

ESTRATEGIAS DE SCANNING EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**WILLIAM GONZÁLEZ QUINTANA
JUAN CARLOS QUINTERO CUBILLOS
EDGAR ENRIQUE ROJAS ROJAS**

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ D.C.,
ENERO DE 2012**

ESTRATEGIAS DE SCANNING EN LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**WILLIAM GONZÁLEZ QUINTANA
JUAN CARLOS QUINTERO CUBILLOS
EDGAR ENRIQUE ROJAS ROJAS**

**TUTORA:
MERLÍN PATRICIA GRUESO HINESTROZA**

**Trabajo de Grado
Maestría en Dirección y Gerencia de Empresas
Quinta Cohorte**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTÁ D.C.,
ENERO DE 2012**

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C. Enero de 2012

Dedicatoria

William a Sandra mi esposa, Santiago y Julián, mis hijos, Duva y Luis Alberto mis padres.

Juan Carlos a mi Madre, María Camila, Camilo, Diego y a Liliana el amor de mi vida.

Edgar a Dios mi razón de ser, mis Padres que me dieron la vida, y a mi familia que me
brindó apoyo y comprensión.

Agradecimientos

A la Dra. Merlín Grueso, por su apoyo, orientación, profesionalismo y calidad humana.

A la Universidad del Rosario que nos acogió en sus aulas para explorar nuevos y maravillosos mundos del conocimiento.

A los directivos de las empresas que participaron en el estudio.

Tabla de Contenido

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. MARCO TEÓRICO	3
1.1 DIRECCIÓN.....	4
1.2 ESTRATEGIA.....	5
1.3 ENTORNO.....	9
1.3.1 Entorno Interno	7
1.3.2 Entorno Externo	9
1.4. TURBULENCIA	14
1.5. INCERTIDUMBRE.....	15
1.6 ESTRATEGIAS DE SCANNING	20
1.6.1 Antecedentes de Investigación de Scaninng	22
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
2.1 PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA O PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN Y SU JUSTIFICACIÓN	25
2.2. OBJETIVOS	26
2.2.1 <i>Objetivo General</i>	26
2.2.2 <i>Objetivos específicos</i>	26
3. METODOLOGÍA	27
3.1 POBLACIÓN	27
3.2 MUESTRA	27
3.3 TIPO DE ESTUDIO	28
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN, HERRAMIENTAS DE PROCESAMIENTO DE INFORMACIÓN	28
3.5. INSTRUMENTO	29
3.5.1 <i>Sección 1: Datos demográficos de la empresa</i>	29
3.5.2 <i>Sección 2: Datos demográficos del directivo</i>	29
3.5.3 <i>Dimensiones del entorno en el cual se desenvuelve la empresa</i>	30
3.5.4 <i>Sección 4: Fuentes de información</i>	33
3.5.5 <i>Sección 5: Herramientas de procesamiento de información</i>	34
3.5.6. <i>Sección 6: Niveles de incertidumbre</i>	35

3.6 PROCEDIMIENTO.....	36
4. RESULTADOS	38
4.1 VARIABLES DEMOGRÁFICAS DE LAS EMPRESAS.....	38
4.2 VARIABLES DEMOGRÁFICAS DE LOS DIRECTIVOS	40
4.3 DIMENSIÓN TECNOLÓGICA.....	42
4.4 DIMENSIÓN COMPETIDORES	47
4.5 DIMENSIÓN SOCIAL.....	45
4.6 DIMENSIÓN CLIENTES	53
4.7 DIMENSIÓN ECONÓMICA.....	56
4.8 DIMENSIÓN POLÍTICA	59
4.9 FUENTES DE INFORMACIÓN	62
4.10 HERRAMIENTAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	64
4.11 NIVELES DE INCERTIDUMBRE.....	66
5. CONCLUSIONES.....	68
6. RECOMENDACIONES.....	73
BIBLIOGRAFÍA	75

Índice de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Tiempo de existencia en años de las empresas	38
Tabla 2. Tipo de Sociedades.....	39
Tabla 3. Cobertura	39
Tabla 4. Sector económico	40
Tabla 5. Subsector económico.....	40
Tabla 6. Nivel Académico de los directivos	41
Tabla 7. Años de experiencia laboral de los directivos.....	41
Tabla 8. Años de antigüedad en el cargo	42
Tabla 9. Nivel directivo.....	42
Tabla 10. Frecuencia de las respuestas para la dimensión Tecnológica	43
Tabla 11. Frecuencia de respuestas por actividad Dimensión Tecnológica.....	43
Tabla 12. Frecuencias de respuestas para variables demográficas de los directivos- Dimensión Tecnológica	46
Tabla 13. Frecuencia de las respuestas para la dimensión competidores	47
Tabla 14. Frecuencia de respuestas por actividad Dimensión Competidores	47
Tabla 15. Frecuencias de respuestas para variables demográficas de los directivos- Dimensión Competidores.....	50
Tabla 16. Frecuencia de las respuestas para la dimensión Social	51
Tabla 17. Frecuencia de respuestas por actividad Dimensión Social	52
Tabla 18. Frecuencias de respuestas para variables demográficas de los directivos- Dimensión Social.....	52
Tabla 19. Frecuencia de respuestas para la Dimensión Clientes.....	53
Tabla 20. Frecuencia de respuestas por actividad Dimensión Clientes	54
Tabla 21. Frecuencias de respuestas para variables demográficas de los directivos- Dimensión Clientes.....	55

Tabla 22. Frecuencia de respuestas para la Dimensión económica.....	56
Tabla 23. Frecuencia de respuestas por actividad Dimensión Económica	57
Tabla 24. Frecuencias de respuestas para variables demográficas de los directivos- Dimensión Económica	58
Tabla 25. Frecuencia de respuestas para la Dimensión Política.....	59
Tabla 26. Frecuencia de respuestas por actividad Dimensión Política	60
Tabla 27. Frecuencias de respuestas para variables demográficas de los directivos- Dimensión Política.....	61
Tabla 28. Frecuencia de las respuestas para la el uso de fuentes de información	62
Tabla 29. Frecuencia de respuestas para el uso de cada una fuentes de información	63
Tabla 30. Frecuencia de las respuestas para el uso de herramientas de procesamiento de la información	64
Tabla 31. Frecuencia de respuestas para el uso de cada una de las herramientas de procesamiento de información	65
Tabla 32. Niveles de incertidumbre	66
Tabla 33. Niveles de acuerdo	67

Glosario

Incertidumbre:

Es la incapacidad de un individuo para predecir algo con exactitud Manucci (2010)

Entorno:

Se considera que la organización está inmersa en un entorno con el que se establece una interdependencia Emery y Trist (1965)

Turbulencia:

La turbulencia es la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones, Emery y Trist (1965)

Estrategia:

Planes operacionales para lograr objetivos previamente asignados a los ejércitos (Cabanelas, 1997).

Scaninng :

Se define como EXPLORACIÓN. De acuerdo con la Real Academia de la Lengua (2005), es “la búsqueda de la información sobre un tema”

Dirección:

f. Acción y efecto de dirigir o dirigirse. Cargo de director.

Camino u orientación que se siguen para llegar a un fin determinado.

Conjunto de personas encargadas de dirigir una sociedad o negocio.

Oficina del director o de la dirección.

Diccionario Enciclopédico Vox 1. 2009 Larousse Editorial, S.L.

Management: (voz inglesa)

m. Técnica de la dirección y gestión de una empresa.

Diccionario Enciclopédico Vox 1. 2009 Larousse Editorial, S.L.

Sociedad por Acciones Simplificada:

En Colombia, aspectos como la responsabilidad limitada; supresión de la llamada doctrina de ultra vires; duración ilimitada; eliminación de la regla, una acción, un voto; remedios al abuso de los derechos; posibilidad de eliminar prohibiciones a los administradores, libertad de establecer restricciones para la transferencia de acciones y la simplificación de los procedimientos de fusión; son inviables bajo nuestra legislación. Sin embargo, la Ley 1258 de 2008, ha incorporado al derecho societario colombiano un nuevo tipo societario híbrido, llamado “Sociedad por Acciones Simplificada”. Esta forma societaria híbrida se basa en un principio básico: garantizar amplia libertad a los empresarios en la estructuración de sus relaciones a través de disposiciones contractuales. La S.A.S. provee a los empresarios significativa flexibilidad contractual, a la vez que preserva beneficios como la limitación de la responsabilidad.

Sociedad anónima:

Al igual que la Sociedad Colectiva, la Sociedad Limitada, la Sociedad Comanditaria Simple y la Comanditaria por Acciones, ésta es una sociedad mercantil. El capital social está dividido en acciones que se integran gracias a las aportaciones de los socios, es decir, de los accionistas.

Sociedad Comanditaria por acciones:

Es una sociedad que, teniendo todo el capital social dividido en acciones, deberá encargarse de la administración social a uno o más accionistas que responderán personal y solidariamente de las deudas sociales contraídas durante el periodo de su administración.

Respecto a la responsabilidad de los socios, dependerá de si son colectivos-administradores o comanditarios.

Órganos que componen las Asociaciones sin ánimo de lucro:

Respecto al funcionamiento interno, conforme a la práctica y a las disposiciones de la Ley de Asociaciones, la asociación funciona sobre la base de los siguientes órganos:

Asamblea General.- órgano supremo de la asociación que ha de convocarse, al menos, una vez al año para la aprobación de cuentas y presupuestos, y es el órgano competente para modificación de Estatutos, realizar los nombramientos de la Junta Directiva, designar al Presidente, etc. En principio, salvo que los Estatutos dispongan otra cosa, el quórum de constitución en primera convocatoria es la mayoría de socios (presentes o representados) y, en segunda, cualquiera que sea el número de asistentes a la sesión.

Sociedad colectiva:

Realiza una actividad mercantil, por lo que no posee personalidad física sino jurídica, y está dentro de las sociedades mercantiles y no de las civiles. Con esta modalidad, los bienes personales ya no constan como patrimonio de la empresa (como ocurría en la empresa individual) ya que la responsabilidad es subsidiaria, es decir solo se puede proceder contra el patrimonio del socio cuando se agota el patrimonio social.

Resumen

El presente estudio tiene por objetivo identificar cuáles son las estrategias de scanning que utilizan los responsables de la dirección y del diseño de la estrategia de las empresas. Se parte del hecho fundamental que las empresas están inmersas en un entorno que tiene como características fundamentales la incertidumbre en diferentes niveles y la turbulencia, que en esencia impiden predecir el resultado de los objetivos trazados desde la dirección. La muestra tomada está representada por 20 directivos de niveles uno, dos y tres de empresas de diferentes sectores de la economía, con sede en Bogotá, Colombia, a los cuáles se les preguntó a través de un instrumento por la frecuencia con que ejecutan actividades de scanning en diferentes dimensiones del entorno en que se desenvuelven sus organizaciones, las fuentes y herramientas de análisis y procesamiento de la información. Se pudo concluir que los directivos de la muestra utilizan las estrategias de scanning para explorar el entorno en gran medida y que están de acuerdo en que su percepción del nivel de incertidumbre existente en el entorno baja en la medida que procesan y analizan la información. Igualmente se pudo corroborar de acuerdo con el marco teórico que los niveles de incertidumbre percibidos a nivel empresarial están por lo menos en un 80% entre el nivel dos que se define como futuros alternativos y el nivel tres caracterizado por un abanico de futuros.

Palabras clave: dirección, estrategia, entorno, incertidumbre, turbulencia, scanning.

Abstract

The present study aims to identify what strategies they use scanning responsible for design management and business strategy. It starts from the fundamental fact that companies are immersed in an environment whose main characteristics at different levels of uncertainty and turbulence, which essentially prevents predict the outcome of the goals set from the address. The sample is represented by 20 managers from levels one, two and three companies from different sectors of the economy, based in Bogotá, Colombia, to which they were asked by an instrument in the frequency of activities performed scanning in different dimensions of the environment in which they develop their organizations, sources and tools of analysis and information processing. It was concluded that managers of sample scanning strategies used to explore the environment and largely agree that their perceived level of uncertainty in the environment low on average that process and analyze information. It was also corroborated in accordance with the theoretical framework that levels of perceived uncertainty at the firm level are at least 80% from the level defined as two alternative futures and level three is characterized by a range of futures.

Keywords: management, strategy, environment, uncertainty, turbulence, scanning.

Introducción

La estrategia como herramienta de la dirección de empresas debe enfrentar la incertidumbre del entorno en el cual se desenvuelve la empresa. Encontrar cuales son las estrategias de scanning que usa la dirección para afrontar la incertidumbre son el objetivo principal de investigación del presente proyecto. El marco de referencia se ubica en los conceptos de estrategia desde finales de la década de los 70 con el trabajo de Ansoff (1979) que marcó el paso del Management operacional al Management estratégico, el modelo estratégico competitivo de Porter (1980; 1986), el trabajo de Mintzberg y Waters (1985) que supone la posibilidad de responder a como se forman la estrategias en las organizaciones y la teoría de las competencias de Prahalad y Hamel (1990). En la incertidumbre del entorno y la turbulencia Emery y Trist (1965) marcan un punto de partida en el estudio, Duncan (1972) aparece como un autor común en diferentes estudios al igual que Pennings (1981) y Miliken (1987), sin duda Porter (1991) es uno de los más representativos al hablar de entorno y Manucci (2010) plantea cómo la dirección debe moverse en un entorno turbulento con altos niveles de incertidumbre e inestabilidad como un desafío. Finalmente en materia de scanning Lenz y Engledow (1986) presentan la construcción de un conocimiento sistemático enfocando cada modelo de acuerdo con el tipo de entorno. En medio de los conceptos de estrategia, incertidumbre, dirección, entorno y scanning se construirá una herramienta de recolección de información para poder hacer un estudio transeccional en la realidad de negocios a nivel directivo y poder describir las estrategias de scanning que se usan en la dirección de negocios para enfrentar los niveles de incertidumbre del entorno.

Se tomó como muestra del estudio 20 directores de niveles uno, dos y tres de empresas con sede principal en Bogotá, Colombia de diferentes sectores de la economía y a través de una encuesta se les preguntó sobre la frecuencia de ejecución de actividades de scanning sobre las dimensiones tecnológica, competidores, clientes, social, económica y política del entorno empresarial, igualmente se les solicitó indicar con qué frecuencia utilizan diferentes

fuentes de información y que herramientas de procesamiento y análisis utilizan, finalmente se les preguntó sobre el nivel de incertidumbre que perciben en el entorno de sus empresas y si están de acuerdo en que la ejecución de las actividades de scanning les permite disminuir los niveles de incertidumbre.

Se tabularon los resultados y se consolidaron las variables demográficas de los directivos y de las empresas, las frecuencias de las actividades de cada dimensión y las frecuencias de las actividades para las variables demográficas de los directivos. Los resultados permitieron identificar que los directivos ejecutan actividades de scanning principalmente en las diferentes dimensiones competidores, política y económica. Igualmente se pudo ratificar de acuerdo con la investigación teórica que los directivos perciben la incertidumbre del entorno de sus empresas en los niveles dos y tres en un 80% y en un 95% están de acuerdo o parcialmente de acuerdo en que al ejecutar las actividades de scanning la percepción del nivel de incertidumbre baja.

1. Marco Teórico

El marco teórico de la investigación parte del concepto de dirección de empresas como ente encargado de la toma de decisiones y el de estrategia como herramienta para que el directivo realice las acciones pertinentes para la ejecución de dichas decisiones. Partiendo de la base de que la empresa se desempeña en el entorno o medio ambiente del sector en el cual se desenvuelve, se estudiaron dos de sus características principales como son la turbulencia y la incertidumbre, identificando en esta última los niveles que se presentan en un momento determinado y finalmente se definieron las estrategias de scanning de información, las cuales suponen en su aplicabilidad la posibilidad de disminuir los niveles de incertidumbre identificados.

Para introducir el concepto de dirección es necesario comenzar por las definiciones tradicionales de administración con sus autores clásicos, posteriormente se logró identificar la evolución del concepto con la introducción del entorno y su dinámica de cambio unido a la visión de largo plazo, para ello el director debe establecer los objetivos apoyándose en la estrategia. Consecuentemente la estrategia debe ser estudiada desde sus orígenes en el ámbito militar tradicional, científico de mediados del siglo XX y finalmente en su contexto empresarial desde los albores de la década de los 60's, de allí en adelante el concepto se enriqueció de la mano con la experiencia empresarial y la intervención de la academia para brindarle a los directivos herramientas para navegar en el entorno de sus organizaciones.

Por lo tanto el entorno se vuelve objeto de estudio, en especial desde su principal característica que es la incertidumbre entendida en el ámbito de la dirección como un fenómeno que le impide al director de empresas tener el camino claro para obtener los resultados bajo un simple esquema de planeación tradicional, por ello las actividades o

estrategias de scanning aparecen en el escenario empresarial como una herramienta para disminuir los niveles de incertidumbre.

1.1 Dirección

Dirección significa ir en busca de un objetivo o un rumbo fijo. En el ámbito de la administración Fayol (1916) introdujo una definición formal de dirección que sugería planificar, organizar, coordinar y controlar. Este concepto es rebatido por Mintzberg (1989) quien logra demostrar que el director de empresa no ejecuta acciones que soporten los conceptos de Fayol (1916), pues señala que en la dirección moderna existe poca planificación o los planes cambian muy rápidamente debido a la dinámica de los entornos; la organización de la empresas en buena medida depende de cómo se va respondiendo a los cambios, en tanto la coordinación y el control surgen ante la contingencia.

En consonancia con Mintzberg (1989), Drucker (1993) compara la dirección de empresas con la dirección de una orquesta sinfónica, en donde el todo es mayor a la suma de las partes. Duncan (1989) por su parte lo denomina coordinación, pero desde un punto de vista de cooperación, en este sentido la dirección juega un papel fundamental en la organización e igualmente lo es el que la dirección tenga como responsabilidad mantener en equilibrio dinámico entre eficiencia y cambio, es decir, se deben lograr los resultados con la optimización de los recursos manteniéndose en sintonía con los cambios del entorno para vivir en constante transformación.

Pero sin duda, se ha identificado que uno de los roles más importantes de la dirección es generar visión de largo plazo y sobre ella establecer objetivos que determinen el rumbo de la organización. Duncan (1989) resume la importancia del papel de la dirección como el eje o facilitador para mantener el equilibrio en la organización describiendo su rol en un marco organizativo, según él, gracias a la dirección, los recursos económicos de la sociedad están siendo mejor asignados y sectores que normalmente no estaban al alcance de la dirección,

se están viendo beneficiados como la salud y la educación. Igualmente Mintzberg (1989) le da un estatus vital al papel de la dirección en la sociedad de nuestro tiempo, pues considera que desde ella se puede determinar si las empresas le sirven a la sociedad o si malgastan el talento y los recursos.

Bueno (1987) identificó el concepto de dirección como una respuesta de la empresa ante nuevos retos que, en esencia, se entiende como un modelo de solución y explicación a sus problemas. El enfoque de la dirección de los años ochenta cambió el paradigma de la planificación de los años sesenta y setenta, por cuanto los entornos se caracterizaban por la estabilidad, centrado en la eficiencia. Los análisis mecánicos lineales y de naturaleza estructural propios de los años sesenta fueron reemplazados por un enfoque donde el centro es la estrategia, el análisis es sistémico y la naturaleza dinámica. Cabanelas (1997) explica esta evolución a partir del incremento del dinamismo del entorno y el aumento de la complejidad, lo que obligó a la dirección a jugar un papel decisivo para responder con flexibilidad, innovación y eficiencia global.

Uno de los roles de mayor representatividad para la dirección de la empresa, es el establecimiento de los objetivos que se pretenden lograr en un lapso de tiempo determinado y esto se obtiene con la adopción de acciones o también conocidas como estrategias.

1.2 Estrategia

De acuerdo con la vigésima edición del diccionario de la Real Academia Española, el vocablo ESTRATEGIA se define como “el arte de dirigir las operaciones militares, o como un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”.

Durante veinticuatro siglos el concepto de estrategia fue un conocimiento reservado al ámbito militar, en este contexto aparece como un conjunto de decisiones específicas que se traducen finalmente en planes operacionales para lograr objetivos previamente asignados a

los ejércitos (Cabanelas, 1997). Desde este ámbito el objeto de estudio de la estrategia se centró en la dirección del conflicto armado en defensa del Estado o para la disuasión potencial o real de supuestos enemigos (Pérez, 2009).

A mediados del siglo XX, aparece la primera teoría científica del concepto de estrategia con la Teoría de Juegos de Jhon Von Newman (1944); este trabajo le brinda a la decisión un papel protagónico en ambientes de incertidumbre y aporta métodos de análisis y de cálculo para adoptar decisiones precisas y seguras. La aplicabilidad de la teoría de juegos se llevó principalmente a la economía y en principio se centró en escenarios competitivos en donde el objetivo era encontrar el triunfo. Posteriormente con Jhon Nash (1950,1953), el concepto evoluciona a la posibilidad de encontrar un equilibrio, es decir, los juegos con suma diferente de cero, en contraposición al trabajo inicial. Con base en el trabajo de Nash se pudo hablar de cooperación en el ámbito de la estrategia.

Pérez (2009) remarca claramente cómo el concepto de estrategia en los años 50 tiene su primera fase de desarrollo en el ámbito empresarial y en los años 60 tiene su primer auge tanto en lo académico como en lo profesional. Para Pérez (2009), en el plano académico, la Estrategia (con mayúscula) es entendida como una regla para adoptar decisiones y las estrategias (con minúscula) son un conjunto de decisiones de asignación de recursos y de acciones relacionadas entre sí.

La estrategia se adoptó como una disciplina del Management, se abandonó el concepto operacional de los años 50 en donde solo se habló de la coordinación de áreas funcionales de las empresas y se orientó hacia las acciones que debe desarrollar la gerencia de la misma para su permanencia en el mercado. Reivindicando lo anterior, Ansoff (1965), plantea la estrategia como una necesidad de la dirección de empresas para permitir el crecimiento ordenado y rentable. En términos conceptuales, Ansoff (1965) concibe la estrategia como un conjunto de reglas y directrices de decisión, que le dan una visión más amplia a la definición del negocio de una empresa en donde los objetivos son importantes, pero por si solos no lo explican en su verdadera dimensión como tampoco lo hace el enunciar en qué sector de la economía se desenvuelve una empresa. En otras palabras Ansoff (1965) define

la estrategia como una relación directa entre los objetivos y el conjunto de decisiones íntimamente interconectadas.

Años más tarde el mismo Ansoff (1979), le da un sentido global y flexible a la estrategia desde el papel de la dirección, así, la concibe como una herramienta de la dirección para no perder ninguna oportunidad y no comprometer los recursos de la empresa; en esencia, una regla para tomar decisiones.

En contraste con Ansoff (1965), Mintzberg (1978) define la estrategia como una pauta de acción, en otras palabras engloba el concepto como un patrón en un flujo de decisiones, con la anotación que una decisión es definida como un compromiso a la acción. En su obra El proceso Estratégico, Mintzberg (1993), define las cinco P's de la Estrategia para darle un significado dependiendo del entorno en donde se aplique o el objetivo que se quiere lograr, como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva.

De acuerdo con Mintzberg (1993), la estrategia como plan es diseñada antes de la acción y se ejecuta de manera consciente para ir en el camino de lograr un propósito específico. En contraste, la estrategia como pauta de acción hace parte de un conjunto de decisiones para apoyar la estrategia principal Mintzberg,(1993). A su vez, la estrategia como patrón es definida por Mintzberg (1993) como un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones, es decir consistencia en la acción que puede generar un ejemplo a seguir.

En la estrategia como posición Mintzberg (1993) relaciona la empresa con el medio ambiente o entorno y la usa para ubicar a la empresa en un sitio específico dentro del mismo. Allí queda considerada la posibilidad de que la empresa tome una posición estratégica que evite la competencia, es decir se sale totalmente del contexto militar, de la teoría de juegos o de los conceptos básicos de Ansoff (1965) en donde los objetivos están enmarcados en un ámbito meramente competitivo.

Al comparar las dos primeras definiciones de Mintzberg se puede apreciar que en la estrategia como plan existe intencionalidad mientras que la estrategia como patrón es inconsciente, es emergente y puede conducir a una estrategia lograda.

En la estrategia como perspectiva, a diferencia de las cuatro anteriores, se contempla la posibilidad de que el director tenga una visión más amplia de percibir el mundo pero desde el interior de la organización y diseñe un estilo de actuación frente al entorno.

Otros autores han desarrollado definiciones y/o han conceptualizado en torno de la estrategia. Por ejemplo Hatten (1987), define la estrategia como el medio o la vía para la obtención de los objetivos de una organización. Para este autor la estrategia es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. David (1994) por su parte indica que una estrategia tiene que llevar a cabo acciones que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. Así mismo, Quinn (1991), define la estrategia como un patrón o plan que integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Para Quinn (1991) una estrategia bien formulada ayuda al "Mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición "Única y Viable", basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes.

Muy cercana a las definiciones anteriores se encuentra la propuesta de Koontz (2004) quien señala que la estrategia se entiende como un conjunto de programas generales de acción, que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. En este contexto la estrategia se entiende como patrones de objetivos los cuales se han concebido e iniciados de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección planificada.

Besseyre (1989), anota que la estrategia se percibe, ante todo, como un proceso de elección de la empresa; orientador de su evolución durante un plazo de tiempo, siguiendo un método

relativamente estructurado que pasa por dos fases indisolublemente unidas, la elaboración y la aplicación. Y finalmente, para Theodore A. Smith (1977), la estrategia es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

A partir de un estudio en el que se retomaban las 36 definiciones de estrategia más comúnmente citadas entre 1962 y 2002, Ronda (2002) concluye que la estrategia es una herramienta de la dirección que facilita la adaptación de la organización a los cambios del entorno.

A partir de las anteriores definiciones es posible concluir que la estrategia es un proceso o plan que un directivo de una empresa u organización, adopta y utiliza, para obtener un resultado previamente planificado o esperado. La precisión dependerá de variables que en parte están al interior de la empresa pero en su gran mayoría se encuentran en el entorno.

1.3 Entorno

De acuerdo con Duncan (1972), entorno es la totalidad de factores físicos y sociales que se ven directamente respecto a la toma de decisiones en las organizaciones. Duncan (1968), a partir de un estudio que realizó con 19 personas en una factoría distinguió dos tipos de factores de entorno organizacionales unos internos y otros externos como componentes de la empresa a partir del personal y que definen componentes o unidades de la organización.

Según Emery y Trist (1965) se pueden distinguir cuatro tipos de entorno:

- Estable-aleatorio. En él los elementos cambian relativamente poco y de forma aleatoria.
- Plácido-agrupado. Los elementos no se distribuyen de forma aleatoria, sino que se agrupan de alguna manera.
- Desordenado-reactivo. En él actúan varias organizaciones en el mismo grupo o área, con similares objetivos y métodos para lograrlos.
- Turbulentos. En él se dan procesos dinámicos con variaciones e interacciones entre todas las organizaciones que componen el entorno.

1.3.1. Entorno Interno

El entorno interno está compuesto por las variables que determinan un comportamiento y gobiernan la organización como son la formación educativa y tecnológica, las habilidades tecnológicas y de gestión, la participación individual y compromiso a los sistemas de la consecución de metas. Este tipo de entorno también determina los estilos de comportamiento interpersonal y la disponibilidad de mano de obra para la utilización dentro del sistema.

Los niveles de educación profesional, son parte fundamente dentro de los niveles administrativos para determinar las funciones del cargo relacionados con las tareas asignadas, esto determina el entorno interno de la empresas. El ambiente interno se compone de factores físicos y sociales, que son los límites de la organización y que son la unidad que se toman en cuenta para la toma de decisiones y que determinan el comportamiento de los individuos en un sistema. El entorno externo se compone de los factores físicos y sociales fuera de los límites de la organización en particular a las decisiones de la unidad que se toman en cuenta y se hace la siguiente pregunta: ¿Cómo las organizaciones aprenden a adaptarse a su entorno? Se obtiene como respuesta de que las organizaciones aprenden a partir de la experiencia, a través de un procedimiento de ensayo-error. De igual manera, Duncan (1974) y Weiss (1979) y Hedberg (1981) comparten esta

misma perspectiva, asociando el Aprendizaje Organizativo al conocimiento y experiencia generados en la interacción con el entorno, adaptando su actuación o plan de acción con base en él.

1.3.2. Entorno Externo

Depende de factores o variables externas que están determinadas en su mayoría por los factores ambientales que determinan los comportamientos de las personas en las organizaciones Emery y Trist (1965). El entorno de la empresa está determinado por entorno interno y externo el diagnóstico consta de dos partes específicas: el externo o análisis del entorno y el interno o análisis de la empresa Emery y Trist (1965).

Efectuar un diagnóstico de una empresa representa identificar sus partes neurálgicas como fuertes y débiles, quiere decir, que se comienza a definir su perfil estratégico, se configura la forma y oportunidades de la empresa de cómo trabaja y de qué manera puede competir según su entorno Emery y Trist (1965). El Entorno externo en un departamento de estrategia y planificación está compuesto por distribuidores de productos y servicios, en donde se abastece un entorno ya establecido Emery y Trist (1965).

La organización del personal en las unidades funcionales se cataloga como componentes de la organización. Existen diferentes factores y componentes que diferencian las organizaciones de ambiente interno y externo. Si el ambiente se define de esta manera, se tiene que distinguir los factores dentro de los límites de la organización o de la decisión específica como las unidades que deben ser consideradas como parte del medio ambiente. Se debe diferenciar entre los factores internos del sistema y el medio ambiente externo Duncan (1972).

Referente al dinamismo que se desarrolla en los entornos de todas las organizaciones, existen puntos de vista que se relacionan entre cada uno de ellos y que han sido investigados, generando una complejidad de aproximaciones y conceptos de esta dimensión

del entorno. Entre las definiciones más completas sobre dinamismo se destaca la de Duncan (1972), la cual consiste en el grado en que sus factores se permanezcan de alguna manera iguales a lo largo del tiempo o estén en un proceso continuo de cambio y adaptación del entorno.

La importancia del entorno en el proceso estratégico de las empresas queda ya explícita desde la propia definición de Duncan (1972: 314) sobre el ambiente externo a la empresa que dice: «Entorno es la suma de los factores físicos y sociales que se consideran directamente en la toma de decisiones de los individuos en las organizaciones».

Emery y Trist (1965) por su parte, han clasificado los entornos de acuerdo con su grado de complejidad, a partir de aquellos entornos apacibles, hasta aquéllos de tipo turbulento en los cuales las variaciones significativas emergen no únicamente de las organizaciones competitivas involucradas, así, estos autores identifican 4 tipologías de entorno, tal como se describe a continuación:

Contexto Ambiente tipo 1: Entorno estático y aleatorio

Cuando las organizaciones operan en entornos estáticos, sus objetivos son relativamente estables y están distribuidos al azar (aleatoriamente) sin conexión alguna. Existen en formas como pequeñas unidades encerradas, estas características son aquellas que no permiten, que puedan adaptarse a otro contexto o tipo de ambiente. No les interesa la estrategia o la táctica Emery y Trist (1965).

Contexto Ambiente tipo 2: Entorno estático y segmentado

Es estratégico que cada organización conozca su entorno y el ambiente al cual pertenece y que este conocimiento se refleje en la intención de sus servicios. Toda organización puede tener cierto control sobre el mercado ambiental de las organizaciones, pero no puede tener control sobre el resto de ellas. Este entorno estático no posee variables que lo determinen

como dinámicas, segmentado se relaciona con la porción de ese entorno al cual puede acceder Emery y Trist (1965).

Contexto Ambiente tipo 3: Entorno perturbado y reactivo

De acuerdo con Emery y Trist (1965) en los entornos dinámicos más que los estáticos se desarrollan organizaciones del mismo tamaño, tipo, objetivos, que disponen de las mismas informaciones y pretenden servir el mismo mercado en un entorno que es perturbado y reactivo. Las oportunidades de cada organización aumentan en la medida de su conocimiento del entorno y de la velocidad de su accionar. La flexibilidad exigida por este entorno estimula cierta descentralización al tiempo que premia la velocidad y efectividad de las decisiones Emery y Trist (1965). Las organizaciones matriciales son las más comunes en este entorno. Se dedican a negocios diversificados o actúan en un mercado muy disputado, por desconocimiento de poder identificar a su competencia Emery y Trist (1965).

Contexto Ambiente tipo 4: Entorno de campos turbulentos

Este entorno se caracteriza por la complejidad, turbulencia y dinamismo. Hay un alto grado de incertidumbre, puede emerger orientación a la innovación, reducción o eliminación de los procesos, cultura orientada a las personas que la integran y al cliente cualquier eventualidad que obliga a la empresa a enfrentar situaciones cada vez más inciertas. Las organizaciones no pueden adaptarse mediante competencia, sino que requieren colaboración del entorno, para adaptarse Emery y Trist (1965). Esto permite crear un mecanismo de control obedecido por todas las organizaciones del entorno y su interdependencia global Emery y Trist (1965).

Teniendo en cuenta el tipo de ambiente 4 en el cual se hace referencia a la Turbulencia como característica del entorno, a continuación estudiaremos apartes sobre ella y su evolución en la historia.

1.4. Turbulencia

El estudio de la turbulencia del entorno no es algo nuevo; ha sido tema de investigación en el ámbito de la administración desde mediados del siglo XX y que continúa vigente, especialmente debido a las diferentes posturas en torno al concepto y las formas de enfrentar este fenómeno. Para la Real Academia Española, turbulencia significa “cualidad de turbio, confuso, desordenado, turbulento, alborotado o perturbado”.

Los primeros autores que utilizaron el concepto de turbulencia de una manera precisa en el management fueron Emery y Trist (1965), quienes al estudiar el entorno propusieron cuatro ambientes diferentes, donde el punto culminante sería un entorno caracterizado por el dinamismo y la incertidumbre al cual llamaron turbulento. Para estos autores la turbulencia es la inestabilidad o tasa de cambio subyacente en el ambiente de las organizaciones; es una situación donde los recursos y restricciones cambian constantemente y emergen, se convierten en algo dinámico que no se pueden predecir, pero que se pueden reducir en cuanto a niveles de incertidumbre, obligando a las empresas a reaccionar de una manera positiva o negativa según su perspectiva respecto a los sucesos y la consideración de los mismos.

Años después, Terreberry (1968) indicó que la turbulencia del entorno se caracteriza por una tasa acelerada y compleja de las interacciones que presenta la empresa, excediendo su capacidad para predecir y controlar las consecuencias de sus acciones.

Las definiciones incorporan las causas del fenómeno; por ejemplo, para Galbraith (1973), la turbulencia se origina por el crecimiento del ambiente en un factor de entorno económico, por avances científicos, y por sistemas de comunicaciones modernos. Para Ansoff (1979) la turbulencia es la razón de ser del Management, por lo tanto pone de manifiesto que es responsabilidad del líder gestionar las sorpresas y las discontinuidades propias de esta condición.

Otro aspecto relevante en el análisis del entorno es la incertidumbre, que se define como una habilidad de los individuos para asignar probabilidades a los eventos (Duncan, 1972), tomándose no como una característica constante de las organizaciones sino como dependiente nuevamente de sus individuos.

El entorno empresarial en función de la incertidumbre percibida, es una aplicación de un modelo de conocimiento del cual se aprende. La incertidumbre junto con otras dimensiones del entorno será definida en términos de percepciones de los miembros de la organización Duncan (1972),

La operatividad de la incertidumbre se encuentra ligada a las dimensiones ambientales de dinamismo y complejidad del entorno. Se dice que las percepciones de los individuos facilitan la obtención del grado de incertidumbre. Para hacerlo posible se diseñan unos coeficientes de comportamiento y así se determina la homogeneidad de los mismos, siendo consciente de la limitación que supone. Sin embargo, en su caso, el procedimiento se encuentra expuesto en trabajos como Duncan (1972), Daft, Soumunen y Parks (1988), Sawyerr (1993), Tan y Listchert (1994).

1.5. Incertidumbre

Incertidumbre en el diccionario de la Real Academia Española, en su vigésima edición, se define como “falta de certidumbre, por lo tanto en su concepto básico es la falta de conocimiento seguro y claro de algo, es un estado de duda causado por no saber con seguridad qué ha sucedido o va a suceder, y que puede provocar inquietud”.

La incertidumbre para Davis (1971) es analógicamente contemplada como el azar que interviene en el juego y por lo tanto indica que allí es donde las decisiones tienen un valor de complejidad alto.

En el ámbito empresarial al hablar de dirección y estrategia igualmente existe un patrón común que es la toma de decisiones, al tomar una decisión se entiende que existe una renuncia y por lo tanto un riesgo que puede ser mayor o menor de acuerdo con el nivel de incertidumbre que presenta el entorno en el cuál se tomó la decisión. El no saber cuáles serán con certeza los resultados de tomar una u otra alternativa o el no saber qué cambios sucederán en el entorno es lo que se conoce como incertidumbre. Lo anterior exige que la forma de pensamiento del director de empresa no sea lineal ni binario al enfrentar la incertidumbre en el diseño de la estrategia pues expone el logro de los objetivos a un mayor nivel de riesgo (Manucci, 2006).

Dror (1990) enmarca la incertidumbre de manera implícita como una dimensión del ejercicio de planeación en un environment (ambiente), cuya característica es de un futuro no seguro y la plantea al igual que Courtney (2001) en medio de escenarios y futuros alternativos, pero le agrega componentes nuevos como carencias inesperadas e imaginación estructurada, reconoce el entorno como complejo en donde la contingencia es común. Manucci (2006), reconoce también la complejidad del entorno y solo desde allí se permite hablar de incertidumbre como la imposibilidad de predecir sus cambios y la ubica en la mirada del observador. Sin embargo claramente separa la complejidad de la incertidumbre y por lo tanto la define como un estado de potencialidad.

Landeta (1999), indica que la necesidad de previsión ha aumentado en la medida en que ha crecido la variabilidad del entorno. La obtención de información futura con un enfoque científico y no esotérico permite definir el concepto de previsión que se convierte en el contexto empresarial como un instrumento para la planificación y la toma de decisiones en el diseño y ejecución de la estrategia.

Manucci (2010) retoma el concepto de incertidumbre afirmando que actualmente no existe persona, grupo u organización que pueda proyectar su actividad en un contexto relativamente estable y hace énfasis en que se requiere un cambio personal en la manera como el observador, que en este contexto es el directivo, debe abordar la inestabilidad

migrando desde la “administración de lo conocido” a la “gestión de lo desconocido”. Didácticamente Manucci (2010) compara como enfrentar la incertidumbre de antes era estar en un laberinto y ahora es pisar sobre arena movediza, en el primer escenario la incertidumbre con seguridad absoluta tarde o temprano se volverá certeza en el segundo depende de la capacidad para observar del directivo, es precisamente allí en donde la incertidumbre se vuelve una representación del directivo, un constructo o percepción del directivo de acuerdo con su visión subjetiva que está regida por ideas, conocimientos, valores, expectativas, experiencias, emociones y actitudes. Consecuentemente Manucci (2010) define la incertidumbre como un estado del directivo (observador) que marca los límites de predicción cuando resulta difícil establecer con certezas los movimientos del contexto en el tiempo y las posibles configuraciones que tomará su estructura.

En la misma línea de Manucci (2010), Milliken (1987) ya había brindado una definición general de incertidumbre como la incapacidad de un individuo para predecir algo con exactitud, por lo tanto la asocia con una percepción del directivo en el contexto empresarial y define tres tipos de percepción de incertidumbre: percibida sobre el entorno, efectos de la incertidumbre y respuestas de la incertidumbre. En la primera se define la inhabilidad del directivo de entender o predecir el futuro de la organización en el entorno que se desenvuelve ante la toma de decisiones, en la segunda se define la inhabilidad del directivo para predecir los impactos de un cambio en el entorno, y en la tercera aparece como la inhabilidad para poder responder con estrategias acertadas ante las amenazas del entorno.

En torno a la incertidumbre Courtney (2001), Kirkland y Viguerie (1997) plantean que ésta supone nueva forma de plantear la estrategia y dejan claro que los enfoques tradicionales ante la planificación estratégica son peligrosos cuándo el futuro es incierto. Esto significa que el directivo de empresa no puede ver la incertidumbre como existente o inexistente, es decir debe reconocer en el entorno de la organización que dirige cuál es grado de incertidumbre que enfrenta, para ello debe contemplar posibles resultados de las estrategias adoptadas en diferentes escenarios. Desde esta premisa estos autores acuñan el concepto de incertidumbre residual, que es la que queda y la que realmente se debe enfrentar luego de

haber analizado el entorno y haber tomado las decisiones estratégicas. De acuerdo con estos autores la buena noticia para el Director de Empresas es que los factores que pueden generar incertidumbre en el entorno son susceptibles de ser conocidos y por lo tanto no son imposibles de conocer en consecuencia los niveles de incertidumbre pueden ser determinados.

Courtney (2001) identificó cuatro niveles de incertidumbre y los han denominado así: En un primer nivel en donde existe un futuro suficientemente claro, en teoría toda la información es susceptible de ser conocida por lo que la incertidumbre residual es irrelevante a la hora de tomar decisiones estratégicas. En el segundo nivel de incertidumbre existen futuros alternativos, los análisis no brindan un resultado certero pero brindan probabilidades, lo que ocasiona que en la medida que cambie el resultado cambia el escenario estratégico y por lo tanto uno o varios elementos de la estrategia.

De acuerdo con Courtney (2001), El tercer nivel de incertidumbre ofrece un abanico de futuros que está delimitado por un número finito de variables esenciales, sin embargo, estos autores señalan que no existen escenarios específicos naturales a diferencia del nivel dos, pero en similitud de acuerdo con los resultados los elementos de la estrategia pueden variar.

Finalmente, en el nivel cuatro de incertidumbre no es posible prever la variabilidad del entorno, no hay escenarios ni un abanico de resultados posibles como tampoco todas las variables necesarias que aporten a la definición de un futuro. Este nivel tiende a ser transitorio pues en la medida que pasa el tiempo el entorno va cambiando y el nivel de incertidumbre va pasando a niveles 3 y 2.

Desde la experiencia Courtney (2001) afirman que los problemas de estrategia se sitúan en la mitad de los casos en los niveles 2 y 3 y la mayor parte de la otra mitad en el nivel 1, es decir que la ambigüedad total no existe comúnmente

Los cuatro niveles de incertidumbre que plantea Courtney (2001) generan la necesidad de afrontarlos por medio de información del entorno y esta debe ser explorada y escaneada por las organizaciones y sus directivos como parte fundamental del proceso de dirección en la toma de decisiones estratégicas. Este tipo de exploración o búsqueda de información se conoce como Estrategias de Scanning.

Otros teóricos sobre organización han centrado su atención en particular sobre una variable que ha llegado a ser conocido como "la incertidumbre del entorno" o "la incertidumbre percibida del medio ambiente" (Burns y Stalker, 1961; Galbraith, 1977; Lawrence y Lorsch, 1967; Thompson, 1967).

Duncan (1972) realizó estudios de las características de los ambientes organizacionales y la incertidumbre percibida en el ambiente por medio de la aplicación de una encuesta a veintidós (22) grupos organizacionales, en el cual se identificaron dos dimensiones de incertidumbre en el medio ambiente. Los que son ambientales de dinamicidad y complejidad que simplifican la incertidumbre en los diferentes factores que se tienen en cuenta en la toma de decisiones de los directivos que presentan una complejidad de tipo estático-dinámico el cual indica que es aquel medio ambiente que no sufre demasiados cambios o turbulencias ya sean por una marcada regulación gubernamental o por otros factores externos que no permiten demasiados cambios y que no implican complejidad para la organización.

El estudio de Duncan (1972) tuvo como objetivo principal teorizar sobre la interacción que existe entre la organización y el medio ambiente desarrollando una investigación de tipo empírica que define los componentes a evaluar y la dimensión dinámica o estática del entorno, la cual da como resultado la identificación de dos dimensiones de la investigación: 1. La investigación de los factores del ambiente y 2. El desarrollo de un modelo para enseñar a las organizaciones a la adaptación a su entorno o medio ambiente que contribuyan a percibir individualmente diferentes grados de certeza y no certeza para la toma de decisiones Duncan (1971).

Estudios realizados sobre la herramienta de Scanning o Exploración de Información para afrontar la incertidumbre en los negocios, tratan inicialmente sobre la incertidumbre ambiental o del entorno, la cual se presenta de acuerdo a un fenómeno asociado a la percepción del observador o directivo., lo cual ha generado diversas definiciones como son: 1. La incapacidad de afrontar situaciones en cuanto a la probabilidad de eventos futuros Duncan(1972), Pennings (1981), Pennings y Tripathi (1978); Pfeffer&Salancik (1978) 2. La falta de información acerca de las relaciones sobre causa-efecto Duncan (1972); Lawrence y Lorsch, (1967), y 3. La incapacidad de predecir con exactitud cuáles podrían ser los resultados de una decisión (Downey y Slocum 1975, Duncan 1972, Hickson, Hinings, Lee, Schneck, y Pennings, 1971; Schmidt & Cummings 1976). Estos conceptos permite introducir las estrategias de scanning desde la incertidumbre en la toma de decisiones como una actividad de la dirección.

1.6 Estrategias de Scanning

La palabra SCANNING es una palabra en inglés que al ser traducida al idioma español se define como EXPLORACIÓN. De acuerdo con la Real Academia de la Lengua (2005), es “la búsqueda de la información sobre un tema”.

Moray (1964) plantea que en el campo científico, las estrategias de scanning se entienden como el intento inicial de develar un conocimiento genérico sobre algún fenómeno. Es el reconocimiento minucioso de lugar, una persona o alguna cosa para descubrir algo. Niño (2010) por su parte, plantea que el scanning o exploración es una técnica que se utiliza para encontrar recursos y así determinar si estos recursos responden a sus preguntas y necesidades. Una vez que se hayan escaneado o explorados los documentos, es posible volver atrás e iniciar nuevamente hasta encontrar el recurso efectivo que garantice la respuesta a las necesidades generadas.

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones sobre scanning, se concluye que se trata de la exploración de información que realiza un individuo, para obtener respuestas a preguntas generadas por alguna necesidad.

En general se reconoce que las organizaciones deben adaptarse a su entorno o ambiente para sobrevivir y prosperar. Sin embargo, muy pocos autores han investigado sobre como los ejecutivos o directivos de las organizaciones puedan medir y explorar sobre eventos medio-ambientales y tendencias del mismo que pueden afectar su sobrevivencia. Entre los autores que han desarrollado algunos trabajos en torno al scanning se encuentran Aguilar (1967), Collings (1968), Kefalas y Schoderbek (1973), Hambrsck (1979).

En los estudios sobre scanning, se reconocen tres etapas Janis y Mann (1977). La primera, que se enfoca en analizar acerca de la manera como los ejecutivos o directores pueden interpretar, diseminar, analizar y aplicar políticas. En este sentido los trabajos de Janis y Mann (1977), Rogers y Agarwala y Rogers (1976) Hofer y Schendel (1978) y Allison (1971) se destacan debido a que ayudaron a mejorar las predicciones y explicaciones de la adaptación de la organización con el entorno reconociendo el potencial de la información recolectada en la exploración.

La segunda etapa de desarrollo en torno al scanning se centra en la necesidad que tienen los ejecutivos en comprender el dominio que tienen sus competidores en el medio ambiente debido a las tendencias y la estructura de las industrias que lo conforman. De igual manera si las industrias toman información diferente para afrontar los cambios, los directores deberán poseer habilidades que permitan formular respuestas convincentes para afrontar la incertidumbre así la información general sea igual para todos pero sus respuestas serán diferentes por sus capacidades de percepción al momento de formular sus estrategias Wiley (1982).

La tercera etapa parte de que los estudios anteriores no fueron concluyentes para explicar las variaciones en las actividades de los ejecutivos al momento de realizar la exploración de la información, pero algunos autores (Aguilar, 1967; Schodcrbek, 1971) examinaron la importancia relativa con la que los ejecutivos de las empresas revisan los factores del medio ambiente, encontrando que ni las áreas funcionales, ni los niveles jerárquicos ni el tamaño de la organización están fuertemente relacionados con la cantidad de información

explorada (scanning) en el medio ambiente pero si la dinámica (cambios) del entorno de la organización.

1.6.1 Antecedentes de Investigación de Scanning

El Scanning es una herramienta que aparece a principios de los años 60 e inicia a ser estudiada como medio para solucionar o explicar la relación que existe entre las organizaciones y el entorno en el cual se desenvuelven Dill (1958). Posteriormente se realizaron estudios sobre la incidencia de la incertidumbre que afecta a los directores de las organizaciones para afrontar diversas situaciones que afectan el normal desarrollo de sus actividades (Lawrence y Lorsch, 1967; Thompson, 1967). Thompson (1967) en su libro *Organizaciones en Acción* afirmó que la incertidumbre es el problema fundamental con la que los administradores de alto nivel de una organización debe hacer frente a situaciones que la afectan (p. 159) y para lo cual es necesario la recolección o exploración (scanning) de información para su objetivo.

El estudio realizado por Fahey y King (1977) presenta un análisis descriptivo sobre las actividades de exploración o scanning del medio ambiente y la profundidad con que estas corporaciones las utilizan. Empleando una muestra de doce grandes empresas, el estudio conducido por Fahey y King (1977) puso en evidencia los diferentes procesos realizados por las organizaciones para la búsqueda de información, con el propósito de identificar los eventos y las relaciones de estas empresas con el medio ambiente en que se desenvolvían.

Esto permitió determinar el grado de ayuda o beneficio de la exploración de la información al momento de que los directivos tracen un curso de acción para la adecuada gestión empresarial teniendo en cuenta los actores y grupos de interés como son los proveedores, los entes gubernamentales, los clientes etc., y el contexto general de desarrollos sociales, políticos, normativos, económicos y tecnológicos tanto a nivel nacional como a nivel mundial. Igualmente esta investigación permitió establecer la integración de las actividades de exploración o scanning y la planificación estratégica realizada por las empresas, los

elementos ambientales de análisis utilizados, las técnicas aplicadas y el avance logrado por los diferentes tipos de organización al utilizar estas herramientas.

Otra investigación sobre scanning fue realizada por Nkongolo-Bakenda (2003) en la Universidad de Regina en Canadá sobre prácticas utilizadas por los directivos en pequeñas empresas a nivel mundial. En su estudio Nkongolo-Bakenda (2003) identificó las fuentes de información y las practicas de exploración del entorno aplicadas por pequeñas y medianas empresas utilizando la técnica Delphi. Los principales hallazgos de este estudio indican que los administradores o directores de este tipo de empresas prefieren fuentes externas de información para el proceso de identificación de las condiciones relacionadas para el análisis del entorno.

Igualmente Nkongolo-Bakenda (2003) en su estudio concluyó que la información a explorar por parte de las organizaciones dependerá del nivel de incertidumbre que despierta el sector, la cantidad de información que haya al respecto y la posibilidad de acceso a ella.

Otro estudio realizado sobre la exploración de información o Scanning para analizar el entorno de las empresas fue desarrollado por Liao (2008), quien examina la relación existente entre la turbulencia del medio ambiente o entorno y la exploración de la información que realizan las organizaciones. Empleando una muestra de 242 entidades catalogadas como medianas y pequeñas empresas, Liao (2008) concluye que las PYMES más jóvenes sugieren un modo de búsqueda de información al interior de la organización con una frecuencia irregular o sea cada vez que perciben cambios en el entorno. El estudio concluye también que entre más maduras son las empresas, prefieren una búsqueda de información tanto interna como externa, acentuando mucho más rigor en esta ultima y con una frecuencia regular y sistemática, de forma proactiva, a factores relevantes del entorno.

Al igual que estudios enunciados anteriormente, la búsqueda de información está determinada por los cambios o turbulencia del entorno de las empresas y resulta muy difícil para pequeñas empresas esa búsqueda de información cuando sus actividades se encuentran en este tipo de ambientes porque su estructura, nivel económico y tiempo de respuesta al cambio no le permite estar preparados para hacerlo. (Liao, 2008).

En esta misma línea temática, Johannesson y Palona (2010) llevan a cabo un estudio sobre Inteligencia Estratégica aplicada en empresas. Empleando un cuestionario enviado a setenta y dos (72) profesionales de organizaciones, estos autores pretendían medir la turbulencia de los negocios en un rango de cinco (5) niveles a saber: Estable, Reactivo, De Anticipación, de Exploración y de creatividad para los cuales se incorporaron cuatro atributos al cambio del entorno como son la novedad, la velocidad, la complejidad y la previsibilidad. Los resultados obtenidos en dicho estudio señalan que el éxito de las decisiones a tomar por parte de los directivos serán consecuencia de la necesidad de realizar una efectiva medición de los atributos descritos anteriormente por medio de la alineación de factores como el económico, el social, el político y gubernamental que afectan directamente el medio ambiente.

Jong y Van Ees (2008), presentaron un estudio titulado “¿La meta y el medio ambiente determinan los resultados empresariales?”. Empleando una muestra de empresas multinacionales europeas, estos autores concluyeron que el rendimiento de las diferentes filiales depende de las variaciones del meta-entorno y sus cambios por regulaciones gubernamentales, aspectos sociales, posición geográfica etc., por lo tanto es necesario que cada filial realice un proceso de exploración de información o scanning, sugerido desde la casa matriz y evaluando los mismos factores de turbulencia que generan cambio del entorno o medio ambiente.

2. Planteamiento del problema

2.1 Planteamiento de la pregunta o problema de investigación y su justificación

La pregunta problema que pretende resolver el proyecto es ¿Cuáles son las estrategias de scanning que utilizan los directivos de empresas para afrontar la incertidumbre?.

El estudio cobra valor para los empresarios en la medida en que lograremos identificar las estrategias de scanning que se utilizan para enfrentar la incertidumbre de los negocios y cuáles funcionan mejor de acuerdo con el entorno. Definitivamente el director de empresa debe contar con herramientas que le permitan tomar decisiones acertadas alineadas con los objetivos de la organización.

Desde el punto de vista académico es importante consolidar el conocimiento más representativo del último tiempo en términos de estrategia, incertidumbre y scanning en los negocios para confortarlo con nuestra realidad en la dirección de negocios y hasta qué punto está siendo un marco de referencia práctico para enfrentar la incertidumbre.

La contribución desde el punto de vista instrumental va a permitir evaluar el grado de integración que realiza la dirección en la estrategia del entorno y sus niveles de incertidumbre, en otras palabras hasta qué punto la dirección trata de configurar el entorno para generar liderazgo o si al organización se sumerge en la reacción a los sucesos positivos o negativos que genera el entorno en el cual se desenvuelve la organización.

2.2. Objetivos

2.2.1 Objetivo General

Identificar las estrategias de Scanning que utilizan los directivos de empresas para afrontar la incertidumbre en los negocios.

2.2.2 Objetivos específicos

- Establecer las actividades realizadas por los directores de empresas, para explorar, evaluar y seleccionar la información relevante y determinante para la toma de decisiones estratégicas.
- Conocer las diferentes variables que son utilizadas por las empresas para acumular información interna o externa.
- Describir los modos de búsqueda de información teniendo en cuenta la trayectoria o edad de la empresa de cara a la toma de decisiones estratégicas.

3. Metodología

3.1 Población

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones Selltiz(1974). Para el presente estudio la población corresponde a directores de nivel 1 o 2, socios o dueños de empresas de cualquier sector de la economía ubicadas en la ciudad de Bogotá en Colombia.

3.2 Muestra

La muestra suele ser definida como un subgrupo de la población Sudman (1976). Consiste en la elección por métodos no aleatorios de una muestra cuyas características sean similares a las de la población objetivo.

Para la determinación de la muestra, se empleó un muestreo intencionado. En este tipo de muestreos la “representatividad” la determina el investigador de modo subjetivo, siendo este el mayor inconveniente del método ya que no podemos cuantificar la representatividad de la muestra. Presenta casi siempre sesgos y por tanto debe aplicarse únicamente cuando no existe alternativa, También puede ser útil cuando se pretende realizar una primera prospección de la población o cuando no existe un marco de la encuesta definido. Este tipo de muestreos puede incluir individuos próximos a la media o no, pero casi nunca representará la variabilidad de la población, que normalmente quedará sub-estimada Casal (2003).

La muestra tomada para el estudio corresponde a 20 directivos de empresas de niveles 1 y 2 que tienen bajo su responsabilidad la toma de decisiones estratégicas.

3.3 Tipo de estudio

El estudio se desarrolla mediante un diseño transeccional y es de carácter exploratorio y descriptivo. Los diseños transeccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o generalmente más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto, estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas Fernández Collado, Baptista y Elkes (1986).

Los estudios transeccionales descriptivos nos presentan un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos (v.g., periódicos) o indicadores en determinado momento. En ciertas ocasiones el investigador pretende hacer descripciones comparativas entre grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores (esto es, en más de un grupo).

3.4 Fuentes de información, herramientas de procesamiento de información

Las fuentes de información utilizadas para la investigación y el correspondiente desarrollo de la encuesta, fueron libros relacionados con el tema de dirección, estrategia, entorno, incertidumbre, turbulencia. Se consultaron también revistas de administración, ensayos, científicos, artículos en franjas de columnas de administración, ensayos de diferentes estudios de autores americanos. De igual manera, se visitaron páginas web y se incorporó al trabajo la experiencia de cada uno de los integrantes del grupo de tesis por haber estado vinculados a diferentes tipos de empresas por más de 20 años.

La herramienta utilizada en el procesamiento de la información fue por medio de una hoja de cálculo de Excel.

3.5. Instrumento

Se diseñó una encuesta en formato Excel con seis secciones que se describen a continuación:

3.5.1 Sección 1: Datos demográficos de la empresa

En esta sección se preguntó por el tiempo de existencia de la empresa en años con la siguiente escala en años: 0-5, 6-10, 11-15, 15-20 y más de 20. Luego se indagó por el tipo de propiedad de la empresa con tres posibles respuestas: privada, pública, y mixta, igualmente se preguntó por el tipo de sociedad para lo cual las opciones fueron: SAS, Anónima, Colectiva, En comandita por acciones y sin ánimo de lucro. Posteriormente se indagó por la cobertura que tiene la empresa: local, regional, nacional o multinacional. Finalmente se le pidió al directivo indicar el sector económico ya sea primario, secundario o terciario con cada uno de los subsectores así:

Sector primario: obtiene productos de la naturaleza

Agrícola, Ganadero, Pesquero, Minero,

Sector Secundario: transforma materias primas en productos terminados

Industrial, energético, minero, construcción

Sector terciario: ofrece servicios

Transporte, comunicaciones, comercial, turístico, educativo, financiero.

3.5.2 Sección 2: Datos demográficos del directivo

Se le solicitó al directivo indicar cuatro datos básicos de su condición en la empresa:

Nivel académico: Primaria, Secundaria, Profesional, Especialización, Maestría Doctorado.

Años de experiencia laboral: 0-5, 6-10, 11-15, 15-20, Más de 20

Años de experiencia en el cargo: 0-5, 6-10, 11-15, 15-20, Más de 20

Nivel de dirección: Nivel 1, Nivel 2, Nivel 3

3.5.3 Dimensiones del entorno en el cual se desenvuelve la empresa

La investigación tenía como objetivo determinar las estrategias que scanning que emplean los directivos de las empresas para analizar el entorno. En este contexto, las Estrategias de Scanning fueron definidas como los medios o procesos de exploración de información que utilizan los Directores de Empresas o cualquier individuo para recolectar recursos que permitan tomar decisiones adecuadas con el propósito de minimizar los grados de incertidumbre que genera el entorno o ambiente en que se desarrolla una empresa.

En cuanto a las dimensiones del entorno, para el estudio se determinaron seis, con base en antecedentes investigativos y propuestas teóricas sobre entorno. Las dimensiones empleadas fueron: tecnológica, competidores, social, económica, política y clientes.

Para cada una de las seis dimensiones estudiadas se formularon preguntas a manera de afirmación, donde el encuestado debía indicar con qué frecuencia ejecuta cada actividad descrita, las opciones de frecuencia de ejecución para todas las actividades son diaria, semanal, mensual, trimestral, semestral, anual, eventualmente y nunca.

Para efectos de la tabulación de los resultados a cada ítem o actividad de cada dimensión a continuación se presentan cada una de las actividades de cada dimensión:

Dimensión tecnológica

DT1 Dirijo, fomento o lidero investigaciones para buscar el ingreso de nuevas tecnologías al país

DT2 Analizo, busco o investigo sobre las tecnologías que usan los competidores

DT3 Me mantengo actualizado sobre las tecnologías aplicadas o existentes por empresas del mismo sector en otros países

DT4 Estudio casos de éxito o fracaso en la aplicación, investigación o desarrollo de nuevas tecnologías en otras empresas del mismo sector de mi empresa

DT5 Reviso, analizo, busco o me informo sobre las patentes y registros de propiedad intelectual existentes sobre las tecnologías aplicadas al sector de mi empresa

DT6 Consulto, reviso o analizo publicaciones especializadas en tecnología

DT7 Participo en foros o seminarios presenciales o en Internet de discusión sobre aplicación de tecnologías

DT8 Consulto a expertos de instituciones sobre investigación en tecnologías aplicadas al sector

DT9 Viajo a otros países para conocer sobre la investigación o aplicación de nuevas tecnologías en sectores de la misma industria

Dimensión competidores

DC1 Realizo investigaciones de mercado en el sector en el cual se desenvuelve mi empresa

DC2 Realizo estudios FODA de los competidores del sector de la empresa.

DC3 Analizo casos de buenas prácticas de competidores directos

DC4 Me actualizo sobre información económica, administrativa y financiera de las empresas del sector

DC5 Reviso casos de éxito y fracaso de empresas extranjeras de sectores similares en los que se desenvuelve mi empresa

DC6 Contrato asesorías externas de expertos sobre tendencias y comportamientos de mis competidores.

DC7 Busco información de empresas similares a la mía en países con un nivel similar económico, político y tecnológico

Dimensión social

DS1 Busco en diferentes medios sobre indicadores sociales como el índice de alfabetización, índice de pobreza, tasas de natalidad, mortalidad y morbilidad, nivel de vida o necesidades básicas insatisfechas.

DS2 Me actualizo sobre las políticas sociales del gobierno local

DS3 Investigo sobre las mejores prácticas de Responsabilidad Social Empresarial que son implantadas por otras empresas

DS4 Lidero investigaciones sobre el impacto social que puede estar generando la empresa en el sector en el cuál se desenvuelve

Dimensión clientes

DCL1 Analizo los informes de peticiones y reclamos de mis clientes

DCL2 Investigo sobre las mejores prácticas de atención y servicio a los clientes del sector en el cual se desenvuelve la empresa

DCL3 Lidero estudios sobre las necesidades que desean cubrir los clientes, con los productos o servicios que ofrece el sector

DCL4 Realizo investigaciones sobre el nivel de satisfacción de los clientes de empresas que ofrecen productos o servicios similares a los que ofrece mi empresa

DCL5 Realizo encuestas sobre tendencias de consumo, capacidad de compra y comportamientos de los clientes del sector

Dimensión económica

DE1 Analizo las variables económicas relacionadas con el sector en que se desenvuelve mi empresa

DE2 Busco información de indicadores económicos en medios como Internet, revistas, periódicos o en general medios de comunicación

DE3 Estudio casos de éxito y fracaso en la aplicación de políticas financieras de empresas que se encuentran en el mismo sector de mi empresa

DE4 Reviso las políticas económicas existentes o emergentes emanadas del gobierno local o de la región en la cual está inmersa mi empresa

DE5 Solicito estudios de asesorías y de expertos en materia económica del sector

DE6 Analizo informes económicos emanados de expertos de otros países

DE7 Reviso los acuerdos de comercio internacionales existentes o emergentes

Dimensión política

DP1 Me informo sobre las reglamentaciones, acuerdos, tratados existentes en el sector en donde se desarrolla mi empresa.

DP2 Consulto las políticas fiscales emanadas por el gobierno, relacionadas con el sector de mi empresa

DP3 Me mantengo informado sobre los proyectos de ley que se encuentran en curso en el congreso de la república.

DP4 Me documentó en cuanto al desarrollo de las políticas de los entes reguladores del sector en el cuál se desenvuelve la empresa

DP5 Investigo sobre los impactos de la aplicación de nuevas políticas gubernamentales en empresas del mismo sector en otros países de la región

3.5.4 Sección 4: Fuentes de información

En esta sección se indagó a los encuestados acerca de la frecuencia con que usa fuentes de información de tres tipos según su origen: Fuentes de información personal, Fuentes de información institucional y fuentes de información documental. A continuación se describen las fuentes consideradas:

Fuentes de información personal

FIP1 - Personal Interno de la Empresa

FIP2 - Asociaciones de Profesionales

FIP3 - Amistades fuera de la organización

Fuentes de información institucional

FII1 - DANE
FII2 - Banco de la República
FII3 - Organizaciones Gubernamentales (Superintendencias, Ministerios etc.)
FII4 - Organizaciones Internacionales (OEA, ONU, OIT, Fundaciones etc.)
FII5 - Universidades

Fuentes de información documental

FID1 - Libros y Revistas
FID2 - Monografías e Investigaciones
FID3 - Periódicos, Directorios y Almanagues
FID4 - Paginas Especializadas Académicas
FID5 - Internet

3.5.5 Sección 5: Herramientas de procesamiento de información

En esta sección del cuestionario se indagó a los encuestados acerca de las herramientas que utiliza para procesar la información: Evaluación de datos cuantitativos, Evaluación de datos cualitativos y modelos de análisis, en seguida se detalla cada una de las herramientas por cada clasificación:

Herramientas de evaluación de datos cualitativos

HEDL1 - Diagramas Conceptuales
HEDL2 - Mapas Conceptuales
HEDL3 - Análisis de Tendencias

HEDL4	- Gráficas de Dispersión de la información
HEDL5	- Matrices de secuencia

Herramientas de evaluación de datos cuantitativos

HEDT1	- Análisis Estadísticos
HEDT2	- Encuestas en Pequeña Escala
HEDT3	- Análisis multidimensional
HEDT4	- Modelación con Software especializado
HEDT5	- Minería de datos

Modelos de análisis

MA1	- Prospectiva
MA2	- Planeación por escenarios
MA3	- Planeación estratégica
MA4	- Evaluación de sectores estratégicos

3.5.6. Sección 6: Niveles de incertidumbre

También se indagó a los encuestados sobre como perciben el nivel de incertidumbre en el entorno y como ven futuro de sus empresas entre cuatro posibles opciones:

Nivel 1: Futuro suficientemente claro

Nivel 2: Futuros alternativos

Nivel 3: Un abanico de futuros

Nivel 4: Su empresa se encuentra ante una auténtica ambigüedad

Finalmente se preguntó a los directivos sobre el nivel de acuerdo en que están al afirmar que el nivel de incertidumbre cambia si se ejecutan estrategias de scanning en el entorno. Las posibles opciones de respuesta se presentaron de la siguiente manera:

- | | |
|---|---------------------------|
| 1 | Totalmente de acuerdo |
| 2 | De acuerdo |
| 3 | Parcialmente de acuerdo |
| 4 | Estoy en total desacuerdo |

En el Anexo No 1: Encuesta-Estrategias de Scanning, se puede apreciar en detalle el diseño de la encuesta utilizada.

3.6 Procedimiento

Se diseñó la encuesta con base en seis dimensiones con unas variables socio- demográficas para la empresa y para el directivo, se enviaron las correspondientes encuestas por correo electrónico a los directivos y se les solicitó que indicaran a través de la encuesta la frecuencia de ejecución de cada una de las actividades para cada dimensión. Así mismo se les pidió que indicaran su percepción con relación al nivel de incertidumbre que experimenta su empresa y el nivel de acuerdo en que está con relación al cambio del nivel de incertidumbre si ejecuta, analiza y procesa la información obtenida a través de las actividades de scanning.

Posteriormente se tabularon las respuestas en una hoja electrónica Excel para cada una de las encuestas recibidas, se cuantificó el número de frecuencias para cada actividad en cada una de las dimensiones, luego se agrupó la información para cada una de las variables demográficas de los directivos y para cada una de las variables demográficas de la empresa y se realizaron cruces con las respuestas de cada dimensión para evidenciar cuales eran los comportamientos para cada uno de ellas.

Con base en los cruces realizados se obtuvieron porcentajes de participación general por dimensión y para cada actividad así como también para los niveles de incertidumbre y acuerdo.

4. Resultados

El objetivo de la investigación era valorar la frecuencia con la que una muestra de directivos de 1 y 2 nivel en organizaciones localizadas en Bogotá, llevaban a cabo actividades de scanning. Así mismo, se pretendía valorar qué tipo de fuentes de información eran empleadas por estos directivos y las herramientas más frecuentemente empleadas para el análisis de la información.

Luego de enviar solicitud de diligenciamiento por correo electrónico a 50 directivos de niveles 1, 2 y 3, (Presidentes, Vicepresidentes y Gerentes), se recibieron 20 cuestionarios diligenciados que se tabularon clasificando la información en 10 partes. Las dos primeras corresponden a las variables demográficas de la empresa y los directivos, las seis siguientes corresponden a las dimensiones seleccionadas en el estudio para analizar el entorno y las dos últimas corresponden a fuentes de información que se usan para escanear el entorno, las herramientas de procesamiento y los niveles de incertidumbre.

A continuación se describen los resultados obtenidos por cada una de las secciones indicadas.

4.1 Variables demográficas de las empresas

El 100% de las empresas que respondieron la encuesta corresponden a empresas de propiedad privada, con respecto a la antigüedad en años el 55% de las empresas tienen más de 20 años de existencia en el mercado. La participación por cada rango de antigüedad se puede apreciar en la Tabla 1.

Tabla 1. Tiempo de existencia en años de las empresas

Código	Antigüedad en años	Número de empresas	Participación
1	0-5	3	15%

2	6-10	3	15%
3	11-15	2	10%
4	15-20	1	5%
5	Más de 20	11	55%
	Total	20	100%

Fuente: Autores

Desde el punto de vista del tipo de sociedad, de las empresas que respondieron la encuesta el 60% corresponde con Tipo de sociedad anónima. A continuación en la tabla No. 2 se puede apreciar la distribución de las empresas por esta variable:

Tabla 2. **Tipo de sociedad**

Código	Tipo de sociedad	Número de empresas	Participación
1	SAS	4	20%
2	Anónima	12	60%
3	Colectiva	1	5%
4	En comandita por acciones	1	5%
5	Sin ánimo de lucro	2	10%
	Total	20	100%

Fuente: Autores

La cobertura de las empresas está en un 80% representado en nacionales y multinacionales, 40% para cada tipo de cobertura, en un 15% son empresas de cobertura local y un 5% de cobertura Regional. En la tabla No. 3 se pueden apreciar los resultados consolidados.

Tabla 3 Cobertura

Código	Cobertura	Número de empresas	Participación
1	Local	3	15%
2	Regional	1	5%
3	Nacional	8	40%
4	Multinacional	8	40%
	Total	20	100%

Fuente: Autores

En un 85% de los casos las empresas que respondieron la encuesta se encuentran ubicadas en el sector terciario de la economía es decir que ofrecen servicios. De estas el 30% son del subsector comercial y el 45% del sector financiero. En las tablas No. 4 y 5 se puede detallar la segmentación de las empresas por su sector y subsector económico.

Tabla 4. **Sector económico**

Código	Cobertura	Número de Empresas	Participación
1	Primario	1	5%
2	Secundario	2	10%
3	Terciario	17	85%
	Total	20	100%

Fuente: Autores

Tabla 5. **Subsector económico**

Código	Cobertura	Número de Empresas	Participación
21	Industrial	1	5%
22	Energético	1	5%
23	Minero	1	5%
31	Transporte	1	5%
33	Comercial	6	30%
35	Educativo	1	5%
36	Financiero	9	45%
	Total	20	100%

Fuente: Autores

4.2 Variables demográficas de los directivos

En cuanto al nivel académico el 80% de los directivos que diligenciaron la encuesta tienen especialización o maestría y un 15% son profesionales, solo un 5% corresponde a un directivo de nivel académico secundaria. En la tabla No. 6 se puede apreciar la distribución del nivel académico de los directivos.

Tabla 6. Nivel Académico de los directivos

Código	Nivel académico	Número de empresas	Participación
2	Secundaria	1	5%
3	Profesional	3	15%
4	Especialización	8	40%
5	Maestría	8	40%
	Total	20	100%

Fuente: Autores

En cuanto a la experiencia laboral de los directivos, se observa que en un 45% de los casos tienen una experiencia laboral superior a los 20 años y en un 30% entre 11 y 15 años, el 10% entre 15 y 20 años, es decir que el 85% de los directivos de niveles uno dos y tres que respondieron la encuesta tienen 11 o más años de experiencia laboral. En la tabla No. 7 se puede apreciar la distribución de los años de experiencia laboral.

Tabla 7. Años de experiencia laboral de los directivos

Código	Experiencia	Número de empresas	Participación
2	6-10	3	15%
3	11-15	6	30%
4	15-20	2	10%
5	Más de 20	9	45%
	Total	20	100%

Fuente: Autores

Los directivos en un 90% han estado en el cargo que desempeñan actualmente entre 0 y 15 años, el más representativo grupo es el rango de 6 a 10 años de antigüedad que se constituye en el 40% de los casos. En la tabla No. 8 se aprecia la distribución de los años de antigüedad en el cargo.

Tabla 8. Años de antigüedad en el cargo

Código	Antigüedad en el cargo	Número de empresas	Participación
1	0-5	6	30%
2	6-10	8	40%
3	11-15	4	20%
4	15-20	1	5%
5	Más de 20	1	5%
	Total	20	100%

Fuente: Autores

En cuanto al nivel de los directivos, la muestra estudiada evidencia que en un 95% se encuentra en uno o dos. A continuación en la tabla No. 9 se puede apreciar la distribución del nivel de dirección.

Tabla 9. Nivel directivo

Código	Cobertura	Número de Empresas	Participación
1	Nivel 1	11	55%
2	Nivel 2	8	40%
3	Nivel 3	1	5%
	Total	20	100%

Fuente: Autores

4.3 Dimensión tecnológica

De manera general para esta dimensión, el 22% de los directivos manifestó realizar actividades de scanning con frecuencia diaria, semanal o mensual. De manera complementaria, otro 22% señaló que lleva a cabo actividades de scanning en la dimensión evaluada con periodicidad trimestral o semestral. En el estudio realizado se observa también que un 10% de los directivos encuestados realizan actividades de scanning en la

dimensión tecnológica, con frecuencia anual. Llama la atención que un porcentaje significativo de las empresas encuestadas señalan que eventualmente (23%) o nunca (23%) llevan a cabo actividades de scanning en esta dimensión (Ver Tabla 10).

Tabla 10. Frecuencia de las respuestas para la dimensión tecnológica

Frecuencia	Diaria	Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Eventual	Nunca	Total
Núm de respuestas	10	13	16	23	16	18	42	42	180
Participación	6%	7%	9%	13%	9%	10%	23%	23%	100%

Fuente: Autores

Al revisar por cada actividad de la dimensión tecnológica (Tabla 11), se observan porcentajes altos con frecuencia eventualmente y nunca del 60%. Cuando se indago a los directivos si lideran investigaciones para buscar el ingreso de nuevas tecnologías al país (DT1) la frecuencia reportada por los sujetos encuestados es de 35% (eventualmente) y 25% (nunca).

Tabla 11. Frecuencia de respuestas por actividad Dimensión Tecnológica

Actividad	Frecuencia								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
DT1	2	1	2	2	0	1	7	5	20
	10%	5%	10%	10%	0%	5%	35%	25%	100%
DT2	2	2	1	4	6	2	3	0	20
	10%	10%	5%	20%	30%	10%	15%	0%	100%
DT3	1	1	2	5	1	2	5	3	20
	5%	5%	10%	25%	5%	10%	25%	15%	100%
DT4	2	1	2	2	3	2	5	3	20
	10%	5%	10%	10%	15%	10%	25%	15%	100%
DT5	1	1	1	2	2	1	2	10	20

	5%	5%	5%	10%	10%	5%	10%	50%	100%
DT6	1	3	2	4	1	2	4	3	20
	5%	15%	10%	20%	5%	10%	20%	15%	100%
DT7	0	2	2	1	2	2	6	5	20
	0%	10%	10%	5%	10%	10%	30%	25%	100%
DT8	1	2	4	1	1	3	3	5	20
	5%	10%	20%	5%	5%	15%	15%	25%	100%
DT9	0	0	0	2	0	3	7	8	20
	0%	0%	0%	10%	0%	15%	35%	40%	100%

Fuente: Autores

De igual forma, los resultados desagregados indican que cuando se trata de buscar o investigar sobre patentes de nuevas tecnologías en el sector que la empresa se desenvuelve (DT5), los resultados indican que el 10% de los sujetos encuestados eventualmente desarrollan esta actividad y el 50% pone de manifiesto no hacerlo nunca.

De acuerdo con los resultados del estudio, cuando se trata de viajar a otros países para investigar o indagar sobre la aplicación de nuevas tecnologías en empresas del mismo sector (DT9) los sujetos encuestados señalan hacerlo eventualmente (35%) o nunca (40%) Con base en los resultados obtenidos es posible indicar también que los directivos que conformaban la muestra del estudio, no muestran un alto interés en mantenerse actualizados sobre tecnologías aplicadas por empresas del mismo sector en otros países (DT3) ya que se observa que el 40% de los encuestados realizan eventualmente o nunca esta actividad, el 10% lo hace una vez al año, el 30% lo hace una vez cada seis meses y el 20% restante lo hace entre permanentemente o sea al menos una vez al mes.

En el estudio se evidencia que los directivos encuestados muestran algún interés en las tecnologías utilizadas por las empresas del sector en que se desenvuelven (DT2). Según los resultados, el 85% de los encuestados realizan al menos una vez al año este tipo de análisis y seguimiento; el 15% restante lo han realizado eventualmente.

Sobre tecnologías que utilizan a nivel global (DT3), los directivos encuestados se interesan en un 60% por conocer este tipo de información al menos una vez al año, el 25% lo hacen eventualmente y el 15% nunca se ha interesado por hacerlo.

En relación con la realización de estudios de caso de éxito y/o fracaso sobre aplicaciones y desarrollos tecnológicos en empresas del mismo sector (DT4), los resultados indican que los directivos llevan a cabo esta actividad con una periodicidad variable, en todo caso, solo el 15% de los sujetos encuestados señala no hacerlo nunca.

En cuanto a la consulta en publicaciones especializadas sobre tecnología (DT6), los directivos encuestados presentan algún interés ya que el 65% de ellos realizan esta actividad de scanning al menos una vez al año, el 20% lo hacen eventualmente y el 15% nunca han consultado publicaciones en estos temas.

La participación en foros y/o seminarios sobre aplicaciones de tecnología (DT7), al parecer es una actividad menos atractiva para los empresarios encuestados. Los resultados indican que el 35% llevan a cabo esta actividad cada seis meses, un 10% asiste una vez al año, el 30% han realizado esta actividad eventualmente y el 25% nunca ha asistido a este tipo de eventos.

En cuanto a la respuesta de los encuestados sobre si se consulta a expertos de instituciones sobre tecnologías aplicadas al sector (DT8), ellos respondieron que el 35% lo hacen al menos una vez al mes, el 10% una vez cada seis meses, el 15% una vez al año, el 15% lo hace eventualmente y el 25% nunca ha recurrido a este tipo de consultoría.

4.3.1. Resultados de la dimensión tecnológica según variables demográficas de los directivos encuestados

En cuanto a las estrategias de scanning implementadas por los directivos según variables sociodemográficas, los resultados indican que indistintamente del nivel académico, un

47% de los encuestados manifestaron llevar a cabo este tipo de actividades eventualmente o nunca (Tabla 12).

**Tabla 12. Frecuencias de respuestas para variables demográficas de los directivos-
Dimensión Tecnológica**

Nivel Académico	Diaria/	Semanal /	Mensual /	Trimestral /	Semestral /	Anual/	Eventual/	Nunca
Secundaria	0%	0%	1%	0%	0%	1%	2%	2%
Profesional	2%	2%	1%	3%	1%	1%	3%	3%
Especialización	0%	4%	3%	6%	7%	4%	7%	9%
Maestría	3%	1%	5%	4%	2%	4%	12%	9%
Doctorado	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Años de experiencia laboral	1	2	3	4	5	6	7	8
0-5	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
6-10	0%	1%	2%	0%	2%	2%	0%	8%
11-15	2%	6%	3%	4%	1%	2%	4%	8%
16-20	0%	0%	2%	4%	2%	1%	2%	0%
Más de 20	3%	1%	2%	4%	4%	6%	18%	7%
Años de experiencia en el cargo	1	2	3	4	5	6	7	8
0-5	2%	6%	2%	4%	1%	3%	7%	5%
6-10	3%	1%	4%	4%	4%	3%	9%	11%
11-15	0%	0%	1%	1%	3%	3%	5%	7%
16-20	0%	1%	1%	3%	0%	1%	0%	0%
Más de 20	0%	0%	1%	1%	1%	1%	2%	1%
Nivel de dirección	1	2	3	4	5	6	7	8
Nivel 1	6%	6%	4%	1%	4%	6%	13%	15%
Nivel 2	0%	1%	3%	10%	4%	4%	9%	8%
Nivel 3	0%	1%	2%	2%	1%	0%	1%	0%

Fuente: los autores

Ahora bien, tomando como referencia los años de experiencia en el cargo, se observa que quienes tienen más tiempo en el cargo, llevan a cabo menos actividades de scanning con alta periodicidad (diariamente o semanalmente. Finalmente, considerando el nivel de

dirección, los resultados obtenidos indican que los directivos de nivel 1 llevan a cabo actividades de scanning eventualmente (13%) o nunca (15%).

4.4 Dimensión competidores

De acuerdo con los resultados y de manera general, en el 41% de los casos los directivos indicaron que llevan a cabo actividades de scanning diaria, semanal o mensualmente. En contraste, el 18% señala realizar actividades de scanning en la dimensión competidores anualmente, el 17% indica llevar a cabo estas actividades eventualmente y un 6% señala no realizar nunca este tipo de actividad (Ver Tabla 13).

Tabla 13. Frecuencia de las respuestas para la dimensión competidores

Frecuencia	Diaria	Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Eventualmente	Nunca	Total
Número de respuestas	8	12	36	11	15	25	24	9	140
Participación	6%	9%	26%	8%	11%	18%	17%	6%	100%

Fuente: Los autores

Revisada la dimensión de manera particular, los resultados indican que al parecer la realización de actividades de investigación de mercados de los competidores del sector (DC1) es de alto interés para los directivos encuestados (Ver Tabla 14). El 55% de la muestra del estudio lleva a cabo esta actividad frecuencia diaria, semanal o mensual, el 30% lo hace con una frecuencia trimestral o semestral, el 5% lo hacen anual y el 10% lo hacen eventualmente o nunca lo ha realizado.

Tabla 14. Frecuencia de respuestas por actividad Dimensión Competidores

Actividad	Frecuencia								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
DC1	1	2	8	2	4	1	1	1	20
	5%	10%	40%	10%	20%	5%	5%	5%	100%
DC2	0	0	3	3	3	5	4	2	20
	0%	0%	15%	15%	15%	25%	20%	10%	100%
DC3	1	2	7	2	2	2	4	0	20

	5%	10%	35%	10%	10%	10%	20%	0%	100%
DC4	5	3	8	0	1	1	2	0	20
	25%	15%	40%	0%	5%	5%	10%	0%	100%
DC5	1	3	4	1	4	4	0	3	20
	5%	15%	20%	5%	20%	20%	0%	15%	100%
DC6	0	1	3	1	1	7	5	2	20
	0%	5%	15%	5%	5%	35%	25%	10%	100%
DC7	0	1	3	2	0	5	8	1	20
	0%	5%	15%	10%	0%	25%	40%	5%	100%

Fuente: Los autores

Así mismo, los resultados señalan que los directivos encuestados se actualizan permanentemente en información económica, administrativa y financiera de las empresas del sector (DC4), en este sentido, el 80% realiza con una frecuencia diaria, semanal o mensual, el 5% lo hace con una frecuencia trimestral o semestral, el 5% lo realiza una vez al año y el 10% lo hace eventual o nunca. (Tabla 14).

En relación con el análisis de casos de buenas prácticas realizadas por los competidores (DC3), es una actividad de interés para los directivos encuestados: ya que el 50% lleva a cabo esta actividad con una frecuencia diaria, semanal o mensual, el 20% lo hace con una frecuencia trimestral o semestral, el 10% una vez al año y un 20% ha realizado esta actividad de scanning eventual o nunca. (Tabla 14).

Los resultados indican además que los directivos encuestados tienen interés por conocer los casos de éxito y/o fracaso de empresas extranjeras del sector similar a la que se desenvuelve la empresa (DC5) porque el 40% realiza esta actividad con una frecuencia diaria, semanal o mensual, el 25% lo hace con una frecuencia trimestral o semestral, el 20% anual y en contraste, el 15% nunca ha realizado la actividad. (Ver Tabla 14).

Los estudios realizados con herramientas especializadas como el análisis FODA a los competidores del sector (DC2) no son prioridad para los directivos encuestados; en este

sentido, el 15% de los encuestados realizan esta actividad con frecuencia diaria, semanal o mensual, el 30% lo hace con frecuencia trimestral o semestral, el 25% lo hace anual, y el 30% manifiesta que lo hace eventual o nunca han llevado a cabo este tipo de análisis, tal como se ilustra en la Tabla 14.

La contratación de asesorías externas de expertos sobre tendencias y comportamientos de competidores (DC6) no parecen ser una prioridad para la muestra de directivos encuestada. El 20% manifestó hacer esta actividad con frecuencia diaria, semanal o mensual, el 10% lo hace con frecuencias trimestral o semestral, el 35% utiliza este tipo de consultoría con frecuencia anual y 35% manifiesta hacerlo eventual o nunca haberlo hecho. (Ver Tabla 14).

Resultados similares se observan al analizar la actividad de scanning relacionada con la búsqueda de información sobre empresas similares en países con un nivel similar económico, político y tecnológico (DC7). En este sentido, el 45% de la muestra de directivos encuestada manifiesta que lo hace eventualmente o nunca. Complementariamente, el 25% pone de manifiesto hacerlo hace con frecuencia anual, el 10% lo hace trimestral y el 20% indica que lo hace con frecuencia semanal o mensual.

4.4.1. Resultados de la dimensión competidores según variables demográficas de los directivos encuestados

En la dimensión de competidores se observa que los directivos encuestados tienen un alto interés por realizar actividades de scanning en esta dimensión ya que el porcentaje más representativo es del 40% con una frecuencia diaria, semanal o mensual. Los encuestados que efectúan con mayor frecuencia las actividades tienen un nivel académico superior a especialización, poseen una experiencia laboral entre 11 y 15 años, llevan en el cargo entre 6 y 10 años y son funcionarios de nivel 1 en la empresa (gerentes y/o socios). Tabla 15.

Tabla 15. Frecuencias de respuestas para variables demográficas de los directivos-Dimensión Competidores

	Frecuencia							
Nivel Académico	1	2	3	4	5	6	7	8
Secundaria	0%	0%	1%	0%	1%	1%	2%	0%
Profesional	1%	4%	1%	1%	1%	1%	3%	2%
Especialización	0%	4%	14%	2%	6%	5%	6%	4%
Maestría	4%	1%	9%	4%	4%	11%	6%	0%
Doctorado	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Años de experiencia laboral	1	2	3	4	5	6	7	8
0-5	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
6-10	0%	0%	8%	0%	4%	1%	2%	0%
11-15	1%	8%	6%	4%	1%	5%	3%	2%
16-20	0%	0%	4%	1%	1%	3%	1%	0%
Más de 20	4%	1%	9%	3%	5%	9%	11%	4%
Años de experiencia en el cargo	1	2	3	4	5	6	7	8
0-5	1%	7%	4%	3%	0%	4%	6%	4%
6-10	4%	0%	16%	2%	6%	6%	6%	0%
11-15	0%	1%	4%	1%	2%	6%	4%	2%
16-20	0%	1%	1%	1%	1%	1%	0%	0%
Más de 20	1%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	0%
Nivel de dirección	1	2	3	4	5	6	7	8
Nivel 1	4%	6%	15%	2%	6%	6%	11%	4%
Nivel 2	1%	2%	8%	5%	4%	11%	6%	2%
Nivel 3	0%	0%	3%	1%	1%	1%	0%	0%

Fuente: los autores

4.5 Dimensión Social

Las respuestas de los directores encuestados sobre esta dimensión presentan menor interés a diferencia de otras dimensiones, ya que el 40% realiza estas actividades con una frecuencia diaria, semanal o mensual, el 13% lo hace con frecuencia trimestral o semestral el 14% lo

hace anual y el 35% manifiesta que lo hace eventual o nunca lo ha realizado. En la tabla No. 16 se detallan las participaciones de cada frecuencia.

Tabla 16. Frecuencia de las respuestas para la dimensión social

Frecuencia	Diaria	Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Eventualmente	Nunca	Total
Número de respuestas	8	9	15	4	6	11	19	8	80
Participación	10%	11%	19%	5%	8%	14%	24%	10%	100%

Fuente: Los autores

Revisada las actividades de esta dimensión en forma individual tabla No. 17 se observa que la actividad de mayor interés para los directores encuestados es la actualización sobre las políticas sociales del gobierno local (DS2) ya que el 80% manifiesta que realiza esta actividad de scanning con una frecuencia diaria, semanal o mensual y el 20% lo hace eventualmente. La búsqueda de información en diferentes medios sobre indicadores sociales como el índice de alfabetización, de pobreza, tasas de natalidad y morbilidad, el nivel de vida o de necesidades básicas (DS1) también generan interés en los encuestados ya que el 35% manifiesta con frecuencia diaria, semanal o mensual, el 25% lo hace trimestral o semestral, el 10% anual y el 30% indica que hace esta actividad eventualmente o nunca. Sobre la investigación de mejores prácticas de responsabilidad social empresarial implementadas por otras empresas (DS3), el 30% de los directores encuestados manifestaron realizar este tipo de actividad con frecuencia diaria, semanal o mensual, el 20% lo hace trimestral o semestral, el 10% lo hace anual y el 50% manifiesta hacerlo eventualmente o nunca.

Para los directores encuestados no es de interés el liderar investigaciones sobre el impacto social que puede estar generando la empresa en el sector en el cual se desenvuelve (DS4) ya que el solo el 15% indica que realiza esta actividad de scanning con frecuencia diaria, semanal o mensual, el 5% lo hace trimestral o semestral, el 25% con una frecuencia anual y el 55% manifiesta hacerlo de forma eventual o nunca realizarlo.

Tabla 17. **Frecuencia de respuestas por actividad Dimensión Social**

Actividad	Frecuencia								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
DS1	1	2	4	1	4	2	4	2	20
	5%	10%	20%	5%	20%	10%	20%	10%	100%
DS2	5	3	8	0	0	0	4	0	20
	25%	15%	40%	0%	0%	0%	20%	0%	100%
DS3	1	2	3	2	2	4	6	0	20
	5%	10%	15%	10%	10%	20%	30%	0%	100%
DS4	1	2	0	1	0	5	5	6	20
	5%	10%	0%	5%	0%	25%	25%	30%	100%

Fuente: Los autores

4.5.1. Resultados de la dimensión social según variables demográficas de los directivos encuestados

En la dimensión social se observa que los directivos encuestados tienen un alto interés por realizar actividades de scanning ya que el porcentaje más representativo es del 40% con una frecuencia diaria, semanal o mensual. Los encuestados que efectúan con mayor frecuencia tienen un nivel académico superior a maestría, poseen una experiencia laboral superior a 20 años, llevan en el cargo entre 6 y 10 años y son funcionarios con un nivel 1 en la empresa (gerentes y/o socios). Tabla 18.

Tabla 18. **Frecuencias de respuestas para variables demográficas de los directivos- Dimensión Social**

Nivel Académico	Frecuencia							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Secundaria	0%	0%	1%	0%	0%	0%	3%	1%
Profesional	1%	3%	3%	1%	0%	3%	3%	3%
Especialización	0%	5%	10%	3%	1%	8%	11%	3%
Maestría	9%	4%	5%	1%	6%	4%	8%	4%
Doctorado	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Años de experiencia laboral	1	2	3	4	5	6	7	8
0-5	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
6-10	0%	1%	3%	0%	0%	1%	10%	0%
11-15	4%	8%	4%	1%	3%	1%	4%	6%
16-20	0%	0%	3%	1%	0%	1%	5%	0%
Más de 20	6%	3%	10%	3%	5%	10%	5%	4%
Años de experiencia en el cargo	1	2	3	4	5	6	7	8
0-5	3%	6%	4%	0%	1%	3%	9%	5%
6-10	6%	3%	8%	3%	5%	4%	11%	1%
11-15	1%	0%	5%	1%	1%	5%	4%	3%
16-20	0%	3%	1%	0%	0%	0%	0%	1%
Más de 20	0%	0%	1%	1%	0%	3%	0%	0%
Nivel de dirección	1	2	3	4	5	6	7	8
Nivel 1	6%	6%	13%	1%	3%	9%	14%	4%
Nivel 2	4%	4%	5%	3%	4%	5%	10%	6%
Nivel 3	0%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%

Fuente: los autores

4.6 Dimensión Clientes

Esta dimensión es de mucho interés para los directores encuestados ya que En el 53% de los directivos encuestados manifestaron que ejecutan las actividades de scanning con una frecuencia diaria, semanal o mensual, el 17% trimestral o semestral, el 15% anual y el 15% manifiesta que las hace eventualmente o nunca. En la tabla No. 19 se aprecia la distribución de las participaciones de manera general.

Tabla 19. Frecuencia de las respuestas para la dimensión Clientes

Frecuencia	Diaria	Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Eventualmente	Nunca	Total
Número de respuestas	12	10	31	8	9	15	12	3	100
Participación	12%	10%	31%	8%	9%	15%	12%	3%	100%

Fuente: Los autores

Analizadas las actividades de forma individual, tabla No. 20, la que más realizan los directivos encuestados es la de analizar los informes de peticiones y reclamos de sus clientes (DCL1) ya que el 100% de ellos manifestaron hacerlo con frecuencias diaria, semanal o mensual. La investigación sobre las mejores prácticas de atención y servicio a los clientes del sector en el cual se desenvuelve la empresa (DCL2) manifestaron hacer esta actividad en un 65% con frecuencia diaria, semanal o mensual, el 20% lo hace trimestral semestral, el 10% anual y el 5% de forma eventual. Liderar estudios sobre las necesidades que desean cubrir los clientes con los productos o servicios que ofrece el sector es de menor prioridad para los encuestados ya que el 50% manifestó hacerlo con frecuencia diaria, semanal o mensual, el 10% trimestral o semestral, el 25% anual y 15% indico que lo hace de forma eventual o nunca.

La realización de investigaciones sobre el nivel de satisfacción de los clientes de empresas que ofrecen productos o servicios similares a los que ofrecen ellos (DCL4) no son prioridad para los directores encuestados ya que el 30% realiza esta actividad de scanning con frecuencia diaria, semanal o mensual, el 30% lo hace trimestral o semestral, el 20% anual y el otro 20% manifiesta hacerlos eventualmente o nunca. La realización de encuestas sobre tendencias de consumo, capacidad de compra y comportamientos de clientes del sector es la actividad que menos genera actividades de scanning ya que el 20% de los directivos encuestados respondieron que lo hacen con frecuencia diaria, semanal o mensual, el 25% lo hace trimestral semestral, el 20% anual y el 35% lo hace eventualmente o nunca lo ha realizado.

Tabla 20. Frecuencia de respuestas por actividad Dimensión Clientes

Actividad	Frecuencia								
	1	2	3	4	5	6	7	8	Total
DCL1	5	5	10	0	0	0	0	0	20
	25%	25%	50%	0%	0%	0%	0%	0%	100%
DCL2	3	3	7	2	2	2	1	0	20
	15%	15%	35%	10%	10%	10%	5%	0%	100%
DCL3	3	1	6	0	2	5	2	1	20
	15%	5%	30%	0%	10%	25%	10%	5%	100%

DCL4	1	1	4	3	3	4	3	1	20
	5%	5%	20%	15%	15%	20%	15%	5%	100%
DCL5	0	0	4	3	2	4	6	1	20
	0%	0%	20%	15%	10%	20%	30%	5%	100%

Fuente: Los autores

4.6.1. Resultados de la dimensión clientes según variables demográficas de los directivos encuestados

En la dimensión de clientes se observa que los directivos encuestados tienen un alto interés por realizar actividades de scanning ya que el porcentaje más representativo es del 53% con una frecuencia diaria, semanal o mensual. Los encuestados que efectúan con mayor frecuencia las actividades tienen un nivel académico de especialización, poseen una experiencia laboral superior a 20 años, llevan en el cargo entre 6 y 10 años y son funcionarios de 1er nivel en la empresa (gerentes y/o socios). Tabla 21

Tabla 21. Frecuencias de respuestas para variables demográficas de los directivos-Dimensión Clientes

Frecuencia								
Nivel Académico	1	2	3	4	5	6	7	8
Secundaria	1%	1%	0%	0%	1%	0%	2%	0%
Profesional	3%	1%	3%	3%	0%	2%	0%	3%
Especialización	2%	6%	15%	3%	6%	5%	3%	0%
Maestría	6%	2%	13%	2%	2%	8%	7%	0%
Doctorado	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Años de experiencia laboral	1	2	3	4	5	6	7	8
0-5	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
6-10	0%	2%	5%	0%	3%	3%	2%	0%
11-15	4%	4%	10%	4%	1%	1%	3%	3%
16-20	0%	0%	6%	0%	0%	4%	0%	0%
Más de 20	8%	4%	10%	4%	5%	7%	7%	0%

Años de experiencia en el cargo	1	2	3	4	5	6	7	8
0-5	4%	4%	7%	3%	3%	5%	1%	4%
6-10	6%	2%	16%	1%	3%	5%	7%	0%
11-15	2%	3%	4%	1%	3%	3%	4%	0%
16-20	0%	1%	2%	2%	0%	0%	0%	0%
Más de 20	0%	0%	2%	1%	0%	2%	0%	0%
Nivel de dirección	1	2	3	4	5	6	7	8
Nivel 1	10%	5%	13%	2%	8%	9%	8%	0%
Nivel 2	2%	5%	15%	5%	1%	6%	3%	3%
Nivel 3	0%	0%	3%	1%	0%	0%	1%	0%

Fuente: los autores

4.7 Dimensión económica

Para esta dimensión el 44% de los directivos indicaron ejecutar alguna de las actividades con frecuencia diaria, semanal o mensual, el 30% lo hace trimestral o semestral, el 11% lo hace anual y el 16% lo hace eventual o nunca lo han hecho.. En la Tabla No. 22 se puede apreciar la distribución de frecuencias general para la dimensión.

Tabla 22. Frecuencia de las respuestas para la dimensión económica

Frecuencia	Diaria	Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Eventualmente	Nunca	Total
Número de respuestas	15	12	33	28	14	15	14	9	140
Participación	11%	9%	24%	20%	10%	11%	10%	6%	100%

Fuente: Los autores

En el análisis de las actividades de esta dimensión Tabla No. 23 se destaca la búsqueda de información de indicadores económicos en medios como Internet, revistas, periódicos o en general medios de comunicación (DE2) ya que EL 80% de los encuestados manifestaron que lo hacen con frecuencias diaria, semanal o mensual, el 10% semestral y el 10% lo hace anualmente. Otra actividad importante es la de analizar las variables económicas relacionadas con el sector en que se desenvuelve la empresa (DE1) porque el 75% de los encuestados respondieron que hacen esta actividad de scanning con frecuencias diaria,

semanal o mensual, el 15% trimestral o semestralmente, y el 10% lo hace de forma anual. Igualmente es importante para los directivos encuestados la revisión de políticas económicas existentes o emergente emanadas del gobierno local o de la región en la cual está inmersa la empresa (DE4) ya que el 65% manifiesta hacerlo con frecuencias diaria, semanal o mensual el 25% lo hace trimestral o semestralmente, el 5% anual y el 5% lo hace eventualmente. Una actividad de menor prioridad para los directivos encuestados es la de hacer estudios de casos de éxito y fracaso en la aplicación de políticas financieras de empresas que se encuentran en el mismo sector de la empresa (DE3) porque el 30% realiza esta actividad de scanning con frecuencias diaria, semanal o mensual, el 25% lo hace trimestral o semestralmente, el 15% lo hace anual y el 30% manifiesta que lo hacen eventualmente o nunca. Los análisis de informes económicos emanados de expertos de otros países (DE6) generan poco interés de frecuencia inmediata en los directivos encuestados ya que el 20% manifestó realizar esta actividad con frecuencias diaria, semanal o mensual, el 50% lo hace trimestral o semestralmente, el 10% lo hace anualmente y el 15% lo hace eventualmente o nunca. Solicitar estudios de asesorías y de expertos en materia económica del sector (DE5) no es de mucha aplicabilidad para los directivos encuestados ya que el 20% manifestó hacer esta actividad de scanning con frecuencias diaria, semanal o mensual, el 35% lo hace trimestral o semestralmente, el 10% anual y el 35% eventualmente o nunca.

Al igual que la actividad anterior, la revisión de acuerdos de comercio internacional existentes o emergentes (DE6) no son de mucho interés para los encuestados porque únicamente el 10% de los encuestados realizan esta actividad con frecuencias diaria, semanal o mensual, el 50% lo hace trimestral o semestralmente, el 15% manifiesta hacerlo una vez al año y el 25% lo hace eventualmente o nunca lo ha hecho.

Tabla 23. Frecuencia de respuestas por actividad Dimensión Económica

Actividad	Frecuencia								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
DE1	3	1	11	2	1	2	0	0	20

	15%	5%	55%	10%	5%	10%	0%	0%	100%
DE2	7	6	3	2	0	2	0	0	20
	35%	30%	15%	10%	0%	10%	0%	0%	100%
DE3	1	2	3	4	1	3	5	1	20
	5%	10%	15%	20%	5%	15%	25%	5%	100%
DE4	3	1	9	4	1	1	1	0	20
	15%	5%	45%	20%	5%	5%	5%	0%	100%
DE5	0	1	3	4	3	2	5	2	20
	0%	5%	15%	20%	15%	10%	25%	10%	100%
DE6	0	1	3	9	1	2	1	3	20
	0%	5%	15%	45%	5%	10%	5%	15%	100%
DE7	1	0	1	3	7	3	2	3	20
	5%	0%	5%	15%	35%	15%	10%	15%	100%

Fuente: Los autores

4.7.1. Resultados de la dimensión económica según variables demográficas de los directivos encuestados

En la dimensión económica se observa que los directivos encuestados tienen un alto interés por realizar actividades de scanning ya que el porcentaje más representativo es del 43% con una frecuencia diaria, semanal o mensual. Los encuestados que efectúan con mayor frecuencia las actividades tienen un nivel académico de maestría, poseen una experiencia laboral superior a 20 años, llevan en el cargo entre 6 y 10 años y son funcionarios de 1er nivel en la empresa (gerentes y/o socios). Tabla 24

Tabla 24. Frecuencias de respuestas para variables demográficas de los directivos								
Dimensión Económica								
	Frecuencia							
Nivel Académico	1	2	3	4	5	6	7	8
Secundaria	0%	0%	2%	0%	0%	1%	1%	1%
Profesional	4%	3%	2%	1%	1%	1%	2%	1%
Especialización	1%	3%	8%	16%	5%	2%	4%	1%
Maestría	6%	3%	11%	2%	4%	7%	4%	3%

Doctorado	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Años de experiencia laboral	1	2	3	4	5	6	7	8
0-5	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
6-10	0%	1%	2%	9%	2%	1%	0%	0%
11-15	6%	5%	7%	4%	4%	1%	0%	3%
16-20	0%	0%	1%	3%	1%	3%	1%	1%
Más de 20	5%	3%	13%	5%	3%	5%	9%	2%
Años de experiencia en el cargo	1	2	3	4	5	6	7	8
0-5	6%	4%	2%	3%	3%	5%	2%	4%
6-10	4%	2%	9%	13%	6%	4%	3%	0%
11-15	0%	1%	8%	2%	1%	2%	3%	2%
16-20	1%	0%	2%	2%	0%	0%	0%	0%
Más de 20	0%	1%	2%	0%	0%	0%	2%	0%
Nivel de dirección	1	2	3	4	5	6	7	8
Nivel 1	6%	7%	11%	11%	4%	5%	8%	2%
Nivel 2	4%	1%	9%	9%	4%	6%	2%	4%
Nivel 3	0%	0%	3%	1%	1%	0%	0%	0%

Fuente: los autores

4.8 Dimensión Política

El interés por esta dimensión para los directivos encuestados es importante pero con una frecuencia entre seis meses y un año ya que el 58% de ellos manifestaron su realización con frecuencias diaria, semanal o mensual, el 13% lo hace trimestral o semestralmente, el 5% anual y el 24% lo hace eventualmente o nunca. La tabla No. 25 presenta la distribución de resultados general para la dimensión política.

Tabla 25. Frecuencia de las respuestas para la dimensión Política

Frecuencia	Diaria	Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Eventualmente	Nunca	Total
Número de respuestas	18	14	26	9	4	5	7	17	100
Participación	18%	14%	26%	9%	4%	5%	7%	17%	100%

Fuente: Los autores

Las actividades de scanning en la dimensión política Tabla No. 26 son de alto interés para los directivos encuestados especialmente el estar informado sobre las reglamentaciones, acuerdos, tratados existentes en el sector en donde se desarrolla la empresa (DP1) ya que el 80% manifestaron hacerla con una frecuencia diaria, semanal o mensual, el 5% semestralmente y el 5% lo hace anual. La consulta sobre políticas fiscales emanadas por el gobierno, relacionadas con el sector (DP2) también presenta interés ya que el 70% lo hace con frecuencia diaria, semanal o mensual, el 10% lo hace trimestral o semestralmente y el 15% lo hace eventualmente o nunca la han realizado. La actividad de documentarse sobre el desarrollo de las políticas de los entes reguladores del sector en el cual se desenvuelve la empresa (DP4) es de menor prioridad entre los encuestados ya que el 55% manifestaron hacerlo con una frecuencia diaria, semanal o mensual, el 20% lo hace trimestral o semestralmente, el 10% anual y el 15% nunca han realizado este tipo de actividad. Algo similar a la anterior actividad ocurre con los directivos encuestados sobre mantenerse informado sobre los proyectos de ley que se encuentran en curso en el congreso de la república (DP3) porque el 55% manifestaron hacer esta actividad con una frecuencia diaria, semanal o mensual, el 10% lo hace trimestral o semestralmente y el 35% lo hace eventualmente o nunca han realizado esta actividad. La actividad con menor interés en esta dimensión es la de investigar sobre los impactos de la aplicación de nuevas políticas gubernamentales en empresas del mismo sector en otros países de la región (DP5) ya que el 30% de los encuestados manifestaron hacer esta actividad de scanning con una frecuencia diaria, semanal o mensual, el 20% lo hace trimestral o semestralmente, el 10% anual y el 40% lo hace eventualmente o nunca.

Tabla 26. Frecuencia de respuestas por actividad Dimensión Política

Actividad	Frecuencia								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
DP1	4	3	9	1	0	1	0	2	20
	20%	15%	45%	5%	0%	5%	0%	10%	100%
DP2	4	1	9	2	0	0	1	3	20
	20%	5%	45%	10%	0%	0%	5%	15%	100%
DP3	3	4	4	1	1	0	4	3	20
	15%	20%	20%	5%	5%	0%	20%	15%	100%

DP4	4	3	4	3	1	2	0	3	20
	20%	15%	20%	15%	5%	10%	0%	15%	100%
DP5	3	3	0	2	2	2	2	6	20
	15%	15%	0%	10%	10%	10%	10%	30%	100%

Fuente: Los autores

4.8.1. Resultados de la dimensión política según variables demográficas de los directivos encuestados

En la dimensión política se observa que los directivos encuestados tienen un alto interés por realizar actividades de scanning ya que el porcentaje más representativo es del 58% con una frecuencia diaria, semanal o mensual. Los encuestados que efectúan con mayor frecuencia las actividades tienen un nivel académico de maestría, poseen una experiencia laboral superior a 20 años, llevan en el cargo entre 6 y 10 años y son funcionarios de 1er nivel en la empresa (gerentes y/o socios). Tabla 27.

Tabla 27. Frecuencias de respuestas para variables demográficas de los directivos-Dimensión Política								
	Frecuencia							
Nivel Académico	1	2	3	4	5	6	7	8
Secundaria	0%	0%	1%	0%	0%	1%	2%	1%
Profesional	5%	0%	4%	2%	0%	0%	1%	3%
Especialización	7%	5%	8%	3%	2%	1%	1%	13%
Maestría	6%	9%	13%	4%	2%	3%	3%	0%
Doctorado	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Años de experiencia laboral	1	2	3	4	5	6	7	8
0-5	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
6-10	0%	1%	2%	0%	0%	2%	0%	10%
11-15	6%	4%	6%	7%	0%	0%	2%	5%
16-20	5%	2%	0%	0%	1%	1%	1%	0%
Más de 20	7%	7%	18%	2%	3%	2%	4%	2%

Años de experiencia en el cargo	1	2	3	4	5	6	7	8
0-5	5%	5%	5%	4%	1%	2%	3%	5%
6-10	11%	5%	10%	0%	1%	2%	1%	10%
11-15	2%	4%	4%	4%	0%	1%	3%	2%
16-20	0%	0%	3%	0%	2%	0%	0%	0%
Más de 20	0%	0%	4%	1%	0%	0%	0%	0%
Nivel de dirección	1	2	3	4	5	6	7	8
Nivel 1	10%	3%	16%	4%	1%	4%	3%	14%
Nivel 2	7%	9%	8%	5%	3%	1%	4%	3%
Nivel 3	1%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Los autores

4.9 Fuentes de información

El 63% de las respuestas indican que los directivos de la muestra utilizan fuentes de información con frecuencia diaria, semanal y mensual, el 36% trimestral o semestralmente, solo un 4% de manera anual y un no despreciable 19% lo hacen eventualmente o nunca. La frecuencia de uso de las fuentes más recurrente es mensual con el 26% de los casos, seguida por la frecuencia diaria con el 22%. En la tabla No. 28 se pueden apreciar las frecuencias de uso de las fuentes de manera consolidada:

Tabla 28. Frecuencia de las respuestas para la el uso de fuentes de información

Frecuencia	Diaria	Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Eventualmente	Nunca	Total
Número de respuestas	58	38	67	23	13	10	32	19	260
Participación	22%	15%	26%	9%	5%	4%	12%	7%	100%

Fuente: Los autores

En la tabla No. 29 se puede apreciar que las fuentes más usadas son Libros y revistas (FID1) e Internet (FID5) con el 100% de uso entre las frecuencias diaria, semanal y mensual. Luego con el 95% aparase el Personal interno de la empresa (FIP1) y Periódicos,

directorios y almanaques (FID3). La fuente menos usada son las Universidades (FII5), ya que el 65% manifestó utilizar esta fuente eventualmente o nunca. Fuentes como el DANE (FII1), Banco de la República (FII2) y Organizaciones gubernamentales (FII3), de acuerdo con los resultados de la encuesta, son usadas en porcentajes similares para las frecuencias diaria, semanal y mensual en un 45%, 50% y 55% respectivamente. En un rango superior las asociaciones profesionales (FIP2) y amistades fuera de la organización (FIP3) son usadas en un 65% y 70% respectivamente. Como otra de las menos usadas están las Organizaciones internacionales (FII4) con el 40% en las frecuencias eventualmente y nunca. Se destaca que las monografías e investigaciones (FID2) son usadas indistintamente ya que los porcentajes están distribuidos entre las frecuencias diaria, semanal o mensual, con el 30%, trimestral y semestral con el mismo porcentaje y eventualmente o nunca de manera idéntica, solo el 10% se usa de manera anual.

Tabla 29. Frecuencia de respuestas para el uso de cada una fuentes de información

Actividad	Frecuencia								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
FIP1	10	4	5	0	0	0	1	0	20
	50%	20%	25%	0%	0%	0%	5%	0%	100%
FIP2	1	3	9	1	3	0	2	1	20
	5%	15%	45%	5%	15%	0%	10%	5%	100%
FIP3	3	6	6	1	1	0	3	0	20
	15%	30%	30%	5%	5%	0%	15%	0%	100%
FII1	1	1	7	4	1	4	1	1	20
	5%	5%	35%	20%	5%	20%	5%	5%	100%
FII2	2	2	6	4	0	2	2	2	20
	10%	10%	30%	20%	0%	10%	10%	10%	100%
FII3	4	1	6	3	1	1	2	2	20
	20%	5%	30%	15%	5%	5%	10%	10%	100%

FII4	2	0	3	2	4	1	3	5	20
	10%	0%	15%	10%	20%	5%	15%	25%	100%
FII5	0	2	4	1	0	0	11	2	20
	0%	10%	20%	5%	0%	0%	55%	10%	100%
FID1	4	7	7	2	0	0	0	0	20
	20%	35%	35%	10%	0%	0%	0%	0%	100%
FID2	1	1	4	3	3	2	3	3	20
	5%	5%	20%	15%	15%	10%	15%	15%	100%
FID3	11	5	2	1	0	0	1	0	20
	55%	25%	10%	5%	0%	0%	5%	0%	100%
FID4	5	3	5	1	0	0	3	3	20
	25%	15%	25%	5%	0%	0%	15%	15%	100%
FID5	14	3	3	0	0	0	0	0	20
	70%	15%	15%	0%	0%	0%	0%	0%	100%

Fuente: Los autores

4.10 Herramientas de procesamiento y análisis de la información

En la tabla No. 30 se aprecian los porcentajes de uso de las herramientas de procesamiento de la información de manera consolidada para todo el estudio. Se obtuvo una tasa de uso de las herramientas en un 40% para frecuencias diarias, semanales y mensuales. También se destaca que un 28% manifestó usarlas solo eventualmente o nunca, el 18% para frecuencias trimestral y semestral y finalmente el 14% para la frecuencia anual. La frecuencia de uso más alta es mensual con el 22% de participación.

Tabla 30. Frecuencia de las respuestas para el uso de herramientas de procesamiento de la información

Frecuencia	Diaria	Semanal	Mensual	Trimestral	Semestral	Anual	Eventualmente	Nunca	Total
Número de respuestas	25	26	62	28	23	38	31	47	280
Participación	9%	9%	22%	10%	8%	14%	11%	17%	100%

Fuente: Los Autores

En la tabla No. 31 se puede apreciar que hay dos herramientas destacadas como las más usadas con el 95% que corresponden a los Análisis Estadísticos (HEDT1) y la Planeación estratégica (MA3). La herramienta con frecuencia de uso más baja con el 45% corresponde a las Matrices de secuencia (HEDL5). Los diagramas conceptuales (HEDL1) se usan en un 40% en las frecuencias diaria, semanal y mensual al igual que las Gráficas de Dispersión (HEDL4). De manera similar los mapas conceptuales (HEDL2) son usados en un 45% en las mismas frecuencias. Se destaca con el 65% de uso los Análisis de tendencias (HEDL3) en las frecuencias, diaria, semanal y mensual, En cuanto al uso de Herramientas de evaluación de datos cuantitativos se destaca en las frecuencias diaria, semanal y trimestral las encuestas a pequeña escala(HEDT2) con el 30%, en contraste con el 40% de uso de los análisis multidimensionales(HEDT3) ya que se encontró que se usan eventualmente o nunca y el modelamiento con software especializado(HEDT4) y la minería de datos(HEDT5) con el 50%.

Tabla 31. Frecuencia de respuestas para el uso de cada una de las herramientas de procesamiento de información

Actividad	Frecuencia								Total
	1	2	3	4	5	6	7	8	
HEDL1	1	4	3	3	0	2	4	3	20
	5%	20%	15%	15%	0%	10%	20%	15%	100%
HEDL2	1	4	6	3	0	0	2	4	20
	5%	20%	30%	15%	0%	0%	10%	20%	100%
HEDL3	1	5	6	2	1	2	1	2	20
	5%	25%	30%	10%	5%	10%	5%	10%	100%
HEDL4	2	1	5	2	0	3	3	4	20
	10%	5%	25%	10%	0%	15%	15%	20%	100%
HEDL5	1	1	3	2	0	2	3	8	20
	5%	5%	15%	10%	0%	10%	15%	40%	100%

HEDT1	3	3	11	0	2	0	0	1	20
	15%	15%	55%	0%	10%	0%	0%	5%	100%
HEDT2	2	2	2	4	3	5	0	2	20
	10%	10%	10%	20%	15%	25%	0%	10%	100%
HEDT3	2	2	2	1	2	3	3	5	20
	10%	10%	10%	5%	10%	15%	15%	25%	100%
HEDT4	3	0	3	1	3	0	2	8	20
	15%	0%	15%	5%	15%	0%	10%	40%	100%
HEDT5	1	3	2	2	1	1	6	4	20
	5%	15%	10%	10%	5%	5%	30%	20%	100%
MA1	2	0	8	0	2	3	3	2	20
	10%	0%	40%	0%	10%	15%	15%	10%	100%
MA2	2	0	4	2	3	5	2	2	20
	10%	0%	20%	10%	15%	25%	10%	10%	100%
MA3	2	1	4	4	3	5	0	1	20
	10%	5%	20%	20%	15%	25%	0%	5%	100%
MA4	2	0	3	2	3	7	2	1	20
	10%	0%	15%	10%	15%	35%	10%	5%	100%

Fuente: Los autores

4.11 Niveles de incertidumbre

En el 60% de los casos los directivos perciben un nivel de incertidumbre dos, es decir que ven el entorno y el futuro de su empresa en futuros alternativos. Ningún directivo percibió en el entorno nivel de incertidumbre 4. En la tabla No. 32 aparece el consolidado de respuestas para los niveles de incertidumbre.

Tabla 32. Niveles de incertidumbre

Nivel de incertidumbre	Empresas	%
Nivel 1: Futuro suficientemente claro	4	20%
Nivel 2: Futuros alternativos	12	60%
Nivel 3: Un abanico de futuros	4	20%

Nivel 4: Su empresa se encuentra ante una auténtica ambigüedad	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Los autores

Se destaca que el 60% de los directivos respondió estar de acuerdo y el 35% parcialmente de acuerdo, solo el 5% totalmente de acuerdo, no hubo directivos que indicaran estar en total desacuerdo. En la tabla No 33 se resumen los resultados para el nivel de acuerdo.

Tabla 33. Niveles de acuerdo

Nivel de incertidumbre	Empresas	%
Totalmente de acuerdo	1	5%
De acuerdo	12	60%
Parcialmente de acuerdo	7	35%
Estoy en total desacuerdo	0	0%
Total	20	100%

Fuente: Los autores

5. Conclusiones

El objetivo del estudio era identificar las estrategias de scanning utilizadas por los directivos para explorar las dimensiones del entorno de sus empresas. De acuerdo con los resultados obtenidos se concluye que sin duda las actividades de scanning son usadas por los directivos como una herramienta de gestión.

En relación con la dimensión tecnológica, los resultados indican que existe una coincidencia entre la baja frecuencia de realización de actividades de scanning para esta dimensión y el uso de herramientas especializadas de software para el procesamiento de la información. Lo anterior supone tentativamente una baja calidad de la explotación de la información obtenida.

Los resultados obtenidos indican también que las actividades de scanning en torno de las dimensiones económica y de clientes, son las que más se llevan a cabo. En este sentido, es posible inferir que al ser el componente económico y de clientes lo que para muchos gerentes da vida a la empresa, se expresa una mayor preocupación por estas dos dimensiones del entorno.

A partir de los resultados del estudio y por el comportamiento de la dimensión social, es posible indicar que los directivos de la muestra encuestada no le dan mayor importancia a este tema y en consecuencia, no llevan a cabo actividades de scanning con relativa frecuencia. Esta situación es a todas luces cuestionable; dar mayor valor a una dimensión del entorno por encima de otras, no se constituye en una buena práctica. Tal como lo advierten Johannesson y Palona (2010), el éxito de las decisiones de los directivos se encuentran relacionadas con la valoración equitativa de todas las dimensiones del entorno.

En términos de la dimensión de competidores, es posible concluir que los directivos de la muestra del estudio, se interesan en su gran mayoría por obtener y conocer información sobre los comportamientos, acciones y tecnologías que utilizan sus más directos competidores, se esfuerzan por hacer estudios de casos, estudios de mercado especializados pero no se interesan por lo que les sucede a las empresas en el exterior. Lo anterior corrobora los resultados del estudio realizado por Nkongolo-Bakenda (2003) en donde se indicó que en un 81% la dimensión de competidores es la más explorada por los directivos. De acuerdo con este autor, los directivos no suelen asignar la búsqueda de información a personal externo o asesores externos sino que lo realizan directamente con personal interno de sus empresas. Esto reafirma la recomendación que hace Hatten (1987) quién indica que la estrategia es el arte de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan.

Los resultados obtenidos en la dimensión de clientes indican que los directivos se interesan en su gran mayoría por obtener y conocer información sobre lo que quieren los clientes, sus necesidades y el nivel de satisfacción pero no se esfuerzan por hacer directamente el estudio sino que esperan que el mismo mercado o sector les genere los datos para tomar decisiones. Al parecer, el tema clientes resulta ser de interés para las empresas, de hecho Nkongolo-Bakenda (2003) en su estudio, identificó que el scanning hacia los clientes, era la actividad más representativa para las organizaciones que estudió en su investigación.

El análisis de las respuestas de la encuesta sobre la dimensión económica permite inferir que los directivos se interesan mucho en los indicadores y políticas gubernamentales que inciden en la información económica que tiene que ver con el sector en que se desenvuelve la empresa. Este tipo de escaneo de información lo hacen para estar completamente informados y actualizados al respecto. Se interesan bastante por lo que sucede en otros países y sobre políticas y acuerdos comerciales que puedan ayudar o afectar a la empresa que dirigen. Quienes se interesan por este tipo de información son personas con mucha experiencia laboral y que llevan en el cargo más de 20 años. Tal como lo demostraron

Fahey y King (1977), la dimensión económica se constituye en un elemento central, cuando de actividades de scanning se habla.

Con relación a la dimensión política de acuerdo con los resultados se concluye que los directivos se interesan más frecuentemente por leyes, regulaciones y situaciones de control y supervisión que afecta directamente. En contraste, los directivos encuestados no parecen estar interesados en asuntos políticos o legales de otros países de la región.. Dado que el marco regulatorio de un país es de carácter vinculante no voluntario, es de suponer que esta dimensión se comportase de la forma como lo hizo. Adicional a lo anterior y tal como lo señalan Jong y Van Ees (2008), el scanning de la dimensión política se constituye en una actividad de alta representatividad.

En relación con los niveles de incertidumbre, mediante la realización del estudio se pudo corroborar lo afirmado por Courtney (2001), quien señalaba que en general, las empresas enfrentan niveles de incertidumbre que oscilan entre el grado 2 y el grado 3. En el estudio realizado, se evidenció que para el 95% de las empresas analizadas los niveles de incertidumbre que ellas enfrentan oscilan entre futuros alternativos (nivel 2) y un abanico de futuros (Nivel 3).

El estudio permitió identificar que los directivos al parecer de la dan más valor o escanean más algunas dimensiones del entorno que otras, lo cuál puede no ser recomendable. Tal como lo evidenciaron Johannesson y Palona (2010), el éxito de las decisiones tomadas por los directivos estarán relacionadas con la efectiva medición del entorno en términos económicos, sociales, políticos y gubernamentales. En otras palabras, para el ejercicio de la dirección de empresas, es pertinente asignar el mismo grado de importancia a todas las dimensiones del entorno.

El estudio aquí presentado se encuentra en la línea de otros estudios. En la presente investigación, al igual que Fahey y King (1977), se analizó la realización de actividades de scanning en las dimensiones tecnológica, política, económica, social, competidores,

clientes. De igual forma, el presente estudio se asemeja en buena medida a la investigación realizada por Nkongolo-Bakenda (2003) quien analizaba fuentes de información.

A partir de los análisis obtenidos sobre las estrategias de scanning que utilizan los directivos encuestados, podemos afirmar que ellos realizan esta actividad con una alta frecuencia y utilizan en su mayoría fuentes externas de información. Se trata de directivos que tienen una vasta experiencia en los cargos y trabajan para empresas que tienen varios años de existencia en el mercado. Estas tendencias de comportamientos de los directivos al utilizar herramientas de scanning contrastan con el resultado del estudio realizado por Liao (2008) quien encontró que las variables demográficas de las empresas determinan el uso de fuentes de información.

A través del estudio se pretendía establecer los factores del medio ambiente que exploran los directivos de las empresas en Colombia, lo cual es muy similar al estudio realizado por Duncan (1972) quien realizó una encuesta a 22 funcionarios de organizaciones para medir las dimensiones del ambiente.

El estudio logra demostrar que si bien los conceptos de estrategia y dirección han evolucionado hacia altos niveles del conocimiento desde allí se pueden aterrizar en instrumentos como el acá construido para que en todos los niveles de una empresa se aporte al diseño de la estrategia.

Explorar el entorno de los negocios resulta ser una actividad central en el marco de la estrategia. Tal como lo señalaba Ansoff (1965), la estrategia se configura en la medida en que se relacionan objetivos y un conjunto de decisiones. Esta misma concepción es defendida por Mintzberg (1978), quien considera que la estrategia puede ser vista como una pauta de acción; es decir, un conjunto de decisiones que apoyan la estrategia. No cabe duda que las estrategias de scanning son una herramienta valiosa para la toma de decisiones y en esta medida, contribuye ampliamente a la consolidación de la estrategia empresarial.

Se puede afirmar que las estrategias de scanning aportan a la definición de estrategia como perspectiva defendida por Mintzberg (1993) pues permiten que el director tenga una visión más amplia de percibir el mundo desde el interior de la organización y poder diseñar un estilo de actuación frente al entorno.

6. Recomendaciones

La realización del estudio en torno al uso de estrategias de scanning por parte de un grupo de organizaciones, así como la identificación de herramientas y fuentes de información más frecuentemente empleadas, permitió llegar a varias conclusiones. Y si bien este trabajo se constituye en un punto de partida para el estudio del tema especialmente en nuestro contexto, es necesario realizar una serie de recomendaciones. En primer lugar, es necesario indagar si para el entorno colombiano, se presentan diferencias relacionadas con la realización de actividades de scanning según el tamaño y la edad de las empresas, pues estudios previos así lo han demostrado (Liao, Welsch y Stoica, 2008; Nkongolo-Bakenda, 2003).

Tal como lo recomiendan Franco y colaboradores (2011), es preciso llevar a cabo estudios sobre el uso de estrategias de scanning teniendo en cuenta el tamaño de las organizaciones. De acuerdo con estos autores, el tamaño de las empresas determina la cantidad de estrategias de scanning utilizadas y las fuentes de información consultadas. Así mismo, Franco y colaboradores (2011) recomiendan llevar a cabo estudios sobre la adopción de estrategias de scanning especialmente en pequeñas y medianas empresas pues no es muy frecuente indagar científicamente sobre este tema.

Es muy conveniente profundizar con un estudio similar en un sector de la economía en particular con una muestra estadísticamente representativa, ya que entre mayor sea el número de organizaciones o empresarios involucrados en el tema, mayor será el grado de certeza que se obtenga al tabular la muestra. Así mismo, sería pertinente valorar qué tipo de estrategias de scanning son más frecuentemente empleadas por organizaciones sin ánimo de lucro porque este tipo de empresa no se enfoca en dimensiones como la económica ni la de clientes como en lo observado en el estudio realizado, sino que su enfoque se daría en las dimensiones política y social por el mismo tipo de actividad que realiza.

Llevar a cabo este tipo de estudio es muy importante; tal como lo señalaba Landeta (1999), en la medida que crece la variedad del entorno crece la necesidad de previsión. Obtener información con un enfoque sistemático, en consecuencia, se constituye en un instrumento que aporta a los procesos de planificación, toma de decisión y diseño de la estrategia entre otros. Igualmente es muy importante involucrar a expertos académicos a realizar este tipo de estudios porque el scanning de información no solo esta enfocado hacia las organizaciones sino a todos los sectores que afectan a la población en general y entre mas información haya disponible menor será el grado de incertidumbre afrontado en todos los campos en observación y se les podrá allegar a un mayor numero de sectores interesados en la misma.

En cuanto a la herramienta utilizada en nuestro estudio y al número de la muestra, es recomendable que se utilice una herramienta que sea interactiva y genere los informes de forma automática, con análisis de tendencias, evaluación de resultado etc. Que la muestra sea mucho mas significativa que la nuestra y se involucre varios tipos de empresas para que se realice un análisis mucho mas amplio, se pueda llegar a emitir una hipótesis mucho mas cercana a la realidad y se constituya en una herramienta demasiado importante para los empresarios y el publico en general por la diversidad de información que se puede obtener en cualquier toma de decisión.

Bibliografía

- Aguilar, F. *“Scanning the business environment”*. New York: Macmillan. 1967
- Allison, G.T., *“The Essence of Decision”*, Little, Brown & Co., Boston, 1971
- Ansoff, H Igor, *“The Secrets Of Strategic Management”*. Editorial Boocksurge lic, Estados Unidos 1965.
- Bueno, Campos E. *Dirección Estratégica de la Empresa, metodología, técnicas y casos*, 3ra edición, ediciones pirámide, Madrid 1987.
- Burns, T. y Stalker, G.: *“The management of innovation”*. Tavistok Publications, Londres, 1961
- Cabanelas, José. *Dirección de Empresas, bases en un entorno abierto y dinámico*, Editorial Pirámide, 1997.
- Charles Henri Besseyre des Horts. *“Gestión estratégica de los recursos humano”*s, Deusto, 1989.
- Collings J. C, *¿Cómo articular una Visión?*, 1968
- Daft, R. L., J. Sormunen, and D. Parks 1988 Chief Executive Scanning, Environmental Characteristics, and Company Performance: An Empirical Study, *Strategic Management Journal*, 9(2):123-139.
- David, Fred R., *“La Gerencia Estratégica”*, Bogotá, Editorial Fondo Editorial Legis. 1994.
- Dill, William R, *“Environment as an Influence on Managerial Autonomy”*. 1958
- Downey H. Kirk Environmental Uncertainty: The Construct and Its Application, Don Hellriegel and Slocum John W., Jr. *Administrative Science Quarterly* Vol. 20, No. 4 (Dec., 1975), pp. 613-629 Published by: Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
- Dror, Yehezkel. (1990). *Enfrentando el Futuro*. Fondo de Cultura Económica, México
- Drucker, Peter F., *Managing in Turbulent Times*. Harper Collins, 1993
- Duncan, R. Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environment

- Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17(3): 313-327. (1972)
- Duncan, K. D. "Strategies for analysis of the task". In J. Hartley (Ed.), *Strategies for programmed instruction: An educational technology*. London, UK: Butterworth. 1972
- Duncan, W. Jack. "Grandes Ideas en Dirección de Empresas". Editorial Díaz de Santos, España, 1989
- Emery F. and Trist E., "The Causal Texture of Organizational Environments". in: *Human Relations*, Vol. 18 (1) p 21-32, 1965.
- Fahey Liam, King William R, "Environmental scanning for corporate planning" Original *Business Horizons*, Volume 20, Issue 4, August 1977, Pages 61-71
- Fayol, Henri, "Administración Industrial y General", Francia 1993 *Information Management*, 24. 3 (2011), 268-287.
- Galbraith, John, Kenneth, *Una Sociedad Mejor*, 1973.
- Hatten K. I., *Strategic Management. Analysis and Action*, 1987
- Hedberg, Bo. *How Organizations Learn and Unlearn*. Ed: Nystrom, 1981
- Courtney Hugh, *Previsión 20/20, Estrategias para el manejo de la incertidumbre en la administración de negocios*, Harvard Business School Press, Editorial Norma, 2001.
- L. Janis y L. Mann, "Decision making: A psychological analysis of conflict and administration". 1977.
- Johnson, G. *Strategic Change and the Management Process*. Oxford: Blackwell. (1987)
- Landeta Rodríguez Jon. *El método Delphi, Una técnica de previsión para la incertidumbre*. Editorial Ariel, S.A. Barcelona 1999
- Kefalas, A. G., & Shoderbek, C. G. *Management systems: Conceptual considerations*. Dallas: Business Publications, 1975
- Kirkland Jane y Viguerie Patrick. *La Gestión en la Incertidumbre, Estrategia en tiempos de incertidumbre*, 1997
- Koontz, Harold. *Administración Una Perspectiva Global*, McGraw-Hill, 1998
- Jon Landeta Rodríguez, *El método Delphi, Una técnica de previsión para la incertidumbre*,

Editorial Ariel, S.A. Barcelona 1999

Landeta Rodríguez Jon. *El método Delphi, Una técnica de previsión para la incertidumbre.*

Editorial Ariel, S.A. Barcelona 1999

Lawrence, P., and Lorsch, J., "*Differentiation and Integration in Complex Organizations*" *Administrative Science Quarterly* 12, (1967),

Lee, P.C.B., "*Career Goals and Career Management Strategic among Information Technology Professionals*". *Career Development International*, (7), 1: 6-13., 2002

Manucci Marcelo. *Contingencias, 5 desafíos de cambio para una nueva década*, 2010, Edit Norma

Mintzberg, Henry, *El proceso estratégico*, Prentice Hall Hispanoamérica S.A. 1993

Mintzberg, Henry, *Mintzberg y la dirección*, Editorial Díaz de Santos España 1989

Milliken Frances J *Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty.* *The Academy of Management Review* Vol. 12, No. 1 (Jan., 1987), pp. 133-143

Morton D. Davis, *Introducción a la teoría de juegos*, 1971, Alianza Editorial, Madrid, España

Nash, Jhon F, *Two-Person Cooperative Games*. *Econométrica* 1953.

Neumann, John Von, *Teoría de juegos y comportamiento económico*. 1994

Nkongolo-Bakenda, J.-M. (2003). "*Environmental Scanning in Globally Oriented Small Businesses: Practices Suggested by Owner-managers*". *Journal of Comparative International Management* (6)1: 23-56.

Pennings, J.M., Tripathi, R.C. *The organization-environment relationship: Dimensional versus typological viewpoints* (1978)

Pennings, J. M. *The Administrative 'Revolution' in Whitehall: A Study*. 1981

Pérez, Rafael Alberto. *Hacia una teoría general de la estrategia*. Editorial Ariel, 2009, Barcelona.

Quinn, James, Bryan. *The strategic Process. Concepts. Context. Cases*.

Prentice Hall/Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, NJ . October 2011.

Roberto Hernández Sampieri;, Carlos Fernández Collado y. Pilar Baptista Lucio
Metodología de la Investigación. McGraw-Hill. Interamericana. México, D. F. Primera
Edición: 1991.

Rogers y Agarwala-Rogers. *La Comunicación en las Organizaciones*. México: Mc Graw
Hill. 1980

Ronda, A. Guillermo. *Cuáles son los Valores Finales de la Organización*. 2002.

Salancik Gerald R and Pfeffer Jeffrey, A Social Information Processing Approach to Job
Attitudes and Task Design Administrative Science Quarterly Vol. 23, No. 2 (Jun., 1978),
pp. 224-253.

Sawyer, Robert J., "Toward a Theory of Organizational Creativity", Academy of
Management Review, abril de 1993

Selltiz, C. JAHODA, M. DEUTSCH, M. et al: Métodos de investigación en las relaciones
sociales, Madrid: Rialp S.A., 1965. Cap. 12: El informe de investigación y Cap. 13: La
aplicación de la investigación social: Presentación de la investigación de acción orientada
(pags. 518-524)

Sudman Seymour, Locander William, and Bradburn Norman, An Investigation of Interview
Method, Threat and Response Distortion, Journal of the American Statistical Association
Vol. 71, No. 354 (Jun., 1976), pp. 269-275.

Schendel y Hofer. *Administración Estratégica*. Editorial Prentice Hall, S.A. México. (1979)

Tan J. J., and R. J. Litschert 1994 Environment-Strategy Relationship and its Performance

Implication: : An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry, *Strategic*

Management Journal, 15(1): 1-20.

Terreberry, Shirley, "the evolution of Organizational Environments", New York, Random
House, 1968.

Theodore A. Smith. *Dynamic business strategy: the art of planning for success*, McGraw
Hill, 1977.

Thompson, A., *Strategic Management Process*. Mc Graw Hill. 1967.

Trist, E., and Bamforth, W., *Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal-Getting*, in: *Human Relations*, Vol. 4, 3-38, 1951.

Yehezkel Dror, *Enfrentando el futuro*, Fondo de cultura económica México, 1990.

<http://foros.uexternado.edu.co/ecoinstitucional/index.php/emerca/article/view/2034>

<http://desarrollo-profesional.universia.es/emprendedores/tipos-empresas>.

Carlos Andrés Arcila Salazar