

LA ADOPCIÓN DE UN ENFOQUE DE TRABAJO EN RED: IMPLICACIONES EN  
TORNO AL PROCESO ESTRATÉGICO DE LAS ORGANIZACIONES

Natalia Carolina Méndez Unás

Sergio Guevara Convers

Andrés Fernando Garzón Camargo

Trabajo de Investigación

Universidad del Rosario

2013

LA ADOPCIÓN DE UN ENFOQUE DE TRABAJO EN RED: IMPLICACIONES EN  
TORNO AL PROCESO ESTRATÉGICO DE LAS ORGANIZACIONES

Natalia Carolina Méndez Unás

Sergio Guevara Convers

Andrés Fernando Garzón Camargo

Trabajo de Investigación

Tutor:

Merlín Patricia Grueso Hinestroza

Universidad del Rosario

2013

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de investigación es la cúspide de nuestros estudios universitarios de pregrado, por lo cual, es para nosotros un honor poder dedicar esta tesis de grado a nuestras familias, dado que son nuestro mayor soporte y el motor que nos impulsa a alcanzar mayores y mejores logros. Para nosotros contar con el apoyo familiar fue un factor motivador para culminar de la mejor manera posible nuestras carreras y creemos firmemente que este trabajo de investigación el cual requirió de un gran tiempo de investigación, trabajo y dedicación es una muestra tangible de esto.

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero que todo, queremos realizar un agradecimiento muy especial a nuestra tutora Merlín Grueso, sin su apoyo, su tiempo, su paciencia y sus correcciones este trabajo de investigación no hubiera sido posible, es gracias a ella que pudimos llevar esta investigación a un punto de profundización mayor, permitiéndonos ampliar nuestros conocimientos, mejorando nuestro nivel de análisis y comprometiéndonos completamente con la labor investigativa en el ámbito empresarial, por lo cual, queremos agradecerle de la forma más sincera posible a nuestra tutora por brindarnos esta maravillosa experiencia llena de conocimientos y aprendizajes.

Adicionalmente, queremos agradecerle a la Universidad del Rosario, a todos sus profesores y a todos los miembros del personal administrativo quienes hicieron posible nuestro crecimiento profesional pero también nuestro desarrollo integral. Esta institución fue el lugar en donde, conocimos, aprendimos, experimentamos, investigamos y estudiamos para ser excelentes profesionales, donde consolidamos las primeras bases de nuestra vida como administradores de éxito y por lo cual, estamos muy agradecidos.

Finalmente, nuestras familias son el eje central de nuestra vida y nuestra formación académica, sin su apoyo nuestros sueños no hubieran sido posibles, muchas gracias por su dedicación, soporte y amor, para nosotros representan el pilar de nuestra vida y a quienes queremos hacer sentir sumamente orgullosos de todos nuestros logros.

## Tabla de contenido

<b>RESUMEN .....</b>	<b>.....</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>.....</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>10</b>
<b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 ENFOQUE DE TRABAJO EN RED.....</b>	<b>11</b>
1.1.1 SISTEMA INTERORGANIZACIONAL .....	11
1.1.2 COOPERACIÓN INTERORGANIZACIONAL .....	14
1.1.3 TRABAJO EN RED.....	18
1.1.4 REDES INTER- ORGANIZACIONALES .....	23
1.1.5 RED EMPRESARIAL .....	29
<b>1.2 COMPORTAMIENTO DE LAS REDES.....</b>	<b>33</b>
<b>1.3 PROCESO ESTRATEGICO .....</b>	<b>38</b>
1.3.1 FORMULACIÓN.....	40
1.3.2 DIRECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	61
1.3.3 EVALUACIÓN Y CONTROL.....	64
<b>2. PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>68</b>
<b>3. OBJETIVOS.....</b>	<b>70</b>
<b>4. PROCESO ESTRATEGICO BAJO EL ENFOQUE DE TRABAJO EN RED .....</b>	<b>70</b>
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>80</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>83</b>

## GLOSARIO

- 1) **Control:** “Regulación de las actividades, de conformidad con un plan creado para alcanzar ciertos objetivos”.
- 2) **Cooperación:** “Supone sujetos múltiples que colaboran entre sí para lograr fines comunes”.
- 3) **Ecosistema:** “Sistema formado por todas las comunidades naturales o conjuntos de organismos que viven juntos e interaccionan entre sí relacionados íntimamente con su respectivo ambiente”.
- 4) **Estrategia:** Conjunto de acciones planificadas anticipadamente, cuyo objetivo es alinear los recursos y potencialidades de una empresa para el logro de sus metas y objetivos de expansión y crecimiento empresarial.
- 5) **Estructura:** Coordinación de una serie de partes o elementos dispuestos en un cierto orden y con determinadas relaciones entre ellos. Ordenación que ha de ser relativamente duradera. La estructura de la organización es la suma total de los modos en que ésta divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas.
- 6) **Evaluación:** “Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas”.
- 7) **Implementación:** “Realización de una aplicación, o la ejecución de un plan, idea, modelo científico, diseño, especificación, estándar, algoritmo o política”.
- 8) **Proceso Estratégico:** “El que guía a la organización hacia el cumplimiento de su Misión y objetivos”.
- 9) **Red:** “Sistema de comunicación que se da entre distintos equipos para poder realizar una comunicación eficiente, rápida y precisa, para la transmisión de datos de un ordenador a otro, realizando entonces un Intercambio de Información y compartiendo también recursos disponibles en el equipo”.
- 10) **Red empresarial:** “Grupos de empresas que cooperan en un proyecto conjunto de desarrollo complementándose entre sí y especializándose para

- 11) superar los problemas comunes, conseguir eficacia colectiva y obtener una penetración de mercado mayor que la lograda por sí solas”.
- 12) **Sistema:** “Un sistema es un conjunto de partes o elementos organizadas y relacionadas que interactúan entre sí para lograr un objetivo. Los sistemas reciben (entrada) datos, energía o materia del ambiente y proveen (salida) información, energía o materia”.
- 13) **Trabajo en red:** “Colaboración de dos o más organizaciones o personas para alcanzar una meta”.

## **RESUMEN**

En el mundo actual el enfoque del proceso estratégico es una variable que cada vez va tomando un mayor peso e incidencia en las decisiones de los directores de empresa, sin embargo, poco se ha estudiado sobre esta variable al ser adoptado por los nuevos modelos de cooperación empresarial en las organizaciones.

Es por esta razón que esta investigación busca esclarecer la aplicabilidad de las metodologías y herramientas utilizadas en la planeación estratégica de una empresa en una red, además de servir como un primer acercamiento a los aspectos más importantes en la planeación estratégica de una red.

**Palabras Clave:** Proceso estratégico, Cooperación empresarial, Planeación estratégica, Red, Estructura, Estrategia.



## **ABSTRACT**

In the current world the strategic process is a variable which is generating more impact and influence with the time in the decisions of business managers, however, few studies have focused on this variable when it is adopted by the new models of corporate cooperation.

It is for this reason, this research seeks to clarify the applicability of the methodologies and tools used in the strategic planning of a company in a network, and in addition, it pretends to serve as a first approach to the most important aspects in the strategic planning of a network.

**Keywords:** Strategic Process, Business Cooperation, Strategic Planning, Network, Structure, Strategy.

## INTRODUCCIÓN

Con el desarrollo de esta investigación se pretende conocer el impacto e incidencia de los modelos de cooperación empresarial en las organizaciones y las modificaciones que su implementación conlleva en procesos empresariales vitales centrándonos en la estrategia y la estructura.

Al estudiar los patrones de influencia de la integración de las empresas y su inter-relación para consolidar modelos cooperativos se comprende que éstos pueden cambiar la forma de crear empresas y hacer negocios, impulsando cada vez más el pensamiento y el accionar cooperativo, incentivando la creación de valor mediante las relaciones inter-organizacionales, rompiendo los paradigmas establecidos sobre el individualismo y la competencia entre firmas como los únicos caminos para lograr la supervivencia en el entorno empresarial.

Existen múltiples beneficios para las empresas que deciden implementar una estrategia cooperativa entre los cuales cabe destacar el acceso a servicios especializados de tecnología, la compra de insumos, el financiamiento y la mejora de procesos industriales; sin embargo, se hace necesario contar con los sustentos teóricos de dichos beneficios y la comprensión de su influencia en los procesos empresariales, para así poder establecer verdaderos parámetros de medición que establezcan la favorabilidad de la implementación de dicha estrategia.

Esta investigación busca esclarecer la aplicabilidad de las metodologías y herramientas utilizadas en la planeación estratégica de una empresa en una red, además de servir como un primer acercamiento a los aspectos más importantes en la planeación estratégica de una red.

## **1. MARCO TEÓRICO**

### **1.1 ENFOQUE DE TRABAJO EN RED**

#### **1.1.1 SISTEMA INTERORGANIZACIONAL**

De acuerdo con los sociólogos organizacionales Pfeffer & Nowak citado por Gulati y Gargiulo (1999), la creación de redes es guiada por factores exógenos como la distribución de los recursos tecnológicos o la estructura social de la dependencia de recursos. Desde este punto de vista las organizaciones crean conexiones para manejar los ambientes de incertidumbre y para satisfacer su necesidad de recursos, consecuentemente, estas entran en conexiones con otras organizaciones que tiene capacidades y recursos que pueden ayudar a sobrepasar las restricciones exógenas.

Gulati y Gargiulo (1999) explican que las alianzas son una forma de cooperación inter-organizacional voluntaria que implica intercambio, compartir, o codesarrollo significativo que resulta en una forma de compromiso duradero entre aliados. Igualmente (Gulati & Gargiulo, 1999) afirman que existe una incertidumbre considerable, asociada a la cooperación con otras empresas o dicho de otra forma a crear conexiones cooperativas. La información imperfecta acerca de aliados potenciales incrementa los costos y el riesgo de exposición al comportamiento oportunista. (Gulati & Gargiulo, 1999)

Para remediar las consecuencias de la información imperfecta Gulati y Gargiulo (1999) proponen que las organizaciones tienden a crear relaciones estables y preferenciales caracterizadas por la confianza y el alto intercambio de información con aliados específicos.

Con el tiempo las conexiones creadas entre las organizaciones, se acumulan en una red que se convierte en un creciente repositorio de información acerca de disponibilidad, competencia y confiabilidad de aliados potenciales. De esta forma entre mas se interiorice la información de aliados potenciales, mayor será el numero de organizaciones que quiere entrar a la red para tomar decisiones sobre sus futuras alianzas, incrementando el valor de la información. (Gulati & Gargiulo, 1999)

Finalmente Gulati y Gargiulo (1999) explican que las redes inter-organizacionales son producto de la interacción de las organizaciones conectadas, en donde progresivamente nuevas alianzas se conectan con la misma red que ha dado forma a las decisiones organizacionales que formaron las primeras alianzas.

Johanson & Mattson (1987) Explican que una red inter-organizacional es un sistema en el que varias organizaciones interactúan en procesos de producción, distribución y usos de bienes y servicios. Trabajar en el marco de un sistema, implica un nivel de dependencia entre las organizaciones que varía dependiendo de las necesidades de cada una de ellas.

Johanson & Mattson (1987) las empresas deben establecer “relaciones de intercambio” con el fin de tener acceso a fuentes de recursos externas y a su vez vender sus productos y servicios.

Establecer estas relaciones lleva tiempo y recursos, razón por la cual se pueden generar restricciones en la escogencia de las contrapartes. La mayoría de las transacciones se realizan en el marco de relaciones previamente existentes. Pero en general el sistema de relaciones es dinámico debido a los cambios que se pueden presentar al interior de las empresas, cambios en las relaciones, nuevas conexiones o general el comportamiento del mercado en el que se encuentran inmersas las organizaciones. (Johanson & Mattson, 1987)

Dentro de las relaciones se establecen diversos tipos de lazos, entre los cuales se pueden evidenciar lazos técnicos, socioeconómicos, legales, de planeación y en general lazos que se definen según las necesidades de cada empresa.

En el marco del sistema de inter-organizacional se desarrolla una dependencia entre firmas determinada por ciertas variables como tamaño de la empresa, posicionamiento, segmentos en los que participa o simplemente variable determinadas por la “fuerza del mercado”. (Johanson & Mattson, 1987)

Esta dependencia generada por el sistema inter-organizacional produce necesariamente el establecimiento de relaciones inter-organizacionales, las cuales generalmente empiezan por un simple proceso de intercambio de bienes y servicios. Sin embargo es importante destacar que entre mayor sea la dependencia, el proceso de intercambio será más intenso y las organizaciones deberán fortalecer sus lazos para lograr una mayor eficiencia y eficacia en sus procesos. El fortalecimiento de los lazos, establecidos por las empresas dependiendo de sus necesidades, implica un proceso de adaptación, en el que las organizaciones realizan cambios en su interior para “encajarse” de una mejor manera al trabajo con sus contrapartes. (Johanson & Mattson, 1987)

Según Johanson & Mattson (1987) las relaciones inter-organizacionales en su punto más estrecho generan la “orientación mutua” lo que otras palabras significa hablar un mismo lenguaje referente a temas tales como: labores técnicas, de contratación, de estandarización de procesos, etc. y de aspectos menos explícitos como la ética de negocios, filosofía técnica y manejo de conflictos inter-organizacionales.

El desarrollo teórico de Johanson & Mattson (1987) es fundamental en el marco teórico para el concepto de un “sistema inter-organizacional”, ya que

reúne de manera general los componentes, la estructura y el fundamento de las relaciones entre la firmas.

### **1.1.2 COOPERACIÓN INTERORGANIZACIONAL**

Dada la complejidad del mundo actual de los negocios, la cooperación se ha convertido en una herramienta fundamental para alcanzar el éxito administrativo, por lo cual, las investigaciones sobre este tema han ido creciendo y profundizando en detalles cada vez más relevantes. Sin embargo, este tema no es un nuevo enfoque de la administración moderna puesto que desde el nacimiento de la administración Fayol citado por (Smith, 1995.) consideró dentro de los 5 elementos críticos de la administración a la *coordinación*, enfatizando la necesidad de armonizar las actividades y departamentos separados dentro de un todo, con el objetivo de que sus funciones fueran realizadas de la mejor manera y pese a que esta coordinación hacía referencia al aspecto interno organizacional se empieza a hablar de una integración entre unidades aparentemente aisladas con el objetivo de obtener un beneficio mayor. (Smith, 1995.)

Thomas citado en Smith (1995) expone que la colaboración está relacionada con una mayor satisfacción de las partes, es decir, al contar con una alta calidad en las relaciones laborales, una mayor cantidad de soluciones aceptables y un gran desempeño organizacional, se incrementa la satisfacción y se contribuye a la consolidación de la cooperación.

Buckley y Casson citado en (Smith, 1995.) Sugieren que ciertos tipos de cooperaciones organizacionales como los *Joint Ventures*, brindan un ahorro de costos al disminuir los costos de monitoreo en las compañías. Destacan de

igual manera que los factores culturales afectan el grado o nivel de cooperación que manifiesten las partes, al igual, que inciden en la cooperación, la relación que se tenga entre el gobierno y los negocios.

La cooperación es un elemento altamente reconocido por su importancia e incidencia en las relaciones sociales, y para este caso específico, las relaciones laborales u organizacionales. Sin embargo, hasta el momento no se ha dado una definición concreta sobre la cooperación sino que se han descrito los efectos o la influencia que su aplicación conlleva.

Por lo cual, para realizar la definición de cooperación se retomará lo planteada por Ring y Van de Ven citado en (Smith, 1995.) Para quienes las relaciones cooperativas son “Mecanismos socialmente ideados para la acción colectiva, continuamente formados y reestructurados por las acciones e interpretaciones simbólicas de las partes involucradas”

Con el fin de profundizar en la cooperación y su incidencia en el mundo actual de los negocios es importante contar con una base teórica que permita una aproximación tangible. Algunas de las teorías más importantes al respecto serán mencionadas a continuación para una mayor interpretación y comprensión.

Las Teorías de Intercambio: Son teorías en las que se considera que la cooperación es la maximización de beneficios económicos o psicológicos. Retoman el concepto de la sabiduría de cooperación, que consiste en mantener una relación cooperativa siempre y cuando sus beneficios sean mayores que sus costos. Blau citado por (Smith, 1995.)

Así mismo, la teoría de Modelamiento se enfoca en el proceso de aprendizaje social y su importancia, esta teoría resalta el papel vital de la imitación o modelamiento en el proceso de cooperación entre individuos y organizaciones. Bandura, D. Maggio & Powell citado por (Smith, 1995.)

Bandura et al. Citado por (Smith, 1995.) Destacan que muchos de los comportamientos cooperativos surgen gracias a casos ejemplares o referentes de individuos, grupos u organizaciones; que las partes deciden “imitar” por haber tenido éxito anteriormente. Al igual, se hace necesario reconocer la importancia que tiene: la conformidad, la consistencia y la creación de comportamientos cooperativos teniendo en cuenta la cultura del grupo, organización o sociedad involucrada.

La teoría de la estructura social: Enfatiza el rol de los factores estructurales al momento de crear una relación de cooperación. Lo que hace necesario analizar las relaciones cooperativas en términos de condiciones agregadas del sistema en el que surge la cooperación. Blau citado por (Smith, 1995.)

Se reconoce que las variables estructurales más destacadas en torno de la cooperación son: el número de participantes en la relación, el grado de homogeneidad/ heterogeneidad, distancia, historia y poder. Esta teoría enfatiza en la importancia que tiene dimensionar el entorno externo de la relación cooperativa para poder predecir su comportamiento. (Smith, 1995.)

Las anteriores teorías tienen diferentes enfoques de análisis e investigación sobre la cooperación, por lo cual, es poco probable que una sola teoría pueda brindar todos los detalles y aspectos de análisis necesarios para la comprensión de las relaciones cooperativas y su incidencia en el mundo actual.

Se reconoce que existen dos tipos de relaciones cooperativas, formales e informales. Las relaciones cooperativas formales son aquellas determinadas por obligaciones contractuales y estructuras formales de control. Las relaciones informales consisten en acuerdos adaptables donde son las normas de comportamiento las que determinan las contribuciones de las partes involucradas. Ashley citado en (Smith, 1995.) Las reconoce como relaciones voluntarias y orgánicas. (Smith, 1995.)



Adicionalmente, a través del tiempo, se han identificado factores determinantes para la creación de relaciones de cooperación, algunos de estos factores son confianza, apego emocional, estructurales psicológicos y coordinación. Ring citado en (Smith, 1995.) Define la confianza como la creencia de un individuo en la buena voluntad de los demás en un grupo determinado y la convicción de que los demás participantes de dicha relación hacen esfuerzos consistentes alcanzar las metas del grupo.

Mc. Allister citado en (Smith, 1995.) Reconoce que la confianza puede mejorar la coordinación mientras se disminuyen costos administrativos y distingue dos tipos de confianza: La cognitiva y la basada en afecto, destacando que la confianza basada en afecto tiene una relación positiva con el desempeño de pares, sugiriendo así que la confianza produce relaciones de beneficio para las organizaciones.

Es importante resaltar que existe incidencia de diversos factores en la generación de las relaciones cooperativas, estos factores pueden ser estructurales, psicológicos o de coordinación:

Algunos de los factores estructurales pueden ser el número de miembros en la relación, los lazos sociales, la confiabilidad y predictibilidad, el contexto social en donde se desarrolla la relación cooperativa. (Smith, 1995.)

Los factores psicológicos son aquellos que inciden en la similitud de las partes, valores compartidos, *status* percibido, legitimidad de las partes y percepción de procesos justos. (Smith, 1995.)

El último factor es la coordinación y es entendida como la combinación de las partes para alcanzar los resultados de una forma armónica y efectiva. Thompson citado en (Smith, 1995.)

Para el ámbito organizacional, Rajay Gulati citado en (Smith, 1995.), expone que la cooperación entre organizaciones evoluciona a medida que las partes aumentan sus experiencias cooperativas, ya que con estas experiencias se disminuye la necesidad de un compartir equitativo entre las partes y un control formal sobre cada una de las actividades. Por lo cual, entre más experiencia tengan las organizaciones en el ámbito cooperativo más natural e informal será la relación.

Estas relaciones cooperativas producen un efecto que en la mayoría de los casos es reconocido como beneficioso para las partes involucradas, es importante, resaltar que la relación cooperativa no continuará si los beneficios percibidos no son iguales o no exceden los costos de su implementación, adicionalmente, este tipo de relaciones posee beneficios económicos y no económicos como una mayor rapidez en los ciclos del producto hasta el mercado, la mejora de la calidad y una mayor calidad en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, estas relaciones pueden incidir negativamente en otras partes no relacionadas directamente en la relación y por ende en su desempeño. (Smith, 1995.)

### **1.1.3 TRABAJO EN RED**

El enfoque de trabajo en red es resultado de una evolución en las metodologías de trabajo de las empresas, anteriormente las empresas estaban concentradas en acumular y controlar muchos recursos, pero actualmente el panorama mundial ha cambiado debido a que los mercados son cada vez más globalizados y los consumidores mucho más sofisticados (Tikkanen & Halinen, 2003).

Los cambios en los factores del medio ambiente obligan a la empresa a reconfigurarse constantemente y buscar las habilidades y/o recursos

complementarios que puedan necesitar para hacer frente a estas nuevas situaciones (Venkatraman & subramaniam, 2002)

Tikkanen & Halinen (2003) Afirman que *“Actualmente parece que estamos entrando en una nueva era donde los mercados tradicionales están siendo reemplazados por redes interrelacionadas de empresas y otros actores, tales como investigadores y agencias del gobierno”*.

La competencia global ha aumentado debido la reducción de barreras regulativas y a la exigencia de los consumidores, quienes demandan menores tiempos de entrega a precios más competitivos

De acuerdo con el *paper* “The Network University? Technology, Culture and Organizational Complexity in Contemporary Higher Education”. La noción de la “sociedad de red” tiene considerable poder ya que presenta un acercamiento que permite captar el cambio natural de las relaciones sociales contemporáneas. (Lewis, Marginson, & Llana, 2005)

En el documento se realiza un recorrido histórico que permite ubicar el nacimiento de la organización de red en la década de 1970, dado que en aquella época los analistas sociales como Alain Touaine (1971) y Daniel Bell (1974) predijeron la aparición de una sociedad nueva, a la que denominaron sociedad de la información, cuya característica sería el abandono de la teoría Fordista dándole cabida a un modo de producción en donde los trabajos estarían orientados al servicio, nacería una comercialización basada en nichos de mercado, lo que conllevaría unas estructuras organizacionales mucho más flexibles. (Lewis, Marginson, & Llana, 2005)

Hardt y Negri citado por (Lewis, Marginson, & Llana, 2005) hacen énfasis en la transformación de la economía, en donde la base de la producción tiene un componente cada vez más informativo, ejemplificado esta evolución exponiendo los casos de países como Reino Unido, Australia y Estados

Unidos, países cuyos debates políticos están cada vez más enfocados a la economía del conocimiento y a la sociedad de la información.

Para poder profundizar en el concepto de sociedad de red, es importante mencionar a uno de los teóricos contemporáneos más importantes en este campo, el español Manuel Castells citado por Lewis, Marginson, & Llana,(2005) quien en su libro “The rise of the society network” contextualiza los argumentos de Alan Touaine (1971) y Daniel Bell (1974) en la sociedad contemporánea, caracterizada por la integración cada vez más fuerte de la economía y las tecnologías de la comunicación e información (TIC). Castells percibe que la aparición de las TIC facilita la consolidación de lo que él llama una “flexibilidad estructurada”, característica principal de la sociedad de red.

Castells afirma que la transformación hacia un sistema flexible, en base a una modalidad de red, debe estar acompañada por una evolución de la forma y la naturaleza misma de la cultura organizacional, basando su afirmación en la transformación que ha experimentado la naturaleza misma del trabajo gracias a la aparición de las organizaciones post burocráticas en combinación con la ampliación de las capacidades gracias a la implementación de las TIC.

Citando a Castells en 1996 afirmó que: “Entre más amplia y más profunda sea la difusión de la tecnología de la información en las fábricas y oficinas, mayor será la necesidad de contar con un trabajador autónomo, educado y capaz, dispuesto a programar y decidir secuencias enteras de trabajo” (Lewis, Marginson, & Llana, 2005)

Por lo cual, la imagen del trabajador poco calificado, se va transformando hacia un trabajador competente y capaz de tomar decisiones con conocimiento, pero no solo es el rol del trabajador el que va cambiando sino la misma concepción de la línea de producción o de montaje, ya que gracias al trabajo en red, y por ende al trabajador de red; quien se concibe como un agente activo; sus

labores dejan de ser repetitivas y se le da la oportunidad de desempeñar un rol más importante en el proceso de análisis y en la toma de decisiones.

Karin Knorr Cetina y Urs Bruegger citado por Lewis, Marginson, & Llana (2005) señalan que el interés por el modelo se ha intensificado recientemente por el impacto en incidencia que tiene en la conformación de las organizaciones actuales; sosteniendo que esta modificación ha trasladado a las estructuras organizativas burocráticas y jerárquicas hacia unas estructuras descentralizadas que han sido objeto de estudio de la sociología como “la red y conectividad de las empresas”.

La literatura concerniente a la gestión y al ámbito sociológico concibe a la organización de red como el modelo más reciente en cuanto a la delegación de responsabilidades, el empoderamiento de los trabajadores y la flexibilidad organizacional.

Graham Thompson citado por Lewis, Marginson, & Llana (2005) identifica que el modelo de red es un modelo de oposición crítica a la “racionalidad procesal burocrática”, apoyando su afirmación en base a las dos características vitales del modelo de red: 1) Prácticas informales de coordinación y 2) Lealtad y la confianza en vez de órdenes administrativas.

Johanson & Mattson (1987) Hacen un aporte muy importante en identificar aspectos claves del enfoque de trabajo en red en comparación con la teoría de la transacción de costos. Entre estos aspectos se destacan la orientación al problema, la delimitación del sistema, la naturaleza de las relaciones y la internacionalización.

Respecto de la orientación al problema Johanson & Mattson (1987) explican que el enfoque de trabajo pretende describir y analizar el dinamismo de los sistemas industriales y las estrategias adoptadas por las firmas que pertenecen a estos sistemas. Igualmente se someten a análisis las actividades que

involucran intercambio o adaptación entre las firmas. Según Johanson & Mattson (1987) No es posible delimitar en el enfoque en red solo en términos de jerarquía o de un típico mercado, dado el gran número de conexiones o relaciones dentro de un sistema, las diferencias en estructuras y tipos gobierno, y las posiciones estratégicas de cada una de las firmas. En otras palabras el enfoque en red pretende abrir los sistemas a estudiar.

Específicamente para el acercamiento de Johanson & Mattson (1987) al trabajo en red, las relaciones duraderas entre las firmas son las que le dan forma a los sistemas industriales, ya que son las que permiten la reducción de costos de transacción y producción y promueven el intercambio y desarrollo del conocimiento.

Finalmente Johanson & Mattson (1987) explican que las firmas que generan desarrollos importantes y diferenciadores en sus productos y servicios podrán, a través de las relaciones con otras firmas expandir sus desarrollos a otros países, y con figuras como las tercerización expandir la red a la que pertenecían incluyendo nuevos actores.

Es importante tener en cuenta que la organización de red que ha sido propuesta por los teóricos de la administración, sociólogos y demócratas de redes, es una imagen idealizada que brinda solo una visión parcial sobre todos los procesos complejos y contradictorios que sustentan el cambio organizacional. Es importante considerar el aspecto positivo de la gestión tecnológica que implica la implementación del modelo de red, sin embargo no se puede desconocer una preocupación latente sobre la tecnología y el uso de las TIC ya que pueden ser éstas quienes refuercen las formas tradicionales de control puesto que ofrecen mayores y más exigentes mecanismos de vigilancia. DiMaggio et al. Citado por (Lewis, Marginson, & Llana, 2005)

La sociedad de red pese a ser un término ampliamente utilizado en el ámbito académico y político, generalmente está mal definido, dado, principalmente, a que es un concepto que se relaciona con una utopía tecnológica que carece de un análisis crítico favoreciendo un alto grado de exageración. Es por esta razón que el concepto de red tiene un gran potencial simbólico, ya que en el mundo globalizado actual dos componentes latentes son: la sociedad de red y la sociedad virtual, características que ofrecen un marco útil para la comprensión de las relaciones sociales contemporáneas, sin embargo, se corre el riesgo de tratar a la sociedad de red como una fuerza imparable e incontestable. (Lewis, Marginson, & Llana, 2005)

Es importante exponer el concepto que presenta Jan Van Dijk citado por Lewis, Marginson, & Llana (2005) ya que percibe que las estructuras de red se han ido posicionando como una de las características más importantes dentro de las organizaciones sociales contemporáneas, sin embargo, destaca que estas estructuras no representan el contenido de esa sociedad y afirma que los parámetros de especificidad social siguen siendo un factor fundamental para la comprensión de la incidencia y la complejidad que presenta la sociedad de red.

#### **1.1.4 REDES INTER- ORGANIZACIONALES**

Una organización puede ser conceptualizada como una red en el que las unidades organizativas son nodos que interactúan entre ellos, que poseen tanto un el establecimiento formal como informal de las relaciones. Las relaciones formales incluyen relaciones mediadas por el flujo de trabajo, el intercambio de recursos, y personal de transferencia, las relaciones informales, por lo cual se incluyen los miembros de distintas unidades. Ghoshal y Bartlett citado por (Brass, Galaskiewicz, & Greve, 2004)

El análisis de redes entre organizaciones es limitado a largo plazo en las relaciones de cooperación que se establecen entre organizaciones, proveedores, clientes, competidores y otros actores organizacionales en donde las organizaciones no mantienen un control sobre sus propios recursos pero si deciden sobre su uso. Ebers citado por (Brass, Galaskiewicz, & Greve, 2004)

En estas sociedades, los problemas suelen ser resueltos mediante discusiones, teniendo en cuenta las reglas y normas para garantizar la cooperación y la reciprocidad. Powell, Uzzi, citado por (Brass, Galaskiewicz, & Greve, 2004)

Como ejemplos de esta cooperación inter-institucional se incluye: joint ventures, las alianzas estratégicas, colaboraciones, grupos empresariales, consorcios, contratos relacionales, y algunas formas de franquicias y la externalización. Podolny y Page citado por (Brass, Galaskiewicz, & Greve, 2004)

Muchas de las variables que explican la formación de las redes interpersonales y entre unidades explican también la creación de redes inter-organizacionales.

Por lo cual, es pertinente mencionar a Galaskiewicz citado por Brass Daniel J. (2004) quien reconoce que la obtención de recursos, la reducción de la incertidumbre, el aumento de la legitimidad y la posibilidad de alcanzar las metas; conforman los cuatro motivos de la cooperación interinstitucional.

Adicionalmente, según la transacción del análisis de costos, las formas inter-organizacionales son maneras de reducir el comportamiento oportunista por parte de proveedores y distribuidores. Williamson, citado por (Brass, Galaskiewicz, & Greve, 2004)

Por otro lado, una característica que explica la creación de este tipo de redes es que las empresas con mayor experiencia en trabajar con otros organismos



son más propensos a formar nuevos y más diversos vínculos de red para así convertirse en actores dominantes dentro de las redes. Las empresas aprenden no sólo de la industria, sino también acerca de las redes cuando se involucran en alianzas, y este conocimiento los hace atractivos para otros socios de red. (Brass, Galaskiewicz, & Greve, 2004)

Sin embargo, es pertinente conocer que muchos investigadores han reconocido la importancia de la confianza en la construcción de redes entre organizaciones, investigación que se ve obstruida dada la dificultad para medir la confianza o confiar a priori, por lo cual se debe evaluar su efecto sobre la cooperación entre organizaciones. Zaheer, McEvily y Perrone citado por (Brass, Galaskiewicz, & Greve, 2004) realizaron la distinción entre la confianza interpersonal y la inter-organizacional, en donde, la interpersonal, se basa en la confianza entre individuos y la inter-organizacional, se ve la confianza en la organización como un todo pero no en individuos particulares.

No obstante, hay que recordar que también en las relaciones que cuentan con la presencia de confianza se pueden presentar problemas entre los actores, por lo cual las normas y el monitoreo proporcionarían un marco para que la relación se lleve a cabo en los mejores términos. Es importante destacar que la jerarquía es una de las soluciones más eficientes para resolver controversias como lo expone Williamson en 1975. Sin embargo, es importante exponer las opiniones de Ostrom (1990) y de Coleman (1990) quienes resaltan la importancia de las normas de reciprocidad en estas relaciones.

Otra variable a analizar se da gracias a las investigaciones adelantadas por Ostrom, (1990); Ring & Van de Ven (1992) citados por (Brass, Galaskiewicz, & Greve, 2004) en donde, se da a conocer que existe evidencia de que las colaboraciones inter-organizacionales son más probables si los socios tienen un estatus y poder similar.

Al analizar algunas de las variables con mayor incidencia en la formación de redes inter-organizacionales, es importante considerar que su aparición tiene un impacto significativo en el desempeño de las organizaciones, como lo son la imitación, la supervivencia de la firma, la innovación y el rendimiento entre otros. (BRASS DANIEL J., 2004)

La imitación puede ser causada gracias a los lazos de las redes que permiten la transmisión de información y crean conductos influyentes de comunicación, proporcionan una gran confianza en términos de información lo que puede llegar a afectar drásticamente el comportamiento de las organizaciones vinculadas, llegando a proponerse que esta transmisión de información conlleva a una imitación paulatina identificada en la teoría institucional de DiMaggio y Powell (1983) y en la teoría del aprendizaje organizacional de Levitt y March (1988) citados por (Brass, Galaskiewicz, & Greve, 2004) Lo cual ha llamado la atención de muchos investigadores sobre este efecto imitador entre las organizaciones.

Las redes aceleran la difusión de la información, incluso sobre aquellas prácticas que son ampliamente conocidas, por lo tanto, las redes no propician la adopción consciente de prácticas únicamente, sino que influyen los vínculos de la red, los cuales, proporcionan una gran información sobre estructuras de costos y beneficios sobre la adopción de determinadas prácticas con un mayor nivel de descripción y persuasión que cualquier otro tipo de fuente de información. Adicionalmente, la red de difusión es amplificada por la similitud de características sociales, organizativas o estratégicas debido a que los directivos de las organizaciones que adoptan las prácticas consideran que las organizaciones similares son más relevantes, más fáciles de aprender y están contextualizadas en su realidad. (Ahuja y Katila, 2001; Davis & Greve, 1997; Haunschild y Beckman, 1998; Soule, 1997; Westphal, Seidel, y Stewart, 2001).

Adicionalmente, la innovación se hace cada vez más importante en la actualidad ya que recientemente se ha demostrado que los científicos de investigación en las redes al utilizar vínculos fuertes son más activos y propositivos que cuando se poseen vínculos débiles para compartir conocimientos a través de la organización, en particular si sus organizaciones no son competidores directos como lo expone Bouty citado por (Brass, Galaskiewicz, & Greve, 2004). La formación de lazos de colaboración entre las empresas da pie a un aumento en la innovación y a la creación de nuevas empresas. (Brass, Galaskiewicz, & Greve, 2004)

Es aquí en donde aparece un debate importante sobre la recolección de la información: Si es más eficiente en las redes con cierre o en las redes con agujeros estructurales. Entendiéndose como redes cerradas, aquellas redes en donde los lazos directos están vinculados el uno al otro, generar confianza Coleman citado por (Brass, Galaskiewicz, & Greve, 2004) y como redes con agujeros estructurales, aquellas redes en donde los lazos no están conectados entre sí y están vinculados a diferentes partes de las redes para dar acceso a diversos conocimientos. Burt citado por (Brass, Galaskiewicz, & Greve, 2004)

La tensión que surge entre la diversidad de conocimientos; gracias a los agujeros estructurales; y la confianza que ofrece cohesión, se puede resolver a través de la incrustación de redes en las estructuras que generan confianza. Tales estructuras incluyen la proximidad de acceso espacial a un mercado de trabajo común, y a las organizaciones centrales comprometidas con un adecuado intercambio de información. Owen-Smith & Powell citado por (Brass, Galaskiewicz, & Greve, 2004)

Gracias a esta diversidad de conocimiento se hace más evidente, gracias a los efectos positivos de la red en el acceso a la información de una empresa, que los vínculos de la red pueden producir resultados positivos impactando

aspectos vitales como la supervivencia de la firma. De acuerdo con “La teoría de la responsabilidad de la novedad”, la falta de cambio estable en las relaciones y la falta de acceso a los recursos hace que las nuevas empresas sean especialmente propensas a fallar, por lo cual, es necesario profundizar en el efecto de los vínculos de la red en la supervivencia de las nuevas empresas. (Brass, Galaskiewicz, & Greve, 2004)

Estas condiciones que conducen a una mayor tasa de supervivencia también pueden resultar en un mayor rendimiento. De hecho, el soporte de un vínculo fuerte en la relación de red aumenta el crecimiento de las ventas para las empresas nuevas. Pese al impacto en el crecimiento de las ventas para las empresas nuevas, estas eran empresas que poseían altas capacidades internas, por lo cual, es apropiado considerar el efecto en el rendimiento desde una perspectiva diferente en donde se visualice que la creación y consolidación de la red es una señal que muestra la calidad de la organización y le confiere un carácter privilegiado a la empresa por lo cual puede aumentar el precio de sus productos o servicios (Podolny 1993, 1994) , de sus acciones (Stuart, Hoang, Y Hybels, 1999), al mismo tiempo que obtiene un KnowHow derivado de la relación de red. Autores citados por (Brass, Galaskiewicz, & Greve, 2004)

Las redes entre organizaciones se crean por mecanismo similares a los que dan cabida a redes interpersonales, ya que al igual que los individuos las organizaciones extienden sus vínculos en dirección a la información y a los recursos valiosos, la única diferencia es que las organizaciones se encuentran limitadas por la experiencia de la directiva y la confianza que transmiten ante contactos potenciales. (Brass, Galaskiewicz, & Greve, 2004)

Adicionalmente, las organizaciones se ven fuertemente afectadas por la competencia y las relaciones del mercado, estos aspectos pueden influir fuertemente en las adhesiones inter-organizacionales, ya que se debe recordar que las redes son estables si sirven a los intereses de las organizaciones que

la componen. Las redes inter-organizacionales ofrecen una gran variedad de conocimientos, innovación, impactan en el rendimiento, pero al mismo tiempo suponen una creación de red de alta complejidad capaz de soportar asuntos de competencia, control de información y confianza entre los socios. (Brass, Galaskiewicz, & Greve, 2004)

### **1.1.5 RED EMPRESARIAL**

Una red empresarial puede definirse como un conjunto de dos o más relaciones de negocios conectados, en el que cada relación de intercambio es entre las empresas de negocios que se conceptualizan como actores colectivos (Johanson H. H., 1994)

Las empresas se conforman por la ejecución de un conjunto de actividades que emplean recursos, por lo cual, las relaciones entre los negocios pueden ser caracterizados de acuerdo a tres componentes esenciales: las actividades, los actores y los recursos. (Johanson H. H., 1994)

Adicionalmente, se puede realizar una distinción entre funciones primarias y funciones secundarias. Las funciones primarias son todos los efectos positivos y negativos que perciben las empresas socias en una relación diádica focal, mientras que las funciones secundarias, conocidas también como funciones de red, capturan los efectos indirectos, tanto positivos como negativos de una relación, ya sea que esté conectada de forma directa o indirecta a otras relaciones. Es importante aclarar, que una relación, las funciones secundarias pueden llegar a ser igual o más importantes que las funciones primaria. (Johanson H. H., 1994)

Las funciones principales de las relaciones correspondientes a las actividades, los recursos y los actores se logran con eficacia a través de la interconexión creativa de las actividades, aprovechando la heterogeneidad de los recursos, y la reciprocidad basada en el interés propio de los actores. Las actividades realizadas por dos actores, a través de su relación, se pueden adaptar entre sí de manera que su eficiencia combinada se mejore. Frazier, Spekman, & O'Neal citado por (Johanson H. H., 1994)

Las funciones secundarias o red son causadas por la existencia de conexiones entre las relaciones. Con respecto a los tres componentes, las funciones secundarias se enfocan en las cadenas de actividades que involucran a más de dos firmas en la red, los recursos controlados por más de dos empresas, y las percepciones compartidas de red en más de dos empresas. Es importante que por medio de la adaptación de las actividades en las diferentes relaciones se logre elevar la complementariedad de los actores. (Johanson H. H., 1994)

No sólo los recursos desarrollados en una relación son importantes para quienes se dedican a esa relación, ya que también se puede tener una consecuencia en los recursos de los grupos que participan en las relaciones conectados. Por lo tanto, las innovaciones desarrolladas como resultado de la interacción de varias relaciones pueden apoyarse mutuamente. Por último, se debe conocer a los socios de la organización, conocer el foco de las empresas para poder moldear la opinión de los socios. (Johanson H. H., 1994)

Las relaciones son las díadas, pero la existencia de las funciones secundarias significa que también son partes de una red empresarial que está formada por formada por las relaciones comerciales, pero estos últimos también son causados por las funciones secundarias, lo que refleja la red de negocios. Sin embargo, un punto crítico es que no hay una simple relación uno-a-uno en la red, dada las características dinámicas de las redes. Aldrich y Whetten; Van de Ven citado por (Johanson H. H., 1994)

Contexto e Identidad de la red estratégica: Los agentes limitan el conocimiento acerca de las redes en las que participan, ya que, no solo la red se extiende cada vez más, sino que también se presenta una invisibilidad de las relaciones y conexiones de la red. Esto sucede dado a que la configuración de la red se extiende sin límites a través de las relaciones vinculadas, lo que hace que cualquier límite ante una red empresarial sea considerado como arbitrario. Emerson citado por (Johanson H. H., 1994)

Sin embargo es importante definir los horizontes de la red, este horizonte debe ser dependiente de la experiencia del actor, así como de las funciones estructurales de la red, lo cual implica que el horizonte de red de un actor cambia con el tiempo como consecuencia del dinamismo de hacer negocios, además afirma que la imposición de cualquier limite a una red comercial es arbitraria, y que el limite solo depende de la perspectiva desde la cual sea analizada. (Johanson H. H., 1994)

En esta configuración ambigua, compleja y fluida de las empresas que constituyen una red, en donde las relaciones entre las empresas tienen alta importancia, las empresas desarrollan identidades de red. La identidad de red tiene la intención de capturar el atractivo percibido (o repulsión) de una empresa como un socio de intercambio, debido a su sistema único de relaciones vinculadas con otras empresas, enlaces a sus actividades, y los lazos con sus recursos. Se refiere a la inclinación hacia las empresas en la red y como son vistos los actores de la red. Cada identidad comunica una cierta orientación hacia otros actores, pero también transmite cierta competencia ya que se basa en la percepción sobre la capacidad de cada agente para realizar ciertas actividades, adquiriendo cierta potencia ya que se basa en los recursos particulares de los actores. Cook et al; Yamagishi, Gillmore y Cook citado por (Johanson H. H., 1994)

Estas orientaciones de los actores, las competencias y los recursos de la actividad se hacen evidentes a través de las interacciones e intercambios entre el conjunto de empresas vinculadas en la relación de red. Igualmente, estas relaciones dan sentido a las orientaciones de los agentes de una firma focal sobre la actividad, las competencias y los recursos de la red. (Johanson H. H., 1994)

Una perspectiva de red capta mejor la idea de que el límite entre la empresa y su entorno es mucho más difuso, el medio ambiente no está completamente determinado por las fuerzas externas, pero pueden ser influenciadas y manipuladas por la firma, y allí también existen actores externos conocidos que influyen en algunas de las funciones internas de la empresa. (Johanson H. H., 1994)

Es importante destacar que el enfoque de redes no sugiere simplemente que no tiene sentido trazar una frontera clara entre la empresa y su entorno, sino que gran parte de la singularidad de una empresa radica en cómo y con quién está conectado. Hakansson y Snehota citado por (Johanson H. H., 1994)

En la creación de redes de negocios, los gerentes que entienden el potencial de las redes de negocio para sus empresas, naturalmente, le gustaría saber cómo llevar a la práctica una. Nieve, Miles, y Coleman citado por (Johanson H. H., 1994) argumentan que, al construir redes de negocios, los gerentes deben operar como intermediarios y de una manera creativa realizar el cálculo de los recursos controlados por otros actores.

Se enmarcan tres roles que contribuyen significativamente al éxito de las redes empresariales, conocidos como el arquitecto: Quien facilita la construcción de redes específicas, rara vez tiene un conocimiento o comprensión completa de la red que emerge finalmente; el operador principal quien se conecta formalmente con las empresas específicas de la red y el cuidador quien se



centra en las actividades que mejoran el rendimiento de la red, tiene que tener un horizonte más amplio de la red. (Johanson H. H., 1994)

Se necesita una mayor investigación para entender cómo el desempeño de estas funciones y qué otros factores (por ejemplo recursos y actividades) contribuyen a las redes empresariales de éxito. (Johanson H. H., 1994)

## **1.2 COMPORTAMIENTO DE LAS REDES**

Una vez analizado el enfoque de trabajo en red y las tipologías de redes, es primordial abordar el concepto de ecosistemas de negocios como “sistemas adaptativos complejos”. (Basole, 2009)

El entendimiento de las estructuras y de la dinámica del trabajo en red se ha analizado desde varios campos, entre ellos el la biología ha demostrado ser una marca de referencia apropiado para entender las redes inter-organizacionales. (Basole, 2009)

### **1.2.1 ECOSITEMAS DE NEGOCIOS COMO SISTEMAS COMPLEJOS ADAPTATIVOS**

De acuerdo con Basole (2009) El ecosistema biológico describe un ambiente en el que varias especies coexisten, se influyen entre ellas, y afectadas por varias fuerzas externas. Dentro del ecosistema, la evolución de las especies afecta y es afectada por la evolución de otras especies.

Aplicado la definición de ecosistema a las organizaciones, Moore (1996) citado en (Basole, 2009) Define que los ecosistemas de negocios e son sistemas

complejos conectados en red en los cuales una variedad de empresas coexisten, y se forman relaciones simbióticas y de interdependencia.

De acuerdo con Brandenburger y Nalebuff (1997) citados en (Basole, 2009) en los ecosistemas de negocios las empresas compiten y cooperan al mismo tiempo, ya que tienen intereses mutuos en defender, desarrollar y crecer el ecosistema.

El concepto de sistemas adaptativos complejos surge de la principal característica de un ecosistema y es la habilidad para adaptarse y evolucionar continuamente a los cambios que se presentan dentro y fuera de él. (Basole, 2009)

Astley & Fombrun (1983) Realizaron un análisis muy completo de la bioecología para encontrar comportamientos de la naturaleza que enseñan sobre cómo adaptarse el ambiente. De acuerdo con los autores, existen dos tipos de adaptación la adaptación individual y la adaptación comunal. De la adaptación individual se desprenden la somática, que consiste en una variación local, temporal y reversible que utiliza un organismo para enfrentar un cambio, y la adaptación genética en la que un organismo cambia genéticamente su morfología y por tanto constituye una adaptación a largo plazo que se transfiere a la siguiente generación.

La dos tipos de adaptación comunal son comensalismo y simbiosis, el comensalismo se presenta cuando miembros de la misma especie cooperan para adaptarse a un cambio, la simbiosis ocurre cuando miembros diferentes especies interactúan para lograr un objetivo.

Astley & Fombrun (1983) Explican que “el ajuste significativo de una población al sistema no ocurre a través de las acciones independientes de muchos individuos, sino de la coordinación y organización de acciones individuales para formar una única unidad”. Debido a la importancia del actuar colectivo los

autores proponen cuatro tipos ideales de grupos igualmente divididos de acuerdo con sus formas de interdependencia; Interdependencia comensalista; Interdependencia Simbiótica.

Interdependencia Comensalista: En donde se distingue el aglomerado colectivo que es un grupo de organizaciones de la misma especie que forma una misma categoría pero que no se asocian directamente para poder adherirse a sus respectivas acciones y el confederado colectivo que es un grupo de organizaciones de la misma especie que se asocian directamente con el propósito de concertar sus acciones para alcanzar fines conjuntos.

Interdependencia Simbiótica: Clasificada como conjugado colectivo en donde un grupo de organizaciones de diferentes especies presentan interacciones directas y estrechamente realizadas debido a la complementariedad de las funciones que realizan y el colectivo orgánico en donde se encuentra un grupo de organizaciones de diferentes especies que no se asocian directamente pero que son interdependientes debido a su membresía en un sistema general de relaciones que poseen cierto grado de unidad.

Estos grupos sugeridos por Astley & Fombrun (1983), dan pie a un tema de más profundidad que comprende la establecimiento de un posición estratégica a través del trabajo en conjunto, igualmente es necesario aclarar que en cada grupo las empresas pueden desempeñar roles distintos de acuerdo al poder de mercado.

Ansiti y Levien (2004) citados en (Basole, 2009) Proponen tres tipos de comportamientos entre las especies de un ecosistema: Jugadores clave, dominantes y de nicho. Los jugadores clave son líderes activos que tienden a mejorar la salud del ecosistema y se caracterizan por una presencia física baja y por ser generalmente más efectivos en crear y compartir valor en el sistema a través de plataformas. Estos jugadores suelen asumir roles de nodos en la red.

Los jugadores dominantes, son empresas que tiene presencia física importante y controlan gran parte de sus redes. Ellos toman casi todo el valor y dejan poco para otras compañías de la red.

Los jugadores de nicho constituyen el grupo más grande en cualquier ecosistema, son no dominantes, pequeños y deben diferenciarse de los demás a través de capacidades específicas. Iansiti y Levien (2004) citados en (Basole, 2009)

Moore citado en (Basole, 2009) realiza un aclaración importante sobre la diferencia entre los ecosistemas de la naturaleza y los de negocios, los actores en un ecosistema de negocios toman decisiones con consciencia entendiendo la situación y contemplando los resultados. Igualmente Iansiti y Levien (2004) citados en (Basole, 2009) Explican que estos actores son capaces de planear y de prever el futuro.

### **1.2.2 VISUALIZACIÓN DE LAS REDES INTERORGANIZACIONALES**

Con el fin de analizar y entender de forma más precisa el funcionamiento de y los componentes de una red inter-organizacional, se ha venido implementado la visualización como una de las principales herramientas, “La comunidad científica ha reconocido los beneficios de la visualización en la exploración de datos, interpretación y comunicación”. Tufte citado en (Basole, 2009)

De acuerdo con Moody, McFarland, & Bender-deMoll citado en (Basole, 2009) La visualización ayuda a los humanos a superar sus limitaciones cognitivas y crear estructuras, patrones, relaciones y temas aparentes en la información analizada.

De acuerdo con Lohse, Biolsi, Walker, & Reuter citados en (Basole, 2009) Existen varios tipos de visualización de datos, entre los cuales se encuentran escalamiento multidimensional, análisis de correspondencia y modelamiento de

bloques. Según Keller (2006) la presentación visual de los actores y su conectividad directa e indirecta es importante, pero un diagrama de nodo-vínculo es frecuentemente requerido.

Basole (2009) Explica que un nodo representa un actor (empresa, individuo, objeto, etc.) en la red, y un vínculo es un nudo entre dos nodos y representa cualquier tipo de relación. “Los vínculos pueden ser directos o indirectos, e indican el camino o flujo tangible o intangible de productos, servicios, dinero, información o conocimiento”.

Los diagramas de nodo-vínculo tradicionales asumen una única relación entre dos nodos, sin embargo estudios realizados por Ross & Robertson citados por (Basole, 2009) Muestran que para un par de empresas, pueden existir múltiples tipos de relaciones o relaciones compuestas. Una firma puede ser un consumidor, aliado y competidor de una firma, todo al mismo tiempo. Por esta razón el número de relaciones es un atributo de interés para el estudio de un ecosistema.

El resumen de los elementos de una red es expuesto por Basole (2009) de la siguiente forma estando compuesto por el nodo y el link. En el nodo se encuentra el actor, empresa, jugador o entidad en el ecosistema; la etiqueta que presenta el nombre del actor; el tipo o clase de la empresa (proveedor, aliado o competidor) y finalmente el atributo o la clase que es el segmento de la industria, tamaño de la empresa, rendimiento de la empresa, posición geoespacial (País, locación). Por otro lado en el link se muestra la relación (Alianza, asociación, negocio conjunto, comprador/proveedor/consumidor), el atributo o clase, es decir, la fuerza de la relación, tipo de relación, antigüedad de la relación, tipo de valor intercambiado (Conocimiento, dinero, material, producto, servicio) y finalmente la dirección: Directa (flujo de fuente a nodo de destino), Indirecta. (Basole, 2009)

Basole (2009) Igualmente argumenta que la visualización de sistemas complejos no es solo retadora y difícil, sino que pueda conducir a resultados no concluyentes, cuando no es implementada de forma correcta.

Al visualizar los sistemas organizacionales complejos, el tamaño de las redes puede ser bastante grande, las configuraciones pueden no ser únicas, los clusters pueden ser engañosos y posiblemente no se pueda realizar una inferencia.

La visualización es un tema relevante para el tema de estudio ya que permite analizar la información de forma más fácil y rápida. Sin importar la herramienta utilizada para visualizar las redes, lo más importante es encontrar todas las relaciones relevantes para el estudio de forma que se logre obtener un “mapa” completo de una red organizacional. Chesbrough citado por (Basole, 2009) Asegura que el entendimiento de un ecosistema es crítico al desarrollar modelos de negocio efectivos.

### **1.3 PROCESO ESTRATEGICO**

La administración estratégica es el resultado de la evolución de pensamiento estratégico a lo largo del siglo XX, partiendo de conceptos milenarios aportados por libros como El arte de la guerra de Sun-Tzu (544 a C. – 496 a C.), obteniendo su mayor contribución con Carl von Clausewitz (1780 – 1831), y pioneros como Tucídides (460 a C. – 396 a C.) y Polibio (200 a C. – 118 a C.) dando nociones aplicables hoy a la competencia de las empresas dentro de una economía globalizada y altamente competitiva. Adicionalmente existe influencia de otros pensadores sobre diferentes aspectos tales como Nicolás Maquiavelo (1469 – 1527) con sus aportes políticos, Alfred Mahan (1840 –

1914) en los aspectos políticos, los mariscales franceses Ferdinand Foch y Joseph Joffre con aportes militares, entre otros.

Henri Fayol (1841 – 1925) y Frederick W. Taylor (1856 – 1917) fueron los padres de la administración científica, la cual se consiste principalmente en aplicar los pasos del método científico observación y mediación a los principales problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Posteriormente W. E. Deming, J. Juran y P. Crosby a mediados del siglo XX, originaron cambios importantes en la administración con su propuesta de gerencia de la calidad total y mejoramiento continuo, haciendo aportes significativos al desarrollo y éxito japonés y de los países del sudeste asiático.

Posteriormente a finales del siglo pasado pensadores como M. Hammer y J. Champy basados en su intención de no mejora de los procesos, sino por el contrario rediseñarlos, dieron origen al concepto de reingeniería. Finalmente R. Webber con su postulado sobre los imperativos modernos marca una tendencia de evolución de la estrategia desde una perspectiva de la economía industrial a una en base a recursos de acuerdo con De kluyver.

Alfred Chandler junto con Kenneth Andrews inician la evolución del concepto de estrategia en los negocios y presentan la primera definición moderna de estrategia empresarial y la definen como el elemento que determina las metas y objetivos de largo plazo de una organización y la adopción de cursos de acción acompañada de de asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas. Posteriormente Igor Asnsoff (1965) propone el concepto de estrategia como crecimiento de una organización con base en el desarrollo de producto-mercado, la descripción de cómo lograr ventajas competitivas entendiendo estas como algo único para los clientes, el desarrollo de sinergias entre los entes internos y externos con el objetivo de desarrollar mejores productos para los clientes.

En 1978 Henry Mintzberg introduce en el concepto del estrategia el alcance geográfico, teniendo en cuenta la auge de las exportaciones en el momento y distingue tres tipos de estrategia (1990) deliberada, emergente y realizada. Posteriormente Michael Porter presenta una serie de modelos tales como el diamante, las 5 fuerzas competitivas y las ventajas competitivas para el país, sector y la empresa respectivamente. G. Hamel y C. K. Prahalad también hicieron aportes de gran influencia en el pensamiento estratégico moderno con su propuesta de administración fuera de las fronteras de la empresa

El proceso estratégico se compone de tres diferentes etapas: Formulación, Implementación, y Evaluación y Control.

### **1.3.1 FORMULACIÓN**

La etapa de formulación consiste en realizar un análisis de las variables externas e internas de la organización, con el propósito de plantear estrategias para obtener los objetivos y metas deseados por la organización.

La administración estratégica se puede definir como el proceso por el cual la organización determina su dirección a largo plazo por medio de la gerencia del proceso estratégico. Este proceso es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una organización para alcanzar una visión establecida, ayudándolo a proyectarse al futuro, tomando como base los análisis externo e interno (Hax & Majluf, 1991), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas para llevar a la organización a unos objetivos estratégicos en el largo plazo, delimitando así un marco para la organización. (D'Alessio F. , 2008)



Hofer & Schendel citados por (Graham & Fombrun, 1983) mencionan que tradicionalmente la planeación estratégica está compuesta por dos niveles: La estrategia de negocio y la estrategia corporativa. En el nivel de negocio, la estrategia se centra en la competencia dentro de una industria, producto o segmento de mercado, mientras que la estrategia corporativa está definida por el conjunto de organizaciones en la que se encuentra.

Este proceso es repetitivo, retroalimentado, interactivo y factible de ser revisado en todo momento, incluyendo a todas las personas y agentes que tengan el conocimiento suficiente para poder aportar a este proceso. El control se basa en el permanente monitoreo del entorno para tomar medidas tempranas de gran importancia y así ajustar el proceso manteniéndolo actualizado. (D'Alessio F. , 2008)

La estrategia ha sido entendida como el proceso en el cual las empresas buscan generar ventajas competitivas (Porter, 1980) y hacerse a recursos y capacidades (Barney, 1991), frente a sus otras compañías competidoras, entendiendo cada empresa como autónoma, siempre en busca de un mejor posicionamiento dentro de la industria.

Dentro de los objetivos del proceso estratégico, se analizan índices de desempeño como la productividad y la competitividad, que reflejan niveles de administración de recursos óptima y alta competitividad en el sector; la ética y legalidad, lo cual quiere decir que la empresa debe desarrollar sus actividades de acuerdo al marco legal y moral y la responsabilidad social, las actividades de la empresa deben desarrollar actividades que beneficien a la comunidad vinculada y, en consecuencia a sus país. (D'Alessio F. , 2008)

Además de estos objetivos, se deben definir objetivos específicos de corto y largo plazo que conducirán a la organización al futuro deseado, a continuación se expondrán las diferentes. La etapa de formulación implica el proceso de

planteamiento seguido por la organización. Pensar en el futuro y planear estratégicamente otorga a las organizaciones más posibilidad de sobrevivir, que si actúa sola en función del corto plazo. Para esto la organizaciones se valen de cuatro herramientas para crear un marco general en el cual se mueve la empresa en función de los objetivos a largo plazo, estos cuatro componentes son la visión, misión, los valores y el código de ética. (D'Alessio F. , 2008)

La visión responde a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser?, y se obtiene después del análisis de la situación actual y futura de la industria, así como el estado actual y futuro de la organización bajo el análisis. La visión fija un futuro retador para la organización y ayuda a entender la naturaleza del negocio diferenciando en aquello que no debería cambiar y en aquello susceptible a modificaciones, sirve de guía y motiva a los empleados en la búsqueda del establecimiento de la misión. (D'Alessio F. , 2008)

Según (D'Alessio F. , 2008) La Misión, responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, y es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada, hace referencia a lo que la empresa debe hacer bien para tener éxito, de igual manera debe especificar los mercados y los productos con los cuales la organización piensa atenderlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades y competencias.

Tanto la visión como la misión deben ser claras, simples, concisas, y solidas en el contenido, generadoras de entusiasmo por el futuro, motivadoras del compromiso efectivo de los miembros de la organización y deben evidenciar la dirección de largo plazo de la organización. (D'Alessio F. , 2008)

Los valores de una organización pueden ser considerados como las directrices más importantes, debido a que norman y encausan el desempeño de sus funcionarios y a la vez constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. De igual manera los valores establecen la filosofía de la

organización al representar sus creencias, tradiciones, y su personalidad. El código de ética de una organización responde ante el contexto global altamente competitivo en el cual se encuentran las empresas, el cual las expone ante diferentes juicios éticos y con frecuencia las respuestas no son fáciles, es por esto que se presenta la necesidad de afirmar los valores, establecer principios y tener un consenso mínimo sobre lo ético. (D'Alessio F. , 2008)

El éxito de la formulación del proceso estratégico radica que el líder o gerente que llevan tienen a cargo el proceso, logren un acuerdo y que monitoreen permanente mente las variaciones que se puedan presentar en el entorno, como la competencia y especialmente la demanda, imprimiéndole un carácter iterativo e interactivo al proceso. Para esta función se cuentan con diversas herramientas estratégicas que permiten llevar a cabo esta etapa con éxito como lo son la matriz de análisis externo (MEFE), matriz de análisis interno (MEFI), matriz de perfil competitivo (MPC), matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), matriz de intereses organizacionales (MIO), Matriz de análisis DOFA, matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA), matriz interna y externa (IE), matriz de la estrategia principal y la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

#### **1.3.1.1. MATRIZ DE ANÁLISIS EXTERNO (MEFE)**

Actualmente las empresas se encuentran inmersas en un nuevo orden geopolítico global, marcado por un mundo multipolar, asimétrico y cambiante, lo cual ha disminuido los límites de competencia, generando así una arena de competencia global casi sin límites. Este contexto genera nuevos factores de influencia sobre las operaciones de las organizaciones tales como las nuevas

tecnologías, el ambiente cambiante de los negocios, y las nuevas organizaciones con perfil más moderno. (D'Alessio F. , 2008)

En este contexto se hace importante para la formulación estratégica empezar por el análisis la auditoría externa, la cual tiene como objetivo identificar la influencia que el mundo, la región y el país tienen sobre la organización, las cuales serán evaluadas mediante la matriz de evaluación de factores externos EFE, la cual sale como resultado del análisis político, económico, social, tecnológico y ambiental. (D'Alessio F. , 2008)

De acuerdo con D'Alessio F. (2008) El primer paso en el proceso de identificar de recolección de información, parte del análisis del contexto en el cual la empresa se encuentra, identificando las variables que afectan tanto positivamente como negativamente, estas variables pueden ser de tipo cultural, social, ambiental, político, económico, gubernamental, legal, competitivo entre otras. Esta matriz está compuesta por cuatro componentes, los cuales se dividen de la siguiente manera, *los factores claves* que muestran los factores tanto positivos como negativos, definidos como oportunidades y amenazas, *el valor* que busca darle un peso proporcional a cada uno de los factores asegurándose de que la suma total de los factores no sea superior a 1.00, con el fin de identificar la incidencia de cada uno en la empresa, *la clasificación* que busca dar una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores con el objetivo de identificar la situación de las estrategias actuales con respecto a cada aspecto tomando como rango 1 deficiente, 2 nivel promedio, 3 nivel por encima del promedio y 4 un nivel excelente, y finalmente *el valor ponderado* que se obtiene de la multiplicación de cada uno de los valores por la calificación, y al final totalizar con el objetivo de determinar el valor ponderado total de toda la empresa.

El resultado de la matriz oscila entre 1.00 y 4.00, independientemente de la cantidad de amenazas u oportunidades que tenga la empresa, y de acuerdo a

la calificación final se puede medir la incidencia de las estrategias actuales con respecto al ambiente externo de la empresa. El rango de calificación según el resultado final se distribuye de la siguiente manera: Entre 3.00 y 4.00, la empresa tiene un desempeño superior, las estrategias están formuladas encaminadas a aprovechar las oportunidades y a reducir las amenazas, entre 2.00 y 3.00, Significa un desempeño promedio, entre 1.00 y 2.00, representa un grado total de ineficiencia entre las estrategias para enfrentar el ambiente externo de la empresa.

#### **1.3.1.2. MATRIZ DE ANÁLISIS INTERNO (MEFI)**

En esta segunda fase se busca analizar las variables internas tanto positivas como negativas, es decir las fortalezas y debilidades asociadas a la empresa, especialmente las que son inherentes a las áreas funcionales de la empresa. David (2001) reconoce la necesidad de realizar juicios intuitivos por parte de los evaluadores durante la construcción de los *factores internos clave*.

La formulación de la matriz EFI, tiene gran similitud con la EFE, los únicos aspectos que varían es el análisis de las fortalezas y debilidades inherentes a la empresa en contraste con las oportunidades y amenazas del ambiente externo evaluado en la EFE, todo lo demás concerniente a *la calificación, el valor*, y la forma de promediar resultados, *valor ponderado* se mantiene igual. David (2001)

#### **1.3.1.3. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)**

D'Alessio F. (2008) Afirma que esta matriz busca establecer un parámetro de medida entre las empresas pertenecientes a un sector, determinado *los factores claves de éxito*, que se pueden traducir como las características básicas requeridas para que las empresas puedan lograr el éxito dentro de ese

sector. Al igual en las matrices anteriores el parámetro *valor* determina el peso proporcional de cada uno de los factores en el sector, este criterio sumado no puede superar el 1.00, y para determinar la columna *calificación*, se tienen en cuenta la representatividad que tiene *el factor clave de éxito* en cada una de las empresas competidoras, teniendo como rango 4 determinado una fortaleza mayor, 3 una fortaleza menor, 2 una debilidad menor y 1 una debilidad mayor.

Finalmente se ponderan los resultados multiplicando el valor de cada uno de los factores importante de éxito del sector por la calificación de cada una de las empresas, obteniendo como resultado el puntaje, este numero de determina la posición individual y determina cuales de compañías poseen un mayor nivel de fortalezas para el éxito en el sector y cuáles por el contrario poseen debilidades.

En *etapa 2* o *etapa de ajuste*, se busca alinear las habilidades de la empresa con los recursos internos y las oportunidades y riesgos determinados por los factores externos. Este ajuste se lleva a cabo mediante la realización de cinco matrices (PEEA, IE, FODA, SWOT, BCG) cada una con una connotación y principio diferente con un punto de convergencia final, el cual es la determinación de las estrategias posibles y eficaces para llevar a las empresas al éxito. (David, 2001)

#### **1.3.1.4. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)**

De acuerdo con D'Alessio F. (2008) Esta matriz analiza cuatro dimensiones, dos de ellas internas, *la fortaleza financiera* y *la ventaja competitiva* y dos externas, *estabilidad ambiental* y *fortaleza industrial*. Partiendo de un plano cartesiano se califican en cada uno de los cuadrantes las estratégicas en *intensas*, *conservadoras*, *defensivas* y *competitivas*, resultado de asignar un valor de calificación entre 1 y 6 a un conjunto de variables clasificadas en las 4

dimensiones mencionadas previamente, finalmente se calculan un promedio simple por cada una de las variables y dividiéndolas por el total de las mismas, se suman las variables de la misma categoría, es decir los dos puntajes del eje X y los dos puntajes del eje Y, con el objetivo de identificar el punto de intersección entre los dos. Por último se grafica un vector que va desde el origen de la matriz PPEA atravesando el punto de intersección, el cual define no solo la estrategia, sino su intensidad y tendencia.

#### **1.3.1.5. MATRIZ DE INTERESES ORGANIZACIONALES (MIO)**

D'Alessio F. (2008) Explica que la Matriz del interés Organizacional (MIO) es utilizada para expresar explícitamente si los intereses de una organización son vitales, importantes o periféricos dependiendo que tan agresiva es la competencia con los competidores (actuales, sustitutos y entrantes) al igual que con los aliados con los que se establecerían intereses comunes. Para realizar esta matriz se debe analizar los Principios Cardinales:

**Influencias de Terceras Partes:** Indica que no existen relaciones bilaterales puras en acuerdos o alianzas ya que siempre habrá terceras o mas partes que analizaran la conveniencia de estas relaciones, por lo cual, se debe analizar el impacto de éste antes de realizarlo. Adicionalmente, es importante resaltar que intentar realizar alianzas con las organizaciones con las que se tienen intereses opuestos no es aconsejable, mientras que si lo es buscar este tipo de acuerdos con organizaciones con las que se tengan intereses en común. (D'Alessio F. , 2008)

**Lazos Pasados y Presentes:** Analizar la rivalidad histórica con los competidores y el tipo de rivalidad que se ha presentado (si ha sido leal o si por el contrario ha sido afectada por acciones desleales). En este punto se proyecta el pasado al presente y al futuro. Este punto indica que estrategias

pueden ser escogidas o con cuales se debe tener cuidado al implementarlas. (D'Alessio F. , 2008)

Contra-balance de intereses: Evaluar los intereses de los competidores con el fin de decidir si existe un conflicto de intereses que pueda afectar los planes de la organización. Se debe contemplar desde una perspectiva que contenga los intereses comunes al buscar alianzas o acuerdos con socios estratégicos. (D'Alessio F. , 2008)

Conservación de los enemigos: Permite mejorar, aumentar la creatividad y lograr un mayor nivel de innovación, alcanzando un mayor nivel de productividad. Es importante resaltar que la falta de competidores es contraproducente ya que desmotiva y genera que la organización no se esfuerce ni se preocupe por mejorar y satisfacer las necesidades de sus clientes. (D'Alessio F. , 2008)

Los intereses organizacionales que contemplan los principios cardinales unidos con la visión y misión de la organización permitirán el pertinente establecimiento de los objetivos de largo plazo. (D'Alessio F. , 2008)

*Objetivos de Largo Plazo:* Para el establecimiento de los objetivos de largo plazo se debe tener en cuenta los posibles cursos de acción que inician desde la estrategia genérica seleccionada pero también contemplando todas las estratégicas alternativas posibles tanto internas como externas que permitan alcanzar la visión establecida por la organización. (D'Alessio F. , 2008)

Los objetivos de largo plazo son la representación de los resultados que la organización espera alcanzar por medio de la implementación de las estrategias escogidas. Su horizonte de tiempo ha de ser coherente con la visión y generalmente depende de la industria en la que esté operando la organización al igual que sus productos y su respectivo ciclo de vida. Por lo cual se debe entender que estos horizontes de tiempo son relativos a la



industria en la que se desarrolle la organización ya que de esta dependerá el periodo de tiempo necesario para alcanzar los objetivos. Es importante sintetizar que la visión se logra al alcanzar todos los objetivos de largo plazo y estos objetivos se alcanzan al lograr sus respectivos objetivos de corto plazo. (D'Alessio F. , 2008)

Según D'Alessio F. (2008) Existen ciertas características que debe cumplir los objetivos de largo plazo, deben ser cuantitativos, es decir, se debe poder realizar una medición; ser medibles por medio de indicadores confiables; realistas que su consecución sea alcanzable; adicionalmente, deben ser comprendidos por todas las personas y sin ninguna duda; también, han de ser desafiantes, deben exigir el compromiso de toda la organización; deben estar jerarquizados, el primero es el más importante; alcanzables durante el tiempo establecido en la visión; congruentes entre todas las unidades de la organización; asociables a un horizonte de tiempo.

Adicionalmente, estos objetivos deben estar enfocados al crecimiento de activos/tecnología, el crecimiento de ventas, el beneficio, la rentabilidad, la productividad, la participación del mercado y la Posición competitiva, la diversificación, la Integración, las ganancias por acción y la responsabilidad social. (D'Alessio F. , 2008)

Estos objetivos sirven para la evaluación y control gerencial y son la base para el diseño de los procesos organizacionales, la organización de las actividades, proveer las directrices y la consecución de sinergia al mismo tiempo que desarrolla los estándares necesarios para realizar la evaluación y el control. Son importantes en todos los niveles organizacionales: Corporativo, divisional y funcional y están relacionados a las áreas de resultados clave por lo cual constituyen medidas del desempeño gerencial. Se entiende que un área de resultados clave es un área en el que la organización debe ser excelente para así satisfacer las necesidades de los clientes y poder sobresalir ante sus

competidores, cumpliendo las expectativas de todos los agentes vinculados. Estas áreas de resultados clave conocidos como (ARC) tienden a poseer uno o dos objetivos estratégicos. (D'Alessio F. , 2008)

*Definición Estrategias:* D'Alessio F. (2008) Explica que las estrategias pueden ser clasificadas en 3 grupos: Estrategias Genéricas Competitivas, Estrategias Externas Alternativas y Específicas y Estrategias Internas Específicas.

*Estrategias Genéricas Competitivas:* Porter (1980) Introduce el concepto de estrategias genéricas descriptiva y sistemáticamente en el libro “Competitive Strategy”. Sin embargo, realiza una actualización de este concepto lo que permite observar este concepto desde dos perspectivas:

La perspectiva inicial de Porter (1980) se concentra en la consecución de la ventaja competitiva, por lo cual concibe estas estrategias como las herramientas para afrontar las fuerzas competitivas logrando obtener un rendimiento superior en el largo plazo en comparación con los competidores.

La visión posterior de este autor percibe a las estrategias genéricas como el camino hacia la consecución de la ventaja competitiva.

En el replanteamiento realizado por Porter (1980) se introducen nuevos aspectos de gran importancia para el modelo como lo son los nuevos conceptos sobre el panorama competitivo, con el cual se reconoce que la consecución de un rendimiento superior está vinculada a condiciones y estructuras del entorno, adicionalmente, realiza una segmentación del enfoque en dos categorías permitiéndole definir y detallar a mayor profundidad la ruta estratégica y finalmente, aparece el concepto de ventaja competitiva sostenible, que se concibe como el mayor desempeño de la organización en el largo plazo en comparación con los competidores de la industria. (D'Alessio F. , 2008)

Porter realiza una clasificación de las estrategias genéricas, ubicándolas en 3 categorías enfocadas hacia las fuerzas competitivas, sin embargo en 1987 realiza un planteamiento que nace desde la construcción de ventajas competitivas, para lo cual, identifica dos niveles de estrategias

Identifica las estrategias genéricas en tres categorías todas enfocadas para atender las fuerzas competitivas; por su parte el texto de 1987 no inicia con el planteamiento de las estrategias sino por el contrario refiriéndose a la construcción de ventajas competitivas, a continuación se describen las tres posiciones estratégicas:

**Diferenciación:** Significa alcanzar un nivel de exclusividad absoluta para lo cual, se deben desarrollar ciertas características y cualidades que sean percibidos como vitales o de gran importancia por parte del cliente, características que se verán reflejadas en un precio mayor que el consumidor no rechazará. (D'Alessio F. , 2008)

**Liderazgo de costo:** El objetivo es alcanzar un nivel de fabricación en donde se pueda producir al menor costo del sector gracias al aprovechamiento del conocimiento y la experiencia con que cuenta la empresa. Este liderazgo requiere un enfoque hacia la eficiencia máxima, desarrollando economías de escalas, contando con controles rigurosos en cuanto a gastos y toda una estructura que soporte esta estrategia. (D'Alessio F. , 2008)

**Enfoque:** Hace referencia a la consecución de rendimientos mayores y un desempeño superior al seleccionar un segmento específico en lugar de una industria en su total.

**Estrategias Externas Alternativas:** Las estrategias externas son aquellas que hacen referencia a las que la organización desarrolla para alcanzar la visión de la misma, así mismo, se denominan alternativas porque existe una gran

cantidad de éstas que serán utilizadas dentro del proceso estratégico. (D'Alessio F. , 2008)

Se utilizará la taxonomía de Thompson y Strickland, para realizar la clasificación de las estrategias dividiéndose en 4 grupos; la integración, intensiva, diversificación y defensivas.

Con la estrategia de integración se busca ganar un mayor control en la cadena de suministros (vertical) o sobre los competidores (horizontal), puede darse una integración vertical hacia adelante que se basa en el control o propiedad sobre los canales de distribución o una integración vertical hacia atrás que es el control o propiedad sobre los proveedores, de la misma manera existe la integración horizontal concebido como el control o propiedad sobre los competidores. En síntesis, la integración, especialmente, la horizontal busca la generación de economías de escala y el mejoramiento de la curva de costos a largo plazo. (D'Alessio F. , 2008)

La estrategia intensiva también conocida como estrategia de concentración, porque el enfoque se encuentra en un solo producto o línea de producto, bienes o servicios en los que la organización cuenta con experiencia y distintivas fortalezas. Esta estrategia presenta la posibilidad de desarrollar grandes ventajas como el aumento de la productividad dada la mayor eficiencia en el uso de los recursos. Al implementar este tipo de estrategias se debe tener en cuenta la etapa del ciclo de vida del producto en la que se encuentra la organización con sus respectivos productos, bienes o servicios. Las acciones involucradas en este tipo de estrategias suelen ser desarrolladas al interior de la empresa y pueden llegar a ser ejecutadas por medio de alianzas. (D'Alessio F. , 2008)

Se pueden dar diferentes pasos como la penetración en el mercado que consiste en aumentar la participación en el mercado actual con productos

actuales por medio de diferentes acciones; el desarrollo de mercados que significa la inmersión en nuevos mercados de los productos, bienes o servicios de la organización; el desarrollo de productos, en donde, se busca aumentar las ventas en los mercados actuales por medio de los productos existentes o por el desarrollo de nuevos. (D'Alessio F. , 2008)

Por otro lado, la estrategia de diversificación se centra en la ampliación de las líneas de producto que posee una organización, pueden desarrollarse productos tanto relacionados como no relacionados. Esta estrategia requiere que la organización cuente con un buen estado financiero que permita dividir el riesgo entre los diferentes productos y los diversos mercados en que se quiere su posicionamiento. (D'Alessio F. , 2008)

En la diversificación existen clasificaciones de acuerdo al tipo de diversificación que se emprenda, entre las clasificaciones se encuentra la estrategia concéntrica que se entiende como la ampliación de productos relacionados a los que la compañía posee. Tiene como objetivo el aumento de ventas por medio de productos que usualmente presentan un lento crecimiento; también se encuentra la estrategia conglomerada que permite ofrecer nuevos productos no relacionados en busca de obtener sinergias financieras que le permitan la incursión en mercados menos saturados que en los que se desempeña actualmente; la estrategia horizontal que consiste en vender en el mercado actual nuevos productos pero haciendo un uso más eficiente de los canales de distribución y realizando una combinación de productos actuales y nuevos que posean un ciclo de vida diferente. (D'Alessio F. , 2008)

Y finalmente las estrategias defensivas son aquellas utilizadas por la organización para afrontar situaciones financieras y operativas deficientes, por lo cual, se basan en acciones correctivas que permitan un mayor y mejor posicionamiento en la industria o su salida de la misma. (D'Alessio F. , 2008)

Dentro de este grupo de estrategias cabe mencionar la aventura conjunta, que es la unión de dos o más organizaciones para crear una nueva con propósitos cooperativos específicos, el atrincheramiento/ Reducción que se basa en el reagrupamiento de la organización por medio de la reducción de activos y costos, dado que su tamaño actual se hace insostenible dado su desempeño; el desposeimiento/ Desinversión en donde se vende una unidad de negocio debido a las pérdidas que genera para la organización y por ultimo la liquidación, en donde se vende todos los activos que posee la organización. (D'Alessio F. , 2008)

De acuerdo con D'Alessio F. (2008) se debe complementar con las modalidades estratégicas las cuales al final serán convertidas en estrategias específicas para poder realizar una evaluación correcta, estas modalidades se refieren a las alianzas estratégicas, la aventura conjunta, la fusión (horizontal y/o vertical), el conglomerado y las adquisiciones (horizontales y/o verticales).

Se entiende como alianza estratégica aquella modalidad que se realiza cuando se quiere implementar un proyecto o proceso de manera conjunta pero sin tener que conformar una nueva organización para su realización. Mientras que en la Aventura Conjunta se crea una nueva organización que posee un fin específico pero con una razón social diferente y las empresas creadoras siguen realizando sus acciones de forma independiente de acuerdo a cada una de sus visiones. (D'Alessio F. , 2008)

Por otro lado, la fusión es aquella estrategia mediante la cual dos organizaciones integran sus operaciones bajo un marco de igualdad de bases relativa. En este escenario se crea una nueva organización pero desaparecen las empresas iniciales. Puede ser clasificada como horizontal que comprende la unión de dos o más competidores directos o vertical que es la unión de organizaciones que se encuentran en diferentes eslabones de la cadena de producción o de suministro. (D'Alessio F. , 2008)

Adicionalmente, el conglomerado entendido como la unión de organizaciones que NO son rivales directos ni operan en la misma cadena de producción o de suministro conforma la tercera modalidad estratégica y finalmente en la cuarta modalidad se encuentran las adquisiciones que son la toma de control total de una compañía por medio de la utilización de acciones hostiles o concertadas. La empresa que compra prevalece mientras que la comprada desaparece. Existen tres tipos de adquisiciones la horizontal, adquisición de una empresa que compite en la misma industria; la vertical, adquisición de un proveedor o un distribuidor y la relacionada: Adquisición de una organización de una industria altamente relacionada. (D'Alessio F. , 2008)

Para su adecuada implementación es necesario conocer a cabalidad la estrategia que se desea utilizar para aumentar su eficacia. La selección de las estrategias externas e internas constituyen la parte más importante de la etapa de formulación y planteamiento, sin embargo, no se han desarrollado o no existen algoritmos específicos para su implementación. (D'Alessio F. , 2008)

Igualmente, en el escenario administrativo actual existen herramientas de ayuda e interpretación que permite realizar una decisión consciente sobre este tema, herramientas como lo son la teoría de juegos, la simulación y el análisis de escenarios. Es importante resaltar que esta decisión es mayoritariamente subjetiva ya que se desarrolla en un entorno probabilístico y no se tiene un control total sobre las variables que inciden en el desempeño deseado. (D'Alessio F. , 2008)

#### **1.3.1.6. ANALISIS DOFA Y MATRIZ DOFA**

Esta herramienta nace de un proyecto de investigación desarrollado por el instituto de investigaciones de Standford (SRI) integrado por los investigadores Robert Stewart, Marion Doshier, Dr Otis Benepe, Birger Lie y Albert Humphrey,

con el fin de identificar el proceso de planeación corporativa para así crear un nuevo sistema capaz de gestionar el cambio.

Es importante resaltar el concepto de (Humphrey, 2005) en donde establece que uno de los supuestos esenciales de esta investigación se basaba en que la planeación a largo plazo no estaba funcionando correctamente ya que las empresas y los negocios estaban expuestas a cambios en el corto plazo que no estaban contemplados lo cual dificultaba aún más la gestión de cambio.

Esta investigación dio lugar a cuestionamientos importantes del ámbito empresarial que hasta ese momento habían sido ignoradas, entre estas cuestiones se encontraban: ¿qué es bueno y malo en la operación?, ¿qué es bueno y malo en el presente y el futuro? Es en este momento cuando, se hace una clasificación de factores en donde se clasifica que: (Humphrey, 2005).

- Lo bueno en el presente es *satisfactorio*
- Lo bueno en el futuro es una *oportunidad*
- Lo malo del presente es una *falla*
- Lo malo del futuro es una *amenaza*

De esta clasificación y la respectiva combinación de los cuatro componentes surge el análisis S-O-F-T (por sus siglas en inglés) concebida como la herramienta que permitiría la integración del Corto y Largo plazo en un único esquema de análisis.

En 1964 en Zurich Suiza, Ulrick y Orr presentaron una modificación de esta herramienta, modificando su carácter temporal (Corto y Largo plazo) para enfocarse en la cualidad de sus variables (endógenas o exógenas), esta modificación se representó en el nombre al pasar de SOFT A SWOT.



Es en 1982 con Wehrich cuando el análisis SWOT logra su máximo desarrollo, ya que se integran los componentes de este análisis en un sistema de matriz con doble entrada, modificando la forma en que se presentan las variables y su utilización.

Wehrich presenta esta matriz como: Matriz TOWS reconociendo que la empresa es susceptible a los cambios y que éstos pueden ser tanto positivos como negativos y que pueden provenir tanto de su entorno externo como interno. Adicionalmente, aclara que la influencia de estas variables sobre la organización dependen del desempeño que presente la misma, reconociendo que las variables internas son controlables mientras que las externas no lo son. (D'Alessio F. , 2008)

Con esta matriz se amplía el modelo original permitiendo dos acciones adicionales de gran importancia, la primera, es la capacidad de diagnosticar la situación empresarial por medio de la comparación o contraste de las variables y la segunda es poder diseñar desde la dirección las acciones que permitan utilizar las variables en respuesta a la explotación de fortalezas, el aprovechamiento de las oportunidades, la eliminación de las debilidades y la defensa ante las amenazas.

La matriz TOWS (D'Alessio F. , 2008) se basa en la clasificación de variables de acuerdo a su incidencia (externa o interna), por lo cual, esta matriz es capaz de contrastar en cada uno de sus ejes todas las variables, produciendo 4 posibles estrategias a seguir: SO (Maxi-Maxi): Maximización de las fortalezas permitiendo el aprovechamiento positivo de las oportunidades; ST (Maxi-Mini): Identificación de las fortalezas que permitirán superar las amenazas presentes en el entorno; WO (Mini-Maxi) Minimización de las debilidades al mismo tiempo que se maximizan las oportunidades; WT (Mini-Mini) Minimización de debilidades y amenazas, se reconoce que esta es la posición más difícil de todas.

Sin embargo, es importante mencionar las principales debilidades de este análisis, que se explican a continuación: La incapacidad para analizar e integrar las posibles modificaciones del entorno, lo cual, puede significar un gran sesgo al momento de planificar y plantear las estrategias adecuadas, la limitación del diagnóstico de los factores (internos y externos) dado que solo se contemplan cuatro categorías de variable, por lo cual, se puede caer en una generalización que no mostraría el desempeño real de la empresa y el desconocimiento completo de las posibles reacciones de los competidores ante la formulación e implementación de estrategias por parte de la organización. (D'Alessio F. , 2008)

#### **1.3.1.7. MATRIZ DE LA POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEEA)**

Esta matriz analiza cuatro dimensiones, dos de ellas internas, *la fortaleza financiera* y *la ventaja competitiva* y dos externas, *estabilidad ambiental* y *fortaleza industrial*. Partiendo de un plano cartesiano se califican en cada uno de los cuadrantes las estrategias en *intensas*, *conservadoras*, *defensivas* y *competitivas*, resultado de asignar un valor de calificación entre 1 y 6 a un conjunto de variables clasificadas en las 4 dimensiones mencionadas previamente, finalmente se calcula un promedio simple por cada una de las variables y dividiéndolas por el total de las mismas, se suman las variables de la misma categoría, es decir los dos puntajes del eje X y los dos puntajes del eje Y, con el objetivo de identificar el punto de intersección entre los dos. Por último se grafica un vector que va desde el origen de la matriz PPEA atravesando el punto de intersección, el cual define no solo la estrategia, sino su intensidad y tendencia. (D'Alessio F. , 2008)

#### **1.3.1.8. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA (IE)**

Según D'Alessio F. (2008) Esta matriz parte de la columna de *valor ponderado* obtenidos en la EFE y EFI, los cuales al ser cruzados generan un punto en una matriz de nueve cuadrantes con el fin de identificar una posición estratégica en la empresa de acuerdo con los factores internos y externos que influyen sobre la misma. Esta matriz permite identificar estratégica total de la empresa y con ello formular una estrategia para llegar a la situación deseada.

Los resultados de esta matriz se interpretan de la siguiente manera; los Cuadrantes I, II, IV su posición estratégica será crecer y construir, se deben tomar estrategias intensivas tales como penetración de mercado, desarrollo de mercado y producto; en los cuadrantes III, V, VII su posición estratégica debe ser conservar y mantener, se debe ser más reservado en las decisiones, penetración en el mercado y desarrollo de producto son muy comunes en este escenario y por ultimo los cuadrantes VI, VIII, IX su posición estratégica debe ser cosechar o enajenar, lo cual quiere decir que las empresas deben tomar medidas de recortes de gastos, redefinición de la propuesta de valor de la empresa, de lo contrario lo mejor será vender el negocio. (D'Alessio F. , 2008)

#### **1.3.1.9. MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL**

Esta matriz se compone de cuatro cuadrantes en un plano cartesiano y al igual que las matrices anteriores busca generar una alternativa de estrategia, mediante un análisis de la situación del mercado donde se desenvuelve la empresa y al mismo tiempo identificar cual es su posición competitiva respecto de sus competidores. Aquellas estrategias que sean adecuadas a la situación de la empresa se observan en una lista propia que posee cada uno de los cuadrantes de la matriz. (D'Alessio F. , 2008)

Los resultados de esta matriz se interpretan de la siguiente manera; en el primer cuadrante es una posición de liderazgo absoluto, debe focalizarse en decisiones de desarrollo de mercado y productos de su sector estratégico,

mantener sus ventajas competitivas establecidas vigente y mejorando constantemente; en el cuadrante II se debe evaluar las estrategias actuales en términos de mercado, debido a que sus resultados con respecto al mercado se encuentra por debajo; mientras que en el tercer cuadrante se presenta la posición menos deseable de todas, es decir que el crecimiento lento y posición competitiva débil. Es necesario tomar decisiones drásticas en el corto plazo relocalizando los recursos de la empresa o la venta de algunas unidades de negocio, buscando la diversificación, y finalmente el cuarto cuadrante es el que posee las fortalezas internas gracias a su disposición pero se ve afectada por una industria de crecimiento lento. Como posibles estrategias se recomienda la diversificación de mercados hacia algunos que tenga mayor nivel de fluidez, aprovechando las fortalezas en términos de liquidez de la empresa.

#### **1.3.1.10. MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)**

De acuerdo con D'Alessio F. (2008) Esta matriz parte de la información de los datos obtenidos durante los análisis de la parte uno y los resultados de ajuste obtenidos durante el análisis en la etapa dos, esto se realiza con el fin de identificar cuáles estrategias resultan ser las mejores es decir aquellas que tienen la capacidad de explotar de una manera más concisa el conjunto de fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas.

Esta matriz está integrada por tres factores macro que definen su estructura, en el primer factor se listan todos el conjunto de variables obtenidos en el desarrollo de la matriz EFE y EFI. El segundo factor es la columna titulada como *valor*, la cual se construye a partir de la información suministrada tanto en la matriz EFE y EFI, debido a que los mismos valores porcentuales que tienen estas matrices deben ser los mismos para la matriz MPEC. El tercer factor se encuentra todas las posibles estrategias, esta columna integral mismo tiempo un factor de calificación (en la subcolumna PA) que define qué

tan atractivo es la estrategia para afrontar ese factor clave. (D'Alessio F. , 2008)

La calificación correspondiente a esta matriz se interpreta de la siguiente manera: Calificación de 1 significa que no existe ningún atractivo, la 2 es que se presenta algún tipo de atractivo, la calificación 3 es que es mas o menos atractivo y la calificación máxima de 4 presenta que es muy atractivo. (D'Alessio F. , 2008)

Una vez culminado el proceso de calificación de todas las estrategias listadas se procede a multiplicar el valor que se le ha dado previamente por factor de calificación y con eso se obtiene un total, la suma total (columna PTA) definirá cuales de las estrategias tienen un mayor grado de efectividad entendiendo que aquellas que tengan la calificación más alta representan estos fines. (D'Alessio F. , 2008)

### **1.3.2 DIRECCIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Una formulación o un planteamiento exitoso no necesariamente garantiza que su implementación también sea exitosa, por lo cual, se hace imprescindible contar con líderes capaces de ejecutar esta etapa del proceso estratégico. En esta etapa se cuentan con muchos obstáculos que deben ser sobrepasados como lo son el temor a tomar decisiones, la oposición y las barreras existentes ante el cambio, los riesgos y la asignación de recursos. (D'Alessio F. , 2008)

Al finalizar el proceso de formulación y al ser identificadas las estrategias se debe tener presente que la tecnología se ha convertido en el facilitador que permite a la organización ser más productiva, por lo cual, hay que prestarle atención para no sub-utilizarla ya que representaría grandes pérdidas para la organización. Adicionalmente, se reconoce que el uso de la tecnología en esta etapa es considerado como obligatorio, ya que se debe tener lo que el mundo

está demandando o si no se llegará al nivel de obsolescencia. (D'Alessio F. , 2008)

En esta etapa se propone convertir los planes estratégicos en un plan de acción a través del cual se obtendrán los resultados para la organización. El éxito de la implementación dependerá del grado de consecución de los objetivos estratégicos. (D'Alessio F. , 2008)

De acuerdo con D'Alessio F. (2008) entre los principales aspectos para la implementación de la estrategia se encuentra el desarrollo de la estructura organizacional necesaria, identificando que en esta etapa se hace fundamental contar con una estructura organizacional que le permita a la empresa llevar a cabo las estrategias por medio de políticas corporativas formuladas. Por lo cual, los gerentes deberán analizar si la estructura actual de su organización es pertinente o debe ser modificada para apoyar la estrategia. Es por lo anterior, que existen diversos mecanismos que permiten modificar la estructura organizacional en concordancia con las estrategias escogidas. Como lo son el mejoramiento procesos, la reestructuración y la reingeniería procesos.

D'Alessio F. (2008) también concibe el establecimiento de objetivos a corto plazo como un aspecto vital en la implementación de la estrategia, ya que se entiende que los objetivos a corto plazo son los pasos que combinados con cada estrategia permiten alcanzar los objetivos a largo plazo y así conseguir el éxito organizacional. Estos objetivos deben ser claros y verificables con el fin de facilitar la gestión administrativa permitiendo su medición. El establecimiento de este tipo de objetivos es una actividad generalmente descentralizada y que involucra al total de gerentes de la organización, por lo cual, el papel del gerente se enfoca en establecer un equilibrio y una concordancia entre la visión, la misión, los objetivos a largo y corto plazo y la estrategia. No se debe olvidar que el problema principal que afronta el gerente en cuanto a esta etapa es balance de las influencias provenientes del entorno,

los objetivos y las estrategias, ya que dicha influencia limita consecución del equilibrio organizacional.

Es importante mencionar el rol principal del desarrollo de políticas dado que las políticas pueden ser consideradas como las rutas para la implementación de las estrategias y la consecución de la visión. Es importante tener en cuenta que las políticas de la organización deben estar comprendidas bajo un marco de legalidad, ética y responsabilidad social. Las políticas constituyen un marco de referencia para la resolución de problemas recurrentes; indican las restricciones, límites y fronteras de las actividades y acciones administrativas; generan expectativas tanto para gerentes como para empleados y finalmente, son la base para el control y la coordinación de la gestión. (D'Alessio F. , 2008)

Y finalmente, se pone un énfasis especial en el desarrollo de la función de la gestión de recursos humanos, resaltando la importancia de la motivación de las personas, la necesidad de trabajar con el fin de lograr minimizar la resistencia al cambio y desarrollar una cultura que apoye a la estrategia. (D'Alessio F. , 2008)

La presencia de un liderazgo comprometido por parte de la alta dirección que guie a la organización hacia el logro del desempeño y el éxito deseado y la cultura organizacional que apoye la estrategia, beneficiando así la implementación; son considerados los insumos esenciales de esta etapa. (D'Alessio F. , 2008)

Adicionalmente, se sugiere un proceso de 5 pasos que permita ajustar la estructura organizacional a las estrategias seleccionadas; En donde el primer paso se basa en definir con precisión las actividades claves para la ejecución de la estrategia, en el segundo se debe comprender las relaciones entre las actividades clave, las de soporte y las operativas, para así poder agrupar las actividades en unidades de la organización en el tercer paso y durante el

cuarto paso ser capaz de determinar el grado de autoridad e independencia que se dará a cada unidad y finalmente se deben coordinar las unidades de la organización como lo indica el quinto paso. (D'Alessio F. , 2008)

### **1.3.3 EVALUACIÓN Y CONTROL**

La tercera de etapa de un proceso estratégico es la evaluación y control. D'Alessio F. (2008) Afirma que “la etapa evaluación y el control no es una etapa per se, pues se realiza en todo momento”, ya que la evaluación y control es una etapa presente a lo largo de todo el proceso estratégico. Factores como los cambios en el entorno, la competencia, y la demanda, hacen necesario un continuo replanteamiento de las estrategias, indicando que el proceso estratégico es un proceso dinámico. (D'Alessio F. , 2008)

De acuerdo con D'Alessio F. (2008) la evaluación parte de un análisis de la raíz, que consiste en examinar la base de la estrategia de la organización, luego comparar los resultados actuales con los esperados, y por último tomar acciones correctivas o realizar los replanteamientos necesarios para corregir el desempeño.

Según D'Alessio F. (2008) el proceso de evaluación de estrategias debe generar el cuestionamiento gerencial sobre expectativas y supuestos, iniciar la revisión de objetivos y valores y estimular la creatividad para generar alternativas y criterios de evaluación.



### **1.3.4.1. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA**

#### **1.3.4.1.1. MATRICES EFE Y EFI**

(David, 2005) Propone un para evaluar las estrategias en tres pasos. El primer paso consiste en contrastar las matrices EFE y EFI realizadas en la etapa de formulación, con las mismas matrices evaluadas para identificar diferencias. En el segundo paso se debe medir el desempeño de la organización, comparando los resultados esperados con los resultados obtenidos. Finalmente, el último paso consiste en tomar medidas correctivas respecto de las diferencias encontradas en lo pasos anteriores.

Las matrices EFE y EFI utilizadas en esta etapa son exactamente las mismas a las presentadas en la Formulación, sin embargo en este caso se utilizan para ser evaluadas. De acuerdo con (David, 2005) La matriz EFE evaluada debe indicar la eficacia de las estrategias planteadas por una organización para responder a las oportunidades y amenazas clave.

Entre los cuestionamientos más importantes del análisis de la matriz EFE evaluada están: la reacción de los competidores a las estrategias, el cambio de las estrategias de los competidores, cambios en las fortalezas o debilidad de los competidores, posibilidad de cooperar con los competidores, satisfacción de los competidores con su posición. (David, 2005)

Según (David, 2005) De la matriz EFI evaluado, lo más importante es tomar información acerca del estado actual de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, los cuestionamientos deben ir dirigidos a conocer cambios es sus estados o nuevos elementos de cada una de ellas.

#### **1.3.4.1.2. Tablero de Control Balanceado**

(Kaplan & Norton D, 2001) Crearon el tablero de control balanceado con el fin de cerrar la brecha que existía entre lo que la organización hace y lo que debería hacer. Los resultados estratégicos que se deben alcanzar son: Accionistas satisfechos, Clientes contentos, Productos de calidad y costo y Empleados motivados y preparados.

De acuerdo con D'Alessio F. (2008) el tablero de control permite ejercer una visión integral y holística de la organización que facilita la evaluación, medición y comparación de la estrategia, lo que finalmente se puede transferir en una mejor implementación de la estrategia a través de la visualización de errores que se corrigen de acuerdo a los objetivos planteados.

(Kaplan & Norton D, 2001) Plantearon el tablero de control dividido en 4 perspectivas: Perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva interna y perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la organización.

D'Alessio F. (2008) Afirma que el tablero de control inicia por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la organización en la que se cuestiona como la organización debe aprender y mejorar para alcanzar la visión. A manera de resumen, los aspectos claves a tener en cuenta en esta perspectiva son: El clima y cultura para la acción, La tecnología y sistemas de información, y Las competencias, conocimientos y aprendizaje. El capital intelectual, el manejo de la información, y la gestión del capital humano constituyen elementos esenciales en la estrategia de una empresa y por lo tanto deben incluirse entre los objetivos y la medición de los mismos. (Kaplan & Norton D, 2001)

Según D'Alessio F. (2008) en la perspectiva interna la organización debe hacer preguntas referentes a cómo satisfacer a los clientes, en qué procesos se debe ser excelente para satisfacer a los clientes, y en general todos los procesos de la cadena de valor. A través de la cadena de valor se despliega el valor total, y

consiste en las actividades de valor y del margen. En esta perspectiva es esencial plantear los objetivos e indicadores de los procesos de la organización que generan valor ante el cliente y que determinan la ventaja competitiva frente a los competidores. (Kaplan & Norton D, 2001)

Con respecto a la perspectiva del cliente D'Alessio F. (2008) plantea que la organización debe cómo mirar a los clientes para identificar los segmentos de mercado, y cómo tratar a los clientes para que compren. Los segmentos de cliente y el mercado en el que la organización elige competir son las fuentes que proporcionan el componente de ingresos de los objetivos financieros de las empresas. Los aspectos claves para plantear objetivos e indicadores en esta perspectiva son: Los atributos del producto o servicio, La relación con el cliente y la imagen que proyecta la empresa al mercado. (Kaplan & Norton D, 2001)

De acuerdo con D'Alessio F. (2008) en la perspectiva financiera la organización se cuestiona si ha tenido éxito y cómo mirará a sus accionistas. La orientación principal de esta perspectiva es maximizar el valor de los accionistas, de forma que se está en la capacidad de medir la creación de valor en la organización. Los principales temas estratégicos en esta perspectiva son: Crecimiento y diversificación de los ingresos, Reducción de costes y mejora de la productividad y Utilización de los activos. Idealmente los objetivos financieros deben plantearse de acuerdo al ciclo de vida de un negocio, ya que en cada fase se pueden presentar variaciones en los indicadores. (Kaplan & Norton D, 2001) Identifican 3 grandes fases a partir de las cuales se pueden establecer los indicadores teniendo en cuenta cada uno de los temas estratégicos: Crecimiento, Sostenimiento y Cosecha.

(Kaplan & Norton D, 2001) Sugieren algunos indicadores típicos para evaluar los objetivos en cada perspectiva. En la perspectiva financiera: Retorno del patrimonio (ROE), Retorno de las ventas (ROS), Ingresos por empleado, Rentabilidad por proyecto, Análisis del punto de equilibrio, Flujo de caja,

Retorno financiero. Para la perspectiva del cliente: Participación del mercado, Retención de los clientes, Captación de nuevos clientes, Rentabilidad por cliente. En la perspectiva interna: Régimen de innovaciones, Servicio pos venta, Eficiencia operacional, Tiempo de los ciclos, y Medidas de calidad, de producción y mermas. Por último en la perspectiva de aprendizaje de la organización: Satisfacción del personal, Retención del personal, Productividad del personal, Capacidades de los sistemas de información y Capacidad de los sistemas facilitadores.

## **2. PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN**

En el campo de la estrategia, se ha estudiado la manera como las empresas han logrado sobrevivir a través de la competencia y la supervivencia del más fuerte; de la misma manera, se ha profundizado sobre el comportamiento organizacional de manera individual; así, el análisis y la determinación de estrategias tienen como fundamento los esfuerzos que cada empresa realiza de manera particular para lograr una ventaja competitiva. (Hakansson y Snehota, 2006)

Sin embargo, poco se ha estudiado sobre las redes inter organizacionales, su comportamiento y su pensamiento estratégico para sobrevivir en un entorno competitivo, por lo cual, es de gran valor el desarrollo de esta investigación, dado que permitirá conocer el impacto e incidencia de los modelos de cooperación empresarial en las organizaciones y las modificaciones que su implementación conllevaría, en aspectos empresariales vitales, como lo son la estrategia y la estructura.

Al establecer los patrones de influencia de la integración de las empresas y su inter-relación para consolidar modelos cooperativos se puede dar un cambio en

la forma de crear empresas y hacer negocios, una modificación que impulse cada vez más el pensamiento y el accionar cooperativo, incentivando la consolidación de relaciones que creen valor y que al mismo tiempo rompen con los paradigmas establecidos sobre el rol principal del individualismo y la competencia entre firmas, siendo éstos considerados como los únicos caminos para lograr la supervivencia en el entorno empresarial.

Es pertinente resaltar que se pueden llegar a mencionar muchos de los beneficios que representan para una empresa implementar una estrategia de cooperación, entre los cuales se pueden encontrar el acceso a servicios especializados de tecnología, compra de insumos, financiamiento y mejora de procesos industriales, sin embargo, se deben contar con los sustentos teóricos que soporten estos beneficios y también permitan gozar de una comprensión completa de su magnitud e impacto en los procesos empresariales, para así poder establecer verdaderos parámetros de medición que establezcan la favorabilidad de la implementación de dicha estrategia.

Cabe resaltar que en la actualidad, existen importantes avances concernientes a las implicaciones tanto positivas como negativas que posee la creación de relaciones de red en el ámbito empresarial para las utilidades de las empresas y el mejoramiento del comportamiento general del grupo de empresas que conforman dicha relación, sin embargo poco se ha estudiado sobre la planeación estratégica bajo el enfoque de trabajo en red.

Por lo cual, esta investigación busca determinar la aplicabilidad de las metodologías y herramientas utilizadas en la planeación estratégica de una empresa a una red, además de servir como un primer acercamiento sobre los aspectos más importantes a tener en cuenta en la planeación estratégica de una red, mientras se trata de dar respuesta a ¿Qué implicaciones tiene para el proceso estratégico de una organización la adopción de un enfoque de trabajo en red y/o sistema interorganizacional?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Identificar las implicaciones que tiene para el proceso estratégico la adopción de una perspectiva de trabajo en red.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

1. Describir las características y cualidades del trabajo en red.
2. Analizar la viabilidad del uso de las herramientas de planeación estratégica clásicas en la planeación estratégica bajo un enfoque de trabajo en red.

### **4. PROCESO ESTRATEGICO BAJO EL ENFOQUE DE TRABAJO EN RED**

Adaptar una organización a entornos tan dinámicos es un desafío, más aún teniendo en cuenta los escenarios muchas veces inciertos en extremo a los cuales se tienen que enfrentar las compañías. Es entonces un reto de la gerencia romper paradigmas tradicionales en la toma de decisiones, e incorporar la perspectiva del trabajo en red dentro del proceso estratégico.

Es importante tener en cuenta que es el conjunto de empresas en donde la organización se encuentra localizada el que determina su entorno, y las organizaciones, al igual que varias especies del mundo animal, deben adaptarse al entorno para poder sobrevivir, es por esto que la estrategia determina el camino de la organización para adaptarse tanto individualmente

(permanentemente o temporal) como grupalmente y de esta manera, al igual que los animales se adaptan a su entorno para poder sobrevivir (Graham & Fombrun, 1983).

Es en este punto en donde el enfoque de trabajo en red se hace útil dado que provee acceso a información, recursos, mercados y tecnología, que posibilitan la creación de ventajas competitivas, facilitando la creación de relaciones entre las empresas de una industria, y dando origen a un nuevo modelo de competencia, que será entendida como nodos de empresas interconectadas que generan valor mutuo, en vez de entender las empresas como autónomas y solitarias, modificando todos los preceptos y paradigmas empresariales que se puedan llegar a tener. (Graham & Fombrun, 1983).

Tradicionalmente el análisis estratégico empezaba con el análisis de la industria, iniciando con la competencia perfecta y argumentando que el oligopolio es el modelo en el cual empresas aumentan sus ganancias. (Scherer & Ross, 1990). Es así como el trabajo en red, cambia la noción de competencia y busca generar valor para los diferentes agentes (Gulati, N, & Zaheer, 2000).

Al cambiar la noción de empresa autónoma dentro de la industria, y pasar a considerarla como un agente en medio de un entorno, el proceso estratégico debe tener en cuenta estas variables para estructurar el plan de acción en miras a aumentar los retornos de la empresa (Child, 1972).

El proceso estratégico de trabajo en red es entonces un proceso crucial del éxito en el direccionamiento de una empresa, en el cual se tienen que ir incluyendo dimensiones importantes a los modelos tradicionales de planeación estratégica. Es por esta razón que no solamente es importante analizar las variables externas e internas que afectan directamente la empresa, sino también el entorno en el cual se encuentra la misma. Las relaciones de una empresa son un factor fundamental en la consecución de metas organizacionales al

interior de una empresa, a tal punto que deben estar contempladas en el proceso estratégico que cada empresa tiene y siendo aún mas vital cuando es una empresa miembro de una red.

Para analizar las implicaciones del proceso estratégico con un enfoque de trabajo en red es importante retomar las herramientas de la estrategia descritas anteriormente y según las cuales se proponen modificaciones o inclusiones de otro tipo de herramientas con aportes significativos, con el fin último de consolidar el proceso estratégico de manera más integral, teniendo como base ya no el análisis de la empresa solitaria y competitiva, sino por el contrario el análisis de un conjunto de entes interconectados dentro de un modelo de red.

Las herramientas MEFE y MEFI como herramientas de análisis externos e internos, son enteramente aplicables en primera instancia en el proceso de diagnostico dentro del proceso de formulación estratégica, mas sin embargo es importante que el foco de evaluación tenga como centro las organizaciones que trabajan en red. De esta manera estas matrices se plantean de acuerdo a los factores externos que conciernen a la red de organizaciones y a los factores internos a la red, en vez de analizar cada organización por separado.

Por su parte la matriz de perfil competitivo debe estar enfocada en identificar posición de las de una red en comparación con los demás actores dentro un sistema y de la misma manera identificar los factores claves de éxito que cada red debe tener para ser más competitivo dentro del sistema. En cuanto a la matriz evaluación de posición estratégica y evaluación de acción no hay una aplicación directa bajo el enfoque de trabajo en red ya que uno de los determinantes de la posición estratégica es la fortaleza financiera, la cual no es difícil de esclarecer y de precisar en un grupo de organizaciones, debido a que tradicionalmente este hace referencia al musculo financiero para hacer frente a situaciones inesperadas o inversiones, mas sin embargo en el caso de la red



depende de los acuerdos realizados en esta sobre el manejo de los recursos financieros como grupo.

En el caso de la matriz externa interna, se parte del mismo principio que se utilizo en la elaboración de las matrices MEFE y MEFI, en las cuales el foco de estudio eran el grupo de trabajo en red, y no la empresa solitaria. En la matriz de la gran estrategia convergen los resultados de las matrices anteriores de forma que su aplicación es homologable en el enfoque de trabajo en red.

En cuanto a la dirección e implementación de la estrategia las consideraciones expresadas por D'Alessio F. (2008) son adecuadas al proceso estratégico de la red, dado que él reconoce que el éxito de las estrategias no dependen meramente de su selección sino por el contrario es un complemento entre la elección y la implementación para la cual la organización, en este caso la red, debe estar preparada estructuralmente y poseer los recursos necesarios para llevar a cabo su adecuada implementación.

Después de completar la etapa de formulación se tiene como resultado una estrategia global con objetivos específicos a cumplir, cada miembro le deben ser asignados objetivos específicos que se traduciran en un plan de acción para cada empresa y para la red en general.

Es aconsejable que la red empresarial adopte un proceso para una adecuada implementación de la estrategia organizacional, siendo estos una serie de pasos que involucran a todos y cada uno de los miembros de la red, garantizando de esta manera el éxito de la implementación. (D'Alessio F. , 2008)

Por lo cual, una red empresarial debe contar con un sistema de gobernanza que le permita dirigir, coordinar y controlar todas las actividades concernientes a la ejecución de la estrategia y la consecución de los objetivos trazados para la red. Para esto se recomienda nombrar una junta directiva que establezca las

directrices de la red y adicionalmente, es importante contar con un area de comunicaciones y de control que se encargue de llevar el control y la comunicación de las actividades a cada uno de los miembros de la red.

Para llevar a cabo un adecuado desarrollo estructural es necesario definir con precisión las actividades claves para la ejecución de la estrategia, así como contar con una comprensión total de las relaciones entre los miembros de la red y el aporte de cada uno en el desarrollo de la estrategia para poder determinar de forma justa, argumentada y pertinente el grado de autoridad e independencia de cada miembro de la red, sin olvidar, que siempre se debe contar con una coordinación completa entre todos sus miembros.

Otro elemento importante en la implementación de la estrategia es el establecimiento de objetivos a corto plazo, es decir, todos los miembros de la red como unidad deben fijar los objetivos que desean alcanzar en el corto plazo, siendo éstos los que permitirán en conjunto con la estrategia alcanzar los objetivos a largo plazo. Los objetivos de corto plazo deberán ser fijados por cada miembro de la red pero estar alineados y coordinados con el objetivo a largo plazo y la estrategia que posee la red como un todo.

Después de determinar los objetivos que la red desea conseguir se debe crear un plan de acción haciendo énfasis en las actividades correspondientes a cada miembro de la red y las interacciones que se dan al interior de la misma. A nivel de propuesta, se podría crear un grupo dentro de la red, conformado por personas de distintas organizaciones de la misma, que se encargue de crear y ejecutar planes de integración organizacional que permitan una mayor conexión no solo de las organizaciones sino también de las personas que pertenecen a la red para facilitar la sincronía de trabajo óptima.

Analizando ahora la etapa de evaluación y control de la estrategia bajo el enfoque de trabajo en red, asumimos de igual forma la aplicación de las

herramientas para un conjunto de organizaciones inter-conectados dentro de un modelo de red en vez de una organización en particular.

De acuerdo con la propuesta de (David, 2005) la evaluación de las matrices EFE y EFI se contrasta con las mismas matrices en la etapa de formulación con el fin de identificar diferencias. Entre los cuestionamientos más importantes al contrastar la matriz EFE se encuentran: la reacción de los competidores a las estrategias de la red, el cambio de las estrategias de los competidores de la red, cambios en las fortalezas o debilidad de los competidores de la red, posibilidad de cooperar con los competidores de la red (organizaciones por separado u otras redes), satisfacción de los competidores de la red con su posición.

Al realizar la contrastación de la matriz EFE de la formulación y la evaluación, encontramos un punto muy importante que son los competidores, los competidores de una red pueden ser organizaciones independientes o grupos de organizaciones que trabajan en red. Es de particular importancia que la red para cual se realiza el análisis, tenga en cuenta estrategias para los diferentes tipos de competidores a los que se enfrenta y contemple igualmente posiciones de cooperación o de incorporación a la red.

Con respecto a la matriz EFI, la evaluación pretende encontrar cambios positivos o negativos en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la red, resultando útil para su contextualización y futura elección de la estrategia

Continuando con el análisis de las herramientas, procedemos con la evaluación de del Tablero de Control Balanceado desarrollado por Kaplan & Norton (2001) como herramienta para realizar la evaluación y control de la estrategia de la red. El Tablero de Control Balanceado se construye a partir de 4 perspectivas de una organización: Perspectiva financiera, perspectiva del

cliente, perspectiva interna y perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la organización.

El Tablero de Control Balanceado al ser aplicado al enfoque de trabajo en red exige adoptar un comportamiento de trabajo en red como un ente en particular, ya que como a sido mencionado debe existir un alineación completa entre todos los miembros de la red de modo que la planeación estratégica sea común a la red y cada uno presente objetivos específicos a cumplir de acuerdo con su rol dentro de la red.

La propuesta para la adopción de esta herramienta es que cada miembro de la red construya un tablero de control en el que se plantean los objetivos referentes a cada organización en particular, y que los objetivos determinados en la estrategia global obtenida en la etapa de formulación, sean incluidos en conjunto con sus indicadores.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es crucial para determinar los objetivos que atañen al trabajo en red ya que se cuestiona cómo la organización debe aprender y mejorar para alcanzar la visión. Para construir los objetivos en esta perspectiva, cada miembro de la red debe conocer con certeza cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la red y cual es su contribución a cada uno. Esto implica a su vez que la red debe contemplar cómo se realiza la interacción entre sus miembros y los objetivos que abarcan a todos independientemente del rol que desempeñan. El grupo propuesto para la integración interorganizacional, podría construir un plan para manejar el clima y cultura para la acción, en el que las empresas interactúan de forma tal que hay unión y la red actúa como si fuera un único ente.

El propósito del enfoque de trabajo en red es optimizar los resultados de cada uno de los miembros a través de la cooperación, es por eso que un objetivo primordial para la red es mejorar la sincronía y esto se logra a partir de una

visión clara de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y de la perspectiva interna.

En la perspectiva interna se hace una revisión de la cadena de valor con el fin de construir los objetivos que apuntan a mejorar los procesos que generan valor para el cliente y que determinan la ventaja competitiva frente a los competidores. Bajo el enfoque de trabajo en red, cada empresa tiene que contemplar al menos 3 tipos de clientes: Sus clientes dentro de la red, sus clientes fuera de la red, y los clientes de sus clientes en la red o usuarios finales. Es necesario realizar esta precisión debido a que si se quieren lograr niveles incrementales de efectividad de la red, cada miembro debe estar en la capacidad de conocer y mejorar los procesos que hacen parte de la oferta de valor del producto o servicio final que ofrece la red.

El análisis de cadena de valor o cadena de valor empresarial, parte de las actividades primarias o secuenciales, que son la base de la creación física del producto, y las actividades de soporte, relacionadas con todas las actividades que respaldan dichos procesos. Esta herramienta es parte fundamental en la maximización de la creación de valor mientras se minimizan los costos, tradicionalmente esta minimización de costos implicaba deficiencia de calidad en la oferta y por ende el valor agregado generado, mas sin embargo el equilibrio y la búsqueda de una ventaja competitiva diferenciada llevaron el modelo a ser ampliamente aceptado e incluso extendido mas alla de las organizaciones individuales.

De la misma manera como las estrategias corporativas o de area funcional están direccionadas por las estrategias de negocio, las estrategias de negocio están direccionadas por la estrategia colectiva de trabajo en red, buscando generar valor de manera diferenciada, maximizando los beneficios en comparación de la competencia, pero con la condición que dicha

maximización no solamente debe procurar el beneficio de un solo individuo, sino también el de todos los integrantes en el grupo de trabajo en red.

Dentro de este modelo se tienen en cuenta no solamente los beneficios, riesgos y recursos sino también entra un factor fundamental en la generación de valor colectivo, son las interconexiones y relaciones de cada uno de los individuos, tanto al interior como por fuera del trabajo cooperativo, esto con el fin de acceder a beneficios de diferentes tipos que puedan facilitar las operaciones de todos en conjunto. Basado en estas conexiones la empresa puede tener acceso a diferentes beneficios y con estos poner en marcha planes de acción en tiempo menor.

Un ejemplo del trabajo en red basado en un modelo de cooperación es el análisis de la cadena de suministro, donde la integración horizontal es un patrón de trabajo, incorporando productores, proveedores, transportadores, almacenistas, vendedores e incluso a los clientes mismos. En este modelo cada individuo interviene no solamente en la producción del bien final, sino también en todas las operaciones adicionales que generan valor para el cliente final.

Respecto de la perspectiva del cliente, D'Alessio F. (2008) plantea que la organización debe saber cómo mirar a los clientes para identificar los segmentos de mercado, y cómo tratar a los clientes para que compren. Los aspectos claves para plantear objetivos e indicadores en esta perspectiva son: Los atributos del producto o servicio, La relación con el cliente y la imagen que proyecta la empresa al mercado. Aplicando esta perspectiva al trabajo en red, se deberían definir los segmentos de mercado de acuerdo con los consumidores finales del producto o servicio. Cada segmento exige ciertas características en el servicio o producto, de las cuales son responsables distintos miembros de la red. Debe existir al menos un indicador general para cada segmento y unos objetivos específicos a alcanzar por los miembros de la

red involucrados en la elaboración del producto o servicio dirigido al segmento. Los objetivos referentes a la relación con el cliente y la imagen que proyecta la red podrían girar entorno a definir unos valores y principios generales a todos los miembros de la red.

Finalmente en la perspectiva financiera la red debe cuestionarse si ha tenido éxito y por tanto los principales temas estratégicos en esta perspectiva serán el crecimiento que presenta en los ingresos, por lo cual en este aspecto es aconsejable que cada organización perteneciente de la red construya un objetivo y un indicador basado en el desempeño del producto o servicio en el que intervienen todos los miembros de la red, de tal manera que se permita visualizar el comportamiento y la evolución de los ingresos generados por las actividades concernientes a la red.

También es importante tener en cuenta su desempeño en torno a la reducción de costes y mejora de la productividad, es importante que los miembros de la red consoliden curvas de aprendizaje por medio de la transferencia de conocimiento generada en la red permitiéndoles alcanzar mayores niveles de productividad y eficiencia en las actividades que realiza cada uno. Adicionalmente, es importante tener en cuenta que el aumento de la producción puede conllevar a la creación de economías de escala que los miembros de la red deben estar preparados para potencializar. Por lo cual, los objetivos e indicadores concernientes a este punto deben estar enfocados a un aprovechamiento y potencialización tanto de las curvas de aprendizaje como de las economías de escala generadas al interior de la red.

## 5. CONCLUSIONES

En síntesis, es importante resaltarle a las redes empresariales que deseen emprender un proceso de planeación estratégica que pese a que algunos de los elementos del proceso estratégico tradicional no se aplican directamente a su realidad como red, el algoritmo implícito en éste puede ser utilizado y modificado para su uso. Es decir, su estructura básica de 3 pasos puede ser implementada sin presentar mayor problema, siempre y cuando se recuerde que las herramientas contempladas en cada etapa han de ser acopladas y modificadas para que sean pertinentes a las necesidades y a la realidad que posea la red.

La etapa de formulación debe culminar con una estrategia global construida a partir de un análisis de las varias externas e internas a la red. Esta estrategia debe estar estructurada de acuerdo con los roles que se desempeñan entre los miembros y su responsabilidad dentro de la ejecución de la estrategia.

En el análisis de las herramientas es posible evidenciar que antes de entrar en un proceso de planeación estratégica, la red debe definir, estructurar y consolidar un modelo de trabajo que cumpla con características como: sincronía, clara definición y comprensión de roles, alineación de intereses, conocimiento del mercado y visión compartida. En otras palabras, la red debe funcionar como un sistema integrado, de forma que se posea una hegemonía previa al proceso estratégico y se potencialicen los resultados esperados.

El éxito en la etapa de la implementación de la empresa dependerá de la eficiencia del sistema de gobernanza establecido, y del compromiso, responsabilidad, y sincronía en la ejecución de las actividades de los miembros dentro del plan de acción de la red. Comprender y mejorar de forma continua



las relaciones entre las organizaciones de la red, potenciará los resultados a obtener.

En la etapa de evaluación y control de la estrategia, la red ya debe haber implementado los cambios mencionados en la etapas anteriores de tal forma que existada claridad en los objetivos que deberan ser cumplidos por cada miembro de la red de conformidad con la estrategia, y de igual forma que los indicadores permitan realizar un seguimiento de la consecución de esos objetivos, con el fin de plantear medidas correctivas en el plan de acción.

Independiente al análisis realizado, se hace evidente la necesidad de profundizar en la construcción de herramientas estratégicas propias a las redes empresariales de acuerdo con las características ya identificadas y aquellas que vayan surgiendo con el desarrollo de las redes existentes y aparición de nuevas.

## **6. RECOMENDACIONES**

Esta investigación es un precedente para los desarrollos y hallazgos futuros en el campo de las redes inter-organizacionales. El análisis presentado en esta investigación comprende la aplicabilidad del proceso de planeación estratégica de un empresa a una red, sin embargo es posible que investigaciones de mayor profundidad en la naturaleza y comportamiento de las redes que se encuentran actualmente en operación, determinen la necesidad de construir un proceso de planeación estratégica exclusivo para las redes.

Las herramientas analizadas en esta investigación son solo algunas de las más comunes en la planeación estratégica por lo cual podría resultar de interés consultar diferentes alternativas. Igualmente existen otras metodologías de planeación que no fueron objeto de investigación pero que pueden ofrecer diferentes perspectivas frente al tema estudiado.

La recomendación general para las redes que desean implementar un proceso de planeación estratégica con éxito es la necesidad de actuar, pensar y planear como si se tratara de una sola organización, lo que implica alinear intereses y velar por la sostenibilidad de todos los miembros de la red.

Por último, es preciso aclarar que las redes interorganizacionales han sido abordadas desde diversos campos de estudio, algunos de los cuales fueron incluidos en la investigación, y por tanto de acuerdo con la necesidad de información es posible acceder a la investigación de distintos autores que complementan y/o profundizan en la materia desde distintas perspectivas.

## BIBLIOGRAFIA

Astley, W. G., & Fombrun, C. J. (1983). Social Ecology of Organizational Environments. *The Academy of Management Review* .

Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* , 99 - 120.

Basole, R. C. (2009). Visualization of Interfirm Relations in a Converging Mobile Ecosystem. *Journal of Information Technology* .

BRASS DANIEL J., G. J. (2004). "Taking Stock Of Networks And Organizations: A Multilevel Perspective" *Academy of Management Journal*. *Academy of Management Journal* , 795 - 817.

Chesbrough, H. (2003). Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. *Harvard Business School Press* .

Child, J. (1972). Organizational structure, environment and performance: The role of strategic choice. *Sociology* , 1-22.

D'Alessio, F. (2008). El proceso estrategico, un enfoque de gerencia.

David, F. R. (2005). *Strategic management: Concepts and cases*. Prentice Hall.

Graham, W. A., & Fombrun, C. J. (1983). Collective strategy: Social Ecology of Organizational Environments. *The academy of Management Review* , 576 - 587.

Gulati, R., & Gargiulo, M. (1999). Where Do Interorganizational Come From? *Chicago Journal* .

Gulati, R., N, N., & Zaheer, A. (2000). Strategic Networks. *Strategic Journal* , 203 - 215.

Hax, A., & Majluf, N. (1991). *The strategy concepto and process. A pragmatic aproach*. Prentice-Hall.

Hofer, C., & Schendel, D. (1978). Strategy formulation: Analytical concepts. *New York: West Publishing* .

Iansiti, M., & Levien, R. (2004). Strategy as Ecology. *Harvard Business Review* .

- Johanson, H. H. (1994). Dyadic Business Relationships within a business network context. *Journal of Marketing* .
- Johanson, J., & Mattson, L.-G. (1987). *Interorganizational relations in industrial systems: A network approach compared with the transaction cost approach*. Suecia: Int. studies of Mgt. and Org.
- Kaplan, R. S., & Norton D, P. (2001). *The strategy-focused organization. How Balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lewis, T., Marginson, S., & Llana, S. (2005). The Network University? Technology, Culture and Organizational complexity in Contemporary Higher Education. *Monash University, Australia Volume 59 No. 1* , 56-75.
- Lohse, G. L., Biolsi, K., Walker, N., & Reuter, H. (1994). A Classification of Visual Representations, Communications of the ACM.
- Moller, K. K., & Halinen, A. (1999). Business Relationships and networks: Managerial Challenge of the network area. *Industrial Marketing management* , 28,413-427.
- Moody, J., McFarland, D., & Bender-deMoll, S. (2005). Dynamic Network Visualization. *American Journal of Sociology* .
- Moore, J. F. (1996). *The Death of Competition: Leadership and Strategy in the age of business ecosystems*. New York: HarperCollins .
- Pfeffer, J., & Nowak, P. (15 de enero de 1976). Joint Venture and Interorganizational Interdependence. *Administrative Science Quarterly* .
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
- Ross, W., & Robertson, D. (2007). Compound Relationships Between Firms. *Journal of Marketing* .
- Scherer, F., & Ross, D. (1990). *Industrial Market structure and Economic Performance*. Boston, MA.: Houghton Mifflin.
- Smith, K. G. (1995.). INTRA- AND INTERORGANIZATIONAL COOPERATION: TOWARD A RESEARCH AGENDA. *Academy of Management Journal* , 7-23.
- Tikkanen, J., & Halinen, A. (2003). Network approach to strategic management - Exploration to the emerging perspective. *A Competitive paper submitted to the 19th Annual IMP Conference*. Finland: Turku School of Economics and Business Administration.
- Tufte, E. (1983). *The Visual Display of Quantitative Information*. CT: Graphics Press .

Venkatraman, & subramaniam, M. (2002). theorizing the future of strategy: Questions for shaping strategy research in the knowledge Economy. En H. T., & R. Whittington, *Handbook of strategy and management*. Londres: A. Pettigrew.