

Fundamentos teóricos de la **GESTIÓN EMPRESARIAL**

Homero Vaca - Magda Cejas

**Publicaciones científicas
Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE**

Créditos

Fundamentos teóricos de la gestión empresarial

Homero Vaca, Magda Cejas

ISBN:

978-9942-765-05-5

Pares revisión científica:

Wilson Faz

Oliverios Hernández

César Ortiz

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Crnl. Ramiro Pazmiño (Rector)

Publicación autorizada por:

Comisión Editorial de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Edición y producción:

David Andrade Aguirre

daa06@yahoo.es

Diseño editorial

David Cabrera Reinoso

thedavox@gmail.com

Derechos reservados. Se prohíbe la reproducción de esta obra por cualquier medio impreso, reprográfico o electrónico.

El contenido, uso de fotografías, gráficos, cuadros, tablas y referencias es de exclusiva responsabilidad del autor.

Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE

Av. General Rumiñahui s/n, Sangolquí, Ecuador

www.espe.edu.ec

Los derechos de esta edición electrónica son de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, para consulta de profesores y estudiantes de la

Indice	Pag.
Criterios para la elaboración de este libro	7
Presentación	9
Capítulo I	
La empresa	11
Empresa y empresario	13
La filosofía estratégica de la empresa	16
Tipos de empresas	19
Clasificación de las empresas	20
El proceso de creación de la empresa	22
La creación de valor como objetivo de una empresa	28
Capítulo II	
Gestión de empresas	37
Gestión de la empresa	39
Actitudes y las capacidades de las personas en las organizaciones: clave para fomentar los cambios.	42
De la gestión por tareas a la gestión por objetivos	45
Del trabajo en grupos al equipo de trabajo	46
De la obediencia y la disciplina, al autocontrol y la responsabilidad personal	47
Del acatamiento al compromiso y del temor a la confianza.	48
De la estandarización al aprendizaje y la mejora continua	49
Aspectos éticos de la empresa	49
La empresa y su responsabilidad social	50
El crecimiento y el desarrollo empresarial	52
La estrategia empresarial	53
Tipos de estrategias empresariales	56
La gestión de la innovación en la empresa	59
Oportunidades tic para los procesos de innovación del negocio	67
Herramientas de análisis en las empresas	70
Cápítulo III	
Plan de empresas	79
Consideraciones generales en torno al plan de empresas	81
Razones para la elaboración del plan de empresas	82
Bases conceptuales para el desarrollo de un plan de empresas	83
Acepción del plan de empresas	83
Aspectos básicos para la creación de un plan de empresas	84
Etapas para la formulación de la empresa	85
Ciclo de vida del plan de negocios	85
Guía detallada de un plan de empresas	87
La estructura del plan de empresas	89
Anexo: Plan de Negocios	91

ESPACIO EN BLANCO

Reconocimientos

A la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE por mantener el prestigio académico y de investigación en Ecuador.

Al SENESCYT por permitir que proyectos como Prometeo y Ateneo formen parte del desarrollo del Ecuador.

Al CEAC y al gran equipo que lo conforman, especialmente a nuestro director Ing. Galo Vásquez

Al LICATS por ser parte de una alternativa en el desarrollo de la investigación para el CEAC especialmente a su coordinador Lic. Édison Cabezas

Al Ing. Eddie Galarza por sus sabias orientaciones en la elaboración de los textos libros del CEAC

Agradecimientos

A mi esposa y mis hijas Elizabeth, Marisol y Sandy

Homero Vaca

A mi madre Mercedes de Cejas y a mis hijas Mercedes y Clared mi razón de vida.

Magda Cejas

Criterios para la elaboracion de este libro

Se consideró la elección de aquellos contenidos con mayor poder explicativo, que se requerían para comprender la gestión empresarial en distintos escenarios.

Los autores tomaron en cuenta las razones, bases conceptuales y etapas de análisis de un plan de negocios como objetivo prioritario del libro, para de esta manera establecer una estructura que permitiera determinar la factibilidad de implementar o mejorar un negocio.

Se logró exponer el conocimiento más idóneo sobre las formas modernas de administración basada en la gestión de la nueva empresa y orientado al desarrollo de competencias en el marco de los componentes colectivos y sociales con un enfoque innovador.

Los autores

ESPACIO EN BLANCO

Presentación

Existen muchos manuales, compendios de conocimientos provenientes de distintas disciplinas, libros de textos reconocidos, artículos y productos académicos que intentan brindar descripciones completas acerca de los distintos enfoques con que se han abordado el campo de las organizaciones. Son así muchos los tratadistas que han puesto a la disposición de los interesados muchos aspectos relacionados con la empresa: Gibson, Ivancevich, Donnely (1997); Grant (2002); Claver, Gascó, y Llopis (1995). En cada una de sus obras se manifiesta el gran interés de abordar las complejidades de la gestión empresarial, esto ha hecho del tema un escenario de interés para profesionales, especialistas y estudiantes de la administración.

En nuestro caso en particular hemos querido abordar tres dimensiones en torno a la empresa, desde una primera perspectiva hemos apreciado con interés el tema de empresa, revisando sus acepciones, teorías, estructura.

En un segundo aspecto consideraremos exponer la gestión de empresa la cual hace posible presentar todos aquellos aspectos que permiten al lector comprender lo valioso de la terminología de la administración o gestión. Por último el diseño del plan de empresa, el cual sin lugar a dudas representa un valor agregado en el marco de la administración, debido al gran interés que existe para aquellos que de una u otra forma pretenden consolidar su negocio.

Desde un aspecto formal, la búsqueda bibliográfica se ha adecuando sistemáticamente a la asignatura correspondiente a la gestión de empresa.

Se conoce hoy por hoy que el nivel ontológico de las empresas se ha caracterizado como un sistema abierto, o sea desarrollando interacciones, modificando y siendo modificada por su contexto, con un paradigma subyacente, es decir adaptativo; sin embargo no es posible dejar de exponer por parte de los autores de esta obra que aun existen en la complejidad del entorno empresarial características de sistema cerrado, que presentan en las empresas la necesidad de preservar su propia jerarquía.

Se hace necesario citar elementos constitutivos de una empresa, partiendo de la interpretación que hacen diferentes autores sobre ella, así como también su abordaje sintético, introduciendo diversos aspectos cónsonos a la asignatura gestión empresarial, pero aclarando de

un especial tratamiento aplicado a la empresa como una característica fundamental del pensamiento administrativo moderno y pos moderno.

De igual manera es menester destacar que hoy por hoy la toma de decisiones en escenarios altamente competitivos que se propagan aceleradamente, demanda del conocimiento y dominio de ciertas destrezas claves de gestión. Las empresas constantemente están creando políticas nuevas de trabajo con un enfoque realista que se ajusta a los cambios de la vida moderna para que la seguridad intrínseca, de los usuarios o clientes, la sociedad en general y en definitiva que se mantenga estructurada sistemáticamente para garantizar su funcionamiento. Las decisiones son una característica innata del ser humano y se crean en función de las necesidades del entorno, cuya finalidad es buscar soluciones inmediatas a los problemas urgentes.

Finalmente el texto que se proporciona es fundamentalmente una orientación sobre la aplicación de la gestión empresarial, lo cual se traduce en una asignatura que corresponde a la tercera etapa de formación profesional del estudiante que cursa sus estudios en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, el cual podrá proveerse de herramientas para la planificación de una empresa, que responda a las necesidades de un mercado globalizado y altamente competitivo. Su importancia radica en que, en virtud de los asuntos económicos de la actualidad, nos lleva a la necesidad de una formación que proporcione a los alumnos las claves necesarias para comprender la actividad empresarial y la función administrativa y de gestión que se dan en todas las empresas sea cual sea la actividad que realicen.

La aplicación de este texto establece y aplica estrategias didácticas para la interacción de docentes y estudiantes utilizando medios impresos e informáticos, con el fin de que los contenidos cumplan sus propósitos pedagógicos. Para la evaluación de los logros conseguidos a través de estos recursos, el docente en el papel de mediador asume el aprendizaje de los estudiantes como proceso evaluativo constante. También, es un documento bibliográfico que permite tener –en especial al estudiante de pregrado– un camino abierto, un abanico de sugerencias, que lo acompaña encaminado a motivar, persuadir, fijar y retener conceptos, principios, situaciones que, en otra forma, podrían pasar desapercibidos sin cumplir su papel formativo en el proceso de enseñanza y aprendizaje o de auto-aprendizaje significativo.

Los autores

Capítulo I



LA EMPRESA

ESPACIO EN BLANCO

Desarrollar en el estudiante la capacidad de evaluar y aplicar las herramientas específicas de la gestión empresarial en general, relacionando los conocimientos adquiridos a través de este texto didáctico con aquellos conocimientos alcanzado en su formación como ingeniero en la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, con el fin de demostrar las competencias de un profesional humanizado y sensibilizado en el marco social.

La empresa y el empresario

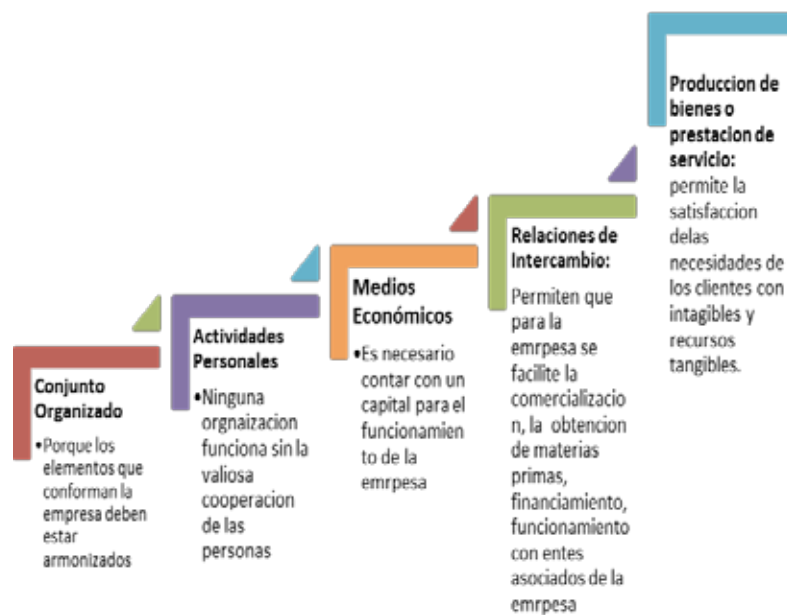
Los planteamientos que giran en torno a una empresa, se convierten fundamentalmente en pasos imprescindibles en el marco de la administración, ello implica considerar una serie de factores que permiten considerar sus objetivos, sus alcance y por ende su funcionamiento. Cada vez los tratadistas de este tema justifican el objetivo de crear el valor de la misma como alternativa del objetivo clásico del beneficio que ello conlleva, analizando así los diferentes mecanismos a disposición de la dirección respecto a la identificación de los objetivos de la empresa y en consecuencia de sus propias variables.

Para la comprensión de la acepción sobre empresa, los autores de este texto didáctico, han convenido en destacar que el término empresa, proviene del latín “prehendere”, que significa “captar”, “atrapar”. El término empresa puede referirse a un organismo comercial, social, o hasta se ha dicho que la familia es una empresa en la que existe planeación, administración, y es a lo que más se debe dar la importancia.

En correspondencia a lo mencionado [Domínguez et. al, 2009] en sus planteamientos sobre las teorías contemporáneas de la organización y el management, desde el planteamiento económico neoclásico hace mención en destacar al consumidor y la necesidad de maximizar su utilidad, en este sentido la teoría neoclásica de la empresa parte del hecho que el empresario persigue la maximización de su participación, es decir de su beneficio.

La empresa como entidad existe desde que el hombre se organiza para conseguir todos aquellos productos que satisfacen sus necesidades, por lo cual el concepto de empresa ha evolucionado y seguirá evolucionando en base a las transformaciones vertiginosas que tiene en la actualidad el mundo entero, Las necesidades del ser humano son cambiantes; quizás en el siglo X no fuera comprensible una empresa que lo que facilita a sus clientes es un servicio (algo intangible), pero ahora resultaría difícil la convivencia y el desarrollo de las ciudades sin las empresas de servicios.

Figura 1: Componentes que determinan la función de una empresa.



Fuente: Vaca y Cejas (2015)

Por tanto, Caro Francisco J (2006, p. 2) establece que dentro del concepto de “empresas” éstas se enmarcan en multitud de actividades diferentes lo que hace intuir su complejidad. Por lo cual para el citado especialista “la empresa es un conjunto organizado de actividades personales, medios económicos y relaciones comerciales, con propósito de obtener beneficios para la consecución de una idea de producción de bienes o prestación de servicios con destino de mercado”.

Esta definición permite considerar cinco aspectos relevantes -conjunto organizado, actividades personales, medios económicos, relaciones de intercambio y producción de bienes o prestación de servicios- en el marco de la comprensión del significado de empresa. Estos aspectos se muestran en la figura 1.

Es importante igualmente destacar que la creación de empresa es algo irrefutable, pues no sólo es una unidad de producción, sino que también es fuente de riqueza para la sociedad en general, e igualmente, la empresa para muchos países ha sido la principal generadora de empleo. Así entonces en la actualidad, con el avance que ha experimentado el sector de los “medios de comunicación”, la empresa más que nunca se convierte en un instrumento muy útil de intercambio cultural entre los pueblos. Únicamente se debe pensar en las empresas multinacionales que ofrecen productos o servicios en los cinco continentes.

La “empresa” generalmente es una entidad abstracta, una sociedad mercantil, una marca, un producto o un proyecto. El así como la interpretación que se le otorga al empresario es aquella que permite personalizar la empresa, por lo cual es sinónimo de ella. Tan es así que en las pequeñas y medianas empresas, se confunden la empresa con su fundador propietario. En términos generales, una empresa parte del significado que se expresa de manera clara en la página siguiente, en la figura N. 2.

Tratándose de un texto de consulta sería conveniente destacar otras definiciones que corresponden al término de empresa y que su alcance implica por sí mismo un valor agregado al estudiante de la especialidad. La tabla 1 así lo expone:

Tabla 1. Definiciones de empresa

Empresa	Factores clave
...Entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados.	Esta definición es expuesta por Julio García y Cristóbal Casanueva (2001) en su texto de “Prácticas de la Gestión Empresarial”, denota la connotación de los activos tangibles e intangibles en la organización.
La empresa es “aquella entidad formada con un capital social, y que aparte del propio trabajo de su promotor puede contratar a un cierto número de trabajadores. Su propósito lucrativo se traduce en actividades industriales y mercantiles, o la prestación de servicios”	Esta definición de Simón Andrade (2010) cuyo enfoque es netamente económico, denota el propósito lucrativo que se introduce en la empresa y cuyo alcance prevé la prestación de bienes y servicios
La empresa es una interdependencia de las distintas partes organizadas, desde una interdependencia que tiene grados. Donde algunas interdependencias son más importantes que otras.	Esta definición de empresa proviene del significado y de la connotación que ofrece Zapata et al (2008) respecto a la importancia de la empresa como sistema.

Fuente: Vaca y Cejas (2015)

Figura 2: Acepciones de empresa.



Fuente: Vaca y Cejas (2015)

El empresario

En toda organización se hace necesario destacar la figura del empresario, este es quien da vida y gobierna la empresa; es aquella persona que ejecuta las acciones de organización, coordinación, dirección control del proceso productivo. La labor del empresario queda sujeta a las circunstancias del mercado que es quien dicta las directrices, no concediéndole valor alguno a su experiencia, conocimiento y capacidades. El siguiente paso es la separación del trabajo del empresario como iniciador de una actividad y valedor de la misma de la propiedad del capital, aspectos que deben ser reenumerados de forma separada e independiente.

El rol del empresario en la actualidad es crucial en un doble sentido, por un lado es el nexo de unión entre la producción de bienes y servicios y consumo, actuando como promotor de la actividad empresarial e intermediador ante el mercado, por otro lado es el motor de la economía ya que las unidades empresariales creadas por su iniciativa generan riqueza y empleo para el sistema.

La filosofía estratégica de la empresa

La filosofía estratégica de la empresa, suele definirse solamente a través del o los dueños, pues están implícitos elementos propios

Figura 3: Filosofía Estratégica de la Empresa.



Fuente: Vaca y Cejas (2015) a partir de Naumov, G (2011)

de los patrones o de su familia. Los dueños de la empresa proponen que les gustaría que el personal directivo o responsable del área participe en el proceso con los siguientes argumentos:

- La filosofía debe nacer del corazón del o los que formaron a la empresa.
- La filosofía en algunos casos viene por generaciones.
- El o los dueños conocen el negocio perfectamente dado que lo crearon y lo han dirigido a través del tiempo
- El personal que labora en la empresa es temporal, trabaja ahí un tiempo y cuando se vaya adoptará la filosofía de otra empresa.

Hay que tomar en cuenta que en la filosofía de la empresa no se definen sueños ni grandes metas, sino conceptos filosóficos que dan las medidas justas de cómo tratar el entorno de la empresa, y estas vienen de un origen generacional, por consecuencia no se puede cambiar repentinamente. De esta forma la filosofía estratégica de la empresa se crea para asegurar que así será manejada con relación al negocio, por lo cual quienes dirigen la empresa serán aquellos que acepten la filosofía que tiene el negocio y deben responder a ese proceso.

De acuerdo a lo planteado por Naumov, García (Naumov, García. Organización Total, 2011) la filosofía estratégica de una empresa oscila entre 20 a 25 años de vigencia. Un ejemplo de una filosofía del trabajo señalada por el autor es:

Figura 3: Filosofía Estratégica de la Empresa.



Fuente: Vaca y Cejas (2015) a partir de Naumov, G (2011)

Comprometernos en ser una empresa que genere oportunidades para todos sus miembros, manteniendo los principios de honestidad, transparencia y lealtad. Ofreciendo condiciones laborales justas y además manteniendo los principios de transparencia, responsabilidad, equidad, éticos y de disciplina en pro de un trabajo digno para todos.

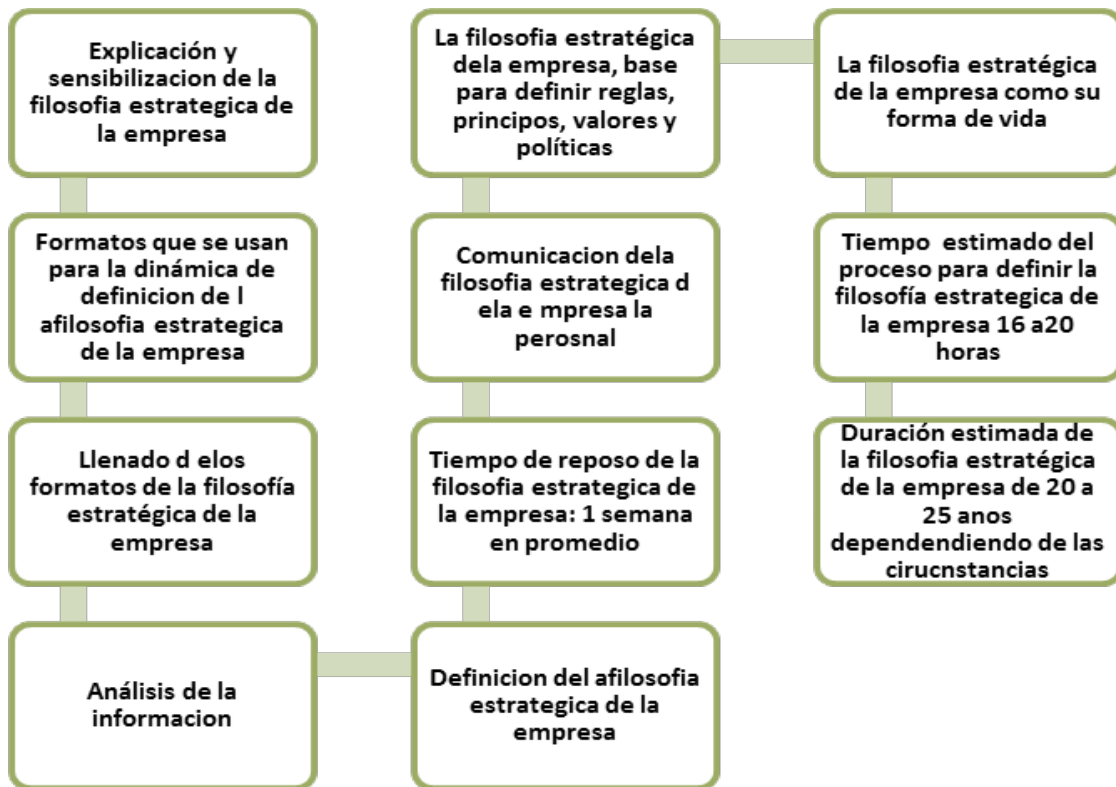
En este orden de ideas, la filosofía estratégica debe ofrecer una clasificación más específica, como se muestra en la figura Nro. 3

La figura pone de manifiesto la filosofía estratégica de la empresa respecto el entorno, en especial en dos dimensiones:

- La primera referida al entorno interno que denota los accionistas, recursos humanos o el personal que labora.
- La segunda referida al entorno externo que refleja los clientes, proveedores, competencia la comunidad y el gobierno.

Resulta destacable para una mayor comprensión de la filosofía de la empresa expresar los componentes que sustentan la misma a través de una metodología para definirla, lo cual requiere de un pensamiento profundo, de la calidad y sabiduría de sus responsables (dueños), de las reglas, los principios y los valores que surgen de las entrañas de quienes decidieron crear la empresa.

Figura 4: Componentes que sustentan el significado de la empresa.



Fuente: Vaca y Cejas (2015)

Tipos de empresas

Existe en la literatura administrativa diversos especialistas que hacen posible comprender las distintas clasificaciones de la empresa. No obstante, los autores de este texto, han combinado diferentes puntos de vista y presentan la clasificación de empresa de la siguiente forma:

Figura 5: Clasificación de la empresa.



Fuente: Vaca y Cejas (2005)

Clasificación de las empresas.

De acuerdo a lo expresado en la figura 5 las empresas se pueden clasificar de la siguiente manera:

Sectores Económicos

- **Mineras.** Dedicadas a explotar recursos naturales
- **Servicios.** Entregar servicios o la prestación de éstos a la comunidad. Ejemplo: agencias de empleo, consultorías, clínicas, salones de belleza, transportes.
- **Comerciales.** Venta de los productos terminados en la fábrica. Ejemplo: cadenas de almacenes, ferreterías, concesionarios, etc.
- **Agropecuarias.** Explotación del campo y sus recursos. Ejemplo: hacienda, agroindustria
- **Industriales.** Transforman la materia prima en un producto terminado. Ejemplo: fábricas de textiles, metalmecánicas; de papel, cemento, etc.
- **Financieras.** Se dedican a la captación de dinero de los ciudadanos para luego negociarlo a valor futuro. Ejemplo: bancos y cooperativas de ahorro y crédito.

El origen de su capital.

- **Público.** Su capital proviene del Estado o gobierno. Ejemplo: gobiernos provinciales, alcaldías, gobernaciones, entidades educativas, etc.
- **Privado.** Son aquellas en que el capital proviene de particulares. Ejemplo: sociedades comerciales, industrias, colegios particulares, aerolíneas, etc.
- **Economía Mixta.** El capital proviene una parte del Estado y la otra de particulares. Ejemplo: empresas eléctricas.

Su tamaño

- **Grande.** Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores (excede a 100 personas) y alto volumen de ingresos al año.
- **Mediana.** Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.
- **Pequeñas.** Se dividen a su vez en:

- » Pequeña: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.
- » Micro: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).
- » Fami-empresa. Es un tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

Conformación del capital de una empresa

Importante es destacar la forma en cómo se conforma el capital de una empresa.

- **Multinacionales.** En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo (globalización).
- **Grupos Económicos.** Estas empresas explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños.
- **Nacionales.** El radio de atención es dentro del país normalmente tienen su principal en una ciudad y sucursales en otras.
- **Locales.** Son aquellas en que su radio de atención es dentro de la misma localidad.

El pago de impuestos

- **Personas naturales.** El empresario como persona natural es aquel individuo que profesionalmente se ocupa de algunas de las actividades mercantiles. La persona natural se inscribe en la Cámara de Comercio. Igualmente se debe hacer con la matrícula del establecimiento comercial.
- **Sucesiones indivisas.** Este grupo corresponde a las herencias o legados que se encuentran en proceso de liquidación.
- **Régimen Simplificado.** Pertenecen los comerciantes que no están obligados a llevar contabilidad.
- **Régimen Común.** Empresas legalmente constituidas y sobrepasan las limitaciones del régimen simplificado, deben llevar organizada su contabilidad.
- **Contribuyente Especial.** Agrupa el mayor número de empresas con capitales e ingresos compuestos en cuantías superiores de miles de dólares.

El número de propietarios

- **Individuales.** Su dueño es la empresa, por lo general es él solo quien tiene el peso del negocio.
- **Unipersonales.** Se conforman con la presencia de una sola persona natural o jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles.
- **Sociedades.** Todas para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona lo que indica que mínimo son dos (2). Por lo general corresponden al régimen común, y son regentadas por la Superintendencia de Compañías.

La función social de la empresa

Entre las funciones más destacables estarían aquellas que se identifican a través de:

- **Con ánimo de lucro.** Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.
- **Trabajo asociado.** Grupo organizado como empresa para beneficio de los integrantes.
- **Sin fines de lucro.** Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.
- **Economía solidaria.** A este grupo pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia.

El proceso de creación de la empresa

El proceso para la creación de la empresa responde a un esquema relativamente secuencial de pasos previos, en el que se parte de la identificación y valoración de la potencialidad de la idea y se culmina con las conclusiones en cuanto a la viabilidad de la actividad, así como con la discusión en torno a las condiciones que deben darse para que dicha viabilidad se efectúe. Estos pasos se esquematizan en la fig. 6.

Así entonces, la figura que hace referencia al proceso de la creación de empresas es importante identificar las ideas innovadoras; evaluar las opciones de desarrollar esas ideas de negocios; conformar y planificar la oportunidad y generar los controles respectivos.

Identificación de ideas innovadoras en el entorno empresarial

Partiendo de las capacidades, conocimientos, habilidades, experiencia y recursos al alcance de la persona o conjunto de personas del equipo de trabajo, se realiza un proceso de exploración en el entorno o

Figura 6: Proceso de creación de empresas.



Fuente: Vaca y Cejas (2015)

mercado para identificar las necesidades insatisfechas o inadecuadamente satisfechas, a partir de las cuales identificar una oportunidad de una idea de negocio. Para el efecto es recomendable utilizar la matriz de identificación de ideas de negocios:

Tabla 2: Matriz de identificación de ideas innovadoras de negocios.

Segmentos de necesidades	Productos innovadores	Necesidades satisfechas	Características innovadoras	Nuevas necesidades	Producto solución
Alimentos					
Vestuario					
Vivienda					
Salud					
Seguridad					
Educación					
Recreación					
Comunicación					
Transporte					
Afecto y sentimiento					

Fuente: Vaca y Cejas (2015)

Evaluación de las ideas de una empresa

A todo problema, una solución, aquí la idea es identificar a partir de una necesidad cuál sería el producto –bien o servicio– que mejor respondería a la necesidad previamente descrita. Se trata, pues de diseñar una solución con todas sus variables, de tal manera que se ajusten a las particularidades de la necesidad; el éxito en el diseño de la solución radica en la detallada observación que se haga de la necesidad o problema.

En ciertos casos, algunas empresas ven limitadas sus posibilidades de competir en un mercado, porque sus productos no se ajustan exactamente a las necesidades que intentan satisfacer. Ese ajuste tiene que ver con muchas y diversas variables, el tamaño del producto, la calidad de los materiales, la resistencia al exponerse a determinados ambientes, el empaque en su totalidad o segmentos de él, el peso, la consistencia y en general todos aquellos atributos del producto o bien que se ha de lanzar al mercado. De igual manera se han de considerar otras variables como: el precio, el servicio, la garantía, que dan forma a una opción integral de producto, sea este un bien o un servicio.

La producción de un producto y su puesta a prueba, podrían garantizar a futuro el éxito en el marketing del mismo. En síntesis el producto debe responder con innovación a las exigencias de la demanda, es decir deben ser claramente identificables las adiciones que se le han hecho al producto en términos de mejorar toda oferta actual del mismo tipo de producto.

En todo caso la evaluación de la mejor idea de negocio depende de la mayor cantidad de información disponible, información que se dispone en la matriz anterior (Ver Tabla 2), una vez definido el producto, entonces se puede planificar que tipo de empresa es la que se debe crear.

Conformación y planificación de la oportunidad en la empresa

Una vez que se han definido las características que permitirán la creación de una empresa, se debe concomitantemente realizar un previo análisis de ciertos factores claves que inciden para la toma de una decisión acertada, como los que se los puede apreciar en el figura 7.

Así mismo, es necesario e importante destacar algunos de los criterios para la evaluación de una oportunidad en la generación de empresa, las cuales se expresan a continuación:

Figura 7: Factores del entorno que afectan la decisión de crear una empresa.



Fuente: Vaca y Cejas (2015)

- Necesidad satisfecha por el producto o servicio
- Tamaño del mercado
- Identificación de clientes potenciales
- Tasa de crecimiento del mercado
- Participación estimada de mercado
- Situación competitiva (grado y estructura de la competencia)
- Respuesta esperada de los competidores actuales o potenciales
- Grado de control en precios, canales y costes
- Costes de marketing, producción y demás actividades
- Evolución del margen bruto de contribución e indicadores de rentabilidad
- Período de tiempo hasta llegar al punto crítico
- Período de tiempo hasta alcanzar un *cash flow* positivo
- *Time to Market*
- Protección de la idea, producto o servicio
- Características del empresario o equipo fundacional directivo.

Figura 8: Criterios para el análisis de oportunidades.



Fuente: Mejías, Javier (2013) Documento en línea. Recuperado en Identificar oportunidades de negocios.

En síntesis, el proceso de creación de una empresa puede ser resumido de la siguiente manera:

Tabla 3: Proceso de creación de una empresa.

	1-2 años	1-2 años	2-5 años
FASE 1 GESTACIÓN	FASE 2 CREACIÓN	FASE 3 LANZAMIENTO	FASE 4 CONSOLIDACION
<ul style="list-style-type: none"> Infancia Antecedentes y preparación profesional Organización incubadora Suceso disparador / deterioro del rol Decisión de crear una empresa propia 	<ul style="list-style-type: none"> Búsqueda e identificación de una oportunidad empresarial Creación de la solución: configuración de la idea o proyecto empresarial Evaluación de la oportunidad Elaboración del plan de empresa Creación formal o legal de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Creación del equipo Adquisición y organización de los medios Desarrollo del producto/servicio Búsqueda de financiamiento Lanzamiento del producto/servicio 	<ul style="list-style-type: none"> Sucumbir o vencer Deshacerse de socios "indeseables" Por fin "todo bajo mi control"

Fuente: Vaca y Cejas (2015) a partir de Ignacio Castro Abancéns y José Ignacio Rufino Rus. (2014); Caro Francisco (2007) Sexton (1977)

Fases de la creación de la empresa

Para lograr el lanzamiento de una empresa, su creación, generalmente se requiere efectuar múltiples y variados estudios que quedan estructurados en las distintas fases que se detallan a continuación:

- **Fase 1: Estudio del bien** (producto o servicio) que se va a elaborar. Se debe efectuar un detenido estudio del bien, producto o servicio, que se trata de producir o con el que el empresario prevea desarrollar sus actividades comerciales. Deberá conocer si se trata de un producto nuevo, en este sentido, la demanda abraque proporcionarla despertando la necesidad del mismo, o si se trata de un bien mejorable, si aquella mejora va a desarrollarse en una o varias etapas sucesivas o, si por el contrario se trata de un bien ya existe ante en el mercado y por consiguiente conocido, deberá conocer la actuación y la política empresarial seguida por los competidores. Habrá igualmente que tomar en cuenta la calidad del producto o servicio.
- **Fase 2: Necesidad de capital.** La necesidad del factor capital deberá completarse con el estudio de las fuentes de financiamiento de obtención de aquellos capitales, ya sean propias o ya sean intermediarios financieros. Por lo cual la importancia de los orígenes de la financiación vendrá determinada por el costo que representa la retribución al factor, así como la forma en que se va a retribuir.
- **Fase 3: La forma jurídica más adecuada.** Generalmente viene determinada por la forma jurídica de la titularidad de la propiedad de las empresas y las necesidades del capital.
- **Fase 4: La dirección adecuada.** Vendrá estructurada por el equipo humano necesario y capaz para la representación de la propiedad de la empresa, así poder desarrollar las actuaciones oportunas encaminadas a desempeñar la gerencia empresarial.
- **Fase 5: La fijación de objetivos.** El periodo de maduración deberá permitir el establecimiento de las distintas metas a conseguir en cada una de las diferentes etapas en que quede estructurada la misma, de tal forma que aquellas personas, físicas o jurídicas a las que el empresario pretende interesar en la formación de la empresa en cualquier forma, bien sea como acreedor proveedor, distribuidor, tendrá un conocimiento suficiente del riesgo que soportara y como va a quedar garantizado el mismo.

- **Fase 6: Emplazamiento.** La localización de la empresa, deberá proyectarse en aquel lugar que resulte más adecuado en atención a las distintas circunstancias que imperen para la misma.
- **Fase 7: Organización de la producción.** Hace referencia a la producción de la disposición por parte de la empresa de aquellos factores integrantes, naturaleza, trabajo y capital, es evidente la importancia de este apartado en el estudio previo a realizar en el periodo de maduración de las empresas a su lanzamiento.
- **Fase 8: Disponibilidad de mano de obra cualificada.** Es necesario disponer de un equipo capaz de poner en práctica los planes y programas elaborados.
- **Fase 9: Organización de la distribución.** En este proceso se deberá establecer tanto la presentación, embalaje, como el transporte y los sistema de comercialización
- **Fase 10: Sistema de control y registro adecuados.** Consistirá en establecer el sistema que se estime más conveniente a efecto de registrar los hechos económicos, tanto los que tengan lugar en el interior de la empresa, contabilidad interna o analítica y en el exterior, contabilidad general o financiera.
- **Fase 11: Enmarque jurídico y fiscal de la empresa.** Este aspecto hace referencia a las disposiciones, actuaciones, presupuesto, formas jurídicas y la forma regular para operar en el mercado.

La creación de valor como objetivo de una empresa

Como ya se ha señalado con antelación el objetivo de la empresa consiste en maximizar la riqueza conjunta de todos aquellos que posean los derechos de propiedad de bienes de que dispone la empresa. La consecución de este objetivo sin lugar a duda determinara la eficiencia empresarial y, por ende, la del sistema económico en su conjunto.

Importante resulta destacar que la maximización de la riqueza de los accionistas es una redefinición del objetivo de la teoría neoclásica de maximizar el beneficio -tal como se expresó con antelación- mediante el cual el objetivo actual pasa a ser la creación y la riqueza como potencial generadora de rentas en el futuro.

Esta redefinición viene además avalada por la mayor solidez que representa el concepto de beneficio económico frente a la tradicional concepción de beneficio contable.

Los mercados de valores constituyen una base eficiente y objetiva para la valoración de una empresa, siempre y cuando se considere los factores tales como expectativas de beneficios distribuibles, tasa de actualización o de rendimientos requerida por los inversores.

Si éste viene definido como diferencia entre ingresos y gastos de un periodo, el beneficio económico se establece mediante la diferencia entre los valores económicos o de mercado de los fondos propios entre dos periodos. Ello hace necesario centrar la atención sobre el objetivo de maximizar el valor de la empresa y en los fondos propios. Navas y Guerras [2010p. 66-82]

Cada empresa deberá elegir el sistema que considere más oportuno para tener en cuenta el costo -en tiempo monetario, de tiempo y de recursos-. Esto supone cada uno frente a su eficacia, medida en términos de incremento de valor de la empresa. Según Fama (1994 p.245-260); Pérez Santana (1997 p.29-35) citados por Navas y Guerras (op.cit):

- a. Mecanismos internos: son los que tienen su origen en la propia empresa y están lógicamente al alcance inmediato de los propietarios de la misma. En estos se encuentra la supervisión directa y los sistemas de incentivos.
- b. Mecanismos externos: se basan en el poder disciplinador que sobre la actuación de los directivos pueden ejercer distintos factores ajenos a la propia empresa, fuera de las relaciones contractuales internas entre principal y agente, sin que la propiedad tenga que asumir ningún costo adicional por su utilización. Entre ellos se encuentra cuatro mercados: el mercado de compraventa, el mercado de capitales, el mercado de directivos y el mercado de bienes y servicios.

Hay que tomar en cuenta que el valor de una empresa para los dueños o el accionista viene dado por la capacidad de esta para generar beneficios o rentas, es decir, la rentabilidad de sus activos productivos en virtud de los cuales está dispuesto a pagar por su posesión.

En consecuencia en la valoración que los mercados hacen de una empresa intervienen tres factores:

1. Flujos monetarios a que se tiene derecho por la posición del activo
2. Tiempo o momento en que son obtenidos estos flujos.
3. Riesgo asociado a la obtención y reparto de los mismos, que se concreta en la tasa de descuento aplicable a la actualización de los flujos monetarios.

Estos factores tendrán que ser considerados para la creación de la empresa en todos los ámbitos y condiciones que se tengan.

Las personas, clave en la estructura de las empresas

La interacción de las personas es la condición necesaria para la existencia de una organización. Las interacciones son las manifestaciones de personas a medida que van ascendiendo. Se mencionan:

- Interacciones individuales.
- Interacciones entre la persona y la empresa.
- Interacciones entre la empresa y otras empresas.
- Interacciones entre la empresa y el ambiente total.

Para una mejor comprensión, se detallan estas interacciones.

Las interacciones individuales. Se refieren a la relación entre dos personas o sistemas de cualquier clase, de manera que la actividad de uno está determinada por el otro.

Las interacciones entre la persona y la empresa. Ya que éstos interactúan todos los días y se adaptan continuamente para mantener el equilibrio dinámico con el ambiente.

Las interacciones entre la empresa y otras empresas. Esto constituye lo que se denomina conjunto organizacional, conformado por otras organizaciones cuyos roles se entrelazan con los de la organización tomada como matriz. La organización interactúa no sólo para conseguir materias primas, equipos, servicios, recursos financieros y humanos, sino además para lograr conseguir también una relación entre otros.

Las interacciones entre las empresas y el ambiente total. Las organizaciones interactúan no solo con las organizaciones que conforman su ambiente inmediato sino también con las más alejadas, que configuran el ambiente.

Los elementos del trabajo de una organización son los recursos, que ella utiliza las cuales pueden determinar su eficiencia en el futuro, es decir: recursos humanos. Los estudios de las organizaciones se pueden clasificar desde diferentes niveles de análisis, unos se concentran en lo que hacen los individuos, otros en las relaciones entre individuos y otros, aun en lo que afecta a todo el colectivo (la firma). Importante señalar tres niveles de análisis:

- Nivel individual
- Nivel interpersonal
- Nivel organizativo

Cada uno de estos niveles tienen su propio alcance por lo cual a continuación se detallan.

El nivel individual. Entendiéndose por éste la preocupación que existe por explicarse por la contribución que prestan las personas a las organizaciones, cuál es su verdadero esfuerzo.

El nivel interpersonal. Cómo interactúan dos o más individuos grupos de individuos, como se distribuye el poder entre las unidades., lo que equivale decir que la estaría representado por la esfera del poder, por el liderazgo, comunicación, dirección.

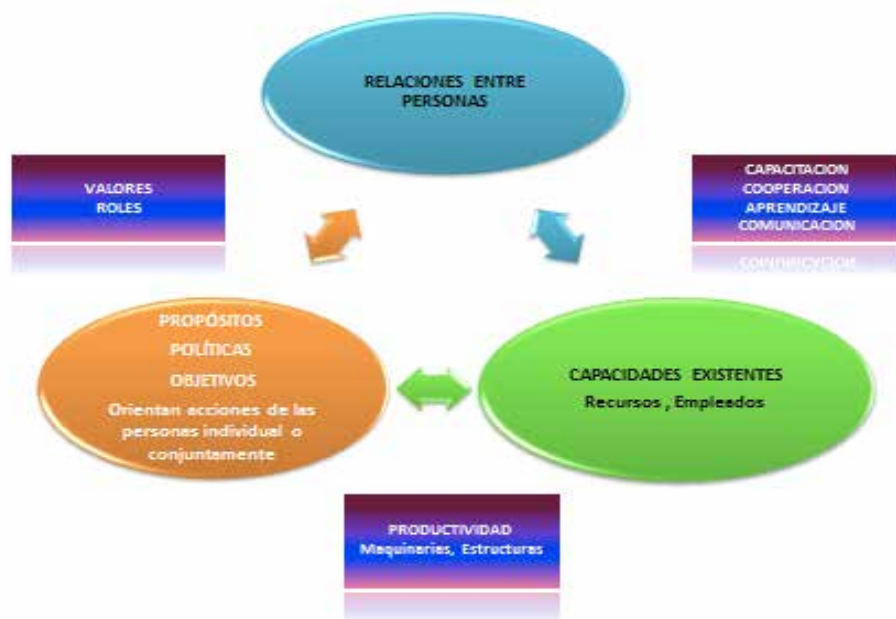
El nivel organizativo. A este nivel cobran mayor importancia, la cultura, las estrategias, la estructura, la posición de un mercado de trabajo, la competencia, entre otros.

Se trata de una visión del colectivo de individuo como si fuera una unidad integrada llamada organización. Importando para efecto de este texto, la cultura, que en su acepción sociológica se refiere a la totalidad de lo que aprenden los individuos como miembros de una sociedades un modo de vida, de pensamiento, acción y sentimiento.

En el análisis empresas, los elementos que definen la situación en estudio pueden agruparse además de estos niveles en tres dominios, el dominio de las relaciones entre sus integrantes, el de los propósitos y el de las capacidades existentes. El primero se refiere a las relaciones entre las personas, el segundo a los propósitos de todo orden que orientan las acciones de estas personas, ya sea individual o conjuntamente y el tercero se refiere a los recursos de todo tipo que se desarrollan y cumplen para el logro de los propósitos y la legitimación de las relaciones.

En la figura 9 se plantean tres niveles que son tomados como categorías lógicas de análisis y en los cuales se ubican, para la comprensión de los dominios de la empresa, los vínculos, objetivos, recursos y valores, lo que equivale a decir que es la interacción entre dominios que están regidos por procesos en la organización, considerando que cada uno de ellos posee su propia lógica de interacción entre elementos y funcionamientos, originándose las siguientes articulaciones entre los dominios:

Figura 9: Los dominios de análisis de las empresas.



Fuente: Schavarstein, Leonardo, 1992. p. 65. Adaptado por Vaca y Cejas M. (2012)

1. **Adjudicación y asunción de roles**, entre el dominio de las relaciones y el de los propósitos.
2. **Capacitación**, entre el dominio de las relaciones y el de las capacidades existentes.
3. **Productividad**, buscando una mejor relación entre insumos y productos, entre el dominio de los propósitos y el de las capacidades existentes. El articulador entre las relaciones y los propósitos es el rol, este implica objetivos, políticas, puesto que permite dar cuenta de un proceso de búsqueda de congruencia entre relaciones y propósitos.

En los elementos estructurales de una empresa debe citarse en base a la organización formal e informal, por tanto, en la organización formal se tiene que el hombre es un ser social, y de aquí, la constitución de los grupos sociales, cuando el hombre trata de lograr ciertos objetivos específicos, que requieren esfuerzo conjunto, surge la necesidad de formalizar las interacciones entre los individuos, componentes del grupo o grupos sociales, este proceso de formalización conduce a una restricción de las acciones sociales e individuales, mediante la especificación de normas y procedimientos, e igualmente a la predeterminación explícita de los objetivos específicos, que se desean lograr, este como resultado de este proceso de procedimentación y de fijación de objetivos, surge la organización formal. La organización formal es parte de la organización social, para diferenciar a este tipo de organización

de los otros grupos sociales, este término surge de la característica principal de esta organización, son establecidas formalmente con el propósito explícito de alcanzar ciertas metas.

Debido a que ciertas organizaciones formales, son, con frecuencia, muy grandes y complejas, estos términos son discutibles por dos aspectos, primero, las organizaciones varían en tamaño y complejidad y el uso de esas expresiones resultaría en títulos tan extraños como una “organización pequeña de gran escala” o “una organización compleja”, segundo aunque las organizaciones formales con frecuencia se transforman en muy grandes y complejas, su tamaño y complejidad no rivalizan con las de la organización social de una sociedad moderna, la cual es más amplia, realmente más compleja.

A continuación se le pide leer detenidamente la lectura titulada “Habilidad para influir”, del autor Homero Vaca.

La Hora Cotopaxi

LO QUE NECESITAS SABER

[IR A NACIONAL](#) | [INICIO](#) | [DEPORTES](#) | **[OPINIÓN](#)** | [NOTICIAS COTOPAXI](#) | [SOCIEDAD](#) | [EDICIÓN IMPRESA](#)

[AVISOS JUDICIALES](#) | [AVISOS CLASIFICADOS](#) | [RSS](#) | [MÓVIL](#)

[CARICATURA](#) | [Cartas al Director](#)

OPINIÓN

Habilidad para influir

Jueves, 19 de Septiembre de 2013

La influencia en términos de liderazgo es considerada como una habilidad para motivar en las personas, una actitud responsable que contribuya al cumplimiento de las metas.

Tomando como referencia ciertas fuentes de información escrita, influir significa: amar, respetar, inspirar, sembrar, compartir, o también escuchar. Las acepciones al respecto son innumerables y todas ratifican el sentido altruista de la misma, la cual es considerada como una de las competencias claves en el perfil de los líderes, de modo que se ha convertido en una alternativa para dirigir equipos de trabajo con eficacia.

En el contexto de las competencias es importante destacar a la palabra influencia como una característica netamente humana basada en un conjunto de talentos y dones, con un fuerte contenido ético, que hacen que los jefes y directivos logren profundos cambios de conducta en sus trabajadores y subalternos, transmitiéndoles confianza y seguridad para crear un buen ambiente laboral.

En las áreas de trabajo donde el tiempo es limitado y la presión por los resultados es muy alta, la capacidad de influir es fundamental para hacer que el grupo responda a las exigencias empresariales.

En consecuencia, resulta esencial distinguir entre persuasión e influencia. La persuasión es entendida en muchos casos, solamente como la manera de convencer, mientras que la influencia es la que causa un impacto social cuyos resultados se evidencian a través de acciones colectivas de equipo.

El líder entonces, cuando pone en práctica esta técnica promueve un rendimiento favorable de la gente, que beneficia a todos sus integrantes; cuando se alcanzan éstos buenos niveles de reciprocidad entre empleador y empleado, se obtiene productos y servicios de calidad.

Autoevaluación

1. ¿Qué se entiende por empresa y empresario? ¿Cuáles serían las diferencias más relevantes?
2. ¿Cuáles son los tipos de empresas?
3. ¿Cuáles son las etapas para la creación de una empresa?

Bibliografía

- Andrade, Simón (2010) Diccionario de Economía. México. Caro González, Francisco Javier (2006) .Cambio e Innovación en la Empresa Informativa. Editorial Pirámides. Madrid. España.
- Castro Abancens, Ignacio, Rufino Rus, José Ignacio (2014) Creación de Empresas para Emprendedores. Guía para la Elaboración de un Plan de Negocio. Pirámide.
- Domínguez et. al (2009). Empresa. Documento en Linea. Recuperado en www.innovacionempresarial.com. Fecha 30/3/2015
- Fama (1994) a partir de Cejas y Grau (2008). La Formación Estratégica de los Recursos Humanos. Editorial Trópicos. Caracas.
- García, Julio (2001) Prácticas de la Gestión Empresarial “Editorial Mc Graw Hill. Madrid
- Maubert Viveros Claudio Alfonso (2005). Mercadotecnia Guía Didáctica. Universidad Nacional Autonomía de México. México.
- Naumov, García. Organización Total. (2011). Editorial Mc Graw Hill. México.
- Pérez Santana (1997 p.29-35) a partir de Navas y Guerras
- Ricardo Romero (2011) Marketing. Editorial Palmir. Universidad Autónoma de México. México.
- Schavarstein, Leonardo, 1992. Psicología de las Organizaciones. Editorial Paidós. Barcelona. España.
- Sexton (1977). Teoría de la Organización. Editorial Trillas. México.
- Vaca y Cejas (2015). Guías didácticas sobre Empresas. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Vaca y Cejas M. (2012) Guías didácticas sobre Empresas. Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Zapata, A. (2007). Negociación, conflicto, mitos y poder en la gestión de las relaciones laborales en Ecopetrol. Cali: Universidad del Valle
- Zapata, A. et al. (2006). Organización y management. Naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza. Cali: Universidad del Valle.
- Zapata, A. et al. (2008). Cultura organizacional en empresas colombianas. Estudios de caso. Cali: Universidad del Valle.

ESPACIO EN BLANCO

Capítulo II



GESTIÓN DE EMPRESAS

ESPACIO EN BLANCO

Destacar la relevancia que tiene la gestión de empresa y los procesos que conlleva su desarrollo, con el objetivo que el estudiante comprenda la magnitud y preponderancia de los procesos administrativos en un mundo complejo.

Gestión de la empresa

Destacar el rol de la gestión empresarial, implica necesariamente definirla como un conjunto de técnicas que se aplican a la administración de una empresa tomando en cuenta el tamaño de la misma, además las estructuras y personas que laboran en ella, igualmente dependerá la dificultad que puedan tener tanto la gestión del empresario o del administrador. De esta manera el concepto de gestión empresarial, ha evolucionado en la medida que el hombre ha avanzado en la consecución de nuevas tecnologías y las relaciones para el mejoramiento de nuevos productos y servicios, en la satisfacción de un mercado cada día en crecimiento y complejo.

En este sentido, es destacable reconocer que la vida de las empresas es un mar de cambios en el que algunas veces hay grandes mareas y otras veces hay calma, pero siempre hay oleaje. Día a día las empresas enfrentan nuevos retos, ya sea una organización consolidada o una pequeña empresa que apenas está empezando siempre se presentan cuestiones nuevas que inciden en su comportamiento y en su desempeño.

Por lo cual, se denota así, que los altos niveles de competencia, la internacionalización económica y la aparición de nuevas tecnologías son solo tres de los muchos factores que han presionado el cambio en las organizaciones y los procesos de renovación, que se basan en la innovación permanente, son ahora una constante empresarial.

En estos tiempos de cambios de nuevos desafíos, las organizaciones atentan seriamente sobre la supervivencia de tantas transformaciones entre los que se destaca nuevos competidores externos, movilización de capitales, dificultad para retener al talento humano y tecnologías cambiantes, estos aspectos son componentes que obligan a las personas a llevar las riendas de las firmas y a estar preparadas para el cambio y no solo a eso, sino a tener la habilidad de motivar a su gente para alcanzar la renovación continua.

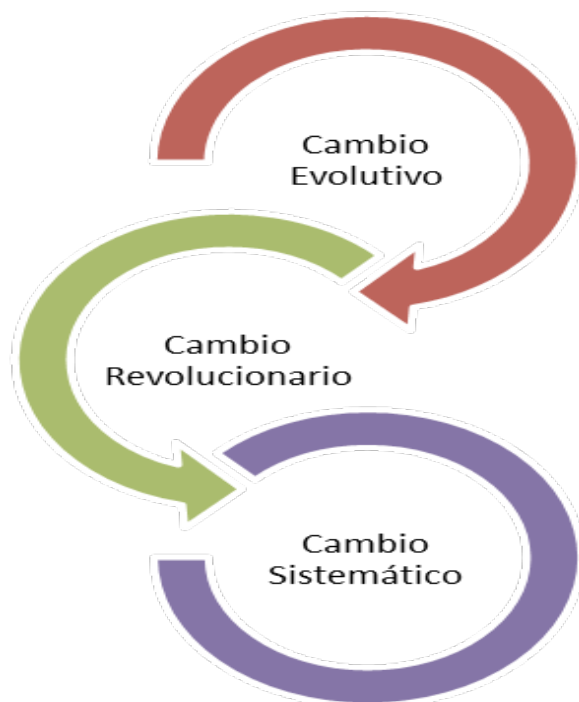
El objetivo fundamental de la gestión empresarial es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, asegurando la viabilidad de la empresa en el largo plazo.

La gestión del cambio no consiste en implantar nuevos modelos de gestión que a la postre resultan ser solamente teorías pasajeras, más bien consiste en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma, por ello, las compañías no solo deben ser flexibles sino que quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y poder estar así siempre a la vanguardia. Para Hodge, Anthony y Gales (1998) en su obra titulada “Teoría de la Organización” definen el cambio como “la alteración del status quo”, el cual involucra aspectos como cambios en la tecnología, estructura organizacional, mecanismos de coordinación, cambios en las personas, roles de la organización, en la cultura, y en general, en todos los factores internos y externos de la entidad.

Coincide Richard Páscale (1938) al recomendar hacer énfasis en plantear preguntas más que en buscar respuestas, en orden de obtener procesos de renovación continuos y exitosos. Este especialista sugiere que las organizaciones deben convertirse en “motores de indagación” si quieren obtener provecho de los cambios y de los conflictos que vienen con ellos.

El desarrollo empresarial ofrece tres tipos de cambios o estrategias de cambio que se visualizan en la figura Nro. 10

Figura 10. Estrategias de cambio para el desarrollo empresarial.



Fuente: Vaca y Cejas a partir de Hodge, Anthony y Gales (1998)

Resulta importante determinar que estos tres tipos de cambios poseen un determinado significado:

Cambio Evolutivo. Es aquel en donde el *statu quo* (estado en que se encuentran las cosas) varía parcialmente.

Cambio Revolucionario. Es aquel donde el *statu quo*, cambia totalmente, pero en forma vertiginosa e inadecuada.

Cambio Sistemático. Esta estrategia constituye la mejor en una organización, aquí el *statu quo* cambia totalmente.

Por todo lo anterior expuesto, es necesario que las organizaciones planifiquen de manera sistemática las variables susceptibles a cambio; esto con el fin de que las mismas estén acorde con la realidad de la organización y de este modo se pueden construir estrategias que participen en la satisfacción de la misión y visión organizacional.

Igualmente, cabe destacar que aquellas actividades que desempeña un administrador o gerente siempre tienen por objetivo dirigir los recursos y esfuerzos de la empresa (o institución) hacia las oportunidades que se presentan en su contexto particular, es decir en aquellas que son propias de su interés. Estas actividades requieren tiempo, esfuerzo, dinero y seguimiento, incluso ajustes.

Al final, el administrador invierte más tiempo resolviendo problemas, dejando en segundo lugar a las “oportunidades”. Es justamente esta pérdida de tiempo la que en tiempos modernos hay que evitarla, y para esto urge un cambio radical de la mentalidad humana en el ámbito laboral.

A tenor de lo expuesto, leamos un texto de Homero Vaca (2013):
Hoy en día es habitual escuchar cómo la gente en sus interlocuciones cotidianas menciona la globalización como el acontecimiento mundial del siglo XXI, término usado para referirse a la interacción e interdependencia económica y socio-cultural entre países, el mismo que desde el período de la revolución industrial se ha convertido en el tema que determina el acceso a los mercados internacionales y el intercambio comercial. En esta etapa, la gestión de los empresarios se enfocaba a la producción basada en los recursos provenientes de la tierra y la naturaleza; era el tono de la época que dio origen a la globalización basada en la explotación y la producción industrial.

La era moderna de la globalización en cambio se distingue de su predecesora, por ser un continuum del aprender e innovar con elevados estándares de calidad y eficiencia; la educación se optimiza aceleradamente para enfrentar los cambios vertiginosos y turbulentos de los últimos tiempos.

Pero las riquezas naturales se agotan y las naciones del mundo se enfrentan a otros desafíos, los recursos que otrora provenían del suelo hoy surgen de la creatividad humana a través del conocimiento y el desarrollo de la información. En este contexto, los líderes actuales se aseguran que su producción sea altamente competitiva, y por consiguiente su fortaleza; sus paradigmas están alineados con el concepto de conservación del medio ambiente, con estilos de dirección que permanentemente crean fuerzas laborales más inteligentes y autónomas dotadas de una educación de excelencia que respeta la diversidad mediante la práctica del empoderamiento y la formación de equipos de alto rendimiento con capacidad para tomar sus propias decisiones, prácticas que crean ventajas competitivas sin precedentes.*

* Vaca, Homero. (2013). Documento en línea consultado en http://www.lahora.com.ec/index.php/noticias/show/1101549237/-1/La_era_del_conocimiento.html#.VB73u1eNDYQ_Autor

Actitudes y capacidades de las personas en las organizaciones: clave para fomentar los cambios.

La actitud de las personas que laboran en una empresa define su comportamiento en ella, esto conduce a establecer una posición expresa ante las diversas situaciones que se dan en la relación personas y organización. La actitud ha de entenderse como la disposición del ánimo respecto a alguna tarea, circunstancia efecto o trato. Cejas y Grau (2008)

Las empresas según Bayón, M (2002) no pueden pretender que la actitud de las personas sea siempre igual. En ella, influyen tantas causas y tan variadas que resulta difícil precisar. Cabe destacar que la empresa es consciente de todo el esfuerzo que tiene que hacer para que la diversas amenazas (endógenas y exógenas que acechan a la actitud pero se convierten en potenciadoras y dinamizadoras de ellas, la figura 11 así lo evidencia.

Figura 11: Las actitudes y las capacidades.



Fuente: Vaca y Cejas a partir de Bayón M (2008, p.61)

La actitud se encuadra en el mundo de los comportamientos mientras que las capacidades corresponden al área intelectual. En el día a día del trabajo no solo cuenta la actitud, es igualmente básica la capacidad de las personas. Se puede considerar esta como la suficiencia para un cometido, o el talento y la disposición para comprender bien las cosas e incluso como las oportunidades para ejecutar. Hoy se gestiona tanto la capacidad actual como potencial (capacidad de aprendizaje) por ello, la capacidad además de ser un don natural, es una cualidad adquirida y adquirible por diversas técnicas (formación, capacitación, practica) cuando ambos aspectos se identifican se incrementa la capacidad.

Figura 12: Fuentes generadoras del desarrollo de las personas en las empresas.



Fuente: Vaca y Cejas a partir de Bayón (2002) y Garín, J. Y Armengol, C. (Eds.) (2003).

Entendida la capacidad como la habilidad para realizar una determinada tarea o trabajo, surge después del entrenamiento o del aprendizaje y se refiere a la habilidad actual en la persona, la actitud es la predisposición natural para un determinado trabajo o tarea, es evaluada por medio de comparaciones. Habrá que tomar en cuenta que la combinación de la actitud y de la capacidad permite el desarrollo de las personas y los diversos comportamientos en la organización.

A tenor de lo expuesto, en la tabla 4 se muestra el significado a tomar en cuenta entre capacidad y actitud en el marco de la gestión empresarial.

Tabla 4: Relación de la capacidad con la aptitud.

Capacidad	Aptitud
Habilidad para realizar determinado trabajo o tarea	Predisposición natural para determinado trabajo o tarea
Surge después del entrenamiento o del aprendizaje	Existe sin ejercicio, sin entrenamiento o aprendizaje
Es evaluada mediante la verificación del rendimiento en el trabajo	Es evaluada por medio de comparaciones
Se refiere a la habilidad actual en el individuo	Permite pronosticar el futuro del candidato en la profesión
Es el resultado de la aptitud después de ejercitada	Con el ejercicio o entrenamiento se transforma en capacidad
Es el grado de perfección adquirido en el trabajo	Es la predisposición general o específica para perfeccionarse por medio del trabajo
Hace posible la colocación inmediata en determinado cargo	Hace posible el encaminamiento futuro para determinado cargo
Es el estado actual, real del comportamiento	Es el estado latente y potencial del comportamiento.

Vaca y Cejas a partir de Cejas y Grau (2008); Bayón, M (2002, p.62)

Figura 13: Los procesos de cambio.



Fuente: Vaca y Cejas (2015).

En otro orden de ideas, la gestión moderna de las empresas ha cambiado totalmente los paradigmas sobre la administración, pues, y no se trata de cumplir con los objetivos corporativos, sino de generar propuestas de valor con criterio creativo, innovador y a la vez proactivo. Las empresas de hoy se basan en modelos de gestión de permanente cambio que permanentemente se adaptan a los cambios drásticos que provocan la globalización y la competencia. La figura que se muestra arriba refleja lo expresado.

Por lo tanto, los cambios se generan por mejorar la eficiencia y la optimización de los recursos. La gestión es por lo tanto una nueva forma de lograr los objetivos organizacionales con visión y compromiso.

De la gestión por tareas a la gestión por objetivos

La clave de la productividad no estará en la planificación y el control de tareas fragmentadas, sino en la movilización del conocimiento y la iniciativa colectiva.

Es por esto que la tendencia actual en muchas empresas es tener centralización en las decisiones estratégicas, y descentralización y autonomía en las decisiones operativas.

Figura 14: Trabajo manual y trabajo con el conocimiento.



Fuente: Vaca y Cejas (2015)

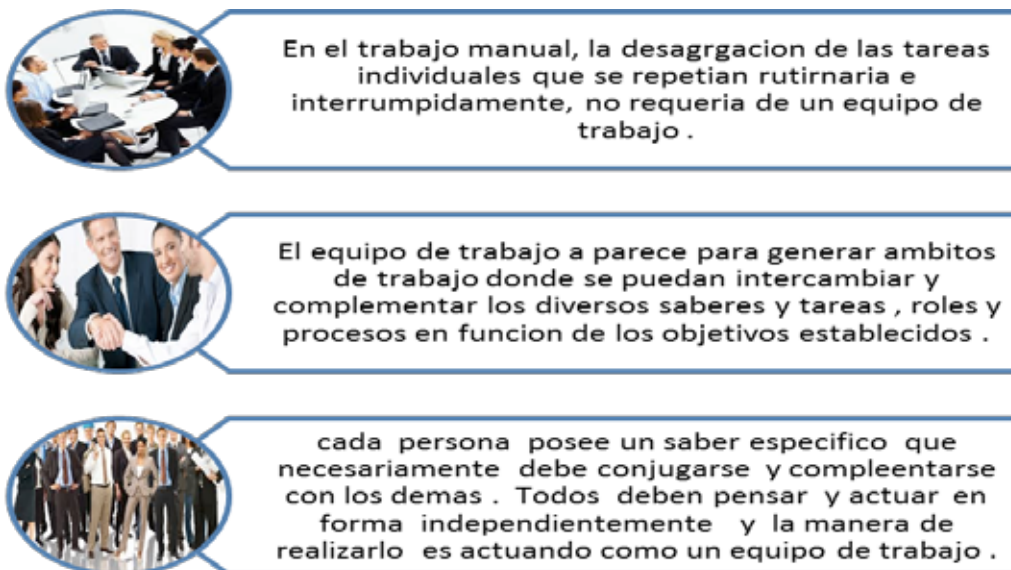
Del trabajo en grupos al equipo de trabajo

Otro de los enfoques a considerar en la gestión empresarial es la tendencia a laborar en equipos de trabajo. En un mercado tan competitivo esta condición es de máxima incuestionable. Las empresas así determinan sus estructuras, procesos, métodos y sistemas en todos los aspectos. Un equipo de trabajo está conformado por las personas que participan de un objetivo común y que funcionan en una organización de acuerdo a unas normas establecidas, también se consideran aquellas destrezas complementarias que se comprometen en un objetivo común realizando acciones específicas pero teniendo en cuenta la responsabilidad que asumen con respecto a la organización donde laboran.

Así como el equipo de trabajo tiene en común sus objetivos, también debe considerarse la eficacia y la cohesión. La eficacia entendida como lo que identifica al equipo en virtud de sus objetivos, y la cohesión determinada por la capacidad de superar las dificultades y problemas que surgen en cada momento. Entre los objetivos que deberán establecer los equipos de trabajo figuran igualmente sobre la base de los principios básicos entre los que se destaca:

- Tener objetivos en común
- Poseer funciones y tareas claras
- Fomentar el respeto, la interrelación, los valores y códigos éticos
- Mantener una comunicación y motivación continua
- Compartir los éxitos y fracasos de sus colaboradores.

Figura 15: Trabajo en Grupo vs. Trabajo en Equipo



Fuente: Vaca y Cejas (2015)

Con estos principios lógicamente el equipo estaría acertando en las metas y propuestas que se tenga en común, alguno de los principales argumentos de los equipos de trabajo sería los señalados en la figura:

En la figura 15 se muestran los diferentes argumentos relacionados con el trabajo en grupo y el trabajo en equipo.

De la obediencia y la disciplina, al autocontrol y la responsabilidad personal

Generalmente la efectividad de una buena administración se medía en función del cumplimiento por las tareas encomendadas, aun cuando fueren decisiones desacertadas, la obligación del trabajador era cumplir a toda costa lo encomendado por una autoridad superior.

La tendencia en este campo, para ser más efectivo el trabajo, es permitir al empleado o trabajador un alto nivel de “autonomía” para la ejecución de sus tareas, de manera que pueda portar con creatividad y capacidad de innovación en los procesos de trabajo, capaz de contar con personas contagiadas del espíritu del equipo, comprometidas con los objetivos a cumplir, motivadas con las tareas a realizar y que asuman la ética de la responsabilidad por los resultados, el autocontrol, la autorregulación, etc., en contraste con las prácticas propias de la revolución industrial en donde se establecía la obediencia y la disciplina, y el control externo apreciaba más el acatamiento que la iniciativa, y se prefería la obediencia a la creatividad.

Del acatamiento al compromiso y del temor a la confianza.

La nueva cultura organizacional, promueve que el empleado ya no trabaje por obligación, y que en lugar de ser una carga, su trabajo se convierta en algo motivador de manera que se genere en sí un compromiso de equipo.

Por otra parte, el temor en el trabajo ha sido uno de los grandes estigmas laborales a través de todos estos años. Es primordial brindar al trabajador un ambiente que le inspire confianza para hacerlo sentir importante como un individuo que puede aportar para el crecimiento de la institución.

De la tarea al resultado

A este respecto es importante destacar dos condiciones:

Evaluar el cumplimiento de la tarea establecida: Las personas no se responsabilizan por el resultado final, su responsabilidad se restringe al cumplimiento de la tarea encomendada.

Evaluar el desempeño individual y grupal: Los miembros del equipo se comprometen con el logro de los objetivos.

La responsabilidad como equipo de trabajo implica hacerse cargo, no sólo de la acción individual sino de cómo este accionar se coordina y complementa en forma eficaz y eficiente con el de los otros integrantes.

Figura 16: El compromiso y la confianza hacia el trabajador.



Fuente: Vaca y Cejas (2015)

De la estandarización al aprendizaje y la mejora continúa

El modelo estandarizado se rige por un patrón de trabajo que no puede ser cambiado hasta que no se dicten nuevas directrices; pero hoy se apuesta por los modelos modernos de la gestión de la calidad total, en donde cada día, cada momento es propicio para controlar y rectificar. Esto es más un cambio de paradigma que promueve la mejora continua basado en los anteriores enfoques de compromiso y creatividad. En este enfoque resaltan las siguientes conjeturas:

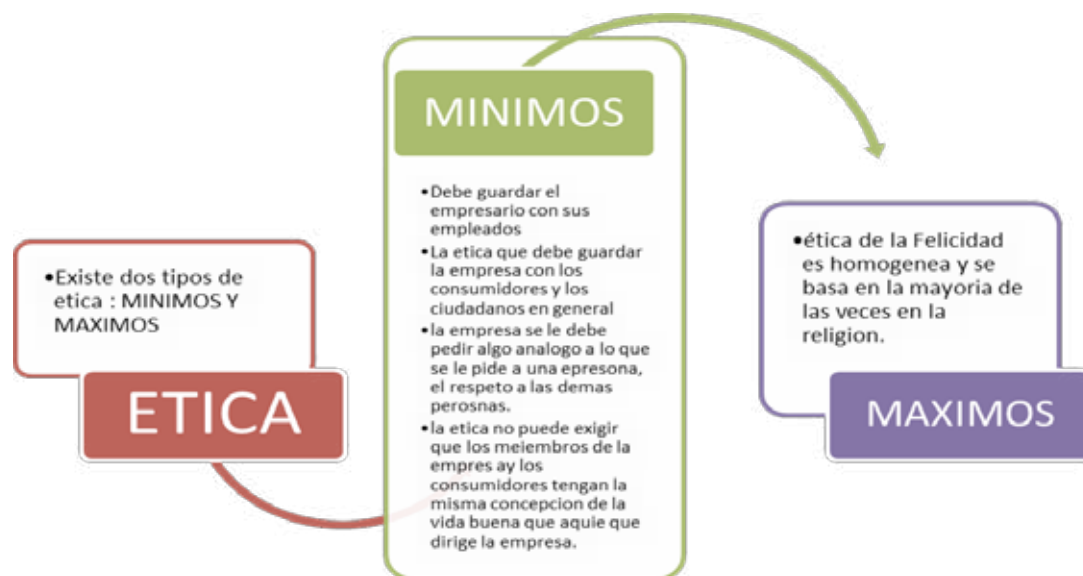
La gestión del trabajo del conocimiento implica resolver problemas de gran complejidad, se deben tomar decisiones ponderando diversos factores y con un alto nivel de incertidumbre. Además, se practica más la innovación y la mejora continua como una forma de accionar más efectiva en el cambio constante demanda el aprendizaje permanente. Las competencias son claves para la mejora continua, como lo dice Donald Sacón: “reflexión en la acción”

Así entonces, en todo proceso que conlleve la gestión del conocimiento estos parámetros son de vital importancia la efectividad que se demuestre en el marco de estas consideraciones.

Aspectos éticos de la empresa

Dentro de la empresa existe la faceta ética, esto quiere decir que, las decisiones empresariales se toman con conciencia.

Figura 17: Aspectos Éticos de la Empresa.



Fuente: Vaca y Cejas (2015)

En ella intervienen los actos humanos, como actos libres y por tanto responsables. Velásquez, M. manifiesta: “Los negocios son una actividad humana voluntaria, la ética también debe regir los negocios”.

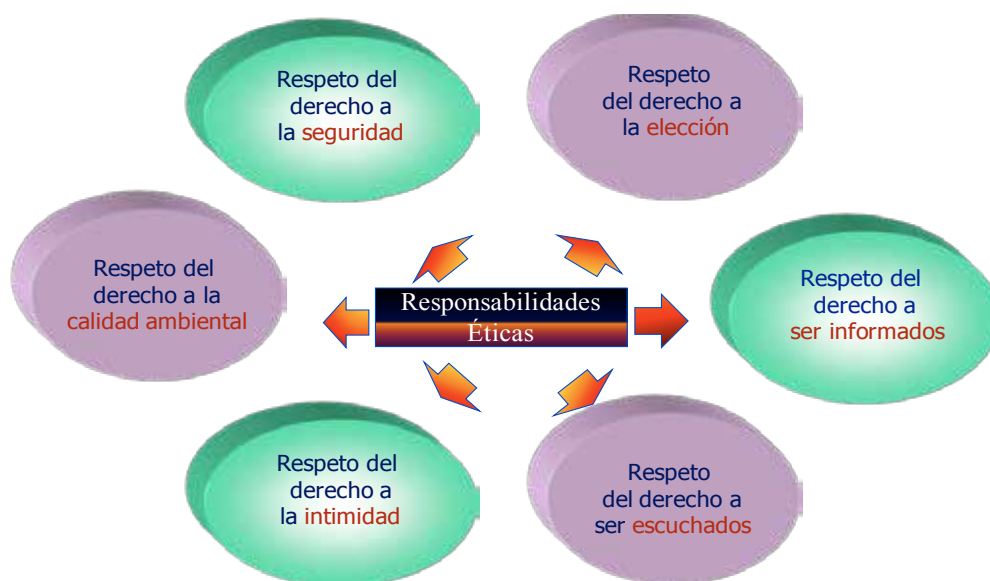
En la gestión empresarial, los aspectos éticos también significan que se debe manejar los negocios bajo un enfoque social, implicado en el proceso de intercambio entre las unidades sociales. La ética empresarial se analiza desde el punto de vista de los máximos y mínimos, en la figura 17.

En la gestión ética de los negocios, confluyen además las “responsabilidades éticas de los directivos. Estas responsabilidades, de acuerdo con los expertos, deben aplicarse exclusivamente al marketing. Sin embargo, siendo el marketing parte de la gestión de los negocios, resulta pertinente mencionarlas. En la figura 18 se observan las responsabilidades éticas de la dirección gerencial.

La empresa y su responsabilidad social

Partiendo del World Business Council for Sustainable Development, la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) o Empresarial (RSE) es el compromiso de las empresas al contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, para mejorar su calidad de vida. Tomando en cuenta que además se tiene la existencia de tres dimensiones que le permite a la responsabilidad social ser mucho más aplicable en las organizaciones a través de: en primer lugar tomar en consideración

Figura 18: Responsabilidades éticas en los directivos.



Ing. Homero Vaca, MBA.

Fuente: Leal, J. (2000). Gestión del Marketing Social. pp. 5-13

aquellas actividades primarias que son inherentes a la actividad específica de la empresa; en un segundo lugar considerar aquellas de carácter secundarias, relativas a la incidencia de la actividad específica en los grupos sociales con los que se relaciona; y en tercer lugar las de tipo terciarias, destinadas a la mejora del entorno mediante acciones no incluidas en la actividad específica de la empresa. De esta manera sería necesario establecer aquellas premisas que permiten a las empresas ser socialmente responsables

- La oportunidad de ofrecer productos que respondan a necesidades de los demandantes que a su vez proporcionen bienestar y calidad de vida.
- Tener un comportamiento acorde a los requerimientos de la organización y además a los reglamentarios, optimizando en forma y contenido la aplicación de todo lo que le es exigible.
- Las relaciones con los trabajadores han de ser prioritarias, asegurando unas condiciones de trabajo seguras y estables.
- Estar más integrado al sector comunitario.

De esta manera, la **responsabilidad social** se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas.

La responsabilidad social empresarial es “la forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con los accionistas, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con él, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales”. Instituto Etnos de Empresa y Responsabilidad Social, Brasil.

Para la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la responsabilidad social de la empresa es “el conjunto de acciones que toman en consideración las empresas para que sus actividades tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirman los principios y valores por los que se rigen, tanto en sus propios métodos y procesos internos como en su relación con los demás actores”.

Las principales responsabilidades sociales de la empresa con los trabajadores y la comunidad son:

- Respetar los derechos humanos con unas condiciones de trabajo dignas que favorezcan la seguridad y salud laboral y el desarrollo humano y profesional de los trabajadores
- Servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas

- Respetar el medio ambiente evitando en lo posible cualquier tipo de contaminación minimizando la generación de residuos y racionalizando el uso de los recursos naturales y energéticos.
- Supervisión de las condiciones laborales y de salud de los/as trabajadores.
- Seguimiento de la gestión de los recursos y los residuos.
- Revisión de la eficiencia energética de la empresa.
- Correcto uso del agua.
- Lucha contra el cambio climático.
- Evaluación de riesgos ambientales y sociales.
- Implicar a los consumidores, comunidades locales y resto de la sociedad.
- Mejorar las posibilidades y oportunidades de la comunidad.

De esta forma desde la perspectiva de la filantropía corporativa estratégica las empresas pueden desempeñar un papel muy importante en la vida de las personas no sólo como proveedoras de empleo y de riqueza, sino como agentes de desarrollo en las comunidades en la que están insertas.

La filantropía corporativa ha dejado de ser una actividad autónoma confiada a una fundación y cada vez más forma parte de las estrategias que contribuyen a realizar el objeto social de la empresa.

El crecimiento y el desarrollo empresarial:

El crecimiento, como ejercicio estratégico, incorpora cambios estructurales e incrementos de tamaño que hace que la empresa sea diferente a su estado anterior.

El crecimiento y desarrollo empresarial es una fase orientada al desarrollo y crecimiento de la empresa y estará centrada en los procesos de asesorías especializadas y de mentarías, con el fin de que el grupo empresarial y la empresa logren la madurez necesaria para posicionarse firmemente en el mercado y obtener las metas esperadas. Ya en esta etapa se espera que el grupo empresarial haya alcanzado su madurez y que disponga de todas las competencias necesarias para liderar el desarrollo de su empresa.

El crecimiento es una variable corriente mientras que la dimensión es un estado. Lógicamente, si crecimiento implica cambios o mutaciones, estos debidos a la interdependencia entre los elementos del sistema-em-

presa, se reflejarían con mayor o menor intensidad en las inversiones, ventas, productos, resultados, etc. Finalmente, el crecimiento de la empresa como proceso estratégico presenta dos modalidades principales: expansión y diversificación. La expansión representa un incremento cuantitativo de las magnitudes del campo de actividad actual de la empresa, es decir, un aumento del volumen de actividad de los productos y de los mercados actuales. En suma, la expansión se basa en el crecimiento de una misma línea de actuación, sin añadir nuevos productos a los ya existentes, ni penetrando en nuevos mercados.

Asimismo, la empresa puede desarrollarse introduciéndose en nuevos mercados con sus productos tradicionales o, por el contrario, con nuevos productos en mercados tradicionales. Cuando la empresa señala simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes se dice que se produce el fenómeno de la diversificación. El cual puede ser horizontal o relacionado con la experiencia y caracteres de los productos y mercados actuales; o bien no relacionado (heterogéneo) con dicho campo de actividad, al incorporar procesos, técnicas, caracteres o aspectos de naturaleza totalmente nueva.

La diversificación es una estrategia que se refiere a un cambio o modificación del campo de actividad de la empresa, por la incorporación de nuevos productos y nuevos mercados que representan tanto un incremento cuantitativo de su volumen de actividad, como una evidente incidencia cualitativa por la diferenciación de su sistema técnico y, en consecuencia, por la posible modificación de la estructura organizativa". Sin embargo, se hace necesario destacar que el crecimiento de la empresa falla en la mayoría de los casos porque se genera una falta de sistemas de procesos, un mal manejo gerencial y mal equipo de trabajo, falta de capital o mal apalancamiento financiero, escasez en la demanda de producto, falta de planificación y estrategias de crecimiento.

La estrategia empresarial

La **estrategia** juega un papel determinante dentro de las organizaciones ya que la misma permite de una u otra manera que las empresas logren alcanzar sus objetivos y metas dentro del entorno laboral. Porter (1987:170), establece que: "La estrategia es apostar a una opción en la competencia en donde la esencia de la misma está en saber elegir lo que no se debe hacer".

Por otro lado, Grant (1994) en su obra respecto a la estrategia considera el significado desarrollado por Quinn, quien define a la estrategia como: “Un modelo o plan que integra los principales objetivos, políticas y sucesión de acciones de una organización en todo coherente. Una estrategia bien formulada ayuda a ordenar y asignar los recursos de una organización de una forma singular y viable basada en sus capacidades y carencias internas relativas, a la anticipación de los cambios del entorno y en las eventualidades maniobras de los adversarios inteligentes”. (p.37)

Finalmente el autor Elorduy (2002), expone el concepto de Estrategia desarrollado por Vancil (1977) quien la define como: “La estrategia es la conceptualización, expresa o implícita del líder de la organización de: 1) los objetivos o propósitos a largo plazo de la organización; 2) las amplias restricciones y políticas, auto impuestas por el líder o aceptadas y, 3) el conjunto de planes y metas a corto plazo”. (p.4)

Tomando en cuenta los conceptos anteriormente citados y en función de la investigación, se define estrategia en una sola palabra: **ventaja competitiva**. El único propósito de la estrategia es permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento por alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera eficiente.

Según Cejas (2004), existen cuatro elementos o componentes fundamentales de la estrategia:

- El campo de actividad que se refiere a la relación productiva con el entorno socioeconómico.
- Las capacidades que incluyen los recursos y las habilidades presentes o ponentes que posee y domina la empresa con los cuales puede hacer frente a los retos del entorno.
- Las ventajas competitivas: o características respecto a la competencia que reducen los costes de los productos a vender o posicionan favorablemente a la empresa para obtener rentas superiores en relación con los otros competidores actuales y potenciales.
- El efecto sinérgico: que implica la búsqueda y exploración de interrelaciones entre distintas actividades, recursos, habilidades, unidades organizativas etc.

De igual manera Cejas (2004), establece que existen tres niveles que conforman la estrategia:

Estrategia corporativa o de la empresa: se trata de considerar la empresa en relación con su entorno, planteándose en que actividades se requiera participar y cuál es la combinación más adecuada de estas. Se refiere a las decisiones de establecer posiciones en industrias diferentes y a las acciones que usa para dirigir sus negocios diferenciados.

Estrategias de Negocios: se refiere al plan de actuación directiva para un solo negocio, o para las denominadas unidades estratégicas de negocio, definiéndolo como un conjunto homogéneo de actividades o negocios, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades.

Estrategia funcional: en este último nivel lo importante es saber cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

Por tanto referirse a las estrategias empresariales, es pretender “visualizar el horizonte que conduce a quienes estén decididos a enfrentar el apasionante reto de crear, desarrollar, sostener y hacer crecer su empresa.

El análisis presentado por el especialista con respecto a los componentes que intervienen e integran la estrategia, deja en claro que la formulación y ejecución de las mismas requiere de un análisis exhaustivo de dichos componentes y del trabajo en conjunto del recurso humano que conforma la empresa y cuyo esfuerzo se da en pro de los objetivos tanto individuales como colectivos. La estrategia de una compañía consiste en una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización. La implementación de una estrategia exitosa depende de cuatro ejes fundamentales: **Valores, Misión, Visión y Propuesta de valor para el cliente**, todos ellos claramente articulados.

La misión empresarial de la organización define su razón de ser, es decir para qué existe la misma, describe de qué se trata el negocio y afirma su valor agregado. Una buena misión empresarial no solo comunica el propósito de la organización sino que además se alinea con sus valores empresariales fundamentales.

La visión empresarial de una organización está construida sobre sus Valores empresariales y es una extensión de su Misión empresarial. Debe incluir un plazo claro (a menudo un horizonte de tres a cinco años) y actuar como una señal en el camino para lograr a la misión empresarial. Es un panorama claro y medible de lo que la empresa quiere lograr hacia el futuro. Como resultado, la visión empresarial proporciona una forma tangible de evaluar sus avances estratégicos en un período de tiempo específico.

Una propuesta de valor es el conjunto de beneficios que se darán al cliente. En otras palabras, es la gran promesa por la cual los clientes de una organización la reconocen frente a sus competidores. Las tres propuestas de valor más significativas son las siguientes:

- **Excelencia operacional** (ofrecer productos y servicios a un menor precio)
- **Liderazgo de producto o servicio** (actualizar continuamente productos y servicios para mantenerse a la vanguardia)
- **Personalización** (personalización de productos y servicios para satisfacer las necesidades únicas de cada cliente).

Tipos de estrategias empresariales

Existen diferentes tipos de estrategias, en esta oportunidad se presenta una variedad agrupada de la siguiente manera:

Las Estrategias de Integración

Estas incluyen la integración hacia adelante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, las cuales se conocen en conjunto con el nombre de estrategias para integración vertical. Las estrategias para la integración vertical permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia. Se clasifican en:

Integración hacia adelante. Implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas. Por ejemplo: Coca-Cola sigue comprando embotelladores nacionales y extranjeros, la más reciente de ellas, la segunda empresa embotelladores de EEUU.

Una manera eficaz de aplicar la integración hacia adelante consiste en otorgar franquicias. Los negocios se pueden expandir velozmente mediante las franquicias, porque los costos y las oportunidades se reparten entre muchas personas.

Integración hacia atrás. Tanto los fabricantes como los detallistas compran a los proveedores los materiales que necesitan. La integración hacia atrás es una estrategia para aumentar el control sobre los proveedores de una empresa o adquirir el dominio. La estrategia puede resultar muy conveniente cuando los proveedores actuales de la empresa no son confiables, son caros o no satisfacen las necesidades de la empresa. Es cada vez mayor la cantidad de consumidores que compran productos basándose en consideraciones ambientales, como por ejemplo el reciclaje de los empaques. Así pues, algunas empresas están usando la integración hacia atrás para tener mayor control sobre los proveedores de empaques.

La Integración Horizontal. Se refiere a la estrategia de tratar de adquirir el dominio o una mayor cantidad de acciones de los competidores de una empresa. Hoy una de las tendencias más notorias de la administración estratégica es que usa cada vez más la integración horizontal como estrategia para el crecimiento. Las fusiones, adquisiciones y absorciones de los competidores permiten aumentar las economías de escala y mejoran la transferencia de recursos y competencias. Esta fue la razón principal por la que Renault adquirió Volvo recientemente, para convertirse en el tercer fabricante de autos de Europa, después de Volkswagen y Volvo.

Las Estrategias Intensivas

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto, se conocen con el nombre de “estrategias intensivas, porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa con los productos existentes.

Penetración en el Mercado. Pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios presentes, en los actuales mercados, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización. Esta estrategia muchas veces se usa sola o también en combinación con otras. La penetración en el mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias. Procter & Gamble es un ejemplo del caso, pues ha gastado muchísimo en publicidad para aumentar la participación de Venecia, su perfume mejor posicionado en el mercado. Su campaña publicitaria

comprende anuncios de página entera, con tiras aromáticas, en revistas de lujosas presentación.

Desarrollo del Mercado. Para desarrollar el mercado se requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. El clima para el desarrollo de los mercados internacionales es cada vez más favorable. La expansión en los mercados mundiales no garantiza el éxito porque a veces se pierde el control de la calidad y del servicio al cliente.

El Desarrollo del Producto. La estrategia para el desarrollo del producto pretende incrementar las ventas mediante una modificación o mejora de los productos o servicios. Por regla general, para el desarrollo del producto se requiere un gasto cuantioso para investigación y desarrollo.

Las Estrategias de Diversificación

Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada. En términos generales, las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez más problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

La Diversificación Concéntrica. La adición de productos o servicios nuevos pero relacionados, se conoce con el nombre de diversificación concéntrica. Un ejemplo de esta estrategia es el ingreso de Telefónica, una compañía de teléfono, a dar servicio de televisión por cable e internet.

La Diversificación Horizontal. La adición de productos o servicios nuevos, que no están relacionados, para los clientes actuales se llama diversificación horizontal. Esta estrategia no es tan arriesgada como la diversificación del conglomerado porque una empresa debe conocer bien a sus clientes actuales.

Las Estrategias defensivas

Además de las estrategias integradoras, intensivas y diversificadoras, las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación.

La Empresa de Riesgo Compartido (Joint Venture)

La estrategia sólo puede considerarse defensiva, porque la empresa no está abarcando sola el proyecto. Con frecuencia, dos empresas patrocinadoras o más constituyen una organización independiente, pero comparten las acciones de capital de la nueva entidad. Las empresas en participación y los contratos de cooperación se usan cada vez más porque permiten que las compañías mejoren sus comunicaciones y redes, globalicen sus operaciones y disminuyan sus riesgos.

El Encogimiento

El encogimiento puede significar la venta de terrenos y edificios con el objeto de reunir el dinero que se necesita, la eliminación de líneas de productos, el cierre de negocios marginales, el cierre de fábricas obsoletas, la automatización de procesos, el recorte de empleados y la institución de sistemas para el control de gastos. En algunos casos, la quiebra puede ser un tipo efectivo de estrategia para encogerse.

Desinversión

La desinversión implica vender una división o parte de una organización. Un ejemplo lo tenemos en Líder Sistema, compañía arrendadora de camiones, la cual se deshace de su negocio aeronáutico.

Liquidación

Implica vender los activos de una compañía, en partes, a su valor tangible.

La gestión de la innovación en la empresa

La innovación es “el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado” [Escorsa, 1997] De acuerdo a este concepto, innovar no es más que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica. Lo expresado quiere decir que la innovación genera ideas que pueden venderse en un mercado específico. La gestión de la innovación no es más que los pasos o estrategias que se siguen para llegar a obtener un resultado dramático: la innovación.

Existen muchas formas de gestionar la innovación. Pero primero debe definirse por qué se desea innovar, se establecen objetivos claros y cuál es el impacto que se espera. Todo esto ayuda a definir el tipo de

Figura 18: Oportunidades de innovación.



Fuente: Documento en Línea. Recuperado en [www. http.// Innovación](http://www.http://Innovación).

innovación que se quiere lograr. Más adelante, se presenta la clasificación estructural de la innovación la cual plantea diversos tipos de ésta.

En cuanto a las oportunidades de la innovación según Drucker (2002), existen 7 tipos de oportunidades, de las cuales 4 se encuentran en áreas dentro de la empresa o industria y las otras tres fuentes de innovación se encuentran fuera de la compañía, en su ambiente intelectual y social. Todas estas oportunidades tienen un común denominador que es el ser humano que se coloca al centro como eje principal alrededor del cual giran las oportunidades.

De la misma manera se requiere destacar las diversas oportunidades existentes dentro de la empresa, la figura 19 así lo muestra.

Drucker (ob.cit) sostiene que la mayoría de innovaciones, especialmente las que tienen éxito, son resultado de una intensa y consiente búsqueda de oportunidades para la innovación. Es así como el especialista expone que raramente la innovación proviene de destellos de inspiración, esto no quiere decir que no sea posible que esto suceda, pero las innovaciones que tienen verdadero éxito son producto de un análisis frío de las oportunidades que se presentan para poder innovar.

En este orden de ideas, cabe destacar que la innovación social es una acción endógena o intervención exógena de desarrollo social, a través de un cambio original/novedoso, en la prestación de un servicio o en la producción de un bien, que logra resultados positivos frente a una o más situaciones de pobreza, marginalidad, discriminación exclusión o riesgo social, y que tiene potencial de ser replicable o reproducible.

Figura 19: Oportunidades dentro de la empresa.



Fuente: Vaca y Cejas (2015) a partir de Drucker (2002)

Como se puede observar en el gráfico 20, la innovación no tendría su razón de ser en la medida en que no se tomen en cuenta los beneficios que aporta a la colectividad, de hecho, la tecnología avanza acorde con las necesidades de la población y se adapta a los gustos y preferencias de los potenciales compradores. Es muy importante por lo tanto, que sí se tiene la posibilidad de crear productos novedosos, lo hagamos comprometidos con el desarrollo social del país, en función de los requerimientos reales de la sociedad.

Figura 20: Lado colectivo social de la innovación.



Fuente: Vaca y Cejas (2015)

Desarrollo y mejora de productos.

Los nuevos productos son indispensables para el crecimiento. Dependiendo de los objetivos de empresa se decide la estrategia de orientarse a la innovación en el desarrollo de nuevos productos.

El desarrollo y mejora de productos es un proceso que requiere muchísima coordinación, planificación, seguimiento y control por parte de la persona responsable del producto e interrelación con diversos departamentos internos y proveedores externos a la empresa.

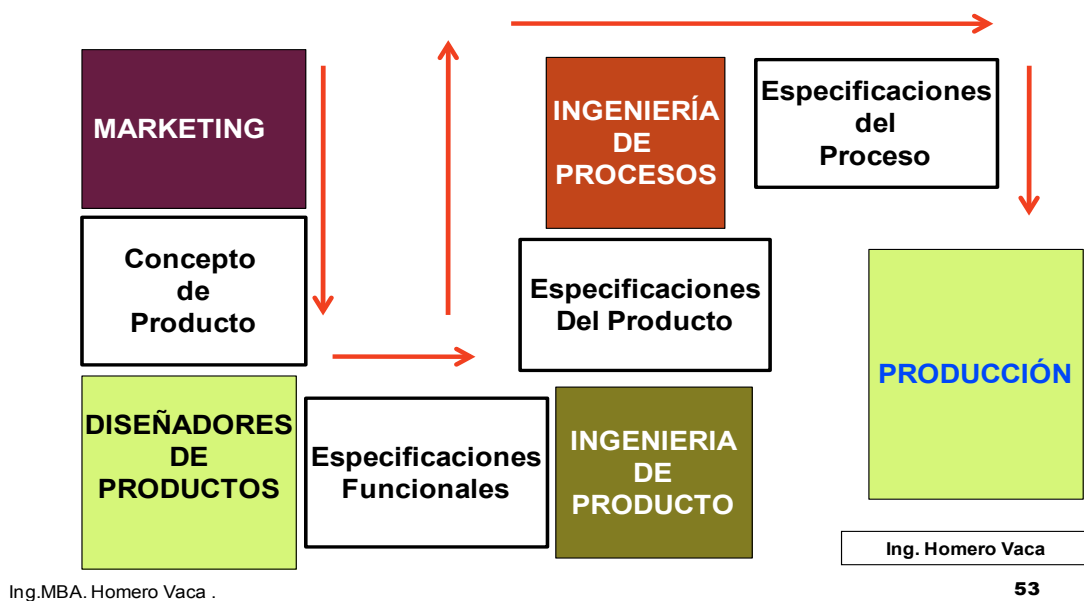
¿Qué es un nuevo producto?

Un nuevo producto puede ser creado o hecho “nuevo” de muchas maneras. Un concepto enteramente nuevo se puede traducir en un nuevo artículo, simples cambios secundarios en un producto ya existente pueden convertirlo en otro “nuevo”. Por tanto, un producto nuevo puede ser concebido como:

- Productos totalmente innovadores que crean nuevos mercados.
- Extensión de líneas de productos y servicios.
- Mejora de productos y servicios sustitutivos de los existentes
- Reposicionamientos. Cuando se instalan en la mente de los clientes nuevas prestaciones que satisfacen nuevas necesidades

El diseño de un producto, en general es, convertir en un producto real las ideas que se tienen sobre lo que debe ser un bien o un servicio. El proceso se puede observar en la figura 20.

Figura 20: Proceso de un nuevo producto.



Ing.MBA. Homero Vaca .

Fuente: Vaca y Cejas (2015)

Técnicas de diseño de productos.

Con respecto a los significados y las técnicas de diseño de producto, es conveniente indicarlo detenidamente, a continuación la figura 21 señala los aspectos más destacables:

Tabla 5: Técnica y Diseño de un Producto.

<ul style="list-style-type: none"> ■ Despliegue de la función calidad DFC Deseos del cliente – decisiones del diseño
<ul style="list-style-type: none"> ■ Diseño para manufactura DPM Marco para que los diseñadores trabajen juntos a medida que desarrollan los diseños. Ej. Diseño de una cantidad mínima de piezas/costo de ensamblaje
<ul style="list-style-type: none"> ■ Diseño para montaje DM: El Diseñador realiza una evaluación cuantitativa para llevarse a la práctica
<ul style="list-style-type: none"> ■ Análisis crítico de efectos y fallas ACEMF Forma metódica de mejorar el diseño de un producto.
<ul style="list-style-type: none"> ■ Ingeniería del valor Atributos-Costos/Alternativas de costos más bajos
<ul style="list-style-type: none"> ■ Diseño para reciclaje Productos que puedan reciclarse al final de su vida útil

Fuente: Vaca y Cejas, a partir de Chase, R. et al. (2005)

Ciclo de vida del producto

El patrón de las tasas e variabilidad del crecimiento de las ventas, la estandarización del producto y las presiones competitivas que muestran muchos productos y familias de productos se denomina ciclo de vida del producto, este, se rige por una serie de etapas plenamente conocidas.

- **Introducción:** Precios altos, volumen de venta bajos, pocos competidores
- **Crecimiento:** Aumenta el volumen de ventas, los productos se estandarizan, los precios caen, aumentan los competidores.
- **Madurez:** Los precios aumentan de nuevo, los volúmenes de venta son altos
- **Declinación:** Disminuye la demanda, se estandariza el producto, el precio es la base de la competencia.

Gráfico 1: Curva del ciclo de vida del producto.



Fuente: Chase, R. et al. (2005)

La innovación en el marketing.

Es necesario para una mayor comprensión mencionar las diversas estrategias consideradas por el proceso innovador del marketing.

Estrategia de precios

El consumidor, cuando adquiere el producto, en general se rige por el valor de los artículos que ofrece la competencia, y busca comprar en el lugar en donde se le ofrezca el mismo servicio y a menor costo.

Se denomina estrategia de precios a todos aquellos recursos de marketing que una empresa puede desarrollar consistentes en la modificación de los precios de sus productos. La empresa proyecta y comunica una imagen perceptible y clara para que sea percibida a medio y largo plazo. Puede ser, por ejemplo, una estrategia orientada a ofrecer precios inferiores, superiores o iguales a los precios medios del mercado.

Las estrategias de precios, además, se refieren a métodos que las empresas usan para asignar precios a sus productos y servicios. Casi todas las empresas, grandes o pequeñas, basan el precio de sus productos y servicios en los gastos de producción, fuerza laboral y publicidad, y luego les añaden un cierto margen de ganancias. Existen varias estrategias de precios, como el precio de penetración, los precios de recuperación, el precio de descuentos, el ciclo de vida del precio del producto y el precio competitivo.

Precio de penetración

Una empresa pequeña que usa precios de penetración típicamente establece un precio bajo para su producto o servicio con la esperanza de generar una buena participación en el mercado (esto es, el porcentaje de las ventas de una empresa en el mercado sobre las ventas totales). El objetivo primario del precio de penetración es atraer a muchos clientes y luego usar distintas estrategias de marketing para mantenerlos. Una empresa pequeña debe trabajar duro para abastecer a sus clientes y crear una fidelidad hacia la marca entre ellos.

Precios de recuperación

Otro tipo de estrategia de precios es el precio de recuperación, mediante los cuales una empresa establece sus precios altos para recuperar rápidamente los gastos de la producción y publicidad. El objetivo clave de esta estrategia es lograr una ganancia rápida. Las empresas a menudo usan esta estrategia cuando carecen de los recursos financieros para producir en grandes cantidades. La empresa puede usar un ingreso fuerte y rápido de caja para financiar más producción y publicidad.

Precios del ciclo de vida del producto

Todos los productos tienen un ciclo de vida, llamado ciclo de vida del producto. Un producto progresa gradualmente a través de distintas etapas del ciclo: introducción, crecimiento, madurez y decadencia. (Ver Gráfico 1). Durante la etapa de crecimiento, cuando las ventas son florecientes, una empresa pequeña puede establecer un precio mayor. Por ejemplo, si el producto es único o de mayor calidad que los de la competencia, los clientes probablemente estarán dispuestos a pagar por estas cualidades. Una empresa que establece sus precios altos durante la etapa de crecimiento también puede tener una nueva tecnología cuya demanda es alta.

Precios basados en la competencia

A veces una compañía debe descender sus precios a los niveles de la competencia. Una estrategia de precios basados en la competencia puede usarse cuando existe poca diferencia entre productos de una industria. Por ejemplo, cuando las personas compran vajilla descartable para picnic, a menudo adquieren la de menor valor cuando existe poca diferenciación entre los productos. Por lo tanto, una empresa pequeña de vajilla descartable necesita establecer precios bajos para no perder potenciales clientes.

Precios de descuentos temporarios

Las empresas pequeñas también pueden usar descuentos temporarios para incrementar las ventas. La estrategia de descuentos temporarios incluye cupones, ofertas, liquidaciones estacionales y descuentos por volumen. Por ejemplo, un pequeño fabricante de ropa puede ofrecer descuentos estacionales luego de las fiestas para reducir sus inventarios. Un descuento por volumen puede incluir una promoción del tipo “compre uno y llévase otro gratis. Documento en línea

Estrategia tecnológica.

La estrategia tecnológica es una política que la empresa sigue para el desarrollo y el uso de la tecnología. Debido al poder del cambio tecnológico para influir en la estructura del sector industrial y la ventaja competitiva, la estrategia tecnológica es una componente fundamental de la estrategia competitiva de la empresa. El concepto de estrategia tecnológica es más amplio que el de investigación y desarrollo (I +D) tradicional. Comprende no sólo la investigación y desarrollo de nuevos productos y procesos, sino que su acción debe extenderse a todas las funciones o subsistemas de la empresa. En bastantes sectores durante los últimos años, el impacto del cambio tecnológico fue mayor en los departamentos comerciales y de sistemas de información, por ejemplo, que en el departamento de fabricación o producción en sentido estricto.

El propósito de la estrategia es capturar y apropiarse del conocimiento necesario para competir, además utilizar y manejar dicho conocimiento, para generar, mantener y acrecentar las ventajas competitivas.

Existen varias razones por las cuales una empresa implementa estrategias tecnológicas, que incluyen:

- **Nuevo Liderazgo.** Un nuevo presidente, vicepresidente financiero o vicepresidente de información desea contar con un mapa del camino a seguir.
- **Brecha de Desempeño.** Se reconoce, generalmente por parte de la dirección del negocio, que el desempeño de la tecnología requiere mejoramiento.
- **Cambio Tecnológico.** La empresa requiere de una nueva arquitectura para acomodar el crecimiento de nuevas tecnologías.
- **Cambio Organizacional.** La función de tecnología requiere un cambio debido a una reorganización, una fusión o una reducción.

Oportunidades TIC para los procesos de innovación del negocio

Las TIC's (Tecnologías de la Información y la Comunicación), son un conjunto de tecnologías aplicadas para proveer a las personas de la información y comunicación a través de medios tecnológicos de última generación. Las TICs agregan valor a las actividades operacionales y de gestión empresarial en general y permite a las empresas obtener ventajas competitivas, permanecer en el mercado y centrarse en su negocio.

Las tecnologías de información y comunicación son una parte de las tecnologías emergentes que habitualmente suelen identificarse con las siglas Tics y hacen referencia a la utilización de medios informáticos para almacenar, procesar y difundir todo tipo de información en las distintas unidades o departamentos de cualquier organización. En este orden de ideas las Tics tratan sobre el empleo de computadoras y aplicaciones informáticas para transformar, almacenar, gestionar, proteger, difundir y localizar los datos necesarios para cualquier actividad humana.

Ventajas en la organización

Las Tics son esenciales para mejorar la productividad de las empresas, la calidad, el control y facilitar la comunicación entre otros beneficios, aunque su aplicación debe llevarse a cabo de forma inteligente. En este sentido, introducir tecnología en los procesos empresariales no es garantía de gozar de estas ventajas.

Antes de añadir un componente tecnológico, hay que conocer bien la organización y/o empresa. Se ha investigado por qué fracasan algunos proyectos de implantación de tecnología de la información y se ha descubierto que el 90% de las veces el fracaso no es debido al software ni a los sistemas, sino al hecho de que la gente no tiene suficientes conocimientos sobre su propia empresa o sus procesos empresariales. Otro aspecto importante a considerar es que las empresas que tienen una gran capacidad de beneficiarse de la tecnología son organizaciones que, antes de añadir un componente tecnológico, describen detalladamente cuál será la repercusión para su empresa. Así pues, el objetivo debe ser que toda decisión relativa a la tecnología ayude a mejorar la productividad de la empresa, la organización o de uno mismo.

Entre otras ventajas que se requiere mencionar estaría las siguientes las siguientes.

- Apoyar a las PYMES y a los empresarios locales para presentar y vender sus productos a través de Internet.
- Permitir el aprendizaje interactivo y la educación a distancia para los empleados
- Impartir nuevos conocimientos para la empleabilidad que requieren muchas competencias (integración, trabajo en equipo, motivación, disciplina, etc.).
- Ofrecer nuevas formas de trabajo y de inclusión laboral, como teletrabajo
- Dar acceso al flujo de conocimientos e información para empoderar y mejorar las vidas de las personas, facilidades, exactitud, menores riesgos, menores costos, etc.

Para que la implantación de nueva tecnología produzca efectos positivos hay que cumplir varios requisitos: tener un conocimiento profundo de los procesos de la empresa, planificar detalladamente las necesidades de tecnología de la información e incorporar los sistemas tecnológicos paulatinamente, empezando por los más básicos.

Las TIC se revelan en la actualidad como una palanca fundamental de desarrollo económico y social. En el ámbito económico, se relacionan positivamente con el crecimiento, el dinamismo en la actividad y con la productividad.

Amenazas para una empresa poco digitalizada

Las empresas deben reconocer que es difícil trabajar sin la ayuda de las tecnologías, desde el uso de internet y correo electrónico como instrumento de comunicación hasta el uso de la web integrada con proveedores y clientes, accediendo a que la mayoría de las transacciones de negocios se realice por vía electrónica. Por ello deben actuar con un enfoque estratégico que les apoye a incrementar su nivel de productividad, eficiencia y competitividad, cuyos resultados se verán reflejados en sus ingresos y en un mejor bienestar para los que laboran dentro de la organización, conseguido a través de la adopción de herramientas como la utilización de las tecnologías de información y comunicaciones.

Sin el uso de las Tics en la economía actual, las empresas, no podrán buscar desarrollar aspectos diferenciadores que hagan posible la competencia entre las mismas. Tampoco las empresas pueden tener

un conocimiento integral de las organizaciones, el diseño procesos y procedimientos que faciliten el trabajo al capital humano que forma la organización, y no permitirían tener acceso a toda la información de la que se dispone.

Las empresas deben obtener todas las ventajas competitivas que la red les puede ofrecer, teniendo a través de ella, cualquier tipo de información que permita tener una visión clara del entorno, lo cual no sería factible si no se tuviera estas facilidades tecnológicas.

Sin las Tics no se podría contar con un capital humano que ponga en práctica su pro actividad para intercambiar sus conocimientos y donde fluya la inteligencia de manera espontánea, fomentando la creatividad e innovación y dando a conocer aspectos que resulten importantes para el desarrollo de nuevos componentes en la organización.

Todas las organizaciones deben disponer de los flujos de información del entorno cambiante, como por ejemplo las condiciones de la competencia, nuevos posibilidades de productos y comercialización, entre otras. Pero, es fundamental que esta información sea de calidad, porque la combinación de los elementos se produce como consecuencia a las condiciones externas que cada día influyen favorablemente sobre los consumidores.

De esta manera, las consecuencias que van dejando las TIC en las organizaciones serán positivas y a su vez, representarán un beneficio cierto y cuantificable para la sociedad en general. Es posible cuestionarse si: ¿Para que una red funcione y fluya la información, todas las partes que integran a la misma deben ganar: sea la empresa o los clientes y, en algunos casos también los proveedores.

Las patentes constituyen incentivos para las personas, ya que les ofrece reconocimiento por su creatividad y recompensas materiales por sus invenciones comercializables.

Las patentes como fuente de oportunidad al momento de innovar

¿Qué es una patente?

Una patente “es un título de propiedad sobre una novedad industrial, que demuestre con su aplicación y exhaustiva descripción una inventiva. Concediéndole al investigador la primacía en esta invención”.

Una patente proporciona protección para la invención al titular de la patente. La protección se concede durante un período limitado que suele ser de 20 años.

Estos incentivos alientan la innovación, que garantiza la mejora constante de la calidad de la vida humana. Las invenciones patentadas han invadido todos los aspectos de la vida humana, desde la luz eléctrica al plástico, pasando por los bolígrafos y los microprocesadores (cuyas patentes detentaba Intel), por ejemplo.

Todos los titulares de patentes deben, a cambio de la protección de la patente, publicar información sobre su invención, a fin de enriquecer el cuerpo total de conocimiento técnico del mundo. Este creciente volumen de conocimiento público promueve una mayor creatividad e innovación en otras personas.

Como instrumentos de innovación, las patentes aportan con ventajas competitivas porque ofrecen la titularidad y un derecho exclusivo otorgado por una organización, lo que impide que terceros empleen la tecnología de tal o cual empresa. En otro aspecto las patentes son negociables y pueden constituir un aval para obtener créditos.

Otra de las ventajas de las patentes que contribuyen a una gestión innovadora es que portan prestigio, reflejan imagen de seriedad y dan confianza. Facilitan las negociaciones comerciales con terceros. Son por tanto un excelente argumento de venta y marketing. Además las patentes tienen un efecto disuasorio frente a competidores. Anunciar que un producto está patentado obliga a la competencia a investigar sobre la patente que lo protege, y bien, buscar una alternativa, o decantarse por otra línea de negocio. Este fenómeno es especialmente eficaz en los plazos de tramitación internacional en los que no se conoce con certeza si la patente será concedida, y las condiciones y países donde se hará.

Herramientas de análisis en las empresas:

Análisis del entorno y las cinco fuerzas competitivas de Porter

El análisis del entorno generalmente se refiere a los datos macroeconómicos pero también puede incluir industria y análisis de la competencia, análisis del consumidor, innovaciones de producto y el entorno interno de la compañía. Es lo que se ha llamado análisis del macro entorno. El micro entorno de la empresa se evalúa a través del Modelo de Competencia Ampliada, modelo que distingue los distintos factores que generan influencias sobre la empresa.

Estos factores son:

- Los proveedores: quienes negocian la subida de sus precios.
- La competencia directa: donde se mide la intensidad de la rivalidad del sector comercial.
- Los clientes: quienes fuerzan la baja de los precios.

Esencialmente la estrategia competitiva consiste en emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa (Porter 1982).

El poder de cada una de las cinco fuerzas competitivas es una función de la estructura de la industria, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial.

- 1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.** El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.
- 2. La rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
- 3. Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
- 4. Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente

la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba esta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Matriz de ANSOFF

La **matriz ANSOFF** es una herramienta de análisis estratégico (dentro del área de marketing y ayuda a definir cuáles son las alternativas estratégicas que tiene la organización para incrementar sus ventas

La matriz de Ansoff, también conocida como Matriz Producto/Mercado o Vector de Crecimiento, creada por Igor Ansoff en 1957 sirve para identificar oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una organización. Se expresa las posibles combinaciones producto/mercado (o unidades de negocio) en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Figura 20: Matriz ANSOFF. Fuente: Prieto, Sandra (2010) Documento en línea recuperado en <https://matematicaslasveredillas.wikispaces.com>

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategia de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategia de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen. Por tanto, para comprender la matriz es necesario considerar las diferentes clasificaciones inherentes a la matriz ANSOFF.

Penetración en el mercado: Se persigue un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales.

- Aumento del consumo por los clientes/usuarios actuales.
- Mayor unidad de compra
- Menor vida útil del producto
- Nuevos usos del producto
- Incentivos económicos para aumentar el consumo
- Captación de clientes de la competencia
- Publicidad
- Promoción
- Captación de no consumidores actuales.
- Esfuerzo promocional dirigido a provocar la prueba
- Cambio de imagen y niveles de precios para acceder a nuevos segmentos de consumidores o usuarios.
- Nuevos usos del producto.
-

Desarrollo del mercado: Pretende la venta de productos actuales en mercados nuevos.

- Apertura de mercados geográficos adicionales
- Expansión regional
- Expansión nacional
- Expansión internacional
- Atracción de otros sectores del mercado.
- Desarrollo de nuevas versiones, envasados dirigidos a otros sectores del mercado.
- Aperturas de nuevos canales de distribución.
- Publicidad en otros medios.

Desarrollo del producto: Persigue la venta de nuevos productos en los mercados actuales, normalmente explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial.

- Desarrollo de nuevos valores del producto.
- Modificaciones (de color, movimiento, sonido, sabor, olor, forma, modelo).

- Ampliaciones (Más fuerte, más largo, más grueso, valor extra).
- Disminuciones (Más pequeño más corto, más ligero).
- Sustitución (otros ingredientes, otro proceso, otra potencia).
- Remedado (otros patrones, presentación, componentes).
- Combinación (mezcla, surtido, montaje, fines, ideas).
- Desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas)
- Desarrollo de nuevos modelos y/o tamaños.

Diversificación. La compañía concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. Esta es una de las opciones resultantes de la matriz de Ansoff, pero a diferencia de las anteriores, esta no es una estrategia de crecimientos intensiva. La Matriz de Ansoff no da una respuesta científica de qué alternativa estratégica es la mejor para la empresa, pero sí representa fácilmente las diferentes opciones para que el responsable, o un equipo de responsables, tome las decisiones oportunas para incrementar las ventas.

Matriz BCG

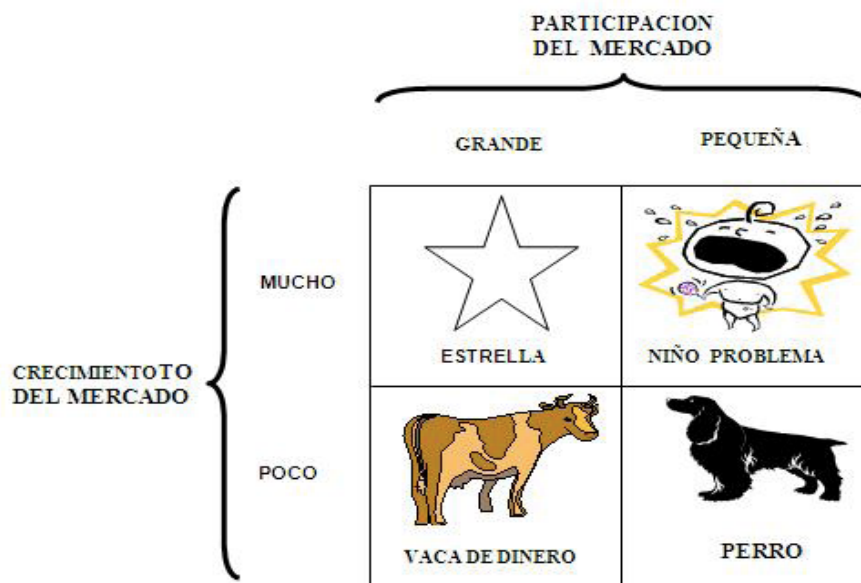
Otra herramienta de gestión enmarcada en la innovación empresarial es la denominada **Matriz BCG** (Por sus siglas en inglés Boston Consulting Group), publicada por una consultora de nombre Henderson en el año 1973. Esta, según sus autores, es una matriz de apoyo en la planificación estratégica, y principalmente en el marketing estratégico, que permite tomar decisiones para invertir.

La Matriz BCG, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios desarrollado por The Boston Consulting Group en la década de 1970 y publicada por la citada consultora Henderson. Se trata de una herramienta de análisis estratégico, específicamente de la planificación estratégica corporativa. Sin embargo por su estrecha relación con el marketing estratégico, se considera una herramienta muy vinculada a dicha disciplina. Su finalidad es ayudar a decidir enfoques para distintos negocios o Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), es decir entre empresas o áreas, aquellas donde: invertir, desinvertir o incluso abandonar.

Metodología de la matriz BCG

¿Cómo Identificar la ubicación de los productos de la localidad con la Matriz BCG? Si buscamos identificar el cuadrante en el que se ubicaran los productos de nuestra localidad deberemos tener en claro los siguientes conceptos:

Figura 21: Matriz Boston Consulting Group-BCG.



Fuente: Vaca y Cejas (2015) a partir de imágenes de Matriz de Boston Consulting Group

Productos Incógnita (cuadrante superior derecho)

Están en mercados que crecen a fuertes ritmos, que consumen recursos a fuerte velocidad, pero en los que nuestra participación es baja, y que generan pocos retornos, pocos beneficios para la organización. Si las cosas van bien se convertirán en productos Estrella. De lo contrario, mutarán a productos Perro. Nuestra meta debe ser conseguir una mayor participación en ese mercado, y si no lo vemos posible, nuestras inversiones debe reducirse o cancelarse, antes de que el producto muestre cifras caninas.

Productos Estrella (cuadrante superior izquierdo)

Al igual que los anteriores están en un mercado con un crecimiento vivo, rápido, pero están generando retornos, beneficios destacables para la empresa. Los productos estrella, con el tiempo, suelen transformarse en Vacas lecheras. Es por ello que la empresa debe apostar por ellos, pues estas últimas constituyen, en buena medida, la garantía de la supervivencia de la empresa. Habrá que reforzar las apuestas de inversión en dichos productos. Es fundamental que la empresa cuente con este tipo de productos ya que garantizan el futuro.

Productos Vaca Lechera (cuadrante inferior izquierdo)

Si bien siguen generando importes sustanciosos, dada su alta participación en el mercado, este crece más lentamente. Aun así, son parte esencial de la empresa. Con poco dinero generan una interesante rentabilidad. De ellos viven los productos Incógnita y los Estrella, y en buena medida son los que permiten una política de dividendos. Son la

base del presente, pero debemos evitar cuantiosas inversiones en los mismos que lastren nuestro mañana.

Productos Perro (cuadrante inferior derecho)

Los mercados son similares a los de la vaca lechera, pero nuestro grado de participación en los mismos es bajo, y se obtiene en escasos rendimientos de los mismos. las inversiones deben ser mínimas. Si bien algunos propugnan su desaparición inmediata, otros, con mejor criterio, entienden que un cierto número de ellos es razonable. En parte para cubrir las necesidades de clientes importantes, y por otro lado debido a que su eliminación sin un estudio detallado supondría automáticamente una reasignación de los costes fijos indirectos que dañaría las cuentas de los restantes.

A continuación se pide leer detenidamente la lectura titulada “En Equipo” de Homero Vaca.

La Hora Cotopaxi

LO QUE NECESITAS SABER

IR A NACIONAL
INICIO
DEPORTES
OPINIÓN
NOTICIAS COTOPAXI
SOCIEDAD
EDICIÓN IMPRESA
SERV

AVISOS JUDICIALES
AVISOS CLASIFICADOS
ELIMINATORIAS BRASIL 2014
RSS
MÓVIL

CARICATURA
Cartas al Director

OPINIÓN

En equipo



Jueves, 5 de Septiembre de 2013



Homero Vaca Fonseca
webmaster@lahora.com.ec
Diario La Hora

Una competencia muy difundida en el mercado profesional es el trabajo en equipo, considerado como una de las alternativas para alcanzar objetivos y metas específicas en las organizaciones, que generen excelentes ambientes laborales a través del manejo eficaz de la comunicación interactiva, entre grupos de alto rendimiento que ponen a prueba el talento colectivo con voz y criterio propios para la toma de decisiones acertadas.

El trabajo en equipo evidentemente se ha convertido en una herramienta de gestión imprescindible para gerentes y directores de empresas tanto públicas como privadas, tales dirigentes, para obtener resultados satisfactorios deben identificar previamente las aptitudes y actitudes de sus colaboradores, con el fin de despejar cualquier duda con respecto a la capacidad y la voluntad de cada uno de ellos para desempeñarse en el rol que le corresponde, garantizando así el éxito de la misión.

Es fácil iniciar una tarea conformando grupos entre los que se designan responsabilidades a cada individuo cuya meta es solamente el “cumplimiento”, ajeno a un esfuerzo sinérgico entre sus miembros. Muchos autores señalan que trabajar en grupo no equivale a trabajar en equipo, por cuanto imperan notables diferencias.

En el primer caso, no existe una estructura formal y las actividades se desarrollan en general por compromiso o por obligación, es decir, basta con terminar la labor sin un propósito colectivo claramente definido. En el segundo caso en cambio, se establecen los límites del proceso, el trabajo se inicia una vez que las reglas están bien claras para todos sus integrantes, en el que coexisten una serie de habilidades profesionales que dan lugar a un desempeño optimista y motivador para que el encargo no sólo se cumpla, sino que sea bien

[/home/goRegional/Imbabura](http://home/goRegional/Imbabura)

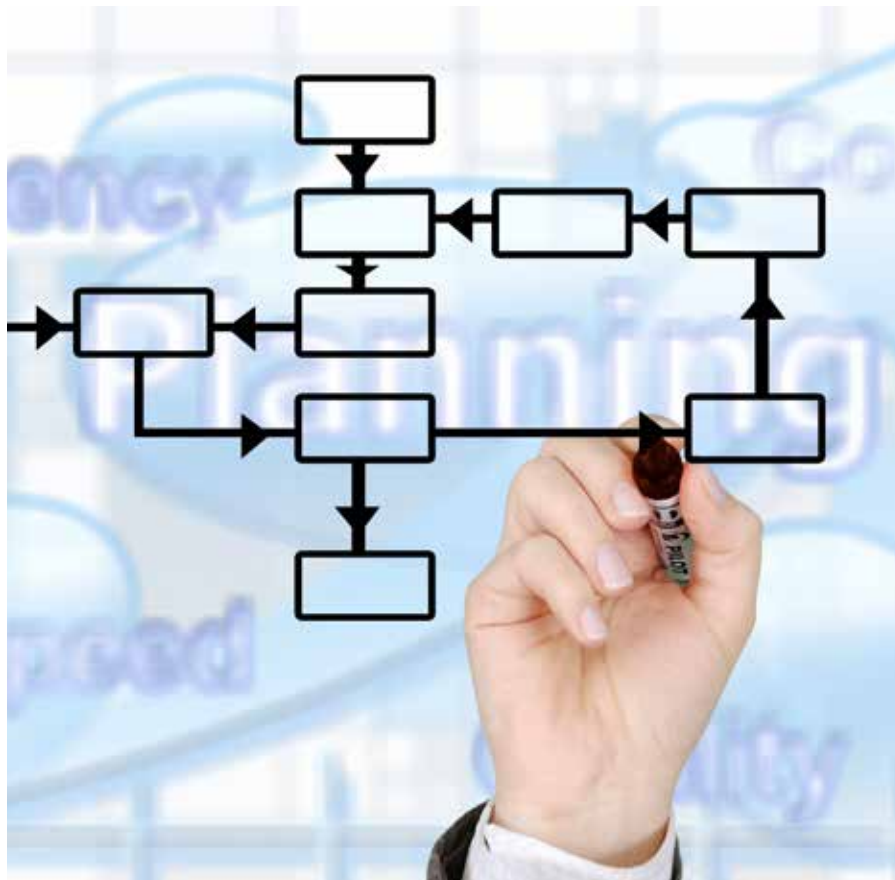
Autoevaluacion

1. ¿Qué es gestión de empresa?
2. ¿Cómo se desarrolla la metodología de la matriz BCG?
3. ¿Oportunidades TIC para los procesos de innovación del negocio?

BIBLIOGRAFÍA

- Bayón, M (2002) Organizaciones y Recursos Humanos. Editorial Síntesis. Madrid. España.
- Bestratén y Semolilla (2004) Responsabilidad Social en las Empresas. Documento en Línea Recuperado en http://www.mtas.es/inshtp/ntp_643.htm).
- Cejas (2004). La Formación por Competencias. Editorial UC. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Drucker (2002). Management y Liderazgo, Editorial Gestión. México.
- Elorduy (2002) citado por Cejas, M (2004) La Formación por Competencias. Editorial UC. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.
- Escorsa (1997). Innovación y Tecnología Documento en Línea .Recuperado en <http://www.negociosgt.com/main>. En fecha 30/04/2015
- García del Junco y Casanueva Rocha (2008) Fundamentos de la Gestión Empresarial. Pirámide. México.
- Garín, J. Y Armengol, C. (Eds.) (2003). Estrategias de Formación para el Ámbito Organizacional. Editorial Praxis. Barcelona. España.
- Grant (1994) Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Editorial Civitas. Madrid. España.
- Hodge, Anthony y Gales (1998) en su obra titulada “Teoría de la Organización
- Méndez de Montero (2006). La Empresa. Documento en Línea.
- OIT. Informe de la Organización Internacional del Trabajo. Responsabilidad Social.
- Porter (1987). Ser Competitivo. Editorial Cecsca. México.
- Prieto, Sandra (2010) Documento en línea recuperado en <https://matematicaslasveredillas.wikispaces.com>

Capítulo III



PLAN DE EMPRESAS

ESPACIO EN BLANCO

Destaca la relevancia que tiene el desarrollo de un plan para las empresas, en el entendido que es una herramienta de carácter estratégico, que permite elaborar, evaluar, planes en correspondencia a los fines de la empresa.

Consideraciones generales en torno al plan de empresas

Elaborar, ejecutar, evaluar planes, es una de las tareas esenciales de la gestión empresarial. El plan de negocios es fundamental para el éxito de una empresa. La vida puede ser caótica cuando se comienza un negocio sin un rumbo previamente delineado. Si no se tienen claros el rumbo y las metas, difícilmente se podrá ordenar un buen plan de negocio.

Tener un plan de negocios y ajustarse a él es una forma de velar por que la empresa se mantenga en la pista. Además, un plan de negocios, sirve como herramienta para medir el rendimiento de una empresa, y es una buena práctica empresarial.

Un buen plan de negocios debe ser ambicioso pero realista. No tiene sentido el establecimiento de objetivos de ventas o gastos que no se pueden cumplir. Debe incluir un resumen de los negocios y el mercado, los detalles de gestión, incluyendo la experiencia, la descripción del producto o servicio y cómo se comercializan y se vende, el análisis financiero, que debe incluir beneficios y cuentas de pérdidas, las previsiones de flujo de caja y los balances.

El plan de empresa o de negocios es también una herramienta de venta, por lo cual, hay que tener la habilidad para transmitir a los lectores lo interesante de nuestro negocio y exactamente por qué alguien querría invertir en ello.

Un plan de negocios es un documento, formalmente estructurado, realizando un análisis global, sobre la implementación de la puesta en marcha de un negocio nuevo o la ejecución del mismo. Gracias a su función interna de análisis y revisión de todas las áreas inherentes a la empresa ayuda al empresario a tener una plena comprensión del negocio, apoyándose en las diferentes etapas de análisis para poder determinar si la idea de negocio es factible.

El impacto que cause el plan de negocios dependerá del profesionalismo con que se lo maneje, y de su efectiva ejecución. En la práctica representa creatividad y sobretodo esfuerzo y tenacidad para llevarlo a cabo.

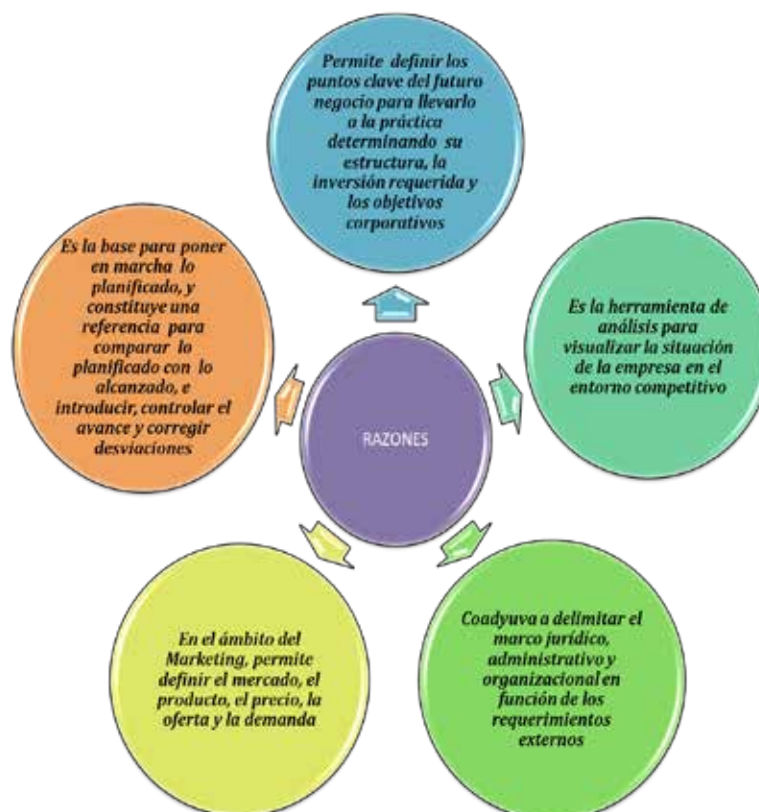
Razones para la elaboración del plan de empresas

Básicamente la ejecución de un plan de negocios se justifica porque:

- Constituye un instrumento básico de dirección de la empresa, que establece.
- Tiene una estructura básica, más allá de la complejidad del negocio, del nivel de inversión comprometida y del objetivo del período, ciclo de vida o características del entorno.
- Su diseño permite cumplir propósitos generales o específicos; y,
- Porque permite conocer la viabilidad y el costo de un emprendimiento. Este es un elemento clave para que la tarea se cumpla.

Otras razones para la elaboración de un plan de negocios están representadas en la figura siguiente:

Figura 22: Razones para la elaboración de un plan de negocios.



Fuente: Vaca y Cejas (2015)

Bases conceptuales

Para poder entender cabalmente el significado de un plan de negocio, es necesario primero entender la acepción de **planeación**: “En términos generales, la planeación es delimitar previamente las directrices que van a guiar el curso de acción, determinando los principios que han de regirlo, los procedimientos y los tiempos y movimientos para su ejecución.

En otro contexto puede decirse que, la planeación es precisar los objetivos y los caminos necesarios para su ejecución en el tiempo, mediante el uso de técnicas y procedimientos coherentemente definidos.

Puede decirse en otro sentido, que la planeación constituye además, “la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados”. (Terry, R.)

Una forma de concebir a la planeación también es tomándolo como un método, el cual permite que los gerentes o directores establezcan con un criterio visionario el rumbo y el alcance de los objetivos de sus empresas.

Complementando los enunciados precedentes, la planeación no es sino la fase preliminar del proceso administrativo, es la que se aplica como el primer paso para la identificación del problema y está fuertemente entrelazada con el modelo de la mejora continua, a través de la cual se realiza permanentes evaluaciones retrospectivas para generar nuevas alternativas de solución.

Con éstos argumentos presentados, se puede sintetizar entonces, que la planeación es una estructura sistémica que parte de una definición concreta de los objetivos, que utiliza herramientas administrativas para su desarrollo y ejecución, para finalmente en base a un proceso de retroalimentación, re direccionar la gestión empresarial. En cierto modo y en su debido momento, la planificación constituye una poderosa ayuda para tomar decisiones sobre cuál o cuáles son las mejores estrategias que nos lleven a alcanzar la meta

Acepción del plan de empresa

“Un plan de negocios es una guía para el emprendedor o empresario. Se trata de un documento donde se describe un negocio, se analiza la situación del mercado y se establecen las acciones que se realizarán

en el futuro, junto a las correspondientes estrategias que serán implementadas, tanto para la promoción como para la fabricación, si se tratara de un producto.” Fuente: <http://definicion.de/plan-de-negocios/#ixzz3DtUw4jUL>. Consultado en 30/05/2015

El plan de negocios no sólo es un documento escrito, es un manual sujeto a constante revisión y actualización, de manera que se puedan adoptar medidas correctivas y, de ser necesario contingencias, a fin de determinar los puntos vulnerables que vayan a afectar la gestión de la empresa.

Otro aspecto clave que regula el plan de negocio es el tema del financiamiento para sus inversiones. Con este documento de soporte, es factible para los administradores o emprendedores, elegir los mejores términos de financiamiento; recordemos que hoy en día, aunque sí se tiene a la mano incentivos y subvenciones para emprender, de todas maneras se tiene que ineludiblemente realizar un análisis previo para optar por un crédito

En consecuencia, por tratarse de un estudio previo sobre la proyección sostenible de la futura empresa, es oportuno que el plan de negocios sea realizado por personas que tengan ciertas nociones administrativas y financieras, sin ser necesariamente un análisis complejo sólo para expertos, requiere por o menos de los conocimientos básicos para sustentar su efectividad en el tiempo.

Hasta hoy ha sido común que el plan de negocios sea formulado por administradores o propietarios de la empresa, sea que ya exista o no. Sin embargo los cambios en el entorno económico y la alta competitividad, ha dado paso a otras alternativas para contar con información valiosa y confiable a la hora de iniciar un negocios, tales como las empresas intermediarias y de consultoría que ofrecen asesoramiento para los emprendedores que estén interesados en proyectarse como dueños de su propia empresa.

Aspectos básicos para la creación de un plan de negocios

Quienes pretenden emprender un nuevo negocio, no obstante su interés por enfrentarse a los desafíos, por lo general tiene problemas para estructurar un buen plan de negocios, no en términos de complejidad, sino más bien de factibilidad. Es por esto que se propone a continuación cinco aspectos básicos a tomarse en cuenta para formular un plan efectivo:

- **Definir primero la razón del negocio**, qué va a hacer y para qué, identificando principalmente su mercado meta.
- **Hacer un análisis preliminar sobre su factibilidad**, esto es la factibilidad técnica, financiera y operativa.
- **Un horizonte de tiempo para proyectar su negocio** y efectuar un estudio estratégico básico, que permita visualizar sus proyecciones al final de este horizonte.
- **Tomar en cuenta aspectos regulatorios** y las políticas de gobierno, como el cambio de matriz productiva, el buen vivir, objetivos del milenio (en el caso de Ecuador) etc, para tener acceso al apoyo de las entidades del sector público, responsables del desarrollo productivo del país.
- **Hacer del plan no solo un guía, sino el timón confiable y persuasivo para la toma de decisiones.**

Etapas para la formulación del plan de negocio

El proceso de elaboración del plan de negocio implica una serie de etapas de análisis, durante cada una de las cuales los diversos elementos y variables de cada etapa son analizados en relación con su finalidad propia y al final de cada etapa hay necesidad de decidir si se continúa con los elementos y variables que hasta el momento se tienen o si hay, necesidad de introducir modificaciones en algunos de ellos, o si es preciso cambiar totalmente la orientación del negocio.

Por eso se puede decir que los procesos de análisis están interrelacionados entre sí con retroalimentaciones que están en constante verificación, así como también, si se está cumpliendo la etapa establecida, de no cumplirse se repetiría la etapa nuevamente.

Ciclo de vida del plan de negocios

Uno de los elementos importantes para trazar un plan de negocios, es aquel que permite determinar la proyección del futuro negocio y hasta qué punto se garantiza su sostenibilidad. Para el efecto es recomendable estructurar la matriz del ciclo vital, que va a permitir contar con una planificación previa acorde al tiempo y las circunstancias; en otras palabras, plan de negocios deber servir como una herramienta de planeación para prever amenazas futuras. El ciclo vital se puede estructurar de la siguiente manera:

Tabla 3: Ciclo vital del plan de negocios.

Fases del ciclo vital	Nombre del plan	Objetivo de la empresa	Variable clave
Inicio	De lanzamiento	Entrar al mercado	Participación en el mercado
	Crear una nueva empresa	Atraer una pequeña o mediana empresa	Retorno de la inversión de la PYME o la corporación
Crecimiento	De monitoreo	Mayor participación en mercado y rentabilidad	Participación en el mercado. Productividad
	Para comprar o vender acciones	Valorar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca
Madurez	De monitoreo	Chequeo de mercado. Aumento de rentabilidad	Participación en el mercado. Productividad
	Para comprar o vender acciones	Valorar la empresa	Valor actual neto y Valor de la marca
Declinación	Para vender acciones	Valorar la empresa	Valor actual neto y valor de la marca

Elaborado por: Vaca y Cejas (2015)

Las cuatro etapas

Como se mencionó en párrafos anteriores, antes de comenzar un negocio se requiere de un análisis previo aplicando ciertas reglas elementales. Este análisis se basa en requisitos previos que se dividen en cuatro fases, denominadas “las 4 etapas de todo plan de negocio”:

Primera etapa

Se denomina **la búsqueda de oportunidades**. Esta etapa responde a preguntas tales como: ¿cuál es el negocio?, ¿cómo está conformado?, ¿cuáles son los aspectos diferenciadores?

Segunda etapa

Definir materialmente al negocio. Aparecen como interrogantes ¿cuánto tiempo será necesario para ponerlo en marcha?, ¿qué quiero hacer, dónde y cómo?, ¿cuánto quiero hacer?

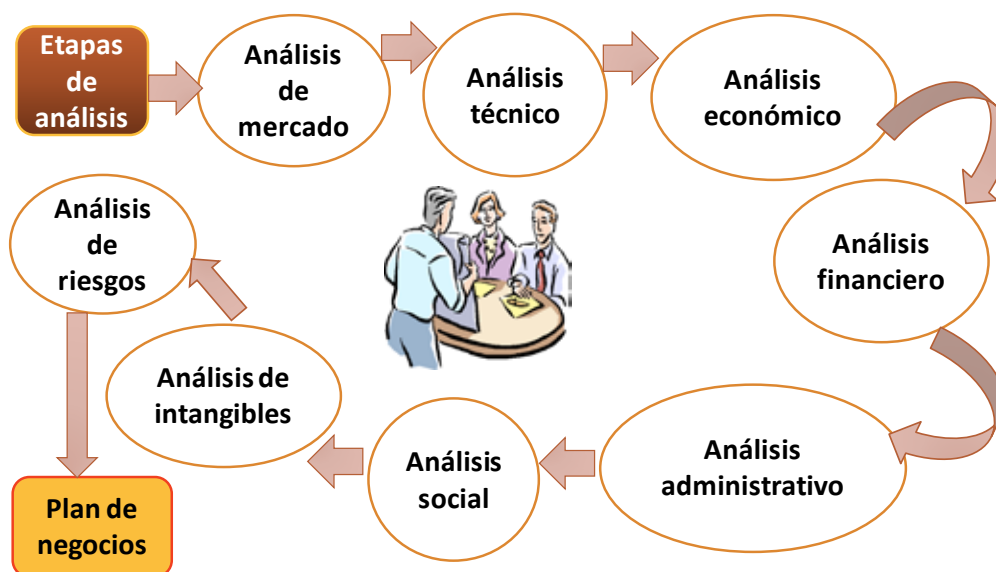
Tercera etapa

Identificar y visualizar los límites económicos, es decir, establecer coherentemente los costos para su ejecución, y en función de éstos determinar los riesgos potenciales.

Cuarta etapa

Ésta corresponde a la fase de **análisis y evaluación financiera**, que responde a las preguntas ¿cuánto dinero se necesita?, ¿cuáles son las fuentes de financiamiento? y ¿es o no rentable?

Figura 23: Etapas de análisis de un plan de negocios.



Elaborado por: Vaca y Cejas (2015)

La cuatro etapas que anteceden, en cierto modo son el medio que facilitan la planificación y organización de los recursos y acciones que habrán de utilizarse y ejecutarse en el futuro para el cumplimiento de los objetivos y metas. A partir de esto, se generan los criterios preliminares para el ensamble del **Plan de Negocios**, el cual contribuye al emprendedor de empresas para contar con elementos de juicio que le faciliten la toma de decisiones acertadas. de manera detallada, las etapas del análisis del plan de negocios, se presentan en la figura 23.

Guía detallada de un plan de negocio

Para hablar de una estructura de plan de negocios, es importante primero realizar ciertas contextualizaciones preliminares para así dar forma a una combinación de sus elementos, coherentes con el entorno socio económico que lo rodea.

La idea

En primer término, el ensamblaje del plan representa un análisis reflexivo para sustentar la idea de crear tal o cual negocio, sobre la base del “Conjunto de los principios y las ideas básicas” del emprendimiento.

La idea es la propuesta de valor que presentamos. En qué consiste la idea y cuál va a ser la clave del éxito del proyecto. Es primordial conocer las condiciones de la demanda a para definir el mercado objetivo al cual va dirigida la propuesta.

El equipo de trabajo

La conformación de un buen equipo de trabajo, que incluya profesionales expertos, capaces y comprometidos es ineludible para quienes emprenden o quieren emprender un negocio. Este aspecto vale decir, es la esencia del éxito de un proyecto, porque representa el respaldo para afrontar los desafíos proyectados

Los factores de diferenciación

El paso siguiente consiste en demostrar que el modelo que se propone es inédito con su propio aporte de valor, para que además de ser muy difícil de imitarlo por los competidores, sea a la vez sostenible en el que se visualice las condiciones favorables de supervivencia del negocio por lo menos a mediano plazo. Es en esta parte en donde probablemente van a surgir los pro y los contra del plan, porque se tiene que explicar de manera clara y concisa, el comportamiento del mercado, los problemas potenciales causados por la competencia, y especialmente, cómo se van a definir los aspectos diferenciadores respecto a los mismos.

El producto o servicio y la tecnología

Otro aspecto relevante en la consolidación de un plan es el factor innovación y desarrollo tecnológico. La tecnología que se incorpore al proyecto merece ser tratada en el marco de las reales necesidades de la futura empresa. Todo va a depender de los escenarios externos y de las instancias de desarrollo del negocio en las cuales se va generar el estudio. Estas instancias por supuesto se refieren a las fases de desarrollo tanto de la empresa como de sus productos, esto es, sí está en proceso de creación o de repotenciación del mismo, siendo además requerido un activo monitoreo de las actividades de desarrollo de tecnologías por parte de los competidores.

Los rendimientos económicos y financieros

No hay que olvidar que en la mayoría de las ocasiones nos estamos dirigiendo a un inversor, con lo cual es muy importante incluir las cifras y los cálculos que refrenden los números que estamos ofreciendo. También debe incluirse en este apartado la forma en que se va a compensar la aportación del inversor. No es necesario plantear porcentajes ni plazos concretos, si no exponer grosso modo cuál va a ser la forma de participación en el accionariado y cómo y cuándo va a poder recuperar la inversión.

La estructura del plan de empresas

La conformación de una estructura estandarizada de plan de negocios no es posible porque todo depende del mercado objetivo y los escenarios hacia donde se pretende aplicarlo. También va depender del grado de complejidad del estudio y del tamaño de la empresa, a esto debe agregarse los límites del análisis y el alcance de los objetivos, para en función de esto, crear un documento pertinente con la actividad a emprender.

No obstante lo citado en el párrafo anterior, una estructura genérica del Plan de Empresa-Negocio, requiere considerar por lo menos los aspectos básicos para el éxito en su ejecución que se detallan en la figura 24.

De conformidad con la figura expuesta, a continuación se presenta un detalle analítico de los parámetros, estructura y pasos específicos de una guía para aplicar un plan de negocios de una empresa.

Figura 24: Elementos básicos del Plan de Negocios



Elaborado por: Vaca y Cejas (2015)

Plan de Negocios

1. Generalidades

Antecedentes

Justificación

Importancia

Objetivos

Objetivo general:

Objetivos específicos

2. Análisis de mercado

Mercado objetivo

Análisis de clientes

Análisis de la competencia

Estrategia de comercialización: desarrollando el marketing mix

3. Análisis técnico

Tamaño del proyecto

Localización del proyecto

Ingeniería del proyecto

4. Análisis administrativo

Nombre o razón social

Logotipo

Slogan

Base filosófica

Organización estratégica

5. Análisis legal, ambiental y social

Aspectos legales

Aspectos de legislación urbana

Análisis ambiental

Análisis social

Análisis de valores

6. Análisis económico y financiero

Inversiones

Estados financieros

Análisis y evaluación financiera

6. Análisis de riesgos e intangibles

Condiciones del entorno

Riesgos del mercado

Riesgos técnicos

Riesgos económicos

Riesgos financieros

7. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Recomendaciones

Anexos

Para fundamentar una propuesta de plan de negocios basada en esta estructura, se requiere de una breve explicación de cada uno de los componentes del plan.

Análisis de mercado

Mercado Objetivo

- Sector: Corresponde a la zona geográfica en la cual se comercializará el producto: País, provincia y cantón
- Ubicación: Es el segmento de mercado específico, para la venta.

Análisis de clientes

- Necesidades y requerimientos del cliente: Son las preferencias de los clientes en cuanto a los productos que potencialmente serán producidos.

Análisis de la competencia:

En este espacio se hará referencia al o los competidores del área de influencia del negocio, por ello es importante conocer los casos de éxito y fracaso de ellos y poder aprender de estas situaciones para aplicarlas en el proyecto. Al respecto se señalan dos clases de competidores:

Competencia directa. Es aquella o aquellos que producen o prestan servicios iguales a los que se pretende ofertar y que lo venden en el mismo mercado, es decir que lo venden a los clientes a los cuales se pretende llegar

Competencia indirecta. La forman todos los negocios que intervienen de forma lateral en nuestro mercado y clientes, que buscan satisfacer las mismas necesidades de forma diferente y con productos sustitutos.

Estrategias de comercialización

Las estrategias de comercialización constituyen el factor determinante para la creación o desarrollo de una empresa, son aquellas que deben realizarse cotidianamente en el área que maneja la actividad de comercio. La comercialización desde el enfoque de las Pymes, según Pablo Orlandi, Ph.D. (c) de la Universidad de Palermo, Argentina, mejoran la competitividad en el mercado, y moderan las posiciones monopolísticas, y esto potencialmente, representa una de las ventajas competitivas para emprender un pequeño negocio.

Las estrategias como un mecanismo ordenado para alcanzar las metas, en el ámbito comercial son los elementos que permiten controlar los planes encargados de priorizar las iniciativas más sobresalientes para el logro de metas y objetivos, en otros términos, significa que éstas son las operaciones muy meditadas, encaminadas hacia la colocación de los bienes y/o servicios en el mercado objetivo, para competir y perdurar en el tiempo.

Para ejecutar de forma exitosa una estrategia comercial es necesario considerar la combinación de herramientas de marketing que permitirá la llegada del producto al mercado, las denominadas “4 P”: producto, promoción, precio, plaza y los servicios de post-venta.

Promoción. La definición básica de producto se refiere al bien o servicio que la empresa vende. Pero es un concepto mucho más amplio, puesto que se puede incorporar su presentación otras características tales como el envase, la presentación, el material u otros elementos.

Precio. Es uno de los factores clave para la venta de un producto. Normalmente se determina aplicando un porcentaje al costo de producción, aun cuando, por lo general el precio es determinado por el mercado. Es necesario también adjuntar la *política de precios*.

Promoción. Es la forma publicitaria como informamos al público sobre los atributos de nuestro producto.

Plaza. Es el lugar donde se venderá el producto. Es muy importante puesto que de este concepto dependerá en gran parte el éxito del negocio.

Otros aspectos que se pueden agregar a este análisis son:

Servicio de calidad, la imagen corporativa o lo que se denomina, el *Material Point of purchase* o puntos de compra que constituye la logística empleada para promocionar al negocio, como puede ser regalos a los distribuidores y sub distribuidores para captar los clientes desde el punto de venta.

Análisis de la oferta y la demanda

Oferta. Es el estudio de los productos ofertados en función de la competencia, la tecnología utilizada, las materias primas. Se realiza también, en forma bien fundamentada, una proyección del crecimiento de la oferta.

Demanda. Tomando en cuenta el análisis de la demanda, se determinarán aquellos factores relevantes que afectan a los requerimientos del cliente con respecto a las necesidades del producto; así como también, la medida en que el producto está en condiciones de satisfacer tal demanda.

Análisis Técnico

Tamaño del Proyecto

Factores determinantes del tamaño. Corresponde a los aspectos sobre la disponibilidad de los recursos de los cuales va a depender el tamaño de la empresa; éstos son:

- El mercado
- Disponibilidad de recursos financieros
- Disponibilidad de mano de obra
- Disponibilidad de materia prima
- Definición de las capacidades de producción

Macro localización del proyecto

Es la zona geográfica de locación. Se debe indicar la justificación de la zona seleccionada.

Micro localización. Es la dirección de la empresa. Para el efecto es recomendable establecer los criterios de selección de alternativas.

Los criterios a considerarse son:
Transporte y comunicaciones
Cercanía de las fuentes de abastecimiento
Cercanía al mercado
Factores ambientales
Estructura impositiva y legal
Disponibilidad de servicios básicos
Evacuación de desechos
Infraestructura

Matriz Locacional. Es la que permite seleccionar la mejor alternativa de ubicación de la empresa mediante los criterios anteriormente citados. A continuación mediante una cuantificación ponderada se selecciona la **alternativa óptima** y se elabora finalmente un plano de la micro localización

Ingeniería del proyecto

Diagrama de flujo. Es la representación simbólica o la secuencia de las actividades a ejecutarse durante el proceso de producción o prestación de servicios.

Proceso de producción. Es un sistema de acciones que se encuentran interrelacionadas de forma dinámica y que se orientan a la transformación de ciertos elementos. De esta manera, los elementos de entrada (conocidos como factores) pasan a ser elementos de salida (productos), tras un proceso en el que se incrementa su valor. Viene representado mediante un diagrama de procesos

Programa de producción. Es una descripción detallada del o los productos a elaborarse así como la cantidad que se producirá tomando como referencia los datos de la demanda insatisfecha del estudio de mercado.

Distribución de planta. Es la disposición o configuración de los departamentos, estaciones de trabajo y equipos que conforman el proceso de producción. Es la distribución concreta de los recursos físicos necesarios para fabricar el producto.

Estudio de las Materias Primas. Constituyen los materiales básicos que se utilizarán en la fabricación, y se desglosa de la siguiente manera:

- Clasificación de las materias primas
- Cantidad necesaria de materias primas
- Producción anual y pronóstico
- Condiciones de abastecimiento

Requerimiento de mano de obra. En este campo se coloca el talento humano que se necesitará para el proyecto ha sido analizado objetivamente en función del mercado potencial.

Requerimiento de materiales, insumos y servicios. Consiste en determinar los materiales, insumos y servicios que se requieren para la manufactura del producto, los cuales están en relación directa con las necesidades de producción.

Maquinaria y Equipo. Para que las actividades de producción de la empresa alcancen el éxito esperado, se deben especificar los equipos, maquinaria y herramientas necesarias, describiendo a su vez las características como: Tipo, capacidad, rendimiento, vida útil, dimensiones, etc.

Estimación de los costos de inversión. Es el desglose de los rubros que conforman los gastos de la inversión

Calendario de ejecución del proyecto. Es el cronograma de actividades debidamente estructurada para su seguimiento.

Análisis administrativo

Nombre o razón social

Es la denominación que a partir de su creación, adquirirá la empresa

Logotipo. Es el dibujo, símbolo, ícono, etc. que va a distinguir al futuro negocio y a las cosas que tienen relación con ella. En general, toda empresa tiene su logotipo característico.

Slogan. El slogan es una frase corta para llamar la atención sobre el producto o servicio que se ofertará, enfatizando en ciertos detalles tratando de asociarlo a un valor simbólico.

Base filosófica:

Constituye la creación misma de la empresa. Se debe definir el sistema de valores y creencias. Estos son una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos; y cuáles son sus preceptos, así como conocer los compromisos y responsabilidades hacia el público interno y externo. Puede decirse entonces que, la filosofía de la futura empresa es la que establece el marco de relaciones entre la empresa y sus accionistas, empleados, clientes, proveedores, gobierno, sociedad en general. Los elementos filosóficos más importantes son:

La Misión

La Visión

Valores

Organización estratégica

La organización estratégica es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado. Esta ventaja es conseguida por la empresa, a través de las personas, recursos, procesos, culturas, etc. que se encuentra en continuo cambio como el entorno que le rodea, por ello, la dirección de la empresa debe primero conocer hacia qué objetivos encaminarse y después dirigir y coordinar todos los esfuerzos para alcanzar dichas metas.

Análisis FODA. Es una metodología muy conocida en el ámbito empresarial, que tiene que ver con el estudio de la situación de una empresa o un proyecto, en la misma que se analizan los factores internos como las Debilidades y Fortalezas, y los factores externos como las Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

Por sus siglas en inglés, el FODA, proviene de las siglas SWOT, que significa: *Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*

Matriz evaluación de factores internos. Resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Matriz evaluación de factores externos (EFE). La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política,

gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. La elaboración de una matriz EFE consta de cinco pasos

Matriz FODO – FADA. Paralelamente, para completar un estudio estratégico se tiene que realizar el análisis FODO y FADA, son herramientas que nos permite establecer estrategias para la empresa, esto es realizar el cruce de las fortalezas con las oportunidades y las amenazas y las debilidades con las oportunidades y las amenazas

Desarrollo de estrategias. Las estrategias son “la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que ésta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables. Idealmente, el análisis estratégico debería buscar las relaciones sistemáticas existentes entre las elecciones que realizan la alta dirección y los resultados económicos que obtiene la empresa”

Las estrategias más comunes en el marco de la organización estratégica son:

- Estrategia de crecimiento**
- Estrategia ofensiva de liderazgo**
- Estrategia de competitividad**
- Estrategia defensiva**

Análisis legal, ambiental y social

Aspectos legales

Toda empresa necesita un marco legal sobre el cual constituirse, respaldarse, con el objetivo de tener orden, control y para cumplir con los aspectos legales que las diferentes instituciones del país solicitan.

En el caso de que una idea empresarial sea emprendida en conjunto, estamos hablando de una sociedad.

Por medio del contrato de sociedad dos personas o más se comprometen a hacer un aporte a una empresa que puede ser de tipo monetario, o en trabajo, o representado en otros bienes, para luego repartirse las utilidades fruto de la actividad de esa empresa o actividad social. Por tanto en este análisis se definen el tipo de sociedad y las obligacio-

nes tributarias, comerciales y laborales que de ellas se derivan, analizando las implicaciones que sobre la comunidad tiene el proyecto, determinando las regulaciones locales y los permisos requeridos.

Aspectos de legislación urbana

Se incluyen aquí los trámites y permisos ante los organismos del gobierno, las dificultades legales con el manejo de materias primas o productos terminados, régimen de importación y exportación.

Análisis ambiental

Son las emisiones efluentes y residuos de la empresa, riesgo de contaminación, control de contaminación, riesgos para la comunidad por las emisiones efluentes y residuos, riesgo para los trabajadores, mecanismos de higiene.

Se recomienda para este análisis, compilar una ficha de impacto ambiental.

Análisis social

En este espacio se analizan las posibilidades de rechazo o apoyo de la comunidad y los servicios adicionales que la empresa demanda y aporta a la comunidad.

Análisis de valores

El análisis de valores personales busca determinar la adecuación de la posición personal del empresario en aspectos: éticos, morales y de gusto personal

Análisis económico y financiero

Un plan de negocios sea este para creación como para re potenciación de una empresa, requiere de recursos económicos que pueden ser financiados a través de varias fuentes, tales como: recursos propios; inversionistas privados o entidades gubernamentales; y, organismos no gubernamentales ONG.

El objetivo del estudio financiero es determinar el valor económico de la inversión que se estableció en el estudio técnico; el costo total de sus operaciones; así como también comprobar los resultados y la liquidez que generará para continuar operando; y, estructurar los estados financieros que culminarán con la evaluación financiera de la futura empresa.

Para el estudio económico-financiero es recomendable, por la facilidad que prestan, utilizar matrices o software de “Diseño y Evaluación de Proyectos, lo cual facilita el ingreso y procesamiento de la información.

Inversiones

Determinar la inversión significa, “determinar los activos fijos y diferidos o intangibles necesarios” para iniciar sus operaciones de producción.

Presupuesto de inversión. Es la especificación del consolidado de inversiones, para la producción y comercialización del producto, que comprende la adquisición de todos los activos fijos, diferidos, y el capital de trabajo que será necesario para que la empresa pueda desarrollar sus actividades.

Cronograma de inversiones. Es el calendario de inversiones previo a la operación, y el reemplazo de activos en cada uno de los años que corresponde (“Reinversiones”), hasta el año proyectado. Para obtenerlos se toma en cuenta la vida útil de los activos que, a través de su respectiva depreciación, permite planificar las inversiones futuras. Cada una de las inversiones va siendo reemplazada una vez que ha culminado este período de tiempo. También se calcula el “Valor Residual” que tendrán los Activos (Maquinaria, Instalaciones, muebles, etc.) en el año final que es el final del horizonte proyectado de operaciones

Presupuesto de operación. Para determinar la factibilidad del proyecto de manufactura, se requiere planificar los ingresos y egresos que efectuarán durante las operaciones de la empresa. Es pertinente en este espacio realizar los siguientes respaldos:

Presupuesto de ingresos

Presupuesto de egresos

Estado de origen y aplicación de recursos

Estructura de financiamiento

Estados financieros proforma

Para que el plan de empresa cumpla con las expectativas deseadas, es necesario conocer la utilidad neta y los flujos de efectivo; es decir “[...] el beneficio real de la operación de la planta, y que se obtienen restando a los ingresos todos los costos en que incurra la planta y los impuestos que deba pagar”.

Los estados financieros proforma sugeridos son:
Estado de resultados
Flujos netos de fondos
Balance general inicial
Balance general proyectado

Evaluación financiera

La evaluación financiera permite determinar si es factible la ejecución del plan de negocios y por lo tanto, conocer si ésta es conveniente para los inversionistas, en base a los distintos criterios de evaluación.

Los criterios de evaluación más utilizados son:

Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)
Valor actual neto (VAN)
Tasa interna de retorno (TIR)
Relación costo beneficio (R C/B)
Período de recuperación o pay – back
Punto de equilibrio
Análisis de sensibilidad

Análisis de riesgos e intangibles

El análisis de riesgos e intangibles tiene como objetivo central determinar en qué variables básicas del proyecto se pueden presentar variaciones en relación con los pronósticos realizados.

Riesgos

Los riesgos son eventos o condiciones inciertas que, si se producen, tienen un efecto positivo o negativo sobre al menos un objetivo del proyecto, ventas bajas, tiempo, costos, alcance o incluso la calidad.

Riesgos de mercado

Son aquellos que afectan exclusivamente a las ventas. Los riesgos a considerarse son:

Cambios desfavorables en el sector
Surgimiento de mejores productos
Reducción del número de clientes
Surgimiento de nuevos productores
Posición relativa en el mercado

Riesgos económicos

Son acontecimientos diversos, como errores de administración económica, produzcan cambios drásticos en el entorno de negocios de un país que perjudiquen las utilidades y otras metas de una empresa comercial.

Reducción de precio del producto

Incremento en el costo de materias primas e insumos.

Crecimiento del valor de los equipos

Efectos de devaluación e insumos importados.

Incrementos en los costos de producción.

Cambios en los costos laborales

Riesgos financieros

Es la posibilidad de que los beneficios obtenidos sean menores a los esperados o de que no hay un retorno en absoluto.

Por tanto, el riesgo financiero engloba la posibilidad de que ocurra cualquier evento que derive en consecuencias financieras negativas. De esta forma es importante que cada vez se ponga más énfasis en la correcta gestión del capital y del riesgo financiero. Los riesgos más comunes son:

Demoras en los aportes de los socios

Demoras en los desembolsos de las entidades crediticias

Incrementos en el costo de capital

Exigencias sobre garantías

Reducción de los períodos de pago.

Intangibles. El análisis de intangibles es un breve estudio del efecto del negocio en la imagen pública de la empresa y de los negocios, los aspectos importantes que se deben tomar en cuenta son los siguientes:

Sí el nuevo negocio un elemento de apoyo a las otras actividades de la empresa y/o de los socios.

Los efectos que genera este negocio en la tributación de los socios

Plantear soluciones con respecto a los riesgos presentados

Conclusiones y recomendaciones

Finalmente para realizar el cierre de un Plan será necesario realizar las conclusiones con los aspectos más destacables que se hayan alcanzado durante el plan, y las recomendaciones con aquellas pautas que destaquen las posibles mejoras del plan. Adicional se recomienda realizar la bibliografía y los anexos en caso de proceder.

Autoevaluacion:

1. ¿Cuáles son las razones más importantes para la elaboración de un Plan de Empresas?
2. ¿Cuáles son las acepciones sobresalientes del Plan de Empresas?
3. ¿Cuáles son las etapas que se deben seguir previas a la propuesta de un Plan de Empresas?
4. ¿Cuáles son los elementos fundamentales de la estructura del Plan de Empresas?

Lecturas recomendadas

Artículos de opinión del autor publicados en el Diario La Hora-Cotopaxi.

MIÉRCOLES, 12 DE SEPTIEMBRE DE 2013 Ir a la edición de hoy EDICIONES ANTERIORES

La Hora Cotopaxi

LO QUE NECESITAS SABER

IR A NACIONAL INICIO DEPORTES **OPINIÓN** NOTICIAS COTOPAXI SOCIEDAD EDICIÓN IMPRESA SERV

AVISOS JUDICIALES AVISOS CLASIFICADOS RSS MÓVIL

CARICATURA Cartas al Director

OPINIÓN

Cultura de ejecución

Jueves, 12 de Septiembre de 2013

Al término de la gestión en los negocios, sean éstos grandes, medianos o pequeños, independientemente del horizonte de tiempo preestablecido, se evalúan sus resultados a través de indicadores que por lo general generan interrogantes con respecto a su efectividad.

Sí todo se planificó a tiempo con el fin de realizar un buen trabajo, entonces porqué tales índices demuestran un relativo grado de cumplimiento que no permiten alcanzar las metas propuestas; se implementan planes estratégicos extraordinarios como instrumentos de gestión para garantizar el éxito, pero sus estrategias no causan el impacto esperado o no se ejecutan.

La explicación respecto a este problema según autores renombrados en el campo de la planificación estratégica, es por la ausencia de una "cultura de ejecución", que entre otros aspectos, es causada por una baja convicción sobre la efectividad de los objetivos institucionales lo que provoca escepticismo, el personal no quiere comprometerse con un régimen de trabajo eficiente, y consecuentemente la estrategia fracasa. Pueden existir geniales estrategias, pero si falla la habilidad para ejecutarlas, los resultados obviamente serán inconsistentes.

Por lo tanto, para alcanzar una ejecución real de las metas planeadas, se requiere de la creación de una nueva cultura de trabajo con énfasis especialmente en la comunicación continua y participativa en el equipo, mediante cambios organizacionales que promuevan nuevas formas de pensar, incentivos claramente definidos para la gente brillante y dinámica comprometida con la causa; y lo más importante, el responsable debe ser un líder orientado a los resultados que utilice modelos de control permanente de desempeño, y demuestre una actitud que gane seguidores y no detractores.

hovafo@gmail.com

OPINIÓN

Cambio



Jueves, 22 de Agosto de 2013



Homero Vaca Fonseca
webmaster@lahora.com.ec
Diario La Hora

En el ambiente laboral, generalmente cuando se menciona la necesidad de realizar cambios, de inmediato el subconsciente reacciona a través de la manifestación de estados emocionales positivos o negativos; en otros términos, cuando el ritmo de trabajo trasciende sin mayores preocupaciones que las de cumplir con las obligaciones cotidianas, causa sorpresa que en determinado momento, se tenga que romper con la rutina. Los cambios son necesarios, el mundo en sí mismo está cambiando, todo o casi todo lo que existe sobre la faz de la tierra está en constante evolución y el ser humano ha tenido que adaptarse a las nuevas tendencias, por esto es que se dice que el cambio no es sino una transformación de una cosa, en otra distinta.

En el ámbito empresarial el tema del cambio es una preocupación constante, para esto existen herramientas multidisciplinarias de gestión que se ocupan de su estudio, una de ellas es el Desarrollo Organizacional muy conocido como D.O., usado especialmente en el campo de las Ciencias Administrativas que impulsa entre otras cosas, el efectivo manejo de las relaciones del personal a través del uso de las ciencias del comportamiento de individuos o grupos de individuos, que permiten el efecto deseado de cambio de conducta, para el logro de los objetivos planificados.

El D.O combina estos elementos para generar lo que los expertos denominan el trabajo proactivo, que es una manera de desarrollar las actividades con sinergia y creatividad, anticipándose a los cambios.

Éstos aspectos con mensajes motivacionales redefinen patrones de desempeño en el sentido de que, a pesar de todo lo bien que se estén ejecutando los procesos, las estrategias y objetivos corporativos, siempre habrá espacio para seguir mejorando.

hovafo@gmail.com

La Hora Cotopaxi

LO QUE NECESITAS SABER

IR A NACIONAL INICIO DEPORTES **OPINIÓN** NOTICIAS COTOPAXI SOCIEDAD EDICIÓN IMPRESA

AVISOS JUDICIALES AVISOS CLASIFICADOS PUJILÍ RSS MÓVIL

CARICATURA Cartas al Director

OPINIÓN

Estrategia y lúdica



Jueves, 17 de Octubre de 2013



Homero Vaca Fonseca
webmaster@lahora.com.ec
Diario La Hora

Uno de los temas de actualidad con mayor difusión en el medio laboral es la motivación basada en competencias. Es verdad que el desarrollo de las competencias es un factor decisivo para asegurar los resultados institucionales, pero se requiere también de la aplicación de estrategias objetivas que causen impacto. La estrategia por lo general, es manejada como una herramienta técnica de gestión que define objetivos y metas. Sin embargo existen otros campos en los cuales la estrategia se consolida con grandes expectativas cuando entra en contacto con actividades lúdicas, haciendo del trabajo una razón para vivir y disfrutar.

La lúdica es un concepto relacionado con el juego, es una técnica especialmente pedagógica, que también ha tenido su parte en la vida empresarial. A grosso modo es una forma de estimular la recreación de los individuos en sus labores, una actividad encaminada a promover el placer de trabajar, mediante modelos clásicos y modernos del desarrollo de equipos. Es también una forma de exaltar los méritos del empleado mediante reconocimientos a su esfuerzo, así como también, de brindarle un ambiente de alegría para potenciar su automotivación.

El manejo lúdico sin ser precisamente una regla, en la mayoría de casos, es efectivo para el bienestar del empleado, y se transforma en estrategia porque funciona como una herramienta de trabajo en la que se adoptan acciones concretas para alcanzar metas. El uso de estrategias en las que se combinan tareas y actividades con un amplio criterio profesional, se convierte en una fortaleza para superar obstáculos. En la época moderna caracterizada por ser muy dinámica, es recomendable asociar la rutina con éstos espacios de tiempo, bien delineados, para una óptima convivencia laboral y social.

hovafo@gmail.com

Bibliografía

- Baca, G. (2011). Evaluación de Proyectos. Quinta Edición. McGraw-Hill. México
- Chase, R., Jacobs, R. y Aquilano, N. (2005). Administración de la Producción y Operaciones. 10ª. Edición. McGraw-Hill. México.
- Cobra, M. (2000). Marketing de Servicios. Colombia. Ediciones McGRAW-HILL Interamericana S.A. Segunda Edición.
- Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L LEA
- García, F... Guía para Crear y Desarrollar su Propia Empresa. Segunda Edición.
- Leal, A. (2000). Gestión del Marketing Social. Tercera Edición. McGRAW-HILL. Madrid-España
- Lovelock, C. y Wirtz, J. (2009). Marketing de Servicios. México. Ediciones Pearson Educación. Sexta Edición.
- Varela, R. (2008). Innovación Empresarial. Tercera Edición. PEARSON- Colombia. Prentice Hall. Bogotá D.C.

Linkografía

- [http://administracionutim.yolasite.com/resources/TIPOS%20DE%20ESTRATEGIA%20\(2\).ppt](http://administracionutim.yolasite.com/resources/TIPOS%20DE%20ESTRATEGIA%20(2).ppt). Consultado el 30/03/2015
- <http://aerazor.blogspot.com/2008/01/competencias-del-empresario.html>. Consultado el 2/02/2015
- <http://definicion.de/plan-de-negocios/#ixzz3DtUw4jUL>. Consultado el 3/04/2015
- <http://definicion.de/proceso-de-produccion/#ixzz3DubSP6of>. Consultado el 2/03/2015
- <http://hector.marinruiz.com.mx/wp-content/uploads/La-matriz-de-Ansoff-o-matriz-de-producto.doc>. Consultado en 15/05/2015
- <http://planeacionestrategic.galeon.com/enlaces2146340.html>. Consultado en 4/04/2015
- <http://pyme.lavoztx.com/definicion-de-la-estrategia-de-precios-4722.html>. Consultado en 01/02/2015
- <http://recursos.paraninfo.es/materiales/9788497320290/Guia%20Didactica.8497320298.doc>
- [www.http://1/Recursos_Conceptuales/Disenando_Estrategias_de_Produccion_y_Comercializacion.doc](http://1/Recursos_Conceptuales/Disenando_Estrategias_de_Produccion_y_Comercializacion.doc). Consultado en 16/06/2015
- <http://www.crecenegocios.com/concepto-de-empresario/>. Consultado en 4/04/2015
- http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/Comunidadesvirtuales/Semilleros_Emprendimiento/Documents/Modulos/nivel1/GUIA%20DE%20TRABAJO%20N%205%20SEMILLEROS%20NIVEL%201.doc. Consultado en 13/06/2015
- http://www.ehowenespanol.com/cuales-son-diez-caracteristicas-mas-importantes-empresario-exitoso-info_249215/. Consultado en fecha 15/6/2015
- <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/resumen-ejecutivo-de-un-plan-de-negocio/que-tiene-un-resumen-ejecutivo>. Consultado en 15/6/2015
- <https://educacionparaeltrabajoyelser.wikispaces.com/file/view/La%20Empresa2>. Consultado en 15/6/2015

Semblanza de los autores

Vaca, Sergio Homero:

nacido en Latacunga. Ecuador. Cursó sus estudios de Administración de Empresas, es graduado de Licenciado en Ciencias Administrativas y de Ingeniero de Empresas en la Universidad Técnica de Ambato. Posee el grado de Magíster en Gestión de Empresas otorgado por la Escuela Politécnica del Ejército-Ecuador. Actualmente es docente de la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Miembro de la Comisión de aprobación de tesis de posgrado, tutor y oponente de proyectos de graduación de maestría.

Cejas, Magda,

nacida en Carúpano. Venezuela. Cursó sus estudios de Relaciones Industriales en la Universidad de Carabobo de Venezuela (UC) y posee el grado de Licenciada en Organización y Dirección de Empresas otorgado por la Universidad de Barcelona-España. Doctora en Ciencias Sociales - Universidad de Carabobo. Doctora en Ciencias Empresariales -Universidad de Barcelona España. Actualmente es profesora de la Universidad de Carabobo. Conferencista, autora de libros del área de recursos humanos. Pertenece al Programa de Estímulo al Investigador (PEI-B) del Ministerio de Ciencia y Tecnología en Venezuela.



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

ISBN: 978-9942-765-05-5



9 789942 765055