

La información y la pequeña empresa

Fecha de recepción: 22 de abril de 2010 - Aprobación: 18 de mayo de 2010

ALEJANDRO CASTAÑO RAMÍREZ

Resumen

La gestión de la información para la creación de inteligencia organizacional y de mercados hace parte de un enfoque llamado la orientación al mercado. En Colombia, las empresas parecen tener un enfoque diferente, aun cuando se ha encontrado el uso y la necesidad de información para la toma de decisiones. Los modelos de los procesos de la gestión de la información no son aplicables ni apropiados para pequeñas y microempresas, como tampoco los modelos que caracterizan a las culturas organizacionales, que están orientados hacia la formalización de la información. Aún así la necesidad está latente, lo que hace necesario promover el desarrollo competitivo de las micro y pequeñas empresas desde la investigación universitaria con nuevos campos de acción.

Abstract:

The management of information to create market-

ing and organizational intelligence is related to an approach called market orientation. In Colombia, the companies seem to have a different approach, even if the use and need of information for decision making have been found. The models of information management might not be applicable or appropriate for small business, neither the cultural models, which are oriented to information formalization. Even so, the need is still present, which makes it necessary to promote the competitive development of micro and small businesses from university research with new action scenarios.

Palabras clave

Información, gestión del conocimiento, micro y pequeñas empresas en Colombia.

Key Words:

Information, knowledge management, Colombian SMEs.

Introducción

En el mundo contemporáneo, la adquisición de información y su adecuada gestión, es percibida y utilizada como un factor de creación de ventaja competitiva en el nivel empresarial (González y Bermúdez, 2008,

p. 138; Audretsch y Lehmann, 2006, p.155).

Esto hace parte de un contexto social más amplio.

Ya desde hace más de cincuenta años Peter Drucker (1969) o más recientemente Juan Manuel Castells (1997) han venido

promulgando lo que llamaron la “era de la información”, al explicar que las formas de producción de riqueza ya no están atadas solamente a la posesión de la tierra o de los medios de producción industriales, sino que la información también produce riqueza.

El hecho que la humanidad haya entrado en la “era de la información” es el resultado de un cambio social, cultural y tecnológico, en el que las comunicaciones, y no solamente las famosas tecnologías de la información, se han ampliado y evolucionado, abriendo paso a una mayor capacidad en el transporte de productos.

Así, en la medida en que el *ancho de banda* del transporte y la comunicación sigue aumentando, la presencia de un mayor número de competidores será una nueva realidad y una amenaza para las empresas en Bogotá y para todos los participantes en los mercados que alguna vez estuvieron aislados de los corredores de comunicación y transporte.

Para que las empresas y los emprendedores puedan adaptarse a esta situación de mercado con nuevos competidores, un

mayor número y ubicuidad de proveedores, clientes más exigentes y expertos, otros idiomas y costumbres; los empresarios y sus colaboradores deben crear nuevos hábitos de información, que les permitan manejar la amplia variedad de fuentes, la calidad de las mismas, y aún así ser efectivos y poco costosos en su adquisición y uso (Smith y Fletcher, 2001, p. 30).

En el presente artículo, se analizan algunos de los postulados que han surgido, a partir de la conceptualización de las habilidades y características, que deben tener las empresas y los emprendedores para ser exitosos en esta “era de la información”. Además se presentan algunas de las necesidades de información que tienen las micro y pequeñas empresas en el país, recolectadas en una investigación realizada por estudiantes y docentes del Politécnico Grancolombiano en el primer semestre del presente año.

1. Información e inteligencia organizacional y de mercados

Es claro que los enfoques sobre la manera de administrar con éxito un negocio ha venido cambiando con el tiempo (Sanabria, 2004). En la actualidad, el paradigma que implica una gestión de la información y la creación subsecuente de inteligencia organizacional y de mercados, hace parte del marco conceptual de la orientación al mercado (Kohli y Jawaroski, 1990).

Este enfoque surge en la década de los años 1990 y explica que una de las tres condiciones fundamentales para la creación de valor es la generación de inteligencia de mercados (Blankson, Montwani y Levenburg, 2006, p. 573).

Para que un emprendedor oriente su empresa de esta manera, de acuerdo con este

Para que un emprendedor oriente su empresa de esta manera, de acuerdo con este enfoque, debe comenzar por la intención administrativa de formalizar la gestión de la información y el conocimiento, además de racionalizar la toma de decisiones y el comportamiento organizacional de su empresa.

RESEÑA DE AUTOR

Alejandro Castaño Ramírez

Politécnico Grancolombiano
acastano@poligran.edu.co

Alejandro Castaño Ramírez es un antropólogo dedicado a la investigación de mercados y de organizaciones productivas. Ha abordado temáticas PYME durante los últimos dos años, presentando su trabajo en congresos internacionales como el International Council for Small Business 2009 y 2010, y nacionales como el trece Congreso Colombiano de Antropología. Forma parte del grupo de investigación Mercadeo I+2 del programa académico de Mercadeo y Publicidad del Politécnico Grancolombiano y del Centro de Investigaciones Colombia Regional y Empresarial (Cicre), donde adelanta proyectos formativos y aplicados de investigación con estudiantes y otros docentes.

enfoque, debe comenzar por la intención administrativa de formalizar la gestión de la información y el conocimiento, además de racionalizar la toma de decisiones y el comportamiento organizacional de su empresa.

Pero la experiencia de investigación con empresas, tanto mipymes como grandes empresas durante varios años, nos ha dejado claro que la intuición es un proceso necesario para los negocios, como aseguran también otros autores e investigadores (Smith y Fletcher, 2001, p. 233; Liberman-Yaconi, Hooper y Hutchings, 2010, p. 80).

Es necesario hacer memoria sobre el tema, ya que incluso se puede argumentar que la intuición es la forma más antigua de dirigir estratégicamente una empresa o negocio, como bien acotó John Maynard Keynes en 1936 con su frase: “Los espíritus animales” (Keynes 1936, p. 42). Así que su operatividad debe ser tomada en cuenta.

Para los investigadores de la gestión de información empresarial, una de las claves fundamentales para el adecuado uso de la intuición es la cantidad de información que se tiene para intuir, ya que la intuición es vista como un conocimiento tácito, implícito y no formalizado, pero que igual es información que se ha vuelto conocimiento y debe basarse en una cantidad suficiente (Wenhong y Jianhua, 2009, p. 57).

La cantidad de información es vital, puesto que un exceso de información, especialmente cuando la empresa es más pequeña, puede inhibir la generación de valor con su gestión (Schultze y Leidner, 2000, p. 214).

Así bien, cabe puntualizar que la literatura sobre la gestión de la información y la inteligencia de mercados identifica estos dos niveles de conocimiento y los ubica como centrales, incluso como polaridades

conceptuales que generan tipos de culturas organizacionales.

Bien puede interpretarse esta tipificación paradigmática como polaridades de un proceso de formalización: del conocimiento implícito-tácito-no formal y el explícito-formalizado.

Además de estos dos niveles, los cuales son ampliamente mencionados en la literatura, los académicos identifican otros dos niveles de conocimiento con relación al origen de la información: el interno y el externo (Wenhong y Jianhua, 2009, p. 57).

En nuestro país, hay pocas investigaciones sobre el comportamiento de este tipo de empresas, una de ellas realizada en Cali, muestra una tendencia de los empresarios hacia el uso de información interna antes que externa (González y Bermúdez, 2008, p. 146).

Esto es una señal que deja entrever una orientación organizacional estratégica diferente a la orientación hacia el mercado, mucho más centrada en los procesos de producción que en la comercialización.

Algunos investigadores colombianos subrayan que la gran empresa en Colombia está centrada en estrategias de calidad del producto o de liderazgo de costos, antes que en estrategias de comercialización o desarrollo de mercados (Calderón, Álvarez y Naranjo, 2009, p. 62), lo que efectivamente puede replicarse en el comportamiento de las micro y pequeñas empresas.

A esto se suma una tendencia no formal en la gestión de la información (González y Bermúdez, 2008, p. 138), la que está relacionada en la literatura internacional especialmente con relación a las pequeñas y microempresas (Blankson, Montwanin y Levenburg, 2006, p. 581; Jocusen, 2004, p. 664).

2. Gestión de la información para el conocimiento

Al enfoque de orientación al mercado le siguió el surgimiento de enfoques cercanos como la gestión del conocimiento, que cumplen con el objetivo ya mencionado, de convertir el conocimiento tácito-no formal en conocimiento explícito y formalizado, sea este conocimiento de naturaleza interna o externa a las empresas (Wenhong y Jianhua, 2009, p. 57).

Pero sobre la necesidad de la formalización del conocimiento, así como de los planes estratégicos y el uso de herramientas de mercadeo, hay posiciones diferentes entre los teóricos y académicos, además de la ya mencionada.

Por un lado hay quienes consideran que el proceso de formalización es necesario solamente cuando la empresa deja de ser micro o pequeña, comienza a crecer y se convierte en mediana o gran empresa y el alcance de control e influencia del emprendedor sobre la organización se pierde (Blankson, Montwani y Levenburg, 2006, p. 576; Wenhong y Jianhua, 2009, p. 59; Mintzberg y Waters, 1982).

Sin embargo hay otros que piensan que la gestión de la información es indispensable para cualquier tipo de empresa, sin importar su tamaño, ya que toda organización tiene las mismas funciones vitales de supervivencia en el mercado (Jocumsen, 2004).

La experiencia de trabajo en acompañamiento y consultoría a emprendedores, micro, pequeñas y grandes empresas nos indica que la utilización de estas herramientas puede generar ventajas competitivas y empresas más fuertes, sin importar el tamaño.

Por tanto es recomendable que todo tipo de empresa se vea a sí misma desde esta perspectiva y utilice herramientas de la

administración y el mercadeo estratégico. Para que la intención empresarial, no solamente sea el resultado de un saber-hacer sino de una adecuada comprensión de las necesidades que tiene el mercado.

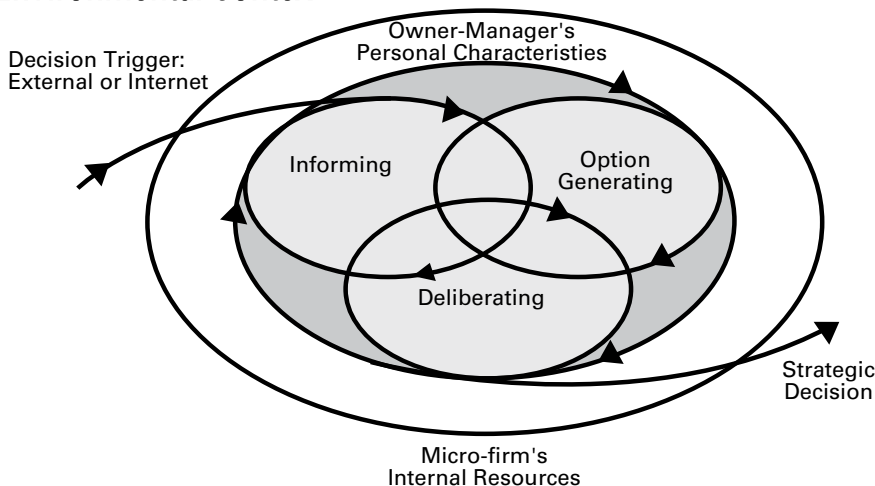
En el caso de la de gestión de conocimiento, los investigadores han comenzado por modelar el proceso de gestión de la información. Con una marcada tendencia hacia los modelos de decisión en grandes y medianas empresas. Sin embargo, debido a que el porcentaje de empresas micro y pequeñas en Colombia es superior al 90% del total de las empresas, y su mayoría es señal de su importancia, a continuación se presentan tres modelos de toma de decisiones en pequeñas empresas.

El primero, desarrollado por los investigadores Leonardo Liberman-Yaconi, Terrena Hooper y Kate Hutchings (2010, p. 87, gráfico 1) comienza por señalar la importancia del contexto donde se mueve la empresa, el cual condiciona la manera cómo se toman decisiones; luego tenemos el detonante de la decisión, el cual puede ser interno o externo, este es un primer círculo de influencia; un segundo círculo de influencia en la toma de decisiones son las características personales del emprendedor o administrador, y un tercero son los recursos internos de la empresa.

Estos círculos de influencia tienen impacto sobre los tres procesos de la toma de decisiones, los cuales son: la adquisición de información (*informing*), la generación de opciones y la deliberación. Para estos investigadores, estos pasos son dinámicos y pueden ocurrir de una manera no secuencial. Aunque, una vez completado el proceso, que puede atravesar los procesos básicos de manera iterativa, surge la decisión.

Gráfico 1. Modelo de toma de decisiones.

Environmental Context



Fuente: tomado de Liberman-Yaconi, Hooper y Hutchings (2010, p. 80).

El segundo modelo que se expone fue propuesto por el investigador australiano Graham Jocumsem (2004, p. 667). Este modelo identifica cinco pasos en la toma de decisiones estratégica en pequeños negocios. Los más preponderantes son: (a) iniciación, (b) compromiso final (estos dos pasos los de entrada y salida de la decisión estratégica), (c) recolección e investigación de información, (d) análisis-evaluación financiera y (e) la consideración de los asuntos internos. Para el autor, de manera igual al modelo anterior, estos pasos pueden darse en forma iterativa y aleatoria.

El tercer modelo fue propuesto por la investigadora Christine Moorman un poco más atrás en el tiempo (1995, p. 319), pero muestra una perspectiva particular, centrada en la información y la cultura.

Ella define el proceso de toma de decisiones en empresas como un procesamiento de información en una organización, que sigue los siguientes pasos:

- a. Adquisición de la información.
- b. Transmisión de la información.
- c. Empleamiento conceptual.
- d. Proceso instrumental de empleamiento.

Estos procesos son acentuados o se presentan con mayor frecuencia dependiendo de las características culturales organizacionales, las que se recogen en el siguiente apartado, y también tienen una naturaleza dinámica (Moorman, 1995, p. 320).

Estos modelos coinciden en algunos elementos y pasos, como la noción de adquisición de la información; la noción de toma final de las decisiones (punto de salida de todos los modelos); y la evaluación de las opciones, pero se diferencia en la manera interna de procesamiento de la información: algunos resaltan el aspecto financiero y otros consideran todo de manera abstracta como información.

La situación más común es la que resalta la característica dinámica de estos procesos,

lo que va en sintonía con otras perspectivas, que incluso utilizan el caos para explicar la toma de decisiones (Lieberman-Yaconi, Hooper y Hutchings, 2010, p. 76).

Además de la intención de algunos investigadores por modelar la toma de decisiones, las investigaciones también han identificado las herramientas comúnmente utilizadas para la toma de decisiones. Estas son la matriz DOFA, la planeación por escenarios y la teoría de juegos. Estas herramientas tienen sus propias ventajas y aplicaciones y son ampliamente populares para la toma de decisiones (Smith y Fletcher, 2001, p. 232).

El fenómeno de la toma de decisiones en las empresas está caracterizado en la literatura como uno con varios niveles de “racionalidad”: el absolutamente racional, el de una racionalidad limitada y el nivel intuitivo.

En un breve resumen se puede afirmar que la racionalidad tiene características como su linealidad, desarrollo por fases, es sistemática, tiene la cantidad perfecta de información, es lógica, analítica y acepta la única mejor solución. La racionalidad limitada está restringida en tiempo y recursos, es iterativa, es compleja y no necesariamente lineal, acepta la mejor decisión posible. Lo intuitivo se caracteriza por ser repentino, proveniente de una sensación o percepción, basado en información que no es empírica, sin una deliberación consciente (Jocumsen, 2004, p. 75).

La literatura relaciona cada uno de estos niveles de racionalidad con el tamaño de la empresa: asocia el nivel racional con la gran empresa y el intuitivo con pequeñas y micro empresas (Lieberman-Yaconi, Hooper y Hutchings, 2010, p. 75).

Pero, pese a estas categorizaciones hechas por los académicos y teóricos de la empresa, los propios empresarios de micro y pequeñas empresas consideran que toman decisiones de manera racional, como lo muestran investigaciones en latitudes tan diferentes como Australia y Colombia (Jocumsen 2004, p. 664-668; González y Bermúdez, 2008, p. 144).

3. Información y cultura organizacional

Las investigaciones muestran que la manera como los procesos de gestión de información son seguidos en una empresa, tienen una influencia directa de la cultura organizacional (Páramo, 2001) y la idiosincrasia de los líderes (Lieberman-Yaconi, Hooper y Hutchings, 2010, p. 86; Lim y Koblas, 2000, p. 482; Moorman, 1995, p. 321).

Las investigaciones sobre el tema cultural han desarrollado explicaciones por medio de las culturas tipo, es decir utilizando generalizaciones descriptivas que se arman a partir de reducciones culturales basadas en un tipo de comportamiento o en un valor. Por ejemplo, los sajones David Smith y Adam Fletcher (2001) en su libro *Inside Information*, caracterizan las culturas organizacionales por medio de bipolaridades de comportamiento.

Es el caso, por ejemplo, de la cultura *formal* vs. *la informal*, diferenciación que obedece al tipo de conocimiento y la forma de seguir los procedimientos organizacionales; la polaridad *empoderamiento* vs. *cultura de la culpa*, en la cual la polaridad del empoderamiento se caracteriza porque considera los errores como parte del aprendizaje de un miembro de la empresa, mientras que la polaridad de la culpa señala al culpable y los miembros toman menos riesgos; la

bipolaridad de *cultura centralizada vs. autónoma*, en la que la primera polaridad indica comportamientos en los que las decisiones son tomadas por un grupo especializado de individuos, quienes filtran las iniciativas en el esquema centralizado, mientras el autónomo le da mayor libertad a más miembros de la organización para tomar decisiones (Smith y Fletcher, 2001, p. 222).

Otro de los trabajos de investigación, el de Christine Moorman (1995), caracteriza la cultura organizacional siguiendo el mismo patrón de culturas tipo.

Para esta investigadora las bipolaridades de la información y el conocimiento como lo informal-formal y la forma de la orientación interna o externa, configuran una matriz de la cual se extrapolan cuatro culturas tipo Moorman (1995, p. 321): *adhocracias*, *mercados*, *jerarquías* y *clanes*.

La autora define los valores culturales de cada una de las cuatro culturas:

- *Adhocracias*: “valoran ambas la flexibilidad y la posición competitiva en el ambiente externo”.
- *Mercados*: “enfatan el alcanzar metas, la productividad y la eficiencia”.
- *Jerárquicas*: “enfatan en el orden, la uniformidad, la eficiencia, la certeza, la estabilidad y el control, reflejando valores formalizados e internamente orientados”.
- *Clanes*: “acentúan la participación, el trabajo en equipo y la cohesión” (Moorman, 1995, p. 324).

Sin embargo, la misma autora concluye que en una empresa u organización no hay una sola de estas culturas, sino que antes bien se comportan como subculturas que están en intercambio, despliegue o replie-

gue de acuerdo con el medio ambiente en el cual se encuentre la empresa (Moorman, 1995, p. 328).

El tema de la cultura organizacional siempre es espinoso, ya que es sumamente cambiante y difícil de definir o diagnosticar. Esto se debe a que la cultura organizacional tiene características propias, en la que los valores están anclados con menor profundidad a nuestra personalidad y, por tanto, hay una mayor tendencia al cambio (Hofstede y Hofstede, 2005, p. 8). Además también se debe al movimiento de las subculturas ya señalado (Moorman, 1995, p. 329; Jordan, 2003, p. 87).

Para hacer el panorama aún más complejo, al parecer cada sector económico tiene su propia dinámica, la que implica una mayor o menor disposición a la gestión de la información en determinadas empresas y culturas organizacionales (Lieberman-Yaconi, Hooper y Hutchings, 2010, p. 73; Audretsch y Lehmann, 2006, p. 159), lo que abre la necesidad de considerar un mayor número de variables.

4. Necesidades de información en micro y pequeñas empresas en Bogotá

Los postulados y perspectivas presentadas hasta aquí son el resultado de una búsqueda del conocimiento que se ha consolidado sobre el tema de la información en pequeños negocios.

Junto a esta búsqueda, también se ha realizado un proceso de investigación de fuente primaria sobre el uso de la información en este tipo de empresas. En este artículo se anticipan los resultados de uno de los objetivos de esta investigación: el de identificar necesidades insatisfechas de información que tienen las micro y pequeñas empresas

El tema de la cultura organizacional siempre es espinoso, ya que es sumamente cambiante y difícil de definir o diagnosticar.

para la toma de decisiones comerciales en Bogotá.

Se entrevistaron un total de 159 empresas, todas en funcionamiento en la ciudad de Bogotá. Por medio de un instrumento de veinte preguntas, en su gran mayoría abiertas. Las entrevistas fueron aplicadas durante el mes de febrero de 2010, de manera asistida o vía telefónica.

La recolección de las encuestas fue desarrollada por parte de los estudiantes de la clase de Investigación Aplicada al Mercadeo del programa académico de Mercadeo y Publicidad del Politécnico Grancolombiano. La recolección fue parte del proceso de investigación formativa y aplicada que adelanta el Politécnico

para la efectiva pedagogía de la investigación.

En el presente documento solamente se muestran dos de los resultados con relación a las necesidades reportadas por los empresarios de micro y pequeñas empresas, en primera mención, con relación al uso de información para la toma de decisiones comerciales y a la información que les gustaría tener y no han tenido para la toma de decisiones comerciales (la totalidad de la información será publicada posteriormente).

A la pregunta de si utilizan fuentes de información para la toma de decisiones comerciales, 127 de los 159 participantes respondieron que sí las utilizan, lo que representa el 80% de la muestra (cuadro 1).

Cuadro 1. Usuarios de información para la toma de decisiones

Ítem	No.	%
Sí utiliza fuentes de información	127	80
No utiliza fuentes de información	32	20

Fuente: elaboración propia.

En una pregunta posterior, acerca de la información que le gustaría tener y no han tenido, 37 participantes manifestaron que no necesitaban más información, pero 122 participantes, lo que corresponde al

77% total de participantes, considera que le hace falta información para la toma de decisiones. Estas necesidades se presentan en el cuadro 2.

Cuadro 2. Necesidades de información

Ítem	No.	%
No necesitan más información que la que tienen	37	23
Información sobre mercados (condiciones, datos, rotación de productos)	25	16
Información sobre competidores	14	9
Información sobre administración	14	9
Información sobre mercadeo, gerencia de mercadeo y ventas	12	8
Oportunidades de negocio	10	6
Innovación	7	4
Comportamiento del consumidor, tendencias	6	4
Proveedores	4	3
Plan de negocios	4	3
Información para exportar y alianzas estratégicas internacionales	4	3
Información legal y de apoyo a empresas	4	3
Información sobre materias primas	2	1
Información sobre importaciones	1	1
Información sobre clientes actuales	1	1
Otros (CCB, capacitación, mercado bursátil, testimonios de empresarios)	14	9

Fuente: elaboración propia.

Esta información deja en claro que los empresarios de micro y pequeñas empresas utilizan información y sienten la necesidad de mayor cantidad de información para la toma de decisiones comerciales.

Además la información que les gustaría tener y no han tenido es con relación a los mercados, como datos de participación de mercados, entrada y salida de productos, precios, estabilidad de mercados, share por categoría, *pocketshare* y tendencias en las actividades económicas (16%).

Y hay una menor necesidad de información sobre temas de administración (9%), de la competencia (9%), de gestión de mercadeo y técnicas de ventas (8%).

La gran insatisfacción con relación a la información que se tiene para la toma de deci-

siones, puede interpretarse como un signo de una cultura del emprendedor donde hay un alto valor para la información.

Conclusiones

Las investigaciones presentadas hasta el momento, permiten concluir que las micro y las pequeñas empresas tienden hacia la no formalización de la información y al uso preponderante de la intuición, lo que estaría por fuera del paradigma de la generación de valor por medio de la generación de inteligencia.

Sin embargo es necesario aclarar que este postulado es válido en la medida en que se tenga el supuesto de que es necesaria la formalización para la generación de inteligencia y se asuma una perspectiva irracional de la intuición.

Pero es necesario considerar que la gran cantidad de información y las restricciones de tiempo y recursos que tienen las micro y pequeñas empresas las obligan a flexibilizar la gestión de la información y utilizar la intuición como proceso de gestión del conocimiento.

Pero, de igual forma, hay más razones para relacionar la orientación estratégica de las empresas en Colombia con algo diferente a la orientación al mercado, puesto que las investigaciones presentadas en el documento nos permiten asociar la orientación estratégica de las empresas en Colombia con una tendencia interna hacia el producto y la reducción de costos.

Con estas argumentaciones en mente, se puede postular una hipótesis: aunque los emprendedores manifiestan el uso de información comercial, las micro y las pequeñas empresas en Bogotá no tienen una tendencia hacia la orientación al mercado y la generación de inteligencia.

Bajo esta hipótesis se hace necesario promover la gestión de una mayor cantidad de información, puesto que es una oportunidad de creación de ventaja competitiva en la era de la información.

Sin embargo la gestión de la información debe tener en cuenta la característica dinámica y no lineal del proceso de toma de decisiones en este tipo de empresas, en las que los modelos varían en forma significativa y solamente se han podido establecer con claridad los puntos de entrada y salida de información.

En la literatura se relacionan la no linealidad y el caos en la toma de decisiones con la falta de racionalidad en la manera de dirigir un micro o pequeño negocio. Pero los emprendedores tienen consideraciones diferentes sobre lo que significa la racionalidad y el hecho de que manifiesten el uso de información para la toma de decisiones comerciales los saca del escenario meramente intuitivo y nos aproxima al de la racionalidad limitada.

Así las cosas en la realidad empresarial, quien quiera acercarse a las empresas de este tipo e investigar y promover su desarrollo, debe revisar el concepto de la intuición, que han creado los teóricos, en la medida en que la cantidad de información se ha multiplicado y la formalización de los procesos es costosa y dispendiosa.

Además de considerar la influencia de la cultura organizacional, la cual es una realidad con relación a los procesos de gestión de la información. Al considerar con cuidado la caracterización que parte de la bipolaridad conceptual formal-informal, ya que parte del supuesto básico de la necesidad de la formalización. Lo que puede ser no aplicable a la toma de decisiones comerciales en micro y pequeñas empresas.

Para finalizar, es necesario recalcar que la gran mayoría de emprendedores participantes en nuestra investigación, que reportan necesitar más información para la toma de decisiones, abren una posibilidad de trabajo para la investigación de mercados y la creación de competitividad en nuestro país.

Aunque los emprendedores manifiestan el uso de información comercial, las micro y las pequeñas empresas en Bogotá no tienen una tendencia hacia la orientación al mercado y la generación de inteligencia.

Bibliografía

1. Audretsch, D.; Lehmann, E. (2006). Entrepreneurial Access and Absorption of Knowledge Spillovers: Strategic Board and Management Composition for competitive advantage. *Journal of Small Business Management*; 44 (2), p. 155-166, abril.

2. Blankson, C.; Montwani, J., & Levenburg, N. (2006). Understanding the patterns of market orientation among small business. *Marketing Intelligence and Planning*, 24 (6).
3. Calderón, G.; Álvarez, C; & Naranjo, J. (2009). Orientación estratégica y recursos competitivos: un estudio en grandes empresas en Colombia. *Revista Cuadernos de Administración*, 22 (38), enero-junio.
4. Castells, J. (2005). La era de la información. *Economía, sociedad y cultura*. Madrid: Editorial Alianza [1997].
5. Drucker, P. (1969). The age of discontinuity. *Harper and Row*. Nueva York.
6. González, P.; Bermúdez, J. (2008). Una aproximación al modelo de toma de decisiones utilizado por los gerentes de las micro, pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cali, Colombia, desde un enfoque de modelos de decisión e indicadores financieros y no financieros. *Revista de Contaduría*. Medellín: Universidad de Antioquia, v. 52. Enero-junio.
7. Hofstede, G.; Hofstede, GJ. (2005). *Cultures and Organizations: software of the mind*. Nueva York: McGrawHill.
8. Keynes, J. (1974). *Teoría general de la ocupación, el interés y el dinero*. México DF: Fondo de Cultura Económica [1936].
9. Kohli, A.; Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, p. 1-18.
10. Jocumsen, Graham. (2004). How do small business managers make strategic marketing decisions? *European Journal of Marketing*, 38, 5/6.
11. Jordan, Ann T. (2003). *Business Anthropology*. Waveland Press Inc. Long Grove.
12. Liberman-Yaconi, L.; Hooper, T.; Hutchings, K. (2010). Toward a Model of Understanding Strategic Decision-Making in Micro-Firms. *Journal of Small Business Management*, enero.
13. Lim, D.; Koblas, J. (2000). Knowledge management in Small Enterprises. *The Electronic Library*, 18 (6).
14. Mintzberg, H.; Waters, J. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of Management Journal* (25), septiembre.
15. Moorman, C. (1995). Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32 (3), p. 318-335, agosto.
16. Páramo, D (2001). Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado. *Revista Colombiana de Marketing*, año 2 (2), junio.
17. Sanabria, M. (2004). El pensamiento organizacional estratégico: una perspectiva diacrónica. *Innovar*, revista de ciencias administrativas y sociales (24), julio-diciembre.
18. Schultze, U.; Leidner, D. (2000) Studying Knowledge Management in Information Systems Research: Discourses and Theoretical Assumptions. *MIS Quarterly*, 26 (3), p. 213-242.
19. Smith, Adam; Fletcher, David. (2001). Inside Information. *Making sense of marketing data*. West Sussex: John Wiley & Sons.
20. Wenhong, B.; Jianhua, Z. (2009). Key Points in Implementation of Knowledge Management and its Solutions. *Canadian Social Science*, 5 (3).



Cuerpos y contornos.

Dibujo. 1998. 0,20 x 0,17 mts.

Pilar Copete Saldarriaga.