

Revisitando estrategias de sostenibilidad de las empresas a través de una visión sistémica empresarial.



Revisitando estrategias de sostenibilidad de las empresas a través de una visión sistémica empresarial.¹

Revisiting sustainability strategies of companies through a business systemic vision.

Harvey Muralla Ariza²

¹Universitaria de Investigación y Desarrollo (UDI), Bucaramanga, Colombia.

Artículo recibido en mayo de 2015; artículo aceptado en junio de 2015.

Citación del artículo: Muralla, H. (2015). Revisitando estrategias de sostenibilidad de las empresas a través de una visión sistémica empresarial. *I+D Revista de Investigaciones*, 5(1), 23-42.

Resumen

En este artículo se presenta una propuesta teórica que aborda el problema de la sostenibilidad de las empresas en el tiempo. La propuesta intenta responder a la pregunta: ¿cuáles son los factores que inciden en el crecimiento, desarrollo, sostenibilidad y perdurabilidad de las empresas? y se responde a través de la identificación de un factor principal del cual se desencadenan todos los demás: la Visión Sistémica Empresarial (VSE). Este factor consta de tres componentes que permiten tener un enfoque claro sobre los puntos estratégicos de una empresa, siguiendo un orden definido que permitirá entender en cuál etapa del proceso evolutivo de la empresa se encuentran y qué factores o elementos estratégicos se deben tener

en cuenta para seguir evolucionando y pasar a otros niveles de desarrollo empresarial.

Palabras clave: emprendimiento, visión empresarial, sistemas, modelos de negocio, arquitectura empresarial, minería de negocios, estrategia.

Abstract

This article presents a theoretical proposal that addresses the problem of sustainability of enterprises over time is presented. The proposal seeks to answer the question: what are the factors that affect the growth, development, sustainability and durability of the companies? and responds through identifying a main factor

¹Artículo de investigación, de enfoque cualitativo, resultado del trabajo de semillero de investigación Maslow, del Grupo Porter, de la Universitaria de Investigación y Desarrollo (UDI). Fecha de inicio: enero de 2015, fecha de terminación: mayo de 2015.

²Estudiante del Programa de Negocios Internacionales, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables, Universitaria de Investigación y Desarrollo (UDI). Miembro del Semillero Maslow, Grupo de Investigación Porter. Bucaramanga, (Colombia): Dirección: Calle 9 No 23-55, PBX: 635 2525. Correo electrónico: harvey1010@gmail.com.

which triggered all the others: business systemic (VSE). This consists of three components that allow a clear focus on the strategic points of a company following a defined order which will understand at what stage of the evolutionary process of the company are and what factors or strategic elements should be taken into account to continue evolve and move on to other levels of business development.

Keywords: Entrepreneurship, Entrepreneurial Vision, systems, business models, Enterprise Architecture, Mining Business Strategy.

Introducción

Las tendencias mundiales exigen una nueva generación de gerentes, empresarios y emprendedores, capaces de afrontar los grandes retos de un mundo cambiante. No basta con tener una idea de negocio y querer llevarla a cabo, se necesita mucho más que esto para lograr competir en mercados globalizados, lo cual se puede evidenciar en el índice de sostenimiento empresarial que, para el caso de Colombia, es aún muy bajo. Según la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras (2013), el 86 % de las empresas en el país son de edad joven y mediana, por lo que debe trabajarse para fortalecer su perdurabilidad.

Este informe evidenció que, en promedio, una empresa en Colombia vive doce años, hecho que abre una pregunta: ¿cuáles son los factores que inciden en el crecimiento, sostenibilidad y perdurabilidad de las empresas? Este artículo se basa en que, la falta de una visión sistémica de los negocios en un mercado globalizado, puede ser la principal barrera para el crecimiento, desarrollo, sostenibilidad y perdurabilidad de las empresas.

En el presente artículo se dará a conocer, a manera de reflexión, una propuesta relacionada con la generación de modelos de negocio a partir de un enfoque sistémico, que se denomina Visión Sistémica Empresarial (VSE). De igual manera, se describirán los principios básicos de esta propuesta, sus componentes, el método, los beneficios y el impacto empresarial de esta nueva forma de ver los negocios.

Marco teórico

Teoría de la Organización

El estudio de la empresa y su dirección, se enmarcan en la Teoría de la Organización. En la Tabla 1 se presentan algunos de los principales autores alrededor de esta teoría, la cual aporta las bases de conocimiento requeridas para entender la estructura de las empresas, así como su comportamiento, con relación a la estrategia, entorno y recursos.

Tabla 1*Principales autores de la Teoría de la Organización*

| Autor | Principal contribución |
|---------------------------------|---|
| (Chandler, 1962) | La estructura de la organización sigue a la estrategia, y la divisionalización es consecuencia de una diversificación estratégica. |
| (Lorsch, Lawrence, & Fay, 1967) | Se basan en el enfoque contingente de la organización, enfatizan la importancia del entorno y la influencia sobre el diseño organizativo, consideran que i) no existe una forma óptima de organizar, ii) cualquier forma de organizar no es igualmente eficiente y iii) la mejor forma de organizar depende de la naturaleza del entorno con el que la naturaleza interactúa. |
| (Aldrich & Pfeffer, 1976) | Se basan en la Teoría de la dependencia de recursos, en la cual el entorno es importante como fuente de limitaciones, incertidumbres y contingencias, y apunta la dependencia del comportamiento organizativo del mismo entorno. Asumen como hipótesis básica la dependencia de la organización de los recursos externos, en tanto que ésta no puede generarlos totalmente de forma autónoma. Esto implicaría que las organizaciones reaccionarían más decididamente ante las demandas de las organizaciones o grupos de su entorno que controlan recursos decisivos. |
| (Pfeffer J. , 1982) | Propone la opción estratégica como parte del supuesto de que el entorno no fuerza a la organización a una situación en la cual no haya elección o el resultado sea inevitable. Las organizaciones podrían tomar, de entre distintas opciones, decisiones estratégicas para conseguir su adaptación, tratando incluso de cambiar el entorno para su propia conveniencia. |
| (Galán, 2004; Sánchez, 2004) | Analizan la relación estructura-estrategia-resultado, comparando la teoría contingente con el enfoque basado en los recursos. Manifiestan que existe una coherencia entre el cambio estratégico y organizativo. |

Fuente: El autor

La evolución de los modelos de negocio

El modelo de negocio se refiere a la forma como la empresa hace y genera ganancias (Porter, 1999). Según Porter, el fundamento de la sostenibilidad en el largo plazo para una empresa, se basa en dos tipos de estrategias: bajo costo y diferenciación, las cuales, combinadas con el panorama de actividades que la empresa traza para alcanzarlas, genera una subclasificación de estrategias genéricas para lograr desempeño superior sobre la industria. Estas estrategias son

liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

Por otra parte, Porter también analizó el concepto de la cadena de valor de una compañía, haciendo referencia a las actividades que le generan valor a los clientes y que se clasifican en: actividades básicas o principales y actividades de apoyo; además, propone el análisis de las cinco fuerzas como parte del análisis del panorama competitivo (Porter, Modelo de competitividad de las cinco fuerzas, 1979).

Así, los modelos de negocio han evolucionado desde la propuesta de Hamel (2000) hasta el modelo elaborado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2011), pasando por diferentes postulados, entre ellos los de Afuah, Tucci, Magretta, Slywotzky, Henry Chesbrough (Chesbrough & Rossenbloom, 2003), Richard Rosenbloom, Duening, Sherrill, Johnson, Christensen, Kagermann, Bygrave y Zacharakis.

La importancia de los modelos de negocio en la construcción de este modelo teórico, radica en la estructura de los negocios que han influido en el desarrollo de las empresas en los últimos años, la cual está conformada por un conjunto de

elementos que serán recopilados a partir de los estudios de los diferentes autores y que permitirán el diseño de un arquetipo empresarial, que servirá como guía para adquirir una visión sistémica empresarial.

Entre los modelos de negocio más estudiados en la literatura, se encuentran aquellos que definen sistemas con actividades interrelacionadas, modelos basados en internet y modelos basados en la estrategia, entre otros. En la Tabla 2 se presenta un resumen de los principales modelos de negocio estudiados dentro del marco de este artículo.

Tabla 2

Principales modelos de negocios estudiados

| Autor | Principal contribución |
|-----------------------|--|
| (Hamel, 2002) | Defiende la innovación en modelos de negocios radicalmente nuevos, como resultado de los cambios impuestos por la nueva era en la economía, caracterizada por la turbulencia y la incertidumbre de los mercados. La innovación conceptual de modelo de negocios es “la capacidad de idear conceptos de negocios radicalmente distintos o nuevas maneras de diferenciar los existentes. Esta es, pues, la clave para la creación de nueva riqueza. |
| (Afuah & Tucci, 2000) | <p>Analizaron el impacto de introducir internet como herramienta en varios tipos de organizaciones. Utilizaron una clasificación que agrupa a las empresas con base en el nivel de tecnología utilizada: secuencial, mediadora e intensiva.</p> <p>Secuencial: los insumos son transformados en productos mediante una secuencia de actividades dependientes. A este grupo pertenecen las empresas manufactureras.</p> <p>Mediadores: enlazan clientes que son independientes, estos clientes representan tanto el insumo como el producto de la organización.</p> <p>Intensivas: a este grupo pertenecen empresas que utilizan la tecnología para hacer cambios en un objeto. Por ejemplo, empresas de capacitación o universidades que actúan sobre el alumno.</p> |
| (Magretta, 2002) | Un buen modelo de negocios debe responder a las preguntas ¿quién es el consumidor? ¿qué valora el consumidor? ¿cómo se hará dinero con este negocio? ¿cómo entregar el valor a los consumidores a un costo adecuado? |

- (Slywotzky, 2003) Describe una serie de modelos de rentabilidad que permiten conocer cómo se producen las utilidades en las empresas y cómo se obtiene la rentabilidad de una empresa según el modelo de rentabilidad escogido.
- (Chesbrough & Rossenbloom, 2003) Proponen un modelo de negocios de seis etapas, en el cual en cada etapa es posible generar valor a la empresa. El modelo de negocios es un proceso evolutivo y dinámico y los ejecutivos deben mejorarlo constantemente. Etapas: red de aliados, operaciones, propuesta de valor, estrategias, clientes, ventas.
- (Duening & Sherril, 2006) Su definición de modelo de negocio tiene como foco la necesidad que tienen los emprendedores de definir las estrategias y tácticas que el negocio usará para asegurar que en algún punto del desarrollo de las operaciones, los ingresos generados superen los costos y de esto resulte la tan anhelada ganancia.
- (Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008) Desvelan dos problemas básicos: la falta de definición de un modelo de negocio en las empresas actuales y que pocas compañías entienden su modelo de negocio actual junto a sus interdependencias, fortalezas y debilidades. A partir de dichas premisas, estos autores desarrollan un modelo de cuatro partes que permite solucionar estos inconvenientes: propuesta de valor para el consumidor, recursos clave, fórmula para obtener el beneficio y procesos clave.
- (Bygrave & Zacharakis, 2008) El modelo de negocio es la forma por medio de la cual un negocio hace una ganancia. En este concepto se involucran los productos o servicios que ofrece la compañía, la forma cómo genera estos productos o servicios, la financiación que se le concede a los clientes y los costos o gastos necesarios para producir los productos o servicios que ofrece y que es imperativo que sean inferiores a los ingresos para obtener una ganancia. Su modelo incluye el modelo de ingresos, el modelo de costos, la estrategia ganadora, los valores de la organización, los recursos humanos y la estructura organizacional.
- (Osterwalder & Pigneur, 2011) Propone una estructura de modelo de negocios que está centrada en la propuesta de valor como eje central y que comprende el segmento de clientes, la propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes, flujos de ingresos, recursos claves, actividades claves, red de proveedores y la estructura de costos.

Fuente: El autor

Teoría general de sistemas

La Teoría General de Sistemas fue concebida por Karl Ludwig Von Bertalanffy en la década de 1940 (Bertalanffy L. , Teoría General de los Sistemas, 1950) con el fin de constituir un

modelo práctico para conceptualizar los fenómenos que la reducción mecanicista de la ciencia clásica no podía explicar. En esta propuesta, la teoría general de sistemas ha sentado las bases de la visión sistémica empresarial, al permitir entender la empresa

como un todo unitario y complejo, combinando diferentes teorías y contenidos multi-disciplinarios en un solo concepto: La Visión Sistémica Empresarial, la cual está orientada a lograr el crecimiento, desarrollo, sostenibilidad y perdurabilidad de las empresas.

La Teoría General de Sistemas ayuda a entender los diferentes tipos de sistemas:

- Abiertos.
- Cerrados.
- Físicos.
- Aislados.
- Abstractos.

Metodología

El presente trabajo se desarrolla por fases, las cuales son producto de la aplicación reflexiva de la metodología de Sistemas Suaves propuesta por Scholes y Checkland(1994).

Fase 1. Revisión del estado del arte. Corresponde a la revisión histórica de los diferentes estudios y trabajos realizados con relación a los temas de reflexión: organización, sistemas y modelos de negocio.

Fase 2. Identificación de los factores de crecimiento, desarrollo, sostenibilidad y perdurabilidad en una empresa. Para este propósito se observa el comportamiento de diferentes empresas, de distintos tamaños y edades, revisando cada uno de los procesos de negocio y su funcionamiento; a partir de ello se logran identificar los factores comunes y diferencias, los cuales se podrían considerar como los factores clave de la sostenibilidad y competitividad.

Fase 3. Elaboración de la herramienta estratégica para la generación de modelos de negocio. Para la elaboración de la herramienta es necesario analizar la evolución histórica de los diferentes modelos de negocio, desde los diferentes puntos de vista de los autores que han realizado investigación en la materia.

Propuesta y alcance

La visión sistémica empresarial

La visión sistémica empresarial es una propuesta que surge a partir de la experiencia de sus autores y su formación académica, como respuesta a una demanda de mayor sostenibilidad de las empresas y a una mejor forma de abordar sus problemáticas para alcanzar ventajas competitivas. La propuesta tiene sus orígenes en el trabajo de Osterwalder & Pigneur (2011), la Teoría de la Organización propuesta por los diferentes autores mencionados anteriormente, así como la Teoría general de los sistemas propuesta por Bertalanffy, L. (1951) y constituye una forma de ver y entender la empresa o negocio a partir de un enfoque sistémico, donde existe un conjunto organizado de elementos interactuantes e interdependientes que se relacionan formando un todo unitario y complejo, y que se apoyan de manera conjunta para alcanzar un objetivo o fin común.

De acuerdo con esta revisión bibliográfica, existe una serie de elementos que influyen en la organización y el modelo de negocio de una empresa, entre los que se encuentran el medio ambiente, los recursos, la estrategia, las partes interesadas en estos recursos y la estructura de la

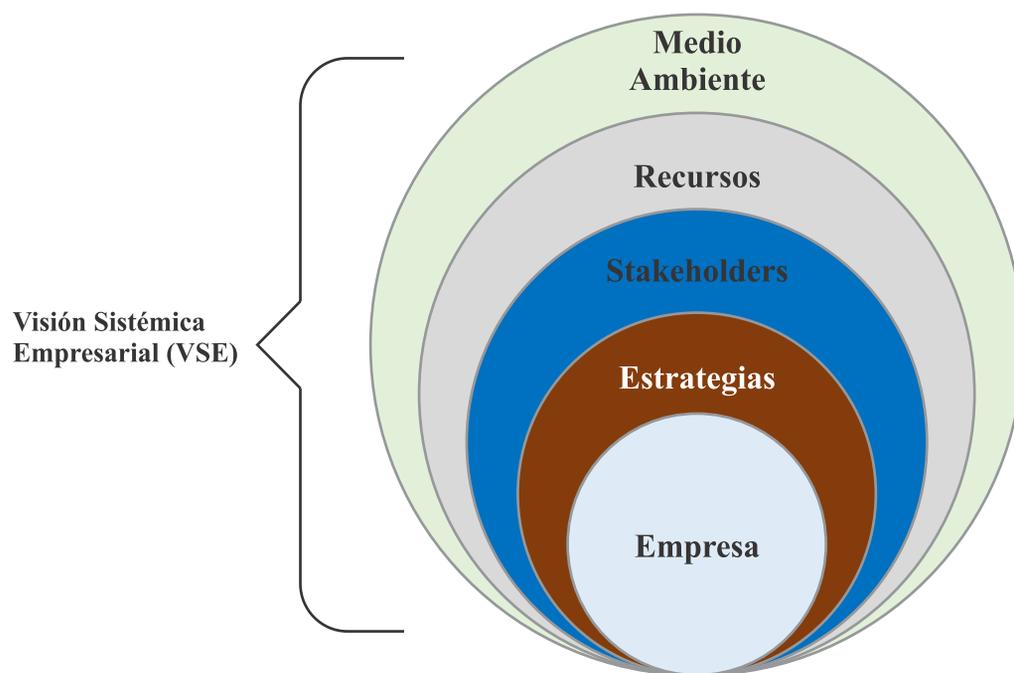
empresa y sus relaciones con el entorno; la propuesta tratada en este artículo, consiste en dar a conocer otro elemento principal, el cual permitirá integrar todos los elementos anteriores en la visión sistémica empresarial (VSE).

Al integrar todos los componentes de un negocio (ver figura 1) en una sola herramienta que ayude a modelar la empresa desde sus

diferentes enfoques, la VSE puede ser considerada como una herramienta estratégica.

Tal como se muestra en la Tabla 3, los principios básicos de la VSE incluyen la creatividad y originalidad empleada por las personas que estén liderando la estrategia e idea de negocio, el carácter innovador que le impriman a la misma y el efecto de unidad que se debe otorgar a la idea como un todo, entre otros.

Figura 1. Posición de la visión sistémica empresarial en los modelos de negocio tradicionales



Fuente: El autor

Tabla 3

Principios básicos de la VSE

| Principio | Descripción |
|---------------------|---|
| Creatividad | La VSE empieza con nuevas ideas o estrategias de negocio. |
| Originalidad | La VSE es única, dependerá de la visión y pensamientos de cada persona. |
| Enfoque | La VSE puede variar dependiendo del enfoque de la estrategia en cada uno de los tipos de sistemas (abierto, cerrado, abstracto, físico, aislado). |
| Unidad | La VSE permite ver todos los elementos de la empresa como un solo Sistema. |

| | |
|---------------------|---|
| Integridad | La VSE permite la integridad de los procesos de negocio y equipos multidisciplinarios. |
| Innovación | La VSE promueve la innovación empresarial. |
| Aplicación | La VSE puede ser aplicable a cualquier empresa o negocio. |
| Rentabilidad | La VSE hace la empresa más rentable, al permitir generar nuevas alternativas de negocios por medio de la minería de negocios. |

Fuente: El autor, basado en análisis de la VSE

Componentes básicos de la VSE

La propuesta que se presenta en este artículo es que la VSE consta de tres componentes básicos:

el arquetipo empresarial (AE), la visión y la inteligencia objetiva y subjetiva (iOs), tal como se muestra en la Figura 2

Figura 2. Componentes básicos de la visión empresarial sistémica



Fuente: El autor

Componente 1 - Arquetipo empresarial

En cuanto al arquetipo empresarial, éste puede ser considerado como un “modelo guía” para la empresa de hoy, y constituye la base para adquirir una VSE desde sus diferentes enfoques de análisis. En el AE se considera que la empresa interactúa con un suprasistema que involucra diferentes tipos de sistemas abiertos, cerrados, abstractos y físicos.

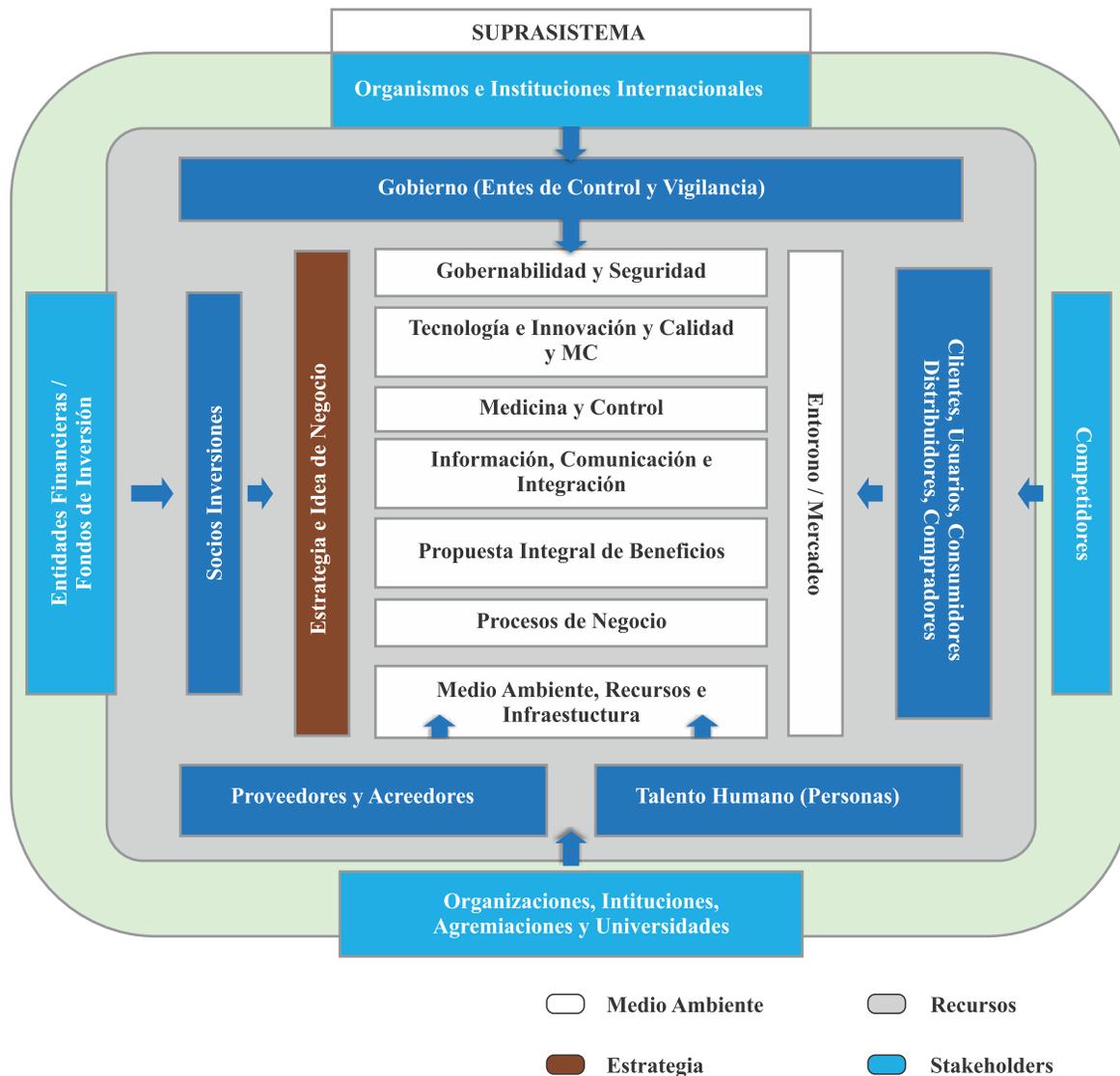
El arquetipo está conformado por los elementos:

- Idea de negocio y estrategia.
- Entorno o mercado.
- Partes interesadas o *stakeholders*.
- Recursos y el medio ambiente.
- Procesos.
- Propuesta integral de beneficios.
- Información, comunicación e integración.

- Medición y control.
- Tecnología, innovación y calidad, y mejora continúa,
- Gobernabilidad y seguridad.

Todos estos componentes y la forma como interactúan entre ellos, se relacionan en la Figura 3, en donde se muestra el arquetipo empresarial según la VSE.

Figura 3. El arquetipo empresarial (AE)



Fuente: El autor

En este modelo, cada uno de sus elementos se interrelacionan en un solo sistema, siguiendo un orden de evolución, el cual refleja el crecimiento de la empresa desde que surge la idea de negocio hasta su posicionamiento, sostenibilidad y

perdurabilidad en un mercado determinado.

El proceso inicia con el lugar, medio o entorno; allí, de una u otra manera, hay un conjunto de recursos disponibles, los cuales,

muchas veces pasan desapercibidos. Para lograr identificarlos, se puede empezar conociendo los tipos de recursos que es posible encontrar, los cuales pueden ser tangibles, intangibles o humanos.

Los recursos tangibles se pueden subdividir en financieros, materiales, equipos tecnológicos, herramientas y materias primas, entre otros. Por su parte, los recursos intangibles se pueden subdividir en títulos o derechos (marcas, patentes, *goodwill* y otros títulos o derechos), tiempo y energía. Finalmente, los recursos humanos también se pueden subdividir en las capacidades y habilidades de las personas.

Si se sigue el principio de que la estrategia está influida por el entorno y los recursos, propuesto por Pfeffer (1982), se puede observar que para cada tipo de recurso hay un tipo de estrategia, lo cual permite afirmar que la estrategia se puede generar o cambiar según el tipo de recurso. Sin embargo, se deben determinar los tipos de estrategia que se pueden derivar de cada tipo de recurso; para esto, es necesario analizar la naturaleza de cada una de las estrategias. Si se sigue su naturaleza, se tiene que para cada tipo de recursos existente, la estrategia puede estar orientada a la oferta de este mismo recurso en condiciones variadas como la producción, compra, venta o prestación de servicios, entre otras.

Por ejemplo, en un medio donde existe abundancia de recursos financieros, la estrategia puede estar orientada hacia muchas direcciones, pero la que lidera todas las demás es aquella de igual naturaleza, es decir prestar dinero; las demás estrategias son derivadas de la primera y

son el resultado de diferentes combinaciones posibles entre ellas; un ejemplo de una estrategia combinada puede ser financiar un bien; aquí se logra combinar dos tipos de estrategias: una financiera y otra material; otra opción o alternativa puede ser financiar un proyecto tecnológico, que combina una estrategia financiera con recursos tecnológicos, para generar una nueva estrategia tecnológica.

Analizando desde otro enfoque, se puede encontrar un medio donde hay suficientes recursos humanos, es decir mano de obra. En este caso la estrategia que liderará será la que tiene la misma naturaleza, es decir, la prestación de servicios de mano de obra. Así, la propuesta principal es: ofrecer un servicio con base en un recurso existente. Es de esta manera como la estrategia se va formando, siguiendo un orden según su naturaleza. La generación y combinación de diferentes estrategias, da origen a un proceso llamado la minería de negocios.

Minería de negocios

La minería de negocios es un proceso mediante el cual se analizan los diferentes recursos con los que cuenta una persona, empresa, país o nación, para lograr identificar cuál de todos ellos otorga una ventaja comparativa con relación a los competidores. Una vez identificado este recurso clave, se procede a generar la estrategia primaria o natural, la cual determinará la primera alternativa de negocio disponible; después de este proceso se busca generar nuevas estrategias o alternativas de negocios, las cuales resultan de la combinación de las diferentes estrategias, de acuerdo con los tipos de recursos existentes.

Clasificación de las estrategias

Las estrategias se pueden clasificar en tres,

según su origen y la transformación que se va realizando en cada una de ellas (ver Tabla 4).

Tabla 4

Clasificación de las estrategias

| Clase | Tipo de estrategia | Descripción |
|------------|--------------------------|--|
| Primaria | Estrategia natural | No ha sufrido ningún tipo de transformación y es originaria de un recurso determinado. |
| Secundaria | Estrategia combinada | Surge de la combinación de diferentes estrategias naturales. |
| Terciaria | Estrategia diversificada | Surge de la combinación de estrategias naturales y combinadas. |

Fuente: El autor

En la Tabla 5 se muestra un ejemplo de minería de negocios aplicada a dos tipos de recursos: materiales y financieros. Se pueden

apreciar, a manera de ejemplo, algunas de las diferentes estrategias naturales, combinadas y diversificadas que se pueden llegar a generar.

Tabla 5

Caso de aplicación de minería de negocios

| TIPOS DE RECURSOS | ESTRATEGIA NATURAL | ESTRATEGIA COMBINADA | | ESTRATEGIA DIVERSIFICADA | | |
|---------------------|--|---|--|---|--|--|
| | Crear - Producir Fabricar | Comprar | Vender | Innovar o Cambiar | Prestar el Servicio | Invertir |
| 1. TANGIBLES | | | | | | |
| 1.1 Financieros | <i>Crear nuevos productos financieros: (TET) Tarjetas Electrónicas Transferibles, para pagos electrónicos.</i> | <i>Comprar productos con (TET)</i> | <i>Vender productos con (TET)</i> | <i>Cambiar o mejorar un producto financiero existente, para facilitar las compras por internet.</i> | <i>Recarga de (TET) desde cualquier lugar.</i> | <i>Invertir en la producción de tarjetas electrónicas transferibles para pagos electrónicos.</i> |
| 1.2 Materiales | <i>Producir un material de construcción con tecnología innovadora.</i> | <i>Comprar materiales innovadores, con (TET).</i> | <i>Vender materiales innovadores, utilizando (TET)</i> | <i>Innovar o Cambiar los materiales existentes en el mercado actual, así como las formas de pago.</i> | <i>Financiación en la compra de materiales Innovadores</i> | <i>Invertir en la producción de material de construcción con tecnologías Innovadoras.</i> |

Fuente: El autor

La estrategia se puede convertir en una idea de negocio, al combinarse con las diferentes opciones de negocio existentes, las cuales permiten crear estrategias diversificadas. Una vez identificada la estrategia, se procede a definir la idea de negocio con base en la experiencia, conocimiento, observación o análisis del entorno, para lograr conectarla con el mundo. Es aquí donde se encuentra el primer elemento: “la idea de negocio”, que será el punto de partida para canalizar todos los esfuerzos y recursos.

La idea de negocio exige tres condiciones principales para ser considerada como tal: La primera, que debe ser realizable; la segunda, que sea sostenible en el tiempo y la última, que sea rentable. La idea de negocio no dejará de ser una idea hasta lograr identificar las variables asociadas a ésta, a fin de caracterizarla, desarrollarla y materializarla, lo cual es un proceso complejo que requiere ser trabajado por partes.

Para conocer las variables, es necesario entender el entorno o mercado donde se materializará la idea, el cual es el segundo elemento del arquetipo empresarial; allí es donde se encuentran las fuentes de información clave para dar el siguiente paso en este proceso. Las fuentes de información, por su parte, pueden ser primarias, secundarias, terciarias y cuaternarias, dependiendo del nivel de detalle al que se quiere llegar y permitirán efectuar inteligencia de mercados y conocer a los posibles clientes, usuarios, consumidores y distribuidores, así como sus hábitos de compra, necesidades, gustos y deseos, y los posibles competidores, los canales de distribución, la infraestructura, las barreras de entrada y un gran número de factores que están

relacionados directamente con el entorno o mercado.

Una vez se tenga clara la información de la idea de negocio y el entorno o mercado, se trabaja para identificar quiénes son las partes interesadas o *stakeholders*, ya que ellos forman el tercer elemento del arquetipo empresarial. Para responder a ello, se debe identificar quiénes serán las personas, entidades, empresas, instituciones u organizaciones que contribuirán con el desarrollo del negocio, o pueden influir directa e indirectamente en él. En la Figura 3 se aprecian dos clasificaciones: *stakeholder* (resaltados en color azul oscuro), que son los que intervienen directamente en el desarrollo de la idea de negocio y aquellos que intervienen indirectamente en este proceso (en color azul claro).

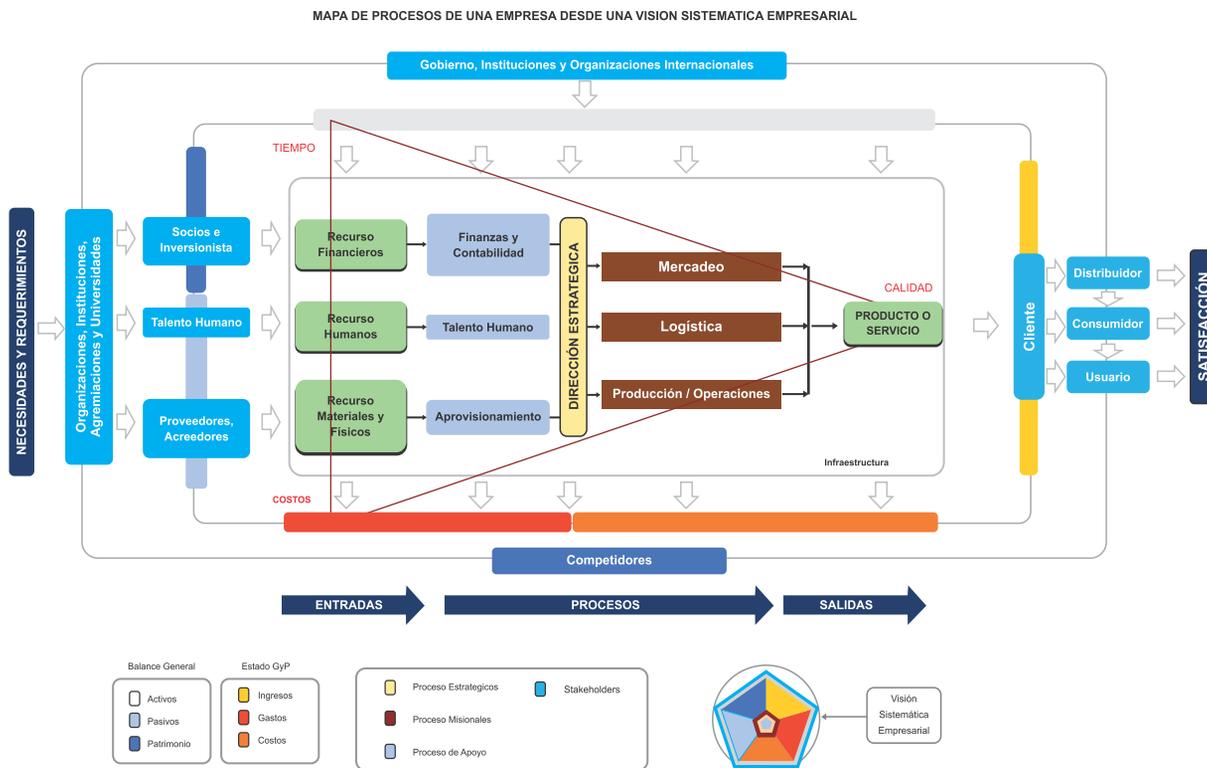
El siguiente paso propuesto, consiste en desarrollar la propuesta integral de beneficios, para lo cual se toman todos los requerimientos de los *stakeholders* y se logra configurar una nueva propuesta que logre cumplir con sus expectativas. No se trata exclusivamente de definir una propuesta de valor para el cliente, sino que también se debe tener clara la definición de una propuesta de valor para todas las partes involucradas en el negocio. Así, se deben tener claros los requerimientos, tomando información del entorno o mercado y de las partes interesadas, lo que será la base para construir la propuesta integral de beneficios.

Para seguir adelante, es necesario establecer los procesos de negocio: se inicia con los procesos estratégicos, que permitirán definir el norte de la empresa, los objetivos, políticas y estrategias a seguir, así como las directrices que

se deben tener en cuenta para lograr el éxito del negocio; seguidamente se deben revisar los procesos misionales, que permitirán satisfacer las necesidades de los clientes a través de una propuesta competitiva y que conformarán la cadena de valor. Igualmente, en este paso, se deben tener claros los procesos de apoyo de la

empresa, que permitirán gestionar los recursos para hacer realidad los objetivos planteados, logrando la interrelación con cada uno de los demás procesos, para generar valor conjuntamente. En la Figura 4 se propone un modelo de procesos según la VSE:

Figura 4. Mapa de procesos desde la VSE



Fuente: El autor

Una vez definidos cada uno de los elementos anteriores, antes de invertir se debe decidir si la idea de negocio es factible; aquí aparece el siguiente elemento clave del arquetipo empresarial: definir los recursos e infraestructura necesarios para realizar la idea de negocio.

En este punto se deben elaborar los presupuestos de materiales, mano de obra, costos indirectos, gastos fijos, inversión en activos, políticas de crédito y cartera, financiamiento,

punto de equilibrio, entre otros aspectos importantes que determinarán la factibilidad técnica, comercial, administrativa, financiera y legal de la idea de negocio. Aquí es necesario realizar proyecciones y estimaciones del comportamiento de la empresa en el tiempo, y se deben conocer claramente las necesidades a corto y largo plazo que permitirán su realización.

En este paso se debe ejecutar la idea, lo cual se hará posible o no, de acuerdo con los resultados

que arrojen los estudios anteriores; en caso de ser positivos, se continuará con el siguiente paso: la sostenibilidad de la idea de negocio, que se logra cuando la empresa ya ha superado su punto de equilibrio, generando utilidades. Una vez ocurre esto, la empresa pasa a otro nivel, donde la información y comunicación son claves para su sostenibilidad; este es el séptimo elemento del arquetipo empresarial, el cual exige contar con excelentes sistemas de información y comunicación, con bases de datos organizadas e interconectadas para transferir los datos y convertirlos en información estratégica para la toma de decisiones.

En la medida en que las empresas avancen en el conocimiento del negocio y en el manejo de la información y comunicación, lograrán conseguir la medición y control del negocio, lo cual constituye el octavo elemento clave. Aquí, la empresa requiere medir sus procesos y tener claridad de lo que está ocurriendo en tiempo real. En esta etapa surgen los indicadores y sistemas de medición y control que permiten contar con información de las diferentes áreas de la empresa, entre las que se encuentran: operativa, comercial, administrativa, financiera, contable, de estrategia y seguridad; esta etapa será útil para la toma de decisiones en la empresa.

Cuando la empresa logra la madurez de sus procesos y cuenta con sistemas de medición y control exactos, que generan información oportuna y de calidad, aparece el noveno elemento: la innovación, calidad y mejora continua; este elemento permitirá que las diferentes áreas de la empresa tomen decisiones efectivas con base en la información obtenida de los procesos anteriores, hecho que permite, de

esta manera la superación de las debilidades y la explotación de las fortalezas, generando nuevas ideas, conceptos y alternativas de negocios.

En este punto, la empresa ya cuenta con una estructura fuerte y sostenible, pero es necesario tener el control de todo un sistema y minimizar sus riesgos o debilidades; aquí es donde surge el décimo elemento: la gobernabilidad y seguridad. Aquí se analizan los riesgos y se minimizan, se delegan responsabilidades, se sigue una estructura de mando, comunicación, organización y liderazgo en la empresa, interactuando con cada uno de los elementos que la integran, permitiendo que el emprendedor se convierta en empresario y pueda dedicarse a nuevos negocios.

Componente 2 - La visión

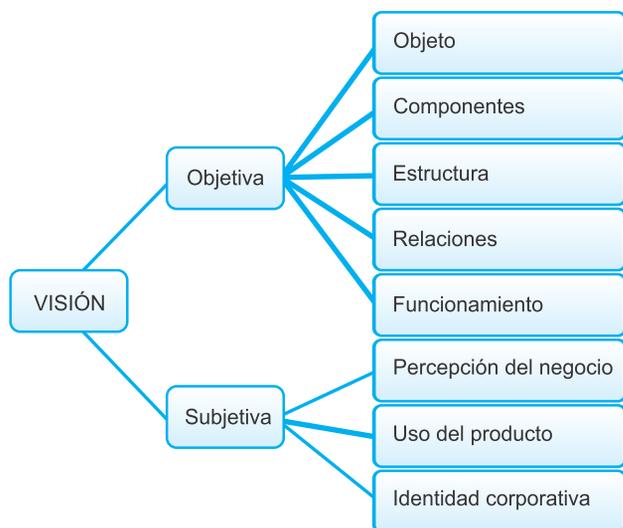
La visión de la empresa es una propuesta de su autor para el segundo componente de la VSE. La visión, que permite tener un enfoque claro de las necesidades de la empresa y direccionar los esfuerzos en los puntos estratégicos clave de la misma, se divide en dos clases: la visión objetiva y la visión subjetiva. La primera, basa su enfoque en los objetos, sus partes, propiedades, componentes, estructura y funcionamiento, así como en sus relaciones con los demás objetos dentro de un sistema. En la segunda, la subjetiva, el enfoque se basa en la persona, el individuo o sujeto y la manera de percibir la empresa, negocio, producto o servicio.

Para adentrarse un poco más en cada una de las dos visiones, se explican a continuación los elementos básicos del componente “visión

objetiva” de la propuesta de VSE: el objeto, los componentes, la estructura y relaciones, y su funcionamiento en sí.

Por otra parte, el componente “visión subjetiva” está integrado por los elementos: percepción del negocio, uso del producto, consumo y beneficios, así como por la forma e identidad corporativa, tal como se muestra en la Figura 5.

Figura 5. Elementos de la Visión, según la VSE



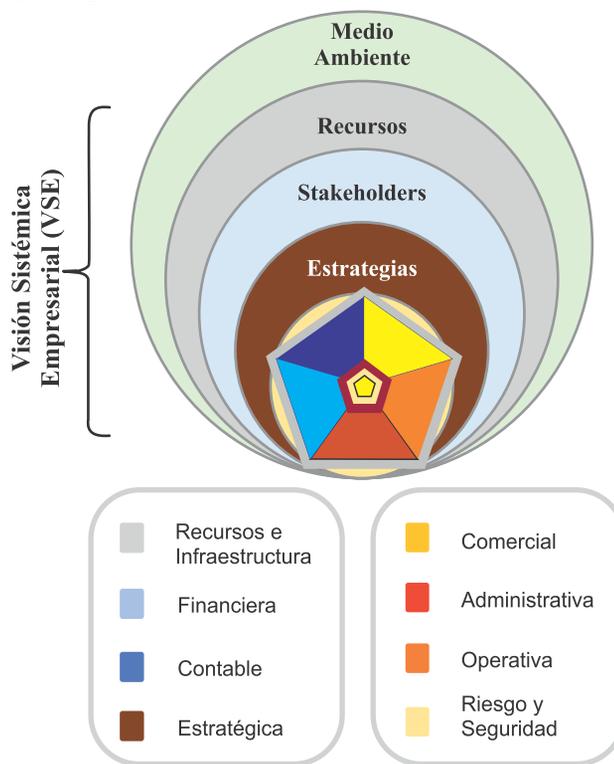
Fuente: El autor

Elementos básicos que componen la visión objetiva

El objeto en la Visión Sistémica Empresarial VSE, está constituido por la empresa o negocio, su interacción con el entorno que le rodea y las partes que pueden llegar a estar interesadas en ésta; al ser considerado el objeto como un sistema abierto, permite la recepción de recursos, energía e información de sistemas externos. El Arquetipo Empresarial es el modelo que permite ver el panorama global de la empresa, según se mostró en la Figura 1. En ella, el arquetipo empresarial

se simplifica en una figura pentagonal, en la cual están incorporados cada uno de los elementos mencionados en la Figura 1 y adicionalmente se incorpora una visión por cada una de las áreas que componen la empresa (ver Figura 6).

Figura 6. El objeto: empresa y sus áreas principales



Fuente: El autor

Los componentes de la VSE hacen referencia a las partes de la empresa. Esta división comprende: estrategia, las operaciones comerciales, administrativas, financieras, contables y seguridad, así como los recursos necesarios para su realización.

En cuanto a la estructura y relaciones, la estructura se forma al integrar cada uno de los componentes y las relaciones se dan cuando cada una de las partes interactúan con la empresa o negocio (ver Figura 7).

Figura 7. Estructura y Relaciones



Fuente: El autor

Funcionamiento

En este componente se integran cada una de las áreas de la empresa en un solo sistema, con una estructura fuerte y resistente, siguiendo un orden y secuencia previamente definidos para su funcionamiento, de acuerdo con lo expuesto anteriormente sobre el arquetipo empresarial (AE). A continuación en la Figura 8, se muestra la dinámica del funcionamiento de la empresa, donde cada una de las áreas empieza a girar en torno a la propuesta integral de beneficios definida previamente, con base en los requerimientos de las partes interesadas.

Figura 8. El funcionamiento



Fuente: El autor

Elementos básicos que componen la visión subjetiva

Dado que la visión subjetiva se basa en la persona y en la manera de percibir la empresa, siguiendo cada uno de los componentes del arquetipo empresarial, a continuación se exponen los elementos básicos que componen la visión subjetiva de la VSE bajo la propuesta de este artículo.

La percepción del negocio consiste en la manera como las partes interesadas ven la empresa desde sus diferentes puntos de vista.

Para el uso del producto, consumo y beneficios, se tiene en cuenta el punto de vista del usuario o consumidor final, con relación al producto o servicio que recibe. Se busca entender los beneficios que le presta, los aspectos que le gustan y aquellos que no, así como aquellos aspectos y características que le interesaría mejorar, lo cual permitirá tomar decisiones de desarrollo de nuevos productos o mejorar los existentes.

Forma, diseño, imagen, identidad corporativa, hacen referencia a la manera como la empresa proyecta su imagen y la del producto o servicio a las partes interesadas, utilizando los logos, imágenes, marcas, insignias y toda su publicidad en sí, entre otros aspectos.

Componente 3 - Inteligencia objetiva y subjetiva (iOs)

La inteligencia objetiva permite adquirir un mayor conocimiento de la empresa o negocio a través de la VSE y el arquetipo empresarial,

permitiendo elaborar un plan completo y claro que ayudará a direccionar los esfuerzos en la dirección correcta. En cuanto a la inteligencia objetiva, una propuesta es que ésta se base en un conjunto de preguntas básicas que deberán responderse: ¿qué hacer? ¿cuánto arriesgar? y ¿cuánto ganar? Sin embargo, hay una pregunta que debe realizarse antes de iniciar: ¿qué recursos se tienen y cuáles podrían generar mayor rentabilidad?

La inteligencia subjetiva, por su parte, permite obtener información relacionada con la manera como la persona, individuo o sujeto percibe la empresa, negocio o producto, lo cual va a permitir entender sus necesidades y requerimientos para realizar las mejoras correspondientes.

Tanto la inteligencia objetiva como la subjetiva pueden adecuarse a las necesidades de cada una de las empresas, dependiendo de los enfoques que tengan las partes interesadas.

Propuesta de modelo de la visión sistémica empresarial

Considerando el anterior marco de referencia, la presente propuesta está orientada a construir los diferentes modelos de negocios a partir de la visión e inteligencia de cada una de las partes que intervienen en el proceso de desarrollo de cada modelo; para lograr entender la empresa o negocio, la visión se subdivide (como la inteligencia) en dos aspectos: la visión objetiva y la visión subjetiva. Entre ambos componentes se construye un arquetipo empresarial que es la base fundamental para el desarrollo de una visión empresarial en el marco de un enfoque sistémico.

Aplicación de la visión sistémica empresarial

La VSE se puede aplicar tanto a planes de negocio o emprendimiento, como a instituciones o empresas ya existentes. Entre sus beneficios se cuentan:

- Enfoque en puntos estratégicos clave, lo cual reduce esfuerzos significativos en investigación, desarrollo e innovación (I+D+I).
- Integridad, eficiencia y comunicación entre cada uno de los procesos.
- Visión global de la empresa.
- Alineación y configuración de la estrategia, objetivos y las relaciones de las partes interesadas en una empresa o negocio.
- Reducción de costos de implementación de procesos.
- Direccionamiento estratégico de los recursos en áreas clave.
- Innovación y mejora continua.

Conclusiones

Esta propuesta de visión sistémica empresarial permitirá a las empresas mejorar sus estructuras y modelos de negocio, promoviendo la innovación y el cambio de la perspectiva empresarial. De igual manera, ayudará a entender el proceso evolutivo de la empresa, desde la concepción de la estrategia, hasta un recorrido por el camino que lleva hacia el incremento de la sostenibilidad y perdurabilidad en el tiempo, en cada una sus etapas evolutivas.

Entre los factores que se evaluaron como parte del crecimiento, desarrollo, sostenibilidad y

perdurabilidad de la empresa, se encuentran: el entorno, los *stakeholders*, la estrategia y la idea de negocio, la propuesta integral de beneficios, los procesos de negocio, los recursos e infraestructura, la información, comunicación e integración, la medición y control, la calidad, la innovación y mejora continua, y la gobernabilidad y seguridad.

Estos factores están enmarcados en el arquetipo empresarial (AE) y se complementan con la visión objetiva y subjetiva, así como con la inteligencia (iOs), dando origen a la visión sistémica empresarial, la cual ayuda a los directivos, gerentes, emprendedores, empresarios y demás partes interesadas, a enfocarse en los puntos estratégicos del negocio o empresa.

Referencias

- Afuah, A., & Tucci, C. (2000). A Model of the Internet as Creative Destroyer.
- Aldrich, H., & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 79-105.
- Bertalanffy, L. (1950). *Teoría General de los Sistemas*. TGS.
- Bertalanffy, L. (1951). General system theory - A new approach to unity of science (Symposium), *Human Biology*. p. 303-361.
- Buyya, R., Yeo, C., Venugopal, S., & Broberg, J. &. (2009). Cloud computing and emerging IT platforms: Vision, hype, and reality for delivering computing as the 5th utility. *Future Generation Computer Systems*, 10, 1-8.
- Bygrave, & Zacharakis. (2008). 594.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*. Estados Unidos: University of Cambridge.
- Chesbrough, H., & Rossenbloom. (2003). *The Role of the Business Model*. HBS Press.
- Confecámaras. (5 de Septiembre de 2013). Las empresas tienen la capacidad de impulsar la transformación para la competitividad. Obtenido de: CONFECAMARAS: <http://www.confecamaras.org.co/noticias/212-las-empresas-tienen-la-capacidad-de-impulsar-la-transformacion-para-la-competitividad>
- Duening, & Sherril. (2006). "Entrepreneurship: Exploring Entrepreneurship from a Business process Perspective".
- Galán, J. (2004). *Coherencia entre el Cambio Estrategico y Organizativo*. España: Universidad de Salamanca.
- Hamel, G. (2002). *Leading the Revolution*. Bogotá, 2000: Grupo Editorial Norma.
- Johnson, Christensen, & Kagermann. (2008). *Reinventing your Business Model*.
- Lorsch, P., Lawrence, & Fay, W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. Obtenido de [www2.bc.edu: https://www2.bc.edu/~jonescq/mb851/Jan29/LawrenceLorsch_ASQ_1967.pdf](http://www2.bc.edu/~jonescq/mb851/Jan29/LawrenceLorsch_ASQ_1967.pdf)

Magretta, J. (2002). La importancia de los modelos de negocio. *Harvard Business Review*, 28-35.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*.

Pfeffer, J. (1982). *Organizations and organization theory*. Pitman: Marshfield MA.

Porter, M. (1979). *Modelo de Competitividad de las 5 Fuerzas*. Cambridge (Massachusetts).

Porter, M. (1999). *Competitive Strategy*.

Sánchez, J. (2004). *Coherencia entre el cambio estratégico y organizativo*. Salamanca, España: Universidad de Salamanca.

Scoles, & Checkland. (1994). *Teoría de los sistemas suaves*.

Slywotzky, A. (2003). *El arte de hacer rentable una empresa*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.