



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Análisis dinámico de la sostenibilidad en una empresa de investigación de mercados: un estudio de caso.

Verónica Córdoba Mena

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Minas

Departamento de Ciencias de la Computación y de la Decisión

Medellín, Colombia

2025

Análisis dinámico de la sostenibilidad en una empresa de investigación de mercados: un estudio de caso.

Verónica Córdoba Mena

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Ingeniería Analítica

Director:

Ph.D Santiago Arango Aramburo

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Minas

Departamento de Ciencias de la Computación y de la Decisión

Medellín, Colombia

2025

*Madre verbo transitivo
que transitas por mi vida.
Madre que por ti estoy vivo,
por tu sangre que me cuida.*

*Todo lo que a ti me debo,
no lo pago en una vida.
La vida que de ti me bebo,
me rellena cada herida.*

Alexis Valdez

Declaración de obra original

Yo declaro lo siguiente:

He leído el Acuerdo 035 de 2003 del Consejo Académico de la Universidad Nacional. «Reglamento sobre propiedad intelectual» y la Normatividad Nacional relacionada al respeto de los derechos de autor. Esta disertación representa mi trabajo original, excepto donde he reconocido las ideas, las palabras, o materiales de otros autores.

Cuando se han presentado ideas o palabras de otros autores en esta disertación, he realizado su respectivo reconocimiento aplicando correctamente los esquemas de citas y referencias bibliográficas en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor para incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de encuesta o grandes porciones de texto).

Por último, he sometido esta disertación a la herramienta de integridad académica, definida por la universidad.

—
Verónica Córdoba Mena

6 de octubre de 2024

Agradecimientos

A Dios por el milagro que me ha permitido estar aquí hoy. Al doctor Ivan Oquendo López, por su persistencia en mi diagnóstico. Al doctor Alexander Efen Petro Plaza, al equipo de cirujanos que a pesar del tiempo lucharon incansablemente por salvar mi vida. Sin ustedes, el milagro no habría sido posible.

A mi madre Jovita Mena Gonzalez, que revivió los momentos más difíciles de su vida cuando estuve al borde de perder la mía, entregó todo para que pudiera recuperarme y completar lo que había comenzado. A mi padre Erlis Darío Cordoba Lenis, por su apoyo incondicional y amor infinito. A mi familia, que siempre me animó a seguir adelante, son mi mayor motivación. Al profesor Santiago Arango Aramburo por su incansable orientación, apoyo y dedicación a lo largo de este arduo proceso, repleto de desafíos. Sin sus conocimientos expertos y guía no habría sido posible llegar hasta este punto.

A la Facultad de Minas por su inquebrantable compromiso con la excelencia en la enseñanza y la investigación, así como por el constante respaldo que me brindó a lo largo de mi programa de maestría. A la Universidad Nacional de Colombia por brindarme la invaluable oportunidad de continuar mis estudios de posgrado. La excelencia académica, los abundantes recursos y el enriquecedor ambiente de aprendizaje que caracterizan a la institución han sido fundamentales para mi desarrollo profesional y personal. Me considero privilegiada al formar parte de esta comunidad educativa y estoy profundamente agradecida por todas las oportunidades de crecimiento y las experiencias enriquecedoras que me ha permitido vivir.

Mi gratitud a todas aquellas personas que aportaron con su experiencia y esfuerzo al enriquecimiento de mi formación académica, profesional y personal.

Resumen

Análisis dinámico de la sostenibilidad en una empresa de investigación de mercados: un estudio de caso

Este estudio de caso tiene como objetivo analizar de manera dinámica la sostenibilidad de una empresa colombiana de investigación de mercados (EIM) de tamaño mediano, explorando desde una perspectiva teórico-práctica cómo las estrategias emplean las capacidades dinámicas sostenibles para generar ventajas competitivas. Al emplear la metodología de modelado de dinámica de sistemas, se establece el problema, se formula la hipótesis dinámica y se elabora un modelo básico de la estructura operativa para el análisis de la organización. Esto permitió comprender cómo diversas estrategias pueden impulsar el estancamiento o consolidación de la posición competitiva, teniendo en cuenta la capacidad de la organización para responder a las variaciones en las circunstancias del mercado. En última instancia, se concluye que las estrategias dirigidas hacia la sostenibilidad empresarial tienen el potencial de generar ventajas competitivas sostenibles, si las capacidades de monitoreo, adaptación y transformación desarrolladas le permitan a la empresa gestionar de manera adecuada los cambios del mercado.

Palabras clave: Sostenibilidad empresarial, Ventajas competitivas, Capacidades dinámicas, Estrategias organizacionales, Modelado de sistemas dinámicos, Gestión del cambio, PYMEs

Abstract

Dynamic Sustainability Analysis in a Market Research Firm: A Case Study

This case study aims to dynamically analyze the sustainability of a medium-sized Colombian market research company (EIM), exploring from a theoretical and practical perspective how strategies employ sustainable dynamic capabilities to generate competitive advantages. By using the dynamic systems modeling methodology, the problem is established, the dynamic hypothesis is formulated, and a basic model of the operational structure for organizational analysis is developed. This enabled an understanding of how different strategies can drive either stagnation or consolidation of the competitive position, considering the organization's ability to respond to changes in market conditions. Ultimately, it is concluded that strategies aimed at business sustainability have the potential to generate sustainable competitive advantages, if the developed monitoring, adaptation, and transformation capabilities allow the company to adequately manage market changes.

Keywords: Business sustainability, Competitive advantages, Dynamic capabilities, Organizational strategies, Dynamic systems modeling, Change management, SMEs.

Contenido

	Pág.
Introducción	15
1 Marco teórico de la sostenibilidad empresarial y sectorial.....	18
1.1 Fuerzas impulsoras de la competencia.	20
1.1.1 Rivalidad entre competidores actuales.	21
1.1.2 Riesgo de nuevas empresas.....	23
1.1.3 Presión de los productos sustitutos.....	25
1.1.4 Poder de negociación de compradores o clientes.....	25
1.1.5 Poder de negociación de proveedores.....	27
1.2 Estrategias competitivas genéricas	28
1.2.1 Liderazgo en costos globales.....	29
1.2.2 Diferenciación de producto	31
1.2.3 Enfoque en liderazgo en costos o diferenciación	32
1.2.4 Estancamiento en la mitad.....	33
1.3 Capacidades dinámicas sostenibles.....	34
2 Hipótesis dinámica de sostenibilidad empresarial	37
3 Estudio de caso.....	48
3.1 El sector de investigación de mercados en Colombia.....	48
3.1.1 Dinámica Operativa de las empresas de investigación de mercado.....	49
3.1.2 Estructura competitiva sectorial	51
3.2 Dinámica de estrategias en una empresa de investigación de mercados.....	57
3.2.1 Descripción general de la empresa.....	57
3.2.2 Posición competitiva y orientación estratégica.....	60
4 Modelo dinámico de la estructura operativa de la EIM.....	67
5 Conclusiones y recomendaciones.....	77
Referencias.....	79

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1-1 Fuerzas que impulsan la competencia en el sector.....	20
Figura 1-2 Esquema de capacidades dinámicas, modelos de negocio y estrategia. ...	35
Figura 2-1 Dinámica empresarial con estrategias de liderazgo en costos (LC)	40
Figura 2-2 Dinámica empresarial con estrategias de diferenciación de producto (DP)	43
Figura 2-3 Competencia por la inversión entre estrategias genéricas	46
Figura 3-1 Ventas netas del mercado de investigación de mercados 2017-2022.....	61
Figura 4-1 Modelo dinámico del proceso operativo de una EIM.	70

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 3-1 Registro de Empresas por Actividad Económica y CIIU en 2023.....	51
Tabla 3-2 Top 20 Participación de empresas de investigación de mercados en el sector colombiano 2018-2022.	53
Tabla 4-1 Variables, parámetros e indicadores de la dinámica operacional	71
Tabla 4-2 Resultados de simulación del modelo 2021-2023	74

Lista de Símbolos y abreviaturas

Símbolos con letras latinas

Símbolo	Término	Definición
PC_{ht}	Posición competitiva de la empresa h en el periodo	Ec. (2.1)
r_{ht}	Rentabilidad o rendimiento de la empresa h en el tiempo t	
r_{Syt}	Rentabilidad o rendimiento del sector S del producto y en el tiempo t	

Subíndices

Subíndice Término

h	Empresa
t	Tiempo o periodo

Abreviaturas

Abreviatura Término

ACEI	Asociación Colombiana de Empresas de Investigación de Mercados y Opinión Pública
CIIU	Código Industrial Internacional Uniforme
DANE	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
DIAN	Dirección de Impuestos y aduanas Nacionales de Colombia
EIM	Empresas de investigación de mercados
PYMES	Pequeñas y medianas empresas
UAI	Utilidad Antes de Impuestos

Introducción

La empresa emplea estrategias para hacer frente a los retos de la acción colectiva (Romero, 1991), de manera explícita o implícita. Con ellas puede adaptarse a las transformaciones ocasionadas por la dinámica del mercado, los avances tecnológicos, las innovaciones, los fenómenos naturales, la dinámica interna y los impulsos sociales. Estos elementos cambian la producción de bienes o servicios y el valor creado para las partes interesadas.

Las empresas pueden verse como un sistema social complejo, donde la dinámica empresarial presenta ciclos de realimentación que dificultan la comprensión completa del impacto que las estrategias tienen en el logro de los objetivos a largo plazo o en la sostenibilidad. La sostenibilidad es la capacidad de una empresa de desarrollarse rentable con un enfoque de liderazgo y gestión que responda efectivamente a las demandas concurrentes, diversas y conflictivas que provienen del entorno (Kantabutra, 2022, págs. 5-6). Igualmente, es la satisfacción de las demandas de las partes interesadas sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus necesidades (Dyllick & Hockerts, 2002, pág. 131).

De forma que la sostenibilidad no es un objetivo que las empresas puedan alcanzar por sí mismas. La sostenibilidad de la empresa depende del entorno, la situación del sector, el ámbito competitivo al que pertenece, la interacción entre las fuerzas competitivas del mercado y la habilidad para reaccionar a dichas fuerzas. Por lo tanto, las estrategias implementadas por cada empresa ayudan a crear un sistema que puede o no ser sostenible en el futuro, siempre que logre adaptarse a las necesidades cambiantes a lo largo del tiempo (Torres, 2015, págs. 5-8).

En una perspectiva dinámica, la sostenibilidad empresarial puede evaluarse al analizar las estrategias, capacidades dinámicas y ventajas competitivas que la empresa desarrolla

para mejorar o mantener su posición competitiva, pese a los cambios en el entorno (Amui, Jabbour, de Sousa Jabbour, & Kannan, 2017, págs. 308-309). Aunque la investigación de la relación entre capacidades dinámicas sostenibles, sostenibilidad corporativa y ventajas competitivas es algo reciente (Kim, Park, Jeon, & Okudan Kremer, 2022), aún es necesaria la construcción de un marco teórico robusto que logre demostrar como la sostenibilidad ocurre en ambientes dinámicos integrando las relaciones encontradas. Este enfoque facilitaría la identificación de estrategias que favorezcan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En línea con esta necesidad, el objetivo de este trabajo es comprender la dinámica de la sostenibilidad en una empresa de investigación de mercados partiendo del análisis de sus capacidades dinámicas y ventajas competitivas generadas. Para esto se emplea parcialmente el modelado con dinámica de sistemas para la articulación del problema, la construcción de una hipótesis dinámica y la formulación de un modelo básico de la operatividad de la empresa. Por el alcance del trabajo, se plantea un modelo inicial básico que se utiliza para comprender la situación actual de la empresa, evaluando si puede (o no) mejorar o mantener su posición competitiva usando sus estrategias habituales. No obstante, el alcance del trabajo no contempla el desarrollo del modelo hasta la simulación de escenarios. A futuro es necesaria la ejecución de pruebas de consistencia, formulación de estrategias y su evaluación a partir del modelo para que este pueda ser usado como herramienta de simulación para la toma de decisiones corporativas.

En el primer capítulo, resumiendo las teorías de las capacidades dinámicas sostenibles de Teece y de la estrategia corporativa de Porter, se definen los conceptos, variables y comportamientos esenciales para comprender la dinámica de la sostenibilidad empresarial en un ambiente competitivo. En el segundo capítulo se presenta la hipótesis dinámica de la sostenibilidad de la empresa en el sector, basada en la permanencia de una posición competitiva ventajosa, con el desarrollo a largo plazo de las capacidades internas. En el tercer capítulo, se analiza la situación de una EIM colombiana de tamaño mediano y el sector al que pertenece, empleando para el análisis la hipótesis dinámica previamente desarrollada. En este capítulo se describen las estrategias habitualmente implementadas y la posición competitiva en la que se encuentra la empresa, analizando su capacidad de mejorarla o mantenerla en el mediano y largo plazo. En el cuarto capítulo, se presenta el modelo dinámico básico de la estructura operacional de la EIM analizada, considerando

las relaciones de principales variables e indicadores asociados a la evaluación de sus objetivos estratégicos. Este fue construido como herramienta analítica para comprender la naturaleza de las principales estrategias implementadas por la empresa y las variables que actualmente concentran la asignación de recursos en aras del cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.

En estos cuatro capítulos se desarrollan los tres objetivos estratégicos inicialmente propuestos:

- Identificar los principales indicadores de sostenibilidad empresarial, capacidades dinámicas, ventajas competitivas, objetivos, impulsores y variables asociados a los objetivos estratégicos de la empresa.
- Plantear un mapa de interrelaciones causales de las principales capacidades dinámicas, ventajas competitivas y fuerzas impulsoras para la empresa considerando las variables previamente identificadas.
- Plantear un modelo básico de la estructura operativa de la empresa teniendo en cuenta la dinámica de las principales variables identificadas y los indicadores asociados a los objetivos estratégicos.

Finalmente, en el quinto capítulo se presentan las conclusiones y recomendaciones generadas considerando los alcances y limitaciones del trabajo realizado. Los retos que se tuvieron que superar durante el desarrollo de este y las expectativas que se generan alrededor de la reflexión realizada. Así mismo se plantean diferentes cursos de acción para continuar desarrollando el modelo básico diseñado hasta etapas de simulación de diferentes escenarios útiles para la toma de decisiones, y el entendimiento de la dinámica empresarial, trascendiendo el carácter académico del ejercicio.

1 Marco teórico de la sostenibilidad empresarial y sectorial

Como resultado de una extensa revisión bibliográfica, a continuación, se presenta un conjunto de teorías que explican la naturaleza y el comportamiento de las empresas en un ambiente competitivo. El objetivo de este capítulo es construir un marco teórico y conceptual que permita comprender la sostenibilidad empresarial desde una perspectiva dinámica y que sustente el desarrollo de una hipótesis dinámica. En consecuencia, las ideas aquí expresadas reflejan mi comprensión de las teorías mencionadas, haciendo referencia a los autores debidamente citados y añadiendo, cuando es necesario, mis propias consideraciones.

La empresa como un conjunto de partes interesadas interrelacionadas que persiguen un objetivo común. Estas partes están organizadas en procesos que se perfeccionan continuamente a través de la experimentación, utilizando los recursos disponibles para enfrentar las perturbaciones del entorno (Lorenzon, 2020, págs. 226-227).

La teoría neoclásica sostiene que las empresas buscan maximizar sus beneficios. Sin embargo, en un entorno dinámico, esta maximización es solo uno de los posibles objetivos a largo plazo, alcanzado a través de la coincidencia de acciones y estrategias que no siempre resultan de decisiones completamente racionales (Nelson & Winter, 2002, pág. 28). La racionalidad depende de la información y recursos disponibles para cada empresa. Dado que la economía experimenta cambios exógenos continuos, las empresas adoptan un comportamiento evolutivo, persiguiendo objetivos transitorios que guían temporalmente las decisiones de los agentes. Como resultado, en el corto plazo, estas decisiones se basan en criterios diferentes a los planteados por la teoría neoclásica (Friedman, 1966, pág. 32). Si las decisiones son exitosas, permiten obtener una rentabilidad superior a la de los competidores, aunque no necesariamente óptima. Sin embargo, si fracasan, esto

provoca la pérdida de recursos y, eventualmente, la salida del mercado (Nelson & Winter, 2002, pág. 26).

Las empresas con mayor probabilidad de sobrevivir en este proceso de selección son aquellas que generan ganancias y se adaptan, reinvertiendo sus beneficios para mejorar la eficiencia, aun sin tener la certeza de que las inversiones generarán los resultados esperados (Nelson & Winter, 2002, pág. 26). Por otro lado, las empresas ineficientes no logran sobrevivir a largo plazo sin intervención externa, ya que carecen de los recursos necesarios para aumentar sus ganancias o adaptarse a los cambios del entorno. Este proceso experimental lleva a que cada empresa desarrolle una función de producción única, con combinaciones variables de factores y costos, lo que genera diferencias en la rentabilidad entre empresas.

La Teoría de las partes interesadas define la sostenibilidad empresarial como una estrategia que logra satisfacer las necesidades de las partes interesadas directas e indirectas de una empresa (como accionistas, empleados, clientes, grupos de presión, comunidades etc.) sin comprometer su capacidad de satisfacer sus necesidades futuras (Dyllick & Hockerts, 2002). Habitualmente se mide con la evaluación periódica de indicadores de gobernanza y desempeño organizacional que determinan el valor económico, social y ambiental creado por la empresa.

La estrategia es el medio por el cual la empresa logra alcanzar sus objetivos, que generalmente buscan mantener o mejorar la posición competitiva (Castro M., 2010, pág. 249). A nivel corporativo, las estrategias definen la asignación de recursos entre los distintos negocios de la organización y el ámbito en el que competirán: la selección de productos, las actividades en las que participará y su alcance geográfico, teniendo en cuenta las fuerzas externas que impulsan la competencia. A nivel competitivo, la estrategia establece cómo la empresa competirá en cada uno de los productos seleccionados en el nivel corporativo para fortalecer su posición en el mercado. Por último, a nivel funcional, la estrategia se enfoca en el desempeño de las diferentes áreas o departamentos, buscando cómo aprovechar las capacidades intrínsecas que le permitan mejorar su competitividad (Castro M., 2010, págs. 249-251; Hatten & Hatten, 1987)

Aunque la estrategia no siempre es percibida, anunciada o formalizada por los dirigentes, se refleja en las decisiones, estructuras organizativas, sistemas, tecnologías, productos y procesos que buscan alcanzar un objetivo estratégico (Porter, 1982, pág. 9). Las fluctuaciones en las condiciones socioeconómicas afectan de manera diferente a las

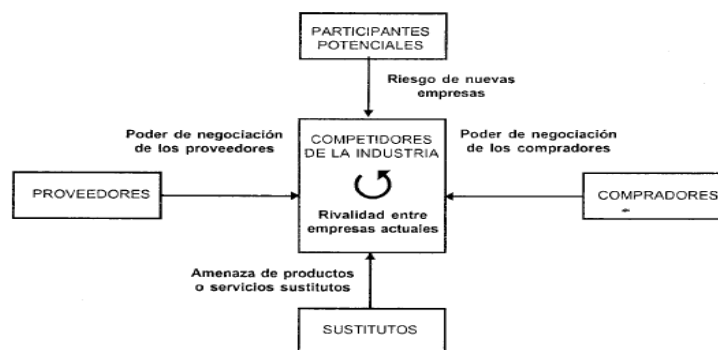
fuerzas que impulsan la competencia en cada sector, lo que obliga a las empresas a adaptar su estrategia a un entorno competitivo en constante cambio. El principal desafío radica en planificar estrategias de crecimiento viables que aumenten la rentabilidad empresarial.

Estas estrategias deben facilitar la adaptación a las perturbaciones del entorno, aprovechar oportunidades de crecimiento y defenderse de las acciones de los competidores, generando ganancias que permitan la expansión y aseguren la supervivencia a largo plazo. Para comprender cómo las estrategias empresariales contribuyen al desarrollo y creación de valor de manera sostenible en un entorno competitivo, se presentan en los siguientes tres apartados las fuerzas que impulsan la competencia, las estrategias competitivas genéricas de Porter y las capacidades dinámicas sostenibles de Teece. Estas teorías y conceptos servirán como base para entender la dinámica de la sostenibilidad empresarial y sectorial en ambientes competitivos.

1.1 Fuerzas impulsoras de la competencia.

Según Porter (1982), existen cinco fuerzas competitivas derivadas de la interacción entre competidores, proveedores, compradores, sustitutos y posibles nuevos participantes en un sector. Estas fuerzas definen la intensidad de la competencia y la frecuencia con la que el sistema enfrenta perturbaciones. Las fuerzas incluyen la rivalidad entre las empresas del mismo sector, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de productos sustitutos, el riesgo de entrada de nuevas empresas y el poder de negociación creciente de los proveedores (véase Figura 1.1). Cada una de estas fuerzas tiene el potencial de reducir o aumentar las ganancias extraordinarias acumuladas en el sector mediante ventajas competitivas.

Figura 1-1 Fuerzas que impulsan la competencia en el sector.



Fuente: (Porter, 1982, pág. 23)

A continuación, resumiré cada una de las fuerzas que impulsan la competencia en la industria, e igualmente los factores estructurales que según Porter intensifican la competencia.

1.1.1 Rivalidad entre competidores actuales.

Cuando uno o más competidores identifican la oportunidad de mejorar su posición competitiva en el sector o enfrentan presiones de otros actores del entorno, recurren a tácticas que influyen en las estrategias de otras empresas, provocando represalias o esfuerzos por neutralizar el impacto de estas estrategias (Porter, 1982). Esta cadena de reacciones, cuando ocurre, intensifica la competencia al punto de reducir el rendimiento de la industria al nivel mínimo de 'competencia perfecta', disminuyendo así la rentabilidad y las ganancias acumuladas por el sector. La intensidad de esta rivalidad depende de varios factores estructurales, entre ellos:

- La existencia de numerosos competidores o de igual fuerza: intensifican la competencia entre rivales que buscan mejorar su participación en el mercado, siempre que dispongan de los recursos suficientes.
- Crecimiento lento del sector: cuando el crecimiento del sector se estanca, las empresas establecidas intensifican la competencia para aumentar su cuota de mercado a expensas de los rivales. Esto puede llevar a una disminución del rendimiento del sector y de las ganancias acumuladas.
- Altos costos fijos o de almacenamiento: las empresas con altos costos fijos, en relación con el valor agregado, dependen de altos niveles de producción para ser rentables, especialmente cuando no es viable almacenar el bien o servicio. Las capacidades ociosas generan altos costos de mantenimiento, lo que puede traducirse en pérdidas. Por ello, es preferible reducir precios para asegurar ventas, aunque implique bajos márgenes de utilidad, lo que en conjunto genera rendimientos bajos para el sector.
- Ausencia de diferenciación o costos de cambio: La diferenciación protege los bienes o servicios de la competencia, generando en los compradores preferencia o lealtad hacia una marca específica, lo que incrementa su rentabilidad. Por el contrario, cuando no existen preferencias claras por parte de los clientes, la competencia entre los competidores se intensifica.

- Aumento significativo de la capacidad instalada: cuando las empresas establecidas prevén un aumento en la rentabilidad o la demanda futura, pueden incrementar su capacidad de producción a niveles que generan desequilibrios permanentes entre la oferta y la demanda, afectando la rentabilidad del sector. Este efecto es más grave en sectores con demanda cíclica, productos no diferenciados, empresas que logran menores costos gracias a economías de escala o experiencia no replicable, mejoras en la eficiencia o la presencia de barreras de salida para las empresas.
- Competidores diversos: Las diferencias en tamaño y objetivos entre las empresas dificultan la interpretación de las intenciones de los competidores. Las necesidades de ingresos y rentabilidad varían entre ellas, con algunas empresas requiriendo niveles más bajos que otras. Como resultado, las estrategias adoptadas pueden entrar en conflicto, reduciendo los rendimientos del sector a niveles mínimos
- Importantes intereses estratégicos: Cuando las empresas líderes están dispuestas a sacrificar su rentabilidad en favor de otros intereses, la competencia en el sector se vuelve inestable, afectando el rendimiento de las empresas más pequeñas y poniendo en riesgo su permanencia en el mercado. Esto es particularmente crítico cuando las estrategias de las grandes empresas contemplan generar pérdidas o bajos rendimientos durante largos periodos de tiempo.
- Barreras contra la salida: En un entorno competitivo ideal, las empresas se retirarían del sector si presentan rendimientos bajos o pérdidas prolongadas, agotando sus recursos acumulados. Sin embargo, en algunos casos, las empresas están obligadas a seguir operando debido a activos poco líquidos, altos costos de liquidación de contratos, relaciones estratégicas de imagen, acceso al mercado financiero, instalaciones compartidas con unidades de negocio rentables, vínculos con legados familiares, o el desaliento gubernamental debido al impacto en indicadores macroeconómicos como el empleo, la estabilidad o el bienestar social. La permanencia de empresas que no pueden salir del sector conduce a una capacidad ociosa o ineficiente, lo que provoca un aumento desproporcionado en la capacidad instalada y/o la adopción de estrategias desesperadas, reduciendo así la rentabilidad de toda la industria.

Aun cuando estos factores estructurales pueden cambiar a medida que madura la industria o se introducen innovaciones tecnológicas, Porter aclara que una empresa competidora puede cambiar su situación a través de la estrategia, aumentando la diferenciación de sus productos o centrando sus esfuerzos en un área del mercado específica con costos más bajos, evitando parcialmente la competencia. Por consiguiente, se asume que una vez generadas estrategias exitosas, la rentabilidad de un sector podrá mantenerse alta y acumular ganancias, siempre que las barreras de entrada impidan el ingreso de nuevas empresas o de otros sectores, y que las empresas con malos resultados tengan incentivos para abandonar el sector.

1.1.2 Riesgo de nuevas empresas.

Continuando con las teorías de Porter, las estrategias de llegada de nuevas empresas al sector pueden aportar mayor capacidad de producción, aumentar la oferta de productos a los consumidores y la demanda de materias primas a los proveedores aumentando los costos de producción, arriesgando la participación del mercado y/o los precios de las empresas inicialmente establecidas.

Mientras más fuertes sean las barreras del sector a la de entrada de empresas, mayor será el rendimiento promedio de las empresas existentes y mayor será la inversión que deben hacer las empresas potenciales para unirse. Las principales barreras enunciadas son:

- Las economías de escala: menor costo unitario por volumen absoluto de productos o servicios que comparten costos conjuntos. Cuando las compañías existentes aprovechan las economías a escala obligan a las empresas entrantes a competir con desventaja en costos o incurriendo en altos niveles de inversión inicial.
- La diferenciación de productos: hace referencia a la lealtad de los clientes a una marca obtenida por publicidad, servicio al cliente, diferencia en producto u orden de llegada al mercado.
- Necesidades de capital inicial: Las empresas establecidas tienen la ventaja de haber crecido con el sector realizando inversiones progresivas, las empresas potenciales se enfrentan a una alta inversión inicial para competir.
- Costos cambiantes: el comprador debe pagar una prima adicional si desea cambiar el producto de una empresa competidora a otra, ya que debe incurrir en costos de entrenamiento de personal, rediseño de producto, evaluar posibles alternativas,

renunciar a relaciones previas entre otros costos que genere el cambio. El nuevo competidor deberá ofrecer una mejora importante en costos o desempeño ya que debe hacer que el comprador los prefiera sobre el competidor establecido.

- Acceso a canales de distribución: El nuevo competidor debe hacerse un espacio en los canales de distribución que de entrada están saturados o contratados exclusivamente por los competidores establecidos, lo que implica que el nuevo competidor acepte condiciones de distribución desfavorables o que deba crear sus propios canales de distribución iniciando con una posición de costos desventajosa o una mayor inversión de capital.
- Desventajas de costos independientes a las economías de escala: Sin importar el tamaño de los participantes potenciales, las empresas establecidas por mayor cantidad de tiempo tienen ventajas como la propiedad exclusiva de patentes o secretos de producción, acuerdos de acceso preferencial a materias primas, ubicación geográfica favorable, subsidios gubernamentales y experiencia que ayudan a disminuir los costos operativos a un nivel que difícilmente pueden alcanzar las empresas potenciales, salvo que incurran en fuertes pérdidas iniciales para intentar lograr una paridad de costos y unos niveles de rendimiento comparables a las empresas establecidas.
- Política gubernamental: El gobierno puede limitar, prohibir o incentivar el acceso de empresas potenciales a un sector, implementando controles a la producción o restringiendo el acceso a las materias primas.

Porter señala que en sectores donde las barreras de entrada son débiles por naturaleza, las empresas establecidas pueden generar un conjunto de represalias en contra de las empresas potenciales para disuadir su entrada aun cuando existan rendimientos superiores. De igual forma, la experiencia puede convertirse en una barrera de entrada cuando las empresas nuevas y los competidores no pueden copiar los métodos, adquirir la tecnología asociada o reclutar a los empleados que la poseen.

Las barreras a la entrada cambian a medida que se implementan las estrategias empresariales o se presentan circunstancias que alteran el equilibrio de fuerzas sectoriales por motivos totalmente ajenos a las empresas. En este último caso, las empresas requieren suficientes recursos acumulados o habilidades que les permitan franquear los cambios, aprovechar las oportunidades y/o mitigar los riesgos a un menor costo que la mayoría.

1.1.3 Presión de los productos sustitutos

Porter señala que todas las compañías de un sector compiten con productos sustitutos, aquellos bienes de otros sectores que pueden realizar la misma función que el producto en competencia. Estos tienen la capacidad de limitar los precios y disminuir la rentabilidad potencial, ya que el comprador tiene la opción de reemplazar el producto del sector cuando la calidad empeora, el precio aumenta de manera significativa, la relación precio/desempeño del sustituto es mayor o tiene una mayor disponibilidad.

Cuando los sustitutos son generados por sectores que obtienen altas utilidades, las empresas del sector establecido deben propiciar estrategias conjuntas que permitan atacar el producto sustituto o volverlo parte de la estrategia como un factor esencial que complemente la función del producto del sector en lugar de desplazarlo.

1.1.4 Poder de negociación de compradores o clientes

Los compradores cuando tienen poder de negociación pueden enfrentar a los competidores del sector entre sí, intensificando la competencia por precios, calidad o cantidad de servicios, aumentando los costos, reduciendo los precios o disminuyendo la rentabilidad del sector (Porter, 1982). Estos pueden ser clientes industriales, comerciales o consumidores finales, cuyo poder de negociación según Porter está determinado por:

- La concentración en grupos o compras en grandes volúmenes en relación con las ventas: Mientras más representativa sea la compra de un cliente para el sector mayor será su poder de negociación. Especialmente si el sector se caracteriza por elevados costos fijos y desea aprovechar al máximo la capacidad instalada.
- Los productos que compran son parte significativa de las adquisiciones que realiza: Los compradores son más sensibles a los precios cuando del producto representa gran parte de sus costos de producción o la industria a la que pertenecen está caracterizada por altos costos fijos. Cuando la representación es menor, la sensibilidad a los precios es mucho menor.
- Los productos que adquiere están estandarizados: Los compradores pueden enfrentar las empresas competidoras teniendo la certeza de que siempre encontrarán proveedores en el sector, ya que los productos son perfectamente intercambiables.

- Pocos costos de cambio: Cuando el costo de cambiar de proveedores es alto, el poder de negociación de los compradores disminuye, ya que estos quedan vinculados a las empresas originales. En cambio, si el costo de cambio es bajo, el poder de negociación de los compradores aumenta.
- Bajas utilidades: Cuando los compradores tienen bajas utilidades tienen incentivos para disminuir los costos de compra, presionando a los vendedores a conceder mejores condiciones de precio. Esta condición pone en riesgo las capacidades financieras de los proveedores a largo plazo.
- Amenaza de integración hacia atrás: Los compradores pueden amenazar a sus proveedores con integrarse en el sector produciendo sus propios insumos, lo que aumenta su poder de negociación de ser factible. De la misma forma, los competidores pueden amenazar con invertir en la industria del comprador para neutralizar parcialmente su poder.
- El producto del sector, como insumo, no determina la calidad de los productos de los compradores: Cuando el producto de sector determina la calidad o el factor diferencial del producto del comprador, este será menos sensible a los cambios de precio y tendrá menos poder de negociación ya que debe mantener su posición en la industria a la que pertenece. Cuando no lo hace, el comprador tiene mayor poder de negociación en tanto puede sustituir el producto de una empresa por el de otra.
- Tienen toda la información del mercado: Cuando el comprador conoce la demanda, los precios y costos de proveedores tiene una mayor ventaja de negociación, asegurándose de obtener los precios más bajos de la industria siempre que sea posible. Cuando no lo hace, su poder de negociación disminuye significativamente, ya que depende de la información que revele el vendedor.

El poder de los compradores crecerá o disminuirá con el paso del tiempo o a causa de las decisiones estratégicas de las empresas, especialmente si logra generar costos cambiantes o aumentar su nivel de diferenciación. Porter indica que al escoger sus compradores objetivo, la empresa puede mejorar su posición estratégica, usando los compradores de mayor poder para copar sus capacidades de producción y los de menor poder para mejorar su rendimiento promedio en la industria.

1.1.5 Poder de negociación de proveedores

Según Porter, los proveedores pueden reducir significativamente la rentabilidad del sector al aumentar los precios o disminuir la calidad de los bienes o servicios que ofrecen, especialmente cuando los compradores no pueden trasladar estos incrementos a sus precios de venta. Este grupo incluye también a la mano de obra, especialmente la cualificada, que puede afectar las utilidades del sector si los trabajadores están bien organizados o si la oferta de mano de obra es limitada. El poder de los proveedores depende de las siguientes condiciones:

- Pocos proveedores o mayor concentración en su sector: Los proveedores pueden influir en los precios, calidad o en los términos de negociación cuando le ofrecen sus productos a un sector con una mayor cantidad de empresas que compiten por ellos.
- El sector no es un cliente importante para los proveedores: Cuando los proveedores venden a diversos sectores, al sector que represente la mayor parte de las ventas querrán protegerlo ofreciendo mejores precios o ayudando a la investigación y el desarrollo de mejores productos. En caso contrario los proveedores emplearán su poder para obtener mejores ganancias a costa de la rentabilidad del sector comprador.
- Posee un insumo clave para el negocio del comprador: Mientras más importante sea el insumo del proveedor para la calidad o la producción del comprador mayor será su poder de negociación. Lo mismo sucede cuando el insumo es parte representativa del costo, presenta costos fijos de almacenamiento o no se puede almacenar.
- En el sector comprador hay productos diferenciados o con costos cambiantes: los compradores no pueden hacer competir a los proveedores entre sí cuando ofrecen productos altamente diferenciados o cuando emplean los mismos insumos para producir diferentes líneas de productos, aumentando el poder de negociación de cada proveedor.

Al igual que los anteriores, las condiciones de los proveedores están sujetas al cambio de las condiciones económicas, así como al control de la empresa pueda tener sobre ellas. Pueden recurrir a estrategias que aumenten su poder relativo tal como los competidores, proveedores, sustitutos y compradores.

Hasta este punto, hemos resumido las condiciones estructurales de las relaciones entre los agentes de mercado que, según Porter, influyen en la intensidad de la competencia.

De esta teoría se concluye que, dependiendo del rol que asuma una empresa en la industria (proveedor, comprador, sustituto, competidor o participante potencial), debe comprender su posición y cómo debe enfrentar a los demás agentes para aprovechar las oportunidades del mercado. En este sentido, la estrategia corporativa debe centrarse en el rol que permita obtener la mayor ventaja, posicionando a la empresa en una posición competitiva defendible y sostenible, y llevando a cabo acciones específicas que maximicen el rendimiento de la inversión. Una estrategia puede ser más eficiente que otras en circunstancias específicas; por lo tanto, las empresas pueden clasificarse según el tipo de estrategias y ventajas competitivas que persiguen. Sin embargo, ¿cómo elegir la mejor estrategia o conjunto de estrategias en un contexto dado? Existen diversas clasificaciones de estrategias basadas en los medios seleccionados y los objetivos propuestos.

1.2 Estrategias competitivas genéricas

En modelos de negocio con estructuras competitivas las empresas se ocupan de capturar un mayor valor de mercado, generando ventajas competitivas que le permitan obtener una mayor rentabilidad que sus competidores. Las tipologías de estrategias genéricas bajo estructuras competitivas clasifican a las empresas según las estrategias que implementan, facilitando la definición de estrategias coherentes y alcanzables, considerando las circunstancias, recursos, características y capacidades de cada empresa.

La tipología de Miles y Snow clasifica las empresas por la capacidad de adaptación al entorno, orientación y objetivo estratégico, pudiendo ser prospectivas, defensivas, analizadoras o reactivas (Miles, Snow, Meyer, & Coleman, 1978). Porter se centra en el tipo de ventaja competitiva y el alcance del mercado que tienen como objetivo las estrategias empresariales, (Porter, 1982, pág. 51). Miller considera la utilización de las dimensiones básicas innovación, diferenciación de marketing, amplitud y control de costes complementando las perspectivas de Porter, Miles y compañía (Castro M., 2010, págs. 263-265). Mintzberg distingue las estrategias de Porter ampliando las categorías, así en los productos que compiten puede haber indiferenciación o diferenciación en imagen, calidad, diseño, precio o soporte (Mintzberg, 1988, págs. 75-77). Finalmente, Kotler distingue entre las empresas dependiendo de su posición relativa en el mercado y su actitud frente a los competidores existiendo empresas líderes, retadoras, seguidoras o especialistas. (Kotler & Keller a, 2012, págs. 299-309).

Ante las diversas tipologías de estrategias, detallaremos la perspectiva de Porter, centrada en las ventajas competitivas derivadas del liderazgo en costos globales y la diferenciación. Estas estrategias pueden aplicarse tanto a nivel de todo el mercado como en segmentos específicos, permitiendo una clasificación adecuada de las mismas. Además, están enfocadas en el desarrollo de ventajas competitivas, lo cual es clave para alcanzar los objetivos propuestos en este trabajo.

1.2.1 Liderazgo en costos globales

El liderazgo en costos globales es una posición competitiva en la que los costos de producción u operación de una empresa son bajos en comparación al costo de sus competidores, ello es una ventaja competitiva en tanto la empresa, con un precio promedio, podrá obtener mejores rendimientos por unidad de producto vendida y resistir con menores pérdidas de utilidad a la caída en los precios impulsada por la rivalidad entre competidores, la presión de compradores o la aparición de productos sustitutos. En consecuencia, las estrategias que se identifican con esta posición de mercado son aquellas cuyas políticas funcionales apuntan a la reducción vigorosa de costos, el control de costos variables y fijos, el aprovechamiento de economías de escala, la estandarización de producto y la minimización de la inversión en investigación, desarrollo, publicidad entre otros diferenciadores de producto o marca. (Porter, 1982, págs. 52-53).

Aunque las estrategias propuestas tienen como objetivo la reducción de costos, es crucial que el nivel de precio, calidad, servicio y distribución se mantenga al estándar de la competencia. Esto implica que estos aspectos deben ser equiparables o similares a los productos ofrecidos por la competencia para que puedan ser comparados de manera significativa.

Es importante distinguir entre liderazgo en costos y liderazgo en precios, aunque Porter no incluya esta distinción en su teoría. Una empresa puede ofrecer el precio más bajo en el mercado sin que necesariamente sus costos sean los más bajos ni que domine en ventas dentro del sector. Una empresa podría optar por estrategias de liderazgo en precios para captar una mayor cuota de mercado sin reducir sus costos operativos, o incluso manteniendo costos por encima del promedio y aceptando menores márgenes de ganancia. Sin embargo, es fundamental considerar que el tamaño del mercado, la capacidad de la empresa y los recursos disponibles para mantener esta estrategia son

limitados. Por lo tanto, mantener un liderazgo en precios a largo plazo sin reducir los costos operativos resulta desafiante.

Por ley de demanda, las estrategias de liderazgo en precios son fácilmente identificables para cualquiera de las fuerzas de mercado con acceso a la información de precios, lo que puede generar una serie de respuestas a corto plazo que intensifican la competencia del sector y pueden reducir los rendimientos al mínimo de competencia. En contraste las estrategias de liderazgo en costo pueden llevarse a cabo discretamente manteniendo la ventaja competitiva por largos periodos de tiempo, protegiendo el margen de cambios repentinos en las condiciones del mercado (Porter, 1982, págs. 52-53). Desde esta perspectiva, lo ideal es alcanzar el liderazgo en costos previo a la implementación de estrategias de liderazgo en precio, si los recursos disponibles no son suficientes para mantener la reducción de precios el tiempo suficiente, las pérdidas en utilidad pueden superar las ganancias obtenidas por el aumento en la cuota de mercado, haciendo que la empresa sea vulnerable a las estrategias de los competidores sobrevivientes y tenga presiones para aumentar nuevamente los precios a un nivel que le impida conservar la cuota de mercado adquirida. Pero en definitiva el liderazgo en costos no es igual al liderazgo en precios.

Alcanzar una posición de liderazgo en costos protege a la empresa de los aumentos en el poder de negociación de consumidores, proveedores, sustitutos y posibles competidores. Para lograrlo, la empresa debe contar con una cuota de mercado significativa, acceso preferencial a materias primas o mano de obra, y un compromiso continuo de todos sus miembros para mantener costos de producción mínimos. Además, se requiere la implementación de procesos eficientes y la inversión anticipada en nuevas tecnologías. Esta estrategia generalmente exige una inversión continua de capital, acceso a recursos financieros, una supervisión meticulosa de la mano de obra, la fabricación de productos o servicios estandarizables, sistemas de distribución y publicidad de bajo costo, así como informes detallados y frecuentes. También es crucial contar con responsabilidades bien estructuradas e incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos (Ibid.).

1.2.2 Diferenciación de producto

Consiste en la diferenciación del bien o servicio que ofrece la empresa hasta el punto en que el comprador lo percibe como único en alguno de los atributos que lo definen (Castro M., 2010, págs. 260-261) (Porter, 1982, págs. 54-55). Con esta estrategia la empresa intenta ganar poder de mercado, consiguiendo que el mercado acepte un producto mejor que el de la competencia, con mayor demanda a un precio mayor o igual que el competitivo. Los atributos que diferenciación se puede presentar en múltiples dimensiones (Kotler & Keller b, 2012, págs. 289-291), entre ellos el diseño, la marca, la imagen publicitaria, la calidad, el servicio, la tecnología, la fidelidad de los clientes y los medios de distribución. A través de ellas la empresa puede lograr una posición defendible al disminuir la sensibilidad de los compradores a los precios.

De acuerdo con Porter, las estrategias de diferenciación requieren una inversión adicional que la empresa puede gestionar manteniendo precios de venta comparables a los de la competencia. Esto permite atraer una mayor demanda del producto aprovechando las economías de escala. Alternativamente, la empresa puede trasladar esta inversión adicional a los compradores mediante el establecimiento de un precio de venta superior al de la competencia, fundamentado en la percepción de exclusividad del producto. La rentabilidad aumentará en la medida en que el precio que los clientes estén dispuestos a pagar sea suficientemente alto, siempre y cuando el incremento en los costos o la inversión sea proporcionalmente menor que el aumento en la utilidad por unidad vendida.

Sin embargo, en mi opinión es importante considerar que a medida que el precio aumenta, el segmento de mercado capaz de adquirir el producto se reduce, y los costos o la inversión necesarios para su producción también aumentan. Esto limita la cantidad que se puede producir en comparación con la competencia que opera a niveles de costo similares. Por lo tanto, como indica Porter, esta estrategia de diferenciación puede contradecir el enfoque de liderazgo en costos globales. En mi opinión, cabe aclarar que del tipo de bien o servicio, la diferenciación puede aumentar las ventas dentro de un sector específico y mejorar la participación de mercado, dado que un incremento en el precio no necesariamente conlleva una reducción en las cantidades vendidas (aunque si en el costo de producirlas), es el caso de los bienes tipo Giffen o Veblen, cuya demanda permanece o aumenta ante incrementos en el precio de venta.

Según Porter, la diferenciación del producto protege a la empresa de un aumento en el poder de negociación de los consumidores, ya que están dispuestos a pagar más por un producto único; de posibles aumentos en los costos de los proveedores, los cuales pueden ser absorbidos mediante un precio más elevado o compensados por una mayor rentabilidad; actúa como una defensa contra la entrada de productos sustitutos, ya que el producto diferenciado es incomparable con alternativas similares; dificulta la entrada de nuevos competidores al aumentar la inversión necesaria para atraer la demanda del sector y, finalmente, impide la intensificación de la competencia, ya que el producto diferenciado supera o no es comparable con los productos de los rivales.

La implementación de este tipo de estrategias requiere capacidades de marketing sólidas, estilo creativo, capacidades básicas de investigación de mercados, reputación en calidad o tecnología, tradición en el sector o acumulación de experiencia, cooperación de diferentes canales, coordinación entre las áreas de desarrollo de producto y marketing, capacidades para atraer y mantener mano de obra cualificada.

1.2.3 Enfoque en liderazgo en costos o diferenciación

El enfoque se centra en la implementación de estrategias de diferenciación o liderazgo en costos en un nicho de mercado específico en lugar de en toda la industria. Esto implica ofrecer un servicio excepcional o un producto especialmente diseñado para satisfacer las necesidades de un segmento, grupo de compradores, mercado geográfico o línea de productos seleccionado. Como resultado, la empresa puede no lograr posicionarse con costos bajos o una diferenciación en el sector en general, pero sí puede cumplir con uno o ambos objetivos en el nicho de mercado elegido, lo que le permite obtener rendimientos superiores al promedio de la industria. (Porter, 1982, págs. 55-56)

De acuerdo con el autor, esta estrategia fundamentalmente concentra las operaciones de la empresa en un segmento de mercado donde la competencia es más débil y donde la empresa puede defenderse o es menos vulnerable ante las fuerzas competitivas. Aunque esto puede llevar a un mayor rendimiento, el volumen de ventas está limitado por la capacidad del segmento elegido, lo que obliga a la empresa a elegir entre obtener mejores rendimientos o aumentar el volumen de ventas. La empresa necesitará contar con las capacidades de liderazgo en costos, diferenciación o una combinación de ambas,

dependiendo de las necesidades específicas del nicho de mercado para poder llevar a cabo con éxito esta estrategia.

Considerando lo anterior, las empresas pueden definir objetivos primarios que persigan diferentes ventajas a la vez, en aras de superar a los rivales de su industria. No obstante, el éxito y eficacia de las políticas funcionales encaminadas al logro a los objetivos primarios solo será posible con el compromiso y enfoque de toda la organización, de forma que mientras más ventajas se persigan mayor será el grado de dispersión de los recursos y de los resultados generados. El éxito de las estrategias puede disminuir o estancarse al perseguir objetivos múltiples.

1.2.4 Estancamiento en la mitad

Porter señala que el estancamiento empresarial se manifiesta cuando la dirección de las estrategias no es clara, lo que resulta en una posición estratégica deficiente. Esto se refleja en una participación de mercado insignificante, falta de inversión de capital, preferencia por bajos costos, falta de diferenciación del producto o falta de un enfoque que proporcione ventajas competitivas en un segmento limitado. Se identifica cuando la rentabilidad es baja: la empresa pierde clientes que buscan precios más bajos o mayores ganancias, y cede ante sus demandas para no perderlos. Además, pierde oportunidades de negocios con márgenes de ganancia elevados al enfrentarse a competidores que se centran en ese tipo de clientes o que ofrecen productos altamente diferenciados. La estructura interna y las motivaciones son contradictorias, con una amplia gama de productos que impide una especialización clara y una falta de orientación tecnológica definida. (Porter, 1982, págs. 58-61)

Por lo anterior se deduce que el intercambio continuo entre las estrategias conduce a contradicciones que profundizan el estancamiento. Porter señala que para superarlo la empresa debe comprometerse siguiendo un único tipo de estrategia, teniendo en cuenta sus capacidades y limitaciones, así como los recursos disponibles, fortalezas, estructuras organizativas y el estilo gerencial adecuado para implementarla. Además, se debe considerar la estructura competitiva del sector en el que opera la empresa.

No obstante, ¿Qué se debe hacer cuando un conjunto de estrategias falla después de haber sido implementado exitosamente durante un tiempo considerable? En una situación de estancamiento, las ganancias generadas por la empresa no son suficientes para

defender su posición competitiva en el mercado mediante el desarrollo de sus estrategias habituales. Por lo tanto, debe recurrir a los recursos disponibles (ganancias acumuladas, inversión externa, experiencia) para innovar y ajustar sus estrategias.

Porter señala que las estrategias deben ser reevaluadas y que la empresa debe adaptarse a las nuevas condiciones del mercado. Esto puede implicar la exploración de estrategias alternativas para evitar el estancamiento. La probabilidad de éxito en la adaptación de las estrategias depende en gran medida de los recursos que la empresa tenga disponibles para ajustar sus enfoques a las condiciones cambiantes del entorno competitivo.

A continuación, de acuerdo con Teece (1997), se presentan las capacidades dinámicas que debe tener una empresa para dinamizar su estrategia y así generar o mantener ventajas competitivas a lo largo del tiempo, a pesar de los cambios en el entorno.

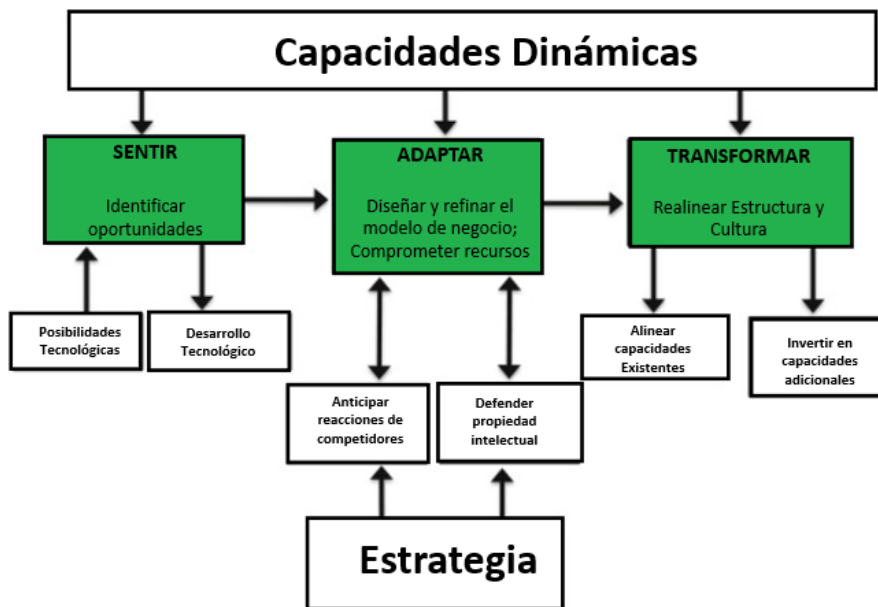
1.3 Capacidades dinámicas sostenibles

Porter señala que el entorno competitivo del sector y las expectativas sociales actúan como limitantes para las estrategias empresariales, representando tanto oportunidades como riesgos que la empresa debe abordar. Además, influyen en el comportamiento del sector y del entorno en general. También son limitantes las capacidades internas de la empresa, que abarcan sus fortalezas y debilidades en comparación con sus competidores (Porter, 1982, p. 13). Cada organización posee un conjunto heterogéneo de recursos, activos, habilidades, tecnología y valores empresariales que los directivos, empleados y ejecutivos consideran al tomar decisiones. Es posible identificar aquellos recursos que, con una gestión adecuada, pueden convertirse en ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo. La Teoría de las Capacidades Dinámicas, desarrollada por Teece, se centra en el estudio, análisis y comprensión de las circunstancias mediante las cuales las empresas obtienen y mantienen ventajas competitivas sostenibles en entornos competitivos y de rápidos cambios (Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Sánchez, Paparella, & Rotundo, 2022). Según Teece (2007), el diseño y funcionamiento de los modelos de negocio dependen de las capacidades dinámicas de la empresa, que se dividen en tres niveles. El nivel básico incluye las capacidades operativas y rutinarias, como la gestión y gobernanza diaria. El nivel intermedio abarca los microfundamentos, que son decisiones y acciones que permiten ajustar, recombinar o desarrollar nuevas capacidades ordinarias según sea necesario. Finalmente, las capacidades dinámicas superiores guían los microfundamentos

y determinan el desarrollo futuro de la organización en función de las oportunidades y desafíos percibidos (Teece, 2018, pp. 43-44).

La fuerza de las capacidades determina la velocidad y el costo asociado de alinear los recursos de la empresa. La elaboración, refinamiento, implementación y transformación de los modelos de negocio son resultados de las capacidades dinámicas de orden superior que interactúan entre sí, tal como se muestra en la Figura 1-2.

Figura 1-2 Esquema de capacidades dinámicas, modelos de negocio y estrategia.



Fuente: Elaboración propia a partir de (Teece D. J., 2018, pág. 44)

Las capacidades dinámicas sostenibles se integran con la estrategia para crear, adaptar y transformar el modelo de negocio, permitiendo a la empresa gestionar eficazmente los cambios en el entorno. La eficiencia de los modelos de negocio varía según cómo se desarrollen o recombinen las capacidades operativas ordinarias, afectando el flujo de costos, ingresos y ganancias. Una estrategia basada en capacidades dinámicas puede influir en el impacto de diferentes variables del modelo de negocio sobre el flujo de costos e ingresos, o modificar la estructura del modelo según su intensidad.

Las capacidades dinámicas sostenibles se basan en la comprensión de la sostenibilidad empresarial como un proceso dinámico. Este enfoque permite crear ventajas competitivas mediante la explotación de oportunidades generadas por choques externos y una gestión adecuada de las capacidades internas para satisfacer las necesidades de las partes

interesadas. Esto se realiza en respuesta a las demandas del entorno sin comprometer la capacidad de la empresa para su desarrollo futuro. Así, las capacidades dinámicas sostenibles constituyen la base para desarrollar estrategias competitivas que generen y mantengan ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, fundamentales para la sostenibilidad empresarial.

Resumiendo, este marco teórico señala que tanto las estrategias como las capacidades dinámicas se integran en la dinámica empresarial para generar ventajas competitivas. Las estrategias se ajustan al entorno a través de capacidades dinámicas sostenibles, permitiendo aprovechar las oportunidades proporcionadas por diversas fuerzas competitivas para mantener y perfeccionar dichas ventajas. Este ciclo favorece la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

2 Hipótesis dinámica de sostenibilidad empresarial

En el capítulo anterior analizamos estrategias empresariales en entornos competitivos. En este capítulo se modela una hipótesis dinámica de las estrategias propuestas en función de variables clave para medir el desempeño organizacional. Este capítulo contribuye al análisis de la sostenibilidad empresarial como un concepto dinámico, representando las estrategias anteriormente expuestas con diagramas causales, donde se interrelacionan las variables clave de desempeño organizacional. El enfoque dinámico complementa el análisis presentando una hipótesis sobre los patrones complejos de comportamiento empresarial propios de las estrategias. Patrones que no pueden ser explicados únicamente con un sistema de ecuaciones, ya que estos surgen de la interacción continua de las empresas con el entorno a lo largo del tiempo.

En el ámbito empresarial, la inversión destinada a la implementación de estrategias competitivas tiene un impacto directo en la estructura de costos de una organización. Dicha estructura es dinámica, varía en función de la estrategia adoptada y de las capacidades dinámicas que la empresa desarrolla a medida que acumula experiencia y ganancias. Esto es especialmente cierto si asumimos que el objetivo corto plazo de la empresa es maximizar el beneficio o la rentabilidad del periodo, alcanzando una meta propuesta a corto plazo. La empresa desconoce la cantidad total de recursos necesarios para cumplir la meta propuesta siguiendo la estrategia de manera eficiente, dado que esta cantidad depende de las circunstancias del mercado. Estas estrategias pueden tener un enfoque económico, social o ambiental, al asumir que toda estrategia tiene impacto en las ventas o en el costo total de la empresa.

Como el análisis se realiza en un entorno competitivo, supongamos que el sector o industria está compuesto por un conjunto de empresas que producen bienes similares utilizando su propia función de producción, compitiendo por las ventas y los recursos disponibles del sector (factores, capital, capacidades, colaboradores, contactos, proveedores, oportunidades de venta, reputación, etc.). La disponibilidad de estos recursos para la operación e implementación de estrategias competitivas está restringida por la demanda de recursos de las demás empresas, ya que estos son limitados en cada periodo. La empresa solo puede acceder a una mayor cantidad de recursos cuando otras empresas del sector reducen su uso, salen del mercado por el fracaso de sus estrategias en la generación de beneficios o aparecen nuevas fuentes de recursos, incluida la inversión. Bajo estos supuestos, las empresas del sector en el tiempo t son aquellas sobrevivientes a la competencia del periodo $t-1$. Sobreviven las empresas que generan ganancias, pueden tolerar las pérdidas del periodo con las ganancias acumuladas previamente o, pese al resultado desfavorable, atraen inversión de sectores externos. En cualquier caso, la supervivencia entre periodos dependerá de los recursos disponibles en un momento dado. El aumento en las ventas sectoriales puede originarse por la estrategia de cualquiera de los agentes del mercado, especialmente de las empresas del sector en que compiten. Por ello, la participación de mercado de una empresa no depende exclusivamente de sus estrategias. No es posible prever la efectividad de las estrategias implementadas por los competidores o los efectos reales que estos puedan tener sobre la venta sectorial. Sin embargo, considerando los recursos disponibles, la variación de la participación de mercado de cada empresa puede limitarse a un rango probable acorde a sus ventas habituales. Así mismo, el aumento en la participación de los costos sectoriales de cada empresa puede deberse a la salida de empresas del sector o a la implementación de estrategias por parte de los competidores. Así como parte de la inversión en estrategias de la empresa tiene un impacto en su costo total, la inversión en estrategias de sus competidores también genera impactos en los costos totales sectoriales para el periodo en el que se realiza la inversión, equivalente a una fracción del total invertido.

Según Monterroso (2016, pág. 6) se puede afirmar que una empresa es competitiva cuando su posición relativa en el mercado genera rentas económicas o beneficios superiores a los obtenidos por los competidores. Así cuando una empresa genera beneficios relativos superiores a sus competidores puede atraer una mayor inversión y contar con más recursos para defenderse de las fuerzas que incentivan la competencia

sectorial. Tomando esta afirmación, la posición competitiva PC_{ht} de una empresa h_t perteneciente al sector S_{yt} puede expresarse como una relación entre la rentabilidad de la empresa r_{ht} y la rentabilidad sectorial $r_{S_{yt}}$ (Ec. 2.1).

$$\text{Ec. (2.1). } PC_{ht} = \frac{r_{ht}}{r_{S_{yt}}} \quad \begin{cases} r_{ht} > r_{S_{yt}} \rightarrow PC_{ht} > 1, & \text{Ventaja} \\ r_{ht} \cong r_{S_{yt}} \rightarrow PC_{ht}, & \text{Esperada} \\ r_{ht} < r_{S_{yt}} \rightarrow PC_{ht} < 1, & \text{Desventaja} \end{cases}$$

En las condiciones supuestas, la posición competitiva se altera en función de las acciones de cada una de las fuerzas que intervienen en el mercado, siempre y cuando tengan un impacto significativo en los costos y las ventas sectoriales o su distribución entre las empresas que compiten en el tiempo t . Es así como las variables clave que reflejan la sostenibilidad empresarial son principalmente la inversión en estrategias, la rentabilidad y la posición competitiva de la empresa.

En un ambiente competitivo los inversionistas racionales estarán más dispuestos a invertir su capital en los sectores o empresas con mayor rentabilidad¹. Entonces, cuando la rentabilidad de la empresa h_t es mayor a la sectorial $PC_{ht} > 1$, entonces la propensión a invertir o tasa de inversión τ_{ht} que corresponde a la empresa h_t aumentará. Con ello, una proporción mayor de los recursos disponibles para el sector se invertirá en estrategias competitivas que creen un mayor valor o faciliten la supervivencia de esta empresa a largo plazo.

La ventaja competitiva, bajo estos supuestos, se entiende como una posición competitiva favorable donde la empresa sostiene una rentabilidad superior a sus competidores en relación con el rendimiento potencial de la industria durante el tiempo suficiente para acumular ganancias significativas, atraer una mayor inversión o, como indica Porter (1982, pág. 21) defender su posición ante las estrategias de sus competidores.

La empresa puede presentar una posición competitiva esperada cuando la rentabilidad es igual a lo esperado por el sector en el corto plazo, es decir cuando $PC_{ht} = 1$, manteniendo estables los recursos invertidos en ella. O una posición desventajosa, cuando la rentabilidad está por debajo de lo esperado por las partes interesadas o la rentabilidad del

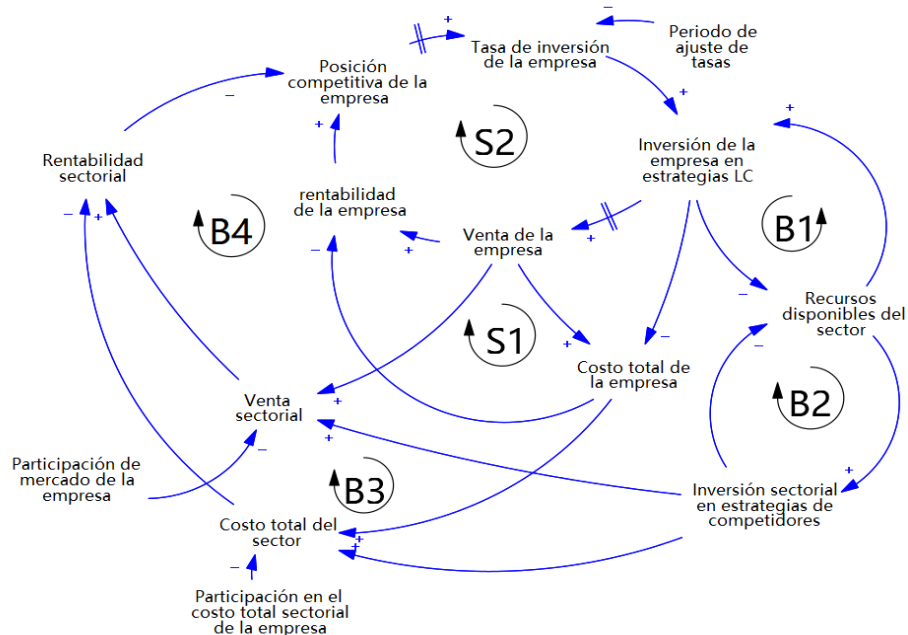
¹ La inversión puede realizarse a través de la creación de nuevas empresas en el sector, la compra de empresas del sector o la inversión en las existentes previamente dependiendo de las barreras a la entrada de capital que existan en el mercado, lo que incentiva la competencia tal como se indica en el apartado 1.1.

sector con $PC_{ht} < 1$, con lo que a mediano y largo plazo las partes interesadas preferirán invertir sus recursos en empresas competidoras que generen mayor valor, con más posibilidades de desarrollarse y ser sostenible a largo plazo.

Teniendo clara su posición competitiva, la empresa al definir su estrategia competitiva puede escoger entre la diferenciación de producto o el liderazgo en costos como ventaja competitiva a desarrollar en el largo plazo, en el mercado general o enfocándose en parte de este tal como se planteó en el apartado 1.2. Una vez logre una posición competitiva ventajosa con cierto tipo de estrategia, la empresa tendrá incentivos para destinar cada vez más recursos al desarrollo de capacidades ligadas a ella, limitando los recursos disponibles para el desarrollo de estrategias alternativas.

Este patrón de comportamiento es propio arquetipo sistémico de éxito para los exitosos (Forrester J. W., 1971). Siguiendo este patrón, la empresa implementa continuamente estrategias que inicialmente le permitieron alcanzar o mantener una posición competitiva deseable según sus capacidades y experiencia acumulada. Como consecuencia, aquellas áreas con las capacidades requeridas para implementar la estrategia considerada exitosa contarán con una mayor cantidad de recursos, lo que a su vez limita las oportunidades de éxito y el desarrollo de capacidades necesarias para la implementación de estrategias alternativas.

Figura 2-1 Dinámica empresarial con estrategias de liderazgo en costos (LC)



Fuente: Elaboración propia

La figura 2-1 representa la hipótesis dinámica elaborada para describir el comportamiento de la empresa cuando invierte sus recursos principalmente en estrategias genéricas de Liderazgo en Costos (LC). En esta dinámica empresarial los recursos disponibles para inversión se destinan al desarrollo de capacidades, métodos y tecnologías que abaraten los costos de producción, aumenten la capacidad instalada de la empresa o su productividad. Así puede generarse un menor costo unitario, obtener un mayor margen por cada bien producido o aumentar las cantidades ofertadas, la venta y con ello la rentabilidad de la empresa, persiguiendo ventajas propias de los menores costos de operación relativos.

En el diagrama causal se supone que un periodo t es el tiempo que toma la estrategia implementada en alterar la posición competitiva y las tasas de inversión asociadas a ella. Cada periodo t depende de los tiempos de evaluación de desempeño de cada empresa, menor o igual a un año. A partir de la inversión de la empresa en la estrategia de liderazgo en costos se proponen los siguientes ciclos:

- Ciclo de refuerzo S1: Un incremento en la inversión de la empresa en estrategias de liderazgo en costos disminuye el costo total, al reducir los costos unitarios de operación. Esto genera un aumento en la rentabilidad y fortalece la posición competitiva de la empresa. Tras el periodo de ajuste de tasas, la mejora en la posición competitiva eleva la tasa de inversión, lo que a su vez impulsa nuevamente la inversión en estrategias de liderazgo en costo.
- Ciclos de balance B1 y B2: Un aumento en la inversión de la empresa en estrategias de liderazgo en costos reduce los recursos disponibles en el sector, lo que a su vez disminuye la inversión de los competidores en dichas estrategias. Esta reducción en la inversión sectorial por parte de los competidores libera recursos que quedan disponibles para la empresa, permitiendo un incremento en su inversión en liderazgo en costos.
- El ciclo de balance B3: un aumento en la inversión empresarial en estrategias de liderazgo en costo reduce el costo total de la empresa. La reducción de costo total de una empresa dada la participación en el costo total del sector disminuye los costos sectoriales, aumenta la rentabilidad sectorial y empeora la posición competitiva de la empresa, las tasas de inversión de la empresa y por consiguiente la inversión de la empresa en estrategias de liderazgo en costo.

- Ciclo de refuerzo S2: Un incremento en la inversión empresarial en estrategias de liderazgo en costos, con el tiempo, conduce a un aumento en las ventas de la empresa. Esto se debe a que los menores costos operativos permitan una mayor capacidad de producción o la posibilidad de reducir los precios, lo que incrementa las cantidades vendidas. A medida que crecen las ventas, aumenta la rentabilidad de la empresa, lo que mejora su posición competitiva. A mediano plazo, esta mejora impulsa un aumento en las tasas de inversión, reforzando nuevamente la inversión en estrategias de liderazgo en costos, siempre condicionado por la disponibilidad de recursos sectoriales.
- Ciclo de balance B4: Un incremento en la inversión empresarial en estrategias de liderazgo en costos, a lo largo del tiempo, puede llevar a un aumento en las ventas, siempre que la empresa aproveche la reducción en el costo total para aumentar su capacidad de producción. Sin embargo, este aumento en las ventas empresariales dada la participación de mercado de la empresa también incrementa las ventas sectoriales, lo que mejora la rentabilidad del sector y, en consecuencia, deteriora la posición competitiva de la empresa. A mediano plazo, esto puede reducir las tasas de inversión y, por tanto, la inversión en estrategias de liderazgo en costos, dependiendo de la disponibilidad de recursos en el sector. Además, el incremento en ventas viene acompañado de un aumento en los costos totales de la empresa, lo que reduce su rentabilidad, afectando negativamente su posición competitiva. El impacto final dependerá de los costos generados por las cantidades adicionales producidas bajo las estrategias de liderazgo en costos, determinando si la posición competitiva resultante es mejor o peor que la inicial.

Cabe destacar que la participación de la empresa en las ventas y costos sectoriales se considera una variable exógena, influenciada por las estrategias competitivas de los rivales y otras fuerzas del mercado que están fuera del alcance de la dinámica planteada. Como consecuencia de este supuesto, la competencia en la industria tiene la capacidad de ajustarse a las fluctuaciones en los costos e ingresos. En caso de que no lo haga, dicho desajuste se reflejará en cambios en la participación de mercado de la empresa.

A diferencia de las estrategias de liderazgo en costos, las estrategias de diferenciación de producto (DP) buscan mejorar las características del bien o servicio, de manera que el comprador esté dispuesto a pagar un precio superior. Este enfoque puede centrarse en la

empresa como en las de sus competidores, dependiendo de las tasas de inversión de cada organización.

- El ciclo de balance B4 se mantiene: El aumento de las ventas de la empresa también aumenta la venta sectorial, la rentabilidad sectorial y con ello empeora la posición competitiva de la empresa con efectos negativos en la tasa de inversión empresarial y en la inversión de la empresa en estrategias de diferenciación de producto.
- El ciclo de refuerzo S2 se mantiene: La inversión de la empresa en estrategias de diferenciación de producto tiene como objetivo el aumento de las ventas, lo que mejora la rentabilidad y posición competitiva de la empresa, con el tiempo la tasa de inversión y con ello la inversión dedicada a estrategias de diferenciación de producto. La diferencia en este ciclo se encuentra en el retraso entre la implementación de la estrategia y su efecto en la venta de la empresa. Mientras que en las estrategias de liderazgo en costo debe haber, en primer lugar, una reducción en costos efectiva para que el impacto en la venta pueda notarse en un periodo siguiente, en el caso de las estrategias de diferenciación de producto el impacto sobre la venta ocurre directamente.

Los ciclos S1 y B3, presentes en la dinámica de inversión en estrategias de liderazgo en costos, cambian su direccionalidad al implementar estrategias de diferenciación de producto, dado que el impacto esperado en el costo total varía en cada caso. Estos ciclos son reemplazados por los ciclos B5 y S3.

- Ciclo de balance B5: En sustitución del ciclo S1 de refuerzo, el incremento en la inversión en estrategias de diferenciación de producto eleva el costo total de la empresa, lo que repercute negativamente en su rentabilidad y deteriora su posición competitiva. Con el tiempo, esta situación provoca una disminución en la tasa de inversión de la empresa, así como en su inversión en estrategias de diferenciación de producto. La interacción entre los ciclos S2 y B5 es determinante para el éxito o fracaso de las estrategias de diferenciación. Si el efecto en las ventas no logra compensar adecuadamente el aumento en los costos de operación, la implementación de la estrategia no justificará el esfuerzo realizado por la empresa.
- Ciclo de refuerzo S3: En sustitución del ciclo B3, la inversión en estrategias de diferenciación de producto incrementa los costos totales, lo que a su vez eleva el

costo total del sector y reduce la rentabilidad sectorial. Esta situación, sin embargo, mejora la posición competitiva de la empresa, lo que a su vez aumenta su tasa de inversión y, nuevamente su inversión en estrategias de diferenciación de producto.

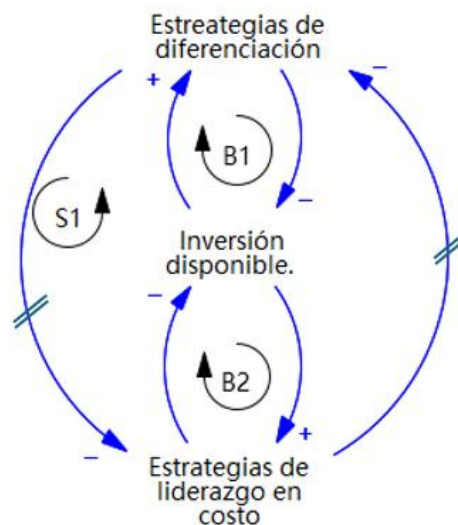
Las estrategias de enfoque implican la aplicación de liderazgo en costos o diferenciación de producto a un nicho de mercado específico, en lugar de abarcar toda la industria. Para su análisis a través de los mapas causales propuestos basta con limitar el tamaño del sector al nicho de mercado estratégicamente elegido. Como resultado, la participación de mercado y el costo sectorial de la empresa naturalmente aumentaran, mientras que los recursos disponibles para implementar estas estrategias cambiaran en función del nicho de mercado.

Examinando la hipótesis dinámica propuesta, al comparar el impacto sectorial de las estrategias de liderazgo en costo y diferenciación de producto, se observa que si la mayoría de las empresas adoptan estrategias de liderazgo en costos la rentabilidad sectorial puede aumentar. Lo anterior siempre que se mantengan los precios estables evitando guerras de precios que atraigan más compradores a expensas de los rendimientos del sector. Bajo este contexto las guerras de precios favorecen la concentración de mercado en las empresas con mayor capacidad, recursos y menores costos. Si embargo, dado que los productos son estandarizados y presentan pocas diferencias, si no existen barreras para la entrada de competidores, las estrategias de liderazgo en costos crean condiciones atractivas para la entrada de nuevos competidores que pueden diluir la concentración del mercado.

Por el contrario, la implementación masiva de estrategias de diferenciación de producto reduce la rentabilidad sectorial cuando hay un aumento significativo de los costos operativos en relación con los recursos disponibles, lo que limita la capacidad y el tamaño del mercado. La oferta de productos altamente personalizados se convierte en una barrera de entrada, lo que incentiva la concentración de las ventas en las empresas más exitosas en la diferenciación de su producto. En este contexto, es poco probable que un comprador pueda sustituir a sus proveedores, o que un nuevo competidor logre establecerse en el mercado sin incurrir en altos niveles de inversión o costos adicionales que reduzcan la rentabilidad. A no ser que un competidor nuevo o existente genere una innovación en la industria que mejore su participación en el mercado, difícilmente podrá competir con las empresas que concentran la participación de mercado de un sector o industria.

Existe una condición limitante para la implementación de las estrategias, el crecimiento que puede lograr una empresa y el sector en el que se encuentra². Para el sector en general son los recursos disponibles, mientras que para la empresa son los recursos que puede obtener para invertir como recurso propio. A medida que se destinan recursos sectoriales a la inversión en las estrategias de los competidores, menos recursos estarán disponibles para que la empresa invierta en su propia estrategia. Aun con lo anterior, la empresa puede decidir no enfocarse en un solo tipo de estrategia persiguiendo el liderazgo en costo y la diferenciación de producto al mismo tiempo. Para ello tendrá que distribuir la inversión disponible y limitada entre las estrategias tal como se describe en la figura 2-3.

Figura 2-3 Competencia por la inversión entre estrategias genéricas



Fuente: Elaboración propia

Al invertir en un tipo de estrategia, las capacidades y recursos para invertir en el otro tipo disminuye. El éxito en la implementación continua de un tipo de estrategias indica una concentración de recursos, capacidades y experiencia que se evidencia en la estructura

²El arquetipo de límite del crecimiento planteado inicialmente por Jay Forrester en 1971 se diagrama en el libro "La quinta disciplina" de Peter Senge (Senge, 1992). El límite al crecimiento se define como un sistema que puede experimentar un crecimiento inicial rápido, enfrentándose eventualmente a limitaciones que impiden su continua expansión.

organizacional. Por lo tanto, una vez alcanzado el éxito con un tipo de estrategias, el querer alcanzar el mismo nivel de éxito con estrategias alternativas requiere una inversión equivalente a la de varios periodos combinados, inclusive puede requerir el desarrollo de capacidades distintas, el cambio de estructura y la pérdida de la experiencia acumulada. Si la inversión disponible no es suficiente, el impacto que pueda tener la implementación de las estrategias en la posición competitiva vía ventas o reducción de costos se contrarresta con los costos adicionales que conlleva su implementación. Inclusive puede darse un estancamiento, un punto en el que ninguna de las estrategias tiene el efecto esperado en la posición competitiva, no logrando atraer los recursos que le permitirán sostenerse a futuro tal como se presenta en los ciclos B1, B2 y S1 de la figura 2-3.

En términos de las capacidades dinámicas desarrolladas por la empresa, las capacidades de “sentir” o identificar oportunidades se reflejan en la cantidad de recursos disponibles que pueden aprovecharse para la adopción o implementación de estrategias propias. Las capacidades de adaptación se reflejan en el tiempo de ajuste de la tasa de inversión en respuesta a los cambios en la posición competitiva o en las variables sectoriales. Y finalmente las capacidades de transformación se evidencian en la efectividad de la implementación de una estrategia empresarial, la sensibilidad de las variables a las estrategias implementadas, por lo tanto, la relevancia de cada uno de los ciclos en el modelo asegurando que los ciclos que impulsan el aumento de ventas o disminuyen los costos, prevalezcan sobre aquellos que incrementan los costos, utilizando de manera eficiente los recursos.

Con esta hipótesis en mente, en los capítulos siguientes se analiza la dinámica de la sostenibilidad empresarial de una empresa colombiana dedicada a la investigación de mercados, así como del sector en el que opera, haciendo uso de un modelo inicial de dinámica de sistemas. Este enfoque permite abordar la sostenibilidad empresarial como un desafío vinculado a la distribución de recursos en las estrategias operativas, cuyos efectos pueden resultar contradictorios.

3 Estudio de caso.

Considerando los aportes conceptuales de la hipótesis dinámica y el marco teórico previamente expuesto, este capítulo examina las estrategias implementadas por una empresa colombiana de investigación de mercados de tamaño mediano (EIM), con el propósito de evaluar su situación actual en términos de competitividad, estrategias y objetivos dentro del contexto sectorial.

Primero, se analiza el entorno sectorial con énfasis en la dinámica operativa y competitiva. Posteriormente, se evalúa cómo la EIM adapta sus estrategias y operaciones a estas condiciones, destacando los factores que impulsan su evolución y sostenibilidad en el mercado. El objetivo es generar una comprensión profunda de la dinámica de la sostenibilidad en una EIM, considerando las ventajas competitivas y las capacidades dinámicas que ha desarrollado.

3.1 El sector de investigación de mercados en Colombia

Las EIM en Colombia estudian las posibilidades de comercialización, aceptación y grado de conocimiento de los productos y hábitos de compra de los consumidores. Además, efectúan encuestas de opinión pública de temas políticos, económicos y sociales, incluyendo el análisis estadístico de los resultados obtenidos. El DANE identifica estas empresas con fines estadísticos y tributarios usando el código de actividad CIIU 7320 Estudios de mercado y realización de encuestas de opinión pública (DANE, 2020, págs. 582-583). En 2022 la actividad contaba con 831 empresas matriculadas en cámaras de comercio de acuerdo con el directorio de empresas de Informa Colombia SA (eInforma, 2023).

3.1.1 Dinámica Operativa de las empresas de investigación de mercado

De acuerdo con lo observado y la información suministrada por la empresa, los servicios ofrecidos por las Empresas de Investigación de Mercados (EIM) se basan en su capacidad para recolectar y procesar información útil de manera oportuna y confiable. Este proceso se desarrolla en cuatro etapas, cuya duración, complejidad e intensidad dependen del producto o la necesidad específica de cada cliente:

- I. **Formulación de la propuesta:** En esta etapa, tanto el cliente como la EIM planifican conjuntamente el problema a abordar. Si no está claramente definido, se precisa el alcance y cómo obtener la información necesaria. Se determinan las fuentes de datos, los canales de acceso, los métodos de procesamiento de la información, los tiempos, los recursos disponibles y la forma de entrega de los resultados. A mayor complejidad de la propuesta, se requerirá más conocimiento especializado, experiencia y recursos, tanto por parte del cliente como de la EIM. Además, el éxito dependerá de una mano de obra altamente calificada en estudios de mercado para garantizar un uso eficiente de los recursos.

Los clientes pueden optar por contactar directamente a las EIM con experiencia en problemas similares o lanzar una convocatoria (licitación), a la que las EIM responden con propuestas alineadas a los requisitos del cliente. De este modo, las empresas compiten mejorando su reputación o adaptando sus propuestas a las preferencias reveladas por los clientes durante las licitaciones.

- II. **Recolección de información:** Una vez aceptada la propuesta, la EIM utiliza su infraestructura tecnológica y recursos humanos para recolectar información de fuentes primarias o secundarias, siguiendo las directrices acordadas. La capacidad de la empresa para recolectar datos dependerá del acceso que tenga a las fuentes y de su alcance geográfico, así como del número de proyectos que puede gestionar sin comprometer la confidencialidad y la calidad de la mano de obra. Las EIM pueden diferenciarse por las metodologías y canales que emplean para acceder a la información, o por su capacidad para atender un mayor número de clientes con los recursos disponibles.

Mientras más canales de recolección maneje una EIM, mayores serán los recursos que necesitará para sostener sus operaciones. Sin embargo, una empresa con múltiples canales tiene un mercado potencial más amplio y puede adaptarse mejor a las necesidades de sus clientes, reduciendo el riesgo de perder el conocimiento adquirido.

- III. Procesamiento y análisis: Una vez recolectada la información, esta debe ser organizada, codificada y analizada para responder a las preguntas formuladas en la propuesta. Si la información recolectada es suficiente por sí sola para proporcionar respuestas, el valor agregado del procesamiento será menor. No obstante, cuando la complejidad del problema requiere técnicas avanzadas de análisis, el valor agregado aumenta, lo que demanda mayor dedicación de personal cualificado y más recursos.

Sin embargo, existe un límite en cuanto al valor que una empresa puede generar. En las etapas iniciales, pequeñas inversiones en procesamiento producen un gran valor agregado, pero a medida que el servicio madura y los recursos aumentan, el valor adicional tiende a disminuir hasta llegar a un punto en el que ya no genera incrementos significativos.

- IV. Entrega y seguimiento: La fase final consiste en la entrega de los resultados al cliente y el seguimiento de su impacto. Esto puede variar desde la entrega de una simple base de datos codificada hasta un informe completo con conclusiones, análisis cualitativos y recomendaciones. La forma y el medio de entrega son cruciales, ya que pueden determinar la satisfacción del cliente y, en consecuencia, afectar la reputación de la EIM. Si la información entregada es inoportuna, incompleta o irrelevante, la empresa puede perder la confianza del cliente y la reputación del sector.

Las EIM se distinguen según el énfasis que ponen en cada una de estas etapas, así como por su grado de especialización, tecnologías, recursos y experiencia. No todas las EIM participan en todas las etapas del proceso, ya que algunas prefieren tercerizar ciertos servicios, como la recolección de datos, para reducir costos o ampliar su capacidad operativa. Sin embargo, al tercerizar, corren el riesgo de que los conocimientos adquiridos sean transferidos a otras empresas colaboradoras, lo que podría erosionar su ventaja competitiva.

Las EIM más grandes, que cuentan con una mayor experiencia y participación en el mercado, tienden a mantener infraestructuras operativas, tecnológicas y logísticas significativas, a pesar de los altos costos asociados. Estas empresas se han desarrollado, en particular, mediante la fusión de entidades nacionales o a través de alianzas internacionales, lo que les permite acceder a un elevado volumen de inversión. Por su parte, las empresas locales medianas y pequeñas pueden optar por diversificar su portafolio de servicios o especializarse en técnicas específicas con el fin de reducir costos y alcanzar economías de escala que les permitan competir eficazmente con los grupos empresariales dominantes en el mercado.

3.1.2 Estructura competitiva sectorial

La industria de empresas de investigación de mercados en Colombia incluye no solo las empresas que realizan estudios y encuestas, sino también aquellas de que ofrecen medios para que el comprador conozca las preferencias del mercado, desarrolle nuevos productos o identifique tendencias económicas, políticas y sociales pese a que no se identifican con la actividad 7320 del DANE. Este grupo incluye empresas de asesoramiento y asistencia empresarial que se clasifican en las actividades económicas de la tabla 3-1, aunque no todas las 57.237 empresas pueden considerarse empresas de investigación de mercados o competidores directos.

Tabla 3-1 Registro de Empresas por Actividad Económica y CIU en 2023

Actividad Económica	CIU	Registradas (2023)
<i>Consultoría de gestión</i>	7020	35.071
<i>Administración empresarial</i>	7010	11.141
<i>Investigación y desarrollo experimental en el campo de las ciencias sociales y las humanidades</i>	7220	1.174
<i>Otras actividades profesionales, científicas y técnicas</i>	7490	9.849
<i>Otras actividades de apoyo a las empresas</i>	8290	2
Total		57.237

Elaboración propia con datos del Directorio de empresas de eInforma, 2023

La industria de investigación de mercados constituye un subconjunto de empresas que ofrecen servicios relacionados con estas actividades, utilizando diversas metodologías, canales y fuentes de información. En este contexto, la industria abarca distintos sectores

sustitutos que compiten entre sí, sin importar el nivel de competencia o rentabilidad de los actores en cada sector³.

La Asociación Colombiana de Empresas de Investigación de Mercados (ACEI) realiza un monitoreo anual del tamaño de la industria de investigación de mercados. Esta asociación revisa los portafolios de las empresas registradas en cada una de las actividades mencionadas anteriormente e identifica aquellas que ofrecen servicios que incluyen metodologías de investigación de mercados. Una vez clasificadas, ACEI calcula el total de ventas realizadas por el conjunto de empresas y estima la participación individual de cada una en las ventas sectoriales. Además, evalúa las perspectivas de desarrollo, las expectativas del mercado y el grado de adopción de herramientas tecnológicas innovadoras por parte de las empresas que lideran la industria.

En 2022, el 84.6% de las ventas industriales se concentraron en veinte empresas diferentes (ACEI, 2023a, pág. 5). En 2018 el top 20 de empresas del sector concentraba el 86.4% de las ventas de la industria (ACEI, 2019, pág. 4). En este sentido, la competencia en la industria puede dividirse entre los líderes que dominan la participación de mercado y los numerosos seguidores cuya participación en las ventas industriales no es suficiente para ingresar al top 20 (véase **Tabla 3-2**). La empresa de menor trayectoria en este grupo, en 2022, contaba con siete años de fundación y alcanzó el 1% de las ventas de la industria, con un patrimonio aproximado de 1.355 millones de pesos (elInforma, 2023). La concentración del mercado, de manera clara, dificulta la entrada de nuevas empresas al sector, las cuales, dada la naturaleza del servicio, tendrían que incurrir en niveles de inversión relativamente altos para competir por la participación de mercado con empresas que se encuentran en posiciones competitivas ventajosas debido a sus ingresos y ganancias sectoriales acumuladas.

³ Es importante destacar que la industria considerada en este contexto no está delimitada de manera exacta en la clasificación oficial de empresas utilizada por la DIAN o el DANE.

Tabla 3-2 Top 20 Participación de empresas de investigación de mercados en el sector colombiano 2018-2022.

<i>Empresa</i>	<i>Año Fund.</i>	<i>CIIU</i>	<i>Origen</i>	<i>Trayectoria (2022)</i>	<i>%Ven. 2018</i>	<i>Top 18</i>	<i>%Ven. 2022</i>	<i>Top 22</i>	<i>Dif. % 22-18</i>	<i>Dif. top 22-18</i>
AC NIELSEN DE COLOMBIA	1981	7320	Exterior	41	25.7%	1	19.4%	1	-6.3%	0
GRUPO WWP MILLWED BROWN	2002	7320	Exterior	20	8.4%	2	10.1%	2	1.7%	0
GRUPO WWP KATAR IBOPE MEDIA	1992	7320	Exterior	30	7.1%	4	7.7%	3	0.6%	1+
IPSOS NAPOLEON FRANCO & CIA	1999	7320	Exterior	23	7.7%	3	7.6%	4	-0.1%	-1
CENTRO NACIONAL DE CONULTORIA	1995	7020	Nacional	27	6.5%	5	5.8%	5	-0.7%	0
GRUPO MEIKO	2008	7020	Nacional	14	2.3%	11	4.4%	6	2.1%	5+
GRUPO WWP KATAR WORDPANEL	2004	7320	Exterior	18	3.2%	7	4.3%	7	1.1%	0
DUNHUMBY	2009	6202	Exterior	13	3.8%	6	3.0%	8	-0.8%	-2
ECONOMETRIA	1977	7020	Nacional	45	2.8%	9	3.0%	9	0.2%	0
GFK RETAIL AND TECHNOLOGY	2009	7320	Exterior	13	1.8%	13	2.9%	10	1.1%	3+
METIS GROUP	2005	7320	Nacional	17	1.4%	17	2.4%	11	1.0%	6+
PROYECTAMOS COLOMBIA	2012	7020	Nacional	10	NA	NA	2.3%	12	+	9+
MARKET TEAM	1994	7320	Nacional	28	2.7%	10	2.2%	13	-0.5%	-3
INVAMER	1970	7320	Nacional	52	2.9%	8	2.0%	14	-0.9%	-6
DICHTER NEIRA COLOMBIA	2010	7320	Exterior	12	1.9%	12	1.7%	15	-0.2%	-3
INFOMETRIKA	2008	6201	Nacional	14	NA	NA	1.4%	16	+	5+
YANHAAS	1995	7320	Nacional	27	1.7%	14	1.2%	17	-0.5%	-3
SISTEMAS ESPECIALIZADOS DE INFORMACION	1992	7320	Nacional	30	1.1%	20	1.2%	18	0.1%	2+
PROVOKERS	2015	7320	Exterior	7	NA	NA	1.0%	19	+	2+
SL RESEARCH COLOMBIA	2004	7220	Nacional	18	NA	NA	1.0%	20	+	1+
SYNOPSIS RESEARCH	2007	7320	Nacional	15	1.1%	19	NA	NA	-	-2
INSPIRA RESAEARCH	2012	7320	Nacional	10	1.1%	18	NA	NA	-	-3
GFK COLOMBIA	2009	7320	Exterior	13	1.5%	16	NA	NA	-	-5
CIFRAS Y CONCEPTOS	2007	7020	Exterior	15	1.6%	15	NA	NA	-	-6

Fuente: Elaboración propia con datos de (ACEI, 2023a; Datacredito, 2023; ACEI, 2019).

La tabla presenta las 20 empresas de investigación con mayor participación de mercado en los años 2018 y 2022. Se detallan el año de fundación (Año Fund.), la actividad según el CIIU (CIIU), el origen, los años de trayectoria hasta 2022, la posición en el ranking de cada año (Top 18, Top 22), el porcentaje de venta anual (% Ven.), la diferencia porcentual entre 2022 y 2018 (Dif. %), y la variación en la posición de 2022 en comparación con 2018 (Dif. Top). Una variación positiva en la posición indica que la empresa ha ascendido en el ranking, mientras que un valor de 0 señala que la EIM ha mantenido su posición relativa. Por otro lado, un valor negativo indica una caída en el ranking. Las empresas que en 2022 salen del ranking se consideran deducidas en la medida necesaria para ubicarse en el puesto 21. Asimismo, las empresas que ingresan al top aumentan sus posiciones desde el puesto 21

Tal como se presenta en la Tabla 3-2, 24 empresas han formado parte del top 20 en los últimos cuatro años. De ellas, 12 aumentaron su participación en las ventas del mercado, 9 mejoraron su posición y 3 se mantuvieron estables. Por otro lado, 12 empresas disminuyeron su participación, 2 lograron mantener su posición en el top y 10 perdieron una o varias posiciones, de las cuales 4 fueron reemplazadas. En el sector logran mantener su participación en el mercado las empresas que inicialmente contaban con mayor participación. Mientras menor es la participación de mercado, la variación en la participación aumenta, al igual que el riesgo de perder su la posición en el ranking contra empresas seguidoras.

Sin embargo, ¿puede afirmarse que las empresas en este top obtienen ganancias superiores a las de sus competidores? No necesariamente; esto depende de la estructura de costos asociada a la estrategia que cada una emplea. Aunque una disminución en la participación de mercado no necesariamente indica que una empresa esté obteniendo rentabilidades por debajo del sector, es posible que la empresa esté creciendo a un ritmo menor que sus competidores, manteniendo o disminuyendo sus ventas esforzándose por conservar o reducir los costos operativos para no afectar la rentabilidad y por lo tanto su posición competitiva. Sin embargo, mantener la rentabilidad a expensas de la participación de mercado no es sostenible para ninguna empresa. Esta situación puede volver a la empresa menos atractiva para la inversión sectorial, reduciendo así los recursos disponibles para implementar estrategias de crecimiento.

En lo que respecta a las fuerzas que determinan la intensidad de la competencia sectorial, el poder de negociación de los clientes en este sector es particularmente fuerte. Las empresas competidoras deben ganarse la confianza de los compradores mediante la calidad, credibilidad y oportunidad de la información que generan, así como a través de la experiencia acumulada, ya que la información obtenida es crucial para la toma de decisiones con un alto impacto comercial, económico, político y social.

Las EIM deben ser capaces de ofrecer productos estándar que satisfagan las necesidades de información más comunes de los compradores o adaptar su portafolio a las particularidades de cada cliente. Ambas capacidades requieren enfoques operativos distintos y están sujetas a limitaciones en precio, costo, cobertura y metodología, factores que afectan tanto la rentabilidad como la competitividad de las empresas.

A través de licitaciones, los compradores pueden conocer y comparar precios, experiencias, tecnologías, canales y metodologías disponibles en el mercado,

asegurándose de obtener las mejores opciones siempre que sea posible, especialmente cuando la experiencia en la ejecución es deseable, aunque no esencial. Esto incentiva la rivalidad entre las empresas del sector y mantiene el poder de negociación de los compradores, a pesar de la alta concentración del mercado. Sin embargo, cuando se requieren altos niveles de experiencia, capacidad logística o la información a obtener es esencial para el comprador, el poder de negociación se reduce a la disposición a pagar, dado que no todas las empresas competidoras contarán con las capacidades necesarias para ejecutar propuesta.

Es importante recordar que, para adaptar su portafolio, la empresa debe destinar recursos adicionales a su operación habitual. Cuanto mayor sea la cantidad de compradores a los que desee adaptarse, mayor será la cantidad de recursos que deberá invertir en el desarrollo de capacidades específicas. Las empresas líderes poseen el capital necesario para lograrlo y la participación de mercado que les permite sostener esta inversión, mientras que las empresas seguidoras se ven limitadas por su alcance, tamaño, recursos y cuota de mercado.

Ante crisis económicas que afecten la capacidad de pago de los compradores, la habilidad de las empresas líderes para reducir sus costos proporcionalmente a la disminución de ingresos será menor, lo que las hará más propensas a soportar pérdidas gracias a las ganancias acumuladas en periodos anteriores. Esta situación es insostenible para la mayoría de las empresas seguidoras. Por lo tanto ¿Vale la pena aumentar la participación de mercado sacrificando la rentabilidad, o sacrificar la rentabilidad para aumentar la participación de mercado? La respuesta varía según los recursos disponibles y la posición competitiva.

Con todo lo anterior, hay una diferencia marcada en líderes y seguidores: las empresas pertenecientes al Top 5 y algunas del Top 20 para mejorar o mantener su posición competitiva tienen a la mano un conjunto de estrategias que aprovechan al máximo las capacidades desarrolladas para diferenciar el producto cubriendo la demanda de aquellos que están dispuestos a pagar más por servicios específicos de alta complejidad técnica o logística, o reducir los precios a un nivel inalcanzable para otros competidores. Mientras tanto las empresas seguidoras (en su mayoría de reciente creación o PyMES) que quieran mejorar su participación deberán enfocarse en productos cuya complejidad sea manejable sin alterar de manera significativa su capacidad operativa, o colaborar con otras empresas cubriendo procesos intermedios, convirtiendo competidores en clientes potenciales. Así,

aunque hay rivalidad, la necesidad de mantener una reputación y la posibilidad de que un rival se convierta en un aliado hace que las represalias ante estrategias competitivas no sean frecuentes, y explica el surgimiento de los grupos empresariales que concentran la participación del mercado.

En cuanto a los proveedores, la experiencia y el conocimiento acumulado por el personal altamente calificado de cada empresa de investigación de mercados (EIM) influyen significativamente en la calidad del servicio ofrecido, dado que los perfiles necesarios son escasos en el mercado laboral. La competencia entre las empresas se intensifica debido a la necesidad de reclutar y mantener el personal adecuado para ofrecer servicios en condiciones óptimas, así como la necesidad de contar con profesionales capaces de introducir innovaciones tecnológicas. Algo que, la mayoría de las ocasiones está por fuera del alcance financiero de las Pymes. Las estrategias implementadas por cada empresa para evitar la fuga de conocimiento generan altos costos fijos, lo que lleva a las Pymes a especializarse en procedimientos que no demandan mano de obra altamente cualificada, o a desarrollar procesos con tecnologías de bajo costo con el fin de mejorar su rentabilidad operativa.

En el caso de la mano de obra poco cualificada, los altos niveles de desempleo en el país hacen que sea relativamente sencillo encontrar personal para cubrir las vacantes que no requieren experiencia. Sin embargo, la dinámica del sector produce picos operativos estacionales, provocados por eventos de interés general (elecciones políticas, reformas legislativas, coyunturas económicas, etc.), que incrementan la demanda de recolección de información de fuentes primarias y, por ende, la necesidad de mano de obra no cualificada. Esta situación genera costos adicionales en el reclutamiento y la retención de personal no cualificado, otorgando cierto poder de negociación a los colaboradores en su calidad de proveedores y una ventaja competitiva a las empresas que ofrecen mejores condiciones laborales.

En conclusión, este análisis pone de manifiesto la complejidad del entorno competitivo en el sector de investigación de mercados colombiano, resaltando factores críticos que afectan la sostenibilidad y el éxito de las estrategias dentro de la industria. La alta concentración del mercado, la competitividad fundamentada en el conocimiento, la adaptabilidad de las estrategias, el poder de negociación de los compradores, la sostenibilidad financiera en las Pymes y la capacidad de atraer inversiones para mantener la innovación son elementos clave que las empresas deben considerar para prosperar en

este entorno dinámico. Estos aspectos no solo determinan la posición de las empresas en el mercado, sino que también influyen en su capacidad para enfrentar desafíos futuros y aprovechar oportunidades en un contexto en constante evolución.

3.2 Dinámica de estrategias en una empresa de investigación de mercados

Este apartado presenta un análisis detallado de una empresa colombiana de investigación de mercados de tamaño mediano, cuyo desarrollo estratégico se ve influenciado por las dinámicas de un sector en constante evolución. Para este análisis, se contó con la participación informada del personal administrativo y ejecutivo de la empresa a través de entrevistas no estructuradas y grupos focales. Además, como parte del personal administrativo, se tuvo acceso a información confidencial, incluyendo estados de resultados, informes de ejecución, presupuestos e informes de seguimiento operativo, entre otros documentos que enriquecieron el análisis. La combinación de estos diferentes métodos de recolección de información contribuyó a disminuir el posible sesgo causado por la observación participativa en la interpretación de los datos, dado que, al ser un participante activo de la estructura administrativa de la empresa, podrían surgir sesgos de interpretación.

El análisis se divide en dos partes. En la primera, se ofrece una descripción general de la organización, enfocándose en su estructura y procesos operativos. Se examinan sus recursos y metodologías, así como los principales retos operativos identificados. En la segunda parte, se analiza el comportamiento de la empresa en relación con las estrategias adoptadas para afrontar las demandas del entorno competitivo. Se evalúa cómo estas estrategias han impactado su crecimiento, su capacidad de adaptación a las tendencias del mercado y su sostenibilidad competitiva a largo plazo.

3.2.1 Descripción general de la empresa

La empresa de investigación de mercados (IEM) analizada se encuentra entre las 20 con mayor participación en las ventas del sector, siendo una compañía de tamaño mediano. Destaca por su reconocimiento, reputación y amplia trayectoria, acumulada a lo largo de los años. Ofrece servicios personalizados de recolección y análisis de información primaria, adaptándose a las necesidades específicas de sus clientes mediante la

aplicación de diversas metodologías cuantitativas y cualitativas. La empresa acepta proyectos con características únicas, siguiendo una estrategia competitiva de diferenciación de producto basada principalmente en el prestigio de la marca y la calidad del servicio, construido durante años de excelencia en el proceso de recolección de datos y su procesamiento.

La misión de la empresa es gestionar información inteligente sobre opinión y comportamiento de manera confiable y oportuna, a través de la investigación, la asesoría de mercadeo y el análisis de redes sociales. Esta información se convierte en una herramienta clave para la toma de decisiones en empresas nacionales e internacionales, permitiéndoles ser competitivos y satisfacer las necesidades del consumidor final. Para alcanzar estos objetivos, la empresa se apoya en talento humano competente, comprometido y proactivo, quienes consideran la organización como un excelente lugar para trabajar. Además, se enfoca en satisfacer las necesidades de sus clientes mediante procesos, productos y servicios innovadores, asegurando al mismo tiempo la rentabilidad y sostenibilidad a largo plazo del negocio, todo bajo altos estándares éticos y de responsabilidad social y empresarial. (Confidencial, 2021)

Estructuralmente la empresa de investigación de mercados consta de cinco áreas principales: i) Gestión del talento humano, ii) Mercadeo y ventas, iii) Administración financiera, iv) Calidad, procesos, tecnología e innovación, y v) Operación. Cada una de estas áreas contribuye, mediante sus decisiones, procesos y capacidades, al cumplimiento de la estrategia operativa de la empresa, guiada por cuatro objetivos definidos para garantizar su sostenibilidad a largo plazo.:

- Entregar información útil, accesible y confiable de manera puntual, cumpliendo con los compromisos adquiridos durante la formulación, asegurando un manejo confidencial y responsable.
- Mejorar continuamente los procesos para incrementar la productividad.
- Contar con personal calificado y comprometido con los objetivos organizacionales.
- Mantener actualizados los sistemas informáticos (hardware y software) para responder a las demandas de los clientes y del entorno.

El cumplimiento de estos objetivos resulta en una mejora en los rendimientos obtenidos a corto, mediano y largo plazo, dependiendo de la distribución óptima de recursos en actividades, procesos y rutinas que determinan la posición competitiva de la empresa.

En relación con los recursos disponibles para operar, los estados de resultados de los últimos tres años indican que la mano de obra representa casi el 70% de los egresos operacionales. Del 30% restante se distribuye un 10% para logística de operaciones y un 20% para el mantenimiento, renovación y mejora de la infraestructura tecnológica, así como de los activos fijos necesarios para operar. (Confidencial, 2024) Por lo anterior, la mano de obra es el principal recurso de la empresa, destinándose cerca del 40% de los recursos de mano de obra a personal cualificado, que concentra la mayor parte del conocimiento y la experiencia acumulada en los procesos. La mano de obra no cualificada, por su parte, es variable y depende de la demanda de estudios.

Los clientes de la empresa pueden dividirse en dos grupos principales. Los clientes habituales suelen requerir estudios que implican grandes volúmenes de información distribuidos en pequeñas dosis. Estos clientes necesitan procesos de recolección frecuentes y periódicos que, en general, no demandan un procesamiento extenso, pero ocupan una cantidad fija de la capacidad operativa de la empresa. Este tipo de clientes representa una fuente de ingresos estable, ya que generan una demanda constante que puede mantenerse durante largos períodos. En contraste, los clientes ocasionales requieren la realización de estudios sobre temas específicos en respuesta a necesidades puntuales, las cuales desaparecen una vez que el estudio se lleva a cabo. Este tipo de clientes pone a prueba la flexibilidad operativa de la empresa, ya que demandan un aumento significativo en la capacidad ocupada de una o varias metodologías durante períodos relativamente cortos. Los clientes ocasionales responden a hechos sociales, políticos o económicos en los que conocer la opinión pública o de una población en específico es especialmente relevante.

La interacción entre la empresa y los diferentes tipos de clientes genera picos y valles en la capacidad ocupada y, en consecuencia, en las ventas. Los picos son provocados por la demanda de nuevos estudios por parte de los clientes ocasionales, quienes actúan en respuesta a coyunturas sociales que alteran el funcionamiento habitual de los mercados. Los valles se presentan en períodos de calma, durante los cuales la capacidad ocupada de la empresa se explica casi exclusivamente por la demanda de clientes habituales. En estos valles, los tiempos dedicados a estudios por parte de la mano de obra calificada

disminuyen, favoreciendo la ejecución de tareas no operativas o administrativas, lo que resulta en una reducción significativa del nivel de ingresos del periodo.

La estrategia de la empresa busca un equilibrio entre ambos tipos de clientes. Por un lado, la reputación de la empresa debe promover que los clientes ocasionales consideren a la empresa como un proveedor deseable, de forma que acudan directamente a la empresa como fuente de información una vez ocurren las coyunturas de mercado. Por otro lado, debe fidelizar la mayor cantidad de clientes habituales que sea posible, ofreciéndoles la experiencia y conocimiento acumulado, además de diferentes metodologías y tecnologías que se adapten a la necesidad puntual del cliente.

Los altos precios de venta son producto de altos costos fijos operativos, derivados principalmente de la implementación simultánea de tecnologías para la recolección y procesamiento de información, el despliegue logístico necesario para recolectarla y alojarla, así como de la necesidad de conservar mano de obra calificada y con experiencia para implementar la estrategia competitiva. Esta situación persiste incluso cuando la demanda de dichos recursos no es suficiente para utilizarlos a máxima capacidad en todo momento. Como resultado, la capacidad de adaptarse a las necesidades de los clientes conlleva la asunción de costos de mantenimiento, renovación y gestión de procesos que, en ocasiones, operan con capacidad ociosa.

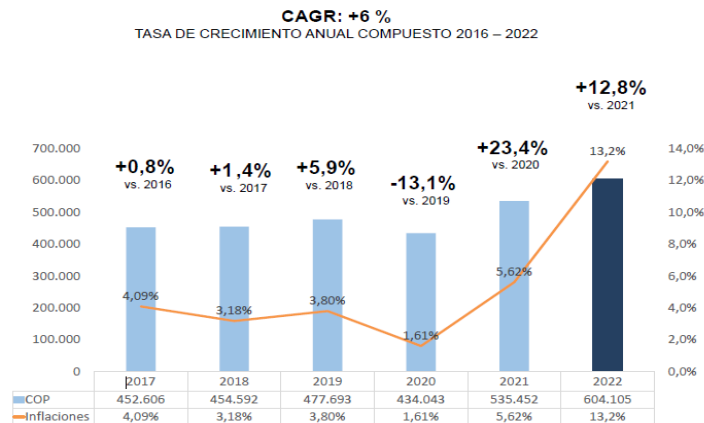
3.2.2 Posición competitiva y orientación estratégica

De 2018 a 2023 la empresa ocupó una posición competitiva ventajosa, con utilidades antes de impuestos (UAI) que superaron consistentemente las UAI de las cinco principales empresas del sector en términos de ventas. Si tomamos como referencia la inflación, en promedio la UAI de la empresa se mantuvo por encima de la inflación (Confidencial, 2024) (DANE, 2024). Sin embargo, aunque en 2018 la empresa formaba parte del top 10 en participación de mercado, desde entonces ha perdido casi un tercio de su cuota de mercado por lo que su posición competitiva se tambalea.

El sector se enfrentó a una situación de mercado compleja debido a la emergencia sanitaria provocada por la COVID-19 en el año 2020, lo que obligó a las empresas a reestructurarse, modificar sus enfoques estratégicos e implementar nuevas metodologías para garantizar su supervivencia. Durante la emergencia, la demanda de estudios de mercado se redujo significativamente (ACEI, 2021), lo que llevó a la empresa a tomar decisiones orientadas a minimizar los costos operativos, asegurando una mínima capacidad operativa a precios

reducidos que permitieran conservar los clientes habituales que pudieran permitirse pagarlos.

Figura 3-1 Ventas netas del mercado de investigación de mercados 2017-2022



*Cifras en millones de pesos colombianos.

Fuente: Tamaño de la Industria de la Investigación de Mercados en Colombia 2022 (ACEI, 2023a).

Entre las medidas adoptadas por la empresa estudiada estuvieron el teletrabajo, descuentos en precios, la reducción de mano de obra cualificada, la reestructuración de procesos y la implementación de innovaciones operativas. Estas acciones permitieron a la empresa superar con relativo éxito⁴ la crisis y mantener su posición competitiva a costa del 15% de su participación de mercado, agotando buena parte de las ganancias previamente acumuladas (ACEI, 2021). De este modo, la empresa adoptó temporalmente estrategias propias del liderazgo en costos, a pesar de que su éxito anterior se debía a su enfoque en la diferenciación de producto. Estas implementaciones parciales de estrategias de disminución de costos resultaron insuficientes, dado que la inversión necesaria para cambiar completamente el enfoque estratégico superó considerablemente el costo de continuar con el enfoque habitual⁵.

⁴ Se considera exitoso el conjunto de estrategias que permite a la empresa sobrevivir a las condiciones dadas por el mercado en un contexto específico.

⁵ El costo de implementación de nuevos sistemas de información y proveedores tecnológicos fue cuatro veces mayor a la destinada al mantenimiento de los sistemas actuales. Estos nuevos sistemas tenían el objetivo de mejorar la productividad de la mano de obra cualificada, disminuyendo el tiempo dedicado a actividades rutinarias para invertirlo en mejoramiento e innovación de procesos operativos.

Al comparar las cuotas de mercado de las principales empresas del sector antes y después de la pandemia, se observa que los líderes del mercado perdieron una parte significativa de su cuota (ACEI, 2020) (ACEI, 2022). Pocas empresas en el top lograron crecer o mantener su participación con ajustes estratégicos a pesar de la crisis, y la empresa analizada no fue una de ellas. La empresa no logró realizar los ajustes necesarios para defender su posición de manera efectiva. Es así como las estrategias implementadas por empresas más pequeñas o nuevas inicialmente fuera del top 20 como la actualización y automatización de procesos empleando en algunos casos herramientas de inteligencia de negocios y/o inteligencia artificial, la prestación de servicios tercerizados a otras empresas del sector, la reducción de costos de operación mediante la tercerización de procesos (en algunos casos erosionando las condiciones laborales de la mano de obra no cualificada) y ofreciendo servicios de alto valor agregado a un bajo costo; capturaron parte de la cuota de mercado de las compañías líderes, incluyendo la empresa estudiada.

Desde su fundación hasta antes de la emergencia sanitaria, la empresa ha consolidado su capacidad de adaptación a las necesidades de los clientes mediante la utilización de metodologías específicas para la recolección de información. Su estrategia inicial inconscientemente se centró en la diferenciación de productos buscando el prestigio de la marca, la calidad del servicio y la estabilidad laboral de sus colaboradores. Esta práctica construyó una sólida reputación para la empresa a nivel nacional e internacional que, a lo largo del tiempo, se ha destacado por sus altos estándares de calidad, puntualidad y confiabilidad. Estas características de producto le han facilitado mantener una rentabilidad considerable, una participación significativa en el mercado a largo plazo y la estabilidad en el ciclo operativo que genera la elevada participación de clientes habituales en la venta.

La acumulación de años de éxito con estrategias habituales que inicialmente generaban diferenciación de producto ha llevado a que muchas decisiones directivas sigan favoreciendo enfoques tradicionales, ignorando que estos ya no producen el impacto esperado por la empresa en el mercado: el porcentaje de la venta a clientes habituales es cada vez menor (Confidencial, 2024). Estas estrategias habituales tienden a preservar el conocimiento y la experiencia adquiridos en contextos obsoletos, lo que conduce al incremento de precios de mercado de productos que otras empresas ofrecen a menor costo. Además, se prioriza la asignación de recursos en mano de obra para procesos operativos que utilizan tecnologías casi obsoletas, mientras que se muestra una resistencia pasiva hacia la automatización o la adopción de nuevas tecnologías en procesos clave

(Confidencial, 2024). Los clientes dispuestos a pagar precios elevados por los productos bajo este enfoque son cada vez más limitados. La creciente sensibilidad de los clientes habituales y ocasionales al precio está afectando negativamente la cuota de mercado, favoreciendo a los nuevos competidores.

La falta de conocimiento generalizado sobre la naturaleza de las ventajas competitivas y el enfoque estratégico de la empresa llevó a que esta confiara en el éxito de sus estrategias habituales, sin monitorear o priorizar el impacto a largo plazo que el cambio en la composición de la venta entre clientes ocasionales y habituales podría tener en la dinámica empresarial (Confidencial, 2024). Incluso cuando se identificó la necesidad de ajustes en la estrategia competitiva, estos se postergaron repetitivamente a favor de la distribución de un mayor valor a las partes interesadas a corto plazo, aun antes de la pérdida de participación. Como resultado, no se realizaron las inversiones necesarias para adaptar las estrategias a los cambios en el mercado, lo que impidió la conservación de la participación de mercado en un escenario postpandemia.

En general, el valor relativo que la empresa genera para sus partes interesadas ha disminuido paulatinamente, al igual que la inversión derivada de las ganancias acumuladas, de ahí la idea de compensarlo con recursos disponibles. Este panorama puede considerarse como el efecto acumulado de la falta de seguimiento al éxito de las estrategias habituales e inversión en su perfeccionamiento durante un tiempo considerable. El desafío de aumentar sostenidamente la rentabilidad y las ventas, pese a la pérdida de participación de mercado y la falta de inversión acertada en estrategias competitivas, ha incrementado la presión sobre los ejecutivos para recuperar la cuota de mercado perdida (Confidencial, 2024). En conclusión, las estrategias implementadas por la empresa en los últimos cinco años lograron mantener rentabilidades superiores a las de sus principales competidores, incluso en el contexto de la emergencia sanitaria, a costa de una disminución progresiva en la cuota de ventas, los cambios en la composición de la venta y la disminución de la inversión en estrategias de crecimiento.

Los procesos y capacidades que inicialmente lideraron el enfoque de diferenciación de producto son diferentes de aquellos que impulsaron la transformación de la empresa hacia estrategias de liderazgo en costos durante la emergencia sanitaria. Una vez concluido este período, el éxito temporal de las estrategias orientadas al liderazgo en costos en medio de la crisis, llevó a cuestionar las estrategias habitualmente implementadas. Existía, y aún existe, la posibilidad de lograr mejores resultados en rentabilidad mediante

inversiones en el desarrollo de capacidades, tecnologías y procesos alternativos que no necesariamente se alinean con la experiencia y conocimientos acumulados a lo largo de la historia de la empresa. Sin embargo, la empresa no es realmente consciente del tipo de ventaja competitiva que desea mantener en el mercado y por lo tanto no consideró el efecto contradictorio en las metas que pueden tener las decisiones simultáneas que persiguen ventajas competitivas distintas (Documento confidencial, 2024).

La empresa analizada ha destinado una parte considerable de sus ganancias acumuladas a la implementación de medidas de emergencia para mantener el valor distribuido a los colaboradores, lo que ha dificultado tanto la renovación de sus estrategias habituales de diferenciación de productos como la continuidad de un enfoque temporal de liderazgo en costos. Así, la pérdida de clientes habituales frente a nuevos actores en el mercado ha incrementado la dependencia de la empresa en la captación de nuevos clientes. Las estrategias que anteriormente resultaron efectivas para mantener los clientes habituales han demostrado ser inadecuadas para adaptarse a las condiciones del mercado postpandemia (Confidencial, 2024).

Después de la pandemia, algunos procesos de la empresa han priorizado el control de las variables e indicadores que impactan la rentabilidad y la participación de mercado desde el ingreso, adoptando enfoques que contradicen la estrategia previamente considerada "exitosa". Por ejemplo, en el proceso comercial se busca aumentar el volumen de encuestas vendidas a un precio inferior, sacrificando la rentabilidad en favor de atraer clientes que generen picos operativos constantes que compensen la pérdida de ventas de clientes habituales. En cuanto a la gestión de costos, los procesos de administración financiera; calidad, tecnología e innovación intentan controlar la asignación de recursos, costos y gastos en cada área, con el objetivo de asegurar que los ingresos generados por el mayor volumen de encuestas no sean absorbidos por un aumento equivalente en los costos operativos. (Comunicación confidencial, 2023)

En contraste, los procesos operacionales, que soportan una carga operativa adicional, continúan priorizando el cumplimiento de los requisitos de recolección de información utilizando las herramientas tecnológicas habituales. Ello les impide adaptarse a las nuevas circunstancias y los cambios en las necesidades tecnológicas de los clientes. Esta situación se agrava por la falta de planes inmediatos que fomenten una rápida renovación tecnológica operacional, lo que acerca a la empresa rápidamente a una situación de

estancamiento estratégico, a pesar de sostener una posición competitiva ventajosa respaldada por la reputación adquirida anteriormente (Confidencial, 2024).

La variedad de enfoques en los procesos de diferentes áreas, que emplean estrategias ambiguas para alcanzar los objetivos estratégicos, ha provocado cambios significativos en las rutinas que soportan la ventaja competitiva (Confidencial, 2024). Por ejemplo, áreas que vieron reducido su tamaño durante la pandemia ahora deben cubrir capacidades que superan las logradas antes de pandemia, obligándose a ser cada vez más eficientes o a sacrificar la calidad del producto. Este nivel de ocupación es el motivo principal de la resistencia pasiva a las nuevas tecnologías, considerando que los tiempos de adaptación a estas tecnologías son requeridos para cubrir la carga operativa adicional. Aunque, desde una perspectiva individual, las acciones de cada proceso parecen contribuir al cumplimiento de los objetivos, la suma de estos esfuerzos ha agotado los pocos recursos obtenidos de la redistribución de recursos inicialmente asignados a procesos sacrificados, sin generar una mejora tangible en la cuota de mercado ni en la rentabilidad operativa.

Las ganancias acumuladas se están agotando y la inversión sectorial no es atraída por la empresa, lo que limita la inversión disponible para el desarrollo de tecnologías innovadoras, la creación de nuevas capacidades estratégicas y la retención de personal calificado, elementos necesarios para mantener la tambaleante posición competitiva. Esta situación es especialmente crítica en un sector donde los ingresos la entrada de nuevos competidores pone en riesgo la sostenibilidad de las empresas líderes actuales.

Con la poca inversión disponible, los intentos de la empresa por aumentar su participación de mercado han generado estrategias que al mismo tiempo intentan mantener estándares de calidad, los niveles habituales de rentabilidad y la estructura operativa intacta, sin realizar los cambios tecnológicos necesarios. Por lo anterior la empresa se encuentra en una situación de estancamiento: la estructura y dinámica organizacional, aunque la mantiene en una posición competitiva ventajosa la mayoría del tiempo, no le permite la acumulación significativa de ganancias que justifiquen una mayor inversión. Al tiempo que la concentración del mercado reduce los recursos disponibles para la inversión, la aparición de nuevas empresas con tecnologías innovadoras, y bajos costos de operación está invalidando la experiencia acumulada por la empresa. La cantidad de recursos no invertidos año tras año en la mejora de estrategias de diferenciación hacen que la inversión necesaria supere con creces la inversión disponible para la implementación de estrategias

que ayuden a aumentar la participación de mercados, sin sacrificar la posición competitiva actual de la empresa estudiada.

Los esfuerzos por reorientar la dinámica estratégica hacia el liderazgo en costos no son efectivos, precisamente porque requieren de una disponibilidad de recursos y una tasa de inversión mucho mayores a las que actualmente la empresa posee, haciendo que cualquier intento realizado en ese sentido pierda impulso antes de que los resultados de la estrategia generen un aumento significativo en la venta, en la rentabilidad de la empresa y por lo tanto en la posición competitiva. Con todo esto la empresa, bajo las estrategias y recursos actuales se encuentra en una situación de estancamiento estratégico, que pone en riesgo la sostenibilidad a largo plazo impidiéndole adaptarse a los cambios impulsados por las diferentes fuerzas competitivas. Las capacidades para sentir las oportunidades del entorno, adaptarse y transformarse se ven limitadas por la disponibilidad de recursos, por lo que el ciclo de estancamiento se refuerza ya que las condiciones de mercado que validaban la estrategia están cambiando rápidamente (Documento confidencial, 2024).

En conclusión, el que la empresa haya priorizado durante un largo periodo de tiempo la implementación de un conjunto de estrategias anteriormente exitosas dificulta la inversión actual de recursos en estrategias alternativas. Las alternativas incluyen aquellas que persigan la misma ventaja desde otro enfoque y las que cambian completamente la ventaja competitiva perseguida. Los recursos disponibles para el desarrollo de capacidades dinámicas son limitados, así que la empresa podría alinear sus capacidades existentes e identificar con precisión oportunidades tecnológicas que podrían derivar en innovación, identificando y definiendo la estrategia competitiva que desea seguir y comprometiéndose con ella. Sin embargo, carece de los recursos necesarios para invertir en estrategias, anticipar las acciones de los competidores o impulsar de manera autónoma su propio desarrollo tecnológico. Recurrir a capital externo es una alternativa viable siempre y cuando lo obtenga antes de perder totalmente su participación de mercado o la posición competitiva ventajosa que aún conserva.

4 Modelo dinámico de la estructura operativa de la EIM

La estructura organizacional de la empresa es el resultado de la asignación de recursos disponibles en los procesos, cuya priorización suele depender de su papel en el cumplimiento de las metas establecidas a corto, mediano y largo plazo. Conociendo el estancamiento estratégico al que empresa parece dirigirse, se consideró necesaria la formulación de un modelo básico de la estructura operativa de la empresa para entender el impacto que diferentes variables generan en la utilidad, y que podrían ser empleadas como palanca que reactive el crecimiento. Este modelo básico se plantea en dinámica de sistemas, y relaciona los principales procesos y tecnologías habilitadas para la recolección de información (campos), al ser estos la fuente principal de las estrategias de diferenciación de producto y liderazgo en costo implementadas.

Los procesos relacionados con la recolección de información consumen más del 70% de los recursos humanos y materiales de la empresa (Confidencial, 2024), lo que lleva a que la mayoría de las estrategias implementadas para mejorar la rentabilidad se centren en lograr la mayor eficiencia en la asignación y uso de recursos en estos procesos. La disponibilidad de los campos se determina a partir del enfoque estratégico de la empresa, priorizando la asignación de recursos al campo con mayor demanda, menor costo, mayor liquidez o rentabilidad, según las necesidades a corto y mediano plazo.

Durante las reuniones con directores, gerentes, ejecutivos y analistas se lograron identificar 28 variables e indicadores clave en los que se evidencia el impacto del cambio en las condiciones del campo, las tecnologías, rutinas y metodologías en respuesta a las demandas del entorno y en general la implementación de diferentes estrategias para lograr la sostenibilidad empresarial. Estas fueron empleadas para la modelación del escenario base, tomando como referencia los informes gerenciales de los años 2021, 2022 y las

proyecciones de 2023 en un intento por aproximar el comportamiento del modelo a la realidad de la empresa con el enfoque estratégico actualmente implementado.

El periodo simulado comprende tres años que incluyen la ejecución operativa de 2021 a 2023, proyectando el comportamiento de estudios que emplean exclusivamente una metodología para la recolección de información. Esta selección de estudios facilita tanto la recopilación de información como el análisis de las variables operativas y los indicadores de gestión utilizados por la empresa para medir resultados y controlar su desempeño organizacional, permitiendo la validación posterior de los resultados del modelo con el uso de datos reales. El modelo base constituye una representación más detallada de los ciclos S1, S2 y B5 descritos en los diagramas causales propuestos en la hipótesis dinámica (véase capítulo 2, **Figura 2-1, Figura 2-2**), bajo las siguientes limitaciones o supuestos:

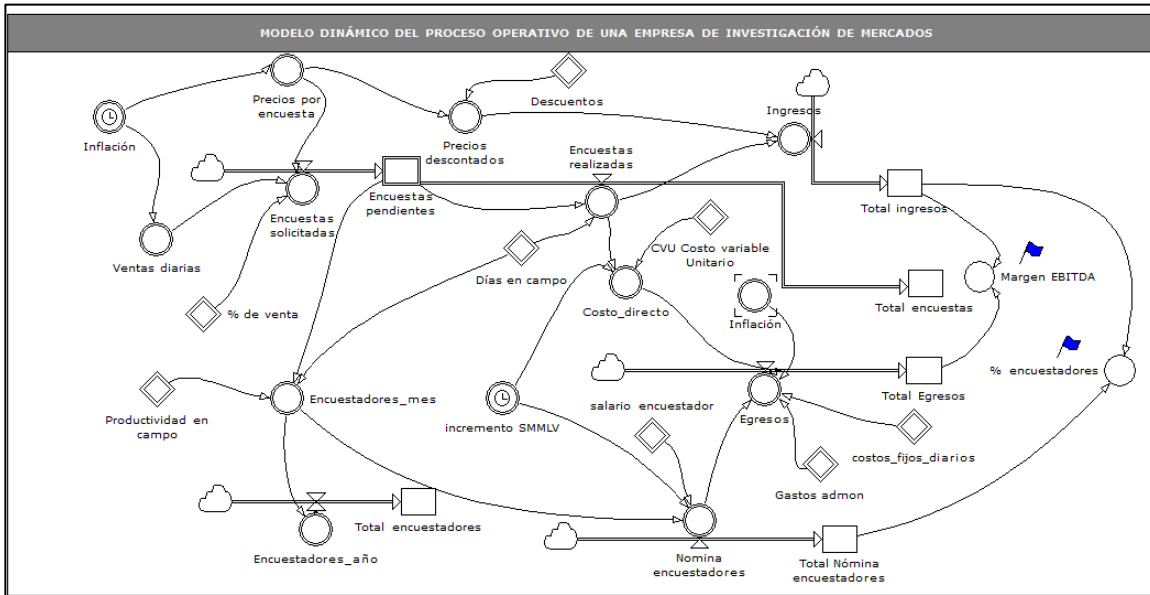
- 1) La estrategia competitiva se define en el momento inicial, asignando a cada variable un valor inicial consistente con el enfoque estratégico escogido y cuya dinámica se mantiene durante los 3 años que dura la simulación y que se asume es el periodo de ajuste de la estrategia establecida.
- 2) Cada metodología de recolección de información emplea procesos operativos distintos que se reflejan en el valor asociado a variables operativas como la productividad, los días en campo, el costo variable unitario y los encuestadores requeridos entre otros. Estos se definen desde el momento inicial de la simulación.
- 3) El modelo básico no considera variables relacionadas con el comportamiento de los competidores ni del sector en general, solo variables que describen comportamiento operativo de la empresa. Por tanto, los ciclos se limitan a la evaluación de los beneficios brutos de explotación antes de gastos financieros (EBITDA) como indicador de rentabilidad, comparado con una cifra previamente definida por la gerencia. En consecuencia, el modelo base no evalúa la posición competitiva planteada en la hipótesis dinámica, sino la brecha existente entre el margen EBITDA generado y el objetivo establecido. De este modo, se asume que la empresa posee una posición competitiva ventajosa cuando alcanza o supera el EBITDA objetivo, y una posición desventajosa cuando se encuentra por debajo de él.
- 4) La distribución de la venta de la empresa en diferentes metodologías de recolección de información desde el momento inicial revela el enfoque de mercado. Por lo tanto,

si la empresa desea abarcar la totalidad del mercado, la distribución de la venta entre las metodologías será un reflejo de la demanda sectorial a la que la empresa tiene acceso. Por el contrario, si la empresa desea enfocarse en clientes que demanden solo una metodología de recolección de información, el 100% de la venta y los recursos disponibles se asignará a dicha metodología.

- 5) Los precios por encuesta asociados a cada metodología de recolección de información reflejan su grado de diferenciación. A mayor valor, reflejan una mayor inversión en calidad, reputación u otras estrategias que aumentan la disposición a pagar de los clientes y los costos operacionales de la empresa. Aunque los precios por encuesta son una variable exógena del modelo, la empresa puede decidir aumentarlos o descontarlos según su estrategia en el momento inicial.
- 6) Los gastos administrativos y los costos fijos de la empresa son independientes a la metodología que desee emplear la empresa, aumentando y disminuyendo, dependiendo de la inflación, el incremento en Salario Mínimo Legal Vigente considerado y la capacidad instalada de la empresa en el momento inicial. En el modelo base la capacidad instalada inicialmente se asume constante durante la simulación.
- 7) Los costos de la inversión en las diferentes estrategias se estiman desde el momento inicial y se incluyen en los costos unitarios, los gastos o los costos fijos de operación.
- 8) La empresa cuenta con los recursos necesarios para invertir y operar durante la simulación sin límite alguno.

La **Figura 4-1** presenta el diagrama del modelo dinámico básico construido empleando las variables consideradas para el modelo base. Definiendo los escenarios estratégicos operativos al cambiar la distribución de la venta, el precio de venta a través de descuentos, la productividad y los días promedio de campo para 3 diferentes metodologías operativas que representan las estrategias de enfoque (distribuyendo la venta en una sola metodología), de liderazgo en costos (distribuyendo la venta a la metodología menos costosa o la reducción de costos en general), o de diferenciación de producto (distribuyendo la venta en todas las metodologías o priorizando la de mayor precio de venta).

Figura 4-1 Modelo dinámico del proceso operativo de una EIM.



Estrategia					
Tipo de entrevista	% de Venta	Descuentos	Precios desc	Productividad	Días en campo
Metodología T	33,33 %	0,00 %	41.663,81 \$	2,32 enc/(da*emp)	9,00 da
Metodología P	33,33 %	0,00 %	106.644,59 \$	3,76 enc/(da*emp)	5,00 da
Metodología O	33,34 %	0,00 %	17.596,88 \$	20,00 enc/(da*emp)	15,00 da

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla 4-1 se detalla para cada una de las variables del modelo el supuesto que da lugar a su comportamiento y relaciones, el tipo de elemento que se empleó para agregar la variable al modelo, si se determina de forma endógena o exógena y el área operativa que hace seguimiento, controla, toma decisiones o tiene la capacidad de influir en su comportamiento al alterar sus rutinas, capacidades, objetivos o estrategias.

El elemento agregado al modelo puede ser un Nivel (NIV), una variable auxiliar (AUX), una constante (CONS), una variable de flujo (FLU) o una variable de flujo con tasa de variación (TASA). Además, las variables pueden ser Exógenas (EXO) si su valor es determinado por variables no incluidas en el modelo y definidas concretamente para el escenario a considerar; o Endógena (END) si su valor en el modelo depende enteramente del valor de las variables a las que está relacionado.

Tabla 4-1 Variables, parámetros e indicadores de la dinámica operacional

Elemento	Supuesto	Tipo	Variable	Área asociada
Inflación	La inflación anual se emplea para modelar el incremento en las ventas y los costos operacionales, afectando los indicadores de venta promedio diaria, los precios por encuesta establecidos y el costo de proveedores e insumos de producción generales. Se agrega teniendo en cuenta las Proyecciones económicas del Banco de la República.	AUX	EXO	Todas
Venta diaria	Promedio diario de la venta esperada para el primer año modelado. Para el modelo base se toma como referencia la venta promedio diaria de 2021 y se aumenta anualmente en función de la inflación real y sus proyecciones a largo plazo.	AUX	EXO	Mercadeo y Ventas Operación
Precios por encuesta	Precio promedio unitario por encuesta según el campo empleado para su ejecución. Calculado a partir de la información de informes gerenciales de 2021. Este precio aumenta anualmente según la inflación y se usan como base para la aplicación de descuentos.	AUX	EXO	Mercadeo y Ventas Admón. Financiera.
% de venta	Determina la distribución de la venta realizada entre los diferentes campos de recolección de información en términos porcentuales o “cuotas de mercado”. Este porcentaje se supone constante e indica el enfoque estratégico a nivel comercial. Para el escenario base se asigna el porcentaje de las ventas realizadas en 2021 correspondiente para cada campo modelado, para efectos del informe se distribuye en partes iguales para cada metodología.	CONS	EXO	Mercadeo y Ventas
Encuestas solicitadas	Indica la cantidad de encuestas solicitadas en cada uno de los campos en el tiempo t. Se calcula como la relación entre la venta diaria, % de venta y precio por encuesta correspondiente al campo.	FLU	END	Mercadeo y Ventas Operación.
Encuestas pendientes(t)	Encuestas pendientes por hacer en tiempo t para cada uno de los campos. Aumentan a medida que incrementa la venta y disminuyen a medida que la operación realiza las encuestas siguiendo los procesos de recolección de información propios de cada campo modelado.	NIV	END	Mercadeo y Ventas Operación.
Días en campo	Indica el tiempo promedio que tarda cada campo en completar las encuestas pendientes una vez inicia el estudio. Este tiempo se mantiene constante durante la ejecución del modelo base. Para el escenario base se calculó tomando la duración promedio de los campos en los principales estudios realizados durante 2021.	CONS	EXO	Operación. Calidad, Procesos y TI.
Encuestas realizadas	Cantidad de encuestas realizadas en cada campo en el tiempo t. Considerando la duración en días de cada campo, una vez la encuesta pendiente por ejecutar cumple los días en campo correspondientes se considera realizada.	FLU	END	Operación. Calidad, Procesos y TI.
Descuentos	Porcentaje del precio por encuesta de cada campo que se reduce en respuesta a una estrategia de venta para mantener la capacidad ocupada. No afecta la cantidad de encuestas solicitadas, pero si afecta el ingreso obtenido. Para el escenario base se mantienen los precios sin descuento.	CONS	EXO	Mercadeo y Ventas
Precios descontados	Precios con descuento incluido de acuerdo con la estrategia comercial. Se emplean para el cálculo del ingreso obtenido.	AUX	END	Mercadeo y Ventas

Tabla 4-1 Variables, parámetros e indicadores de la dinámica operacional

Elemento	Supuesto	Tipo	Variable	Área asociada
Ingresos	Es el Ingreso que la empresa espera recibir por las encuestas realizadas en un periodo de tiempo determinado. Difiere de la venta del periodo ya que se calcula con los precios descontados y no tiene en cuenta las encuestas pendientes, en línea con las políticas contables.	FLU/ NIV	END	Mercadeo y Ventas Admón. Financiera
Productividad en campo	Constante que indica las encuestas promedio por persona al día. Para los campos que no requieren encuestadores indican el promedio de respuesta diaria en campo. Esta productividad cambia según se implementan estrategias operativas, cambios en tecnologías de recolección de información o se generan incentivos desde las áreas de gestión del talento. Para el escenario base se calculó el valor promedio por campo operativo en función de los informes de 2021.	CONS	EXO	Operación. Gestión de talento humano. Calidad, Procesos y TI.
Encuestadores mes	Cantidad de encuestadores necesarios para realizar las encuestas pendientes de un mes. Se calcula considerando la productividad, las encuestas pendientes en cada campo y la duración estimada de cada contrato. Para el escenario base la contratación es flexible y no existen barreras a la contratación, la cantidad de encuestadores contratados en un periodo determinado es proporcional la cantidad de encuestas pendientes por ejecutar en un mes. Se usa para el cálculo de la nómina de encuestadores.	AUX	END	Operación. Gestión de talento humano.
Encuestadores año	Cantidad de encuestadores necesarios en tres años para cubrir el volumen de encuestas pendientes anualmente. Se usa como indicador del modelo.	FLU	END	Operación. Gestión de talento humano.
Total Encuestadores	Cantidad promedio de encuestadores necesarios para operar durante 360 días de un año. Se usa como indicador del modelo.	NIV	END	Operación. Gestión de talento humano.
CVU Costo variable unitario	Costo variable unitario promedio de cada encuesta realizada de acuerdo con el campo empleado sin incluir el costo de la nómina. Para el escenario base se toman como referencia los costos reportados en informes de ejecución de 2021.	CONS	EXO	Gestión de talento humano. Admón. Financiera
Costo Directo	Costo variable promedio base de cada una de las encuestas realizadas dependiendo del campo diferentes a la nómina. Se calcula multiplicando el costo variable unitario por el incremento del Salario mínimo legal vigente y la cantidad de encuestas realizadas. En el escenario base se tomaron como referencia los valores calculados para 2021 según los informes de estados de resultados detallados por estudio.	AUX	END	Operación. Admón. Financiera
Salario encuestador	Salario promedio diario pagado a encuestadores por día laborado incluyendo comisiones, horas extra y otros beneficios. En escenario base se calcula en función del salario de 2021.	CONS	EXO	Gestión de talento humano. Admón. Financiera
Nómina de encuestadores	Nómina mensual de encuestadores. Se calcula al multiplicar la cantidad de encuestadores del mes, por el salario mensual del encuestador considerando el incremento del salario mínimo.	FLU	END	Operación. Admón. Financiera

Tabla 4-1 Variables, parámetros e indicadores de la dinámica operacional

Elemento	Supuesto	Tipo	Variable	Área asociada
Total Nomina de encuestadores	Acumula la nómina pagada a los encuestadores durante el tiempo modelado. Se usa como indicador del modelo.	NIV	END	Operación Admón. Financiera
Costos Fijos diarios	Costos de operación indirectos fijos promedio diarios, incluye el costo de administración y mantenimiento de la infraestructura operativa, la nómina fija calificada operativa no encuestadora entre otros asociados diferentes a los costos directos de la operación y la nómina de encuestadores. Para el escenario se tomó como referencia los valores calculados para 2021 según los informes de estados de resultados detallados por estudio. para cada tipo de campo se dividió el costo en partes iguales.	CONS	EXO	Operación Admón. Financiera
Incremento del SMLV	Incremento anual del salario mínimo vigente de 2021 a 2023 y proyecciones. Se tuvo en cuenta para el aumento de las variables asociadas a la nómina operativa directa.	AUX	EXO	Admón. Financiera
Gastos admón.	Gastos administrativos promedio divididos en partes iguales entre cada tipo de campo de acuerdo con los informes de gestión de 2021.	CONS	EXO	Admón. Financiera Gestión del talento humano
Egresos	Calcula la suma de todos los costos y gastos del periodo (directos, fijos, nominas...) correspondiente para todos los campos, teniendo en cuenta la inflación anual para el incremento de los costos fijos y gastos administrativos.	FLU	END	Todas
Total egresos	Acumula los egresos generados durante todo el periodo. Se usa como indicador del modelo y para el cálculo de la rentabilidad.	NIV	END	Todas
Total encuestas	Acumula la cantidad de encuestas realizadas durante la ejecución del modelo. Se usa como indicador.	NIV	END	Operación
Margen Ebitda	Utilidad antes de impuestos, depreciaciones y amortizaciones. Se calcula como la relación entre ingresos y egresos. Es una variable objetivo del modelo.	AUX	END	Todas
% encuestadores	Relación entre la nómina de encuestadores y el ingreso. Se usa como indicador para evaluar el escenario y la efectividad de las estrategias implementadas, especialmente aquellas con impacto en el ingreso, la productividad y la recolección de información. Mientras menor sea la relación entre la nómina de encuestadores y el ingreso se considera que la operación es más eficiente, siempre y cuando la cantidad de encuestas sea constante.	AUX	END	Operación Gestión del talento humano

Fuente: Elaboración Propia

Para la validación del modelo, dada la disponibilidad de recursos, se llevó a cabo inicialmente la validación interna de la relación entre las variables incorporadas, verificando que su comportamiento cumpliera con los supuestos establecidos para cada una de ellas. Esta validación se realizó en colaboración con el tutor, a medida que se integraban las variables al modelo, basándose en las reuniones semi-formales mantenidas con directores, ejecutivos comerciales y analistas de la empresa, además de los datos disponibles en informes de ejecución.

Para la segunda etapa de validación se compararon los resultados del modelo para 1 año de simulación, tomando para cada una de las variables exógenas los valores promedio reales de 2021. Como resultado, el modelo fue capaz de simular con una diferencia inferior al 1% los ingresos, inferior al 10% los costos operacionales, y al 12% el EBITDA obtenidos durante la operación de 2021. Las diferencias en el comportamiento del costo se asociaron al uso de valores promedio, la no inclusión de los estudios que emplean metodologías mixtas de recolección de información y a los costos ocultos de contratación de personal en periodos de escases de mano de obra. Por lo tanto, se requiere mejorar la formulación del modelo de forma que sea posible considerar la inclusión de metodologías mixtas de recolección de información.

Tabla 4-2 Resultados de simulación del modelo 2021-2023

Resultados (datos a inicios de año indicado)				
Tiempo	EBITDA	Ingresos acumulados	Egresos acumulados	% enc
2021	? %	0,00 \$	0,00 \$? %
2022	2,62 %	8.327.947.665,84 \$	8.109.442.241,67 \$	16,54 %
2023	3,35 %	17.742.813.768,58 \$	17.148.616.287,50 \$	16,47 %
2024	3,45 %	28.184.727.885,09 \$	27.213.095.855,63 \$	16,49 %

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se efectuó una validación cualitativa en reunión ejecutiva con analistas administrativos y gerentes de la empresa, con experiencia y conocimiento de la estructura operacional clave de la empresa. En esta reunión se presentó el modelo base señalando los alcances y limitaciones del modelo, los resultados obtenidos con la simulación de los datos de 2021 y las dificultades surgidas durante el levantamiento de la información que dificultaron la validación e inclusión de otros procesos en el análisis. Siendo necesarias realizar pruebas de consistencia, condiciones extremas, dimensionales entre otras que

permitan simular de manera confiable a la dinámica de la estrategia organizacional, e incluir variables que incluyan la dinámica sectorial. Como resultado, el modelo base sirvió como herramienta para resaltar los principales indicadores de desempeño operativo y su influencia en el desempeño institucional, destacando las estrategias que desde cada gerencia generan un impacto visible en ellos. Sin embargo, de este proceso también se destacó la necesidad de mejorar el seguimiento y evaluación de indicadores estratégicos. Como recomendaciones destacan la necesidad de incluir con mayor detalle los procesos de procesamiento de información, reclutamiento de personal y gestión comercial, la modelación de otras metodologías de recolección de información recientemente desarrolladas, la inclusión de variables de retroalimentación que modifiquen los valores de algunos parámetros en respuesta a los resultados obtenidos al final de cada año simulado, además de la simulación picos y valles operativos generados por variaciones en la venta o cambios de enfoque estratégico y las limitaciones presupuestales.

Aparte del escenario base modelado, el alcance de este trabajo no incluye la formulación y evaluación de otros escenarios estratégicos en tanto con la información actual no es posible llegar a simular la reacción, el comportamiento o la sensibilidad de las diferentes variables a cambios en la estructura operacional o en la estrategia competitiva extrayendo conclusiones al respecto. Las circunstancias que hacen que este modelo básico no puede usarse directamente como herramienta para la toma de decisiones son:

- i. Representación matemática adecuada: Algunas variables consideradas constantes deberían poder cambiar su valor como resultado de la dinámica del modelo (Costos fijos diarios, costo variable unitario, gastos administrativos, productividad en campo y % de venta). Sin embargo, no se ha podido definir de manera satisfactoria la ecuación diferencial o algebraica que emule el comportamiento de estas variables en el sistema. Igualmente, no se ha incluido un límite a los recursos disponibles para la empresa por lo que el sistema actúa bajo el supuesto erróneo de que los recursos son infinitos, lo que va en contra del comportamiento real de la dinámica empresarial.
- ii. Procesos clave faltantes: Es necesario incluir en el modelo la dinámica de procesos como la venta y el procesamiento de información de forma detallada, puesto que estos procesos también son claves en el diseño de la estrategia competitiva de la empresa.

- iii. Pruebas de consistencia y estabilidad: El que algunas variables clave se modelen como constantes y la ausencia de una variable limitante en el uso de recurso hacen que puedan presentarse valores contradictorios o poco realistas. Como los días en campo, que al ser constante al igual que la productividad, terminan determinando la cantidad de encuestadores necesarios para operar, los cuales pueden aumentar sin límite en cada ocasión. Mientras que en la realidad existen límites de capacidad instalada y presupuesto que limitan la cantidad de encuestadores que la empresa puede gestionar al tiempo.
- iv. Flexibilidad y escalabilidad: El modelo actual presenta limitaciones en su capacidad para adaptarse a diferentes escenarios y configuraciones. Solo puede ajustarse fácilmente a cambios en los porcentajes de venta de cada tipo de campo o en los descuentos aplicados al precio de venta, lo que restringe de manera significativa la cantidad de escenarios que pueden ser evaluados fácilmente. Es necesario agregar controles que faciliten la interacción con el usuario.

No obstante, como una primera herramienta de análisis, el modelo básico construido es un punto de partida válido para llegar al análisis más profundo de las decisiones operativas y da una luz sobre las variables claves para alcanzar el objetivo esperado, entendiendo igualmente el impacto que cada proceso tiene en la consecución de este.

Al socializar la herramienta con personal ejecutivo y administrativo, identificamos limitaciones y alcances que nos permitieron reflexionar sobre las circunstancias anteriormente presentadas, además de los comportamientos observados en las diferentes áreas que influyen en la priorización de la asignación de recursos. Estas contradicciones destacan los límites operativos de algunas estrategias y la manera en que un proceso puede impulsar o frenar el progreso de otro, en especial si el impacto en las variables clave no está claramente definido. En consecuencia, se identificó la necesidad de redefinir y monitorear continuamente variables clave que permitan confirmar los resultados obtenidos de la implementación de estrategias particulares. Estos hallazgos añaden un mayor grado de reflexión a la toma de decisiones estratégicas, particularmente en lo que respecta a la sostenibilidad empresarial y la planificación a largo plazo

Finalmente, se concluyó que es imperativo continuar con la formulación y prueba del modelo básico desarrollado. Solo al superar las limitaciones identificadas, que trascienden el tiempo disponible para este trabajo, será posible representar de manera precisa la dinámica actual de la empresa.

5 Conclusiones y recomendaciones.

En el presente trabajo, tal como se propuso inicialmente, se logró comprender la dinámica de la sostenibilidad en una empresa de investigación de mercados, considerando sus ventajas competitivas y capacidades dinámicas, a través de una aproximación fundamentada en la metodología de modelado de dinámica de sistemas.

El marco teórico y conceptual desarrollado detalla el comportamiento sostenible de la empresa en entornos competitivos, regidos por las fuerzas que impulsan la competencia. Indicando como el desarrollo de capacidades dinámicas sostenibles y su inclusión en las estrategias competitivas, generan dinámicas que pueden mejorar y mantener la posición competitiva de la empresa. Con ello la empresa puede desarrollar ventajas competitivas específicas que conduzcan a la sostenibilidad empresarial. En este caso, la sostenibilidad empresarial se entiende como la capacidad de mantener una posición competitiva ventajosa en el largo plazo.

Entre las capacidades dinámicas empresariales se destacan la identificación de oportunidades de mejora tecnológica, la adaptación a las condiciones del mercado y la transformación en respuesta a ellas. Estas tres capacidades pueden guiar a la empresa hacia una senda de desarrollo empresarial sostenible. Dicha senda se construye mediante la elección constante de estrategias competitivas que, al demostrar éxito, pueden limitar la posibilidad de inversión en estrategias alternativas debido a los recursos financieros disponibles. La restricción en la inversión dificulta el cambio de enfoque estratégico y la mejora de las estrategias existentes, lo que compromete la capacidad de la empresa para adaptarse o transformarse frente a cambios en el entorno de mercado, y eventualmente podría llevar al estancamiento.

La EIM analizada, pese a pertenecer al top 20 de empresas líderes de la industria, tiene una influencia limitada en el altamente concentrado sector de investigación de mercados colombiano. Las estrategias implementadas por la EIM en los últimos cinco años lograron mantener rentabilidades superiores a las de sus principales competidores, incluso en el

contexto de la emergencia sanitaria COVID-19. Sin embargo, la EIM no logró realizar los ajustes necesarios para defender adecuadamente su posición competitiva, con la entrada de nuevos competidores en la industria. En un escenario postpandemia, las elecciones de la EIM le costaron casi un tercio de la participación de mercado.

Buena parte de ello se debe a la falta de conocimiento consciente sobre la naturaleza dinámica de las ventajas competitivas y su foco estratégico. Los directivos confiaron en el éxito de mantener sus estrategias, sin monitorear o priorizar el impacto a largo plazo que el cambio en las condiciones de mercado tendría en la dinámica empresarial y sectorial. Esta confianza provocó que la inversión necesaria para adaptar las estrategias a las cambiantes condiciones del mercado se aplazara o redujera, lo que condujo a un estancamiento estratégico. Para superarlo, se recomienda la adopción consciente e informada de estrategias competitivas diferenciadoras de producto que mejoren la calidad y la tecnología de los servicios ofrecidos, o la continuación de un enfoque de liderazgo en costos a largo plazo. Lo anterior será posible recurriendo a capital externo para apalancar la implementación de estrategias alternativas que reactiven la senda de desarrollo sostenible.

El modelo básico de la estructura operativa de la EIM desarrollado fue una herramienta útil para entender la dinámica actual de la empresa, sirviendo como base para el desarrollo de un modelo robusto de simulación de estrategias empresariales en entornos competitivos. Sin embargo, persisten problemas en cuanto a su formulación, consistencia y escalabilidad, lo que limita su aplicación para la simulación de estrategias a largo plazo. A pesar de estas limitaciones, el modelo sigue siendo valioso al generar una comprensión integral del funcionamiento empresarial, facilitando la identificación de variables de control y la priorización en la asignación de recursos. Además, contribuye a concienciar sobre el impacto de las decisiones operativas en el logro de los objetivos organizacionales.

Como recomendación para futuros trabajos, se propone complementar el modelo inicial, fortaleciendo los elementos de validación. Esto permitiría simular de manera más precisa las estrategias en entornos competitivos y no competitivos, ofreciendo herramientas más eficaces para la planeación de estrategias empresariales orientadas a promover sendas de desarrollo sostenible a largo plazo.

Declaración de uso de herramientas de inteligencia artificial.

Yo declaro lo siguiente:

En la preparación de este trabajo de grado utilicé la herramienta de inteligencia artificial ChatGPT, desarrollada por OpenAI, como apoyo en la corrección de estilo y mejora en la redacción de algunos apartados del documento. Esta herramienta fue empleada exclusivamente para optimizar la claridad y fluidez del texto, sin alterar ni modificar el contenido académico, las ideas, los análisis o las conclusiones presentadas.

Verónica Córdoba Mena

6 de octubre de 2024

Referencias

- ACEI. (2019). Tamaño de la Industria de la Investigación de Mercados en Colombia 2018. Bogotá: ACEI.
- ACEI. (2020). Tamaño de la industria de Investigación de Mercados en Colombia 2019. ACEI.
- ACEI. (2021). Tamaño de la industria de Investigación de Mercados en Colombia 2020. ACEI.
- ACEI. (2022). Tamaño de la Industria de la Investigación de Mercados en Colombia 2021. ACEI.
- ACEI. (2023a). Tamaño de la Industria de la Investigación de Mercados en Colombia 2022. Bogotá: ACEI.
- ACEI. (2023b). Perspectivas de la Industria 2022. Bogotá: ACEI.
- Acevedo Ortiz, G. A. (2019). Las capacidades dinámicas, generadoras de ventajas competitivas en las organizaciones inteligentes, caso la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Antioquia en su eje misional de Extensión. Medellín: Universidad Nacional Abierta y a Distancia. doi:<https://repository.unad.edu.co/handle/10596/26969>
- Aguado Puig, A. (2018). Desarrollo sostenible: 30 años de evolución desde el informe Brundtland (Tesis Doctoral Inédita). Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Amui, L. B., Jabbour, C. J., de Sousa Jabbour, A. B., & Kannan, D. (2017). Sustainability as a dynamic organizational capability: A systematic review and a future agenda toward a sustainable transition. *Journal of Cleaner Production*(142), 308-322. doi:10.1016/j.jclepro.2016.07.103
- Bari, N., Chimhundu, R., & Chan, K. C. (2022). Dynamic capabilities to achieve corporate sustainability: a roadmap to sustained competitive advantage. *Sustainability*, 14(3), 1531.
- Bayu, F., Berhan, E., & Ebinger, F. (2022). A System Dynamics Model for Dynamic Capability Driven Sustainability Management. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(1), 56.
- Bowen, H. R. (2013). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business horizons*, 34(4), 39-48.

- Castro M., E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 247-276. Obtenido de <https://doi.org/10.15517/rce.v28i1.7073>
- Cf, Objetivos de desarrollo sostenible ODDS. (2015). *Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*. New York, NY, USA: United Nations.
- Childe, S. J. (2011). Case studies in operations management. 107-107. doi:10.1080/09537287.2011.554736
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2020). Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas. Revisión 4 adaptada para Colombia.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2024). Inflación en Colombia. Índice de Precios al Consumidor (IPC). Obtenido de <https://www.dane.gov.co>
- Datacredito. (2023). Directorio de empresas Experian. Obtenido de <https://www.datacredito.com.co/empresas>
- Dyllick, T., & Hockerts, K. (2002). Beyond the business case for corporate sustainability. *Business strategy and the environment*, 11(2), 130-141.
- Eikelenboom, M., & De Jong, G. (2019). The impact of dynamic capabilities on the sustainability performance of SMEs. *Journal of Cleaner Production* 235 , 1360-1370.
- eInforma. (Diciembre de 2023). Directorio de empresas de Colombia. Obtenido de <https://directorio-empresas.einforma.co/actividad/M-actividades-profesionales-cientificas-y-tecnicas/>
- eInforma. (Enero de 2024). Directorio de empresas de Colombia. Obtenido de <https://directorio-empresas.einforma.co/actividad/M-actividades-profesionales-cientificas-y-tecnicas/>
- Forrester, J. (1995). Counterintuitive behavior of social systems. *Collectef paperrs of Jay W. Forrester*.
- Forrester, J. W. (1971). The counterintuitive behavior of social systems. *Technology Review*, 73(3), 52-68.
- Friedman, M. (1966). The methodology of positive economics. *Essays in positive economics*, 30-43.
- Friedman, M. (1970). La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios. *The New York Times Magazine*, 1, 122-126.

- General, O. A. (1986). Declaración sobre el derecho al desarrollo. Resolución, 41, 128.
- Harbich, T. &. (2009). Business Dynamics Model for Market Acceptance Considering Individual Adoption Barriers. 27th International Conference of the System Dynamics Society, (págs. Vol. 26, p. 30). Albuquerque, New Mexico, USA.
- Hatten, K., & Hatten, M. (1987). Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability. *Strategic Management Journal*, 8 (4), 329-342.
- Ibarra Mirón, S., & Sarache Castro, W. A. (2008). Dirección de la producción: si papel estratégico en la competitividad empresarial. En F. C. Becerra Rodríguez, *Gestión de la producción: una aproximación conceptual* (págs. 15-63). Bogota: Universidad Nacional de Colombia - Sede Bogotá.
- Kantabutra, S. (2022). Toward a System Theory of Corporate Sustainability: An Interim Struggle. *Sustainability*, 14(23), 15931. doi:<http://dx.doi.org/10.3390/su142315931>
- Kim, G., Park, K., Jeon, H. W., & Okudan Kremer, G. E. (2022). Usage dynamics of environmental sustainability indicators for manufacturing and service systems. *Journal of Cleaner Production*, 360.
- Kotler, P., & Keller a, K. (2012). Las relaciones con la competencia. En P. Kotler, & K. Keller, *Dirección de Marketing* (14 ed., págs. 298-309). México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller b, K. (2012). Estrategias de posicionamiento de Marcas. En P. Kotler, & K. Keller, *Dirección de Marketing* (14 ed., págs. 274-292). México: Pearson Educación.
- Lawler, E. E., & Worley, C. G. (2012). Designing organizations for sustainable effectiveness. *Organizational Dynamics*, 4(41), 265-270.
- Lorenzon, E. (2020). *Sistemas y organizaciones*. La Plata: Universidad Nacional de la Plata.
- Marshall, J. D., & Toffel, M. W. (2005). Framing the elusive concept of sustainability: A sustainability hierarchy. *Environmental science & technology*, 39(3), 673-682.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546–562. doi:<https://doi.org/10.2307/257544>
- Miller, D. (1986). Configurations of Strategy and Structure: Towards a Synthesis. *Strategic Management Journal*, 7(3), 233–249.

- Mintzberg, H. (1988). Generic Strategies: Toward a Comprehensive Framework. *Advances in Strategic Management*, 5, 1–67.
- Monterroso, E. (2016). Competitividad y Estrategia: conceptos, fundamentos y relaciones. *Revista del Departamento de Ciencias Sociales*, 3(3), 4-26.
- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245-269.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. The Belknap Press of Harvard University Press Cambridge.
- Nelson, R., & Winter, S. (2002). Evolutionary Theorizing in Economics. *Journal of Economic Perspectives*, 16, 23-46.
- Nery-Kameta, S. A., Celaya-Figueroa, R., & Prado-Gamboa, C. A. (2019). Análisis de teorías y la nueva era de las organizaciones: adaptándose al nuevo ser humano. *Revista Universidad y Empresa*, 21(37), 9-30.
- Oertwig, N., Galeitzke, M., Schmiege, H. G., Kohl, H., Jochem, R., Orth, R., & Knothe, T. (2017). Integration of sustainability into the corporate strategy. *Sustainable manufacturing: Challenges, solutions and implementation perspectives*, 175-200.
- OpenAI. (2024). ChatGPT. Obtenido de <https://chat.openai.com/chat>
- Pisano, G., & Teece, D. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (Trigesima septima ed.). México DF: Editorial Continental.
- Rahmandad, H., & Sterman, J. D. (2012). Reporting guidelines for simulation-based research in social sciences. *System Dynamics Review*, 28(4), 396-411. doi:<https://doi.org/10.1002/sdr.1481>
- Romero, S. H. (1991). El actor y el sistema. *Revista mexicana de ciencias políticas y sociales*, 36(144), 177-178. doi:<https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.1991.144.51916>
- Rotundo, G. Z. (2020). Capacidades dinámicas e innovación en las organizaciones. Una revisión de la literatura y proposiciones básicas. *Compendium*, 23(45).
- Rumelt, R. P. (2012). Good strategy/bad strategy: The difference and why it matters. *Strategic Direction*, 28(8).

- Sánchez, M. P., Paparella, L. E., & Rotundo, G. J. (2022). Teoría de Capacidades Dinámicas: Aportes y Evolución a partir de los trabajos de David Teece. *Revista Científica Compendium*, 25(48), 3-3. doi:<https://doi.org/10.5281/zenodo.7127188>
- Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona.
- Sheehy, B. (2015). Defining CSR: Problems and solutions. *Journal of business ethics*, 131, 625-648.
- Sheehy, B., & Farneti, F. (2021). Corporate social responsibility, sustainability, sustainable development and corporate sustainability: What is the difference, and does it matter? *Sustainability*, 13(11), 5965.
- Sjåfjell, B., Mähönen, J., Novitz, T., Gammage, C., & Ahlström, H. (2020). Securing the Future of European Business: SMART Reform Proposals. *University of Oslo Faculty of Law Research Paper*, (2020-11), 20-08.
- Sterman, J. D. (2000). *Dinámica empresarial: pensamiento y modelado sistémicos para un complejo mundo*. McGraw Hill.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49.
- Teece, D. J. (2018). Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-368.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Torres, J. M. (2015). The Model of dynamic capacities inside organizations. *Investigación Administrativa Universidad de Guerrero México*, 44(116), 81-93.
- Varian, H. R. (2006). *Microeconomía intermedia: un enfoque moderno (4a ed.)*. Barcelona: Antoni Bosch.
- Vermeulen, W. J., & Witjes, S. (2016). On addressing the dual and embedded nature of business and the route towards corporate sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 112, 2822-2832.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.

Zapata Rotundo, G. J., & Mirabal Martínez, A. (2018). Capacidades dinámicas de la organización: revisión de la literatura y un modelo propuesto. *Investigación administrativa*, 47(121), 0-0.