



## ESTUDIO DEL ECOSISTEMA EMPRESARIAL Y SU APLICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

**Recibido:** 23/07/2014 **Aceptado:** 07/08/2014

**Santamaría, Deisy**

Contadores Públicos Santamaría, González & Asociados, Venezuela  
[deisysantamaria@hotmail.com](mailto:deisysantamaria@hotmail.com)

### RESUMEN

El ecosistema empresarial comprende el macro entorno interno, externo y el micro entorno de una empresa, donde la interacción promueve permanencia en el mercado gracias a elementos como la innovación. Este ecosistema se estudió a través de cuatro dimensiones: Etapas de un ecosistema empresarial, comportamiento organizacional, deterioro competitivo y condiciones del país. A su vez se describe su interacción con variables como competitividad donde la gestión de cambio sea a corto, mediano o largo plazo, y el cambio organizacional son los elementos primordiales. La metodología aplicada en este estudio fue de tipo documental, con diseño bibliográfico pues se han recopilado datos realizados con anterioridad de fuentes directas, como libros, trabajos de investigación, artículos especializados, de prensa internacional, entre otros que permitieron estudiar el Ecosistema Empresarial en todo su contexto. Culminando con consideraciones finales como la aplicación del Modelo Moore para incorporar a los socios dentro de todas las actividades de la empresa y crear en ellos un sentido de coparticipación con el personal facilitando la gestión de un cambio en un momento dado, el cual puede recurrir a diferentes herramientas dependiendo si lo cambios deben ejecutarse a corto, mediano o largo plazo. A su vez, la estabilidad de los ecosistemas empresariales gira en función a los motivos o impulsos que presentan cada tipo de empresas, públicas o privadas, así como el uso de la inteligencia empresarial, para mantenerse competitivos, y el empleo de nuevas fuentes para adquirir financiamiento como las plataformas Kickstarter o el WePay.

**Palabras clave:** ecosistema empresarial, comportamiento organizacional, deterioro competitivo y gestión de cambio.

### STUDY OF THE BUSINESS ECOSYSTEM AND ITS APPLICATION ON THE ORGANIZATIONS

#### ABSTRACT

The business ecosystem comprehends the internal macro environment, external and the micro environment of a company, where the interaction promotes permanency in the market thanks to elements like innovation. This ecosystem was studied through four dimensions: Stages of a business ecosystem, organizational behavior, competitive spoilage and conditions of the country. At the same time it describes their interaction with variables as competitiveness where the management of change is whether on short, medium or long term, and the organizational change are the primary elements. The



methodology applied on this study was a documental type, with bibliographic design because the data has been collected previously by direct sources, like books, research job, specialized articles, of international press, among other things. That allows studying the ecosystem business in all of context. Concluding with final considerations like the application of the Moore model to involve partners in all activities of the company and create in them a sense of partnership with staff facilitating the management of change in a given time, which may can use different tools depending on whether the changes should be implemented on the short, medium or long term. In turn, the stability of business ecosystems rotates according to the motives or impulses that present every type of business, public or private, and the use of Business Intelligence, to remain competitive, and the use of new sources to gain funding platforms like Kickstarter or WePay.

**Keywords:** ecosystem business, organizational behavior, competitive spoilage, management of change.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad toda persona recibe y descodifica acciones provenientes de su entorno que hacen que sus patrones de conductas, valores, conocimientos profesionales, actitudes, entre otros sufran reajusten o cambios para adaptarse a la sociedad. En ese momento se genera la imperiosa necesidad de estudiar factores que interactúan en la vida de una organización, estructura denominada ecosistema empresarial, en la cual ha de perdurar la innovación, para así ajustarse a los cambios de manera efectiva y mantener su operatividad en el mercado donde se desenvuelve.

Este ecosistema se estudia a través de cuatro dimensiones: Etapas de un ecosistema empresarial, comportamiento organizacional, deterioro competitivo y condiciones del país. A su vez se interrelaciona con otras variables como competitividad donde la gestión de cambio sea a corto, mediano o largo plazo, y el cambio organizacional son los elementos primordiales.

Pero dentro del contexto enmarcado por la globalización, un ecosistema desde la perspectiva organizacional pudiera, en términos generales, contar con actuaciones de parte de emprendedores en conjunción con nuevas tecnologías, innovación y hasta el uso de internet, siendo el Instagram la versión más popular de startups que dan un giro a estas estructuras, cuyo norte es el cliente con fuente de apoyo y conexión en la maximización del proceso de comunicación.

La metodología aplicada en este estudio fue de tipo documental, con diseño bibliográfico pues se han recopilado datos realizados con anterioridad sobre la variable objeto de estudio, de fuentes directas, como libros, trabajos de investigación, artículos especializados, de prensa internacional, entre otros que permiten estudiar el ecosistema empresarial en todo su contexto y sus aplicaciones hasta el momento en las organizaciones. Para finalizar con la emisión de consideraciones finales que aglutinan las principales ideas observadas durante este estudio y hacen posible contribuir a empresarios y emprendedores sobre la conducción de su negocio bajo este concepto.

## ECOSISTEMA EMPRESARIAL

Concepto empleado en los años 90 cuyo énfasis toma protagonismo actualmente con las transformaciones internas y externas en cada organización dado tanto por avances tecnológicos como por variaciones en las preferencias de los clientes y la globalización aumentando posibilidades de llegar a países remotos, las modificaciones tributarias y de orden económico que actúan sobre los países, quienes a través de alianzas intentan aplacar estos impactos y obtener mejores condiciones de financiamiento, productividad y posibilidad de permanecer operativos en el mercado donde se desenvuelven, tanto para el sector empresarial público como el privado.

De allí la resultante de calificar en forma clara lo denominado ecosistema empresarial, sobre éste Carrión (2007) lo define como un conjunto de especies primarias (Clientes, proveedores, intermediarios, junto a la propia empresa) próximas a especies secundarias (Propietarias, entidades gubernamentales, asociaciones que representan a clientes, proveedores, además de competidores directos y potenciales).

Mientras, refiere Biasca (2005) en sentido amplio, contempla el macro y micro entorno de una organización, es decir, la empresa extendida o relación del proveedor al cliente, los competidores, accionistas, sindicatos, oficinas reguladoras del gobierno entre otras, y las etapas serían, la inicial, expansión, consolidación y renovación. En base a lo antes expuesto, para realizar una investigación sobre el ecosistema empresarial, las dimensiones serían: Etapas de un ecosistema empresarial, comportamiento organizacional, deterioro competitivo y condiciones del país.

## ETAPAS DE UN ECOSISTEMA EMPRESARIAL

Con relación a las etapas de este ecosistema, señala Moore, citado por Boyett (2003) deben ser: Preparación de terreno para establecer el ecosistema, o creación de un nuevo producto o servicio el cual puede actuar como sustituto a uno existente, pequeñas modificaciones donde el producto o servicio ofrezca al cliente un valor agregado y diferenciador al ofertado por la misma empresa o propuesto por los competidores existentes en el mercado. En esta etapa intervienen clientes, los cuales por medio de estudios de mercado deben indagar sobre sus preferencias y percepciones sobre lo actualmente comercializado; también está el proveedor, pues, se debe tener un conocimiento de los recursos disponibles presentado por éstos para realizar cualquier decisión sobre qué producir; y los socios, quienes deben sustentar las nuevas propuestas comerciales y la búsqueda de financiamiento a aplicar.

Seguido de la expansión de un ecosistema empresarial, con introducción de producto o servicio en un mercado más importante, donde las interrelaciones entre países como Unión Europea, MERCOSUR, Unión de Países del Pacífico, entre otras ofrecen penetración en diversos mercados con aranceles y tasas impositivas preferenciales. En esta etapa se observa la intervención de proveedor y socios potenciales con nueva inversión, para empresas privadas, mientras en las del tipo pública la entrada de sus productos son de forma directa de gobierno a gobierno.



Luego la autoridad de un ecosistema establecido, producto de la innovación, importancia de lo ofrecido y nivel de interrelación con otras empresas, elemento que suele medirse en función de cumplimiento de expectativas de los clientes en virtud de la aceptación de parte de éstos de aquellos productos o servicios comercializados, en ocasiones muy diferentes a lo ofrecido anteriormente, por eso se suele denominar como cambio en patrón de consumo, resultando efectivo dada la condición del ser humano de estar abierto a las transformaciones cuando ofrecen mejoras a la satisfacción de sus necesidades, lo cual debe constituir un motor de impulso al empresario a innovar.

Y por último, renovación del ecosistema, o evaluar lo producido en bienes y servicio, en conjunto con la aplicación de un cambio organizacional oportuno y acorde a los avances tecnológicos, preparación del recurso humano, operatividad y eficiencia que se desarrolla en el entorno para no quedar desactualizado, y donde una gestión de cambio con herramientas acordes y determinación de aplicación a corto, mediano o largo plazo resulta indispensable.

### **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

Consiste en identificar y gestionar los recursos humanos y organizacionales para lograr alcanzar los objetivos planteados por la empresa. Suele medirse a través de: Misión, Visión, Valores de la empresa, Desempeño, referido bienes y servicios ofrecidos y aceptación de los clientes; satisfacción de los empleados observada a través de nivel de ausentismo y rotación entre otros y crecimiento y desarrollo de su personal, según lo señalado por Alles (2013).

Al observar lo antes expuesto puede inferirse que constituye el impacto de la actuación del personal sobre el funcionamiento de la empresa en base a la filosofía de gestión que ella les establece para ejercer vida dentro de ésta, lo cual se manifiesta en determinadas acciones que delimitan este comportamiento dentro de un modelo definido. Al respecto Ruiz y col. (2007, p. 39) explican que el “comportamiento organizacional es la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones el medio ambiente interno y externo, mediante el aprendizaje”.

Si se tratara de resumir lo que es un cambio organizacional, la expresión más gráfica la aportan Ronco y Llado (2001) donde se describe desde el impacto externo e interno sobre elementos de empresa, el papel del agente de cambio, los diagnósticos a realizarse, las formas de intervención para finalizar con la realización del cambio que se desea.

Cabe resaltar que dentro de los métodos de diagnóstico se destacan el socio técnico de sistemas creado por Eric Trist en Londres, el cual percibe a una empresa como un gran sistema integrado por dos sub sistemas: el de conductas, valores, relaciones interpersonales, actitudes, entre otros y el denominado técnico, que engloba las herramientas, paquetes tecnológicos y el diagnóstico pretende determinar cómo se dan los intercambios entre los sistemas y de qué forma uno afecta al otro.



También existe el método creado por Kurt Lewin, citado por Amorós (2007) o análisis de campo de fuerza, dividiendo el proceso en tres fases: Descongelación donde se toma en cuenta la personalidad de cada miembro de la organización y como su comportamiento repercute en esta. Luego la fase de acción que persigue la adopción de cambios conductuales o comportamientos a través de cambios estructurales y procesos; y la tercera fase denominada recongelación que consiste en instaurar estos cambios de forma equilibrada como nuevo estado de funcionamiento para la organización, apoyándose en normas, políticas, cambios estructurales entre otros.

En otro orden de ideas, se debe hacer referencia de la existencia de modelos de comportamiento organizacional, los mismos pueden resumirse en base a lo expuesto por Keith Davis (1967) citado por Alles (2013), en autocrático, basado en obediencia y dependencia del jefe; de custodia sustentado en percibir beneficios económicos; de apoyo a través de desarrollo de liderazgo y colegiado que supone un trabajo en equipo. Pero, estos modelos han sido sobrepasados por la nueva tendencia denominada gestión por conocimiento, a pesar de encontrarse empresas con un comportamiento dentro de las cuatro categorías o modelos descritos.

### DETERIORO COMPETITIVO

Al determinar este punto debe destacarse que la competitividad puede darse en un momento determinado y desaparecer de forma rápida si el entorno cambia y la empresa no asume el reto de actualizarse para afrontar esos cambios, de allí que el tiempo de realización de las modificaciones y el deterioro competitivo van en estrecha relación. Para Biasca (2005) es un proceso mediante el cual la competitividad de un negocio decae y donde actúan de forma directa el tiempo disponible para cambiar, los recursos necesarios y la situación financiera. Es por ello que Adriani, Biasca y Rodríguez (2003) establecen una clasificación del deterioro de la competitividad presentada en la Tabla 1.

**Tabla 1. Deterioro de la Competitividad**

Situación Actual	Requiere Salvación Inmediata	Urgente	Preocupante	A Corregir	Óptima
Nivel de Deterioro	10-9	8-7	6-5-4	3--2	10

Fuente: Adriani, Biasca y Rodríguez.

Para obtener estas puntuaciones, los agentes de cambio, gerentes o no de la empresa, deben elaborar un listado donde describan condiciones internas y externas del negocio y le asignen una puntuación en escala de 1 al 10, donde la mayoría de respuestas hacia la opción 1, corresponda a situación óptima, mientras más opciones cercanos al 10 presuponen una situación de salvación inmediata.

Los rubros para desarrollar interrogantes a evaluar son: Mercado, situación comercial, situación económica a través de evaluar endeudamiento y retorno de inversión, situación operativa, productos y servicios ofrecidos, situación del recurso humano y su gestión,



tecnología e innovación traducida en ventas de nuevos productos e inversión en investigaciones y capacitación.

### CONDICIONES DEL PAÍS

Esta dimensión comprende el marco legal en torno a leyes que estipulan ganancias permitidas, intereses por préstamos entre otros; tributario referido a los impuestos nacionales, regionales y municipales; político en relación al tipo de gobierno instaurado junto a la perspectiva de crecimiento y seguridad que ello ofrece; y el laboral establecido por los países, los cuales regulan la actividad económica de una empresa mientras se encuentre dentro de sus territorios.

En este punto entra en acción el denominado riesgo país o medida de riesgo de un Estado para conseguir divisas y hacer frente a sus compromisos con residentes o no en moneda extranjera; se evalúa a través de factores políticos, económicos y de composición de deuda externa de acuerdo a Gómez y López (2002), lo cual puede influenciar sobre invertir o no en determinado país o retirar una empresa en marcha, de él.

Pero, si una empresa se encuentra desde hace mucho tiempo instalada en un país y este ya no ofrece condiciones para continuar operaciones comerciales por presentar problemas económicos, de financiamiento e incluso de normativa laboral, puede subsanarse con un adecuado proceso donde puedan llevarse a los clientes a probar productos nuevos o sustitutos de los tradicionalmente ofrecidos, realizados en base a los insumos que se poseen o pueden conseguirse en dicho país.

Aunque, si la inseguridad es por razones políticas resulta muy cuesta arriba que las empresas sigan operando ante la presunción de acciones como cierres, ventas forzosas o expropiaciones, ante las cuales la reacción es mudar operaciones a países limítrofes si el producto es bien comercializado, o buscar otro destino comercial.

Dentro del contexto enmarcado por la globalización y en consideración a lo presentado en los párrafos anteriores, un ecosistema empresarial pudiera en términos generales contar con actuaciones de parte de emprendedores en conjunción con nuevas tecnologías, innovación y hasta el uso de internet.

Según Moore (2014) había aplicado con éxito el concepto de ecosistema, pues hace uso de sus socios en las funciones del negocio como compra, venta, entre otros, observando como el modelo de negocio de Moore ayudó a Cisco para adaptar y ampliar en base a demanda de los clientes sin invertir dinero, manteniéndose estable y ampliando sus cuotas de mercado, mientras que los competidores con mercados verticales fallaron.

De lo antes expuesto se puede desprender tres elementos claves en el mantenimiento de un ecosistema empresarial, como lo son competencia, regulación y acciones de defensa de la competencia, sin menospreciar las prácticas antimonopolios con repercusión ante los innovadores, si se confunden ambos conceptos donde uno trate de neutralizar al otro.

En otro orden de ideas, la determinación de una ventaja competitiva basada en valor del negocio que lo haga distintivo o identificable por sus clientes, facilita la permanencia en el mercado y si se ha posicionado una marca, ella atraerá futuros usuarios, por tal motivo es necesario un monitoreo constante antes de implantar un cambio que atente contra la posibilidad de aceptación, es así como su aplicación podría ser gradual mientras se prepara al usuario a la desaparición de un bien o servicio que ya ha sido sobrepasado y la llega de uno innovador, bien sea nuevo o sustituto.

Ahora bien, si se desea realizar una investigación donde el ecosistema empresarial se relacione con una variable como competitividad, señala Biasca (2005) debe desarrollarse en tres fases dicho estudio: Primera fase: ¿Cuánto cambio se necesita?, a través del análisis interno y externo de la empresa, descompuesto en macro entorno interno y externo y el micro entorno; aunque la mayoría de los empresarios hacen uso del denominado FODA, estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas establecidas de forma matricial.

Segunda fase: ¿Qué propuestas se tienen?, las cuales nacen producto de la fase uno, luego de una evaluación objetiva, en el cual fuente de financiamiento, preparación del personal, costo de adecuar maquinaria y equipo para producir, aspectos logísticos, ubicación de clientes y proveedores, entre otros aspectos, determinan viabilidad de realizar un reacomodo del negocio a corto, mediano o largo plazo por medio de un cambio organizacional. Además no debe desestimarse el uso de la inteligencia empresarial, en la cual se relacionan variables como finanzas, recursos humanos, mercados y operaciones en una matriz cuyos cruces son similares a los realizado en FODA, ofreciendo datos que ayudan a conocer como estuvo, esta y podría estar la organización haciendo fácil la instauración del cambio organizacional. Mientras la tercera fase consiste en dar respuesta a: ¿Cómo se cambia?, o sea, escoger las herramientas a aplicar para gestionar el cambio.

La inteligencia empresarial permite que los directivos de las organizaciones cuenten con la información suficiente para hacer las preguntas correctas y obtener respuestas inmediatas con base en información en tiempo real desde cualquier dependencia de la organización. Aunque, en lugar de saturar a los directivos con información detallada, la inteligencia empresarial ofrece información analítica consolidada y escenarios predictivos alternos, que permiten la toma de decisiones en la empresa (Patoni, 2012)

Igualmente, Patoni (2012) plantea que la inteligencia empresarial permite que la organización vea la información existente de manera diferente. Por ejemplo, podría demostrar el vínculo que existe entre costos más altos de materia prima y la disminución de la demanda de los clientes. Así mismo, puede aprovechar el valor de negocios de la información analítica para ayudarle a mejorar el desempeño empresarial y administrar el riesgo.

Debe tenerse presente lo señalado por Brojt (2005) quien señala que se suele confundir la gestión del cambio con la tarea política de la gerencia o forma de realizar un proyecto y con un plan de capacitación que debe elaborar el área de recursos humanos, pues contempla solo lo relativo al personal a emplear, su capacitación y adaptación a

requerimientos de las operaciones a ejecutarse dentro de la empresa. Aparece para algunos como un concepto soft o blando.

Por esto para entender una gestión de cambio primero se debe conocer a qué tipo de gestión se está haciendo alusión, pues éstas pueden ser personal, de procesos, de proyecto o de tipo estratégico, y de esta forma tener la visual de los cambios que se suscitan a su alrededor y ajustarse a ellos pues de no realizarlos a tiempo podrían mermar su capacidad operativa y competitiva.

Una gestión personal compete al desarrollo de habilidades, preparación y dominio de tecnologías de avanzada, adoptar conductas emocionalmente controladas, entre otras de tipo individual que conllevan al éxito personal y profesional o un alto grado de eficiencia profesional de una persona. Una de proceso se fija en los procedimientos que se llevan a cabo y como planificar estos de forma segura y operativa, auditables que genere los mejores rendimientos, los cuales suelen ser repetitivos en virtud de los éxitos obtenidos en años anteriores.

En otro orden se encuentra la gestión de proyectos donde la empresa decide abrir una línea nueva, repotenciar alguna existente o emprender nueva área de negocio asociada con terceros o no, con expectativas de mantenerse por largo tiempo o a mediano plazo, en este escenario las gestiones de planificación y seguridad se unen a rentabilidad esperada, tiempo de recuperación de la inversión, entre otros.

Por último y no menos importante la gestión estratégica, cuyo punto de partida se centra en el FODA o conocimiento real del negocio, la misión y visión de la empresa, además de su ubicación real dentro del mercado donde se desenvuelve y cómo es percibido por su personal en relación a las metas que se plantean obtener, entre otros aspectos que este tipo de gestión abarca.

Pero, cualquier variación en los patrones de funcionamiento y comercialización de una organización, en virtud de lo complejo o no como pudiera presentarse, siempre debe ser tomado en cuenta con relación a las repercusiones sobre el funcionamiento del negocio, de allí refiere Garzón (2005) la gerencia del cambio es la capacidad tanto del gerente como de la organización de afrontar complejas situaciones de cambios en su entorno, que no se deben atender de forma dispersa, sino con una plataforma la cual asegure la realización eficiente de los ajustes debidos. Es decir, todo cambio implica una fase de planificación donde se visualice el qué, cuándo, cómo y con qué realizar las modificaciones.

Por ello, el cambio organizacional debe transmitir un futuro mejor, una fórmula que aplicada lleve a la empresa a visualizar ese futuro es de gran utilidad para comprender por qué se ha de cambiar, de allí que autores como Porret (2008, p. 466) la representan así:



$$"C = (I \times M \times P) > R$$

Dónde:

C = Cambio.

I = Insatisfacción.

M = Modelo futuro o donde se quiere llegar.

P = Procedimiento, herramientas, a través del cual se llegará.

R = Resistencia al cambio".

Para implantar una herramienta de gestión no solo basta identificar el propósito de la gestión, sino debe conocer el grado de complejidad de la intervención en la empresa y el alcance de sus resultados en un tiempo determinado de allí que se pueden catalogar las herramientas en corto, mediano y largo plazo y una de la categorización más detallada es la ofrecida por Méndez (2009, p. 44) quien señala:

"la implantación a corto plazo o menos de un año las herramientas serían Empowerment, Planeación por objetivos, Justo a tiempo, Balance Scorecard, Capital Intelectual, Prospectiva, Outplacement, E Business, Gestión por competencia.

A mediano plazo, implantación con duración de 1 a 3 años donde se destacan la Planeación estratégica, Servicio al cliente, Reingeniería, Benchmarking, Mejoramiento continuo, Six Sigma, Downsizing, Aprendizaje Organizacional, Coaching.

A largo plazo cuya complejidad de intervención y alcance de resultados implican de 3 a 5 años de implantación entre los que se encuentran el Desarrollo Organizacional, Teoría Z, Calidad Total, Administración por Políticas, Organización Cinéticas, Gestión de Conocimiento."

Pero, sin importar la herramienta que se escoja cada gerente debe contar con un liderazgo bien definido, basado en la aplicación de elementos como la inteligencia emocional, relaciones interpersonales que demarquen no solo un buen clima sino un ambiente laboral entre jefes, empleados, proveedores, clientes externos que transmita una imagen favorable del negocio que atraiga nuevos compradores y logre fidelizar los existentes, canales de comunicación efectivos, conociendo las barreras que lo limitan y poder disolver dichas barreras, entre otros. Al respecto Kaplan y Norton (2000, p. 416) dentro de los seis (6) principios básicos de todo proceso de direccionamiento estratégico como numero 1 señalan:

"Liderazgo en la gestión del cambio: Debe mantenerse un enfoque centrado en la búsqueda de una visión compartida, que permita la integración del Talento Humano con base en la misión, visión, objetivos y valores corporativos,



destacando el compromiso con la estrategia a través del aprendizaje, la participación en equipos de trabajo funcionales y la sinergia entre todas las unidades que conforman la organización. Dentro de este enfoque, el compromiso de la Alta Dirección con el proceso de cambio organizacional debe ser considerado como un aspecto medular.”

Pero, en la actualidad destaca Cobian (2014) al desarrollar una comunidad o un ecosistema empresarial exitoso es necesario un cambio cultural basado en valores y comportamientos de emprendedores, académicos, legisladores, empresarios y mentores entre otros, como la habilidad para innovar, la adaptación, el crecimiento personal y profesional, donde la habilidad de innovar está unido al cambio organizacional y la gestión oportuna de estos cambios.

Al respecto los cambios varían según lo que motiva a cada empresa, refiriéndose a que en empresas bancarias buscan recaudar fondos de clientes y diversidad de portafolios de inversión, las gubernamentales establecer medidas impositivas para recolectar mayores ingresos, las universidades generar autonomía, reconocimiento, innovación que valga obtención de recursos para investigaciones, mientras las corporaciones buscan reinventarse, creación de productos, retener talento humano y beneficios, los inversionistas contar con cartera que genere a futuro grandes entradas de dinero, entre otros.

En base a ello, lo que impulse a cada organización no puede darse en forma aislada, por esto, para llevar a cabo este proceso se han creado proyectos que ayuden tanto a empresas públicas, privadas como a dirigentes de países, el aprendizaje de cómo lograr este ecosistema empresarial, de allí que en Europa ya se perfila el denominado proyecto ECO-INNOVA cuya función consiste en el establecimiento de una infraestructura transnacional para informar, asesorar, potenciar y promover la innovación de tipo ecológica en las pequeñas y medianas empresas, aplicadas en un primer ensayo en cuatro regiones Francia, Portugal, España y Reino Unido durante el período estimado 2007/2013 con resultados muy favorables.

Mientras en Estados Unidos, el ecosistema empresarial está muy unido a la capacidad de innovación e integración de empresarios y trabajadores latinos quienes han ofrecido un giro a las formas de hacer negocio al acoplarse a leyes y normas de comercialización rígidas, y aun así obtener ganancias, lograr expandirse hacia sucursales no solo establecidas en sus países de origen y ser los que en empresas americanas se ofrecen a laborar en el exterior, constituyéndose en expatriados.

En América, países como México y Puerto Rico formaron en 2012, parte del Programa Regional de Aceleración de Empresario (REAP) por su siglas en inglés, que ofrece la prestigiosa Massachusetts Institute of Tecnología (MIT), el cual por un espacio de dos años, busca desarrollar el ecosistema empresarial de una región con 10 millones de habitantes como máximo, a través de la aplicación de criterios como la innovación, la interacción con otros países, y la colaboración multisectorial. También se debe destacar el Proyecto de Ecosistemas Empresariales (BEEP) por sus siglas en inglés, creado por el

Colegio de Babson, de Wellesley, Massachusetts quienes también asisten a países latinoamericanos en desarrollo de ecosistemas empresariales.

Gracias a estos proyectos, en Venezuela, el ecosistema empresarial ha ido en expansión en el sector privado por medio de la innovación de emprendedores, académicos como los del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA) en conjunción con el proyecto de ecosistema empresarial BEEP, y empresarios con años de convivencia en el mercado de este país que han sabido reinventarse aplicando un cambio organizacional oportuno, a pesar de enfrentar acciones como regulaciones de precio y costos, normativas laborales como inamovilidad, alta inflación, dificultad para acceder a divisas a pesar de contar con esfuerzos realizados por centro de comercio exterior al instaurar sistemas como Sicad I y II, donde en éste último los empresarios pueden comprar o vender divisas en dólares a un cambio cuya variación durante sus meses de aplicación ha permanecido entre 49,80 a 50 bolívares por dólar, entre otros muchos factores existentes para realizar operaciones de negocios en este país.

Gómez y López (2002) señalan que las diez primeras organizaciones en Venezuela, cinco pertenecen al sistema financiero y de seguros nacional: Banesco puesto tres, Mercantil puesto cuatro, Banco Provincial puesto seis, Seguros Caracas puesto siete y Banco de Venezuela en el puesto ocho. Mientras, dentro del rubro telecomunicaciones, CANTV liderando el listado, seguido de Movistar, Digitel, Netuno y Protokol, en ese orden. Cabe resaltar que el puesto uno es para la empresa pública Petróleo de Venezuela (PDVSA) a nivel general, pero se observa predominio de organizaciones privadas dentro de este listado.

Un elemento a destacar es la cada vez más frecuente búsqueda de financiamiento por medio de, no solo medios convencionales como préstamos bancarios, emisión de bonos, entre otros, sino el empleo de herramientas como las plataformas Kickstarter o el WePay que constituyen sistemas para recolectar y pagar a través de grupos y colaboración vía internet, lo cual para nuevos emprendedores resulta atractivo. A pesar de ser utilizado por los innovadores a nivel mundial, no se tienen registros de uso para medianas o grandes empresas en Venezuela, sino para pequeñas.

## METODOLOGÍA

Ahora bien, en virtud de ser la metodología la manera de hacer algo, que comprende las técnicas para efectuarlo, a través de diseños de recolección de datos dispuestos según el grado de profundidad de los resultados esperados, el presente trabajo o estudio se enmarca dentro del tipo de investigación documental, definida por Bavaresco (2001) como la investigación que da origen a todas las demás, ya que permite el conocimiento bibliográfico vinculado al tema que se estudia, quienes han escrito y los antecedentes sobre ella, pues ha recopilado datos realizados con anterioridad sobre la variable objeto de estudio, de fuentes directas, como libros, trabajos de investigación, artículos especializados, de prensa internacional, entre otros que permiten estudiar el Ecosistema Empresarial.



El diseño utilizado fue bibliográfico ya que se limitó a recoger datos de fuentes escritas para su análisis e interpretación que provienen de libros, revistas arbitradas, prensa escrita internacional y trabajos de investigación, al respecto Hernández, y col. (2007) indican que la finalidad es obtener datos a partir de documentos escritos y no, por ello esta técnica comparte características con la presente investigación, pues se analizaron documentos hechos sobre investigaciones anteriores sobre el tema.

La técnica de recolección basado en revisión bibliográfica lo fundamenta Chávez (2001) expresando que es la basada en contenidos teóricos, donde se plasman posiciones coincidentes y contradictorias de los enfoques analizados, además de presentar la opinión del investigador sobre ese tema en particular.

### **CONSIDERACIONES FINALES**

Un ecosistema empresarial efectivo para ser implantado requiere el estudio desde cuatro dimensiones, como lo son sus etapas, el comportamiento organizacional, deterioro competitivo y las condiciones del país. A su vez, puede emplearse unida a variables como competitividad, donde el cambio organizacional y la gestión de cambio son los elementos esenciales para establecer una correlación entre ambas, con miras a obtener una óptima posición de un negocio dentro del mercado donde se desenvuelva.

En este sentido, se recomienda aplicación del Modelo Moore para incorporar a los socios dentro de todas las actividades de la empresa y creen en ellos un sentido de coparticipación con el personal facilitando la gestión de un cambio en un momento dado.

A su vez un gerente debe estar consiente que los cambios generan en las personas sentimientos de tipo negativo, pues se les estaría moviendo de sus zonas de comodidad o labor ya aprendida y controlada, ante dicho escenario será natural observar conductas de desacuerdo, al costarles abandonar sus hábitos, la presencia de incertidumbre, la pérdida de identidad en virtud de ser evaluados según lo que hacen, es así como podrían sentirse ofendidos o descalificados o tener la percepción de un aumento en volumen de trabajo, por ello mientras más información el gerente sea capaz de transmitir disminuirá la presencia de algún tipo de resistencia.

En otro orden de ideas, se debe destacar que una gestión de cambio puede recurrir a diferentes herramientas dependiendo si lo cambios deben ejecutarse a corto, mediano o largo plazo. Pero será la habilidad de innovar en emprendedores, académicos, empresarios y gobiernos lo que hará posible una implantación de ecosistema empresarial ajustado a cambios del mundo globalizado, donde la cultura organizacional marca pauta en el desarrollo y sustentabilidad de todo este proceso y el aporte de universidades donde los académicos a través de diferentes proyectos tratan de informar, asesorar, potenciar y promover la innovación para empresas públicas, privadas y entes gubernamentales de diferentes países.

La estabilidad de los ecosistemas empresariales estará en función de los motivos o impulsos que presentan cada tipo de empresas, públicas o privadas, así como el uso de la Inteligencia Empresarial, en la cual se relacionen variables como finanzas, recurso



humano, mercado y operaciones en una matriz cuyos cruces ofrecen información para mantenerse competitivos.

El empleo de nuevas fuentes para adquirir financiamiento como las plataformas Kickstarter o el WePay. Y la determinación de una ventaja competitiva basada en valor del negocio que lo haga distintivo o identificable por sus clientes para guiar a éstos en la transición de cambio del negocio, en sus nuevos o reformulados productos o servicios.

Uno de los aportes más importantes de la inteligencia empresarial es la vinculación de los altos ejecutivos de las organizaciones con las diferentes dependencias de la organización; incluso, ofrece datos e informaciones precisas de las áreas de administración, finanzas y operaciones, las cuales ofrecen los insumos necesarios para tomar decisiones estratégicas en la compañía.

## REFERENCIAS

- Adriani, C, Biasca, R. y Rodríguez, M. (2003). Nuevo Sistema de Gestión para PYMES de Clase Mundial. México. Editorial Norma.
- Alles, M. (2013). Comportamiento Organizacional. Uruguay. Ediciones Granica.
- Amorós, E. (2007). Comportamiento Organizacional. Perú. Editorial USAT Escuela de Economía.
- Bavaresco, A. (2001). Proceso Metodológico de la Investigación. Venezuela. Editorial Universidad del Zulia.
- Biasca, R. (2005). Gestión de Cambio. El Modelo Biasca. España. Ediciones Granica.
- Boyet, J. (2003). Hablan los Gurú. Colombia. Editorial Norma.
- Brojt, D. (2005). Project Management. México. Ediciones Granica
- Carrión, J. (2007). Estrategia: De la Visión a la Acción. España. Editorial ESIC.
- Chávez, N. (2001). Introducción a la Investigación Educativa. Venezuela. Editorial RS Gráficos.
- Cobian, C. (2014). ¿Cómo crear un Ecosistema Empresarial exitoso? Documento en Línea. Disponible en: <http://www.linkedin.com/today/post/article/20140401234447-38400918> Consulta: 05/05/2014.
- Garzón, M. (2005) El Desarrollo Organizacional y el Cambio Planeado. Bogotá, Colombia. Centro Editorial de la Universidad del Rosario.
- Gómez, D. y López, J. (2002). Riesgos Financieros y Operaciones Internacionales. España. Editorial Esic



- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2007) Metodología de la Investigación. México. Editorial McGraw Hill.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2000). The Strategy Focused Organization. Estados Unidos. Harvard Business School Press.
- Méndez, C. (2009). Tecnologías y Herramientas de Gestión. Colombia. Editorial de la Universidad del Rosario.
- Moore, J. (2014). Componentes de un ecosistema de Negocios. Documento en línea. Disponible en: <http://www.geneticxchange.com/componentes-de-un-ecosistema-de-negocios-2.html> Consulta: 05/05/2014.
- Patoni, M. (2012). Inteligencia Empresarial. Documento en línea. Disponible en: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Inteligencia\\_empresarial/\\$FILE/Inteligencia%20Empresarial.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Inteligencia_empresarial/$FILE/Inteligencia%20Empresarial.pdf) Consulta: 05/05/2014.
- Porret, M. (2008) Recursos Humanos: Dirigir y Gestionar Personas. España. Editorial ESIC.
- Ronco, E. y Llado, E. (2001). Aprender a Gestionar el Cambio. España. Ediciones Paidós ibéricas.
- Ruiz, R. (2007) Dirección Empresarial Asistida. Cómo Alinear Estratégicamente su Organización. España. Editorial Visión Net.