

La innovación organizacional y la innovación en el modelo de negocio: un vínculo no explorado

Resumen

La literatura sobre la innovación organizacional (IO) ha tenido un desarrollo importante en los últimos años, y se ha enfocado en observar los fenómenos de las nuevas formas de organización, centrándose fundamentalmente en la estructura. De otra parte, se encuentra en la literatura que trabaja la innovación en el modelo de negocio (BMI), una marcada orientación hacia la definición de nuevas estrategias para la creación de valor. Sin embargo, no es claro si la IO es el resultado de un cambio en el modelo de negocio, actuando como complemento al adecuar la estructura y otros cambios internos de la organización para facilitar así, la creación, entrega y captura de valor. O, si, por el contrario, cuando se presentan innovaciones organizacionales a nivel de estructura, rutinas, procesos o técnicas, estas facilitan o provocan la creación de BMI.

El objetivo de esta tesis doctoral es entender el vínculo existente entre IO y BMI, tomando como fundamento el paradigma Chandleriano estrategia – estructura. Se llevará a cabo una revisión de literatura sobre los dos conceptos para tender un puente entre ellos y evaluar empíricamente a través de casos en diversos tipos de organizaciones si BMI conduce a la IO o viceversa, o no existe relación evidente entre un diseño del modelo de negocio con un cambio reflejado en una IO.

Se realizará un análisis cuantitativo con base en la encuesta de desarrollo e innovación tecnológica – EDIT para los años 2009 – 2017. También se hará un estudio cualitativo a partir de entrevistas semiestructuradas y análisis documental en universidades. Se espera contribuir a la teoría, a partir del estudio de la relación entre los dos tipos de innovaciones, y a nivel práctico, mostrar la coordinación correcta entre estrategia y estructura que conduzca a mejores resultados.

Revisión de literatura

La IO (*organizational innovation*) se refiere a aquel tipo de innovación que no involucra el sistema técnico que produce bienes y servicios, sino que toma como fundamento el sistema social en el que se tiene en cuenta las nuevas ideas para la creación de políticas y formas de

administración para la gestión humana, recombinação de recursos en estructuras organizacionales que distribuyen el trabajo con sus respectivos incentivos y responsabilidades (Evan, 1966). La IO resulta de las decisiones administrativas y las prácticas de gestión llevadas a cabo con el fin de introducir una novedad que pueda cambiar o mejorar la forma, la función y el alcance de la actividad de creación de valor de la organización (Veidal y Korneliussen, 2013).

Comparada con la innovación tecnológica, la IO ha recibido menos atención por parte de la literatura científica (Birkinshaw, Hamel, y Mol, 2008). Esto ha cambiado en la última década, en la que el aumento de estudios ha sido notable (Simao y Franco, 2018). Sin embargo, conceptos estrechamente relacionados como innovación en la gestión (*management innovation*) e innovación administrativa (*administrative innovation*), han sido poco trabajados y se superponen con la IO (Pauget y Wald, 2018). Pero lo más preocupante es que la IO no cuenta con un puente claro que la vincule con BMI.

Al evaluar las revisiones de literatura existentes sobre IO, se encuentra que estas tienen problemas en términos de definir claramente los límites entre este tipo de innovación y las innovaciones tecnológicas, de producto y de procesos, a excepción de Khosravi, Newton, y Rezvani (2019).

Sobre IO encontramos siete revisiones de literatura en Scopus y Web of Science entre 1994 y 2020. La mayoría se enfoca en la relación que existe entre el liderazgo y la innovación, siendo escasos los trabajos que permiten clasificar las múltiples características de la IO y ninguno que incluya el concepto de modelo de negocios, a excepción de Crossan y Apaydin (2010). Wolfe (1994) hace una revisión conceptual identificando las corrientes de investigación de la IO, clasificándolas en tres grupos: difusión de la innovación, proclividad a la innovación y los procesos de innovación. Otro tipo de revisiones se han enfocado en la gestión de intangibles en el marco de la IO. Inków (2020) exploró el estado de la investigación acerca de la gestión del conocimiento enmarcada en el contexto de las capacidades de innovación. Dentro de las revisiones enfocadas en el liderazgo se encuentran Alblooshi, Shamsuzzaman, y Haridy (2020) quienes examinan el rol que desempeñan los diferentes estilos de liderazgo como el transformacional y transaccional, en relación con la IO, identificando cuales tienen un impacto directo o indirecto. Do Adro y Leitão (2020) revisan la relación entre el liderazgo y la IO en el tercer sector, para proponer un modelo

centrado en juntas directivas. Crossan y Apaydin (2010) vinculan tres mega constructos de determinantes de la innovación: liderazgo, palancas de gestión y procesos de negocios, con la innovación vista como proceso y como resultado. Hsu, Hui-Fen Chen, y Lin (2008) revisan las características del CEO como su conducta y liderazgo frente a la IO, evaluando variables mediadoras y moderadoras. Finalmente, se encuentra la revisión de Khosravi, Newton, y Rezvani (2019), que aborda de forma integral los impulsores de la IO agrupados en cuatro categorías: factores organizacionales, factores ambientales, factores gerenciales y atributos de la innovación. A través de un meta análisis, examinan la relación entre *management innovation* y tres de sus impulsores: tamaño organizacional, gestión del conocimiento y aprendizaje organizacional.

Por otro lado, las revisiones que han abordado BMI, se han enfocado en áreas del conocimiento como la economía circular y la sostenibilidad; centrándose asimismo en los enfoques, métodos y herramientas utilizadas. Dentro de este grupo se encuentran Bocken, Strupeit, Whalen, y Nußholz (2019), quienes examinan las herramientas, métodos, procesos y enfoques utilizados en la operatividad de BMI de economía circular. Geissdoerfer, Vladimirova, y Evans (2018) exploran las definiciones y conceptos acerca de BMI sostenibles, identificando las necesidades acerca del desarrollo de la investigación en esta área. Pieroni, McAloone, y Pigosso (2019) sistematizan el estado del arte de los enfoques disponibles (marcos conceptuales, métodos y herramientas) que soportan los procesos de BMI, orientados hacia la economía circular y la sostenibilidad. Silva, Ghezzi, Aguiar, Cortimiglia, y ten Caten (2019) analizan la investigación existente en cuanto a enfoques utilizados para la implementación de emprendimientos, como Lean Startup, metodologías ágiles y desarrollo del cliente, en relación con BMI. Tan solo una de las revisiones (Hidayat, Pangaribuan, Putra, y Suci, 2020) no toma como objeto de estudio las grandes empresas; estos autores examinan las metodologías empleadas y las unidades de análisis de BMI en pequeñas y medianas empresas. Dos revisiones se enfocan en examinar BMI de una industria a nivel general: Downs y Velamuri (2016) exploran los factores y dinámicas relevantes de modelos de negocios en la industria biofarmacéutica, clasificando la literatura encontrada en 12 categorías homogéneas a su interior; Kringelum (2019) explora los desafíos de BMI de la industria de las autoridades portuarias, estableciendo de este modo cuales son aquellos

cambios que se requieren en este sector. Tan solo una revisión emplea un campo de conocimiento perteneciente a la teoría del *management*: Bashir y Farooq (2019) identificaron las dimensiones subyacentes de la gestión del conocimiento y de BMI, y su respectiva relación con el rendimiento de la empresa. Finalmente, dos revisiones dan una mirada holística al tema; Hossain (2017) integra los elementos fundamentales, perspectivas y temas dominantes alrededor de los cuales se ha estudiado BMI. Por su parte, Foss y Saebi (2016) identifican las principales corrientes de investigación a través de las cuales se ha estudiado BMI, así como también los vacíos existentes en la literatura científica. Si bien Crossan y Apaydin (2010) toman BMI como un resultado de la IO, no detallan la relación y los componentes entre la una y la otra.

Adicionalmente, se encontró que en la literatura, la IO comúnmente se encuentra relacionada con términos como *managerial innovation*, *management innovation* y *administrative innovation*, los cuales en algunas ocasiones se tratan como intercambiables (Camisón y Villar-lópez, 2012). De acuerdo con esto, a continuación, se hará una revisión acerca de estos conceptos.

Organizational innovation

Evan (1966) es pionero en clasificar la IO en administrativa y técnica, la primera tiene que ver con las políticas de recursos humanos, asignación de recursos y estructura organizacional, y la segunda con la transformación y procesos de tecnologías. Luego Daft (1978) y Damanpour (1991) retoman esta distinción para demostrar que el proceso de la IO se da en un proceso dual, donde se conjuga el *top down* de la innovación administrativa (de la gerencia hacia abajo) y el *bottom up* de la innovación tecnológica (de abajo hacia arriba).

Otros autores (Fathali, 2016; Ling y Nasurdin, 2010) ven la IO como un concepto multidimensional, compuesto por la innovación de producto, de procesos y administrativa. Para la medición del concepto, la definición más ampliamente tenida en cuenta en diferentes investigaciones, es la dada por la OECD (2005), quienes la elaboran sobre la base de tres componentes: “implementación de nuevos métodos organizacionales ya sea en la práctica de negocios, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones externas” (p. 51); y a su vez, en dos dimensiones: interna y externa (Camisón y Villar-lópez, 2012). Pese a lo anterior,

en la última edición del manual de Oslo (OECD, 2018) la IO ya no aparece como un tipo de innovación, sino haciendo parte de una dimensión más amplia, la innovación de procesos de negocios, la cual abarca seis categorías funcionales. Una de estas categorías es la de *Administration and management*, la cual se entiende como la IO de la edición anterior.

Administrative innovation

Las definiciones acerca de este concepto de innovación se caracterizan por resaltar que esta “no se enfoca en proveer un nuevo producto o un nuevo servicio, pero indirectamente influye en las actividades laborales básicas de una organización”(Santos-Vijande y Alvarez-Gonzalez, 2007, p. 516). Además, esta “sirve de soporte a las organizaciones para lograr la armonía con los continuos cambios del ambiente externo” (Abu-Shanab y Subaih, 2019, p. 7). Es importante resaltar que una de las grandes diferencias de este tipo de innovación, en comparación con las innovaciones tecnológicas, es que el enfoque es de arriba – abajo, es decir, son los gerentes quienes se encuentran a cargo de las actividades relacionadas.

Un concepto más amplio lo proporcionan Popadiuk y Choo (2006), quienes mencionan que esta “involucra innovaciones que pertenecen a la estructura organizacional y los procesos administrativos. En este caso, esta puede estar específicamente relacionada con la estrategia, estructura, sistemas o personas en la organización” (p. 303), por lo tanto, para estos autores esta innovación va mucho más allá de simplemente considerar los aspectos administrativos, ya que adopta también los aspectos estratégicos de la organización, así como la cultura organizacional. En concordancia con esta definición, Liao, Fei, y Liu (2008) ven este tipo de innovación como “operaciones innovadoras con respecto a la planeación, organización, personal, liderazgo, administración y servicio” (p. 189). Por su parte, Natarajan y Kanmony (2015 citando a Damanpour y Gopalakrishnan, 2001), ven a la innovación administrativa con un enfoque hacia la estructura organizacional, la gestión de los recursos humanos y los sistemas de contabilidad.

Management innovation

Quizá la definición más popularmente adoptada para este concepto, es la otorgada por Birkinshaw et al. (2008), la cual es presentada como “la invención e implementación de una práctica, proceso, estructura o técnica de gestión que es nueva en el estado de la técnica y

está destinada a promover los objetivos de la organización”(p. 826); haciendo hincapié en que el alcance de esta novedad trasciende a la organización en particular, por lo tanto, lo novedoso no debe ser solamente a nivel de la empresa, sino “nueva en el estado de la técnica”. En consecuencia, en la literatura se relacionan a Birkinshaw et al. (2008) como quienes desarrollaron la “*management innovation theory*”, debido, entre otras razones, a que cuestionan el porqué el *management* debe ser reinventado (Bezdrob y Šunje, 2014). Con relación a esta definición, Volberda, Van Den Bosch, y Heij (2013), comentan que la misma se encuentra soportada en cuatro dimensiones: prácticas de gestión, las cuales comprenden el que hacer diario de los gerentes; procesos de gestión, estos involucran las rutinas de los gerentes, como la planeación estratégica y la gestión de proyectos; la estructura organizacional, es la forma en la que las organizaciones organizan su comunicación y alinean los esfuerzos de sus miembros; y las técnicas de gestión, estas implican una herramienta o enfoque que se adopta en un marco de negocios.

Otras definiciones involucran “las contribuciones de planes, organizaciones, empleo, liderazgo y control, que se compran externamente o existen internamente, afirmado por los miembros de la organización” (Fu, 2017, p. 6350). O de una manera más sencilla, Hamel (2006) indica que *management innovation* es cambiar la forma en que los gerentes hacen lo que hacen, es decir, actividades relacionadas con el establecimiento de objetivos, coordinación y control, asignación de recursos, adquisición y aplicación de conocimiento y el establecimiento de relaciones.

Finalmente y en relación con la primera definición expuesta por Birkinshaw et al. (2008), Mol y Birkinshaw (2009) aclaran que lo novedoso no necesariamente debe ser a nivel del estado de la técnica, sino que puede ser para la organización en particular, dejando entre ver que ambas definiciones cuentan con suficiente validez.

Managerial innovation

De acuerdo con las definiciones encontradas, se concluye que este término se utiliza indistintamente por muchos autores (Alabduljader, 2019; Buenechea-Elberdin, Kianto, y Saenz, 2017; Su, Chen, y Wang, 2018; Tsai, 2013) junto con *management innovation*. Al respecto, Damanpour y Aravind (2011) comentan que este término recientemente ha ganado terreno en la literatura del *management*, superando así los términos *organizational* y

administrative. Por su parte, Birkinshaw et al. (2008) ponen de manifiesto algún tipo de distinción de esta terminología frente a *organizational* y *administrative*, pero no ante *managerial*, por lo tanto, lo utilizan de manera indistinta.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriormente discutidas, se encuentra que existen algunas diferencias entre los términos utilizados en la literatura, bien sea en cuanto a alcance o enfoque, lo que ha originado que no haya unicidad de conceptos (Lam, 2004), y en consecuencia, ciertas discrepancias y confusión al momento de definir con exactitud la IO.

Por otro lado, al hacer una revisión en la literatura acerca de los *drivers* que han sido estudiados para la IO, utilizando las bases de datos de Scopus y Web of science, se encontró que estos se agrupan en tres grandes dimensiones: individual, organizacional y entorno. Dentro del primero se encuentran variables como gerentes de nivel medio y empleados operativos, gerentes de alto nivel y liderazgo. En la dimensión organizacional hay variables como la estrategia, conocimiento/aprendizaje, cultura organizacional y estructura organizacional. En la dimensión del entorno se cubren aspectos del relacionamiento externo. A partir de esta revisión, se puede notar que los impulsores de este tipo de innovación se agrupan en su mayoría en la dimensión organizacional, seguidos por la dimensión individual, es decir, aspectos internos. Si bien el entorno afecta a cualquier tipo de organización, para este tipo de innovación su relevancia se presenta en un menor grado, quedando casi limitado a las modificaciones estructurales que puedan surgir como respuesta al relacionamiento con otras organizaciones o instituciones, derivado de alianzas u otro tipo de acuerdos (OECD, 2005), o a la complejidad del ambiente.

Business Model Innovation (BMI)

BMI ha emergido como un tipo de innovación, cuya esencia se basa en un sistema de actividades de creación, entrega y captura de valor. La creación de valor se entiende como la diferencia entre el beneficio percibido que una empresa proporciona a sus clientes objetivo a través de una oferta, y el costo incurrido para crear dicho valor. La entrega de valor abarca las actividades realizadas por la empresa focal para llegar a los clientes y socios, incluidos los mecanismos de distribución y la elección de los canales de entrega. Por su parte, la captura

de valor es lo que recupera la empresa para sí misma (Abrahamsson, Boter, y Vanyushyn, 2018).

Para Amit y Zott (2010), tres elementos de diseño caracterizan el modelo de negocio de una empresa: el contenido, la estructura y la gobernanza. El primero de ellos se refiere a las actividades novedosas que son incorporadas al modelo; la estructura tiene que ver con la forma novedosa en la que se vinculan las actividades; por su parte, la gobernanza es representada por los (nuevos) actores que ejecutan las actividades del sistema. Por lo tanto, basta con modificar uno o más de estos elementos, para que haya innovación en el modelo.

Ahora bien, en relación con las dimensiones dentro de las cuales se estudia BMI, no hay un consenso establecido en la literatura. Desde una dimensión externa, algunos autores solamente la reconocen si esta facilita el acceso a nuevos mercados o los modifica, proporcionando una entrega de valor para el cliente. En el ámbito interno, esta es vista como un proceso de cambio organizacional, que implica, muchas veces, la modificación de la estructura, procesos o elementos internos de la empresa (Kranich y Wald, 2017). De acuerdo con esto, los *drivers* de BMI también se mueven a nivel externo, como las crisis económicas, preferencias cambiantes de los clientes o cambio tecnológico; y a nivel interno, las características cognoscitivas a nivel individual, como la creatividad, razonamiento analógico y la conciencia (Snihur y Wiklund, 2019).

En cuanto a las definiciones de BMI (ver tabla 1), al explorar algunas de ellas, se encontró una gran diversidad de enfoques alrededor de las mismas. Por ejemplo, en algunos casos se relaciona a BMI como un tipo de IO, en tanto que otros autores la ven como “una nueva fuente de innovación” diferente a la IO. Otra definición le da un enfoque interno y de tipo organizacional, al verla como “el diseño de estructuras organizacionales” que facilitan oportunidades comerciales. Liu, Li, Zhao, y Mao (2016) la entienden como una “estrategia de negocios”, en contraste con lo afirmado por Teece (2010), quien establece una clara diferencia entre BMI y la estrategia de negocios, argumentando que esta última corresponde a un ejercicio más “granular” que el modelo de negocios, el cual es más genérico. Además, agrega que la estrategia de negocios es el medio a través del cual se puede lograr la sostenibilidad de BMI. Otros conceptos acerca de BMI consideran este tipo de innovación desde dos perspectivas: en el contexto de una empresa recién formada y para aquellas que ya

se encuentran en marcha y de lo que se trata es de hacer una “reconfiguración de los modelos de negocios existentes”.

Tabla 1. Definiciones acerca de BMI

| Autor | Definición |
|------------------------------|---|
| (Bashir y Farooq, 2019) | La innovación en el modelo de negocio es vista como una nueva fuente de innovación, la cual es diferente de la innovación de productos, procesos e innovación organizacional. |
| (Foss y Saebi, 2016) | BMI representa una forma novedosa y más holística de innovación organizacional que justifica la construcción de la teoría, la operacionalización y las pruebas. |
| (George y Bock, 2010) | El diseño de estructuras organizacionales para materializar una oportunidad comercial. |
| (Massa y Tucci, 2014) | El diseño de modelos de negocios novedosos para organizaciones recién formadas o la reconfiguración de modelos de negocios existentes. |
| (Amit y Zott, 2010) | Se refiere a modificaciones del sistema de actividad de la firma, ya sea en contenido, estructura o gobernanza. |
| (Khanagha et al., 2014) | Como tal, las actividades de innovación del modelo de negocio pueden variar desde cambios incrementales en los componentes individuales de los modelos de negocio, extensión del modelo de negocio existente, introducción de modelos de negocio paralelos, hasta la disrupción del modelo de negocio, lo que potencialmente puede implicar la sustitución del modelo existente por uno fundamentalmente diferente. |
| (Djaja y Arief, 2015) | La innovación del modelo de negocio es un tipo de innovación organizativa en la que las empresas identifican y adoptan una cartera de oportunidades novedosas. |
| (Guo, Zhao, y Tang, 2013) | La creación o reinención de modelos de negocio existentes, proponiendo nuevas propuestas de valor, diseñando sistemas novedosos de creación de valor y construyendo mecanismos originales de captación de valor. |
| (Liu, Li, Zhao, y Mao, 2016) | Es una estrategia de negocios importante para reinventar los modelos de negocio existentes y sostener los valores comerciales de una manera nueva. |

De acuerdo con lo anterior, la presente investigación se operacionalizará a través de la definición dada por Khanagha et al. (2014), teniendo en cuenta que no limita BMI a cambios estrictamente disruptivos, sino que también cubre modificaciones incrementales dentro de los modelos de negocio existentes.

Discusión de la propuesta

La literatura sobre IO se enfoca en cambios que recaen sobre las estructuras y procedimientos internos de la organización. BMI tiene un enfoque hacia la forma de crear, entregar y capturar valor de los clientes. Sin embargo, la investigación sobre estos dos tipos de innovación aún es emergente. En este sentido, la propuesta busca establecer puentes entre los dos conceptos,

a partir de las características de los dos tipos de innovación, tomando como fundamento el marco teórico entre estrategia y estructura (Burgelman, 1983; Chandler, 1962). De acuerdo con esto, un cambio estratégico a nivel de estructura se entiende como una IO, y del mismo modo, la incorporación de una estrategia de negocios novedosa representa BMI. En consecuencia, es necesario analizar la relación existente entre estrategia y BMI, así como también entre estructura e IO. Ver figura 1

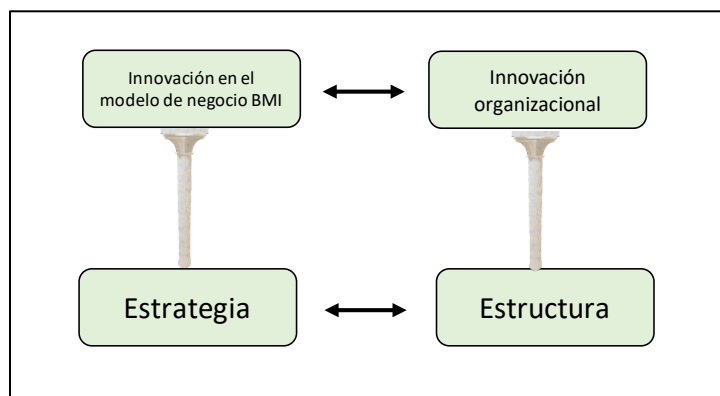


Figura 1. Modelo vinculante IO y BMI. Fuente: elaboración propia

Muchos autores relacionan la estrategia con BMI. Teece (2010) argumenta que un modelo de negocio puede ser fácilmente replicado por los competidores, sin importar lo novedoso que sea, por lo tanto, requiere de un análisis estratégico que evalúe diferentes acciones para protegerlo de la competencia. La estrategia actúa entonces como complemento para la sostenibilidad en el modelo de negocio a nivel competitivo. Por su parte, Casadesus-Masanell y Zhu (2013) proponen un marco del proceso competitivo el cual se desarrolla en dos etapas: la primera de ellas es la etapa estratégica, en la cual se elige la lógica de creación y captura de valor, es decir, el modelo de negocio. La segunda etapa corresponde a la elección táctica que empleará el modelo de negocio para lograr sus objetivos. Por lo tanto, la estrategia es vista como la elección del modelo de negocio a través del cual la empresa competirá en el mercado. Witell y Löfgren (2013) ven la estrategia como el medio a través del cual se realizan modificaciones en el modelo de negocio, ya sea que estas ocurran a nivel incremental o radical. En el primer caso, los cambios son a nivel de contenido y/o estructura; y en el segundo, estos ejercen modificaciones en la gobernanza del modelo de negocio.

En lo que respecta a la relación entre estructura e IO, Damanpour y Gopalakrishnan (1998) ven la estructura como un facilitador para este tipo de innovación, exponiendo algunas teorías estructurales, dentro de las cuales se especifican las características del diseño organizacional como la especialización, el profesionalismo, la formalización y la centralización, que conducen a la innovación. Knight (1967) establece una relación estrecha entre estructura e IO, al presentar la innovación en la estructura organizacional como un tipo de innovación, la cual comprende entre otros aspectos, la modificación en las asignaciones de trabajo, relaciones de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de recompensas. Por su parte, Pawlowski (2016) afirma que la IO se lleva a cabo de dos formas: estructural y procedimental. La primera de ellas a través de cambios en la estructura organizacional, la segunda mediante cambios en los procesos organizacionales.

Para explicar la relación entre estrategia y estructura se encuentran tres corrientes. La primera desarrollada a partir de la propuesta pionera de Chandler (1962) establece que cambios en la estrategia corporativa, requieren necesariamente transformaciones en la estructura organizacional. Una segunda corriente sostiene lo contrario, es decir, que es la estructura la que determina las posibilidades de selección estratégica (Bower, 1970; Fredrickson, 1986); y una tercera que propone incorporando la variable tiempo, que existe una relación recíproca y que la fuerza de una variable sobre la otra depende del momento en el que se mire (Bourgeois y Astley, 1979; Burgelman, 1983).

El análisis histórico de las grandes corporaciones norteamericanas realizado por Chandler (1962), demuestra que los cambios del entorno inciden en la redefinición de estrategias que requieren para su despliegue cambios en la estructura, como lo fue el paso de la estructura funcional a la multidivisional. Este hecho desencadenó el crecimiento de las empresas, explicado, por un lado, por los grandes volúmenes de producción, especialmente en industrias cuya naturaleza tienen como base la producción en masa; pero también, por la diversificación de sus negocios. Por lo tanto, al haber un cambio en la estrategia, se requeriría, por consiguiente, un ajuste en la estructura que facilitara organizacionalmente realizar estos movimientos.

Desde la perspectiva de la teoría de los costos de transacción, Williamson (1981) afirma que la corporación moderna se entiende como el resultado de una serie de innovaciones organizacionales, cuyo objetivo es el de economizar los costos de transacción. En este sentido, la estructura multidivisional, los conglomerados, la empresa multinacional, la integración hacia delante y la organización de línea y staff, son innovaciones de tipo organizacional que se implementaron entre los siglos XIX y XX, facilitando el desarrollo de la corporación moderna, con un efecto favorable en los costos de transacción. Por su parte, la teoría de la contingencia (Donaldson, 2001) se apalanca en la relación estrategia – estructura de Chandler (1962), ya que ve la estrategia como una contingencia, es decir, como un cambio que afecta el desempeño de la organización. Desde esta óptica, una variación en los resultados de la empresa, conduce a una modificación de la estrategia con el fin de generar un ajuste de la estructura para asegurar un desempeño satisfactorio.

Una segunda corriente plantea que la estructura es la que impulsa la estrategia. Bower (1970) argumenta que la estructura da forma a la estrategia. Su propuesta se fundamenta en el proceso de asignación de recursos, el cual pasa por diferentes capas en la organización, iniciando en el nivel medio hacia la alta dirección. Esta última decide, a través de la manipulación del contexto estructural, qué propuestas de inversión de capital estratégico se tomarán en cuenta, por lo tanto, la elaboración de la estrategia dependerá del contexto estructural formado en la organización. Por su parte, Fredrickson (1986) se apoya en la racionalidad limitada de Simon (1976) para explicar cómo las decisiones resultan sesgadas por las estructuras organizacionales actuales, que determinan el espectro de opciones que pueden ser seleccionadas para diseñar la estrategia. Hay unos patrones cognitivos que limitan la selección de estrategia y se encuentran influenciados por la estructura dominante.

Por último, la corriente teórica que expone la tesis de una relación recíproca entre estructura y estrategia, es decir, que las proposiciones de “la estructura sigue la estrategia” y “la estrategia sigue la estructura”, son igualmente válidas, se pueden analizar desde diferentes perspectivas. Burgelman (1983) se poya en el concepto de estrategia previamente establecido por la organización, este da forma a un contexto estructural que tenga el objetivo de que en los niveles medios, haya un comportamiento estratégico (inducido) que se encuentre alineado

con el concepto de estrategia. En este sentido, la estructura sigue la estrategia. Por otro lado, con el paso del tiempo el contexto estructural se establece de manera más fuerte a través de las rutinas y procesos, por lo tanto, termina imponiendo sus reglas de juego al actuar como intermediario entre el comportamiento estratégico y el concepto de estrategia, de esta manera, la estrategia sigue la estructura.

En esta misma corriente se encuentra la propuesta de Bourgeois y Astley (1979), quienes afirman que existen dos tipos de decisiones estratégicas: estrategia corporativa donde la organización debe definir el campo de acción en el cual va a operar, y estrategia de negocios, en la cual ejecuta acciones de tipo competitivo. La estrategia corporativa requiere de arreglos estructurales que le permitan su despliegue, por lo tanto, “la estructura sigue la estrategia”. Con respecto a la proposición “la estrategia sigue la estructura”, existen dos argumentos que la fundamentan, uno de índole económico y otro político. En relación con el primero, cuando la estructura ha tenido modificaciones significativas en función de una estrategia determinada, y se han llevado a cabo inversiones tanto de capital como de personal experto; no es viable financieramente hacer nuevas variaciones en la estructura, para facilitar las alternativas estratégicas presentadas. En cuanto a lo político, se subraya que es común que la alta gerencia de la organización prefiera el “status quo” y de esta manera asegure el control sobre sus operaciones, evadiendo así nuevos desafíos que puedan generar incertidumbre. Por lo tanto, bajo esta perspectiva, la estrategia se adapta a los arreglos estructurales previamente establecidos en la organización.

De igual manera, Boschken (1990) argumenta que en una organización existen dos tipos de estructuras: una es la macro estructura operativa a nivel general, la cual condiciona las opciones de elección estratégica (Child, 1972). La otra es la “micro estructura”, definida como “un conjunto de subunidades coordinadas, asignadas a las tareas críticas de diseñar la estrategia para toda la organización y crear políticas de implementación apropiadas y cambios en la estructura operativa” (Boschken, 1990, p. 136). En este sentido, la micro estructura actúa como un facilitador para la implementación de la estrategia, puesto que considera la integración de procesos a través de sub unidades diferenciadas, recursos humanos con competencias estratégicas y mecanismos de integración. Este conjunto de

variables da lugar a una gestión estratégica coordinada, a través de la cual es posible diseñar la estrategia de manera proactiva. A su vez, la estrategia da forma a la macro estructura operativa, es decir, el conjunto de actividades funcionales que se requieren para implementar la estrategia.

Por otro lado, en cuanto a la relación entre BMI y otros tipos de innovaciones como las tecnológicas, producto y proceso, se encuentra en la literatura que BMI cuenta con un alcance más amplio por estar orientada externamente, ya que tiene un enfoque hacia la creación de valor para el cliente, lo cual implica asociaciones y acuerdos interorganizacionales que trascienden los límites de la empresa. Por su parte, la innovación de productos y procesos se centra en el desempeño de la empresa a nivel interno, es decir, el mejoramiento de los productos y procesos que se desarrollan al interior de la empresa, en muchas ocasiones mediante la reingeniería de un conjunto de actividades internas (Abebe y Myint, 2018).

De este modo, es posible afirmar que las innovaciones en productos y procesos, generalmente tienen un alcance limitado, en el sentido que, si bien representan una mejora a nivel tecnológico para la organización, los resultados de estas no se podrían medir más allá de las ventas e indicadores financieros, mientras que BMI genera valor para el cliente, y en algunas ocasiones, incluso ha modificado industrias enteras, cambiando las reglas de juego existentes. De hecho, algunos autores (Amit y Zott, 2010; Teece, 2010) afirman que las innovaciones en productos, para que sean exitosas, dependen de la implementación de innovaciones en el modelo de negocios, que garanticen su sostenibilidad en el mercado, e incluso que BMI puede actuar como una alternativa frente a estos otros tipos de innovaciones.

En cuanto a la relación existente entre la IO frente a la innovación tecnológica, de productos y de procesos, algunos estudios como el de Damanpour y Evan (1984) sugieren que la adopción de innovaciones administrativas provocan la adopción de innovaciones tecnológicas, en bibliotecas públicas. Sin embargo, advierte que esta relación podría ser inversa en organizaciones de alta tecnología. En contraste, otros autores afirman que los cambios en el sistema técnico de la organización, generan cambios en el sistema social, debido a que la empresa debe reacomodar sus operaciones internas en lo concerniente a capital humano, rutinas, procedimientos, procesos y formas de comunicación. Sin embargo,

no hay estudios que aborden la relación entre BMI e IO, generando una laguna de conocimiento en este sentido.

Metodología

A partir de una revisión de literatura se explorarán las características similares en los conceptos y constructos de IO y BMI, así como los *drivers* que determinan cada una de estas innovaciones. Luego se evaluará el vínculo existente entre estos dos tipos de innovaciones, a través de la relación estrategia y estructura, utilizando dos casos: la industria manufacturera y la educación superior en Colombia. El primero de ellos se llevará a cabo con base en la información de la encuesta de desarrollo e innovación tecnológica (EDIT) del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) para los años 2009, 2011, 2013, 2015 y 2017, en empresas manufactureras de Colombia, con una muestra de 393 empresas se realizará un análisis multivariado longitudinal. En el caso de la educación superior se aplicará el método de análisis de contenido, al analizar la información consignada en los documentos de los planes de desarrollo institucional de 11 universidades en Colombia. De manera adicional, se aplicarán entrevistas semi estructuradas a directivos de primer nivel de estas universidades, con el fin de obtener información relevante acerca de sus estrategias y alcance en cuanto a IO y BMI.

De esta forma, la investigación provee desde la aproximación cualitativa y cuantitativa una combinación de las fortalezas de los datos para el desarrollo de una mayor comprensión del fenómeno estudiado y de esta manera, superar las limitaciones que enfrente cada método (Creswell, 2014). El fundamento epistémico de la metodología propuesta se apoya en la idea de Feyerabend (1993) de la separación filosófica de cuerpo y mente, entre lo que se percibe y se puede medir.

Hallazgos

Como hallazgos preliminares de la investigación, se encuentra que en una universidad, al contrario de lo planteado en la literatura acerca de la relación estructura – estrategia, donde, de acuerdo con la estrategia planteada se adecúa un tipo de estructura que responda a la misma (Chandler, 1962), se halló que esta relación se presenta de manera contraria, es decir,

primero se formó una unidad organizacional y, a partir de ella, se implementó una estrategia con un fin determinado.

De igual manera, se espera que los hallazgos permitan dilucidar la relación entre la IO y BMI, la cual ha sido descuidada en la literatura, puesto que esto contribuiría al diseño de estrategias a nivel organizacional, concentrando la atención en el tipo de innovación que garantice y asegure mejores resultados para la organización.

Discusión y conclusiones

Actualmente no hay consenso en la literatura acerca de lo que realmente significa la IO, debido entre otras razones, a la diversidad de términos adoptados, creando así un vacío conceptual.

Al examinar el significado de la IO y BMI, se encuentra que existen algunas similitudes conceptuales entre estos dos tipos de innovaciones, sin embargo, hace falta investigación empírica que permita encontrar el puente entre estos dos tipos de innovaciones, para poder concluir si son complementarias o sustitutas.

En el sector de la educación superior, al parecer, lo planteado en la literatura acerca de la relación estrategia – estructura no se presenta de una manera tan precisa, tal vez por el tipo de estrategias adoptadas, o también, teniendo en cuenta que el sistema de gobernanza, en muchos casos, no es el mismo que el adoptado en la industria.

Referencias

- Abebe, M., & Myint, P. P. A. (2018). Board Characteristics and the Likelihood of Business Model Innovation Adoption: Evidence from the Smart Home Industry. *International Journal of Innovation Management*, 22(1).
<https://doi.org/10.1142/S1363919618500068>
- Abrahamsson, J., Boter, H., & Vanyushyn, V. (2018). Business model innovation of international new ventures: An empirical study in a Swedish context. *Journal of International Entrepreneurship*, 17(1), 75–102. <https://doi.org/10.1007/s10843-018-0238-3>

- Abu-Shanab, E., & Subaih, A. (2019). The role of knowledge sharing and employees' satisfaction in predicting organisational innovation. *Journal of Information and Knowledge Management*. <https://doi.org/10.1142/S0219649219500266>
- Alabduljader, S. A. (2019). The effective role of work environment and its influence on managerial innovation. *Management Science Letters*, 9(1), 91–104. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2018.10.013>
- Amit, R. H., & Zott, C. (2010). Business Model Innovation: Creating Value in Times of Change. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1701660>
- Bashir, M., & Farooq, R. (2019). The synergetic effect of knowledge management and business model innovation on firm competence: A systematic review. *International Journal of Innovation Science*, 11(3), 362–387. <https://doi.org/10.1108/IJIS-10-2018-0103>
- Bezdrob, M., & Šunje, A. (2014). Management innovation - Designing and testing a theoretical model. *South East European Journal of Economics and Business*, 9(1), 16–29. <https://doi.org/10.2478/jeb-2014-0004>
- Birkinshaw, J., Hamel, G., & Mol, M. J. (2008). Management innovation. *Academy of Management Review*, 33(4), 825–845.
- Buenechea-Elberdin, M., Kianto, A., & Saenz, J. (2017). Intellectual capital drivers of product and managerial innovation in high-tech and low-tech firms. *R & D Management*, 48(3), 290–307. <https://doi.org/10.1111/radm.12271>
- Burgelman, R. a. (1983). A Model of the Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *The Academy of Management Review*, 8(1), 61–70.
- Camisón, C., & Villar-lópez, A. (2012). Organizational innovation as an enabler of technological innovation capabilities and firm performance ☆. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.06.004>
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464–482. <https://doi.org/10.1002/smj.2022>
- Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure. In *Chapters in the history of the industrial enterprise* (Vol. 4).

- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, Quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications Ltd.
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation : A Systematic Review of the Literature. *Journal of Management Studies*, September. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Daft, R. L. (1978). A Dual-Core Model of Organizational Innovation. *Academy of Management Journal*, 21(2), 193–210.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: a Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555–590. <https://doi.org/10.2307/256406>
- Damanpour, F., & Aravind, D. (2011). Managerial Innovation: Conceptions, Processes, and Antecedents. *Management and Organization Review*, 8(2), 423–454. <https://doi.org/10.1111/j.1740-8784.2011.00233.x>
- Damanpour, F., & Evan, W. M. (1984). Organizational Innovation and Performance : The problem of "Organizational Lag ". *Administrative Science Quarterly*, 29(3), 392–409.
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: The role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 15(1), 1–24. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(97\)00029-5](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(97)00029-5)
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). The dynamics of the adoption of product and process innovations in organizations. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00227>
- Djaja, I., & Arief, M. (2015). The impact of dynamic information technology capability and strategic agility on business model innovation and firm performance on ICT firms. *Advanced Science Letters*, 21(5), 1225–1229. <https://doi.org/10.1166/asl.2015.6105>
- Evan, W. (1966). Organizational Lag. *Human Organization*, 25(1), 51–53. <https://doi.org/10.17730/humo.25.1.v7354t3822136580>
- Fathali, A. (2016). Examining the Impact of Competitive Strategies on Corporate Innovation: An Empirical Study in Automobile Industry. *International Journal of Asian Social Science*. <https://doi.org/10.18488/journal.1/2016.6.2/1.2.135.145>
- Feyerabend, P. (1993). Against Method. In *The Philosophical Review* (3rd ed., Vol. 87,

Issue 1). <https://doi.org/10.2307/2184355>

- Foss, N. J., & Saebi, T. (2016). Fifteen Years of Research on Business Model Innovation: How Far Have We Come, and Where Should We Go? *Journal of Management*, 43(1), 200–227. <https://doi.org/10.1177/0149206316675927>
- Fu, H.-W. (2017). Organizational Learning and Organization Innovation in the Tourist Hotels - An Empirical Study. *Eurasia Journal of Mathematics Science and Technology Education*, 13(9), 6347–6356. <https://doi.org/10.12973/eurasia.2017.01069a>
- George, G., & Bock, A. J. (2010). The Business Model in Practice and its Implications for Entrepreneurship Research. *Entrepreneurship: Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00424.x>
- Guo, H., Zhao, J., & Tang, J. (2013). The role of top managers' human and social capital in business model innovation. *Chinese Management Studies*, 7(3), 447–469. <https://doi.org/10.1108/CMS-03-2013-0050>
- Hamel, G. (2006). *The Why, What, and How of Management Innovation*. February, 1–11.
- Khanagha, S., Volberda, H., & Oshri, I. (2014). Business model renewal and ambidexterity: Structural alteration and strategy formation process during transition to a Cloud business model. *R and D Management*, 44(3), 322–340. <https://doi.org/10.1111/radm.12070>
- Khosravi, P., Newton, C., & Rezvani, A. (2019). Management innovation: A systematic review and meta-analysis of past decades of research. *European Management Journal*, 37(6), 694–707. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.03.003>
- Knight, K. E. (1967). A Descriptive Model of the Intra-Firm Innovation Process. *The Journal of Business*, 40(4), 478–496. <http://basesbiblioteca.uexternado.edu.co:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsjsr&AN=edsjsr.2351630&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Kranich, P., & Wald, A. (2017). Does model consistency in business model innovation matter? A contingency-based approach. *Creativity and Innovation Management*, 27(2), 209–220. <https://doi.org/10.1111/caim.12247>
- Lam, A. (2004). Organizational Innovation. In J. FAGERBERG, D. C. MOWERY, & R. R.

- NELSON (Eds.), *The Oxford Handbook of Innovation* (p. 674). Oxford University Press. [https://doi.org/10.1016/S1387-2656\(08\)70001-2](https://doi.org/10.1016/S1387-2656(08)70001-2)
- Liao, S., Fei, W.-C., & Liu, C.-T. (2008). Relationships between knowledge inertia, organizational learning and organization innovation. *Technovation*, 28(4), 183–195. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.11.005>
- Ling, T. C., & Nasurdin, A. M. (2010). Human resource management practices and organizational innovation: An empirical study in Malaysia. *Journal of Applied Business Research*, 26(4), 105–116. <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-77954632601&partnerID=40&md5=d75ee44e707c72b3aaa36cc1872ee2dc>
- Liu, G., Li, K., Zhao, D., & Mao, C. (2016). Business Model Innovation and Its Drivers in the Chinese Construction Industry during the Shift to Modular Prefabrication. *Journal of Management in Engineering*, 33(3), 04016051. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000501](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000501)
- Massa, L., & Tucci, C. L. (2014). Business Model Innovation. In M. Dodgson, D. M. Gann, & N. Phillips (Eds.), *The oxford handbook of innovation management* (Issue August, pp. 1–27). <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199694945.013.002>
- Mol, M. J., & Birkinshaw, J. (2009). The sources of management innovation: When firms introduce new management practices. *Journal of Business Research*, 62(12), 1269–1280. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.001>
- Natarajan, V. K., & Kanmony, J. C. (2015). Factors influencing organisational innovation in wind farms. *International Journal of Innovation and Learning*, 18(3), 361–379. <https://doi.org/10.1504/ijil.2015.071502>
- OECD. (2005). *Oslo manual* (O. for E. C. and D. (OECD) and Eurostat (ed.)). <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>
- OECD. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation* (4th ed., Issue October). <https://www.slideshare.net/innovationoecd/oslo-manual-2018?ref=https://www.oecd.org/>
- Pauget, B., & Wald, A. (2018). Creating and implementing organizational innovation: The role of professional identity and network embeddedness in healthcare organizations.

European Journal of Innovation Management, 21(3), 384–401.

<https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2017-0068>

- Pawlowski, E. (2016). Flexibility of Organizational Structure in a Context of Organizational Innovations and Modern Concepts of Enterprise Management. *Technology Management for Social Innovation*, 2331–2337.
- Popadiuk, S., & Choo, C. W. (2006). Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? *International Journal of Information Management*.
<https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2006.03.011>
- Santos-Vijande, M. L., & Alvarez-Gonzalez, L. I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27(9), 514–532.
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2007.05.014>
- Simao, L., & Franco, M. (2018). External knowledge sources as antecedents of organizational innovation in firm workplaces : a knowledge-based perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 237–256. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0002>
- Snihur, Y., & Wiklund, J. (2019). Searching for innovation: Product, process, and business model innovations and search behavior in established firms. *Long Range Planning*, 52(3), 305–325. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.05.003>
- Su, Z., Chen, J., & Wang, D. (2018). Organisational structure and managerial innovation: the mediating effect of cross-functional integration. *Technology Analysis and Strategic Management*, 31(3), 253–265. <https://doi.org/10.1080/09537325.2018.1495324>
- Teece, D. J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- Tsai, Y. (2013). Health care industry, customer orientation and organizational innovation A survey of Chinese hospital professionals. *Chinese Management Studies*, 7(2), 215–229. <https://doi.org/10.1108/CMS-Oct-2011-0086>
- Veidal, A., & Korneliusen, T. (2013). Entrepreneurial orientation and market orientation as antecedents of organisational innovation and performance. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 19(2), 234–250.
<https://doi.org/10.1504/IJESB.2013.054965>

- Volberda, H. W., Van Den Bosch, F. A. J., & Heij, C. V. (2013). Management innovation: Management as fertile ground for innovation. *European Management Review*, *10*(1), 1–15. <https://doi.org/10.1111/emre.12007>
- Witell, L., & Löfgren, M. (2013). From service for free to service for fee: Business model innovation in manufacturing firms. *Journal of Service Management*, *24*(5), 520–533. <https://doi.org/10.1108/JOSM-04-2013-0103>



XIX COLOQUIO DOCTORAL – CLADEA 2021
PLAN DE MEJORA DE LA PROPUESTA DOCTORAL

Ricardo Perilla

Paper N° 47

Título: ***La innovación organizacional y la innovación en el modelo de negocio: un vínculo no explorado***

Detalle a continuación cada uno de los comentarios recibidos en su propuesta y especifique cómo dará respuesta para mejorar su propuesta a partir de lo señalado:

| COMENTARIOS A LA PROPUESTA | PLAN DE RESPUESTA O MEJORA |
|--|--|
| <p>1. Perhaps define what the meaning of business model is for this work</p> | <p>De acuerdo con lo anterior, la presente investigación se operacionalizará a través de la definición dada por Khanagha et al. (2014), teniendo en cuenta que no limita BMI a cambios estrictamente disruptivos, sino que también cubre modificaciones incrementales dentro de los modelos de negocio existentes.</p> <p>“Como tal, las actividades de innovación del modelo de negocio pueden variar desde cambios incrementales en los componentes individuales de los modelos de negocio, extensión del modelo de negocio existente, introducción de modelos de negocio paralelos, hasta la disrupción del modelo de negocio, lo que potencialmente puede implicar la sustitución del modelo existente por uno fundamentalmente diferente.”</p> |
| <p>2. The proposal needs to tell us more about Chandler's theory or approach by page</p> | <p>Para explicar la relación entre estrategia y estructura se encuentran tres corrientes. La primera desarrollada a partir de la propuesta pionera de Chandler (1962) establece que cambios en la estrategia corporativa, requieren necesariamente transformaciones en la estructura organizacional. Una segunda corriente sostiene lo contrario, es decir, que es la estructura la que determina las posibilidades de selección estratégica (Bower, 1970; Fredrickson, 1986); y una tercera que propone incorporando la variable tiempo, que existe una relación recíproca y que la fuerza de una variable sobre la otra depende del momento en el que se mire (Bourgeois y Astley, 1979; Burgelman, 1983).</p> <p>El análisis histórico de las grandes corporaciones norteamericanas realizado por Chandler (1962), demuestra que los cambios del entorno inciden en la redefinición de estrategias que requieren para su despliegue cambios en la estructura, como lo fue el paso de la estructura funcional a la multidivisional. Este</p> |



| | |
|--|--|
| | <p>hecho desencadenó el crecimiento de las empresas, explicado, por un lado, por los grandes volúmenes de producción, especialmente en industrias cuya naturaleza tienen como base la producción en masa; pero también, por la diversificación de sus negocios. Por lo tanto, al haber un cambio en la estrategia, se requeriría, por consiguiente, un ajuste en la estructura que facilitara organizacionalmente realizar estos movimientos.</p> <p>Desde la perspectiva de la teoría de los costos de transacción, Williamson (1981) afirma que la corporación moderna se entiende como el resultado de una serie de innovaciones organizacionales, cuyo objetivo es el de economizar los costos de transacción. En este sentido, la estructura multidivisional, los conglomerados, la empresa multinacional, la integración hacia delante y la organización de línea y staff, son innovaciones de tipo organizacional que se implementaron entre los siglos XIX y XX, facilitando el desarrollo de la corporación moderna, con un efecto favorable en los costos de transacción. Por su parte, la teoría de la contingencia (Donaldson, 2001) se apalanca en la relación estrategia – estructura de Chandler (1962), ya que ve la estrategia como una contingencia, es decir, como un cambio que afecta el desempeño de la organización. Desde esta óptica, una variación en los resultados de la empresa, conduce a una modificación de la estrategia con el fin de generar un ajuste de la estructura para asegurar un desempeño satisfactorio.</p> <p>Una segunda corriente plantea que la estructura es la que impulsa la estrategia. Bower (1970) argumenta que la estructura da forma a la estrategia. Su propuesta se fundamenta en el proceso de asignación de recursos, el cual pasa por diferentes capas en la organización, iniciando en el nivel medio hacia la alta dirección. Esta última decide, a través de la manipulación del contexto estructural, qué propuestas de inversión de capital estratégico se tomarán en cuenta, por lo tanto, la elaboración de la estrategia dependerá del contexto estructural formado en la organización. Por su parte, Fredrickson (1986) se apoya en la racionalidad limitada de Simon (1976) para explicar cómo las decisiones resultan sesgadas por las estructuras organizacionales actuales, que determinan el espectro de opciones que pueden ser seleccionadas para diseñar la estrategia. Hay unos patrones cognitivos que limitan la selección de estrategia y se encuentran influenciados por la estructura dominante.</p> <p>Por último, la corriente teórica que expone la tesis de una relación recíproca entre estructura y estrategia, es decir, que las proposiciones de “la estructura sigue la estrategia” y “la estrategia sigue la estructura”, son igualmente válidas, se</p> |
|--|--|



pueden analizar desde diferentes perspectivas. Burgelman (1983) se poya en el concepto de estrategia previamente establecido por la organización, este da forma a un contexto estructural que tenga el objetivo de que en los niveles medios, haya un comportamiento estratégico (inducido) que se encuentre alineado con el concepto de estrategia. En este sentido, la estructura sigue la estrategia. Por otro lado, con el paso del tiempo el contexto estructural se establece de manera más fuerte a través de las rutinas y procesos, por lo tanto, termina imponiendo sus reglas de juego al actuar como intermediario entre el comportamiento estratégico y el concepto de estrategia, de esta manera, la estrategia sigue la estructura.

En esta misma corriente se encuentra la propuesta de Bourgeois y Astley (1979), quienes afirman que existen dos tipos de decisiones estratégicas: estrategia corporativa donde la organización debe definir el campo de acción en el cual va a operar, y estrategia de negocios, en la cual ejecuta acciones de tipo competitivo. La estrategia corporativa requiere de arreglos estructurales que le permitan su despliegue, por lo tanto, “la estructura sigue la estrategia”.

Con respecto a la proposición “la estrategia sigue la estructura”, existen dos argumentos que la fundamentan, uno de índole económico y otro político. En relación con el primero, cuando la estructura ha tenido modificaciones significativas en función de una estrategia determinada, y se han llevado a cabo inversiones tanto de capital como de personal experto; no es viable financieramente hacer nuevas variaciones en la estructura, para facilitar las alternativas estratégicas presentadas. En cuanto a lo político, se subraya que es común que la alta gerencia de la organización prefiera el “status quo” y de esta manera asegure el control sobre sus operaciones, evadiendo así nuevos desafíos que puedan generar incertidumbre. Por lo tanto, bajo esta perspectiva, la estrategia se adapta a los arreglos estructurales previamente establecidos en la organización.

De igual manera, Boschken (1990) argumenta que en una organización existen dos tipos de estructuras: una es la macro estructura operativa a nivel general, la cual condiciona las opciones de elección estratégica (Child, 1972). La otra es la “micro estructura”, definida como “un conjunto de subunidades coordinadas, asignadas a las tareas críticas de diseñar la estrategia para toda la organización y crear políticas de implementación apropiadas y cambios en la estructura operativa” (Boschken, 1990, p. 136). En este sentido, la micro estructura actúa como un facilitador para la implementación de



| | |
|--|---|
| | <p>la estrategia, puesto que considera la integración de procesos a través de sub unidades diferenciadas, recursos humanos con competencias estratégicas y mecanismos de integración. Este conjunto de variables da lugar a una gestión estratégica coordinada, a través de la cual es posible diseñar la estrategia de manera proactiva. A su vez, la estrategia da forma a la macro estructura operativa, es decir, el conjunto de actividades funcionales que se requieren para implementar la estrategia.</p> |
| <p>3. To do this you need to discuss the benefits of a mixed methods approach, - adds more insight to the phenomena than the studies standing alone and a design of this mixed approach and results that it will provide, which are more than the studies alone.</p> | <p>De esta forma, la investigación provee desde la aproximación cualitativa y cuantitativa una combinación de las fortalezas de los datos para el desarrollo de una mayor comprensión del fenómeno estudiado y de esta manera, superar las limitaciones que enfrente cada método (Creswell, 2014). El fundamento epistémico de la metodología propuesta se apoya en la idea de Feyerabend Paul de la separación filosófica de cuerpo y mente, entre lo que se percibe y se puede medir.</p> |
| <p>4. This is an interesting topic. The proposal needs to clarify why Chandler is being used for the analysis and how it enables the bridge or joining up of the concepts being investigated.</p> | <p>En consecuencia, es necesario analizar la relación existente entre estrategia y BMI, así como también entre estructura e IO. Ver figura 1.</p> <p>Muchos autores relacionan la estrategia con BMI. Teece (2010) argumenta que un modelo de negocio puede ser fácilmente replicado por los competidores, sin importar lo novedoso que sea, por lo tanto, requiere de un análisis estratégico que evalúe diferentes acciones para protegerlo de la competencia. La estrategia actúa entonces como complemento para la sostenibilidad en el modelo de negocio a nivel competitivo. Por su parte, Casadesus-Masanell y Zhu (2013) proponen un marco del proceso competitivo el cual se desarrolla en dos etapas: la primera de ellas es la etapa estratégica, en la cual se elige la lógica de creación y captura de valor, es decir, el modelo de negocio. La segunda etapa corresponde a la elección táctica que empleará el modelo de negocio para lograr sus objetivos. Por lo tanto, la estrategia es vista como la elección del modelo de negocio a través del cual la empresa competirá en el mercado. Witell y Löfgren (2013) ven la estrategia como el medio a través del cual se realizan modificaciones en el modelo de negocio, ya sea que estas ocurran a nivel incremental o radical. En el primer caso, los cambios son a nivel de contenido y/o estructura; y en el segundo, estos ejercen modificaciones en la gobernanza del modelo de negocio.</p> <p>En lo que respecta a la relación entre estructura e IO, Damanpour y Gopalakrishnan (1998) ven la estructura como un facilitador</p> |



| | |
|--|---|
| | <p>para este tipo de innovación, exponiendo algunas teorías estructurales, dentro de las cuales se especifican las características del diseño organizacional como la especialización, el profesionalismo, la formalización y la centralización, que conducen a la innovación. Knight (1967) establece una relación estrecha entre estructura e IO, al presentar la innovación en la estructura organizacional como un tipo de innovación, la cual comprende entre otros aspectos, la modificación en las asignaciones de trabajo, relaciones de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de recompensas. Por su parte, Pawlowski (2016) afirma que la IO se lleva a cabo de dos formas: estructural y procedimental. La primera de ellas a través de cambios en la estructura organizacional, la segunda mediante cambios en los procesos organizacionales.</p> |
|--|---|