Ed.).

Simon, H. (1976). *Administrative behavior:* A study of decision-making process in administrative. (The Free P). Nueva York.

Simon, H. (1977). *The New Science of Management Decision* (Prentice H). New Jersey.

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES Y ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA: MERCADOS Y ENTORNOS TURBULENTOS

Jorge Del-Río-Cortina*
Omar Valladares Icedo**

* Estudiante Programa Doctorado Administración. Universidad del Norte

Introducción

Al tener presente los entornos dinámicos e inestables a los que están sometidos las organizaciones actualmente, resulta imprescindible contar con tácticas o procedimientos que les permitan a las empresas salir bien libradas ante estos cambios. Esta turbulencia del mercado se refiere a la tasa de cambio en la composición de los clientes y sus preferencias. En industrias donde la turbulencia del mercado es alta, las necesidades de los clientes parecen cambiar rápidamente, lo que obliga a las empresas a considerar la posibilidad de modificar continuamente sus productos y servicios para poder satisfacer las preferencias cambiantes de los clientes.(Andotra & Gupta, 2016).

En mercados caracterizados por altos grados de competitividad los clientes podrán elegir entre los productos y servicios de múltiples empresas y estas empresas se atacarán continuamente entre sí en una serie de dimensiones estratégicas diferentes (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990), en ese orden de ideas, resulta necesario que las organizaciones cuenten con planteamientos o maniobras que permitan responder ante la competencia, es en este punto donde aparece las estrategias de las organizaciones como esa ruta de navegación que posibilite contender por los clientes en el mercado con los rivales, otorgando ventajas competitivas que permitan destacar por encima de los contrincantes, en otras palabras, toda organización necesita tener un norte, directrices o políticas que la guíen, que faciliten a través del análisis, tanto interno como externo, saber cuáles son los objetivos que se espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica. (Sierra Contreras, 2013).

Una estrategia empresarial proporciona la base teórica para que las empresas logren una ventaja competitiva con el fin de superar a sus competidores. Por ejemplo, la estrategia comercial de una empresa puede ayudarla a obtener una ventaja en términos de costos (en términos de altos niveles de productividad, buen poder de negociación, uso de tecnología mejorada en el proceso de producción, etc.) o una ventaja de diferenciación (al ofrecer características de valor agregado, calidad superior del producto, marca, etc.). (Hill, Schilling, & Jones, 2016; Porter, 2011; Shih, 2018).

No obstante, estas estrategias no pueden ser escogías al azar, si no deben ir encaminadas hacia la clientes, es decir, orientadas al mercado de tal manera que aseguren el éxito máximo para las organizaciones que las implementan.

Esta orientación al mercado es una de las áreas más estudiadas del marketing

y una filosofía empresarial en la que la determinación y satisfacción de las necesidades de los clientes se considera la razón de un rendimiento financiero superior. (Andotra & Gupta, 2016). Por lo tanto, requiere toda la información disponible para poder ser efectiva, en otras palabras, la orientación al cliente y a la competencia incluye todas las actividades relacionadas con la adquisición de información sobre los compradores y competidores en el mercado objetivo y su difusión a través de la(s) empresa(s). (Narver & Slater, 1990).

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el presente capitulo de libro abordará la estrategia empresarial haciendo énfasis en su génesis y evolución a través del tiempo para finalizar en los conceptos, importancia y principales hallazgos referentes a orientación al mercado, todo lo anterior, inmerso en la concepción de los entornos turbulentos a los cuales se enfrentan las organizaciones actualmente.

Para tales fines, se consultaron los principales trabajos de investigación, papers, libros y autores relacionados con la temática, asimismo, se tomaron como referentes los autores más representativos para dilucidar los aportes más significativos finalizando con conclusiones que recogen las principales conjeturas.

2. La estrategia empresarial

De acuerdo con la Real Academia Española, una de las acepciones de estrategia se define como un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. Proviene del latín strategĭa que significa 'provincia bajo el mando de un general', y este a su vez viene de la palabra griega στρατηγία o stratēgía definida como 'oficio del general', que deriva de la expresión στρατηγός o stratēgós que quiere decir 'general'.

En ese orden de ideas, el término fue utilizado desde épocas antiguas y principalmente por el ejército con el fin de indicar a las grandes técnicas, reglamentos o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas (Weihrich & Koontz, 1993). Una de las primeras fuentes respecto a la expresión fue El arte de la guerra de Sun Tzu, quien vivió en el nordeste de China hace 2.500 años, aproximadamente en la misma época del célebre filósofo chino Confucio. Sun Tzu fue tenido por un experto en estrategia militar, como lo había sido también su padre, gracias a las muchas victorias que alcanzaron ambos en el campo de batalla. (Krause, 1997).

Una de las principales enseñanzas recogidas en este libro es que el verdadero estratega, en su máximo nivel, gana combatiendo la estrategia del enemigo, y si es todavía más genial le gana sin siquiera desarrollar un combate. Una frase celebre fue "La batalla real de la estrategia se da en las mentes y con las ideas de los hombres".

Sierra Contreras (2013) citando a Tzu enfatiza en que es menester hacer hincapié acerca de cómo el engaño es factible, siempre y cuando se cuente con las armas necesarias para poder soportarlo. Es decir, el ejército sí debe necesariamente contar con los elementos

básicos y fundamentales para desarrollar la guerra, lo que debe tratar es que el enemigo no dude en atacar y piense que no se poseen los argumentos para una buena defensa. Se trata de que el enemigo nunca conozca cuál es su verdadera situación y de esa forma no podrá estar preparado, tampoco, para cuando se le ataque; se debe constituir en una sorpresa.

A partir de este punto diversos son los ejemplos del uso de estrategia en el campo militar, en la antigua Grecia, la guerra de Troya, el caballo de Troya, las guerras púnicas entre otras. Un ejemplo que ilustra la estrategia militar radica en Gengis Khan y los mongoles cuya estrategia de arqueros a caballo que se manejaban con los estribos dejando las manos libres para el uso de arcos en la caballería consolido uno de los imperios más grandes de la historia. Asimismo, grandes líderes militares como Carlomagno, Napoleón, Simón Bolívar y en la historia reciente Hitler, Mussolini entre otros, fueron grandes estrategas cuyas decisiones cambiaron el rumbo de la historia.

A pesar de los importantes precedentes en términos históricos de la estrategia, en el campo empresarial se comenzó a utilizar este concepto a principios del siglo XX, con una revolución industrial ya consagrada y con productos y servicios hechos en fábricas, los empresarios comenzaron a competir en los mercados lo que poco a poco saco a relucir las estrategias de cada empresa. La desregulación del comercio con tecnologías de apoyo ha promovido los mercados mundiales, por lo que se exige a los fabricantes que adopten estrategias apropiadas para proporcionar variedad de productos a los diferentes mercados. Además, un movimiento notable para los fabricantes es ampliar la variedad de sus productos para ofrecer más opciones a los clientes en el desafiante mercado global actual. (Um, Han, Grubic, & Ghalib, 2018)

De acuerdo con Tarzijan (2008), lo que hoy conocemos como estrategia

empresarial comenzó con una primera etapa, la cual está enfocada en la planificación financiera (1920). Esta fase se centra en el presupuesto repartido en las áreas funcionales como producción, ventas, inventario caja teniendo como característica principal el cumplimiento (o incumplimiento) del mismo. Dichos presupuestos se encontraban asignados de forma individual a cada departamento como mercadeo, producción y finanzas, la característica fundamental era que la estrategia se basaba en dichas áreas y no en la visión integradora como ocurre hoy en día.

En segunda instancia respecto a la evolución de la estrategia empresarial tuvo como protagonista la formulación de estrategias de una empresa tiene que ver con la planificación financiera de largo plazo y fue a partir de 1950, basándose en la búsqueda o el intento de la predicción del fututo a través de posicionarse en múltiples escenarios ya sean estos optimista, neutral, o pesimista, adicionalmente, en esta etapa el pensamiento estratégico estaba orientado, fundamentalmente, por una visión funcional de la empresa, en que se analizaban individualmente sus diversas áreas, y a partir de dicho análisis funcional se buscaba obtener respuestas más globales para las necesidades de la empresa (Tarzijan, 2008).

En la tercera etapa, que se ubica a principio de 1960, aparecen importantes autores en términos de estrategia empresarial como Alfren Chandler (1962), Igor Ansoff (1965) y Kenneth Andrews (1971), quienes comienzan a tratar los planteamientos estratégicos en las organizaciones de una manera mas articulas y con mayor dinamismo, unificando áreas funcionales y liberando a los directivos de la parte operativa para concentrase en los planes a futuro, visualización de la empresa con una visión global, análisis del mercado y entorno por supuesto, los competidores del mercado.

Para la cuarta etapa, los planteamientos estratégicos se concentraban en concebirse a partir del análisis del entorno de la empresa desde el punto de vista de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, tomando como base la preparación de la empresa

Para competir con éxito en el mercado y a partir de ese punto, se comienza a definir la estrategia planteado cuestiones como qué hacer con el negocio y qué empresa se desea tener en el futuro apoyándose en la misión, los objetivos estratégicos, la correcta definición de una ventaja competitiva y los planes de acción que a la postre sirven de sustento para el proceso de formulación de estrategias(Castellanos Narciso & Pulido, 2014).

Para la década de los 80's con la época de expansión económica que comenzaba a posicionar grandes multinacionales y el comienzo de lo que hoy se conoce como globalización, las estrategias de estas empresas que querían incursionar en el exterior debían evolucionar, en ese orden de ideas, aparecen autores importantes como Miles y Snow (1978) Porter (1980), Mintzberg (1988) y Kotler (1992).

En el planteamiento de Miles y Snow (1978) existen cuatro tipos de estrategias; la primera establecida para organizaciones prospectoras, las cuales están en búsqueda constante de innovación; una defensiva enfocada en mantener sus posiciones de mercado, las analizadoras que están a medio camino entre las dos anteriores y finalmente las reactivas que no tienen una estrategia definida.

Para Porter (1980), las estrategias están enfocadas en organizaciones del líder de costos, diferenciación y enfoque en segmentos de mercado. La empresa líder en costos se concentra en mantener una estructura de costos con alta eficiencia, por su parte, la diferenciación se trata de destacar el producto por encima de los competidores y los segmentos de mercado son las estrategias anteriores pero enfocado en segmentos específicos.

Por su parte, Kotler (1992) distingue estrategias para empresas; líderes, las cuales son las primeras en innovación y eficiencia; las retadoras, quienes buscan arrebatar posiciones de mercado a los líderes; seguidores, quienes tienen una coexistencia pacifica con el líder; y especialista, que se enfocan en mercados muy específicos.

Para comienzos del siglo XXI, las estrategias de las organizaciones están supeditadas a los entornos turbulentos en donde están inmersas, de acuerdo con Staniec (2018), el concepto de turbulencia ambiental fue introducido por (Ansoff, 1979), definiéndolo por medio de las características del grado de crecimiento de su novedad, complejidad e intensidad, así como por la velocidad de cambio que ocurre dentro de él. De acuerdo con Ansoff, la turbulencia de una empresa el medio ambiente se intensifica constantemente. Distingue cuatro tendencias básicas que lo definen, a saber:

- Aumento del cambio de novedad, lo que significa que los acontecimientos importantes de la empresa se desvían cada vez más por la experiencia de los empleados;

- Aumento de la intensidad ambiental, lo que significa que el reconocimiento

y el mantenimiento de la relación entre la empresa y sus socios requiere la intensificación de ambos recursos compromiso y atención a la gestión;

- Aumento de la velocidad de los cambios en el entorno, lo que significa que los cambios son rápidos y se producen con frecuencia, por lo que la empresa debe adaptarse constantemente a estas condiciones cambiantes; y

- El aumento de la complejidad del entorno, lo que significa que los acontecimientos son cada vez menos y menos predecible.Kohli & Jaworski, (1990) sugieren que, aunque la orientación al mercado es probable que esté relacionado con el desempeño del negocio en general y bajo ciertas condiciones puede no ser crítico. Una orientación al mercado requiere el compromiso de recursos, en ese orden de ideas, dicha orientación es útil sólo si los beneficios que concede exceden el costo de esos recursos. Por lo tanto, en condiciones de competencia limitada, mercado estable en preferencias, industrias tecnológicamente turbulentas, y de las economías en auge, una orientación de mercado puede no ser relacionados fuertemente con el desempeño del negocio.

Por su parte, Staniec (2018) afirma que la percepción del entorno afecta a la respuesta de la organización y a su enfoque de los cambios emergentes. La empresa se adapta al medio ambiente a través de respuestas adecuadas a esos cambios emergentes. Los siguientes enfoques son populares en la literatura (Schneider, Wickert, & Marti, 2017) :

- diagnóstico basado en un análisis crítico del estado real y en la búsqueda de la solución más favorable;

- previsión-predicción de una solución ideal basada en los últimos logros científicos, incorporando al mismo tiempo una opción de viabilidad; y

- diagnóstico y predicción - la solución ideal es una síntesis, un análisis del estado actual es se asigna una viabilidad técnica al modelo y un ajuste dinámico a las se produce la situación.

Finalmente, Kohli & Jaworski (1990) identificaron la intensidad competitiva, la turbulencia del mercado, la turbulencia tecnológica y la economía en general como posibles moderadores de la relación entre la orientación del mercado y el desempeño.

En síntesis, se realizó un breve repaso acerca de la Genesis de la estrategia

y como este paso varias etapas de acuerdo con las necesidades de las organizaciones de ser mas competitivas. Aunque en principio la estrategia fue muy utilizada en el campo militar, fue para comienzos del siglo XX que los eruditos en la temática comenzaron a plantear el uso de estrategias en el campo empresarial, planteando cada vez mas luces acerca de como se debe realizar este proceso y haciendo aportes significativos a la literatura en ese sentido.

Se suele creer que la implementación de la estrategia en el entorno corporativo es algo fácil. Los "titanes" en las oficinas de la esquina simplemente establecen el plan, y el resto de la organización se pone en línea, no obstante, esto no funciona así. (Sierra Contreras, 2013), dado que se requiere que estos cambios respondan efectivamente a la situación del mercado, en ese orden de ideas, se necesita establecer la orientación del mercado para el correcto funcionamiento de la estrategia.

2. Orientación Estratégica

De acuerdo con Auh & Menguc (2005) la turbulencia ambiental impone un desafío a la organización al exigir flexibilidad y acciones ágiles que van desde el escaneo, selección y procesamiento de la información hasta la interpretación. La necesidad de compartir y diseminar información a través de diferentes áreas funcionales aumenta a medida que aumenta la turbulencia ambiental. La desregulación del comercio con tecnologías de apoyo ha promovido los mercados mundiales, por lo que se exige a los fabricantes que adopten estrategias apropiadas para proporcionar variedad de productos a los diferentes mercados. Además, un movimiento notable para los fabricantes es ampliar la variedad de sus productos para ofrecer más opciones a los clientes en los desafiantes mercados globales de hoy en día.(Um et al., 2018).

Las empresas se enfrentan a diferentes conjuntos de variables ambientales internas y externas a medida que pasan de una etapa de crecimiento a otra. Las variables externas incluyen cambios en la demanda, en la tecnología o en las circunstancias competitivas, mientras que las variables internas describen las condiciones de los recursos, las capacidades y el sistema organizativo interno de una empresa.(Yeo & Park, 2018).

Prahalad & Hamel (1989) afirman que, debido a los cambios en el mercado global, es imperativo que las empresas vayan más allá de los análisis tradicionales de la competencia para comprender la intención estratégica de los competidores o sus marcos básicos para el desarrollo de la competencia.

La orientación estratégica es una comprensión cognitiva tanto de los recursos de la empresa como del entorno competitivo (Hakala, 2011; Hitt, Dacin, Tyler, & Park, 1997). Impulsa el proceso de toma de decisiones, define la prioridad de la asignación de recursos a través de procesos de gestión y estimula el desarrollo de capacidades y cadenas de valor.(Denicolai, Zucchella, & Moretti, 2017). En otras palabras, la orientación estratégica como la guía y dirección colectiva que impulsa a una organización a obtener una ventaja competitiva sostenible (Narver & Slater, 1990).

Esta orientación consiste en un conjunto de comportamientos para llevar a cabo la estrategia de la empresa (H. J. Han, 2012). Al igual que la cultura, la orientación estratégica se considera un factor crítico que puede determinar el éxito o el fracaso de una empresa.(Espino-Rodríguez & Ramírez-Fierro, 2018)

Las orientaciones estratégicas de la empresa son numerosas y, entre ellas, se han distinguido las siguientes: de mercado, empresarial, tecnológica, de innovación, de aprendizaje, etc.(Deutscher, Zapkau, Schwens, Baum, & Kabst, 2015; Grinstein, 2008; Mu, Thomas, Peng, & Di, 2016; Zakrzewska-bielawska, 2018).

Una orientación al cliente se refiere a la filosofía empresarial de poner a los clientes a la vanguardia de la planificación estratégica y táctica y de la toma de decisiones con la esperanza de proporcionar un valor y satisfacción superiores. (Narver & Slater, 1990).

La orientación tecnológica se refiere a la inclinación de las empresas a aprender y adoptar las últimas tecnologías en el desarrollo de nuevos productos y el compromiso con la I+D (Gatignon & Xuereb, 2014; J. K. Han & Kim, 2001).

De acuerdo con Hitt et al., (1997) la orientación innovadora es una "acción empresarial con una perspectiva estratégica". El espíritu empresarial se centra más en el comportamiento oportunista en el que las organizaciones identifican oportunidades de mercado para la explotación potencial. Sin embargo, la gestión estratégica enfatiza el logro de una ventaja competitiva sostenible.

Finalmente, la orientación empresarial describe la disposición de las empresas para adoptar e implementar ideas, conceptos, procesos, productos y toma de decisiones que reflejan la capacidad innovadora, la asunción de riesgos y la proactividad de la organización(Covin & Slevin, 1989; Lumpkin & Gregory, 1996; Matsuno & Mentzer, 2002).

En el ámbito de la orientación estratégica, son diversos los aportes realizados en términos empíricos relacionando esta temática con múltiples tópicos. Acerca de la influencia de la diversidad funcional de los equipos de alta dirección en la orientación estratégica y tomando como variables moderadoras el ambiente turbulento y la coordinación interfuncional, Auh & Menguc (2005) proponen que a pesar de que la mayoría de las orientaciones estratégicas se inician a nivel del equipo directivo superior, existe poco entendimiento respecto a la composición de la diversidad funcional de los componentes influye en la eficacia de las orientaciones estratégicas. En ese orden de ideas, los autores desarrollan un modelo de contingencia que examina esta relación bajo diferentes niveles de turbulencia ambiental y coordinación interfuncional. Bajo el argumento central de que en condiciones de alta turbulencia ambiental, las equipos de alta dirección funcionalmente diversos serán menos capaces de lograr una mayor orientación estratégica debido a sus diferencias funcionales. Por el contrario, cuando se está en presencia de una coordinación interfuncional, se postula que la diversidad funcional de los altos directivos conducirá a mayores orientaciones estratégicas bajo condiciones de alta turbulencia ambiental. Haciendo uso de datos obtenidos de los ejecutivos de equipos de alta dirección en la industria manufacturera, Auh & Menguc (2005) encuentran evidencia de apoyo para una diversidad funcional equipos de alta dirección negativa por la interacción de turbulencia ambiental y una diversidad funcional TMT positiva por la turbulencia ambiental e interacción de coordinación interfuncional sobre orientación tecnológica y empresarial.

Por su parte, Yeo & Park (2018) en el ámbito de la gestión de los problemas crecientes para el crecimiento sostenible de las organizaciones en el campo de la evidencia de las vías de crecimiento y opciones estratégicas de las empresas coreanas afirman que la literatura sobre el ciclo de vida sugiere que las organizaciones empresariales evolucionan de manera coherente y previsible, lo que implica que las estructuras y estrategias organizativas evolucionan a medida que las empresas pasan por las etapas de crecimiento, de acuerdo con lo establecido anteriormente en términos de estrategia empresarial

Por lo tanto, el crecimiento sostenible de las empresas implica transiciones exitosas entre las etapas de crecimiento a través de la gestión de diferentes tipos de problemas de crecimiento organizacional y el mantenimiento de posiciones competitivas sostenibles, lo que sugiere cambios en la orientación estratégica de las empresas a medida que crecen.

Basado en este enfoque, Yeo & Park, (2018) proponen un marco holístico para

explicar los vínculos entre los determinantes de los problemas de crecimiento de una empresa y las áreas clave del desarrollo organizacional, basado en una síntesis de los hallazgos cualitativos y cuantitativos.

De acuerdo con los análisis estadísticos se desprende que las empresas coreanas han atravesado distintas etapas de dificultades de crecimiento a medida que alcanzaban grandes tamaños organizativos. Además, los resultados cualitativos a los que llegaron estos autores sugieren que las estrategias empresariales evolucionan para hacer frente a los diferentes tipos de problemas de crecimiento en las etapas del ciclo de vida, desde la sistematización del sistema de gestión hasta el proceso de revitalización.

En el ámbito de la innovación Denicolai et al., (2017) en el tema referente a la exploración de la diversidad en la estrategia para la innovación, establecen que dicha temática ha ganado cada vez más atención en el campo de la gestión estratégica y, como orientación estratégica, ha sido considerada predominantemente como una clase homogénea de mentalidades estratégicas diferenciadas.

En ese orden de ideas, el mencionado artículo tiene por objeto distinguir diferentes subtipos de estrategias de innovación y validar sus perfiles y su coherencia, explorando los enfoques discutidos en la literatura, así como la posibilidad de que puedan existir otras orientaciones. Un análisis de clúster esboza cuatro orientaciones estratégicas que muestran las diferencias en términos de impulsores competitivos, arquitecturas de creación de valor, políticas de externalización y alianzas, y procesos de gestión.

Los resultados ofrecen de este trabajo es un aporte a los académicos y profesionales sobre una mejor comprensión de las alternativas estratégicas en la búsqueda de la innovación a través de la identificación de sistemas de coherencia entre las variables de gestión - por ejemplo, la configuración de la cadena de suministro - lo que fomenta la singularidad y la sostenibilidad de la ventaja competitiva, e impulsa la decisión de los directivos. En particular, lo que realmente ha caracterizado a las diferentes estrategias de innovación aquí mostradas es la forma en que tratan la estructura de la cadena de valor, lo que supone una parte clave del modelo de negocio.

Finalmente, los determinantes de la innovación y el rendimiento radical de las empresas: Perspectivas de la orientación estratégica de las empresas culturales y creativas de acuerdo con Shih (2018), refiere que la orientación

estratégica de una empresa determina su dirección comercial y el alcance de sus operaciones, por lo tanto, varios investigadores han tratado de identificar cómo las orientaciones estratégicas afectan el desarrollo empresarial, sin embargo, sólo unos pocos estudiosos han explorado cómo las orientaciones estratégicas dan forma a la capacidad organizativa de una empresa. Además, no se ha investigado bien hasta qué punto la innovación radical contribuye a las operaciones de una empresa.

Dadas estas deficiencias de investigación, el estudio propuesto por Shih (2018) explora la integración de las orientaciones estratégicas de las empresas, la innovación radical, las ventajas competitivas y el rendimiento empresarial dentro de un marco conceptual. Los hallazgos de este trabajo sugieren que los factores de orientación de mercado u orientación empresarial se suman a la capacidad de innovación y adopción radical de una empresa. Por último, la ventaja de la marca se identifica como el factor más importante en el rendimiento de las empresas tras una capacidad de innovación radical y una ventaja de producto.

3. Conclusiones

La estrategia empresarial configura uno de los ejes fundamentales para las organizaciones actualmente, dado que permite establecer los planes de acciones a futuro, sobre todo tomando en cuenta los entornos turbulentos y dinámicos en donde existen condiciones de mercado cada vez más cambiantes y competencias más agresivas. En ese orden de ideas, la estrategia, aunque tuvo un comienzo antiguo, evoluciono con aportes mas conscientes y significativos a medida que se presentaron las condiciones para que las empresas fueran cada vez mas grandes, configurando hoy todo un esquema estratégico para abordar las problemáticas de un entorno económico cambiante. No obstante, estas estrategias deben ir acompañadas de una orientación específica, que permita establecer objetivos y metas para concentrar acciones y tácticas en el cumplimiento de estas, esta orientación estratégica puede estar relacionada con aspectos mercado, empresarial, tecnológica, de innovación, de aprendizaje, entre otros, tomando como objetivo principal garantizar la supervivencia de las organizaciones y guiándolas por el camino hacia el liderazgo empresarial.

Referencias

Andotra, N., & Gupta, R. (2016). Impact of environmental turbulence on market orientation–business performance relationship in SSIs. *Global Business Review,* 17(4), 806–820. https://doi.org/10.1177/0972150916645679

Ansoff, I. (1979). *Strategic Management* (Palgrave M). Hampshire. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1057/9780230590601

Auh, S., & Menguc, B. (2005a). The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and inter-functional coordination. *International Journal of Research in Marketing,* 22(3), 333–350. https://doi.org/10.1016/j.ifset.2015.08.003

Auh, S., & Menguc, B. (2005b). Top management team diversity and innovativeness: The moderating role of interfunctional coordination. *Industrial Marketing Management,* 34(3), 249–261. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.005

Castellanos Narciso, J. E., & Pulido, M. A. C. (2014). Una Mirada a la Evolución Histórica de la Estrategia Organizacional. *Revista Estudios Avanzados de Liderazgo,* 1(3), 1–24.

Covin, J. G., & Slevin, D. (1989). STRATEGIC MANAGEMENT OF SMALL FIRMS IN HOSTILE AND BENIGN ENVIRONMENTS. *Strategic Management Journal,* 10(March 1987), 75–87. https://doi.org/10.1002/smj.4250100107

Denicolai, S., Zucchella, A., & Moretti, F. (2017). Not So Similar After All: Exploring the Diversity of Strategic Orientations for Innovation. *International Journal of Innovation Management,* 22(4), 1850036. https://doi.org/10.1142/S1363919618500366

Deutscher, F., Zapkau, F. B., Schwens, C., Baum, M., & Kabst, R. (2015). Strategic orientations and performance : A con fi gurational perspective. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.07.005

Espino-Rodríguez, T. F., & Ramírez-Fierro, J. C. (2018). The relationship between strategic orientation dimensions and hotel outsourcing and its impact on organizational performance. An application in a tourism destination. *Sustainability (Switzerland),* 10(6). https://doi.org/10.3390/su10061769

Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (2014). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal of Marketing Research,* 34(1), 77–90. https://doi.org/10.2307/3152066

Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations, 42(1), 115–134. https://doi.org/10.1108/03090560810840934

Hakala, H. (2011). Strategic Orientations in Management Literature: Three Approaches to Understanding the Interaction between Market, Technology, Entrepreneurial and Learning Orientations. *International Journal of Management Reviews,* 13(2), 199–217. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00292.x

Han, H. J. (2012). The Relationship among Corporate Culture, Strategic Orientation, and Financial Performance. *Cornell Hospitality Quarterly,* 53(3), 207–219. https://doi.org/10.1177/1938965512443505

Han, J. K., & Kim, N. (2001). Entry Barriers : A Dull- , One- , or for Sword Two-Edged a the Paradox from Unraveling Perspective Contingency. *Journal of Marketing,* 65(1), 1–14.

Hill, C. W. L., Schilling, M. A., & Jones, G. R. (2016). *Strategic Management: An Integrated Approach: Theory & Cases.*

HITT, M. A., DACIN, M. T., TYLER, B. B., & PARK, D. (1997). UNDERSTANDING THE DIFFERENCES IN KOREAN AND U.S. EXECUTIVES' STRATEGIC ORIENTATIONS. *Strategic Management Journal,* 18(2), 159–167. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199702)18:2<159::AID-SMJ870>3.3.CO;2-O

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing,* 54(2), 1. https://doi.org/10.2307/1251866

Krause, D. G. (1997). *El Arte de la Guerra para ejecutivos.* (A. Pareja, Ed.) (Sexta). Madrid.

Lumpkin, G. T., & Gregory, G. D. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review,* 21(1), 135–172. https://doi.org/10.2307/258632

Matsuno, K., & Mentzer, J. T. (2002). The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on. *Journal of Marketing,* 66(4), 18–32. https://doi.org/10.1509/jmkg.66.3.18.18507

Mu, J., Thomas, E., Peng, G., & Di, A. (2016). Industrial Marketing Management Strategic orientation and new product development performance : The role of networking capability and networking ability. *Industrial Marketing Management*. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.09.007

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*. Retrieved from http://www.jstor.org/stable/1251757%5Cnfile:///C:/Users/kzzwcy.NOTTINGHAM/Dropbox/Woon Chin's Masters/Semester 1/Marketing Management/notes/session1/session1 (4).pdf

Porter, M. (2011). *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Superior Performance* (Free Press). New York, NY, USA.

Prahalad, G., & Hamel, C. K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review,* 67(3), 63–67. Retrieved from https://hbr.org/2005/07/strategic-intent

Schneider, A., Wickert, C., & Marti, E. (2017). A Systems Theory Perspective on How Organizations Respond to Their Environments. *Journal of Management Studies,* 54, 182–208. https://doi.org/https://doi.org/10.1111/joms.12206

Shih, T. Y. (2018). Determinants of enterprises radical innovation and performance: Insights into strategic orientation of cultural and creative enterprises. Sustainability *(Switzerland),* 10(6). https://doi.org/10.3390/su10061871

Sierra Contreras, R. E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica The concept of strategy as a basis for strategic planning. *Pensamiento & Gestión,* 35(julio-diciembre), 152–181. Retrieved from http://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf

Staniec, I. (2018). Technological entrepreneurship: How does environmental turbulence impact upon collaboration risk? *Sustainability (Switzerland),* 10(8). https://doi.org/10.3390/su10082762

Tarzijan, J. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial. Elementos esenciales de la estrategia competitiva.* Mexico: Alfaomega Grupo editor S. A.

Um, J., Han, N., Grubic, T., & Ghalib, A. (2018). Aligning product variety with supply chain and business strategy. *International Journal of Productivity and Performance Management,* 67(9), 1837–1853. https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0020

Weihrich, H., & Koontz, H. (1993). *Administración, una perspectiva global.* Ciudad de Mexico: Mc.Graw, Ed. Hill.

Yeo, Y., & Park, C. (2018). Managing growing pains for the sustainable growth of organizations: Evidence from the growth pathways and strategic choices of Korean Firms. *Sustainability (Switzerland),* 10(10). https://doi.org/10.3390/su10103824

Zakrzewska-bielawska, A. (2018). The Relationship between Managers ' Network Awareness and the Relational Strategic Orientation of their Firms : Findings from Interviews with Polish Managers. https://doi.org/10.3390/su10082691

LAS TENDENCIAS QUE DETERMINAN EL FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES

Vladimir Balza-Franco*
Diego A. Cardona**

Resumen

Objetivos: Identificar tendencias del sector Knowledge Process Outsourcing (KPO) mediante revisión acotada de literatura en Small and Medium Enterprises (SME). Metodología: se revisaron más de 60 documentos académicos incluyendo las keywords SME, KPO, BPO, outsourcing y Knowledge management, entre 2005 y 2013. Resultados: se identificaron tres tendencias: (i) SME que adoptan tecnologías de información, (ii) SME que externalizan sistemas integrados de gestión de datos y (iii) SME enfocadas en servicios empresariales intensivos en conocimiento. Conclusiones: el sector KPO, intensivo en conocimiento y no en capital, es más favorable a pequeños emprendedores que el BPO. Las TICs no siempre agregan valor a los procesos en SMEs, pero son útiles para construir redes de trabajo. La externalización de servicios genera un nuevo concepto: Small-KIBS, pequeñas empresas de servicios intensivas en conocimiento, constituyéndose en nueva área de investigación en emprendimiento y SME.

Palabras clave: *Emprendimiento, Pequeñas y medianas empresas, Gestión del conocimiento, Externalización de procesos de negocios, Externalización de procesos de conocimiento.*

Introducción

A pesar del esfuerzo de académicos pioneros del emprendimiento, por darle a este tema un marco conceptual más estructurado y profundo –al estilo de documentos seminales como "The job generation process" (Birch, 1979) o "A conceptual framework for describing the phenomenon of venture creation" (Gartner, 1985)- el marco teórico de esta área de conocimiento es muy fragmentado y escaso (Jones, Coviello, & Tang, 2011) y carente de conceptos integrados y universalmente aceptados (Gnyawali & Fogel, 1994). La presente investigación busca proponer elementos conceptuales a partir de la literatura en emprendimiento, economía de servicios y gestión del conocimiento que permitan identificar y definir una categoría conceptual emergente: small knowledge intensive business services. En este trabajo se revisó la literatura más actualizada en el tema de SMEs específicamente relacionada con el modelo empresarial KPO, con el objeto de proponer una nueva línea de investigación en el contexto de la creación de empresas enfocadas a la economía de servicios intensivos en conocimiento.

2. Antecedentes: la creación de pequeñas y medianas empresas

La creación y sostenimiento de SMEs es de crucial importancia para el desarrollo de las economías mundiales. A pesar que generalmente el crecimiento económico se asocia al dinamismo de las grandes firmas, desde principios de los 80s las SME han sido reconocidas como elementos clave del desarrollo económico y social (Alvarez & Urbano, 2011b). A escala mundial, en 2002 las SME representaban entre el 96% y el 99% del total de las empresas de los países de la OCDE, donde han sido fuentes generadoras de empleo, y representan aproximadamente una sexta parte de la producción industrial (OCDE, 2002b). En Europa, durante la crisis de 2009, de 1.6 millones de empleos perdidos, en las grandes empresas se perdieron cerca de 1.1 millones; comparativamente las SME perdieron menos empleos, pero igualmente enfrentaron dificultades hasta 2012 (European Comission, 2013). En ese año, según datos de la OECD, en Europa existían 20,3 millones de SMEs correspondientes al 99,8% del total de las empresas del continente, generando el 66,5% del total de los empleos. De ese total, las microempresas eran más de 18 millones en 2012.

Al mismo tiempo, entre 2008 y 2012, en el sector de servicios intensivos en conocimiento –KIS-, el número de SMEs creció en todas las categorías. En el mismo período, los empleos en las SME del sector KIS crecieron cerca del

4%, comparable con las grandes empresas (European Comission, 2013); por lo general los emprendimientos del sector KIS en el contexto europeo están relacionados con alta tecnología.

En América Latina, las SMEs juegan un papel trascendental en el esfuerzo por la superación de la pobreza y la desigualdad (Alvarez & Urbano, 2011b). En la actualidad, con datos de GEM – Global Entrepreneuring Monitor-, se estima que la tasa de actividad emprendedora –TEA- en América Latina es mayor que en el resto del mundo -9,77 contra 6,72 de los países ricos en 2011- y que en los países industrializados (Alvarez & Urbano, 2011b). A su vez, el aporte de las SME a la economía latinoamericana es fundamental: de acuerdo con la CEPAL, las pymes – pequeñas y medianas empresas, equivalentes a las SME- son "agentes importantes en la estructura económica de los países de la región" impactando la economía en factores como: volumen de empresas registradas, generación de empleo y aporte al PIB, pero con baja participación en las exportaciones totales (CEPAL-ONU, 2010). Sin embargo, en contraste con Europa, en América latina y el Caribe –LAC-, la existencia de pymes no es necesariamente sinónimo de emprendimiento: las pymes han crecido de espaldas a la innovación, condición necesaria para un verdadero emprendimiento; según una publicación del Banco Mundial: "se identifica una debilidad flagrante en el panorama emprendedor de LAC: la escasez de innovación" (Lederman, Messina, Pienknagura, & Rigolini, 2014). En innovación, existe una gran brecha entre LAC y los países comparables, no solo en términos de I+D y patentes, sino también en innovación de productos y procesos.

En Colombia, las pymes representan en conjunto el 90% de las empresas del país y generan el 64% de los puestos de trabajo, reportando un crecimiento del 1,7 % hasta el 2013, según datos de Confecámaras y el RUES1; además, se estima que aportan el 60% del PIB del país2. De acuerdo con estos datos, es evidente el peso de la creación de nuevas, rentables y sostenibles pequeñas y medianas empresas en el crecimiento de la economía de un país.

En la última década, un tema emergente en la literatura es la evolución del sector de la economía de servicios denominado Business Process Outsourcing en lo que se conoce como Knowledge Process Outsourcing. Este proceso supone el avance hacia un nuevo tipo de economía basada en la comercialización del conocimiento ya sea como factor de la producción (Deivasigamani, Kumar, & Omer, 2010) o en la generación de conocimiento comercializable (Guerrero & Urbano, 2011) y la generación de nuevos modelos de negocios, basados en

la venta de servicios de alto valor agregado y alta intangibilidad (Huggins, 2011). Esta nueva dinámica implica que pueden existir nuevas formas de emprendimiento no convencionales, nuevas dinámicas emprendedoras y estilos de gestión y una nueva perspectiva para abordar la investigación en el tema de SME.

3. Marco Teórico

La investigación se apoyó en tres categorías conceptuales: (i) emprendimiento, (ii) economía de servicios y (iii) Knowledge Process Outsourcing –KPO- o externalización de procesos de conocimiento. La revisión de literatura en emprendimiento se apoyó en los aportes de (Gartner, 1985) (David, 2001) (Hernández, 2005) (Urbano Pulido & Diaz Casero, 2009) y se contextualiza en las condiciones del entorno que influyen en la creación de pequeñas y medianas empresas. Este tema cuenta con un amplio respaldo teórico (Gartner, 1985) (Gnyawali & Fogel, 1994) (Verheul, Wennekers, & Audrescht, 2003) (Alvarez & Urbano, 2011b). La revisión conceptual en economía de servicios se basó en la literatura de Operations Management (Berry & Linoff, 2004) (Collier & Evans, 2007) (Chase, Aquilano, & Jacobs, 2006) (Dominguez Machuca, 1981) (Ruiz, Dominguez, Dominguez, Garcia, & Álvarez, 1994), en especial, el tema de planeación y administración de servicios. El marco conceptual de KPO está inmerso en una categoría conceptual más amplia: Knowledge Management; este concepto se apoya en la idea del cambio de paradigma económico global hacia la economía del conocimiento. Contractor y Lorange (2002) proponen que la economía moderna está compuesta por alianzas interempresariales, debido a que la humanidad ha experimentado una transición de una economía basada en los objetos materiales a una economía basada en las ideas. La literatura en este campo es amplia y data de los últimos 20 años, pero en particular el tema de Knowledge-Intensive Business Services (Kastrinos, y otros, 1995), y más reciente los trabajos académicos e informes de la industria BPO (Bashkaran, 2005, 2011) (Chanvarasuth, 2005) (Deivasigamani, Kumar, & Omer, 2010) (Aggarwal & Pandey, 2010) son relevantes para esta investigación.

4. La dinámica del sector BPO y su evolución hacia el KPO

El crecimiento del sector de servicios (Dominguez Machuca, 1981) (Collier & Evans, 2007) hacen evidente una tendencia mundial hacia la tercerización de la economía, por lo menos en los países desarrollados: “En algunos países como Suecia, Holanda, Reino Unido, Canadá, Australia o Estados Unidos, el

sector servicios supone más de la mitad de su economía total;" (Serrano, 2011). Estos países y otros similares, viven ya en una sociedad postindustrial.

Uno de los sectores más destacados en la creciente economía de servicios son los negocios tipo Business Process Outsourcing (Chanvarasuth, 2005), el cual ha evolucionado de prestar servicios externalizados de mano de obra barata de baja capacitación a especializarse en procesos completos de negocio, como el manejo de la información y las comunicaciones (Bashkaran, 2012). Los líderes mundiales en este mercado son India y Pakistán y México, con cientos de miles de personas laborando en la industria del software y call-centers. En la actualidad México e India se disputan el mercado mundial de contact-centers des localizados. Según un informe de Evalueserve –compañía india de servicios de outsourcing- (Aggarwal & Pandey, 2010) se preveía que India capturaría el 70% del mercado mundial de outsourcing de servicios en 2013. Para ese año, las exportaciones totales de la economía de servicios de India se estimaron en 1,9 trillones de dólares (Verna & Karinje, 2014). En este sector, con datos consolidados hasta 2012, las exportaciones del sub-sector BPO de India ascendieron a 14.1 billones de dólares, de un total de 69 billones del sub-sector compuesto por Software Development, BPO e ITO – Information Technology Outsourcing- (Sharma, 2014).

En Estados Unidos, después de años de trasladar puestos de trabajo a call centers en India, Filipinas, México y otros países, las empresas americanas están llevándolos de vuelta al país. Se estima que a 2014, cerca de 5 millones de norteamericanos están empleados en call centers3, lo que se puede denominar un Business Process Backshoring. En América Latina, en el sector de outsourcing de servicios, el sub-sector de más rápido crecimiento es el de call-center; en la actualidad emplea a miles de personas en la región4 y a millones de personas en todo el mundo. En Centroamérica y el Caribe se estima que desde 2008 los puestos de trabajo en call-centers crecieron a una tasa del 30% anual. En Brasil hay 1 millón de trabajadores de call–centers y el crecimiento anual se estima en 30% durante la última mitad de década. En Colombia, con datos del 2013, se estima que el sector genera más de 110.000 empleos directos5 contra los 78.000 empleos directos que generaba en 20106. Desde el punto de vista operativo y financiero, las características de un proyecto empresarial de este tipo son de inversión intensiva en capital -para adquisición o desarrollo de tecnología- y de uso intensivo de mano de obra con especialización media y alta (Chanvarasuth, 2005). Un estudio de KPMG del 2008 sobre la industria mexicana de call-center da una idea sobre la magnitud de la inversión inicial:

La instalación básica de un call-center modelo requiere 2 mil 90 metros cuadrados de oficina, un millón 800 mil dólares en equipo, financiamiento de 100% en el proyecto, y un equipo integrado por 145 empleados. La instalación requiere de 125 mil kilowatts de energía y costos de un millón 250 mil pesos mexicanos para otras características operativas. (Lombera Martínez, 2010)

Es decir, la industria de call centers, al requerir una alta inversión inicial de capital, es un sector que presenta fuertes barreras a la entrada. Un proyecto de este tipo debe nacer con fuerte músculo financiero, lo cual es un obstáculo para pequeños emprendedores. Sin embargo, las tendencias mundiales en nuevas formas de generación de valor (Bashkaran, 2005) han evolucionado hacia la externalización de procesos y de conocimiento, en lo que se denomina Knowledge Process Outsourcing, un enfoque en el que el producto de exportación no son bienes, ni servicios estándar, sino servicios especializados intensivos en conocimiento (Mierau, 2012) (Deivasigamani, Kumar, & Omer, 2010). Según Bashkaran, dadas las grandes presiones competitivas, las organizaciones y empresas vieron conveniente apalancarse en las bajas tarifas salariales y las crecientes habilidades del mundo en desarrollo para transferir trabajos de alto valor al mundo desarrollado (2012). Este es un proceso osmótico que continúa constantemente y sin obstáculos, "...a pesar de los valientes intentos de crear barreras en sectores del mundo desarrollado, en respuesta a la pérdida de puestos de trabajo especializados y de altos salarios" (Bashkaran, 2012). Esta es la génesis del Knowledge Process Outsourcing. Las empresas tipo KPO se caracterizan por invertir menos en infraestructura física y por tener menor número de empleados, pero prestar servicios más especializados, intensivos en conocimiento y por tener un rápido crecimiento (Bashkaran, 2005). De acuerdo con datos de Evalueserve, se espera que el mercado KPO global crezca a una tasa anual del 46%, considerando su crecimiento en el periodo 2003-2010, en el cual pasó de 1.2 a 17 billones de dólares (Aggarwal & Pandey, 2010). Además de India, potencia mundial del sector, otros países como Rusia, China, República Checa, Irlanda e Israel esperan su oportunidad de integrarse a la industria KPO (Manchanda, 2011)

Desde la perspectiva del emprendimiento, parece evidente que la puesta en marcha de un nuevo venture de este tipo es un proceso especial que requiere un nuevo tipo de emprendedor y especiales condiciones del entorno. En este orden de ideas, se buscó identificar en la literatura disponible, cuáles son las características fundamentales de estas nuevas empresas basadas en el enfoque KPO que nacen en el mercado mundial de servicios, cuáles son los procesos clave en la creación de una nueva empresa basada en conocimiento, cuáles son

los factores críticos de éxito y las condiciones del entorno que potencializan esa posibilidad.

5. Tendencias detectadas en la literatura

5.1. SME y Knowledge Management

La revisión de literatura acotada entre los temas Small and Medium Enterprises y Gestión del Conocimiento –Knowledge management- arrojó una primera tendencia: la relación entre la gestión de SMEs y la adopción de tecnologías de la información y las comunicaciones –TICs-. Uno de los fenómenos analizados (Powell & Woerndl, 2013) consiste en que a pesar de las restricciones de recursos y habilidades a las que se ven enfrentadas, las SMEs logran adoptar exitosamente nuevas tecnologías. Según Powell y Woerndl, existe un vacío teórico en cómo explicar la forma en la que las SMEs logran esta adaptación. Las evidencias halladas en el contexto de las SMEs europeas, sugieren que las actividades relacionales de los propietarios y gerentes de pequeñas empresas afectan de forma crítica la adopción de nuevos Sistemas de Información y que esas actividades se dan principalmente entre gerentes y sus pares profesionales, trasladando la noción de fortaleza o debilidad relacional a un nuevo contexto tecnológico. Es decir, la capacidad para trabajar en red y el potencial de asociación virtual de las pequeñas empresas depende del estilo de comunicación de los gerentes o propietarios. Esta es una primera aproximación a explicar la forma como las SME adoptan nuevas tecnologías en sus relaciones y vínculos comerciales, apalancándose en la afinidad tecnológica entre propietarios o gerentes, como primer paso en la adopción de tecnología, sin importar el objeto social de la empresa. Una hipótesis que surge es que las pequeñas empresas adoptan muy fácilmente tecnología de información y comunicación –TIC- dado que sus propietarios o gerentes son emprendedores jóvenes, educados en la era de las comunicaciones, para quienes es más fácil y natural comunicarse con un socio, cliente o proveedor mediante redes sociales en línea, que enviando un correo físico o un fax. Si bien, esta adopción de tecnología de punta en las comunicaciones puede traducirse en mejores relaciones interpersonales entre clientes, proveedores, colaboradores y socios, la pregunta que se genera es si esta práctica en sí agrega valor al proceso de la empresa.

En torno a lo anterior, una investigación de estudio de caso realizada en microempresas de Omaha, Nebraska (USA), argumenta que la tecnología de información abre nuevas oportunidades a las microempresas a mejorar

sus negocios (Kamal, 2013). Sin embargo, los retos que impone el uso de IT impiden a estas empresas convertirse en motores del desarrollo socio-económico. La investigación se enfocó en los retos clave y las oportunidades que enfrentan las micro-empresas en el uso de TI para lograr un liderazgo estratégico y crear valor para sus negocios (Bashkaran, 2005). La adopción de tecnología de la información es un proceso innovador, con énfasis en la construcción de relaciones cliente-proveedor, formación personalizada, sensibilidad contextual y soluciones fuertemente dirigidas a las necesidades percibidas de las empresas para facilitar la adopción de tecnología (Kamal, 2013). Al mismo tiempo, se pone en duda los efectos en el desarrollo socio-económico de las empresas derivados de la adopción de tecnología. El estudio de la relación entre las SME y la adopción de TI ha sido amplio: desde la influencia de factores organizacionales en el uso del e-business en el tamaño de la empresa (Bordonaba-Juste, Lucia-Palacios, & Polo-Redondo, 2012) hasta la exploración de los factores críticos de éxito que determinan que algunas SME logren adoptar tecnologías de la información y otros sistemas de información, como los esquemas B2B en la relación cliente- proveedor (Chong, Shafaghi, & Tan, 2011).

A partir de estos trabajos, podemos colegir que la adopción de tecnología de las comunicaciones no necesariamente aporta valor a la cadena de procesos de negocio, pero es muy útil para la interrelación en redes que caracterizan a las pequeñas empresas y a sus propietarios en la actualidad. Sin embargo, ¿Qué tanto se adaptan las SME's a sistemas de información más complejos y específicos de la cadena de valor, tales como sistemas tipo CRM o ERP? Y aún más importante, ¿Han adoptado las SME´s estrategias de outsourcing para estos procesos clave de su cadena de valor?

5.2. SME y outsourcing de Sistemas Integrados de Información

Las anteriores preguntas permiten describir una segunda tendencia de la literatura acotada por los temas analizados: la relación entre las SME y los sistemas integrados de información que proveen plataformas de soporte tecnológico a los procesos empresariales. Una aproximación al tema (Graf, Mudambi, Schlegelmilch, & Tallman, 2013) presenta un análisis del fenómeno del outsourcing o externalización en el proceso de gestión de las relaciones con los clientes o CRM - Custom Relationship Management-; un área muy sensible de las empresas pues toca su activo más valioso: los clientes. Se plantea que si el conocimiento acerca de los clientes es un factor fundamental de éxito en marketing estratégico y las relaciones con los clientes están en el núcleo de la

ventaja competitiva de la empresa, ¿Por qué muchas empresas subcontratan el sistema de gestión de relaciones con clientes –Customer Relationship Management-? Se abordó esta cuestión mediante el desarrollo de un modelo conceptual basado en la Economía de Costos de Transacción –TCE-, el cual fue testado mediante una encuesta aplicada a gerentes de la industria. Del modelo planteado por Graf et al se extraen algunas implicaciones importantes para la teoría y la práctica: se destaca que la mayoría –pero no todas- de las decisiones de contratar un outsourcing de CRM se pueden explicar en antecedentes basados en la ECT. Otros enfoques como Resource based View –RBV- y la teoría de opciones reales pueden ofrecer explicaciones potenciales para la relación entre externalización de CRM e incertidumbre técnica.

5.3. SME, outsourcing e innovación

Las tendencias halladas en la literatura hasta ahora se pueden resumir así: (i) apropiación de tecnología de información en SME y (ii) externalización de procesos de información integrados en SMEs. Estas tendencias orientan la búsqueda hacia las SMEs que utilizan outsourcing con enfoque de Knowledge Management. La tercera tendencia hallada en la literatura que cruza las fronteras entre SMEs y Knowledge Management es ahora el outsourcing y la innovación en la SME. En forma general, las SMEs, ya sean de manufactura o de servicios, recurren a la externalización básicamente como estrategia de reducción de costos o de innovación. Las SMEs de servicios, específicamente, logran innovaciones desarrollando o adaptando sistemas de alto nivel tecnológico; mientras que otras SMEs de servicios evolucionan hacia la generación de servicios intensivos en conocimiento. Al respecto, la literatura reporta un estudio en el que se investigó la influencia de la subcontratación laboral del área productiva, la externalización y la colaboración con socios no proveedores, sobre la innovación operativa en pequeñas empresas manufactureras (Kach & Oke, 2012). Esta investigación se orientó a identificar el mecanismo mediante el cual las estrategias de outsourcing y colaboración influyen en el desempeño de las pequeñas empresas, enfocándose en el potencial rol mediador de la innovación operacional en las relaciones entre las empresas.

5.4. SME y KIBS

En este contexto, cobra importancia el concepto de "activos intelectuales" y su relación con las empresas de servicios intensivas en conocimiento (Huggins & Weir, 2012). Esta es una categoría de empresa conocida como

Knowledge-intensive business services –KIBS-: firmas que manejan procesos basados en conocimiento, también denominados "activos intelectuales". Los resultados de la investigación apuntan hacia que la gestión estratégica de estos recursos intangibles varía significativamente con el tamaño de la empresa KIBS: mientras que las empresas pequeñas enfrentan serias dificultades en el desarrollo efectivo de procesos de innovación y la limitación de recursos genera restricciones en su capacidad de innovación, las empresas grandes pueden aprovechar sus excedentes financieros para invertir en desarrollar y sostener procesos de innovación. De acuerdo con Huggins y Weir se colige que de este proceso surge una nueva categoría de empresas: SKIBS –Small knowledge intensive business services- las cuales enfrentan singulares retos para gestionar los procesos de innovación y establecer prácticas sostenibles de gestión del conocimiento. De igual forma, Huggins y Weir explican cómo las SKIBS administran sus procesos de conocimiento como parte de su gestión estratégica para crear ventajas competitivas.

Un elemento común a la estrategia de outsoursing, al enfoque KIBS y a las SME es el factor innovación. En la literatura consultada se ha encontrado: (i) investigación relacionada con el desarrollo efectivo de procesos de innovación mediante el enfoque KIBS (Huggins & Weir, 2012); (ii) relación entre las estrategias de externalización y la innovación operacional con el desempeño de las pequeñas empresas (Kach & Oke, 2012); (iii) descripción del proceso de adopción de TICs en las SMEs como un proceso básicamente innovador orientado a la creación de valor para los clientes (Kamal, 2013). Al parecer, el factor innovación juega un papel esencial en la relación SME-Outsourcing-KIBS, al menos en el sector servicios.

En torno a la innovación, la literatura aborda este tema desde la perspectiva de sectores de servicios tradicionales especializados como las compañías navieras griegas (Tsekouras, Poulis, & Poulis, 2011). Se analizan los tipos y naturaleza de la innovación desarrollada por pequeñas compañías en un sector tradicional de servicios de transporte marítimo, así como la forma en que las innovaciones impactan sus capacidades estratégicas. Entre otras conclusiones, se afirma que las innovaciones organizacionales y de procesos son aspectos críticos de una estrategia dinámica en pequeñas compañías de servicios. En contraste con otros autores citados, las evidencias halladas por Tsekouras et al sugieren que una estrategia exitosa de innovación no requiere el desarrollo de sistemas tecnológicos, ni de servicios intensivos en conocimiento, pero si necesita un uso sofisticado de estos recursos. En otras palabras, una estrategia innovadora no requiere el desarrollo propio de sistemas tecnológicos, pero

sí el uso adecuado de los ya existentes o su externalización -subcontratación externa-. Esto encaja con el tema de la estrategia de outsourcing de sistemas de información integrados a la cadena de valor -tales como CRM- citados por Chong et al (2011), Bordonaba-Juste et al (2012), y Graf et al (2013). Tsekouras et al afirman que la innovación capacita a las empresas para acceder a nuevos mercados y para reconfigurar sus capacidades estratégicas en el largo plazo. Se identificó la existencia de fuertes vínculos entre la innovación organizacional y de procesos y las capacidades dinámicas en las pequeñas empresas. De aquí se extraen algunas implicaciones para la práctica gerencial de SME del sector servicios: se evidencia una relación entre los procesos KIBS y la importancia de las innovaciones organizacionales y de procesos y el uso –o desarrollo- sofisticado de servicios intensivos en conocimiento. De otro lado, la literatura muestra que la profundidad y la amplitud de las experiencias técnicas e industriales de los propietarios de una SME explican mejor su capacidad de absorción de conocimiento. A su vez, la capacidad de absorción de conocimiento y las actividades de adquisición de conocimientos de una SME afectan a sus resultados de innovación. (Horng, Wang, & Wang, 2010)

5.5. Articulación entre SME, outsourcing y KIBS

Del análisis de la literatura citada resulta evidente una articulación entre la creación de SME, los procesos de outsourcing y el surgimiento de las KIBS, en donde los procesos de innovación se constituyen en el común denominador y articulador de esta tríada. A pesar de ser un concepto desarrollado hace más de 20 años, las KIBS han cobrado mayor importancia en los últimos años, debido al auge de la virtualización de las operaciones comerciales y la cooperación en red, la tecnología informática disponible y la globalización de los mercados. Al respecto, la literatura aporta una investigación sobre el crecimiento de KIBS en Reino Unido y Finlandia que se enfocó en tres aspectos: innovación, mercados y redes (Huggins, 2011). De acuerdo con este trabajo, el creciente enfoque en el conocimiento ha impulsado el crecimiento de las denominadas KIBS. Huggins buscó obtener mayor comprensión de la evolución y crecimiento de las nuevas empresas de este tipo y la naturaleza de sus redes y sus mercados, vislumbrándose aquí un nuevo elemento en el estudio de las SMEs, asociado con el emprendimiento tecnológico, pero con un carácter distinto: Small Knowledge-Intensive Business Services, o SKIBS. Huggins argumenta que los cambios en las condiciones de competitividad está aumentando la necesidad de innovación y de obtención de ventajas de sus competencias y conocimiento en las empresas de todos los sectores de la economía. Esta situación está dando como resultado la tendencia creciente

de empresas a externalizar KIS. Esto significa que el surgimiento de Small-KIBS no está atado a temas exclusivamente tecnológicos o a negocios basados en la red, sino a cualquier tipo de negocio cuya ventaja competitiva se apoye en la innovación y el conocimiento. Huggins concluye que el crecimiento de los KIBS está estrechando los límites de la globalización a través de la creación de nuevos espacios de flujo de conocimiento. Sin embargo, las regiones físicas siguen siendo las bases fundamentales del conocimiento y se mantiene la arquitectura espacial principal que subyace a los sistemas de innovación en el que se posicionan las KIBS. Es decir, los negocios tipo KIBS surgen de un sólido sistema de innovación, ya existente en una organización con una ubicación espacial y temporal definidas.

5.6. La génesis del concepto KIBS

A partir de los resultados anteriores, se puede colegir que los negocios tipo KIBS han encontrado en la última década las condiciones ideales para irrumpir y prosperar en países avanzados como el Reino Unido. Pero, ¿Cuál es la génesis del concepto KIBS? Un documento básico en este tema es el informe de technology foresigth presentado por un equipo multidisciplinario al DG13 SPRINT-EIMS del Reino Unido y publicado por la Universidad de Manchester (1995), en el cual se analiza prospectivamente el sector servicios: se consideró un sector en crecimiento, a menudo subestimado por la teoría y la práctica del management. En su trabajo Kastrinos et al argumentan que el rol de los servicios en las economías contemporáneas se había incrementado sustancialmente, en términos de sus outputs, contribución al empleo e importancia como output de otros sectores. Sin embargo, hasta ese momento, la contribución del sector servicios a la innovación y la competitividad estaba inexplorada, tanto por los analistas como para el sector político. Este sector de la economía –para la época en que fue redactado el informe- se percibía como marginal, terciario y conformado por empresas rezagadas en el desarrollo de nuevas tecnologías.

Kastrinos et al argumentan que el sector servicios es activo en innovación. Para corroborar esta afirmación aporta cifras de 1995 tomadas de la bases de datos CORDIS7 con las cuales sugiere que el 25% de la Investigación y Desarrollo (I+D) se daba fuera del sector manufacturero y esta proporción estaba aparentemente creciendo. Hoy en día, los pronósticos de Miles et al son una realidad y el sector servicios domina la economía mundial en cuanto al aporte al PIB mundial, al volumen de empleos generado y a su importancia en la economía global (Chase, Aquilano, & Jacobs, 2006) (Collier & Evans, 2007).

En este contexto, es conveniente aclarar el concepto de servicios empresariales intensivos en conocimiento –KIBS-. De acuerdo con la OECD (1991), citado en Miles et al (1995) los enfoques hacia la innovación y el crecimiento económico enfatizan el papel de las instituciones que promueven la generación, difusión y acumulación de conocimiento en los sistemas económicos. Tales instituciones son las Knowledge-intensive Business Services. Las KIBS están estrechamente vinculadas con el fenómeno conocido como economía intensiva en conocimiento (Contractor & Lorange, 2002), tanto como una manifestación de esa tendencia como un factor de incidencia en el fenómeno (Kastrinos, y otros, 1995).

En su momento, el análisis de la economía intensiva en conocimiento se ocupaba principalmente de la evolución de los procesos de producción y las actividades relacionadas, tales como diseño y distribución. Hoy en día ese concepto se ha extendido a la producción de servicios. El tipo de conocimiento considerado era principalmente tecnológico, o a lo sumo, conocimiento instrumental. En línea con este énfasis, se esperaba que los servicios intensivos en conocimiento fueran principalmente servicios empresariales -de ahí la denominación KIBS-. Usando la metodología de technology foresigth, Kastrinos, Miles et al pronosticaron que, en el futuro, el consumo masivo se podría presentar también como un escenario para las empresas intensivas en conocimiento.

De acuerdo con este informe, las empresas tipo KIBS pueden ser tanto usuarios importantes de nueva tecnología, como también productores y proveedores de nuevas tecnologías, a menudo siguiendo estrategias innovadoras agresivas. La obtención y defensa efectiva de Derechos de Propiedad Intelectual es fundamental para estas estrategias, debido a que la inversión en desarrollo de conocimiento se deprecia rápidamente debido a la imitación y la piratería. Las claves para sobrevivir en la nueva economía del conocimiento estarían en el aprendizaje en red y en la apropiación de los conocimientos adquiridos a través de la innovación.

5.7. La externalización de operaciones y el crecimiento del fenómeno KIBS

La literatura evidencia una clara división en la tendencia del desarrollo del fenómeno KIBS, enfocada en la relación demanda-oferta: del lado de la demanda se encuentran (i) empresas que requieren servicios externalizados de funciones convencionales de manufactura –outsourcing- y

(ii) empresas que demandan servicios externalizados de funciones de manufactura intensivas en conocimiento. Del lado de la oferta se encuentra (i) empresas que prestan servicios de outsourcing convencional de manufactura y (ii) empresas enfocadas a servicios netamente tecnológicos intensivos en conocimiento.

5.7.1. KIBS de manufactura

La literatura reporta estudios sobre el proceso de toma de decisiones en la externalización de funciones de la manufactura basadas en conocimiento (Deivasigamani, Kumar, & Omer, 2010). En este estudio se desarrolló un modelo conceptual de decisión para la externalización de trabajo basado en conocimiento, analizando el flujo de procesos del área funcional de desarrollo de productos de un fabricante de dispositivos médicos. La estructura del modelo permite a una empresa a tomar la decisión de contratar o no contratar por outsourscing cierta función de manufactura basada en conocimiento particular, de tres opciones disponibles: (i) mantener la función contratada internamente, (ii) sub-contratada de fuentes cercanas o (iii) totalmente des localizada. Si bien la percepción general del uso de la deslocalización es la necesidad de reducir los costos, el modelo propuesto por Deivasigamani et al considera factores adicionales, tales como, acceso a los mercados, asociaciones estratégicas, reducción de tiempo de entrega en el mercado local, el acceso al mercado de talento humano extranjero, incentivos gubernamentales de otros países, etc. Este artículo pondera las diversas opciones disponibles y hace recomendaciones para aprovechar los avances tecnológicos de todo el mundo, sus efectos sobre la gestión de la cadena de suministro y otras ventajas competitivas que presenta la deslocalización.

5.7.2. KIBS de servicios

Otra tendencia que se puede apreciar en el crecimiento de las empresas tipo KIBS son los negocios puramente de servicios, categoría en la que podemos distinguir los servicios tecnológicos y los no tecnológicos. Un ejemplo de KIBS tecnológicos pueden ser los servicios de cloud computing, el desarrollo de tecnología RFID para trazabilidad de productos, el desarrollo de aplicaciones de software –apps- para teléfonos móviles, o servicios de data mining para sistemas TPS (Berry & Linoff, 2004). Los KIBS no tecnológicos incluyen cualquier servicio intensivo en conocimiento como una neurocirugía; el apoyo tecnológico a este servicio –e.g. el servicio de mantenimiento especializado a un equipo de cirugía video-laparoscópica- es un desarrollo intensivo en

conocimiento derivado del anterior.

Se ha considerado el factor innovación como una característica fundamental de una empresa inmersa en la economía del conocimiento. Pero, ¿Cuáles son sus mercados? ¿Quiénes demandan servicios intensivos en conocimiento? Al respecto, una investigación empírica, que utilizó bases de datos de la OECD en Bélgica y Holanda, se enfocó en el proceso de toma de decisiones estratégicas en pequeñas empresas de servicios empresariales intensivos en conocimiento. Este documento plantea una interesante definición de este tipo de empresas: se pueden caracterizar como negocios expertos en tecnología operando en nichos de mercado (Spithoven & Teirlinck, 2013). Este tipo de negocio depende de su experticia en una o unas pocas áreas clave de la tecnología, lo cual implica un desafío continuo para tomar decisiones estratégicas en cuanto a la tecnología futura y su posicionamiento en el mercado. La gestión formal de I+D se considera una parte importante de la gestión del negocio; sin embargo, además del hecho de no ser una práctica común en casi la mitad de estas empresas, se sabe poco acerca de la gestión formal de I+D en las empresas pequeñas tipo KIBS o Small-KIBS.

6. ANALISIS Y DISCUSIÓN

El fenómeno empresarial denominado KPO es la evolución de un subsector de la economía de servicios de gran dinamismo global: el modelo de negocios BPO. Las empresas BPO –en su vmayoría en la industria de call-center- son empresas muy intensivas en capital y en mano de obra, con un alto nivel de dependencia de competencias técnicas y de tecnología, por lo que se requiere una alta inversión inicial y fuerte músculo financiero. Las empresas tipo BPO deben nacer grandes, con alta inversión, por lo que resulta difícil que un emprendedor en solitario o una Pyme pueda ingresar al negocio. Por el contrario, el sector KPO, al ser un modelo de negocio intensivo en conocimiento y no en capital parece ser un poco más favorable al pequeño emprendedor. A pesar de ser intensivos en conocimiento, los negocios KPO no necesariamente dependen exclusivamente de la tecnología.

En la dimensión tecnológica, el proceso de emprendimiento de SME se ha caracterizado por ser muy dependiente de las nuevas tecnologías TIC, sin importar el objeto social del negocio. La capacidad para trabajar en red y el potencial de asociación virtual de las pequeñas empresas depende del estilo de comunicación de los propietarios. El trabajo en red y la asociación son la forma en que las SME adoptan nuevas tecnologías en sus relaciones y vínculos

comerciales, es decir, nacen con una estructura comercial y de procesos apoyada en la tecnología de las comunicaciones. La adopción de TICs no necesariamente aporta valor a la cadena de valor de las SMEs, pero es muy útil para la interrelación de trabajo en redes que caracterizan a las pequeñas empresas y a sus propietarios en la actualidad.

La tecnología de procesos de negocio se puede desarrollar internamente o ser externalizada. Sin embargo, la mayoría de los sistemas informáticos para el manejo integrado de procesos y recursos empresariales –ERP- son externalizados: los sistemas SAP, JD-Edwards y Oracle dominan el mercado de software de planeación de recursos empresariales. Los sistemas tipo ERP, por sus altos costos, eran hasta hace poco tecnología exclusiva de grandes firmas. En la actualidad, las grandes compañías de software ERP han desarrollado suites para SMEs con soluciones más económicas y a la medida de sus necesidades. La decisión de externalizar procesos empresariales es estratégica: se adquiere tecnología de punta para disminuir costos de transacción pero se exponen datos muy valiosos de la empresa. Los sistemas CRM son un ejemplo de tecnología de sistemas empresariales al alcance de las SME. Las decisiones de outsourcing también incluyen los sistemas CRM. La Economía de Costos de Transacción puede explicar buena parte de las decisiones de contratar un outsourcing de CRM; la decisión de externalizar sistemas de información se guía por la selección de un mecanismo alterno de gobernanza que minimice los costos de transacción de la empresa (Williamson, 1996).

La prospectiva tecnológica británica de los 90s acertó en sus predicciones sobre el sector servicios y en su pronóstico sobre el impacto de los procesos intensivos en conocimiento en sectores como el consumo masivo: en la actualidad, el conocimiento acerca de los clientes de las cadenas de comercio en grandes superficies se ha convertido en un activo muy valioso para estas compañías, dado que orientan las estrategias de mercadeo personalizado de estas empresas comerciales. La tecnología para el acopio de datos de los consumidores, Transaction Process Services –TSP- y su procesamiento para convertir los datos en información útil, es un proceso intensivo en conocimiento denominado Data Mining (Berry & Linoff, 2004). Los TPS están por doquier, recopilando todo tipo de datos del público: registros generados por cajeros automáticos, conmutadores telefónicos, servidores web, exploradores de punto de venta y similares son la materia prima para la minería de datos. El sector servicios ha aprovechado los avances tecnológicos para evolucionar considerablemente en los últimos 20 años, si se considera el desarrollo tecnológico de última generación en servicios como internet, financieros, telecomunicaciones y entretenimiento. Incluso

sectores tradicionales como el turismo, se han visto favorecidos por los avances tecnológicos e informáticos y han sabido aprovechar e integrar tecnologías a sus procesos.

Las KIBS parecen ser condición necesaria, aunque no suficiente, para el crecimiento económico en las economías modernas. Las KIBS de base tecnológica están principalmente asociadas con tecnologías genéricas emergentes: un ejemplo práctico se puede apreciar con el desarrollo actual de la nueva tecnología de impresión 3D o "manufactura aditiva". El desarrollo de esta tecnología, pensada como aplicación casera, genera nuevos retos inesperados para la industria y para las autoridades gubernamentales –se pueden imprimir hasta armas de plástico en una impresora 3D-; las posibilidades y oportunidades parecen ser infinitas.

De acuerdo con el análisis de la literatura consultada, y con apoyo en el "marco conceptual de entornos para el emprendimiento" propuesto por Gnywali & Fogel (1994), se presentan a consideración las siguientes proposiciones teóricas:

P1: A mayor crecimiento del sector KPO, mayor la probabilidad de creación de nuevas SME intensivas en conocimiento.

P2: A mayor demanda de servicios externalizados en el sector manufactura, mayor probabilidad de creación de nuevas SME de servicios intensivos en conocimiento.

P3: A mayor uso de outsourcing de servicios en grandes firmas, mayor la creación de pequeñas empresas de servicios intensivas en conocimiento.

P4: A mayor incertidumbre sobre el desempeño de nuevas tecnologías, mayor demanda de conocimiento especializado.

P5: A mayor demanda de conocimiento especializado, mayor probabilidad de creación de nuevas Small-KIBS.

P6: A mayor demanda de servicios intensivos en conocimiento, mayor probabilidad de creación de nuevas empresas de servicios empresariales.

P7: A mayor externalización de funciones de manufactura, mayor probabilidad de creación de nuevas Small-KIBS enfocadas en servicios de manufactura.

P8: A mayor especialización tecnológica de una empresas KIBS, menor

maniobrabilidad frente a cambios imprevistos en la tendencias de la tecnología.

7. CONCLUSIONES

Las SMEs, tanto de manufactura o de servicios, recurren a la externalización básicamente como estrategia de reducción de costos de transacción o como fuente de innovación. Parte de las SME del sector servicios han evolucionado hacia la generación de servicios intensivos en conocimiento, dada la demanda de servicios externalizados generada por el sector manufactura. A partir de estos procesos, se viene consolidando la categoría de empresas denominadas Knowledge-intensive business services –KIBS-: firmas que manejan procesos con base en "activos intelectuales". Como conclusión, se puede afirmar que de este proceso de creación de empresas de outsourcing de servicios surge una nueva categoría conceptual: –Small knowledge- intensive business services-.

Las Small-KIBS se constituyen en nueva área de investigación en emprendimiento, creación y desarrollo de SMEs. Las KIBS se alimentan de la demanda de conocimiento generado por la incertidumbre que rodea el desempeño de nuevas tecnologías y las tendencias de desarrollo que las caracterizan. Un elemento común a la estrategia de outsoursing, al enfoque KIBS y al surgimiento de nuevas empresas es el factor innovación. Si bien una estrategia exitosa de innovación no requiere necesariamente el desarrollo de sistemas tecnológicos, ni de servicios intensivos en conocimiento, si necesita un uso sofisticado de estos recursos. Se evidencia una clara articulación entre las SME, los procesos de outsourcing y las KIBS, en donde los procesos de innovación se constituyen en el común denominador y articulador de esta tríada.

Los KIBS han cobrado mayor importancia en los últimos tiempos, debido al auge de las operaciones comerciales virtuales y a la cooperación en red, la tecnología informática disponible y la globalización de los mercados. Las KIBS son las instituciones que promueven la generación, difusión y acumulación de conocimiento en los sistemas económicos. Explorar las condiciones del entorno tecnológico e institucional actual que potencializan el surgimiento de las KIBS se constituye en un prometedor tema de investigación. En todos los sectores de la economía está aumentando la necesidad de las empresas de innovar y de obtener ventajas competitivas de su propio conocimiento debido a los cambios en las condiciones de competitividad. Esta situación está generando una tendencia creciente a externalizar procesos y subcontratar

servicios de conocimiento. La demanda de servicios Knowledge-Intensive está generando nuevas empresas de Business Services. El surgimiento de Small-KIBS no está atado a temas exclusivamente tecnológicos o a negocios basados en la red, sino a cualquier tipo de negocio cuya ventaja competitiva sea la innovación y el conocimiento.

El outsourcing de operaciones de manufactura ya no se limita solo a la maquila de productos; la tendencia es hacia externalizar todo el proceso, concentrándose en el desarrollo de la tecnología, a la vez que contribuye a una acumulación de capacidades tecnológicas en la economía. Además de servicios convencionales como maquila, el outsourcing pueden también generar demanda de servicios intensivos en conocimiento tales como diseño y desarrollo de productos, planeación y control de la producción, sistemas informáticos de apoyo, servicios de consultoría en ingeniería industrial y otros, que van a depender de la inversión en activos intelectuales que tenga la empresa.

Las empresas recurren a la estrategia de externalizar funciones de manufactura, tanto convencionales como intensivas en conocimiento, no necesariamente para obtener ventajas en costos laborales en otros países, si no para aprovechar la oferta de servicios especializados. La deslocalización no siempre busca reducir costos; se deben considerar otros factores: acceso a los mercados, alianzas estratégicas, reducción del lead time en el mercado local, acceso al mercado de talento humano extranjero, incentivos gubernamentales de otros países, etc. En consecuencia, estos factores desempeñan un papel vital en la toma de decisión de la externalización de una función intensiva en conocimiento.

Una implicación de estos resultados es que las decisiones de externalización de las operaciones de la empresa ya no dependen exclusivamente del tamaño de la empresa ni de los costos de transacción, sino de una serie de variables como nivel y disponibilidad de servicios de tecnología y de la valoración que hace la firma de sus activos intelectuales. Algo deja en claro el tema de KIBS: a medida que aumenta el nivel de intensidad en conocimiento y de inversión en activos intelectuales de una empresa manufacturera, la alternativa de reducir costos de producción mediante la estrategia offshoring se hace menos atractiva, incluso llegando a revertirse ese tipo de estrategias, utilizadas por mucho tiempo.

Por su parte, en el sector servicios, el factor costo salarial sigue teniendo

el mayor peso en la decisión de deslocalización de procesos BPO como los call-centers, debido a la estandarización de las competencias personales requeridas en el proceso. En contraste, la fortaleza del sector KPO es la especialización en temas tecnológicos intensivos en conocimiento, por tanto la deslocalización de este tipo de procesos no depende del factor costo salarial. Sin embargo, para las empresas tipo KIBS esa continua especialización no le da margen de maniobra si se presenta un cambio drástico en la tendencia de la tecnología, por lo cual las decisiones estratégicas hacia futuro se hacen muy difíciles de tomar. La gestión formal de I+D se considera una parte importante de la gestión del negocio del conocimiento; sin embargo, además del hecho de no ser una práctica común en casi la mitad de estas empresas, se sabe poco acerca de la gestión formal de I+D en las empresas pequeñas tipo KIBS o Small-KIBS.

La principal implicación del fenómeno KIBS en emprendimiento es la especial atención que requiere la particular mezcla de habilidades técnicas, organizacionales e interpersonales que se necesitan para gestionar proyectos KIBS. Los sistemas de educación y entrenamiento necesitan desarrollar configuraciones de competencias laborales híbridas entre capacidades técnicas y actitudes emprendedoras. Una de las destrezas requeridas en este tipo de servicios involucra un mejor entendimiento de los procesos de innovación y de su gestión. Otra destreza necesaria es la habilidad para trabajar a través de fronteras departamentales convencionales. El emprendedor de una KIBS debe tener características personales y técnicas especiales, que ameritan ser objeto de estudio.

Referencias

Aggarwal, A., & Pandey, A. (2010). The Next Big Opportunity – Moving up the Value Chain from BPO to KPO. *Evalueserve Report,* 4-15.

Alvarez, C., & Urbano, D. (2011a). Una década de investigación sobre el GEM: logros y retos. *Academia*(46), 16-37.

Alvarez, C., & Urbano, D. (2011b). Environmental factors and entrepreneurial activity in Latin America. *Academia,* 48(31).

Audretsch, D. B. (2000). *The Economic Role of Small-and Medium-Sized Enterprises: The United States. Discussion Paper.Indiana, USA*. Recuperado el 16 de mayo de 2013, de Institute of Development Strategies. School of Public and Environmental Affairs: http://spea.indiana.edu/ids/pdfholder/ISSN-00-2.pdf

Bashkaran, P. (Sep. de 2005). Managing for Value Creation: Role of Strategic Leadership. *Global CEO,* 5(9).

Bashkaran, P. (20 de Junio de 2012). *Knowledge Era: Triggering the Paradigm Shift*. Obtenido de www.tripod.com.

Berry, M. J., & Linoff, G. (2004). *Data mining techniques : for marketing, sales, and customer* (2a. ed.). Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc.

Birch, D. G. (1979). The Job Generation Process. *MIT Program on Neighborhood and Regional Change*, 302, 19-79.

Bordonaba-Juste, V., Lucia-Palacios, L., & Polo-Redondo, Y. (2012). The influence of organizational factors on e-business use: Analysis of firm size. *Marketing Intelligence and Planning,* 30(2), 212-229.

CEPAL-ONU. (2010). *Políticas para el mejoramiento de la productividad de las pequeñas y medianas empresas a través del fortalecimiento de redes empresariales.* (C. Ferraro, & G. Stumpo, Edits.) Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.

Chanvarasuth, P. (2005). The Impact of Business Process Outsourcing in Firm Valuation: An Empirical Study. *A Thesis to the Graduate Faculty of Rensse-*

laer, p.25-60. New York.

Chase, Aquilano, & Jacobs. (2006). *Operations Management* (Décima ed.). México: McGraw- Hill.

Chong, W., Shafaghi, M., & Tan, B. (2011). Development of a business-to-business critical success factors (B2B CSFs) framework for Chinese SMEs. *Marketing Intelligence and Planning,* 29(5), 517-533.

Collier, D. A., & Evans, J. R. (2007). *Operations Management. Goods, Services and Values Chains* (2a ed.). Thompson South Western.

Contractor, F., & Lorange, P. (2002). The growth of alliances in the knowledge-based economy. *International Business Review*, 11, 485-502.

David, P. (2001). *Evolution and Path Dependence in Economics Ideas: Past and Present.* (P. Garrouste, & S. Ioannides, Edits.) Cheltemham: Edward Elgar Publishing Limited.

Deivasigamani, A., Kumar, S., & Omer, W. (2010). Knowledge for sale - The benefits and effects of off-shoring knowledge-based jobs in engineering, design, and R&D - A case study. *Knowledge Management Research and Practice,* 8 (4), 351-368.

Dominguez Machuca, A. (1981). *Administración de Operaciones.* Madrid, España: Limusa.

Dominguez Machuca:, M. A. (2002). *Introducción a la Gestión de la Calidad y Gestión del Valor.* Sevilla: Departamento de Economía Financiera y Dirección de Operaciones de la Universidad de Sevilla.

European Comission. (2013). *A recovery on the horizon? Annual Reporte on European* SMSs 2012/2013. (D. Cox, & D. Gagliardi, Edits.) Recuperado el 15 de Junio de 2015, de European Comission: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures- analysis/performance-review/files/supporting-documents/2013/annual-report-smes- 2013_en.pdf

Galbraith, C., Rodriguez, C., & Denoble, A. (2008). SME competitive strategy and location behavior: An exploratory study of high-technology manufacturing. *Journal of Small Business Management,* 46(2), 183-202.

Gartner, W. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review,* 10(4), 696-706.

Gnyawali, D. R., & Fogel, D. S. (1994). Enviroments for Entrepreneurhip Development: Key Dimensions and Research Implications. *Entrepreneurship Theory and Practice*(Summer of 1994), 43-62.

Graf, M., Mudambi, S., Schlegelmilch, B., & Tallman, S. (2013). Outsourcing of customer relationship management: Implications for customer satisfaction. *Journal of Strategic Marketing,* 21(1), 68-81.

Guerrero, M., & Urbano, D. (2011). The development of an entrepreneurial university. *Journal of Technology Transfer,* 37, 43–74.

Hernández, J. G. (10 de Agosto de 2005). Análisis de Fundamentos de la Teoría Institucional. *Revista Digital Universitaria*, 6(8), 7-13.

Holl, A., Pardo, R., & Rama, R. (2012). Comparing Outsourcing Patterns in Domestic and FDI Manufacturing Plants: Empirical Evidence from Spain. *European Planning Studies,* 20(8), 1335-1357.

Holstein, W. (25 de January de 2010). Which manufacturing operations should return to the United States?:The Case for Backshoring. *Strategy+business.*

Horng, R.-Y., Wang, Y.-D., & Wang, Y.-L. (2010). Learning and innovation in small and medium enterprises. *Industrial Management and Data Systems,* 110(2), 175-192.

Huggins, R. (2011). The growth of knowledge-intensive business services: Innovation, markets and networks. *European Planning Studies,* 19(8), 1459-1480.

Huggins, R., & Weir, M. (2012). Intellectual assets and small knowledge-intensive business service firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development,* 19(1), 92-113.

Jones, M., Coviello, N., & Tang, Y. (2011). International Entrepreneurship research (1989- 2009): A domain ontology and thematic analysis. *Journal of Business Venturing,* 26(6), 632-659.

Kach, A., & Oke, A. (2012). Linking sourcing and collaborative strategies to financial performance: The role of operational innovation. *Journal of Purchasing and Su-*

pply Management, 18(1), 46-59.

Kamal, M. (2013). A roadmap for microenterprise growth through information technology. *International Journal of Management Practice,* 6(1), 4-23.

Kastrinos, N., Miles, I., Flanagan, K., den Hertog, P., Bilderbeek, R., Bouman, M., & Huntink,W. (1995). *KNOWLEDGE-INTENSIVE BUSINESS SERVICES. Users, Carriers and Sources of Innovation.* A report to DG13 SPRINT-EIMS, The University of Manchester, Manchester.

Kinkel, S., & Maloca, S. (2009). Drivers and antecedents of manufacturing offshoring and backshoring-A German perspective. *Journal of Purchasing and Supply Management,* 15(3), 154-165.

Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina: muchas empresas y poca innovación*. Washington, DC: Banco Mundial. Licencia: Creative Commons Attribution CC BY 3.0.

Lombera Martínez, R. (5 de Abril de 2010). *El Universal de México.* Recuperado el 2 de febrero de 2013, de http://www.eluniversal.mx/finanzas/78532.html: http://www.eluniversal.mx

Manchanda, S. (2011). Knowledge Process Outsourcing. 4, 1-3.

Mierau, A. (20 de Junio de 2012). *Strategic Importance of Knowledge Process Outsourcing.* Obtenido de http://www.evalueserve.com/Research/evs_Research.asp#.

North, D. C. (1991). Institutions. *The Journal of Economic Perspectives,* 5(1), 97-112. OCDE. (2002a). Manual de Frascati, Estándares prácticos propuestos para las encuestas de Investigación y Desarrollo experimental (I+D). París: OECD Publication Service.

OCDE. (2002b). *Small and Medium Enterprise Outlook.* París, Francia: OECD Publication Service.

Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva.* Creación y sostenimiento de un desempeño superior.

México D.F., México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Powell, P., & Woerndl, M. (2013). Exploring small firm IS adoption behaviour: From buddy to technology? *International Journal of Management Practice,* 6(1), 40-57.

Rodríguez, A. G. (2003). *La Realidad de la PYME colombiana.* Desafíos para el desarrollo. Bogotá: FUNDES.

Ruiz, A., Dominguez, J. A., Dominguez, M. A., Garcia, S., & Álvarez, M. J. (1994). *Dirección de Operaciones:Aspectos Tácticos y Operativos en la Producción y en los Servicios.* Madrid: MC Graw-Hill. .

Serrano, J. C. (2011). *"El sector servicios en la economía global: transformaciones y consecuencias"* . Recuperado el 16 de mayo de 2013, de (Temario de oposiciones de Geografía e Historia): http://clio.rediris.es.

Sharma, D. C. (2014). Indian IT outsourcing industry: Future threats and challenges. *Futures , 56*, 73–80.

Spithoven, A., & Teirlinck, P. (2013). Formal R&D management and strategic decision making in small firms in knowledge-intensive business services. *R and D Management,* 43(1), 37-51.

Tsekouras, G., Poulis, E., & Poulis, K. (2011). Innovation and dynamic capabilities in a traditional service sector: Evidence from shipping companies. *Baltic Journal of Management,* 6(3), 320-341.

Urbano Pulido, D., & Diaz Casero, J. C. (2009). Creación de Empresas e Instituciones: un Modelo Teórico. En F. Mogollón, M. Fuentes, & L. Rodríguez, *Creacion de empresas. Aproximación al estado del arte.-*. Lisboa: Juruá.

Verheul, I., Wennekers, S., & Audrescht, D. &. (2003). An eclectic theory of entrepreneurship: policies, institutions and culture. En D. Audretsch, *SMEs in the Age of Globalization* (págs. 536-606). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

Verna, R., & Karinje, P. (Febrero de 2014). A critical analysis of Growth and perfomance of Inter-Sectoral Service sector in India. *International Journal of Commerce, Business and Management* (IJCBM)„ 3(1), 54-60.

Williamson, O. (1996). *Mechanism of Governance.* New York: Oxford University Press.

LA DIRECCIÓN, LA AUTO-ORGANIZACIÓN Y LA AUTOGESTIÓN UNA CONTRADICCIÓN ORGANIZACIONAL

Jaime Eduardo González Díaz*
Diego Armando Cardona Arbeláez**

Resumen

El propósito de este artículo es hacer una reflexión sobre las nuevas propuestas de diseño organizacional que pretenden alcanzar empresas que logren la autoorganización y la autogestión. Este texto es producto de una revisión bibliográfica de diferentes autores que tratan diferentes facetas de la empresa como organización, y analizan las características de diferentes diseños organizacionales. Primero se revisan los orígenes de la empresa como organización, para luego ver la evolución de la empresa desde su visión burocrática, adhocrática, y por ultimo holocrática; para terminar haciendo una análisis de esta última propuesta y del potencial de la misma para lograr la autoorganización y la autogestión, el texto termina planteando la importancia del individuo en las organizaciones empresariales, y proponiendo el diseño de organizaciones a escala humana, que tengan como centro al individuo.

Palabras claves: Adhocracia, Autoorganización, Autogestión, Burocracia, Dirección, Holocracia,

Introducción

Toda la historia de la civilización humana bien podría reescribirse desde la perspectiva del permanente antagonismo entre el ejercicio de la libre acción individual y la coacción colectivista. Una lucha que está encarnada, por un lado, en el ejercicio de la innata función empresarial individual y/o grupal, que coordina permanentemente los desajustes propios de un mercado en desequilibrio, y, por otro lado, en las restricciones colectivo-estatistas que atentan contra la más elemental de las características humanas, la creatividad, impidiendo que dichas coordinaciones tengan lugar, acentuando aún más la descoordinación y produciendo mayores deficiencias sociales (Ravier, 2015).

La película "Tiempos Modernos" (1936), de Charles Chaplin; está inspirada en las transformaciones sociales y económicas producto de la época industrial. El film presenta una visión mecánica y reduccionista de la empresa, haciendo un especial énfasis en las condiciones de trabajo de las fábricas de inicios de siglo XX, algunas de estas se caracterizaban por la mecanización y división del trabajo, las jerarquías de autoridad y un énfasis en los métodos y herramientas de trabajo.

Lo anterior obedecía a que durante algún tiempo la empresa como organización fue analizada por la ciencia administrativa desde una visión reduccionista, que limito el análisis a la visión burocrática; y a los elementos financieros, y operacionales. Olvidando la parte humana de la empresa, y su perspectiva como sistema social. Se pudiera decir entonces que esta película es una imagen del pasado, sin embargo, aun en el mundo de los negocios actuales persiste la visión mecánica, y la dificultad para comprender la organización como sistema social.

Esta visión mecánica se evidencia en las estructuras jerárquicas que aunque no son negativas en sí mismas, hacen que las empresas olviden que su naturaleza económica, va paralelo a su naturaleza social. Frente a esto, alguien pensaría que una alternativa seria mayor descentralización y democratización, pero intentar llevar una organización a través de la autonomía y el consenso, muchas veces resulta difícil sobre todo a grandes grupos de colaboradores.

Pero de la organización de principios de siglo XX, a las organizaciones posmodernas del siglo XXI se han dado dramáticos cambios, los principios desde los cuales se sustentan las organizaciones postmodernas, conciben que los sistemas humanos son imperfectos, la pluralidad y la ambigüedad son

constantes, los estados de exclusividad no son permanentes, el caos es la mejor representación ontológica de la libertad, la verdad es determinantemente rápida, donde hay actividad humana existe deterioro, y las acciones del ser humano no son siempre necesariamente la síntesis de sus antecedentes (Serralde, 1994).

Así las cosas, La administración de las organizaciones posmodernas no tiene una carta de organización formal, en vez de esto, hay una tendencia hacia la personalización de quienes dan los servicios y quienes los reciben, basados en la simplicidad de los procesos y facilitando la cercanía entre las personas, enfatizando la orientación a los individuos, el estilo de la administración horizontal más que la orientación a la función o tarea.

En las empresas posmodernas en el siglo XXI, el tiempo es y seguirá siendo el verdadero problema, y son la velocidad de respuesta y el cambio los retos que deberá enfrentar la gerencia. Esto se intentará mejorar por medio de alternativas que faciliten solucionar problemas estructurales y coyunturales que se presenten, en la medida que las organizaciones se adaptan a los cambios del entorno y a las exigencias de la sociedad.

Ahora, después de la visión burocrática, esta se flexibilizo a una visión adhocratica, y en la actualidad existe una propuesta que promueve la auto-organización y autogestión empresarial. La holocracia como se conoce esta propuesta, es una forma de arquitectura organizacional, que propone un modelo de organización empresarial donde los mismos empleados, sin supervisión de un jefe, cumplen con las labores de la empresa.

Pero, ¿Podrá en verdad funcionar una empresa sin jefes?, o ¿será la holocracia una de esas propuestas con buenas intenciones pero poco realista?, ¿será mejor como dice el proverbio popular "mejor malo conocido que bueno por conocer"?, y seguir con organigramas, donde existan jefes y subordinados, donde las personas sepan a quien reportar el cumplimiento de su trabajo, con canales de comunicación, y niveles de autoridad claramente establecidos. Este texto desea hacer una reflexión alrededor de esta nueva propuesta administrativa.

De la burocracia a la adhocracia

Antes de responder los interrogantes arriba presentados, es importante estudiar el origen y evolución de la organización empresarial moderna. La empresa moderna resulta de la aplicación de la racionalidad a la actividad social humana. Son sistemas relativamente tardíos en la historia de la humanidad

que surge cuando es posible generalizar y/o agrupar una motivación. Según Luhmann (1996), estos sistemas sociales se caracterizan por su capacidad de unir a una motivación generalizada, una gran especificación de los comportamientos requeridos.

La enorme difusión que tienen las empresas o corporaciones en la época contemporánea se comienza a gestar en la revolución industria, con el aumento de complejidad de la sociedad, con el hacinamiento de las personas en las ciudades, con la creciente demanda por productos y la monetorización de la economía. Esta monetorización condujo a la posibilidad de intercambiar por dinero prácticamente cualquier bien incluso el trabajo y, así se hizo posible el generalizar la motivación, es decir, traducir a dinero los bienes y servicios deseados por los trabajadores.

Como señala Darío Rodríguez (2002), la empresa, entonces, puede ofrecer un determinado salario que se mide en una moneda común a cambio de trabajos enormemente específicos. En otras palabras, se ofrece recompensa en dinero y se exige a cambio cumplir con lo demandado por un rol dado, tal como el de secretaria, cajero, abogado, o contador. Gracias a esta característica del sistema organizacional, se hace posible crear organizaciones, planificarlas, terminarlas y volver a crear.

Aunque la empresa en su naturaleza es una organización social, la administración tradicionalmente la ha visto más como un ente económico, y aunque han existido grandes esfuerzos en destacar la parte humana y social de la empresa, y los mismos cambios en la actual realidad de muchas empresas así lo demuestran, persiste la visión estructuralista y economicista de la empresa.

En la literatura administrativa ha primado la visión burocrática de la empresa como organización. Desde esta perspectiva se entendía la empresa en dos dimensiones, una vertical, que define la interacción y coordinación que existe entre niveles; en donde se identifican conceptos como unidad de mando, autoridad, intervalo de control, centralización y división del trabajo. Y una horizontal, que define como se organizan las actividades en cada nivel, en esta se identifica el concepto de departamentalización (Robbins y Coulter, 1996). Esta visión clásica burocrática evoluciono hasta la visión adhocrática.

Esta empresa adhocrática – término acuñado por Alvin Tofler (1970)- pasa de una unidad de mando estricta a una unidad de mando alternativa (como en las organizaciones matriciales o por equipos), se pasa de la autoridad al liderazgo,

del intervalo de control estrecho al intervalo de control amplio (que aplana las estructuras), de la centralización a la descentralización y delegación, y de la división del trabajo al trabajo en equipo.

Como resultado de todo esto, Vargas (2007), señala como "los procesos productivos y la forma de concebir la arquitectura organizacional han favorecido el acortamiento de distancias entre los que piensan y los que hacen, al punto que se han transferido muchas funciones de los niveles altos a los niveles operativos. En el medio, aquellos cuyas funciones se resumían en servir de puente entre la base y la alta gerencia, usualmente movilizando información hacia arriba sobre resultados y hacia abajo sobre decisiones e instrucciones, son irremediablemente desplazados por la mayor facilidad de comunicación y por la nueva organización del trabajo".

Así pues, los equipos son capaces ahora de desarrollar planes, de promover sugerencias y de resolver problemas con más rapidez de la que tendría con una estructura burocrática. El esquema clásico piramidal de las estructuras organizacionales amplía su base y reduce su cintura. El achatamiento resultante muestra equipos autodirigidos, con mayor autonomía y menor mediación de los mandos medios.

Lo que ha sucedido en la administración fue un entendimiento parcial de la empresa como organización, que no fue problema mientras que el diseño de estructuras burocráticas funciono bien; pero en el momento en que se empiezan a romper las fronteras físicas de la empresa, esta visión empezó a chocar con la realidad.

Como señala Chiavenato (2002), la era de la información trajo el concepto de oficina virtual o no territorial; los edificios y oficinas experimentaron una drástica reducción de tamaño; los archivos electrónicos, la miniaturización, los objetos portátiles y la virtualidad se convirtieron en la nueva dimensión espacial de la organización. Las comunicaciones se tornaron móviles, flexibles, rápidas y directas para permitir mayor tiempo de dedicación al cliente.

La instantaneidad pasa a ser la nueva dimensión temporal de la organización. El teletrabajo, la teleconferencia, la telereunión que permite mayor conexión entre las personas, con menor desplazamiento físico y menor necesidad de viajes para contactos personales. Así, la posmodernidad ha dado como resultado una organización menos compleja, menos formalizada y menos centralizada. Así fue como la burocracia muto hacia la adhocracia.

De la adhocracia a la holocracia

Actualmente la holocracia emerge como una forma de arquitectura organizacional o diseño organizacional, que pretende alcanzar la autoorganización y la autogestión. Pero varios autores han analizado diferentes diseños organizacionales que tienen esta misma pretensión; claro esta desde una perspectiva ingenieril, de los procesos de producción, incluso de la dinámica de sistemas.

Uno de esos autores es Tharumarajah (1996), quien señala que en el futuro la producción experimentará un enorme aumento en variedad y gran reducción en el tamaño de los lotes. Los clientes tendrán más deseos individualistas y participarán en el diseño y producción, y serán implicados en los detalles de los servicios por medios electrónicos.

Estas demandas harán que las organizaciones actuales sean reemplazadas por estructuras orgánicas más innovadoras; una estructura prometedora es un conglomerado de unidades distribuidas y autónomas que funcionan como un conjunto de entidades cooperantes. En este sentido, se proponen muchos nuevos conceptos: la fabricación biónica, fractal y holónica.

Sistema de Fabricación Biónica. BMS (por sus siglas en inglés Bionic Manufacturing System). Está inspirado en la estructura y el funcionamiento de la vida natural, la cual exhibe un comportamiento autónomo y espontáneo; además, en lo social muestra una armonía dentro de las relaciones jerárquicamente ordenadas. Por ejemplo, los órganos de una forma de vida tienen su propia coordinación, y mantienen la armonía de sus acciones.

El aspecto operativo de la fabricación biónica parte de la información relacionada de cómo será fabricado el producto; las herramientas, los accesorios y el equipo necesario. Usando esta información es capaz de comunicarse con los miembros del sistema que emplean recursos necesarios (herramientas, etc.) y cooperar entre todos para materializar la producción.

Cuando hay varias unidades distribuidas funcionando de manera autónoma, existe la posibilidad de la desintegración final de la comunidad. Por lo tanto, alguna forma de coordinación es esencial. Esta Función en sistemas biológicos es ejecutada por enzimas, que actúan como catalizadores para mantener la armonía entre los organismos de nivel inferior. En una organización es la estructura (jerarquía) del modelo la que permite las relaciones de todo-parte,

auto-decisión, integración y armonía entre unidades autónomas.

Sistema de Fabricación Fractal. FMS (por sus siglas en inglés Fractal Manufacturing System). El término proviene de la geometría fractal para describir y analizar objetos en formas y espacios multidimensionales, especialmente enfocados en la dimensión fraccional donde la geometría euclidiana no es adecuada. La principal característica de los fractales es la auto-similitud, recursión, patrón-dentro-de-patrón.

En las organizaciones fractales las estructuras se vuelven similares, sin embargo, cada unidad puede disponer su estructura interna de manera diferente para centrarse en uno o más criterios, como Producto, procesos y materiales. Estas estructuras se caracterizan por una alta dinámica individual y máxima capacidad para reaccionar ante condiciones dinámicamente cambiantes. A este respecto, un fractal debe tener características definitivas de vitalidad: sistemas que se adaptan y reaccionan a las influencias de sus respectivos entornos.

Sistema de Fabricación Holonicos. HMS (por sus siglas en inglés Holonic Manufacturing Systems). El centro del concepto de la actividad holónica es el holón, el cual es un sistema autónomo y cooperativo, que puede hacer parte de otro holón (Koestler, 1967). La fabricación holónica consiste en un proceso de procesamiento de la información que da lugar a una parte de procesamiento físico. Esta permite la adopción de las diferentes estrategias (BMS y FMS), influenciado por las contingencias en el ambiente.

Usando estrategias flexibles, un holón se autorregula y reacciona a los cambios en el medio ambiente, y los cambios retroalimentan al centro que lo controla. En respuesta continuamente ajusta su curso de acción. Así las cosas, una holarquía sería una jerarquía de holones autorregulados que funcionan de manera autónoma. Todo en la supra-ordenación a sus partes, como partes dependientes a los niveles más altos, y en coordinación con su entorno.

En la misma dirección, Askin y Standridge (1993), señalan que la fabricación ágil requiere instalaciones que pueden producir una variedad de productos personalizados con mínima reconfiguración y configuración. Los enfoques holónicos y fractales se prueban para localizar las máquinas en tal ambiente. Se proponen procedimientos heurísticos para asignar máquinas a ubicaciones para sistemas holónicos y fractales.

Igualmente, Van Brussel, et al. (1998), señala en el mismo sentido que

los sistemas de fabricación futuros necesitan hacer frente a cambios y perturbaciones frecuentes. Como tal, su control requiere adaptación constante y alta flexibilidad. La fabricación holónica es un paradigma de control altamente distribuido que promete manejar estos problemas con éxito.

La idea de la empresa fractal es un diseño conceptual de la empresa que busca lograr un alto grado de flexibilidad para reaccionar y adaptarse rápidamente a los cambios ambientales utilizando unidades descentralizadas y autónomas conocidas como fractales. En esta propuesta, cada unidad de gestión fractal es modelada como un proyecto. La empresa fractal se ve así como un conjunto temporal de relaciones cliente-servidor y delegación-hacer entre los gestores de proyectos que interactúan con el fin de diversificar la cartera de productos, ganar economía de escala y compartir costos (Canavesio y Martínez, 2007).

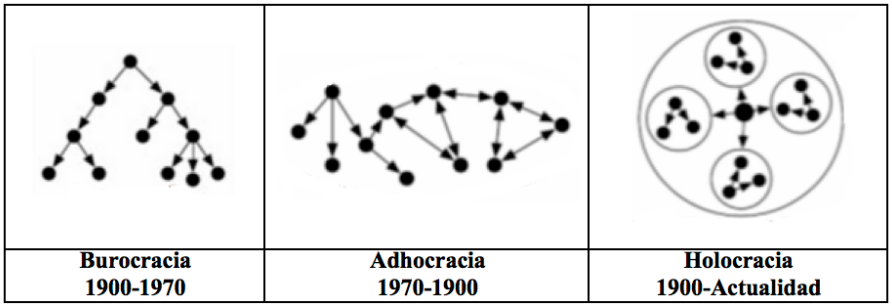


Grafico 1. Evolución de los diseños organizacionales
Fuente. Argente, E. (2011).

El análisis anterior evidencia que aunque la holocracia en sí misma se puede ver como un modelo relativamente nuevo, es en gran parte una integración y extensión de propuestas existentes, como los diseños bonicos, fractales y holonicos, e incluso; gran parte de la holocracia que se conoce hoy día es un refinamiento de la sociocracia (Robertson, s,f). Hay que destacar que de los modelos antes señalados la holocracia o el diseño holónico incluye lo biónico y lo fractal.

De otro lado, la holocracia que actualmente ha obtenido gran difusión, y en la que se centra este artículo, es la presentada por Brian J. Robertson (2015), en su libro "Holacracy. The New Management System for a Rapidly Changing World". Quien al mismo tiempo creó una compañía (HolacracyOne) que adoptó dicho sistema de gestión, y desarrolló un software (GlassFrog) que permite que la misma sea implementada en cualquier tipo de organización.

Esta propuesta emergió en Ternary Software, una consultora de desarrollo de software fundada por Robertson. El propósito de la organización era en parte servir como un experimento para nuevos métodos de organización humana (Ravier, 2015). La holocracia propuesta por Robertson se caracteriza por la organización en círculos, las dobles conexiones o enlaces, las reuniones de círculo, las decisiones por emergencia integrativa, la dirección dinámica, y las elecciones integrativas.

Holocracia mitos y realidades

El caso más mediatizado de implementación de la holocracia ha sido el de Zappos, la compañía de venta minorista de ropa y de calzado que ha adoptado el sistema para el total de la compañía (más de 1500 empleados). Para esta empresa la reorganización ha sido desconcertante, incluso para una compañía como está que se destaca por hacer las cosas a su manera (Ravier, 2015).

Brian Robertson (2007), señala que es muy temprano en la propagación de la holocracia, y todavía se carece de los estudios de casos detallados y datos concretos sobre los resultados. La holocracia se extiende en más organizaciones y se encontrará con grandes retos que aún no hemos enfrentado, y la práctica tendrá que seguir evolucionando para responder a algunas de ellos.

Pero los críticos dicen que los fanáticos de la holocracia son ingenuos, y que esta es un experimento poco realista. A pesar que las nuevas formas pueden ayudar a las organizaciones a ser más adaptables y ágiles, la mayoría de las empresas deben ser prudentes al momento de implementar este modelo. Organizaciones pueden utilizar elementos de autogestión en las zonas donde la necesidad de la adaptabilidad es alta, y tradicionales donde la fiabilidad es de suma importancia. (Bernstein, et al. 2016).

En la misma dirección, Van de Kamp (2014), señala que el enfoque de la holocracia podría tener un gran potencial de aplicación y evolución en empresas del sector de las tecnologías de la información, ya que esta le permitiría reaccionar mejor a las necesidades del medio ambiente, pero duda de cómo va a funcionar la holocracia con más equipos y personas que no son competentes.

Por otro lado, existen tres mitos acerca de las organizaciones holocráticas: que no hay estructura organizativa, que la jerarquía no existe, y que todo se decide por consenso (Bernstein, et al. 2016). Con relación a la no existencia de estructura organizativa. Un círculo de una holocracia, por ejemplo, puede

contener varios subcirculos, cada uno con subcirculos propios; es decir, hay una estructura implícita u oculta.

Jerarquía ya no existe. En la holocracia no existen jefes sino individuos que cumplen los papeles de "enlace", ¿qué es diferente, aparte de la etiqueta? La responsabilidad de liderar puede estar relacionada con el rol que cumple un individuo, así la autoridad puede ser contextual, pero existe; es decir, hay una jerarquía implícita u oculta.

Todo se decide por consenso. La mayoría no descarta, y no todo el mundo tiene que estar de acuerdo con todas las ideas que se mueve adelante. En una holocracia, por ejemplo, cualquier círculo miembro puede proponer cambios, y son adoptados a menos que otro miembro de objetos el argumento de que dañarían el círculo. Esto desconoce que se puede convivir con las diferencias y los disensos, y es la "falacia del Todo".

El peligro principal de la falacia del todo reposa en que ella sirve para ocultar las diferencias reales que se dan entre los fenómenos. Afirmar que una medida económica o política es "buena para todos" es mera retórica y ello no tiene, prácticamente, nada que ver con la ciencia social. Alegatos de este tipo conllevan, finalmente, la renuncia a pensar racionalmente sobre la realidad (Salas, 2006).

Ahora, las preguntas de la introducción llevan a escoger entre un diseño organizacional de predicción control de los comportamientos como la burocracia, o una más flexible adhocracia, y diseños más de autoorganización y autogestión biónicos, fractales, y holonicos, como la holocracia. Hasta este momento, está claro que la burocracia sería un modelo muy rígido para la realidad posmoderna, quedaría entonces la flexibilidad de una adhocracia, o la arriesgada versatilidad de una holocracia.

Ante los planteamientos antes mencionados se podría decir que de los tres modelos analizados en este artículo la holocracia sería el que más se ajusta a los ideales de la organización posmoderna. Sin embargo, la holocracia implicaría un grado de experimentación que podría ser riesgoso para algunas empresas.

De otro lado, con la holocracia podría presentar un caso muy ilustrativo de lo que en la clasificación de errores del razonamiento de Cohen y Naguel (1971), se denominan falacias del razonamiento; concretamente aquella que consiste en estimar que porque una teoría contiene una verdad importante, toda otra teoría es falsa. Así pues, esta propuesta se ofrece a sí misma como revolucionaria

e invita a olvidar todo conocimiento previo en virtud de su "falsedad" (López, 1998).

En otros términos podría suceder que las "bondades" de la holocracia desestimen la utilidad práctica de la burocracia y la adhocracia, modelos que quizás se han conocido más por sus disfuncionalidades olvidando sus muchas funcionalidades. Este texto no intenta dar una vuelta al pasado, solo pretende reflexionar sobre el diseño organizacional y los retos que a este impone la posmodernidad, sin desconocer antecedentes valiosos y de mucha efectividad práctica.

Además, hay que recordar que la holocracia posee un elemento ingenieril muy importante, podría pasar lo que sucedió a Hammer (1994), con la reingeniería, quien reconocería tiempo después de difundir e implementar su propuesta, y provocar decenas de miles de despidos en Estados Unidos, "reflejaba mis antecedentes en ingeniería y no prestaba suficiente atención al factor humano, he aprendido que es un factor vital" (López, 1998).

A este respecto, hay que tener en cuenta que como señala Luhmann (1996), la empresa moderna resulta de la aplicación de la racionalidad a la actividad social humana, es decir, cualquier forma de diseñar o representar la organización empresarial sería una simplificación de un fenómeno mucho más complejo "la actividad social humana". Es decir, en la modelación de la actividad social humana, algunas de las variables son la autoridad, las decisiones, y el poder. Así pues, las posiciones de autoridad, junto al sistema de toma de decisiones; que se convierten igualmente en sistemas de poder.

Como señala García (2006) "se pueden considerar las relaciones interpersonales entre los miembros de un grupo, como el punto de partida para abordar el ejercicio del poder en las organizaciones". Igualmente, Zapata (2006), escribe "el poder es el medio a través del cual los conflictos de intereses son resueltos en última instancia. Poder es la habilidad de lograr que se realicen las cosas en la forma que se quiere que se realicen".

Lo que se quiere destacar con esto es la complejidad, y lo intrincado de las diferentes variables de los sistemas organizacionales. En donde al mover levemente una variable se produce un cambio muy importante en la totalidad del sistema. Por esto, Luhmann (1997), señala que todo esfuerzo de racionalización implica por lo tanto un aumento del número de decisiones y con esto un aumento del tamaño y complejidad del sistema.

Es decir, aunque se pueda aplicar modelación matemática una visión únicamente ingenieril podría resultar incompleta. Como señalan Villa y Ruiz (2009), "el estudio de los problemas del mundo real ha sido fuente de inspiración para que muchos matemáticos construyan nuevas teorías y modelos que expliquen y solucionen problemas de un fragmento de esa realidad". Es decir, la modelación como simplificación de la realidad, estudia esta de manera parcial; dejando por fuera muchos elementos importantes.

Es decir, como la mayoría de los fenómenos socio humanísticos no se pueden prever con exactitud, no existe un diseño organizacional perfecto, como no existe una organización perfecta. Es posible que aquellos aspectos como la jerarquía, el conflicto, la rotación, la resistencia al cambio, la centralización, los rumores de oficina, etc. (Cameron, Kim, y Whetten, 1987), sean aspectos naturales a la convivencia organizacional; y no defectos que haya que eliminar, sino gestionar de manera efectiva.

En una ideología holista, donde el todo tiene precedencia sobre las partes, la jerarquía aparece como un principio social fundamental que está relacionado a un tipo de poder, pero también puede ser entendida como una necesidad universal para clasificar ideas, cosas y personas. Esa necesidad de clasificar y ordenar el mundo es un aspecto indisociable de la vida social (Monroy, 2006).

Los individuos actúan según sus escalas subjetivas y ordinales de valores. Es decir, las acciones que los individuos realizan son una proyección de dichas escalas valorativas o jerarquía de prioridades, basadas en sus apreciaciones psicológicas más o menos intensas sobre medios utilizados y fines perseguidos. Por tanto, el concepto de jerarquía es natural e intrínseco al propio actuar incluso individual (Ravier, 2015). O como señalaba Tharumarajah (1996), es la jerarquía la que permite las relaciones de todo-parte, auto-decisión, integración y armonía entre unidades autónomas.

De hecho Jhon Koter (1982), presenta los dos desafíos y dilemas fundamentales que se encuentran alrededor del trabajo de los gerentes efectivos; primero, entender que hacer, a pesar de la incertidumbre y la gran cantidad de información potencialmente relevante. Y segundo, llevar a cabo las cosas con la ayuda de un grupo grande y diverso de personas, a pesar de tener muy poco control sobre la mayoría de ellas.

Los gerentes efectivos desarrollan unas agendas de prioridades para enfrentar la incertidumbre y la gran cantidad de información; y una red de contactos para

manejar al grupo grande y diverso de personas sobre el cual tiene muy poco control, aunque el autor no lo plantea explícitamente, se puede entender entre líneas que él que denomina contacto clave, muchas veces es esa persona que lo mantiene informado de lo que sucede en diferentes niveles de la estructura, podría decirse que es una forma efectiva de manejar los rumores de oficina.

Así pues, aunque la eficacia organizacional es un imperativo dentro del sistema de gestión, hay que reconocer las limitaciones de todos los diseños organizacionales. De hecho Cameron, Kim, y Whetten (1987), luego de estudiar diferentes organizaciones concluyeron entre otras cosas que "diferentes fuentes de incertidumbre pueden tener efectos diferenciales en las organizaciones y que las estructuras ligeramente acopladas pueden no ser siempre eficaces para amortiguar la incertidumbre". Es decir, en algunos casos hasta los mejores diseños organizacionales puede que no determinen la eficacia con que se relaciona la empresa con el entorno.

Se podría decir entonces, que las promesas de la auto-organización de no estructuras, no jerarquías, y total consenso, de la holocracia no necesariamente se ajustan a la realidad; porque en verdad hay una estructura y una jerarquía implícita u oculta, y el total consenso, desconoce la riqueza del disenso. Además, demasiada autonomía en un nivel inferior de la escala destruye la habilidad de auto-organizarse de un nivel superior (Robertson, s,f). Así, encontramos dos puntos extremos; una visión marcada por la división del trabajo y las jerarquías de autoridad, y otra, una visión holística u holónica con pretensiones de autogestión y auto-organización.

La paradoja de la dirección

Por otro lado, Perdomo (2003), describe las características del modelo explicativo del funcionamiento de la estructura organizacional de Jensen y Meckling (1995), estos definieron como esenciales unas "reglas de juego" para el diseño organizacional centradas en tres elementos: primero, un sistema de asignación de derechos de decisión, ligados a unos costos de decisión; segundo, un sistema de evaluación y medida, y tercero, un sistema de recompensa-castigo, estos dos últimos, ligados a unos costos de control.

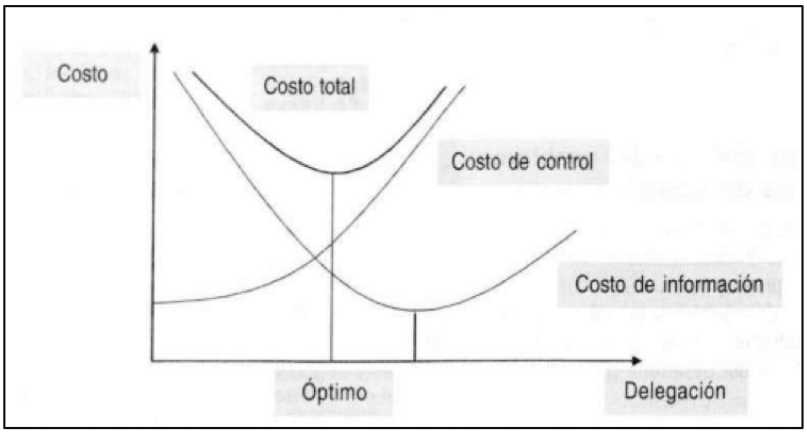


Grafico 2. Óptimo de Jensen y Meckling (1995).
Fuente. Perdomo (2003).

Partiendo de lo arriba mencionado se tiene por un lado, una empresa totalmente centralizada; donde los costos de información son elevados, mientras los costos de control son bajos. Y de otro lado, una empresa completamente descentralizada; donde los costos de información son mínimos, y los costos de control son altos.

En suma, y en palabras de Jensen y Meckling (1995), "mientras existen muchos factores que determinan el comportamiento de las empresas, nuestra observación empírica indica que el conocimiento de las reglas de juego (grado de descentralización) permite hacer una buena predicción acerca del comportamiento de una organización y de su efectividad". Curiosamente, las empresas son siempre un ejemplo de ausencia de derechos de decisión transables.

Esto significa que no existe un proceso automático de descentralización, que permita asegurar que los derechos de decisión en la firma migren hacia los agentes que tienen el conocimiento específico relevante para su ejercicio y, por lo tanto, no existe una medida del desempeño automática ni un sistema de recompensas que motive a los agentes a usar sus derechos de decisión en interés de la organización. En consecuencia, se requiere un "explícito sistema de dirección de gestión" y un mecanismo para sustituir la transabilidad.

Se podría entender que la organización no es tan eficiente en el proceso de autoorganización, o que por lo menos no es algo que se da siempre de manera automática. Entonces, la visión de la empresa como el espacio de definición del

futuro, en la que el caos se transforma en orden, como fue entendida durante los principios de la modernidad ya no es suficiente.

Sin embargo, hay numerosos estudios demuestra que en muchas situaciones, cualquier comportamiento que exhiba un líder carece de importancia. En otras palabras, ciertas variables individuales de puestos organizacionales pueden actuar como "sustitutos del liderazgo", negando la influencia del líder. Por ejemplo, características de los subordinados como experiencia, entrenamiento, orientación profesional o la necesidad de independencia puede neutralizar el efecto del liderazgo.

Estas características pueden reemplazar la necesidad del subordinado del apoyo de un líder o la capacidad de crear una estructura y reducir la ambigüedad de las tareas. De manera similar, puestos que son intrínsecamente satisfactorios, y características organizacionales como metas formalizadas explicitas, reglas y procedimientos rígidos, o grupos de trabajo cohesivo pueden actuar en lugar de un liderazgo formal (Robbins y Coulter, 1996).

Así pues, se podría decir que la holocracia sería el diseño organizacional que más se ajusta a los ideales de la organización posmoderna; pero queda claro que esta implicaría un grado de experimentación riesgoso, ya que no existen estudios de su efectividad. Además, no siempre existe un proceso automático de autoorganización, y en consecuencia, se requiere un explícito sistema de dirección de gestión. Sin embargo, hay numerosos estudios que demuestra que en algunas circunstancias el líder carece de importancia; ya que ciertas variables individuales pueden sustituirlo. Ahora se está frente a la paradoja de requerir una dirección claramente establecida, pero igualmente saber que la dirección es remplazable por otros factores.

Diseño organizacional a escala humana

Está claro que tanto la burocracia como la holocracia son representaciones o simplificaciones de la actividad social humana en el marco del contexto de la empresa, que pretendía en ultimas la coordinación de los esfuerzos del colectivos en pro de los intereses de los dueños de la empresa. Es decir, en su naturaleza la empresa es una organización social, que se estructura (diseña) en función de lo que quieren lograr sus propietarios.

Es decir, cualquier arquitectura organizacional que se asuma debe privilegiar la dinámica social y la complejidad de la organización. En este sentido, resulta

importante revisar la propuesta de Gareth Morgan (1991), quien en su obra "Imágenes de la organización", muestra diferentes metáforas que representan diferentes dimensiones de una organización. Siendo este un gran aporte para entender la organización desde la complejidad postmoderna.

Para Morgan la empresa funciona como una maquina (Metáfora mecanicista) esta metáfora acentúa la dimensión estática, la estructura formal, sugiere un sistema cerrado a influjos del entorno y orientado a una racionalidad instrumental dirigida solo al cumplimiento de objetivos (incluyendo a la persona como mero "medio" al fin). Pero la organización también funciona como de forma sistémica (Metáfora organicista) esta metáfora acentúa, a diferencia de la mecanicista, la dimensión dinámica, la interacción con un entorno concebida como metabolismo necesario del sistema y el flujo de cambios continuados.

Al mismo tiempo ve la organización como procesador de información (Metáfora del cerebro) esta metáfora se hace evidente en los sistemas de información gerenciales, y cuando se expone sus conceptos sobre la racionalidad limitada de los procesos de toma de decisiones organizacional. También, se considera la organización como una cultura o una civilización parcial (Metáfora de la cultura), e igualmente, la organización es vista como un sistema de gobierno (Metáfora de la política).

Visto de esta forma, se puede decir que una empresa no es solo una estructura que contiene unos cargos, funciones y procesos -que era el énfasis de la burocracia- sino que también es un sistema que interactúa entre sí y con el entorno, pero al mismo tiempo es toda una central que utiliza, procesa y produce información para la toma de decisiones gerenciales; igualmente, la empresa en su devenir como grupo humano establece unos comportamientos, que luego se convierten en costumbres, alrededor de unos valores compartidos, lo cual constituye una cultura; y finalmente, la empresa paralelo a su jerarquía de autoridad cuenta con un sistema de poderes que determinan el actuar organizacional de la empresa.

Ahora, si se analiza detenidamente, cada una de las metáforas tiene como centro el hombre, es este quien da vida a la estructura, es este el enlace con los demás miembros de la estructura, es este productor y usuario de la información, es en su dinámica como grupo que se desarrolla la cultura, y es en su lucha de intereses que se generan los grupos de poder. Sin embargo, la disciplina administrativa se construyó en función de la empresa, -pero una empresa desde su visión solamente mecánica- y no en función del hombre.

Es decir, y en palabras de Max-Neef (1986), la arquitectura organizacional debe ser a escala humana, con un evidente protagonismo o participación de las personas, al privilegiar la diversidad así como la autonomía de espacios, permitiendo el tránsito de la persona objeto, en persona sujeto de desarrollo en un proceso de escala de abajo hacia arriba, al contrario del enfoque tradicional, que en ultimas, niega ese protagonismo.

A partir de lo anterior, y aunque la holocracia posiblemente evidencie la inclusión en su diseño de las diversas dimensiones de la organización (mecánica, organicista, sistema de información, política y cultural); peca en su pretensión de evitar la jerarquía como un defecto a eliminar, cuando en si misma contiene una estructura y una jerarquía implícita u oculta.

Igualmente, la holocracia pretende lograr una autoorganización que no siempre es un proceso automático en la empresa, lo cual exige que exista un explícito sistema de dirección de gestión. Llevando la reflexión frente a la paradoja de requerir una dirección claramente establecida, pero igualmente saber que la dirección es remplazable por otros factores.

La holocracia cayó en el mismo error de la burocracia, pensar que con solo la estructura se pudiera predecir el buen funcionamiento de una organización. La diferencia es que la burocracia fue más realista al incluir una jerarquía de autoridad, el problema no es la jerarquía per se, lo que hay que cambiar es el ejercicio de la autoridad, en una organización a escala humana el individuo es el verdadero holón.

El campo aún está abierto y la respuesta no será única. Sin embargo, sea cual sea la respuesta, implicará abrir procesos individuales y colectivos al interior de las compañías, conllevará comprender que los modelos tradicionales están obsoletos y que son incapaces de responder a la modernidad líquida si ellos no se vuelven líquidos también, que el diseño de adaptación requerirá asumir la movivlidad y que como en una danza, los movimientos de la compañía estarán determinados por los movimientos en el entorno y viceversa (Pereira, (2014).

Conclusiones

La búsqueda de organizaciones eficaces debe ser un importante objetivo de la administración de una empresa; y aunque la holocracia sería el diseño organizacional que más se ajusta a los ideales de la organización posmoderna; Sin embargo, esta implicaría un grado de experimentación que podría ser

riesgoso para algunas empresas. Ya que se carece de los estudios detallados y datos concretos sobre los resultados de la aplicación de este modelo.

De hecho, frente a esas promesas que no hay estructura organizativa, que la jerarquía no existe, y que todo se decide por consenso en las organizaciones holocráticas no son del todo ciertas; ya que cuando se hace un análisis detenido lo que se encuentra es una estructura y una jerarquía implícita u oculta, y que no necesariamente un consenso absoluto es garantía de efectividad.

Lo otro, es el enfoque altamente ingenieril y cuantitativo de esta propuesta; podría resultar incompleto, ya que al ser una simplificación de la realidad podría dejar por fuera muchos elementos importantes. Es decir, el diseño de organizaciones incluye tomar en cuenta variables socio humanísticas cuyo comportamiento no se pueden prever con exactitud; y es posible que aquellos aspectos como la jerarquía, el conflicto, etc., sean aspectos naturales a la convivencia organizacional; y no defectos que haya que eliminar, sino gestionar de manera efectiva.

Así pues, se podría decir que no existe un diseño organizacional perfecto, como no existe una organización perfecta. Por esto, frente a la holocracia, algunos sumen una posición moderada y sugieren que se pueden utilizar elementos de autogestión en las zonas donde la necesidad de la adaptabilidad es alta, y tradicionales donde la fiabilidad es de suma importancia. Otros señalan que podría tener un gran potencial en empresas de tecnologías de la información.

La observación empírica indica que el grado de descentralización está más asociado con la efectividad de la organización; pero no siempre existe un proceso automático de descentralización (autoorganización), y en consecuencia, se requiere un explícito sistema de dirección de gestión. Sin embargo, hay numerosos estudios demuestra que en muchas situaciones, cualquier comportamiento que exhiba un líder carece de importancia; ya que ciertas variables individuales pueden actuar como sustitutos del liderazgo. Ahora se está frente a la paradoja de requerir una dirección claramente establecida, pero igualmente saber que la dirección es remplazable por otros factores.

Lo clave de cualquier diseño organizacional en la posmodernidad debe ser que tenga como centro el hombre, por tal razón la arquitectura organizacional debe ser a escala humana, y como lo humano no es perfecto, se podría decir que no existe una organización perfecta. Es posible que aquellos aspectos como la jerarquía, el conflicto, la rotación, la resistencia al cambio, la centralización, los

rumores de oficina, etc. sean aspectos naturales a la convivencia organizacional; y no defectos que haya que eliminar, sino gestionar de manera efectiva.

En consecuencia no existe un diseño organizacional perfecto, y el diseño organizacional puede depender de muchos aspectos. Incluso en algunos casos hasta los mejores diseños organizacionales puede que no determinen la eficacia con que se relaciona la empresa con el entorno. Otro aspecto a tener en cuenta es que en algunos casos la organización no es tan eficiente en el proceso de auto-organización, o que por lo menos no es algo que se da siempre de manera automática.

Nuevamente la búsqueda de una absoluta auto-organización y autogestión no debe obsesionar a los gerentes, "se requiere un explícito sistema de dirección de gestión". Ciertamente se debe pasar la lógica de la empresa como una orquesta sinfónica hacia una más parecida a una banda de Jazz. Pero, sea la sinfónica o la banda de jazz requieren de un director que propicien la armónica integración de sus integrantes. Esto no riñe con el papel que debe cumplir el individuo de la experiencia, entrenamiento, orientación profesional o la necesidad de independencia, ni tampoco riñe con el establecimiento de metas formalizadas explicitas, reglas y procedimientos rígidos, o grupos de trabajo cohesivo.

Referencias

Askin, R.G. and Standridge, C. (1993) Modeling and Analysis of Manufacturing Systems, John Wiley and Sons, New York, NY.

Bernstein, E. Bunch, J. Canner, N. Lee, M. (2016). The big idea beyond the holacracy hype. Harvard Business Review. July–August.

Cameron, K. S., Kim, M. U., Whetten, D. A. (1987). Organizational effects of decline and turbulence. Administrative Science Quarterly, 222-240.

Canavesio, M. Martinez, E. (2007). Enterprise modeling of a project-oriented fractal company for SMEs networkingComputers in Industry, 54, pp. 794-813

Chiavenato, I. (2002). "Administración en los nuevos tiempos". Mc Graw Hill. Bogotá.

García, O. (2006) El concepto de poder y su interpretación desde la perspectiva del poder en las organizaciones. Documento suministrado por el autor.

Hammer, M., Champy, J. (1994). Reingeniería. Editorial Norma. Bogotá.

Koestler, Arthur (1967), The Ghost in the Machine, Penguin Books.

Koter, J. (1982), Que hacen los gerentes altamente efectivos, Harvard Business Review.

López, F. (1998). Educación en Administración y modas administrativas en Colombia. Revista Universidad Eafit, 109, 59-87.

Luhmann, N. y Torres, J. (1996). "Introducción a la Teoría de sistemas". Anthropos/ Universidad Iberoamericana/ Iteso, México.

Luhmann, Niklas (1997). Organización y decisión. Autopoiesis, acción y entendimiento comunicativo. Editorial Anthropos, España.

Max-Neef, Manfred. Elizalde, Antonio. Hopenhayn, Martín (1986). Desarrollo a escala humana: una opción para el futuro. Cepaur Fundacion Dag Hammarskjold. Santiago, Chile.

Monroy, S. (2006). Holismo e individualismo durante el ejercicio de la ciudadanía en el consultorio jurídico de Fredonia, Antioquía. Universitas humanística. 2006; 61: 163-82.

Morgan, G. (1998). "Imágenes de la organización". Ed. Alfa omega; México, DF.

Perdomo, Jesús. (2003). La arquitectura organizacional y las capacidades estratégicas empresariales. Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales. No. 22, julio diciembre.

Pereira, A. (2014). Liderazgo líquido: una propuesta para enfrentar la incertidumbre y riesgo. Pensamiento & gestión, 37. Universidad del Norte, 97-113.

Ravier Rodríguez, L. E. (2015). Aproximación histórica a los principios de una teoría praxeológica de la firma desde la perspectiva de la Escuela Austriaca de Economía. Tesis Doctoral leída en la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

Robertson, B. J. (2015). Holacracy: The new management system for a rapidly changing world. Macmillan.

Robertson, B. J. (2007). Organization at the Leading Edge: Introducing Holacracy Integral Leadership Review, 7(3).

Rocca, A. V. (2008). Zygmunt Bauman; Modernidad Líquida y Fragilidad Humana. Observaciones filosóficas, (6), 13.

Rodríguez, D. (2002). "Diagnóstico organizacional". Quinta edición en coedición Ediciones Universidad Católica de Chile y Alfaomega de México.

Robbins S y Coulter M (1996). Administración. Prentice Hall. 5ª Edición. México.

Salas, M. (2006). La falacia del todo: claves para la crítica del holismo metodológico en las ciencias sociales y jurídicas. Revista telemática de Filosofía del Derecho, 10, 33-52.

Serralde, Alejandro. (1994a). "Hacia la organización flexible; el nuevo habitat del ser humano libre", Management Today en español, mayo

Tharumarajah, A., Wells, A., Nemes, L., (1996). Comparison of the bionic, fractal and holonic manufacturing systems concepts. International Journal of Computer Integrated Manufacturing 9 (3), 217–226

Tofler, A. (1980). "La tercera ola", Plaza & Janés, Barcelona.

Useche, M. y Queipo, B. (2005). Las Organizaciones Posmodernas en el siglo XXI. Mañongo Nro. 24, 207-216.

Vargas, F. (1998). Formación profesional en América Latina
Buenas perspectivas, varios desafíos. Seminario sobre formación profesional y empleo. Encuentro iberoamericano de responsables de la formación profesional. 28 de septiembre - 1 de octubre. México DF.

Van de Kamp, P. (2014). Holacracy—A radical approach to organizational design. Elements of the software design process—Influences on project success and failure. Amsterdam: University of Amsterdam.

Van Brussel, J. Wyns, Valckenaers, Bongaerts, P. Peeters. (1998). Reference architecture for holonic manufacturing systems: PROSA Computers in Industry, 37 (3) pp. 255–274

Villa Ochoa, J. A., & Ruiz Vahos, H. M. (2009). Modelación en educación matemática: una mirada desde los lineamientos y estándares curriculares colombianos. Revista virtual Universidad católica del norte, (27).

Zapata, Á. Et al. (2006) Introducción general, paradigmas y grandes paradigmas en el desarrollo del pensamiento administrativo. En organización y management: naturaleza, objeto, método, enseñanza e investigación. Cali, programa editorial, Universidad del Valle. P. 76.
x