

## MANAGEMENT ESTRATÉGICO EN LA ERA DE LA INFORMACIÓN

### STRATEGIC MANAGEMENT IN THE INFORMATION AGE

Rodrigo Andrés Gómez Montoya\*

Abdul Zuluaga Mazo\*\*

José Daniel Hernández Vahos\*\*\*

Recibido: 21/07/2015- Aceptado: 26/10/2015

Cómo citar este artículo: Gómez, R., Zuluaga, A. y Hernández, J. (2015). Management estratégico en la era de la información. *Sinapsis* (7), 108-117.

#### Resumen

El presente artículo tiene como objetivo revisar y analizar el Management Estratégico en la era de la información con el fin de identificar su rol en la organización. La metodología empleada incluye la revisión bibliográfica de información y teorías, las cuales permiten contextualizar el Management estratégico desde dos perspectivas. La primera, incluye los conceptos de Management y sus generalidades. Mientras la segunda, considera las definiciones, procesos y modelos del Management estratégico en la era de la información. Los resultados obtenidos a partir del desarrollo de documento, se identificó que el Management estratégico es un análisis, decisiones y acciones que permite a la empresa establecer estrategias para crear una ventaja competitiva en el sector empresarial. Por otra parte, se observó que en el management estratégico se apoya en modelos para mejorar su impacto como las fuerzas de Porter, benchmarking, reingeniería, entre otros.

**Palabras clave:** management, management estratégicos, competitividad, ventajas competitivas, era de la Información.

#### Summary

This article aims to review and analyze the strategic management in the information age in order to identify their role in the organization. The methodology for the development includes a literature review of information and theories, which allow contextualize strategic management from two perspectives. The first includes the concepts of management and its generalities. While the second considers the definitions, processes and models of strategic management in the information age. The results from the development of document identified that a Strategic Management is an analysis, decisions and actions that enables the company to develop strategies to create a competitive advantage in business. Moreover, it was noted that the Strategic Management based models to enhance their impact as Porter Forces, benchmarking, reengineering, among others.

**Key words:** Management, Strategic Management, Information Age

**JEL:** M310, M150, M200

#### 1 Introducción

En las diferentes épocas del mundo empresarial se ha considerado el concepto de management como un elemento fundamental dentro de la administración, para alcanzar la consecución de los objetivos y resultados de la organización basándose en la adecuada implementación de las funciones de planificación, organización, dirección, control y supervisión de sus proyectos y actividades (Fernández, 2005). Por otra parte, se puede indicar que

el management ha permitido contribuir al desarrollo de las empresas en diferentes niveles tales como, estrategia, productividad, competencias, gestión de calidad, entre otros (Martínez, 2005).

Debido a la amplitud que presenta el concepto de management, el presente documento tiene como objetivo realizar un análisis del management estratégico en la era



\* Ingeniero Industrial, Magíster en Ingeniería Administrativa y Estudiante de Doctorado de Ingeniería en Industria y Organizaciones, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid Medellín-Antioquia. [ragomez@elpoli.edu.co](mailto:ragomez@elpoli.edu.co).

\*\*Ingeniero Industrial, Especialista en Logística Integral y Magíster en Administración, Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid Medellín. Correo electrónico: [azuluaga@elpoli.edu.co](mailto:azuluaga@elpoli.edu.co)

\*\*\* Ingeniero de Sistemas e Informática, Estudiante de Especialización en Gestión Empresarial, Universidad Nacional de Colombia.

de la información buscando identificar sus definiciones, importancia y estructuras significativas, que permitan describir su relevancia en el medio empresarial y posición dentro de la teoría avanzada de gestión con las variables que involucran la era del conocimiento, la información y la tecnología.

En cuanto a la metodología utilizada para la construcción del presente artículo se basa en la revisión bibliográfica, y análisis de libros y artículos de revistas científicas relacionadas con el tema, de autores tales como, Mintzberg y Waters (1985), Daft (2004), Joyce y Woods (2001), Porter (2008), Martínez (2005), Druker (2007), Hamel y Breen (2007), entre otros, los cuales son significativos dentro del management y management estratégico en la era de la información.

Finalmente, la estructura del artículo se encuentra dividida en dos numerales, el primero describe los conceptos y generalidades del management y el segundo comprende la revisión y análisis del management estratégico, incluyendo sus definiciones, procesos y modelos utilizados en la era de la información.

## 2 Contextualización Teórica

### Management y sus Generalidades.

En este numeral se revisan y analizan los conceptos, características, componentes del management y management estratégico, con el fin de identificar su importancia y estructura general.

#### ¿Qué es el management?

El concepto de management es definido por Druker (2007) como la tarea para hacer capaz de unir las funciones de las personas para aprovechar sus capacidades y mitigar sus debilidades, con el fin que la empresa logre sus objetivos y resultados propuestos que beneficien a sus clientes. Además, Martínez (2005) indica que los americanos lo determinan como una disciplina, institución y profesión que al inicio de los tiempos se tradujo como administración o gerencia de empresas, pero en la tendencia moderna se concibe como gestión. Por otro lado, Montana y Chamov (2000) describen como la actividad de trabajar con otras personas para lograr los objetivos de la organización y sus miembros. Finalmente, Hamel y Breen (2007) indican que el management involucra en su desarrollo un marco y programación de objetivos, motivación y alineación de esfuerzos, desarrollo del talento, acumulación y aplicación de conocimiento, asignación de recursos, construcción de relaciones y satisfacción de los inversionistas de la organización.

Como se observa de las definiciones de management este representa un conjunto de actividades y tareas que busca el logro de los objetivos de la organización y sus miembros basado en la alineación, asignación y coordinación de sus recursos humanos físicos y conocimientos buscando satisfacer las necesidades de sus inversionistas y alcanzar resultados que cumplan con las expectativas de sus clientes. El management y la estrategia también puede verse y reconocerse como un plan donde se enmarcan acciones con intencionalidades y propósitos como base, anticipándose al futuro (Mintzberg, 1987), reconociendo las acciones y entornos organizacionales de manera que la administración y la gerencia se conviertan en un foco para la generación de ventajas competitivas.

### Funciones del management

El management se compone de un conjunto de funciones las cuales permiten que alcanzar sus objetivos y características descritas con anterioridad. Por ejemplo, Hamel y Breen (2007) describen que Henry Fayol en 1917 estableció 5 funciones básicas del management, que incluyen planeación, organización, dirección, coordinación y control. Por su parte, Dale (1965) plantea que el management se compone de cinco funciones, tales como planeación, organización, staffing, motivación y control, las cuales se basan en dos procesos transversales como lo es, la toma de decisiones y la comunicación. Por su parte, las funciones descritas pueden considerarse como el medio para la consecución de los propósitos del management, debido a que parte de la planeación de sus objetivos pasando por su organización y dirección hasta su control, lo cual representa un ciclo integral, que puede ser aplicado a los diferentes tipos management. La planeación considerada teórica y no empírica responde a planes previamente y deliberadamente concebidos desde la toma de decisiones y anticipación al futuro que requiere de un enfoque de adaptación e innovación incremental para la adaptación de la organización a su entorno (Mintzberg, Managers not MBAs, 2004).

El management tiene como fundamentación la integración y relacionamiento taxonómico que propende por la estabilidad organizacional, cuyo mecanismo se centra en la homogenización de criterios, estandarización de procesos, objetivos comunes y habilidades, supervisión y autocontrol (Mintzberg, 1989).

### Tipos de management

Según Martínez (2005), el management posee un conjunto enfoques o concepciones, tales como, profesión, institución, teoría o conocimiento especializado y proceso o

Rodrigo Andrés Gómez Montoya, Abdul Zuluaga Mazo, José Daniel Hernández Vahos

competencia de gestión. Se debe indicar que cada uno de estos enfoques presenta objetivos y fines diferentes, pero coordinados.

Debido al alcance del presente artículo, se realizará énfasis en el enfoque de teoría o conocimiento especializado, que expone los tipos comunes de management enmarcados en modelos que representan la realidad o estructuras y sistemas con proposiciones relacionados lógicamente entre sí delimitado por conocimiento técnico-científico.

Por otra parte, dentro de las teorías de management, Martínez (2005) las clasifica en dos grupos generales. El primero, es el denominado taylorfordista, el cual se construyó con base en las teorías de Taylor, Fayol, Ford, Weber, Gulick y Urwick basada en la división del trabajo y unidades de producción masiva buscando maximizar la eficiencia, productividad y rentabilidad. En cuanto al segundo grupo, es el management sistémico y el concepto de cibernética, el cual se enfoque en el control basado en la comunicación dentro del sistema y este con el medio externo. A su vez este segundo grupo, es subdividido por Martínez (2005) en tres categorías:

1. Desarrollo de la organización y calidad total.
2. Management estratégico en la era de la información.
3. La gestión ambiental o ecológica las que se basan en la teoría de sistemas y conductual de los años 70.

Finalmente, de los tipos de management establecidos por Martínez (2005), se identifica que el management estratégico es considerado una categoría dentro del management cibernético. Este hallazgo se convierte en la base de origen para continuar con la revisión, contextualización y análisis del management estratégico propuesto en el presente artículo. Por otra parte, no se puede desconocer la importancia de la teoría taylorfordista en la productividad y competitividad, la relevancia en los últimos tiempos de la gestión ambiental y desarrollo de la organización como medio para que las empresas logren sus objetivos y establezcan relaciones adecuadas con el medio.

### 3 Desarrollo

#### Management estratégico

Una vez descrito el marco teórico y características, en el cual se encuentra inmerso el management estratégico, se busca revisar sus conceptos, procesos y enfoque en la denominada era de la información.

#### Definición del management estratégico

Este concepto ha sido definido por diferentes autores en la literatura académica. Por estos motivos se revisan algunas de ellas, con el fin de presentar un acercamiento a esta definición desde diferentes perspectivas, sin perder de vista, que uno de sus principales propósitos es el establecimiento de ventajas competitivas a través de estrategias que permitan cumplir sus objetivos organizacionales (ver Tabla 1).

**Tabla 1.** Definiciones del Management Estratégico

Autor (año)	Definición de management estratégico
Joyce & Woods (2001)	Describen el management estratégico como un medio para que las empresas alcancen un desempeño superior, por medio de estrategias que aseguren inclusive una mejor satisfacción de las necesidades de los clientes que sus competidores o rivales pueden ofrecer.
Alkhafaji (2003)	Lo describe como el proceso de evaluar la empresa y su ambiente con el fin de establecer sus objetivos a largo plazo, incluyendo la definición de la misión, desarrollo de estrategias y medios para controlarlas
Daft (2004)	Lo conceptualiza como el conjunto de decisiones y acciones con las cuales se formulan e implementan las estrategias de la empresa, que permitirán establecer una ventaja competitiva superior respecto a su competencia
Dess, Eisner, Lumpkin, y Mcnamara (2013)	Es definido como el análisis, decisiones y acciones que una organización emprende, con el fin de crear y sostener una ventaja competitiva enfocándose en cuatro atributos claves, tales como dirigir a la organización hacia todas sus metas y objetivos, incluir diferentes actores en la toma de decisiones, incorporar perspectivas de corto y largo plazo, y reconocer el paso entre la eficiencia y efectividad.
Martínez (2005)	Define el management estratégico como el concepto estrategia de formular objetivos de adaptación al entorno que permitan crecer a partir de acciones estratégicas, para responder a los cambios de este en el mercado de la tecnología, social, cultural y la estructura de las organizaciones.

Fuente: elaboración propia

De las definiciones revisadas en la tabla 1 se puede indicar que el management estratégico, es el componente del management encargado de analizar, tomar decisiones y emprender acciones basado en desarrollo y control de estrategias que permitan a la empresa establecer y mantener una ventaja competitiva. Por otra parte, el management estratégico debe ser concebido como el medio para que la empresa diagnostique y analice sus capacidades internas y su entorno, con el fin que se establezcan objetivos que permiten aprovechar sus recursos, generar riqueza y adecuarse continuamente a su entorno en diferentes niveles, tales como el tecnológico, social, cultural y organizacional.

**Procesos del management estratégico**

Para Dess et al. (2013), el management estratégico se compone de tres procesos básicos: análisis, formulación e implementación de la estrategia, los cuales soportan sus principios de análisis, toma decisiones y acciones que permiten a la empresa alcanzar la ventaja competitiva. Por su parte, Mintzberg y Waters (1985) indican que estos tres procesos se les deben desarrollar modificaciones, debido a que su planteamiento actual no ofrece la exactitud ni una práctica ideal debido a la dificultad que conlleva el análisis del ambiente en el que opera la empresa y las decisiones rara vez se basan solo en la racionalidad debido al proceso político y cultural que se presenta dentro de la organización. Por estos motivos, Mintzberg y Waters (1985) proponen que el proceso debe ser establecer inicialmente decisiones, las cuales deben seguirse de un análisis para alcanzar estrategias esperadas

o planeadas. Adicionalmente, estas estrategias planeadas pueden modificarse debido a cambios en el ambiente competitivo, restricciones de recursos o limitaciones de gestión, por lo cual, se suelen generar otro tipo de estrategias denominadas emergentes, las cuales permiten a la empresa aprovechar las oportunidades del mercado o adaptar la estrategia a su situación actual.

Finalmente, de la información revisada del management estratégico, se puede establecer que este posee tres procesos básicos, tales como el análisis del ambiente interno/externo de la organización, la formulación y la implementación de la estrategia, la cual, además debe poseer flexibilidad y facilidad de control, con el fin que considere y se adapte a los posibles cambios que puede presentar el ambiente competitivo y la gestión de la empresa, sin perder de vista la importancia del cumplimiento de sus objetivos trazados.

**Modelos y estrategias dentro del management estratégico en la era de la información.**

Según Martínez (2005), en la era de la información las empresas se han apoyado en diferentes modelos y herramientas del management estratégico, que facilitan las estrategias y decisiones de las organizaciones. Dentro de los modelos más comunes, se considera el Boston Consulting Group (BCG), el modelo de las cinco Fuerzas de Porter el enfoque de Benchmarking o Benchlearning por referenciación competitiva, y la estrategia de reingeniería. A continuación, se describen las características de cada uno de los modelos descritos (ver Tabla 2).

**Tabla 2.** Modelo y estrategias en el Management Estratégico

<b>Bolton Consulting Group(BCG)</b> Este es un modelo para el desarrollo de estrategias fundamentado en el análisis de portafolio, el cual, define cuatro categorías de productos/servicios basándose en la tasa de crecimiento y posición competitiva de la empresa (Wysocki, 2006).	<b>Benchmarking</b> Para Camp (2006) es un proceso continuo de medición de los productos, servicios y prácticas de nuestra empresa respecto a las empresas líderes del sector, con el fin de identificar las mejores prácticas que permitan un desempeño superior
<b>Modelo de 5 Fuerzas de Porter</b> Es una herramienta propuesta por Porter en 1980, la cual busca apoyar la formulación de las estrategias de la empresa considerando 5 fuerzas, las cuales afectan la competencia en su sector empresarial (Porter, 2008). Las fuerzas planteadas son:  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competidores del sector.</li> <li>• Competidores potenciales.</li> <li>• Poder de negociación de los proveedores.</li> <li>• Poder de negociación de los clientes.</li> <li>• Productos sustitutos.</li> </ul>	<b>Estrategia de Reingeniería</b> Es un modelo desarrollado por Hammer y Champy (1994), el cual sugiere a las empresas comenzar de nuevo o reinventarse, echando de lado los sistemas y procesos antiguos, debido a que realizarle mejora puede conllevar a no modificar la estructura actual.  Por otra parte, Martínez (2005) cita que esta estrategia ha sido criticada por autores tales como, Hamel y Prahalad en 1994 en su artículo “Competing for the Future” debido a que se enfoca excesivamente a los costos de los recursos, descuidando el desarrollo social y del sistema de producción de las organizaciones.
<b>Orientaciones del Management en era de la información y el conocimiento</b>	
Hamel y Breen (2007) plantean que la innovación puede ser utilizada en diferentes ámbitos de la organización a nivel de operaciones, productos, estrategias, management, entre otros.  La innovación del Management suele ser considerada estratégica para la organización debido a que en este nivel superior se suele generar valor y defender la ventaja competitiva. Según las necesidades de la innovación de la organización esta opta por un tipo de innovación.	

Fuente: elaboración propia

Rodrigo Andrés Gómez Montoya, Abdul Zuluaga Mazo, José Daniel Hernández Vahos

En la Tabla 2 de los modelos y herramientas revisadas, se observa que estas apoyan al management estratégico desde diferentes perspectivas buscando facilitar las actividades de análisis y formulación de estrategias, con el fin de que la empresa alcance una ventaja competitiva y se posiciones en su mercado o industria de actuación. Debido a los objetivos y diferencias de cada una de los modelos presentados a continuación se describen sus características y componentes.

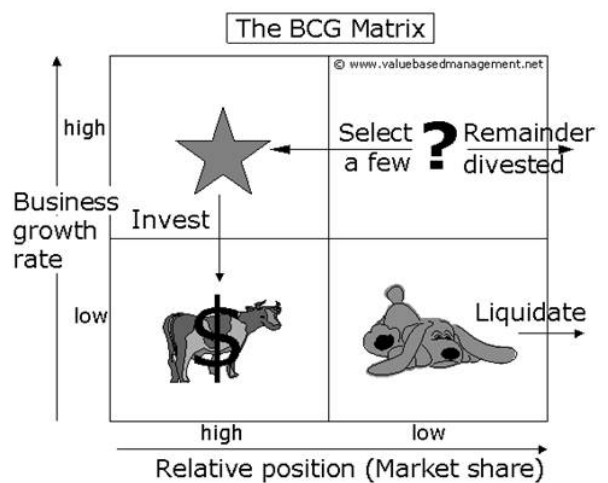
**Descripción de modelos de management estratégico en la era de la información y el conocimiento**

Una vez identificados y definidos los modelos de management estratégico, en este subnumeral se realiza una descripción de sus características y componentes generales.

• **Boston Consulting Group (BCG)**

Según Foxall (1984), el BCG es un modelo de management estratégico que se fundamenta en el análisis de portafolio de los productos y servicios de la empresa basándose en su tasa de crecimiento y posición en el mercado. Por otra parte, Wysocki (2006) indica que el BCG clasifica su análisis basado en cuatro categorías, tales como, estrellas, perros, vacas lecheras y signos de interrogación, los cuales indican una posición competitiva de los productos y servicios en el mercado. A continuación, se describe cada una de las categorías (ver figura 1).

**Figura 1. Matriz BCG**



Fuente: Stern y Deimler (2006)

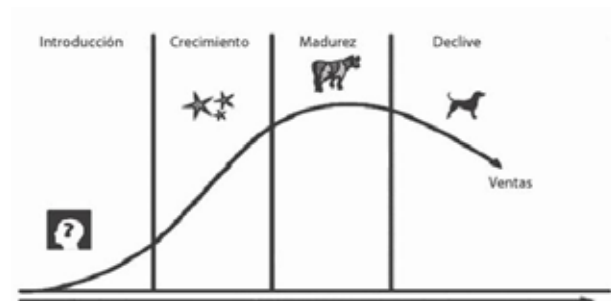
Estrellas: son productos con alta participación en el mercado y alto crecimiento potencial, lo cual representa una gran posibilidad de inversión.

Vacas: son productos/servicios bien establecidos en el mercado, pero con un limitado potencial de crecimiento. Por estos motivos, se considera que son estables y generan rentabilidad a la empresa

Signo de interrogación: son productos en prueba con alto potencial de crecimiento y requieren altas inversiones en su investigación y desarrollo. Estos productos, se espera que se conviertan en estrellas.

Perros: estos productos/servicios no son competitivos y no presentan casi o ningún potencial de crecimiento, por lo cual deberían ser eliminados del portafolio.

**Figura 2. Ciclo de vida del producto vs Matriz BCG**



Fuente: Limas (2012)

La Figura 2 presenta la relación de cada uno de los cuadrantes de la matriz BCG, frente a cada uno de los ciclos del producto. De las características presentadas de la matriz BCG, se observa que este modelo de management estratégico permite a las empresas identificar y priorizar productos/servicios que le permita un posicionamiento en el mercado y establecer estrategias que permita generar ventaja competitiva y rentabilidad.

• **Benchmarking**

Como se indicó con anterioridad el Benchmarking es una herramienta que permite a las empresas comparar y medir sus productos, servicios y prácticas respecto a empresas líderes en el mercado. Inclusive (Codling, 1995) indican que esta permite realizar análisis de competencia enfocada en parámetros de desempeño, productos y estrategias.

Para Codling (1995), el benchmarking basa su aplicación en tres tipos o clases, tales como, interno, externo y mejores prácticas. A continuación, se describe cada uno de estos componentes (ver tabla 3).



**Tabla 3.** Formas de Benchmarking.

Interno	Externo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este se refiere a la comparación con procesos, divisiones o sucursales dentro de la compañía, con el fin de establecer fuentes de ahorros o mejoras de sus prácticas.</li> <li>• Este proceso suele obligar a los integrantes de la empresa definir sus procesos y generar comparaciones que pueden conllevar a mejoras.</li> <li>• Este tipo de benchmarking, se considera como semillero para que la empresa comience con este enfoque, debido a que conlleva a diseñar e implementar su metodología de ejecución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Muchas empresas progresan del benchmarking interno al externo.</li> <li>• En este tipo de benchmarking la comparación de procesos o actividades es realizadas con otras empresas de diferentes o la misma industria</li> <li>• Se suelen evaluar procesos y habilidades y actitudes de management que permiten a la empresa operar eficientemente.</li> <li>• Mal gestionado el benchmarking externo puede conllevar a que la empresa tenga ventajas competitivas pierdan peso.</li> </ul>
Mejores Prácticas	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Este tipo de Benchmarking exige a la empresa a buscar el líder indiscutible en el mercado que posea los procesos críticos para el éxito del negocio.</li> <li>• La contribución de las mejores prácticas al desempeño de la organización es determinada por la capacidad de la empresa para definir qué prácticas requiere y como analizar el proceso bajo comparación.</li> <li>• Este tipo de Benchmarking debe realizarse de forma continua en el tiempo buscando siempre el mejoramiento</li> </ul>	

Fuente: elaboración propia

De los tipos de benchmarking presentados (ver tabla 3), se observa que cada uno posee objetivos y alcances definidos. En el caso del benchmarking interno, las empresas buscan mejorar a través de la identificación de mejores procesos dentro de su organización. Por su parte, el Benchmarking externo y mejores prácticas requieren que la empresa busque en otras organizaciones del medio empresarial y establezca puntos comparación y análisis definidos que pueden contribuir a realizar mejoramientos, cambian estructuras empresariales e inclusive redefinir estrategias que permitan aumentar su competitividad. Finalmente, estos dos últimos tipos de benchmarking pueden presentar limitaciones de acceso a otras organizaciones por barreras y confidencialidad de procesos e información.

• **Modelo de 5 Fuerzas de Porter**

Según David (2010), las cinco fuerzas de Porter es un modelo de management estratégico que permite a las empresas realizar análisis y formular sus estrategias. Por su parte, Porter (2008), indica que el estado de competencia de una industria depende de sus cinco fuerzas (ver Tabla 4), las cuales determinan su rentabilidad potencial y viceversa. Adicionalmente, para Porter (2008) esa información se convierte en la base para establecer las acciones estratégicas de la organización buscando aprovechar las oportunidades y evitando sus posibles amenazas. Debido a la importancia de las 5 Fuerzas de Porter se describen de manera general:

**Tabla 4.** Fuerzas de Porter

<b>Rivalidad entre empresas competidoras</b>	Es considera la fuerza competitiva más importante. El éxito de la empresa se basa en que su estrategia genera mayor ventaja competitiva que sus rivales. La rivalidad de empresas tiende a aumentar a medida que se incrementa el número de competidores en un sector. A medida aumenta la rivalidad tiene a disminuirse las utilidades, disminución de precios y demanda
<b>Entrada potencial de nuevos competidores</b>	A medida que un sector tiene barreras de entrada baja, suele aumentarse el número de competidores y por ende, la intensidad de la rivalidad. Entre las barreras de entrada se consideran posicionamiento de marca, canales de distribución eficientes, regulaciones gubernamentales, entre otras. Se hace una labor del estratega identificar las empresas que pueden ingresar al mercado, identificar sus estrategias y contrarrestar para sostener la posición estratégica
<b>Desarrollo potencial de productos sustitutos</b>	Es la competencia de empresas con otros fabricantes que ofrecen productos sustitutos o similares. En ocasiones una estrategia es colocar como tope precios para evitar que los consumidores pasen a los sustitutos. El estratega debe estar vigilante de los planes de penetración de mercado y estrategias de sustitutos para evitar que ingrese a competir por sus clientes.
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	Este factor afecta a la empresa cuando hay pocos proveedores, pocas materias primas sustitutas o el costo de cambio es alto. En ocasiones para controlar los proveedores las empresas realizan integraciones hacia atrás, las cuales tienden a eliminar problemas de entregas a tiempo, calidad, servicio y escasez del producto.
<b>Poder de negociación de los consumidores</b>	Cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran en volúmenes altos crean una fuerza que impacta en la rivalidad en el sector. Aumenta el poder de negociación de los consumidores cuando los productos son estándar y poco diferenciados. El Internet puede considerarse como una fuente para que las consumidores adquieran poder.

Fuente: elaboración propia basada en David (2010)

Rodrigo Andrés Gómez Montoya, Abdul Zuluaga Mazo, José Daniel Hernández Vahos

Se puede indicar que las Fuerzas de Porter, son un modelo que permite a los estrategas realizar análisis que pueden ayudar a determinar las acciones y estrategias que permitan generar ventaja competitiva y subsistencia en el mercado. Por último, se debe considerar que según el sector la intensidad de las fuerzas puede variar, pero comúnmente la rivalidad entre competidores suele ser la de mayor impacto.

- **Estrategia de Reingeniería**

Según Hammer y Champy (1994), el creador de la reingeniería, esta puede ser definida como la revisión fundamental y rediseño radical de los procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, relacionadas con costos, calidad, servicio y rapidez.

La reingeniería da un nuevo aire de eficiencia e inteligencia a los procesos que ya se realizaban antes, quedando como valores agregados la excelencia en el servicio, la rapidez, la calidad, la estandarización de los procesos, entre otros. (González, 2014). Por otra parte, el modelo de reingeniería basa su desarrollo en cuatro principios, tales como, determinar lo fundamental, radical, espectaculares y procesos, los cuales permiten implementar su esencia (Hammer y Champy, 1994). A continuación, se describen las generalidades de cada uno de dichos principios.

- a. El principio fundamental, implica que el personal de la empresa conozca y se cuestione acerca del funcionamiento de su organización buscando eliminar paradigmas de los negocios y establecer una base para la reingeniería que conlleva a la organización a comenzar desde el principio, evaluando y diseñando los procesos con un enfoque de cómo debería ser.
- b. El principio radical conlleva a que la empresa debe ir hasta la raíz de las cosas, lo cual implica que no se deben realizar cambios superficiales en la operación, sino profundos que conllevan a inventar nuevos procedimientos y procesos para llevar a cabo el trabajo.
- c. El espectacular se refiere a que la reingeniería debe conllevar a incrementos gigantescos en el rendimiento, no mejoras pequeñas. Por estos motivos, las empresas deben evaluar la necesidad de la reingeniería y determinar si es necesaria su aplicación, que conduce a eliminar lo actual y rediseñarlo todo.

- d. El cuarto principio es el proceso, el cual es considerado el más importante, y el que conlleva a la transformación de la empresa en funciones y oficios a procesos que permitan generar valor al cliente.

Finalmente, se debe indicar que la reingeniería es una estrategia dentro del management estratégico que conlleva a las empresas a un cambio radical y espectacular en su orientación y operación de sus procesos debido a que exige a comenzar de nuevo buscando los mejores métodos y funciones para empresa.

- **Innovación del management**

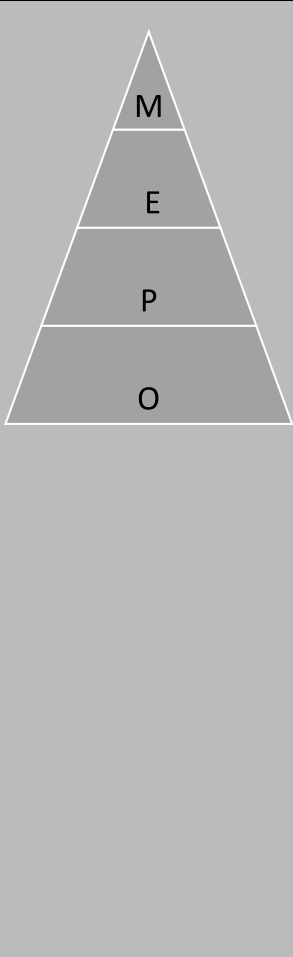
Según Hamel y Breen (2007), la innovación del management está considerada en el nivel más alto de la organización debido a su capacidad para aportar a la creación de valor y sostenimiento de la ventaja competitiva. Además, se debe considerar que este tipo de innovación en ocasiones no genera ventaja competitiva, ni aportes a la organización, por lo cual, no deber ser considerada como una panacea, sino que en ocasiones causa ganancias y otra no.

En cuanto a la aplicación de la innovación del management Hamel y Breen (2007), indican que esta ha sido utilizada por empresas, como Ford y General Motors para desarrollar métodos organizacionales que permitieron el desarrollo adecuado de sus estrategias operativas de líneas de ensamble y la creación de modelos de división organizacionales, respectivamente. Por otra parte, se debe considerar que este tipo innovación requiere que las empresas desarrollen un proceso de mejoramiento y ajuste para evitar su obsolescencia y pérdida del aporte a la generación de ventaja competitiva.

La velocidad y el riesgo de pérdida de control obligan a las organizaciones a la innovación constante y sistemática de su estrategia. El temor a los cambios y la dificultad en la adaptación, genera resistencia al futuro (Toffler, 1995). La innovación del management se encuentra relacionada con otros tipos de innovaciones, tales como la estrategia, producto y las operaciones, lo cual crea una dependencia y coordinación para el éxito de unas y otras, siendo la innovación del management la más relevante debido a que se encuentra en el nivel superior de la organización, donde se genera el valor y la ventaja competitiva.

Debido al rol de estos diferentes tipos de innovaciones se presentan sus características y relación con el Management basado en las definiciones presentadas por Hamel y Breen (2007) (Ver Tabla 5).

**Tabla 5.** Innovación en los diferentes niveles de la organización

<p><b>Innovación en Management(M)</b> Es la innovación que se encuentra en el nivel superior de la organización y puede ser concebida como fuente de creación de valor y ventaja competitiva</p>	
<p><b>Innovación en la estrategia (E)</b> La innovación en este nivel generan modelos de negocios llamativos que permiten la generación de dinero en el posicionamiento en el mercado.  Su limitación es que pueden ser analizados y copiados por la competencia fácilmente, lo que no es tan viable con la innovación a nivel del Management.</p>	
<p><b>Innovación del producto(P)</b> Esta innovación puede permitir a la empresa posicionarse en el mercado rápidamente.  Su ausencia, se relaciona con la falta de utilización de patentes para mantener el posicionamiento de la innovación.  El desarrollo tecnológico ha permitido que algunas empresas desarrollen productos que sobrepasen los líderes del mercado.</p>	
<p><b>Innovación operacional (O)</b> En una época de extrema competencia este tipo de innovación es esencial.  Se requiere su coordinación con la innovación del Management para que contribuya a la generación de ventaja competitiva al largo plazo.  A nivel individual como fuente de ventaja competitiva es complicado su sostenimiento debido a que se basa en Tecnologías, Outsourcing y prácticas de clase mundial que en ocasiones son fácilmente difundidas y copiadas en el medio empresarial.</p>	

Fuente: elaboración propia basada en David (2010)

En la Tabla 5 se identifica que la innovación en el management debe ser considerada como un enfoque estratégico clave para la empresa debido a que permite generar valor y ventaja competitiva de forma sostenida debido a que los modelos que genera, no son tan sencillos de imitar por la competencia porque se encuentran inmersos dentro de la organización. Por otra parte, la innovación en estrategias, productos y operaciones se convierten en factores complementarios y relacionados con el management para alcanzar sus objetivos estratégicos.

- **La era de la información, el conocimiento y la innovación**

Convergente a las posturas de los autores citados, la era de la información a partir de los años 80 comenzó a tomar Sinapsis 7 (7): 108 - 117. 2015. Armenia - Colombia

particular importancia clasificándose como un recurso de gran valor como resultado de la interpretación del por qué, el qué y el cómo, con el objetivo de disminuir la incertidumbre (Schumpeter, 2002). Según Schumpeter, la innovación no solo debe enmarcarse en la creación de nuevos productos y servicios, sino en nuevas formas de organización y nuevas formas de interpretar el mercado a partir de la información.

El desarrollo de la tecnología a partir de la era de la información y comunicación en el siglo XXI ha girado hacia el paradigma del desarrollo tecnológico en el ámbito empresarial, los procesos productivos y la competitividad en relación con la generación de valor y la innovación. Para esto, la Oficina estadística de comunidades Europeas (OECD) plantea que la era de la información y la innovación



Rodrigo Andrés Gómez Montoya, Abdul Zuluaga Mazo, José Daniel Hernández Vahos

se debe tener particular rigor científico para que el management tome su validez y tenga herramientas para la adaptación al entorno (OCDE, 2006).

Finalmente, se puede indicar que los modelos y herramientas de management estratégico descritos tienen fines y características diferenciadores, que buscan apoyarlo desde diferentes perspectivas buscando facilitar las actividades de análisis y formulación de estrategias, con el fin que la empresa alcance una ventaja competitiva y se posicione en su mercado o industria de actuación. Por ejemplo, el BCG, las 5 Fuerzas de Porter, Benchmarking y la innovación estratégica, busca que la empresa cree y sostenga una ventaja competitiva. En tanto, estrategias como la reingeniería propone cambios radicales para que la organización mejore la gestión e implemente prácticas que promuevan la productividad desde la perspectiva gerencial y operativa.

Frente a la innovación, la información y la tecnología en la era del conocimiento, aporta herramientas de planeación que resultan ineludibles para la estrategia, la competitividad y la diferenciación como insumos de la prospectiva empresarial y el management moderno.

## Conclusiones

A partir del desarrollo del artículo, se identificó que el management representa un conjunto de actividades que busca el logro de los objetivos de la organización y sus miembros basado en la alineación, asignación y coordinación de sus recursos humanos físicos y conocimientos, buscando satisfacer las necesidades de sus inversionistas y alcanzar resultados que cumplan con las expectativas de sus clientes.

De la información analizada se observó que el management se encuentra clasificado en dos tipos, tales como el taylorfordista, el cual se basa en la división del trabajo y unidades de producción masiva buscando maximizar la eficiencia, productividad y rentabilidad, y el management sistémico y el concepto de cibernética que busca su funcionamiento en: a) desarrollo de la organización y calidad total, b) management estratégico en la era de la información y c) la gestión ambiental o ecológica, las cuales se basan en la teoría de sistemas y conductual de los años 70. De igual manera, se pone de manifiesto el aporte de Mintzberg y su importancia en el management, particularmente el norteamericano.

Se puede indicar que el management estratégico es el componente del management encargado de analizar, tomar decisiones y emprender acciones basado en desarrollo y control de estrategias

que permitan a la empresa establecer y mantener una ventaja competitiva. En la era de la información y las comunicaciones, esto representa un factor crítico para la organización, ya que la toma de decisiones acertadas y estratégicas cada vez deberán ser más rápidas. Actualmente, se disponen de herramientas de prospectiva tecnológica, vigilancia tecnológica, gestión de conocimiento y análisis cruzados que apuntan a la creación de escenarios futuros de manera que las posiciones competitivas puedan sostenerse en el tiempo.

Se identificó que el Management estratégico está compuesto por un conjunto de herramientas y modelos, tales como, Boston Consulting Group, Reingeniería, Fuerzas de Porter y Benchmarking que buscan facilitar las actividades de análisis y formulación de estrategias, con el fin que la empresa alcance una ventaja competitiva y se posicione en su mercado o industria de actuación. Por otra parte, se debe considerar que la utilización de los diferentes modelos pueden variar según la necesidad de la empresa y situación de estratégica y competitiva, ya que estrategias como la reingeniería proponen cambios totales o empezar de nuevo mientras el BCG, las 5 fuerzas de Porter y benchmarking enfocan a la empresa a establecer su ventaja competitiva y ajustar o modificar sus estructuras actuales. En tanto, la innovación estratégica busca el mejoramiento y ajuste continuo de los modelos organizacionales y elementos del nivel superior de la empresa para buscar una ventaja competitiva.

Desarrollado el artículo, se observaron oportunidades de fortalecer las líneas de investigación y estudios en Management, en especial en el modelo de innovación estratégica aplicado a sectores empresariales de Antioquia, debido a que en esta región por experiencia de los presentes investigadores no suelen utilizar herramientas tradicional del management estratégico, como las fuerzas de Porter y benchmarking, y la prospectiva; lo cual, trae pérdida de oportunidades del sector empresarial de implementar modelos que permitan generar ventaja competitiva y por ende mejorar la rentabilidad.

## Referencias bibliográficas

Alkhafaji, A. (2003). *Strategic management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. Binghamton: The Haworth Press.

Camp, R. (2006). *Benchmarking: The Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance*. United Kingdom: Quality Press.

Codling, S. (1995). *Best practice benchmarking: a management guide*. England: Gower Publishing.



- Daft, R. (2004). *Administración*. México: Cengage Learning.
- Dale, E. (1965). *Management: Theory and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Dale, E. (1969). *Management: Theory and Practice*. Florentino: Rex Printing Company.
- David, F. (2010). *Strategic Management: Concepts*. United States: Prentice Hall.
- Dess, G., Eisner, A., Lumpkin, T. y Mcnamara, G. (2013). *Strategic Management: Creating Competitive*. The United States: McGraw-Hill Higher Education.
- Druker, P. (2007). *The Essential Drucker: selections from the management works of Peter F. Drucker*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Fernández, E. (2005). *Introducción a la Gestión: "Management"*. Valencia: Universitat Politècnica de Valencia.
- Foxall, G. (1984). *Corporate Innovation: Marketing and Strategy*. United Kingdom: Taylor & Francis.
- Hamel, G., & Breen, B. (2007). *The Future of Management*. Boston: Harvard Business Press.
- Hammer, M. y Champy, J. (1994). *Reingeniería: Olvide lo que sabe sobre como debe funcionar una empresa! Casi todo esta errado!* Bogotá: Editorial Norma.
- Joyce, P. & Woods, A. (2001). *Strategic Management: a fresh approach to developing skills, knowledge and creativity*. London: Kogan Page Publishers.
- Limas, S. (2012). *Marketing empresarial: dirección como estrategia competitiva*. Colombia: Ediciones de la U.
- Luna, A. (2014). *Proceso administrativo*. México: Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Martínez, C. (2005). *Teoría avanzada de la organización y la gestión: análisis del desarrollo de competencias en empresas colombianas*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg On Management: Inside Our*. New York: Free press.
- Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs*. San Francisco: Berret Koehler publishers.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*.
- Mintzberg, H. & Waters, J. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal* (6), 257-272.
- Montana, P., & Chamov, B. (2000). *Management*. New York: Barron's Educational.
- OCDE. (2006). *Manual de Oslo* (tercera edición ed.).
- Porter, M. E. (2008). *On Competition, Updated and Expanded Edition*. Boston: Harvard Business School.
- Schumpeter. (2002). *Ciclos económicos*. Universidad de Zaragoza.
- Stern, C., & Deimler, M. (2006). *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives*. United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- Toffler. (1995). *El "Shock" del futuro*. Plaza & Janés.
- Wysocki, R. (2006). *Effective Project Management: traditional, adaptive, extreme*. The United States: John Wiley and Sons.