



Cómo citar el artículo

Valencia-Arias, A., Gutiérrez, L., Montoya, L., Umba, A. & Montoya, I. (2017). Consideraciones acerca del emprendimiento estratégico como síntesis funcional de la identificación de oportunidades y la creación de ventajas competitivas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, 52, 143-159. Recuperado de <http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaUCN/article/view/948/1395>

Consideraciones acerca del emprendimiento estratégico como síntesis funcional de la identificación de oportunidades y la creación de ventajas competitivas*

Alejandro Valencia-Arias

Magister en ingeniería de sistemas
Ingeniero Administrador
Instituto Tecnológico Metropolitano
javalenciar@gmail.com

Lorena Gutiérrez Flórez

Ingeniera administradora
Ingeniera de sistemas
Universidad Nacional de Colombia
legutierrezf@unal.edu.co

Luz Alexandra Montoya Restrepo

Doctora en ciencias económicas
Magister en administración
Administradora de empresas
Universidad Nacional de Colombia
alexandra.montoya@gmail.com, lamontoyar@unal.edu.co

* Producto del proyecto de investigación M.DFMI-1488 titulado "Propuesta de modelo unificado de intención emprendedora en estudiantes de ingeniería". Universidad Nacional de Colombia - Sede Medellín. Investigadora principal: Luz Alexandra Montoya Restrepo (investigadora asociada en Colciencias). Línea de investigación: Emprendimiento. Financiado por Dirección de Investigaciones de la Sede Medellín. Fecha de inicio: junio de 2017. Fecha de finalización: octubre de 2018.



Ana María Umba López

Ingeniera industrial
Universidad Nacional de Colombia
amumbal@unal.edu.co

Iván Montoya Restrepo

Doctor en ciencias económicas
Magíster en administración
Universidad Nacional de Colombia
iamontoyar@gmail.com, iamontoyar@unal.edu.co

Recibido: 17 de octubre de 2017.
Evaluado: 20 de octubre de 2017.
Aprobado: 23 de octubre de 2017.

Tipo de artículo: reflexión derivada de investigación.

Resumen

Los entornos empresariales competitivos motivan a las nuevas empresas a buscar herramientas que les permitan no sólo sobrevivir, sino también diferenciarse de sus competidores y otorgar valor agregado a los clientes. Este artículo de reflexión busca examinar las perspectivas del emprendimiento estratégico como mecanismo de fortalecimiento de las oportunidades y ventajas competitivas de las nuevas empresas en el mercado. Inicialmente se define el emprendimiento empresarial y su relación con la estrategia haciendo énfasis en la complementariedad entre ellos como herramientas para fortalecer sus estructuras organizacionales en tiempos turbulentos. Se concluye que el emprendimiento estratégico no es una acción aislada en la compañía, es una filosofía de funcionamiento, lo cual, al implementarse, permea la cultura organizacional orientándola hacia la innovación y la búsqueda continua de necesidades insatisfechas y la manera de suplirlas. En este sentido, la gestión estratégica resulta clave para potencializar capacidades distintivas que se convierten en ventajas competitivas.

Palabras clave

Creación de empresas, Estrategia empresarial, Identificación de oportunidades, Ventaja competitiva.

Considerations about strategic entrepreneurship as a functional synthesis of identifying opportunities and creating competitive
Competitive market environments motivate new companies to look for tools that allow them not only

to survive, but also to differentiate themselves from their competitors and provide added value to customers. This reflection article seeks to examine the perspectives of strategic entrepreneurship as a mechanism to strengthen the opportunities and competitive advantages of new companies in the market. Initially, entrepreneurship and its relationship with strategy are defined, emphasizing the complementarity between them as tools to strengthen their organizational structures in turbulent times. It is concluded that strategic entrepreneurship is not an isolated action in the company; it is a philosophy of operation, which when is implemented permeates the organizational culture, orienting it towards innovation and the continuous search for unsatisfied needs and the way to supply them, in this sense strategic management is key to strengthen distinctive capabilities that become competitive advantages.

Keywords

Business Creation, Company Strategy, Competitive Advantage, Opportunities Identification.

Considérations sur l'entrepreneuriat stratégique comme une synthèse fonctionnelle de l'identification des opportunités et de la création d'avantages compétitifs

L'environnement concurrentiel encourage les nouvelles entreprises à rechercher des outils qui leur permettent non seulement de survivre mais aussi de se différencier de ses concurrents et d'apporter une valeur ajoutée aux clients. Cet article vise à examiner les perspectives de l'entrepreneuriat stratégique en tant que

mecanismo visant à renforcer les opportunités et les avantages concurrentiels des nouvelles entreprises sur le marché. L'on décrit souvent l'entrepreneuriat et sa relation avec la stratégie mettant l'accent sur la complémentarité entre eux comme des outils pour renforcer leurs structures organisationnelles en période de turbulence. Ainsi, l'on peut conclure que l'entreprise stratégique ne constitue pas une action isolée dans l'entreprise, mais c'est une philosophie d'exploitation, qui, lorsqu'elle est mise en œuvre

imprègne la culture organisationnelle, l'oriente vers l'innovation et la recherche continue pour les besoins insatisfaits et comment les fournir. Dans ce sens, la gestion stratégique est essentielle pour renforcer les capacités distinctives qui deviennent des avantages concurrentiels.

Mots-clés

Création d'entreprise, Stratégie d'entreprise, Avantage compétitif, Identification d'opportunités.

Introducción

Las condiciones de globalización en los entornos competitivos han modificado las características sociales, económicas y culturales asociadas a ellos. En consecuencia, el fenómeno del emprendimiento comenzó a ser popular no solo entre las personas del común, sino también entre los empresarios, para quienes el fenómeno es más conocido como emprendimiento empresarial. El reconocimiento y la popularidad alcanzados por el fenómeno se debe, principalmente, a los efectos positivos observados en la creación de valor para el cliente, al brindarle productos y servicios nunca antes pensados; sin embargo, también implica grandes cambios a nivel de cultura y estructura en la empresa, al exigir comportamientos como la flexibilidad, la toma de riesgos y el dinamismo (Güney, 2008, citado en Dogan, 2015).

El entorno empresarial demanda que las empresas establecidas adopten estrategias emprendedoras como camino hacia el éxito (Ireland, Covin & Kuratko, 2009). Para lograrlo, es importante que los emprendedores y empresarios planteen para cada nivel de la empresa los objetivos que se desea alcanzar y cómo lo van a hacer —esto último corresponde a la estrategia—. Los principales beneficios que las empresas obtienen se traducen en ventaja competitiva y mayores retornos de la inversión, y dichos beneficios se encuentran basados en la búsqueda de recursos únicos y en el aprovechamiento eficiente de los recursos que se poseen en la actualidad. Adicionalmente, la estrategia permite no solo que la empresa esté consciente de sus riesgos y de las herramientas que posee para contrarrestarlos, sino también de las fuentes de ventaja competitiva que el medio le ofrece (Kraus & Kauranen, 2009).

Debido a las evidencias encontradas en los estudios organizacionales, los argumentos a favor de la existencia de una relación entre el emprendimiento y la gestión estratégica se han consolidado; más aún, esta unión ha dado origen al emprendimiento estratégico, el cual ha sido descrito como las actividades a través de las cuales las empresas explotan las ventajas competitivas que poseen en la actualidad, al tiempo que exploran las innovaciones que serán la base de las ventajas competitivas en el futuro (Ireland & Webb, 2007). Para lograrlo, se puede

implementar el emprendimiento estratégico en la organización, a través de cinco formas basadas en la innovación, ya sea en cuanto a la estructura o la cultura de la empresa, los productos y servicios ofrecidos, los procesos y modelo de negocio o simplemente una mejora continua en todos los aspectos mencionados anteriormente.

Partiendo de la necesidad de definir el emprendimiento estratégico y las formas de implementarlo, surge este artículo de reflexión con el objetivo de examinar el emprendimiento estratégico como síntesis funcional de la identificación de oportunidades y la creación de ventajas competitivas. La metodología planteada es de tipo exploratorio-descriptivo y consiste, inicialmente, en la búsqueda de fuentes secundarias de información (medido por el factor de impacto de las revistas, citas y autores), por lo que se tomaron como referentes conceptuales publicaciones de revistas indexadas en Scopus o ISI, en tanto son los referentes académicos más importantes en la actualidad. Además, se incluyeron libros considerados clásicos, como *Organizational Entrepreneurship* (337 citas), *Economics and Culture* (2654 citas) y *Strategy and Entrepreneurship: Outlines of an Untold Story* (292 citas). Se hizo referencia a estudios internacionales con la finalidad de tener un panorama de la dinámica investigativa a nivel internacional y poder desarrollar un aporte reflexivo para el contexto latinoamericano donde no existe un desarrollo claro y articulado de esta temática investigativa, ya que nuestros referentes teóricos siguen siendo los aplicados en contextos culturales, económicos y sociales de los países desarrollados, pero nuestras estrategias para lograr una adecuada implementación del emprendimiento estratégico deben responder a las necesidades y contextos particulares de nuestro ecosistema empresarial y social.

146

Teniendo claros estos insumos de información, se organizó la información de la siguiente forma: inicialmente, se define el emprendimiento empresarial, haciendo énfasis en los elementos fundamentales para su éxito y en los aspectos que requiere el ecosistema empresarial para potencializarlo. Posteriormente, se plantea la relación entre la estrategia y el emprendimiento empresarial orientada a la búsqueda de nuevos mercados donde desarrollar sus ventajas competitivas y por último se plantean los dominios que han sido propuestos para la intersección entre el emprendimiento y la gestión estratégica.

El emprendimiento empresarial

Gruidl, Stout & Markley (2015) definen al emprendedor como una persona que percibe nuevas oportunidades y propicia el crecimiento de nuevas empresas alrededor de dichas oportunidades. Estos autores clasifican los emprendedores en cuatro categorías: i), potenciales: aquellos que están considerando crear una empresa o que ya comenzaron el proceso; ii), propietarios de negocios existentes: aquellos que innovan en la creación de nuevos productos, el ofrecimiento de nuevos

servicios o la entrada a nuevos mercados; iii), empresarios: aquellos que tienen orientación al crecimiento de su empresa, por medio de la búsqueda activa de nuevas ideas que les generen mayor ventaja competitiva; y iv), emprendedores sociales: aquellos que crean empresas para generar bienestar en la comunidad donde operan.

Por su parte, el emprendimiento ha sido definido de diferentes maneras, conservando siempre dos elementos fundamentales para el concepto: la innovación y la creatividad. Los gerentes de las empresas que actúan alineados con el principio de la administración moderna de los negocios, explican el concepto de emprendimiento con nociones tales como la flexibilidad, la toma de riesgos, el dinamismo y la orientación hacia las metas (Güney, 2008; citado en Dogan, 2015). Los autores Ireland, Hitt, Camp, y Sexton (2001) definen el emprendimiento como un proceso social dependiente del contexto, a través del cual los individuos crean riqueza por medio de la identificación de oportunidades de mercado y la creación de un conjunto único de recursos que le permitan explotarlas, sugiriendo que así las dos funciones emprendedoras básicas son el acceso a los recursos y saber cómo aprovecharlos de manera creativa.

Álvarez y Barney (2004), por su parte, aseguran que el emprendimiento se describe en términos de las medidas adoptadas para reconocer y aprovechar las oportunidades con el fin de crear bienes y servicios. Shane y Venkataraman (2000) apoyan esta afirmación en tanto describen el emprendimiento como el examen de cómo, para quién y con qué efectos son descubiertas, evaluadas y explotadas las oportunidades para crear bienes y servicios futuros. Dogan (2015) retoma la definición propuesta por Ozer y Topaloglu (2007, citado en Dogan, 2015) quienes definen el emprendimiento como el proceso de reunir una combinación única de fuentes con el fin de descubrir una oportunidad que permita desarrollar ventaja competitiva y crear valor para el cliente, mediante la construcción y obtención de recursos y habilidades.

Las características de un negocio emprendedor son la innovación, el crecimiento y un alto grado de riesgo. No todas las empresas tienen estas características, por lo cual los propietarios de negocios que se centran su gestión y no están buscando nuevas oportunidades de crecimiento están clasificados como gerentes de empresas, no como emprendedores. Mientras que la gestión de una compañía existente requiere habilidades administrativas y voluntad de tomar algunos riesgos, no se tiene necesariamente un interés por la innovación y el crecimiento; sin embargo, el propietario de un negocio, ya sea nuevo o existente, puede llegar a ser emprendedor al ver una oportunidad en la implementación de una idea nueva, o al tomar riesgos en un esfuerzo continuo por hacerlo crecer (Gruidl, Stout & Markley, 2015).

Álvarez y Barney (2004) exploran dos teorías que explican la iniciativa emprendedora: la teoría del descubrimiento y la teoría de la creación. La primera se encuentra centrada en la identificación objetiva y la explotación efectiva de las oportunidades de emprendimiento; mientras que la segunda postula que los emprendedores ejercen influencia sobre el comportamiento del medio y, al hacerlo, crean oportunidades, lo cual otorga al emprendimiento un papel novedoso y proactivo. Las teorías anteriores se relacionan con las dos formas que la literatura ha ofrecido para explicar el reconocimiento y aprovechamiento de las oportunidades. La primera enfatiza la racionalidad de las consideraciones cognitivas, que conducen a la percepción de las necesidades del mercado y la satisfacción de ellas, mientras que la segunda se centra en los determinantes externos que posibilitan los movimientos que los emprendedores proponen dentro del mercado (Durand & Paolella, 2012).

Por otra parte, el emprendimiento empresarial es una estrategia potencial de supervivencia para las empresas establecidas que operan en entornos altamente competitivos, o que se enfrentan a una situación de disminución del rendimiento del negocio. Para Bouchard (2001), el desempeño corporativo bajo lleva al conservadurismo; sin embargo, la crisis constituye una excelente oportunidad de innovación y ellos sostienen que las organizaciones de bajo rendimiento son más propensas a involucrarse en la toma de riesgos que las organizaciones que tienen un buen rendimiento.

Con el fin de recuperar la superioridad competitiva, las estrategias del emprendimiento empresarial exigen fundamentalmente que las empresas se renueven, que cambien su dirección estratégica y que modifiquen significativamente sus prácticas operativas, con el fin de crear valor para el cliente y obtener ventaja competitiva (Peltola, 2012). De manera similar, Özdemirci (2011) plantea que el emprendimiento empresarial es una herramienta para mejorar el posicionamiento competitivo y la transformación de las empresas y sus mercados. Además, aclara que implica buscar y descubrir nuevas oportunidades: por ejemplo, nuevos productos y procesos, el diseño de nuevas estructuras organizativas y entrar a nuevos mercados. Lo anterior requiere que la empresa realice revisiones periódicas a la estructura y la estrategia, innove a través de los recursos humanos y de capital, y cree nuevos negocios.

Se puede hablar de emprendimiento empresarial en tres situaciones: cuando una organización entra en un nuevo negocio, cuando un individuo o un equipo de la organización diseña un nuevo producto, y cuando un paradigma emprendedor de cambio impregna la visión y las operaciones de toda una organización. Adicionalmente, este se puede clasificar en cuatro dimensiones: 1), las nuevas alianzas estratégicas; 2), la innovación; 3), la autorrenovación; y 4), la proactividad. Las nuevas alianzas estratégicas son la característica más sobresaliente del emprendimiento, ya que pueden dar lugar a la creación de nuevos negocios dentro

de una organización ya existente, mediante la redefinición de los productos de la empresa y el desarrollo de nuevos mercados. Por el contrario, la dimensión de la innovación tiene que ver con el desarrollo de nuevos productos o con la introducción de mejoras significativas a los existentes, al tiempo que se enfoca en la acogida de nuevos métodos, técnicas, tecnologías y procedimientos de producción. La dimensión de autorrenovación, a su turno, refleja la transformación de las organizaciones a través de la renovación de las ideas fundamentales sobre las que están construidas. Esta dimensión tiene connotaciones estratégicas y de cambio organizacional, e incluye la redefinición del concepto de negocio, la reorganización y la introducción de cambios en el sistema de innovación. La dimensión de la proactividad, por su parte, está relacionada con la postura agresiva respecto a los competidores; es decir, se refiere al grado en que las organizaciones intentan tener una posición de liderazgo en áreas clave del negocio como la introducción de nuevos productos o servicios, tecnologías operativas y técnicas administrativas (Özdemirci, 2011).

Ireland y Webb (2007) afirman que las empresas deben equilibrar la explotación de las oportunidades existentes, que promueven el éxito actual de los negocios establecidos, con la exploración de nuevas oportunidades para cumplir los propósitos competitivos en el futuro, debido a que hacer esfuerzos en un solo aspecto puede ocasionar un descenso continuo en los resultados de la compañía. El modelo de Ireland, Covin, y Kuratko (2009) propone dos elementos que apoyan la búsqueda de la oportunidad de emprendimiento: 1) una visión estratégica emprendedora; y 2), una arquitectura organizacional en favor del emprendimiento. La combinación de estos dos elementos hace que las acciones de cada persona perteneciente a la organización estén orientadas al aprovechamiento de las oportunidades descubiertas en el medio.

De acuerdo con Ireland, Covin y Kuratko (2009) el emprendimiento empresarial tiene cuatro elementos fundamentales para su éxito, los cuales se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Elementos fundamentales para el éxito del emprendimiento empresarial

| Elemento | Descripción orientada al emprendimiento | Importancia |
|------------|---|---|
| Estructura | Consiste en la disposición de las relaciones de autoridad, la comunicación y el flujo de trabajo de una organización. | El aspecto de la estructura que mejor define las organizaciones emprendedoras es la organicidad, debido a que esta implica la propensión a cualidades como toma de decisiones descentralizada, baja formalidad, amplios espacios de control, flexibilidad de procesos, redes de información que fluyen libremente y adhesión menos estricta a las reglas y políticas. |

| | | |
|------------------------|--|---|
| Cultura | Conjunto de características compartidas dentro de la organización. | Dentro de las organizaciones, el apoyo al comportamiento emprendedor se materializa mediante la defensa de las ideas innovadoras y su seguimiento; esto sin llegar a confiar en la iniciativa y autonomía de los trabajadores, ya que se incrementa el riesgo de la desalineación estratégica, en consecuencia de que los proyectos personales puedan divergir de los objetivos clave de la empresa (Bouchard, 2001). |
| Recursos (capacidades) | Los recursos representan lo que tiene una organización. Cuando una combinación de recursos le permite a la empresa realizar una tarea, los recursos se conocen como una capacidad. | Los recursos intangibles tienen más probabilidades de estar relacionados con una fuerte capacidad emprendedora, ya que son difíciles de comprender e imitar. Existe una capacidad empresarial cuando una compañía exhibe una habilidad sistemática para reconocer y explotar las oportunidades que los rivales no han observado, o tienen subaprovechadas (Hitt, Ireland, Camp & Sexton, 2002). |
| Sistema de recompensa | Los sistemas de recompensa pueden tener un efecto directo e inmediato sobre la motivación y aparición de una conducta emprendedora. | Si el sistema de recompensas alienta la toma de riesgos y la innovación, este tiene un fuerte efecto sobre la tendencia de los individuos a comportarse de manera emprendedora (Hornsby, Kuratko & Montagno, 1999; Hornsby, Kuratko & Zahra, 2002; Ireland & Webb, 2009). |

Fuente: elaboración propia.

A pesar de que la mayor parte de la literatura sobre el emprendimiento lo considera un concepto individual, en la actualidad este punto de vista sobre el tema ha cambiado: no solo se limita a resaltar las características de los negocios como únicos, arriesgados, talentosos e ingeniosos, sino que se toma como un concepto institucional (Özdemirci, 2011). Se ha comprobado que el talento emprendedor en una comunidad no existe en forma aislada, sino que está conectado a muchas personas y organizaciones. El entorno externo tiene un impacto importante en las perspectivas de los emprendedores; por ello, se ha acuñado el término 'ecosistema empresarial' para describir un entorno que propicia un espacio de crianza para las empresas emergentes. El ecosistema empresarial requiere, principalmente, cuatro categorías de elementos: cultura, capital humano, sistemas de apoyo y *momentum* (Gruidl, Stout & Markley, 2015). A continuación, se explica brevemente cada uno.

- **Cultura:** conjunto de actitudes, creencias, costumbres, valores y prácticas que son comunes o compartidas por cualquier grupo (Throsby & Throsby, 2001). Cada comunidad tiene su propio conjunto de normas, actitudes y prácticas relacionadas con el emprendimiento, las cuales se potencian cuando las normas sociales fomentan la motivación por ser un emprendedor, mediante la promoción del deseo por serlo, el alto apoyo comunitario y el fomento de la tolerancia al riesgo y al fracaso, que en la mayoría de las ocasiones es lo que desalienta la acción emprendedora (Gruidl, Stout & Markley, 2015).

- **Capital humano:** habilidades, capacidades, conocimientos y experiencia de las personas que viven en la comunidad. El primer elemento de esta categoría son las habilidades empresariales, las cuales son de vital importancia para iniciar empresa y formar a otros en la comunidad en el proceso de bricolaje —es decir, la capacidad del emprendedor para crear algo a partir de los recursos que posee—; y el segundo es la presencia de trabajadores cualificados, lo cual genera mayores expectativas sobre la probabilidad de éxito de los negocios establecidos en la comunidad.
- **Sistemas de apoyo:** un sistema de apoyo eficaz para los empresarios tiene muchos jugadores: inversores, gobiernos locales, universidades y proveedores de servicios. Cada comunidad debe desarrollar su propio conjunto de ofertas con base en las necesidades de los emprendedores. Entre las ofertas clave están la educación empresarial, el acceso al capital y el acceso a redes de contactos (Pages, 2005). También se considera importante contar con un entorno regulador positivo, es decir, que facilite a estas personas información sobre las instituciones a las que pueden acceder para obtener apoyo, y que proteja sus intereses. De igual forma el entorno debe garantizar el acceso a proveedores, cadenas de suministro y demás infraestructura, a fin de dar mayor seguridad a los emprendedores para iniciar su negocio.
- **Momentum:** este término se encuentra asociado a la cantidad de movimiento empresarial que los emprendedores perciben en el medio; mientras mayor sea este, mayor será la sensación de seguridad y confianza que tendrán los futuros empresarios.

Los emprendedores potenciales se motivan al ver la presencia de empresas exitosas en el ecosistema al que van a ingresar, por lo cual es clave dar a conocer cifras de natalidad de empresas, mortalidad, contratación de personal e historias positivas que se han dado en el medio (Gruidl, Stout & Markley, 2015).

Dentro del campo del emprendimiento se ha trabajado en el emprendimiento social empresarial, el cual es analizado desde tres perspectivas. La primera de ellas es el emprendimiento social empresarial como herramienta de innovación transformacional, la cual hace hincapié en el uso de las capacidades de I+D de la empresa para desarrollar nuevos productos y servicios dirigidos a los mercados existentes o emergentes. El segundo enfoque conceptualiza el tipo de emprendimiento nombrado como una herramienta de desarrollo del mercado, con la cual la compañía pretende ampliar su negocio actual en nuevos territorios, teniendo como objetivo principal reunir conocimiento sobre los clientes potenciales que le permita adaptar la oferta a las necesidades percibidas en el medio. Finalmente, la tercera perspectiva es el emprendimiento social empresarial como herramienta de desarrollo social, en el cual la compañía se centra en las necesidades de la comunidad local, vela por su desarrollo y tiene en cuenta la sostenibilidad de sus operaciones, logrando reducir su riesgo operativo (Hadad, 2015).

Relación entre la estrategia y el emprendimiento empresarial

De acuerdo con Ireland, Hitt, Camp & Sexton (2001), el emprendimiento empresarial y la gestión estratégica son procesos dinámicos que se ocupan del comportamiento y el rendimiento de las empresas. Mientras que la gestión estratégica exige a las empresas establecer y explotar las ventajas competitivas dentro de un medio en particular, el emprendimiento promueve la búsqueda de ventajas competitivas a través de innovaciones de producto, de proceso y de mercado. Los autores han determinado que las acciones emprendedoras y estratégicas tienen por finalidad encontrar un nuevo mercado o espacio competitivo en el que la empresa pueda incursionar para crear riqueza. Fundamentalmente, las empresas tratan de encontrar nuevas formas de hacer negocios que van a alterar las reglas de competencia existentes en una industria, lo que lleva al desarrollo de nuevos modelos de negocio que crean formas diferenciales de vida competitiva.

De manera similar, Venkataraman y Sarasvathy (2001) establecen que el emprendimiento y la gestión estratégica son campos de estudio que, en conjunto, tratan de describir, explicar, predecir y prescribir cómo es descubierto, creado y capturado el valor agregado del cliente. Hacen la aclaración de que el uno no puede aprender mucho del otro; sin embargo, juntos representan dos caras de una misma moneda: la moneda de creación y captura de valor. Una cara, la gestión estratégica, tiene que ver con el logro de los fines, es decir, la obtención de la cuota de mercado, el beneficio superior y la ventaja competitiva perdurable; la otra, el emprendimiento, tiene que ver con la creación de productos, negocios y mercados.

En las últimas décadas, se ha sugerido que existe una relación simbiótica entre la gestión estratégica y el emprendimiento, y que dicha relación facilita la comprensión de las capacidades de creación de riqueza de las empresas. Se argumenta que una razón clave de esta relación es que determina la forma como las empresas se adaptan a los cambios del entorno competitivo como un camino para reconocer y aprovechar las oportunidades que se crean por la incertidumbre. Adicionalmente, los resultados académicos muestran que en contextos altamente novedosos y comunes, tales como la expansión internacional, la experiencia por sí sola no conduce a un alto rendimiento; esta debe combinarse con reglas empíricas de alto valor construidas por la organización, que le permitan lograr un alto rendimiento. Uno de los argumentos más sólidos es que, si la estrategia de la organización está basada en la elección de algunos procesos de negocio claves que le generen abundantes flujos de ingresos, pero obsoletos e insostenibles, esta no llevará a la empresa a una ventaja competitiva duradera ni tampoco a obtener retornos a largo plazo superiores a los de la media del sector, lo cual lleva a constatar la importancia de una adecuada planeación estratégica al emprender (Ireland, 2007).

Por otra parte, Kraus y Kauranen (2009) afirman que ambas disciplinas tienen que ver con la creación de valor, uno de los objetivos más importantes en la organización. Los autores reconocen que las acciones emprendedoras y estratégicas pueden contribuir a la creación de valor de forma independiente, pero cuando se integran pueden contribuir aún más. De hecho, la búsqueda de la oportunidad emprendedora es, al mismo tiempo, el resultado del comportamiento estratégico que adopta la organización a fin de crear mayor valor para el cliente (Ireland, Hitt & Simon, 2003; Ramachandran, Mukherji & Sud, 2006).

Adicionalmente, el emprendimiento empresarial se ha definido como un elemento de la estrategia de la empresa, principalmente porque este tiene dos objetivos principales: la búsqueda de la oportunidad de emprendimiento y la renovación estratégica de la compañía. Asimismo, se ha comprobado que este utiliza los frutos del proceso de innovación para ayudar a la empresa a construir nuevas fuentes de ventaja competitiva y renovar sus propuestas de valor; los objetivos principales de la gestión estratégica (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2003). Los resultados positivos y la integración entre los dos campos se pueden observar en la vida empresarial real, donde se evidencia que las empresas emprendedoras son más propensas a involucrarse en prácticas de gestión estratégica que las empresas establecidas, debido a que estas últimas son, por naturaleza, más conservadoras (Kraus & Kauranen, 2009).

La orientación emprendedora se refiere a la práctica de elaborar las estrategias que utiliza la empresa para identificar y poner en marcha iniciativas en cada unidad de negocio; este enfoque tiene en cuenta el emprendimiento empresarial como una consideración estratégica continua de las oportunidades, y no como una actividad aislada de la estrategia (Tantau, 2008). En relación con lo anterior, Kraus y Kauranen (2009) afirman que uno de los vínculos más obvios entre el emprendimiento y la gestión estratégica son las oportunidades, ya que estas se encuentran en el centro de la actividad emprendedora y son el fin de algunas actividades de la gestión estratégica, tal y como lo es el análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA). Ambos campos académicos se encuentran centrados en la utilización de las oportunidades, ya que se ha comprobado que las empresas crean valor mediante la determinación de las oportunidades en su propio entorno externo, para luego utilizarlas con el fin de desarrollar ventaja competitiva (Dogan, 2015).

Un factor que se relaciona con el emprendimiento y la formulación e implementación de estrategias en la empresa es la cultura. En las empresas nacientes y exitosas, la cultura corporativa representa el espíritu del emprendimiento. La cultura del emprendimiento busca que las nuevas oportunidades se impregnen en cada parte de la organización; por ello, el efecto del emprendimiento empresarial en el éxito estratégico de una empresa es más fuerte cuando se anima a participar a todas las partes de la compañía. Lo anterior se

evidencia en las empresas, donde los líderes estratégicos y la cultura en conjunto generan un fuerte impulso para innovar, asumir riesgos, y buscar nuevas oportunidades de emprendimiento (Tantau, 2008).

El concepto de modelo de negocio ayuda a integrar ambas perspectivas, en tanto hace que la estrategia y el emprendimiento actúen de forma paralela. Un modelo de negocio explica la lógica de la empresa, la forma en que opera, y cómo se crea y captura el valor para sus grupos de interés. Usando el modelo de negocio como una unidad de análisis en la investigación de la gestión estratégica, se contribuye al fomento de la combinación de los argumentos de la captura y la creación de valor. De esta manera, el modelo de negocio favorece la comprensión holística del desempeño diferencial de la empresa y el desarrollo de las oportunidades, los cuales son competencia del ámbito de la estrategia y del emprendimiento, respectivamente. Desde la perspectiva de los expertos, es importante para el buen desempeño de todo negocio que los emprendedores presten atención a las consideraciones estratégicas y los gerentes estratégicos, a su vez, piensen más como emprendedores (Demil et al., 2015).

En la literatura se reportan seis dominios que han sido propuestos para la intersección entre el emprendimiento y la gestión estratégica (Hitt & Ireland, 2000):

- 1) Innovación: es el resultado de sumar la invención más la comercialización de dicha invención. Se considera que deriva del desarrollo y uso efectivo que la empresa realiza de las nuevas tecnologías, así como de los conocimientos acerca de las oportunidades del mercado.
- 2) Redes: son un acuerdo voluntario entre dos o más empresas que implica el intercambio duradero de conocimientos, al igual que el codesarrollo de productos y tecnologías nuevos. Las ventajas de las redes son, principalmente, una penetración más rápida del mercado, el hecho de compartir el riesgo financiero, el aumento de la eficiencia de producción, el incremento de la capacidad de innovación y el acceso a conocimiento competitivamente valioso.
- 3) Internacionalización: se da cuando una empresa vende sus productos por fuera de su país de origen, es un conductor primario de la economía mundial, e influye en el conjunto de acciones emprendedoras y estratégicas utilizadas en toda la empresa.
- 4) Aprendizaje organizacional: es el desarrollo de nuevos conocimientos que tienen el potencial para influir en el comportamiento de la empresa y ayudarla en la creación de riqueza. El grado en que una organización se encuentra comprometida con el aprendizaje es una elección estratégica.
- 5) Equipos de alta dirección y de gobierno: tienen la responsabilidad de seleccionar las estrategias de la empresa, así como de asegurar que estas se apliquen de manera que creen riqueza y se conviertan en una fuente de ventaja competitiva.
- 6) Crecimiento: se da por medio de fusiones y adquisiciones de otras compañías, con la expectativa de generar riqueza adicional. El crecimiento es un objetivo clave para las

iniciativas emprendedoras; sin embargo, el tamaño y la base de activos que posea la empresa limitan el acceso a este dominio.

Conclusiones

Para garantizar el éxito de las iniciativas emprendedoras, sea por parte de empresas que apenas estén entrando en el mercado u organizaciones que ya están consolidadas en el entorno competitivo, es necesario realizar una planeación estratégica adecuada, que les garantice todas las condiciones —tanto internas como externas— para obtener ventaja competitiva y lograr mayores rendimientos.

Los lineamientos del emprendimiento estratégico son una guía adecuada para las operaciones de la empresa, ya que les recomienda buscar nuevas oportunidades en el mercado (*i. e.* descubrir nuevas fuentes de ingresos) y les impone aprovechar al máximo los recursos que poseen actualmente para satisfacer las necesidades del mercado. Es importante resaltar que los resultados obtenidos gracias al emprendimiento estratégico pueden llegar a ser a perpetuidad, pues este no es una acción aislada en la compañía; se trata, en cambio, de una filosofía de funcionamiento en algo que, una vez implementado, impregna la cultura y la estructura de la organización, orientándola hacia la innovación y la búsqueda continua de necesidades insatisfechas y la manera de suplirlas. De igual modo, el emprendimiento estratégico se potencia gracias a su visibilización en las agendas públicas de los países que han procurado propiciar entornos amigables que favorezcan la innovación y el emprendimiento, eliminando regulaciones restrictivas y brindando un entorno institucional que facilita, promueve y estimula el emprendimiento estratégico como un proyecto que trasciende coyunturas políticas y se piensa bajo una orientación de largo plazo.

La situación que plantean actualmente los entornos competitivos motiva a las empresas a buscar herramientas que les permitan no sobrevivir, así como diferenciarse de sus competidores y dar más valor al cliente. El emprendimiento empresarial cumple estas condiciones, pero con el soporte en la gestión estratégica se garantiza que las acciones se encuentren orientadas hacia el objetivo y se utilicen los recursos de manera óptima para lograrlo. En este sentido, es posible afirmar que ambos elementos, el emprendimiento y la gestión estratégica, se realimentan mutuamente como factores claves de la ventaja competitiva en el panorama del siglo XXI. De esta manera se hace imperativo que las empresas, incluso aquellas ya consolidadas en el mercado, aprendan a identificar oportunidades en el mercado nuevamente; esta característica se hace evidente en los fenómenos de emprendimiento en jóvenes, cuya inclinación positiva para correr riesgos y su flexibilidad le faculta enormemente para identificar oportunidades, así como desarrollar innovaciones radicales para implementarlas. De igual modo, es preciso

afirmar que la identificación de oportunidades es condición necesaria, mas no suficiente, para garantizar el éxito de las nacientes empresas ni su sobrevivencia a lo largo del tiempo. En este sentido la gestión estratégica resulta clave para desarrollar capacidades y conocimientos valiosos y distintivos que resulten en fuente de ventaja competitiva.

Lo anterior no se entiende sin aludir a los componentes del capital humano que sustentan la mentalidad emprendedora de las empresas, el cual se configura en aquellas organizaciones exitosas como rasgo característico de su cultura organizacional. En este sentido, la gestión estratégica debe ocuparse con especial énfasis del capital humano como fuente de conocimientos que permiten detectar oportunidades y capitalizarlas en provecho de la organización, pero sobre todo de incentivarlas a través de valores compartidos que estimulen a individuos y equipos de trabajo de las organizaciones hacia la innovación continua, la asunción positiva del riesgo, la proactividad y la autonomía; en suma, para que los colaboradores se vean alentados a romper paradigmas, en un esfuerzo continuo por desarrollar alternativas novedosas que agreguen valor. Todo ello debe enmarcarse en acciones concretas que desde la gestión faciliten los recursos necesarios y eviten la restricciones organizativas de tipo vertical que sofoquen la autonomía por cuenta del exceso de supervisión, sin que ello signifique un ejercicio anárquico que evidencie un desajuste de los lineamientos estratégicos con los procesos e iniciativas, que en todos los niveles se la organización se hallan dirigidos hacia la innovación.

156

Es importante anotar que el emprendimiento estratégico no ocurre en el marco de los desafíos que enfrenta la empresa en el corto plazo, relacionados con el mantenimiento de su posición en el mercado y la explotación de sus ventajas competitivas; todos ellos son asuntos relevantes, pero se identifican más con la función gerencial que con la emprendedora. En este sentido, es necesario encontrar un equilibrio adecuado entre la exploración de nuevas oportunidades en el mercado y su traducción en ventajas competitivas concretas que permitan su explotación; en especial, aquellas que por su alto nivel de innovación requieren una paciente inversión en el largo plazo a través de las actividades de I+D, las cuales permiten crear nuevas tecnologías y productos con respecto a los desarrollados por los competidores y cuyos réditos permiten a la organización estar a la vanguardia y fortalecer los conocimientos que han de posibilitarle, a su vez, la materialización de innovaciones incrementales: esto es, aquellas que significan pequeñas mejoras a los productos o servicios que ya ofrece la organización y que parten, entre otras cosas, del conocimiento que ya posee con base en la experiencia acumulada en la explotación de un mercado.

Lo anterior supone, además, una adecuada gestión de conocimiento que potencie el aprendizaje organizacional como elemento que permita crear, promover y movilizar los conocimientos en provecho del emprendimiento estratégico, ya sea

a través del desarrollo del que ya se tiene o de la búsqueda del mismo a través de fuentes externas; en este sentido resulta vital la articulación y cooperación que hacen las empresas con otras organizaciones y centros de conocimiento, en particular cuando no disponen de los recursos suficientes para desarrollar actividades de I+D por cuenta propia. Además, las estrategias de cooperación resultan una vía de acceso privilegiada para la adquisición de activos de conocimiento que se traduzcan en innovaciones futuras o también pueden suponer la identificación de oportunidades mediante la articulación sinérgica con nacientes emprendimientos que resultan una cantera de nuevas oportunidades de mercado y cuyo resultado en este último caso es la síntesis de lo que significa el emprendimiento estratégico en tanto exploración de oportunidades de mercado mediante la adecuada movilización de las capacidades de la empresa para materializarlas en innovaciones que agreguen valor.

Moverse en la zona de confort en el entorno competitivo en la actualidad no garantiza tener buenos rendimientos. Es recomendable asumir riesgos, con el fin de descubrir nuevas oportunidades en el mercado; sin embargo, estos no deben ser enfrentados al vaivén de las condiciones externas: se deben asumir con inteligencia y herramientas que permitan evaluar las probabilidades de éxito en todos los posibles escenarios que se puedan materializar. En este sentido, el manejo de la incertidumbre como condición natural de la función emprendedora resulta un factor clave para transformar situaciones inciertas en condiciones de riesgo que sean virtualmente ponderables y medibles, de modo que las decisiones que vayan a tomarse se asuman desde las herramientas que brinda la gestión estratégica como mecanismo que proporciona el marco de acción a seguir en lo que respecta a la movilización de recursos humanos y financieros con base en los potenciales resultados y beneficios que han de derivarse de la exploración de nuevos emprendimientos.

Referencias

- Álvarez, S. A. & Barney, J. B. (2004). Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm. *Journal of Business Venturing*, 19(5), 621-635.
- Bouchard, V. (2001). Exploring corporate entrepreneurship: A corporate strategy perspective. *European Entrepreneurial Learning*, 12, 23. Recuperado a partir de <http://www.hajarian.com/esterategic/tarjomeh/balideh1.pdf>
- Cornwall, J. R., & Perlman, B. (1990). *Organizational entrepreneurship*. Homewood, IL: Irwin.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T. & Eisner, A. B. (2003). *Strategic management: Creating competitive advantage*. Massachusetts: McGraw-Hill/Irwin.
- Demil, B., Lecocq, X., Ricart, J., & Zott, C. (2015). Business models within the domain of strategic entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(1), 1-11. Retrieved

- Dogan, N. (2015). The Intersection of Entrepreneurship and Strategic Management: Strategic Entrepreneurship. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 195, 1288–1294. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.06.290>
- Durand, R., & Paoletta, L. (2012). Category stretching: Reorienting research on categories in strategy, entrepreneurship, and organization theory. *Journal of Management Studies*, 50(6), 1100–1123. <http://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01039.x>
- Gruidl, J., Stout, B., & Markley, D. (2015). Entrepreneurship as a Community Development Strategy.
- Hadad, S. (2015). Analytic hierarchy process analysis for choosing a corporate social entrepreneurship strategy. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 10(3), 185–207. <http://doi.org/http://dx.doi.org/10.1515/mmcks-2015-0014>.
- Hitt, M. A. & Ireland, R. D. (2000). The intersection of entrepreneurship and strategic management research. *Handbook of entrepreneurship*, 45, 63.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1999). Perception of internal factors for corporate entrepreneurship: A comparison of Canadian and US managers. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 24(2), 9-9.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of business Venturing*, 17(3), 253-273.
- Ireland, R. (2007). Strategy vs. entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1), 7–10. <http://doi.org/10.1002/sej.13>
- Ireland, R., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19–46.
- Ireland, R., Hitt, M., Camp, S., & Sexton, D. (2001). Integrating entrepreneurship and strategic management actions to create firm wealth. *Academy of Management Executive*, 15(1), 49–64.
- Ireland, R., Hitt, M., & Sirmon, D. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963–989.
- Ireland, R., & Webb, J. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49–59.
- Ireland, R., & Webb, J. (2009). Crossing the great divide of strategic entrepreneurship: Transitioning between exploration and exploitation. *Business Horizons*, 52(5), 469–479. <http://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.05.002>
- Kraus, S., & Kauranen, I. (2009). Strategic management and entrepreneurship: Friends or foes? *International Journal of Business Science and Applied Management*, 4(1), 37–50.
- Özdemirci, A. (2011). Corporate entrepreneurship and strategy process: A performance based research on Istanbul market. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 611–626. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.068>

- Pages, E. (2005). "Creating Systems for Entrepreneurial Support", *Economic Development America*, Winter, Economic Development Administration: 4–6.
- Peltola, S. (2012). Can an old firm learn new tricks? A corporate entrepreneurship approach to organizational renewal. *Business Horizons*, 55(1), 43–51.
<http://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.09.002>
- Ramachandran, J., Mukherji, S., & Sud, M. (2006). Strategic entrepreneurship in a globalising economy: evidence from emerging economies. *IIMB Management Review*, 28(3), 291-302.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy Of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Tantau, A. (2008). Common dimensions for entrepreneurship and strategy: the need for strategic entrepreneurship. *Management & Marketing*, 3(1), 73–80.
- Throsby, D., & Throsby, C. D. (2001). *Economics and culture*. Cambridge University Press.
- Venkatarama, S., & Sarasvathy, S. (2001). Strategy and entrepreneurship: Outlines of an untold story. In M. Hitt, R. Freeman & J. Harrison, *The Blackwell handbook of strategic management* (1st ed.). Wiley-Blackwell.