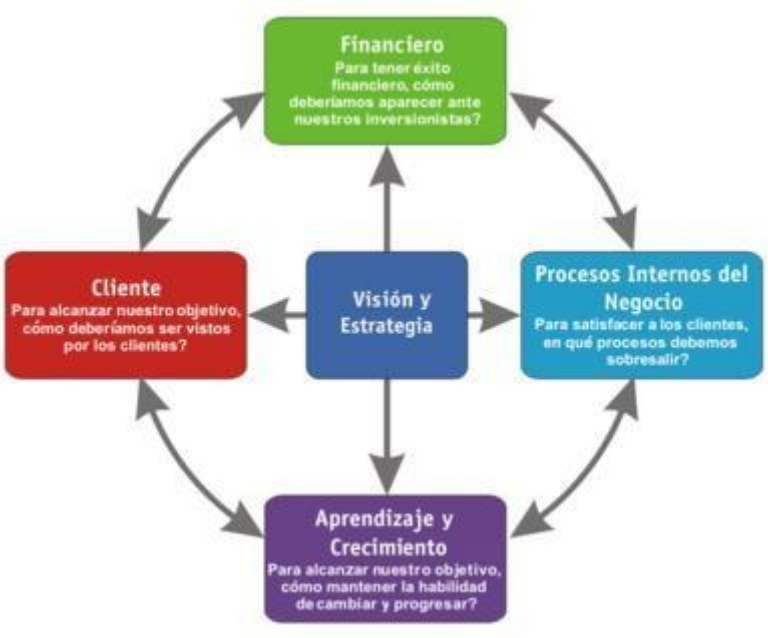
QUE ES ADMINISTRACIÓN

Es la ciencia social aplicada o tecnología social que tiene por objeto el estudio de las organizaciones, y la técnica encargada de la *planificación, organización, dirección y control* de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.).



Administración moderna de una organización, centrada en la estrategia y enfocada a las necesidades del cliente.

Otras definiciones de Administración según otros especialistas en la materia son las siguientes:

La administración como una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr.

La Administración consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno. (George R. Terry).

La Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado. (José A. Fernández Arenas).

La Administración es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. (Lourdes Münch Galindo y José García Martínez).

Andreas Kaplan específicamente describe la administración europea como "una gestión intercultural y social, basada en un enfoque interdisciplinario".
La Administración es la gestión que desarrolla el talento humano para facilitar las tareas de un grupo de trabajadores dentro de una organización. Con el objetivo de cumplir las

metas generales, tanto institucionales como personales, regularmente va de la mano con la aplicación de técnicas y principios del proceso administrativo, donde este toma un papel preponderante en su desarrollo óptimo y eficaz dentro de las organizaciones, lo que genera certidumbre en el proceder de las personas y en la aplicación de los diferentes recursos.

Todas estas definiciones contienen ciertos elementos en común:

La existencia de un objetivo(s) hacia el cual está enfocada la administración.

Menciona la eficacia, es decir, lograr los objetivos en el mejor tiempo y cantidad. La eficiencia que se refiere al logro de los objetivos pero al menor costo y la máxima calidad.
La administración se da en grupos sociales.

Debe existir la coordinación de recursos para lograr el fin común.
Productividad, es la obtención de los máximos resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficacia y eficiencia.

Considerando las definiciones anteriores, se puede decirse entonces que:

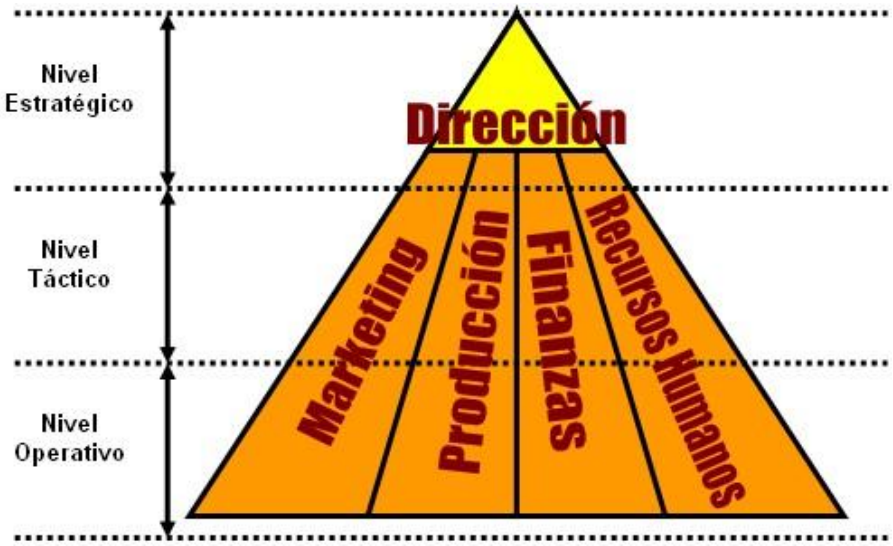
Planificar: Es el proceso que comienza con la visión que tiene la persona que dirige a una organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis DAFO). La planificación abarca el largo plazo (de 5 a 10 o más años), el mediano plazo (entre 1 y 5 años) y el corto plazo, donde se desarrolla el presupuesto anual más detalladamente. En la actualidad los cambios continuos generados por factores sociales, políticos, climáticos, económicos, tecnológicos, generan un entorno turbulento donde la planificación se dificulta y se acortan los plazos de la misma, y obligan a las organizaciones a revisar y redefinir sus planes en forma sistemática y permanente.

Organizar: Responde a las preguntas ¿Quién va a realizar la tarea?, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿cómo se va a realizar la tarea?; ¿cuándo se va a realizar?; mediante el diseño de proceso de negocio, que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en qué secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

Dirigir: Es la influencia o capacidad de persuasión ejercida por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de toma de decisiones.

Controlar: Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales.

Coordinación: Integración de las actividades de partes independientes de una organización con el objetivo de alcanzar las metas seleccionadas.


Nivel Estratégico
Nivel Táctico
Nivel Operativo
Dirección
Marketing
Producción
Finanzas
Recursos Humanos

UNIDAD UNO.
QUE ES EMPRENDEDOR,



Cuando utilizamos o escuchamos la palabra **"Emprendedor",** generalmente pensamos que es una persona entusiasta, apasionada, idealista, romántica, visionaria, aventura y obsesionada por alcanzar sus sueños. Quizás pensamos en una persona de espíritu joven y carismático.

Y cuando nos referimos a **"Empresario",** quizás pensamos en una persona dueña de su propia empresa, conversador, concentrado en sus negocios, obsesionado por las ganancias, dedicado a obtener el mayor rendimiento de sus trabajadores y de sus inversiones. Quizás pensamos en una persona algo dura, calculadora y exitosa financieramente. Hasta podríamos pensar en una persona que ha sacrificado todo, hasta su propia familia y salud, por alcanzar el éxito en el mundo empresarial.

A continuación extenderé más las definiciones de emprendedor y empresario. Así como de dueño de negocio, qué es un negocio y qué es una empresa.

*Cierto que **"ser empresario"** es un estilo de vida y una forma de ser; pero tiene poco de romántico. Requiere mucho esfuerzo y compromiso, implica riesgos y sacrificios personales, conlleva aceptar la posibilidad del fracaso y hasta de perderlo todo.*

La definición de emprendedor.

El término "emprendedor" proviene de la voz castellana "emprender" y que proviene del latín "tomar". Entonces *"Un emprendedor es la persona que emprende y se determina a hacer y ejecutar, con resolución o empeño, algún proyecto considerable, arduo y de envergadura que requiera esfuerzo y dedicación."*

Peter Drucker dice esto: *"Un emprendedor busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades. La innovación es una de las herramientas del emprendedor".*

Se dice que la primera característica que identifica a un emprendedor, es ser innovador en lo que emprende, para lo cual asume los riesgos de ser el primero en intentarlo.
Entonces gente como Bill Gates y Steve Jobs fueron emprendedores, porque fueron capaces de introducir innovaciones que modificaron profundamente la tecnología como hoy la conocemos. Además de ser innovadores, fueron tomadores de riesgos y lucharon contra la resistencia al cambio.
Quienes los procedieron son considerados entonces "comerciantes" o "empresarios".

El Diccionario de la Real Academia define así la palabra emprendedor: *"Persona que emprende con resolución acciones dificultosas y azarosas"*

La definición de empresario.

Pero el término "empresario" es más preciso. Está directamente relacionado al término "empresa". El empresario es la persona que tiene un negocio en marcha, es propietario de él (total o parcialmente), lo gerencia directamente o por medio de otra persona que no es necesariamente accionista.

La "empresa" generalmente es una entidad abstracta, una sociedad mercantil, una marca, un producto o un proyecto. El "empresario" es quien personaliza la empresa, es sinónimo de ella. Tan es así que en las pequeñas y medianas empresas, se confunden la empresa con su fundador propietario.

El empresario es la persona que, en forma individual o colectiva, fija los objetivos y toma las decisiones estratégicas para alcanzar los resultados deseados. Es quien administra, planifica, organiza, dirige, coordina y dirige las empresas. Usualmente es la persona que ostenta la representación legal de las sociedades mercantiles, propietarias de las empresas que gerencia o dirige.

El Diccionario de la Real Academia define "empresario" como: *"Titular propietario o directivo de una industria, negocio o empresa."*

¿Qué es un negocio?

Un negocio es un sistema, un método, una cosa o una forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer productos, bienes o servicios a otras personas.

Un negocio consiste también en una entidad creada o constituida con la finalidad de obtener dinero a cambio de realizar actividades de producción.

Un negocio es una herramienta que nos permite organizar y planificar las actividades que debemos realizar para lograr las metas de una empresa.

Una empresa puede tener varios negocios o formas de generar ganancias.

Usualmente los pequeños y medianos empresarios dicen: "tengo un negocio propio" en vez de decir: "soy dueño de mi propia empresa"

¿Qué es una empresa?

Utilizamos el término empresa para referirnos a una organización, institución o industria dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, con un objetivo implícito de generar ganancias y acumular riqueza. Es cualquier entidad que ejerza una actividad económica.

Una empresa es un sistema que cuenta con un entorno en donde una idea se materializa, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de los clientes, a través de una actividad comercial.

Una empresa debe tener una razón de ser, una misión, una estrategia, debe tener objetivos, tácticas y políticas de actuación. Implica haber nacido de la visión previa del fundador, de la formulación y el desarrollo de un planeamiento estratégico de la empresa. La planificación de toda empresa está condicionada absolutamente por la definición de la misión o razón de ser de la empresa.

Diferencia entre empresario o un dueño de tu propio negocio.

Los dueños de pequeñas y medianas empresas, con pocos trabajadores y en sus primeros años utilizan pocas veces la frase **"soy empresario"** para definir la actividad a la que se dedican. Generalmente dicen **"tengo un negocio propio"** o **"soy dueño de mi propio negocio".** O dicen cosas como:

- Tengo un taller de metalmecánica.
- Tengo una comercializadora de frutas y verduras.
- Tengo un supermercado o una panadería.
- Tengo un restaurante.
- Tengo una fábrica de mermeladas y encurtidos.
- Soy dueño de una ebanistería.
- Tengo una venta de autos usados.

De todo esto, es importante resaltar dos cosas:

1) Ser emprendedor es sinónimo de innovación, de riesgo y cambio.

2) Ser empresario significa organizar un negocio dentro de un sistema llamado empresario que tiene metas, planes, una misión, una visión y un planeamiento estratégico para alcanzar los resultados deseados.

Comienzas como emprendedor, tratando de innovar el negocio que deseas emprender, asumes riesgos, tomas decisiones y te aventuras con el deseo de convertir una idea en un negocio, un negocio en una empresa, una empresa en un imperio

QUE ES EMPRENDER.

"Buscar oportunidades y activarnos para aprovecharlas", Es la definición más concreta y general que he decidido asignar a **"emprender"**. Emprender es algo cotidiano, todos emprendemos y debo indicar que distinto a lo que todos supondríamos, la idea de "emprender un viaje" es algo que es más común entre nosotros que "**emprender un negocio**". Si no lo creen solo pregúntense ¿Quién a su corta o larga edad no ha "emprendido un viaje" por muy corto o cercano que sea? La respuesta es **"todos".**

Entonces, tanto emprender un viaje como **emprender un negocio** son en definitiva aventurados pero, ¿Son lo mismo? si, por lo tanto, veamos: No hay viaje sin destino y no hay negocio sin objetivo. ¿Quién emprende un viaje sin haberse trazado un itinerario tendrá mayor dificultad para asegurar la pronta llegada a su destino?, ¿quién comienza

un negocio sin comprender el fin último del mismo desgastará esfuerzos y recursos que no aseguran el cumplimiento de los **objetivos del proyecto**?

Al igual que en los viajes, la geografía de los negocios ofrece múltiples opciones para llevar a cabo el propio, basta contar ¿cuántas empresas ofrecen un esquema de "sea su propio jefe"?, basta asomarse a una feria de franquicias y contar ¿cuántas opciones existen? y ¿de cuántas industrias?, o más fácil aún, preguntarnos ¿con cuántas ideas contamos para la apertura de una empresa?

Ante tantas opciones, elegir al azar donde depositar nuestra confianza, esfuerzos y capital no es la idea más prudente, ni durante la apertura ni en las decisiones posteriores a ella. Un plan es la mejor idea, ya sea de negocios o uno de acción, debemos de contar con eso, para que nos permita tomar decisiones, revisar una pauta a seguir y metas a lograr durante el tiempo, tal como hacemos cuando planeamos unas vacaciones.

Con el cuarto supuesto de comparación empezamos a desmitificar los negocios y el "**emprendimiento**". Ningún negocio es atemporal ni puede sobrevivir manteniéndose ajeno a su contexto. De la misma forma que leemos en la ficha técnica de una ciudad cual es la mejor etapa para visitarla y cuáles son los lugares que no debemos perdernos, un negocio atiende a dos variables similares importantes "ciclo de vida del producto" y "tendencias del mercado", la correcta lectura de ambas ayudarán a decidir un alto porcentaje que pondera la decisión de qué negocio habremos de empezar.

Por último, creo que la que es más clara en ambos, es la definición del **presupuesto**, claro está que el presupuesto no es una limitante tajante, más bien me refiero a como se aprovecha, como muchos buenos viajeros hay quienes aprovechan las mejores oportunidades a los mejores precios y hacen viajes memorables con un presupuesto interesante, así igual, el adecuado destino y aprovechamiento de los recursos es también parte de la fórmula de un emprendedor exitoso, pues recordemos una vez que emprendamos no habrá sueldo más seguro que el resultante de las ventas logradas y la correcta administración del flujo.

Y recuerden: "No hay viaje sin retorno y sin retorno no hay negocio."

No existe un perfil único para definir a un **emprendedor**, el GEM ubica una población en un espectro muy grande, desde los 18 hasta los 64 años en decenas de países con contextos muy diferentes. La diferencia en educación, edades, ingresos, razas, costumbres dan una riqueza por demás excepcional.

Sin embargo en términos generales podríamos resumir algunos **atributos** que encontramos en los **emprendedores** exitosos: pasión, liderazgo, creatividad, dedicación, determinación, capacidad de adaptarse al entorno, perseverancia y muchísimo sentido común.

Todos estos atributos son necesarios para el individuo que decide ser su propio jefe, que tendrá que tomar sus propias decisiones y que tiene a cargo el bienestar de un grupo de personas. Al emprender el individuo contempla una serie de motivadores que van desde el prestigio de ser "quien está a cargo" hasta la misma recompensa económica.

Los motivos para emprender son muy variados, el solo hecho de ser independiente ya es un motivador suficiente para iniciar su propia empresa. La creatividad natural que caracteriza al **emprendedor** y su necesidad de hacerla tangible en productos y servicios es otro gran motivador. Crisis económicas, situaciones que fuerzan al individuo a buscar sus propias fuentes de ingresos suelen ser también causas para **emprender** y **buscar capital para hacerlo**.

La falta de progreso en el empleo actual, la burocracia de las grandes organizaciones, el tinte tradicional de las mismas, el trabajar en una empresa familiar donde la meritocracia es inexistente, las novedades tecnológicas, la participación en grupos de investigación o la mera casualidad son otros estímulos que suelen **fortalecer el espíritu emprendedor**.

Cuando **emprendes**, cuando te conviertes en un empresario, cuando crea tu propio negocio, gozas de múltiples ventajas. Eres tu propio jefe, tomas decisiones, escoges el mercado y el tipo de negocios; además de un manejo de tiempo más libre y más adhoc a tus propios intereses. Un **emprendedor que innova** y que logra llevar sus productos o servicios al mercado tiene mayores posibilidades de alcanzar una recompensa económica sustancialmente mayor que trabajando para alguien más.

QUE ES EMPRENDIMIENTO.

El emprendimiento es un término últimamente muy utilizado en todo el mundo. Aunque el emprendimiento siempre ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, pues es inherente a ésta, en las últimas décadas, éste concepto se ha vuelto de suma importancia, ante la necesidad de superar los constantes y crecientes problemas económicos.

La palabra emprendimiento proviene del francés entrepreneur (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto, término que después fue aplicado a empresarios que fueron innovadores o agregaban valor a un producto o proceso ya existente.

En conclusión, emprendimiento es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; es lo que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado. Es lo que hace que una persona esté insatisfecha con lo que es y lo que ha logrado, y como consecuencia de ello, quiera alcanzar mayores logros.

Importancia del emprendimiento.

El emprendimiento hoy en día, ha ganado una gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Los altos niveles de desempleo, y la baja calidad de los empleos existentes, han creado en las personas, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores.

Todo esto, sólo es posible, si se tiene un espíritu emprendedor. Se requiere de una gran determinación para renunciar a la "estabilidad" económica que ofrece un empleo y aventurarse como empresario, más aun sí se tiene en cuenta que el empresario no siempre gana como si lo hace el asalariado, que mensualmente tiene asegurado un ingreso mínimo que le permite sobrevivir.

En muchos países (Casi todos los países Latinoamericanos), para muchos profesionales, la única opción de obtener un ingreso decente, es mediante el desarrollo de un proyecto propio. Los niveles de desempleo, en gran parte de nuestras economías, rondan por el 20%, por lo que resulta de suma urgencia buscar alternativas de generación de empleo, que permitan mejorar la calidad de vida de la población.

Los gobiernos han entendido muy bien la importancia del emprendimiento, tanto así, que han iniciado programas de apoyo a emprendedores, para ayudarles en su propósito de crear su propia unidad productiva.

Casi todos los países, tienen entidades dedicadas exclusivamente a promover la creación de empresas entre profesionales, y entre quienes tengan conocimiento específico suficiente para poder ofertar un producto o un servicio.

La oferta de mano de obra, por lo general crece a un ritmo más acelerado de lo que crece la economía, por lo que resulta imposible poder ofrecer empleo a toda la población.

Teniendo en cuenta que nuestros estados, no tienen la capacidad de subsidiar el desempleo como sí lo pueden hacer algunos países europeos, la única alternativa para garantizar a la población el acceso a los recursos necesarios para su sustento, es tratar de convertir al asalariado en empresario.

Ante estas circunstancias económicas, el emprendimiento es el salvador de muchas familias, en la medida en que les permite emprender proyectos productivos, con los que puedan generar sus propios recursos, y les permita mejorar su calidad de Vida.

Sólo mediante el emprendimiento se podrá salir triunfador en situaciones de crisis. No siempre se puede contar con un gobierno protector que este presto a ofrecer ayuda durante una crisis.

El emprendimiento es el mejor camino para crecer económicamente, para ser independientes, y para tener una calidad de vida acorde a nuestras expectativas lo cual implica desarrollar una Cultura del emprendimiento encaminada a vencer la resistencia de algunas personas a dejar de ser dependientes.

Tipos de emprendimiento

- *Emprendimiento por necesidad: Suplir las necesidades básicas, ingresos bajos, no tienen crecimiento, ni aplican innovación.*

- *Emprendimiento medio: El proyecto tiene perspectivas de crecimiento, al incluir en su interior una estructura competitiva que lo destaca en su sector*
- *Emprendimiento dinámico: Emprendimientos con alto grado de diferenciación, I+D+i investigación y desarrollo, crecimiento y alto potencial de mercado.*
- *Emprendimiento de origen: Es aquel que parte de una idea distinta e innovadora en el mercado.*
- *Emprendimiento de mejora: Es aquel que retoma ideas, productos o servicios que ya están en el mercado y como su nombre lo dice, hace mejoras de los mismos para generar una nueva empresa.*
- *Emprendimiento de reproducción: Es el emprendimiento más conocido como franquicia, donde se invierte en empresas ya reconocidas en el mercado y simplemente se explota el Know How*
- *Emprendimiento Productivo: Es aquel emprendimiento que genera beneficios económicos y sociales a la región y el país, por medio de impuestos, generación de empleo, programas de RSE, etc.*
- *Emprendimiento Improductivo: No amplían la cadena de valor y provienen de ilícitos como narcotráfico, lavado de activos, contrabando y otros.*
- *Emprendimiento Destructivo: GRANDES INDUSTRIAS QUE DAÑAN Y MATAN*

PERFIL DEL EMPRENDEDOR.

No todo el mundo está capacitado para ser **empresario**; poner en marcha un proyecto exige unas características personales y profesionales específicas.

Ser emprendedor significa, además, tener una motivación y contar con una situación financiera que lo permita. A rasgos generales, un **emprendedor** debería cumplir con las siguientes cualidades:

- Creatividad e innovación
- Claridad de ideas
- Capacidad de afrontar y asumir riesgos
- Capacidad para adaptarse a situaciones nuevas
- Saber priorizar
- Capacidad de comunicar y socializar
- Tenacidad y persistencia
- Flexibilidad y capacidad para adaptarse a las circunstancias

Optimismo.

Empezar un proyecto requiere un gran sacrificio para la persona que decide liderar una idea o un proyecto. Cultivar la inteligencia emocional y saber qué es ser emprendedor y en qué consiste. Cuando creas una empresa hay muchas variables que hay que tener en cuenta: hacer un plan de empresa, la gestión de equipos o realizar un buen plan de marketing.

OBJETIVOS DEL EMPRENDEDOR.

El emprendimiento hoy en día, ha ganado una gran importancia por la necesidad de muchas personas de lograr su independencia y estabilidad económica. Los altos niveles de desempleo, y la baja calidad de los empleos existentes, han creado en las personas, la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores.

Todo esto, sólo es posible, si se tiene un espíritu emprendedor. Se requiere de una gran determinación para renunciar a la "estabilidad" económica que ofrece un empleo y aventurarse como empresario, más aun sí se tiene en cuenta que el empresario no siempre gana como si lo hace el asalariado, que mensualmente tiene asegurado un ingreso mínimo que le permite sobrevivir.

FUNCIONES DEL EMPRENDEDOR.

Si eres emprendedor, o diriges un emprendimiento, sabrás que la dirección se ocupa de coordinar e integrar el conjunto de factores productivos que configuran la empresa, y muy en especial al equipo que trabaja en ellas.

Además de esto dicho rol debe permitir la generación de nuevos recursos, no sólo tangibles sino también intangibles, por ejemplo, preocuparse por estimular la acumulación de conocimientos por parte de los empleados, de manera que cada vez sean más eficaces y con mayores habilidades; mejorar la dotación tecnológica de la empresa, consolidar su imagen de marca, etc.

Esta tarea es tan importante que se ha llegado a identificar a la dirección con la creación de recursos intangibles.

Un directivo japonés dijo: "hemos estado trabajando fuerte en la modernización tanto de lo que es visible como de lo que no lo es.

Plantas y maquinaria pueden ser compradas con dinero prestado, pero no pueden comprarse los activos intangibles. Hemos realizado un gran esfuerzo en construir una organización, desarrollar los recursos humanos, normas, un sistema de contabilidad de costes, por no mencionar la tecnología e imagen de marca" (Nomura Management School).

Dirección, pues, tiene que ver con la asignación, coordinación y movilización de los recursos con los que cuenta cualquier actividad organizada.

Así, nos vamos a encontrar con tareas directivas en cualquier lugar de la empresa u organización, aunque tendrán contenidos distintos y formas de funcionamiento también diferentes. Así el encargado de un negocio, el supervisor que está al frente de operarios, el gerente de ventas de una empresa, un capitán de un barco, el presidente de una multinacional, ocupan con distintos grados de responsabilidad y amplitud cargos directivos en las instituciones donde trabajan.

Las funciones clásicas del proceso directivo son:

a) Planificar, que consiste en decidir por anticipado que se quiere hacer en el futuro y cuáles son los medios que van a arbitrarse para alcanzarlo. Se materializa en planes de muy distinto tipo, desde los que tratan de prefijar la situación futura de la empresa en

los próximos años, hasta los que determinan la cantidad exacta de tipos de productos que se van a producir en la próxima semana.

b) Organizar, consiste en diseñar la estructura organizativa, esto es, el patrón más estable de relaciones entre los miembros de la empresa.
Su expresión más sencilla pero incompleta es el organigrama.

c) Dirigir, integrando dentro de esta estructura a los individuos que van a trabajar en ella, y conseguir que orienten su comportamiento en la forma adecuada hacia el logro de los objetivos de su organización o unidad. Para ello debe ocuparse del reclutamiento, selección, entrenamiento y asignación de personas a puestos.

Ahora bien, la empresa no puede confiar en que sus miembros se comporten voluntariamente de la forma adecuada. El diseño de un sistema de recompensas adecuado es un primer paso para tratar de armonizar los intereses de unos y otros; también será necesario influir en el comportamiento de otros, es decir, ejercer el liderazgo.

d) Controlar, con el control se pretende verificar que el comportamiento de la empresa se mantiene dentro de los límites previamente fijados y, en caso contrario, tomar medidas. Es un complemento a la planificación, por cuanto pretende asegurar aquello que nos comprometimos a hacer de antemano se vaya cumpliendo y, en caso de no ser así, que se realicen las correcciones oportunas para hacer que los hechos se adecuen a los planes.

En resumen, mediante el proceso de planificación se fijan los objetivos y medios para alcanzarlos, información que es imprescindible para diseñar la estructura organizativa capaz de llevarlos a cabo (organización) y seleccionar y motivar al personal adecuado (liderazgo). Por último, el control verifica el grado de cumplimiento de los planes e identifica a los responsables gracias a su conocimiento de la estructura organizativa. Las destrezas directivas.

El trabajo directivo adopta entonces una amplia gama de facetas y requiere, por tanto, de habilidades y conocimientos de muy diversa índole. En concreto, podemos distinguir tres grandes tipos de destrezas:

1. **Técnicas:** Los directivos deben poseer conocimientos técnicos, esto es, habilidad para manejar métodos y técnicas específicos de sus áreas de actividad (ej. Métodos de programación de la producción, el análisis de inversiones, etc.).

2. **Interpersonales**: Necesitan también conocimientos humanos, pues el directivo debe dedicar mucho tiempo a interactuar con otras personas, para motivarlas, para explicarles que se espera de ellas, cómo pueden contribuir a mejorar los resultados de la empresa.

3. **Conceptuales**: Capacidad para concebir la organización como un todo, así como su relación con el entorno.
   Así deben ser capaces de analizar un problema complejo, identificar sus elementos más importantes, así como las interacciones que existan entre ellos; necesitan entonces de una visión a largo plazo y con capacidad integradora.

ORGANIZACIÓN Y EMPRESA

Para ubicarnos en el contexto de la aplicación de la administración es conveniente mencionar conceptualmente qué es una organización y una empresa, y cuál es la diferencia entre ambos aspectos.

ORGANIZACIÓN

Concepto
Estructuración técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social, con el fin de lograr la máxima eficiencia en la realización de los planes y objetivos.

La organización ayuda a suministrar los medios para que los administradores desempeñen sus puestos. Dentro de ella, se pueden encontrar dos tipos de organización, la formal y la informal.

Organización Formal
Organizar una empresa es proveerla de todo lo que es útil para su funcionamiento: materias, herramientas, capital y personal, organización material y social.

Propósitos

- Consecución de objetivos en forma eficiente y mínimo esfuerzo, a través de un grupo de trabajo y una fuerza dirigida.
- Elimina la duplicación en el trabajo.
- Asignación de responsabilidad – autoridad, ejecución eficiente de tareas y actividades.
- Canales de comunicación adecuados para que las políticas y objetivos se logren en forma eficiente.

Organización Informal

Es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal.

EMPRESA

Grupo social en el que a través de la administración de capital y trabajo se producen bienes y servicios tendientes a la satisfacción de necesidades de la comunidad.

Sociedad Mercantil. Unión de dos o más personas de acuerdo con la ley, mediante la cual aporten algo en común, para un fin determinado, obligándose mutuamente a darse cuenta.

CLASIFICACIÓN DE EMPRESA POR NÚMERO DE EMPLEADOS

ESTRATO	INDUSTRIAL	COMERCIAL	SERVICIOS

Micro	Hasta 30	Hasta 5	Hasta 20
Pequeña	31 – 100	6 - 20	21 - 50
Mediana	101 – 500	21 - 100	51 - 1001
Grande	Más de 500	Más de 100	Más de 100

CLASIFICACIÓN POR SU RÉGIMEN JURÍDICO

SOCIEDAD MERCANTIL	CARACTERÍSTICAS
Sociedad en Nombre Colectivo.	Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.
Sociedad en Comandita Simple.	Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones. Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la presente Ley. Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.
Sociedad Anónima Sociedad en	Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.
Comandita por Acciones	El capital social será susceptible de aumento por aportaciones posteriores de los socios o por la admisión de nuevos socios, y de disminución de dicho capital por retiro parcial o total de las aportaciones.
Sociedad de Capital Variable	Es una forma de organización social integrada por personas físicas con base en intereses comunes y en los principios de solidaridad, esfuerzo propio y ayuda mutua, con el propósito de satisfacer necesidades individuales y colectivas, a través de la realización de actividades económicas de producción, distribución y consumo de bienes y servicios.
Sociedad Cooperativa	

CLASIFICACIÓN POR EL ORIGEN DE CAPITAL

EMPRESA	CAPITAL

PÚBLICA	La aportación de los recursos monetarios para la Constitución de estas empresas es del sector Público (gobierno).
PRIVADAS	El capital para la creación y funcionamiento de estas empresas es aportado por particulares.

RECURSOS DE LA EMPRESA

Para que las empresas realicen sus actividades fundamentales necesita de recursos que optimizados, le permitan alcanzar sus objetivos, dentro de las necesidades que tiene se encuentran:

- Recursos Humanos. Contar con individuos que tengan las capacidades, habilidades y destrezas para desempeñar adecuadamente su trabajo, desde que se tienen necesidades de personal, se debe tener con un proceso óptimo de integración, seguido por una capacitación idónea y un proceso de mantenimiento.
- Recursos Financieros. Los recursos monetarios le permiten a la empresa tener acceso a los demás recursos, ya sea mediante dinero propio u obtenido mediante algún financiamiento.
- Recursos Materiales. Son los bienes que contribuyen a la realización de las actividades de la empresa, dentro de los que podemos encontrar: activos fijos, materiales primas, instalaciones, equipos, etc.
- Recursos Técnicos. Comprende el establecimiento y uso de procesos, procedimientos, métodos de trabajo, tecnología, etc.

LAS TRES "E" DE LAS EMPRESAS

La empresa como comunidad de personas.

La empresa es un sujeto moral por ser la pesona originaria y destinataria de moralidad, todas las personas integran la comunidad-empresa independiente del tipo de actividad que desempeñan, todas tienen la misma calidad de persona. (Hay que considerar la poliformidad de la persona.)

Niveles de personificación de las actividades realizadas en la empresa o en torno a la empresa.

1. La personificación del trabajo directivo, por la estrecha relación con el sujeto que lleva a cabo este trabajo.

2. La personificación del trabajo operativo, igualmente por la estrecha relación que este trabajo guarda con el operario, aunque no es una relación total, ya que el trabajo operativo se encuentra estrechamente vinculado con el objeto sobre el que se opera.

3. La personificación del inversionista o capitalista, por cuanto la vinculación de las inversiones con la persona que invierte no desaparece nunca, mal que pese a los capitalistas estrictamente puros, quienes desearían que el capital quedase exento de instancias morales, tendencia que ha recibido de Juan Pablo II el calificativo de capitalismo salvaje.(Centesimus agnus, n.41,1991).

4. La personificación del acto de comprar en relación no ya con quien compra (que correspondería al primero o segundo grado), sino en relación con a quien compramos, es decir, la persona del proveedor, y la personificación del acto de vender en relación con quien vende (que correspondería al primero o segundo grado, sino en relación con aquel a quien se vende, esto es, la persona del cliente.

Niveles de personificación en la empresa.

1.- trabajo directivo
2.- trabajo operativo
3.- inversionista
4.-consumidor o cliente
5.- vendedor o proveedor

La persona, fuente de valor en la empresa.

- Capacidad de abstracción
- Capacidad de pensar realidades espirituales: concepción de lo inmaterial que recorre la paz, la virtud, la felicidad, la amistad etc.
- Capacidad de autorreflexión (desarrolla el conocimiento de sí mismo como objeto)
- La libertad del hombre (como autodominio – capacidad de decidir volitivamente a las disposiciones de la empresa y qué sistema de normas acogerse.

- Capacidad de desarrollo ilimitado (exigencia y experiencia)

Actuación ética en una comunidad empresarial

Cultura Empresarial	
Calidad Humana *Motivación para el trabajo.* *Toma de decisiones* *Liderazgo* *Lealtad* *Cooperación*	*Actuaciones éticas continuadas.* *Confianza* *Mejora de los resultados* *Personal comprometida* *Menores costes de transacción.* *Reputación*

Gestión de empresas éticas: Contornos para la empresa ética.

- Diferencia entre ética- cosmética (llamados códigos éticos cuyo objetivo son publicitarios “hacia fuera”.)
- Política NIMBY, acrónimo en inglés de “Not In Muy Back Yard” (no en mi patio trasero). Haced lo que queráis, pero no se sepa o que no me moleste.).

Empresas que son solidarias o muy morales en occidente, mientras trasladan los problemas ecológicos al sur. Algunos que dan propinas a las ONG, pero no retribuyen a sus trabajadores, a sus proveedores y a sus accionistas de manera justa.

El desarrollo de la sociedad lleva a mejoras en las empresas en el ámbito tecnológico como a nivel de su exigencia ética. Al adquirir un, producto requerimos de su garantía técnica. Y en la misma medida que se va produciendo una homologación tecnológica certificada con criterios objetivos se hará de ir avanzando en la idea de una ética que homologue criterios de transparencia.

La apuesta ética implica que la forma de calidad industrial y tecnológica desarrolle mecanismos de confianza en el mundo actual. Se ha expandido con mucha fuerza entre los científicos e intelectuales vinculados con el desarrollo de la tecnología y la informática en su vínculo con el desarrollo social el término de Han Jonás, Teoría de la responsabilidad social. Hoy en día está muy difundido el término de Carles Ráfols con su término de transparencia.

Rol de la transparencia en la gestión ética de la empresa:
A partir de la teoría ética de la transparencia se interroga a la comunidad empresarial en cuánto la responsabilidad social de la empresa, la autoridad moral ante todos los miembros de la comunidad y las relaciones sociales que desarrolla la comunidad empresarial en el interior de su comunidad así como las relaciones con su entorno social y natural.

Partes interesadas en pedir cuenta a la comunidad empresarial

Internas	***Externas***	***Ausentes***
Los que trabajan en la empresa	*Consumidores.* *Proveedores* *Accionistas* *Comunidad local*	*Generaciones futuras a las que puede cargar*

Según el autor Carles Ráfols la transparencia ofrece a la empresa la seguridad al inversor, la confianza en el mercado y la garantía de los derechos de los trabajadores y de la sociedad en general.

El proceso social de aseguramiento de la calidad a la certificación ética se desarrolla en diferentes países desde muchos ámbitos. Estos pueden ser ámbitos (profesionales, sindicales, políticos, etc.) en un gran esfuerzo por mejorar las organizaciones y las comunidades empresariales, en un mercado global donde el precio ya no es el único criterio de la economía y otros elementos como la calidad, el diseño, las condiciones laborales, etc. son cada vez más significativos a la hora de orientar el consumo. Este proceso evolucionó del “control de la calidad”, aleatoria al aseguramiento de la calidad.

El control de la calidad implicó pruebas y análisis a algún lote de los productos. El aseguramiento de la calidad expresó una mayor exigencia al establecer requisitos estrictos que minimicen la posible variación del contenido, componentes, estructuras, etc. en un producto. Lo asegura que todos los lotes y cada una de las piezas, sean

exactamente iguales. El aseguramiento de la calidad le permite obtener a la comunidad empresarial beneficio propio, mejoras para todos y orientación para consumidor.

UNIDAD DOS.

LAS ACTITUDES EMPRENDEDORAS.

En muchas ocasiones emprendemos proyectos sin estructurar lo que deseamos, sin una estrategia de acción ni un proyecto de futuro. Es decir, aún existen muchos emprendedores aficionados que cometen el grave error de olvidar hacer un correcto Plan de Negocios.

Sin embargo, lo que mueve a todos los emprendedores – ya sean aficionados, con poca experiencia y los experimentados- es la actitud emprendedora.

La principal característica de todo empresario es lo que lo mueve al emprendimiento y la innovación. Esta actitud es la que lo diferencia del resto de las personas, pues le permite estar consciente en todo momento que los retos y los compromisos son grandes, pero aun así atreverse a dar el paso necesario.

La actitud del emprendedor es su manera de actuar ante las cosas, lo cual es una consecuencia natural de su mentalidad y de su manera de pensar. Sin embargo, en realidad son un conjunto de actitudes que, en muchas ocasiones, necesitan desarrollar para alcanzar el éxito.

Toma nota de las 17 principales, éstas definirán la forma en la que reaccionarás frente a las circunstancias que te rodean:

1. El riesgo
2. La iniciativa
3. Ser progresista
4. La actualización permanente
5. La decisión
6. La tenacidad
7. El entusiasmo
8. La creatividad
9. La recuperación frente al fracaso
10. Ser positivo
11. El dinamismo
12. Autoconfianza
13. La inconformidad
14. La perseverancia
15. La flexibilidad

16. La independencia
17. Ser propositivo

Cómo puedes enfrentar los fracasos (y no morir en el intento)

Las equivocaciones son parte de nuestra vida. Cómo las encaramos y aprendemos de ellas es lo que nos hace exitosos.

He tenido muchas empresas. He puesto mi alma, corazón, sangre, sudor y lágrimas en cada una de ellas. El 90% ha fracasado. Al estar rodeado de cientos de emprendedores, me he dado cuenta de algo muy importante. Es normal. Aceptar el fracaso como una lección es una de las cosas más importantes que he aprendido.
Pero, ¿qué hacemos cuando nos caemos? ¿Qué hacemos cuando todo falla y estás parado solo viendo al abismo?

1. Acepta la situación. Entiende de una vez que algunas cosas no están en tu control. Entre más rápido dejes de estar enojado, más rápido puedes usar eso como lección para avanzar.

2. No estás solo. Rodéate de gente que piense igual que tú. Una de las mejores cosas de ser parte de una comunidad de emprendedores es que estás rodeado de gente que pasa por las mismas cosas. Nos apoyamos el uno al otro, durante las buenas y las malas épocas.

3. Mándalo todo al diablo. Sin importar qué tanto creas en lo que hagas, algo puede no estar funcionando. Toma un paso hacia atrás. Respira. Retírate un tiempo del proyecto. Visita a tus amigos y familia y ama lo que es más importante. Sólo se vive una vez y esto es sólo una etapa. Vas a superar esto, pero debes aclarar tu mente si vas a ganar.

4. Prepárate para la batalla. Esto no es para los débiles de corazón. Debes separar tus sentimientos de este juego. Es un negocio: es sangriento, es una guerra. Debes subirte al caballo y hacerlo de nuevo. ¿Estabas en el proyecto equivocado? ¡No importa! Eres apasionado, aplica esas características al proyecto ideal y serás exitoso.

5. Sé realista. Me gusta el dicho: “Me tomó 10 años convertirme en un éxito de un día al otro.” Los negocios exitosos salen después de varios años. Si entrevistaras a 100 emprendedores famosos y les preguntaras si triunfaron en su primer proyecto, te garantizo que un 99 por ciento de ellos te diría que no.

6. Aprende sobre mejora continua. Esta metodología “Lean” está comprobada que funciona. Es sentido común. Validar tus suposiciones antes de cualquier cosa es esencial. Con las herramientas que tenemos disponibles estos días, aprender esta metodología es fácil.

Acepten el fracaso. Es increíble. El fracaso rápido te acerca al éxito. Espero que esta información les sea de ayuda, los veo en la cima.

Emprendimiento Empresarial:

Concepto de Emprendimiento Empresarial:

Emprendimiento:

Una manera de pensar y actuar orientada hacia la creación de riqueza, es una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado, su resultado es la creación de valor que beneficia la empresa, la economía y la sociedad.

Emprendedor:

Emprendedor es aquella persona que enfrenta con resolución, acciones difíciles en economía, negocios, finanzas, etc., tiene el sentido más específico de ser aquel individuo que está dispuesto a asumir un riesgo económico. Desde este punto de vista el término se refiere a quien identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha.

Es habitual emplear este término para designar a una «persona que crea una empresa» o que encuentra una oportunidad de negocio, o a alguien quien empieza un proyecto por su propia iniciativa. Se ha sugerido que el "ser emprendedor" es una de las cualidades esenciales de un empresario u hombre de negocios, junto a la de innovación y organización. Las investigaciones de percepciones describen al emprendedor con términos como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento. La prensa popular, por otra parte, a menudo define el término como la capacidad de iniciar y operar empresas nuevas.



Emprendedores Sociales:

También se llama emprendedora a la persona que emprende por igual la creación de otros tipos de organización o instituciones no necesariamente comerciales, por ejemplo cívicas, sociales, o políticas. Esto debido a que el acto de emprender en sí no sólo es característico del mundo de los negocios o el comercio, sino que es transversal a la sociedad del siglo XXI. Un caso "mixto" es el del emprendedor o emprendimiento social que busca generar beneficios económicos a la par de tener un enfoque desarrollado en potenciar el bienestar humano que trascienda lo económico. Características Principales:

Características de un Emprendedor:

El emprendedor debe ser:

- Audaz.- Para controlar su medio, estar dispuesto a correr riesgos y ser capaz de afrontar las situaciones que se le presente.
- Tenaz.- Para levantarse una y mil veces, lograr sus fines, tener una firme convicción y hacer su segundo y tercer esfuerzo si es necesario.
- Responsable.- Para no culpar a los demás, usar excusas y aceptar sus errores.
- Apasionado.- Para no desanimarse nunca, para ver siempre el lado bueno de las cosas y aprender de las derrotas.

El emprendedor debe tener:

- Confianza.- Para creer mucho en sí mismo, sentirse capaz de lograr todas las cosas y para que nada ni nadie lo derrumbe.
- Iniciativa.- Para saber que toda la organización le concierne, para que todas sus contribuciones sean valiosas y para no esperar a los demás.
- Voluntad.- Para seguir adelante, ser capaz de organizar su vida, ser cumplido y auto-disciplinado.

Tipos de Emprendimiento:

Existen 5 tipos de Emprendimiento:

- Empresarial.- Es aquel emprendimiento que lleva a la persona a decidir a crear una empresa con sus conocimientos sin importar las adversidades.
- Social.- Es aquel emprendimiento que lleva a la persona a ayudar a los demás, sin esperar nada a cambio ayudando a la sociedad a su formación y su mejoramiento continuo.
- Laboral.- Es aquel emprendimiento que lleva a la persona a sentir afecto, amor hacia su oficio o trabajo, a esforzarse al máximo por realizarlo bien, esperando una satisfacción personal.
- Privado.- Es aquel emprendimiento que lleva a la persona a desarrollar entidades particulares, privadas enfocadas a la generación y acumulación de riqueza.
- Académico.- Es aquel emprendimiento que lleva a la persona a mejorar su formación con el objeto de profundizar en un campo de acción específico y generar conocimientos mediante la aplicación de procesos de investigación y desarrollo. El individuo que se desenvuelve en este campo se reconoce como investigador.

Fuerzas Internas y Externas del Emprendedor:

Fuerzas Internas: Son Factores asociados al desarrollo de la personalidad del empresario potencial. La familia, su entorno y la formación educativa son factores esenciales en lo que se pueda influir para el afianzamiento del perfil del emprendedor.

Fuerzas Externas: Se refieren a los aspectos del entorno o del medio ambiente que influyen en la acción empresarial. En la medida que estas variables sean coherentes (mentalidad empresarial), encontrando un ambiente favorable para la aparición de nuevas empresas.

Relación entre Empresario y Emprendimiento:

Un empresario es quien lleva a cabo una aventura, para que sea exitosa debe enfrentarse a obstáculos que en ocasiones son pequeños, pero cuando son grandes es cuando el empresario debe sacar a flote todo su espíritu emprendedor para que estos problemas sean fáciles de resolver y nunca se venza a la primera dificultad. Un emprendedor debe tener siempre una mentalidad emprendedora, para que su vida

laboral sea un desafío, pensando en sus intereses y en los de los demás, para que desde su profesión contribuya en la sociedad.

Objetivos del Emprendimiento Empresarial:

- Disponer de un conjunto de principios normativos que sientan las bases para una política de Estado y un marco jurídico institucional.
- Establecer mecanismos para el desarrollo de la cultura empresarial y el emprendimiento a través de fortalecimiento de un sistema público.
- Crear un vínculo del sistema educativo y el sistema productivo nacional mediante la formación en competencias básicas laborales, ciudadanas, empresariales a través de una cátedra transversal de emprendimiento.
- Promover y direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas competentes.

Objetivos Generales:

Los principios por los cuales se regirá toda actividad de emprendimientos son:

- Formación integral en aspectos y valores como desarrollo del ser humano y su comunidad, autoestima, solidaridad y desarrollo del gusto por la innovación y el estímulo a la investigación y aprendizaje permanente. Fortalecimiento de procesos de trabajo asociativo y en equipo.

- Reconocimientos de la ciencia, el derecho y la responsabilidad del desarrollo de las personas como individuos y como integrantes de cada comunidad. Apoyo desde la perspectiva social, cultural, ambiental y regional.

Causas del Emprendimiento Empresarial:

Las causas de fracaso en el proceso de emprendimiento, son aspectos relevantes en cuanto a “consideraciones previas” antes de iniciar de lleno la planificación de nuestra empresa. Aspectos que un emprendedor debe conocer y tener en cuenta antes de verse inmerso en el proceso de creación y, por ello, vamos a considerar factores de fracaso y éxito en las nuevas iniciativas.

Factores de fracaso:

Tenemos:

- Falta de planificación.- Hay que pensar, meditar y planear los puntos importantes y ponerlos por escrito, no vale tenerlos en la cabeza hay que plasmarlos en un plan que aborde las cuestiones esenciales.
- Marketing deficiente.- Puede ser el mejor en lo que hace pero si nadie lo sabe no se servirá de nada. Es necesario invertir en un marketing eficiente porque si no, no se producirá venta alguna.
- Desaliento.- Los primeros tiempos siempre son muy duros, desalentarse y tirar la toalla solo ocasionara desmoronar todo lo avanzado.

- Falta de fondos.- Las nuevas empresas suelen tener el punto débil en su estructura financiera, por ello, hay que tener un férreo control de los gastos a través de presupuestos y asegurarnos de que lo que hagamos van a compensarnos (inversiones rentables.)
- Ignorar al cliente.- El cliente es lo fundamental, si ignoramos quién es y lo que quiere, nunca nos elegirá, un estudio de mercado y un buen enfoque son la vacuna contra este factor de fracaso.
- Ignorar a la competencia.- Esto es como una partida de ajedrez, los demás también juegan y si los obviamos perderemos tarde o temprano el terreno

MARCO JURÍDICO:

Financiamientos de Proyectos:

Banca de Oportunidades:
La Banca de las Oportunidades es una estrategia de política de largo plazo del Gobierno Nacional, dirigida a lograr el acceso a servicios financieros de toda la población del país, con énfasis en aquella de bajos ingresos, con el fin de reducir la pobreza, promover la igualdad social y estimular el desarrollo económico. Es el conjunto de instrumentos diseñados para facilitar el acceso a crédito, ahorro, pagos, manejo de remesas y seguros a los ecuatorianos pobres y a los que no han tenido acceso a estos servicios financieros.
Estos instrumentos son 3:

1. Reforma al marco regulatorio.
2. Estrategias de Promoción: Programa de Inversión Banca de las Oportunidades.
3. Conformación de la Red Banca de las Oportunidades.

HIPÓTESIS SOBRE EMPRENDIMIENTO.

La práctica del Emprendimiento Empresarial dentro de una empresa influye en el desarrollo económico de las empresas y también profesional generando una Eficiencia Laboral. La Capacitación Empresarial es muy importante puesto que es la base para un buen Desarrollo Profesional.

a.-) El emprendimiento por cuenta propia a través de la Capacitación Empresarial que cada empresa otorgue a su personal es necesario ya que requieren de personas emprendedoras que precisen de un carácter especial donde la ilusión sea el impulso principal de la iniciativa, sin ella no habrá recompensa.

b.-) El Emprendimiento Empresarial le otorgara a cada empresa la oportunidad de que su personal se encuentre altamente capacitado, es decir, a través del Desarrollo Profesional y que estos a la vez aporten todos sus conocimientos para lograr en conjunto los objetivos de la Empresa y obtener como resultado la Eficiencia Laboral.

Quisiera compartir estas líneas con potenciales emprendedores y con profesionales dedicados a brindar servicios que desean emprender una actividad económica. Siento que este es un terreno que requiere exploración, si somos unos cuantos, seguramente nos acercaremos a una buena siembra. No pretendo convertirme en el Dr.

Emprendimiento, lo único que haré es "tirar" algunas líneas en las que me propongo "rescatar" al emprendedor.

Nos hemos acostumbrado a vivir en medio de modas. Ropa, música, libros, estilos decorativos, barrios, negocios, políticos, frases, etc. Entre estas modas se han impuesto las palabras emprendedor y micro emprendimiento. Escuchamos y leemos mucho sobre el tema. Como suele suceder cuando se habla mucho de algo, son tantos los que hablan al mismo tiempo que uno termina sin entender.

Veamos que sale de este ejercicio personal.

Con el avance del neoliberalismo se produjo una alta concentración de la oferta en el mercado internacional y, obviamente, América Latina no es una excepción, por ende, tampoco la Argentina. Proporcionalmente, la oferta de productos (bienes o servicios) ha crecido mucho más que la demanda. Conclusión: hay mucho de casi todo o hay muchos ofreciendo lo mismo y, además, son pocos los que se llevan la gran parte de la "torta disponible" (demanda), que a su vez, también presenta una marcada concentración, como consecuencia de la disminución del poder adquisitivo del sector social medio. Esto impacta fuertemente sobre el aspecto socio-económico de la sociedad, incrementando los índices de desocupación y sub-ocupación.

Un aspecto fundamental del capitalismo es la sobreoferta de bienes y servicios, producidos con alta eficiencia tecnológica impulsando el fenómeno de la "commoditización", es decir: la baja de los precios de venta nominales y de las utilidades promedio generadas, lo que impulsa a que las empresas deban incrementar la cantidad de unidades vendidas, lo que, a su vez, retroalimenta el círculo vicioso: aumenta la oferta y bajan los precios.

Lo lamentable, y esencialmente contradictorio de este sistema, es que va quedando gente (empleados, comerciantes, profesionales, empresarios) en el camino con muy pocas posibilidades de reinsertarse en el circuito económico, por lo cual, se potencia la concentración de la riqueza en un sector cada vez más pequeño.

Es de esperar que en algún momento suceda que la oferta desmedida ante una demanda cada vez más alejada del consumo, termine provocando una natural reformulación de las estrategias neoliberales, ya que se enfrentarían ante la falacia interna de su teoría. Por la fuerza que ha tomado el sistema no creo que los gobiernos de países emergentes puedan llevar adelante alguna acción que atenúe los efectos sociales que produce.

Ante este fenómeno provocado por el desbande del sistema capitalista es inevitable preguntarse: ¿y mientras tanto qué pueden hacer aquellos que se encuentran fuera del sistema? Una respuesta simple es: intentar ingresar a través de emprendimientos comerciales, industriales y profesionales. Me atrevo a "casi" a afirmar, sin ánimo de criticar, que incluso esta "necesidad de ingreso" se ha convertido en un producto más de esta mercantilizada sociedad de consumo.

Los micro emprendimientos, generalmente, se lanzan sin una previa planificación, ya sea por la necesidad de generar ingresos en el menor tiempo posible o por desconocimiento del marco regulatorio del sistema comercial de libre competencia, al que, para darle un toque sensacionalista, aunque descarnadamente real, algunos autores lo definen como "el de los más aptos", tal como sucede en toda disciplina competitiva.

Lo cierto es que ingresar en un segmento económico que presenta un alto nivel de competencia sin alguna característica diferencial es casi un imposible. Una pauta de esto es el acortamiento de los tiempos entre la apertura de negocios (lanzamiento) y el cierre de los mismos.

En muchos casos, el nuevo emprendedor desestima su experiencia y trayectoria durante su actividad económica anterior, ya sea en situación de dependencia o en forma independiente. Las urgencias impulsan a iniciar actividades con el objetivo primordial, humanamente entendible, de “tener trabajo” o “sentirse productivo”. Esto se agudiza en los hombres, ya que tenemos grabado a fuego el mandato ancestral "deberás proveer". Es notoria la diferencia en el approach de una mujer y el de un hombre. Los hombres difícilmente nos "divertirnos" en el período previo a la implementación de la idea. Lo consideramos cosa seria que no admite la distensión ni el juego, lo que, a su vez, atenta contra la creatividad.

Como todo negocio, un micro emprendimiento, debe surgir de una idea, sometida a un análisis de factibilidad para evitar sobrestimar los posibles resultados futuros y evitar no sólo una potencial pérdida económica, sino la inevitable frustración y angustia ante el fracaso.

Cuando una persona desea emprender un negocio sin una idea clara respecto al rubro o segmento, es muy útil investigar la historia personal del nuevo emprendedor, para detectar los recursos genuinos (conocimiento general, trayectoria, capacitación, capital, amigos, contactos, familiares) que posee, ya que con ésos ingredientes (recursos) deberá “fabricar o crear” el producto (bien o servicio) que ofrecerá a un determinado segmento del mercado, a través de las estrategias decididas en su plan comercial.

Es más sencillo detectar ciertas oportunidades de negocios para desarrollar cuando el futuro emprendedor no posee pre-conceptos (creencias) sobre un sector económico en particular, ya que hay una actitud flexible y por ende más abierta a la reflexión y al análisis objetivo, basado en la conveniencia. Cuando nos "enamoramos" de nuestras ideas nos asemejamos a "nenes caprichosos" y no admitimos ninguna observación, ya que las "escucharemos" como si tuvieran la intencionalidad de jaquearlas.

Un aspecto fundamental a considerar es la determinación con cierto nivel de exactitud de los ingresos futuros que pueden generarse a través del emprendimiento. Normalmente, cuando una persona decide iniciar una actividad independiente tiene necesidad de generar ingresos en forma inmediata. Esto puede jugar en contra del proyecto ya que el mismo requiere un período de maduración, no sólo previo al lanzamiento, sino una vez que el negocio se ha puesto en marcha. Los mayores inconvenientes se presentan en aquellas personas que en el pasado habían logrado un alto standard de vida, ya que, frente a su decisión de impulsar un negocio independiente deben adecuar su presupuesto económico a su nueva realidad. Un error típico, y fatal, suele ser el de presupuestar los ingresos futuros desde las necesidades actuales, lo que termina hipotecando el proyecto, incluso antes de ser puesto en marcha.

Dada la alta acción competitiva actual, que aunque muchas veces es de escaso resultado, se requiere afinar la comunicación que se utilizará para el lanzamiento. El ruido existente es mucho, lo que provoca la generación de anticuerpos en los potenciales clientes. Este punto se relaciona con el capital inicial requerido para el negocio, no siempre considerado en el plan comercial previo. En la práctica, es notoria la cantidad de personas que abren un local, invirtiendo en el alquiler y/o compra, en la remodelación y decoración, en las instalaciones y en la mercadería, pero en el momento

de la inauguración se dan cuenta de que se han quedado sin capital para el anuncio de su existencia. Muchas veces nos dejamos "seducir" por la auto referencia; Si consumimos o consumiríamos tal o cual producto, seguramente captaremos muchos clientes.

También es frecuente que los lanzamientos de los emprendimientos no cuenten con una investigación previa (cantidad de habitantes, competencia, tránsito de personas, posibilidad de estacionamiento y/o habilitación comercial) de la zona elegida, ni de las tareas ("Know How") involucradas con la actividad a desarrollar. Lo que previamente se había percibido como muy sencillo, en la práctica no lo era tanto y la zona en la que se decidió establecer el negocio, que a primera vista no presentaba competencia, cuenta con gran cantidad de negocios del mismo rubro.

Para evitar caer en potenciales recetas milagrosas se hace necesario marcar un quiebre entre el antes y el ahora, de lo contrario se produce un bloqueo inmovilizador. El pasado es lo que fue y el presente es lo que se tiene para construir el futuro. Hay que rescatar valores del pasado para reforzar justamente el presente. Gran cantidad de gente se encuentra inmovilizada añorando el pasado y justificando su accionar (incluyendo la inacción) en la mala situación de su país. Excusas sobran, sólo hay que buscarlas.

Creo que es muy importante que el emprendedor se junte con otros emprendedores, que escuche a otros que viven una situación similar. No creo que asistir a clases teóricas de capacitación temática resulte suficiente. El emprendedor requiere reflexionar y un espacio de contención y esto, generalmente no se encuentra en la capacitación tradicional.

En el actual contexto globalizado, la técnica ha dejado de ser el pilar fundamental de los emprendimientos, convirtiéndose en una herramienta del conocimiento. La materialización de este último se refleja a través de la innovación, la imaginación, la creatividad y la inventiva, que afloran, indefectiblemente, como consecuencia de la duda reflexiva. La técnica ha sido durante mucho tiempo la base fundamental de la competencia, ya que la diferenciación competitiva se basaba en la búsqueda constante de la eficiencia.

En los últimos años se apeló a la capacitación técnica como la llave milagrosa con la que se abriría la puerta de la "antesala del éxito". Es claro que es más sencillo enseñar técnica, que provocar la reflexión en aquellos que desean incrementar su conocimiento para aplicarlo a emprendimientos personales. Obviamente, la técnica participará implícitamente en los encuentros referidos, ya que conformará el límite requerido para que la reflexión resulte positiva, evitando dispersiones. El producto ofrecido, deberá ser eficientemente producido, pero lo fundamental es, primeramente, enfocar los esfuerzos para detectar o decidir el producto a ofrecer.

Es muy "aliviador" poder compartir sentimientos con otros que están "en la misma". Aunque todos los participantes hayan decidido emprender un negocio, no todos lo podrán enfrentar con la misma entereza emocional. Cada uno presentará su propia, y entendible, problemática que la enfrentará según sus posibilidades (personalidad y carácter). Si se trata de una persona que ha perdido su empleo, seguramente presentará una autoestima baja, que terminará influyendo negativamente en sus decisiones. El grupo oficia de red de contención.

El recurso fundamental de un micro emprendimiento es el propio emprendedor. Esto no siempre es comprendido por el mismo emprendedor ni por aquellos que le aportan

consejos desde afuera con la mejor intención de darle una mano. Hay que estar, o haber estado, en el pellejo de alguien para poder comprender lo que siente.
Los emprendedores, sólo por mencionar algunas, presentarán diferentes situaciones referidas con su actividad presente:

1- Con actual actividad independiente (incluidos los profesionales)
   - Situación buena o estabilizada
   - Situación mala o decadente

2- Con actividad dependiente
   - Buscan mejorar su situación económica.
   - Estiman que perderán el actual empleo

3- Sin actividad o empleo
   - Con capital propio para invertir.
   - Sin capital propio.
   - Con capacitación o conocimiento.
   - Sin capacitación específica

Cada emprendedor debe ser muy cuidadoso con su idea de negocio y considerar a la etapa previa al lanzamiento como parte del mismo emprendimiento, como la "cocina" del futuro negocio. Esto brinda la sensación de estar ocupado en la que será la nueva actividad. Esta etapa es fundamental para que cuando llegue el momento de lanzar la idea al mercado el emprendedor se sienta sólido para afrontar las incertidumbres (inclemencias) del mercado.

Si bien no hay recetas que remitan al éxito, es conveniente que todo emprendedor considere las siguientes posibles acciones:

Trabajo grupal tendiente a enmarcar la actividad económica en un contexto de alta competencia. Coloquial, con escaso contenido de “debate técnico y político”. Si no conoce algún taller (hay muchos), es posible crearlo. Un emprendedor que lo desea puede convocar a otros potenciales emprendedores para reunirse y charlar sobre sus planes, sus deseos y sus temores. La energía grupal es muy fuerte y cobija. Es muy importante limitar el tiempo de los encuentros para que no se conviertan en largas reuniones de amigos que terminan siendo inconducentes.

En estos encuentros, lo fundamental es que cada emprendedor se dé cuenta que lo que siente no es tan “original” y que hay otros que sienten lo mismo. Además, muchas veces podemos dejar de expresar algo de lo que nos pasa y alguno otro del grupo se encarga de hacerlo. Podemos escucharnos en otros y además ser de utilidad para otros.

El avance del sistema económico actual va consolidando nuestra soledad y esto alienta a que busquemos alargar los encuentros grupales. En este caso no es conveniente que esto suceda. Del mismo grupo puede surgir la ayuda entre los miembros para efectuar ciertas tareas en las que es bueno un ojo desprovisto de las emociones que se ponen en juego ante un hecho que para algunos puede resultar muy significativo. Así, por

ejemplo, se puede efectuar un pequeño estudio de mercado para conocer la cantidad de locales que hay del rubro en cuatro manzanas a la redonda.

Ayudar y dejarse ayudar nos energiza. Damos y recibimos.

Contención individual para aquellos que lo requieran. Muchas veces, el miedo al fracaso en lugar de actuar como sensor para evitar cometer errores, se convierte en un paralizante. Ante esta situación es conveniente consultar a un profesional. Si el emprendedor comienza por respetar lo que siente y busca soluciones, tiene un gran camino recorrido. Reconocerse uno mismo es un enorme paso para poder reconocer a los demás. No podemos dejar de mencionar que toda actividad económica (de esto es de lo que estamos hablando) requiere tener en cuenta al otro (mercado, clientes, proveedores, contactos, empleados, etc.).

Cuando uno puede circunscribir la problemática, la consulta se puede focalizar estrictamente al tema y dejar para otra oportunidad ciertos aspectos que están esperando ser revisados.

Es de un visionario rodearse de expertos que puedan ayudarlo a llevar adelante su aventura. Para qué jugar a “ser todo poderosos” si podemos jugar a ser lo que somos. Algo podremos, todo, no.

Efectuar una evaluación individual del proyecto o idea. A modo de guía sugiero los pasos siguientes ya que sirven como un mapa del camino a recorrer.

Factibilidad operativa y comercial (es importante relacionarla con la experiencia personal del emprendedor). El proyecto tiene que ser viable tanto en lo operativo como en lo comercial.

- Determinación de las fortalezas competitivas (diferencias).
- Conviene listarlas.
- Definición clara del valor agregado. Si es necesario se deberá reformular la idea.
- Análisis del mercado (clientes, proveedores y competencia).
- Plan comercial y económico.
- Objetivo cuantificado (medible). De nada sirve eso de "que me dé para vivir".
- Estrategias comerciales. ¿Dónde pretendo posicionarme? ¿Quiénes serán mis clientes objetivos?
- Presupuesto económico para el lanzamiento.
- Estimado de ventas y utilidad.
- Estimado de inversión.
- Diseño de la comunicación y/o promoción del emprendimiento.
- Plan de acción previo al lanzamiento (qué, quién y cuándo).
- Lanzamiento.
- Paciencia y mucha fe en el proyecto lanzado.

El mercado muestra una enorme cantidad de proyectos que terminan abortándose por falta de algunos de los pasos mencionados en la evaluación. Pero lo que considero más importante es que se pueda llevar adelante el trabajo grupal. Es una manera de enraizar

el proyecto, de volar y al mismo tiempo estar pisando tierra, los otros nos aportan ideas y nosotros les aportamos las nuestras. Acompañamos y nos dejamos acompañar.

Ojalá que esto resulte de utilidad para aquellos que desean iniciar una actividad económica. Siempre hay tiempo para hacer mejor las cosas que se hacen. Lo fundamental es hacer lo que hay que hacer y para esto no hay nada mejor que ser respetuoso de lo que uno siente.

Por último, es muy importante que el proceso desde la idea hasta el lanzamiento sea considerado en su totalidad, como una unidad. No se trata de partes, sino de etapas que harán al todo: el proyecto puesto en el mercado.

Vivirlo como un proceso nos aporta la tranquilidad de estar en marcha desde el mismo momento en el que hemos comenzado a pensar en hacer tal o cual cosa por nuestra cuenta. Es fundamental sentirnos empresarios rumbo al éxito y no meros probadores de suerte. La confianza en uno mismo y en el proyecto opera de energía que es tan importante como el proyecto en sí.

DESAFÍOS ACTUALES.

La familia es uno de los pilares que sostienen a la sociedad. Desde nuestra perspectiva, el más importante. La formación que recibimos en la etapa temprana de nuestra vida es determinante en nuestra vida adulta, nos capacitará para enfrentar los desafíos éticos y morales del mundo actual.

Convencidos de su importancia, queremos compartirles tres desafíos de la familia. El primero es retomar su importancia. Históricamente ha sido el catalizador en la formación y desarrollo del individuo; permite instruirle en principios y valores necesarios para la formación del carácter, la conducta y la convivencia. Labor formativa que corresponde a los padres.

La columna vertebral de la familia es el matrimonio. Es la unión de un hombre y una mujer para crear una institución que dé sustento a la sociedad. Actualmente la natalidad fuera del matrimonio, la paternidad irresponsable, el abandono de hogar y el índice de divorcios se han incrementado; de allí que el matrimonio ya no es considerado como la institución que consolida la vida adulta.

Cuando el matrimonio se debilita, se destruye o se vive en constante conflicto, los miembros más vulnerables son los que reciben un impacto negativo en su formación emocional, moral y espiritual. “El matrimonio importa. Veintiséis conclusiones de las ciencias sociales”, estudio publicado por The Social Trends Intitute, concluye que “…una cultura matrimonial fuerte y saludable es indispensable para el bienestar social, económico y psicológico de las comunidades, de los adultos y, especialmente, de los niños”.

De manera que los niños que crecen en una familia con padres unidos y con pocos conflictos tienen mayor posibilidad de ser estables emocionalmente. Siendo así, una de las mejores cosas que podemos hacer por nuestros hijos es amar a su madre, honrarla, respetarla, cuidarla y serle fiel.

Las relaciones matrimoniales sanas nos enfocan en lo más importante de la vida: el desarrollo moral y espiritual de sus miembros. De esta manera se forman los individuos

estables emocionalmente, éticos y con gran sentido de responsabilidad. De nada serviría que lleguemos a ser hombres preparados intelectualmente, capacitados para enfrentar los desafíos de la vida productiva, exitosos en lo que emprendamos, pero carentes de ética, de sensibilidad humana, de fidelidad a nuestro cónyuge y a nuestros hijos.

El segundo desafío es la paternidad responsable. Es necesario fomentarla con todo lo que ello implica. Hemos reducido el rol de padres a engendrar o a proveer, quizás por el modelo en el que fuimos formados o bien porque carecemos de la formación para asumir con valentía nuestra responsabilidad.

Algunos se consideran buenos padres por el hecho de limitarse a proveer únicamente lo material, dejando a un lado la formación moral y espiritual de nuestros hijos. La paternidad responsable es integral, abarca todos los ámbitos de la vida.

Esto nos lleva al tercer desafío, que se relaciona con el compromiso de un adulto dentro del hogar. No hay padres perfectos, podemos fallar o faltar, pero cuando un solo adulto asume la responsabilidad de la formación integral de su familia, repercutirá de manera positiva.

Hemos conocido casos de mujeres (madres o abuelas) o de varones que se han quedado solos (por viudez, abandono, divorcio, o porque el cónyuge migró hacia otro lugar) y asumen la responsabilidad de formar a los niños. Cuando alguien asume esta responsabilidad, será suficiente para brindar el soporte que los niños necesitan. Hacer esto requiere de valor, amor y misericordia. Aquellos que fueron formados en este contexto deberán estar agradecidos con quienes asumieron este desafío.

El matrimonio y la familia deben ser un círculo virtuoso de amor, de formación y de cuidado que permita al individuo crecer y madurar. En el hogar se aprende a actuar de manera justa y correcta. Los principios y valores que se aprenden en casa rigen nuestra vida, nos capacitan para tomar decisiones adecuadas, correctas y justas.

Nuestra principal labor en esta vida es levantar una generación que guarde el camino correcto, que haga el bien. El medio para lograrlo es el matrimonio y la familia, a la que estamos llamados a defender y fortalecer.

Para instruir a las nuevas generaciones, necesitamos reconocer que no somos perfectos, que pudimos haber fallado en esta importante tarea. Pero, a pesar de no haber tenido una familia integrada o un adulto responsable que nos formara, podemos encontrar en Cristo las carencias profundas de nuestra alma, y recibir la instrucción para ser padres que den a sus hijos aquello que no tuvimos: amor e instrucción. Es un desafío grande, pero necesario.

Los servicios en el Ecuador: desafíos en el corto plazo

Por: Juan Falconí Morales

Los servicios, cuyo aporte a la economía ecuatoriana supera el 60% del PIB, es un sector desconocido en el país. Ninguna ley o código ha definido un programa de apoyo al suministro de servicios de calidad por parte de proveedores nacionales, que podrían "sustituir importaciones" u opciones para acceder al mercado internacional.

Presente ahora un fuerte desbalance comercial, se evidencia que los programas de fomento a las exportaciones se han centrado históricamente en el ámbito de las mercancías: más del 75% de las exportaciones son mercancías de las denominadas

"tradicionales". Su competitividad externa, por razones diversas, enfrenta limitaciones, justo cuando el país está compelido a encontrar alternativas, visto su esquema monetario.

La balanza de servicios de Ecuador ha sido tradicionalmente negativa. Turismo, servicios profesionales, software, transporte, telecomunicaciones, servicios financieros, ingeniería y construcción, destacan entre los subsectores de servicios más importantes.

Ecuador ha hecho compromisos de distinto tipo en el ámbito global. Ponderados por su importancia en el PIB, ante la OMC los compromisos de apertura total significan el 25%.

El turismo receptor representa el 70% de las exportaciones de servicios; transporte marítimo, ciertos servicios profesionales, informática, aportan el restante 20%. Ecuador importa servicios similares a los que exporta. En la producción de mercancías, casi un 40% del valor es aportado por los servicios. De limitarse sus importaciones, lo cual no es posible en la práctica, se afectaría la competitividad externa de las mercancías exportables, de todas.

La Unión Europea, EE.UU. y Japón son, entre otros, los proveedores externos más importantes de servicios. Competir con los tradicionales suministradores de servicios es una tarea difícil. Toma tiempo. La apertura posibilitaría competir en ciertos sectores, por ejemplo el propio turismo, ciertos servicios profesionales, software, transporte marítimo, entre otros.

En esos mismos sectores las empresas ecuatorianas compiten con las extranjeras establecidas en el país por captar el mercado nacional. La tecnología de punta se impone en el suministro de servicios eficientes y ello tiene alto impacto sobre la productividad y competitividad globales de la economía. Hay también importantes posibilidades para la inversión extranjera en sectores de punta.

Ecuador necesita con urgencia una nueva política, basada en prioridades y fases de desarrollo del sector, con el fin de consolidar la provisión interna de suministradores nacionales, para dar luego el salto a la exportación. Como en el caso de los bienes, se trata de captar el mercado interno por calidad y desplazar las importaciones.

Trabajar con servicios ineficientes en los procesos productivos equivale a aplicar impuestos a las potenciales exportaciones de mercancías. Equivale a condicionar el cambio de la estructura económica productiva y su modernización. Hace desaprovechar las ventajas de los futuros acuerdos comerciales y "posterga" el futuro.

Cerrar fronteras no cabe.

Pero compatibilizar estrategias es difícil, por la presencia de al menos los siguientes factores:

i) las presiones de grupos de interés;

ii) el hecho de que autoridades y proveedores en los países en desarrollo temen la competencia externa;

iii) asimismo, porque frecuentemente la oposición a la apertura es la posición negociadora y solo se da prioridad a la apertura en el mercado de bienes y no al de servicios; y,

iv) porque el vertiginoso avance de la tecnología en el suministro y comercio de varios tipos de servicios, en particular los relacionados con las comunicaciones y la información, introduce sesgos en la definición de opciones, incluso moderadas de apertura. Los factores internos y externos deben ser combinados adecuadamente, pero ninguna posición puede fundarse sobre la ineficiencia.

Debe crearse, con esfuerzos públicos y privado, un Observatorio de Análisis de Políticas para el Desarrollo del Sector Servicios en el país. El sector no ha merecido, lo dijimos, atención alguna comparativamente a otros sectores. Tómese como referencia la importancia de la industria o de la agricultura en el PIB: poco comparable con la de los servicios, casi el 60%, mientras aquellas fluctúan alrededor del 12% y del 10%, respectivamente.

Los temas regulatorios deben ser también una prioridad a nivel de sector específico. Esto incide en la eficiencia de la matriz global, desde los puertos, los servicios financieros, las telecomunicaciones, etc., hasta los servicios de distribución y servicios profesionales.

Será, asimismo, importante definir sectorialmente, en los casos que amerite, regulaciones en materia de precios que respeten normas de competitividad y antimonopolio.

Es básico contar con estadísticas sectoriales según las normas de NN.UU.; analizar los mercados interno e internacional; desarrollar la normativa regulatoria; examinar la maduración de los proyectos del caso; y, por supuesto, monitorear de forma permanente el esquema de desarrollo que debe definirse, en perspectiva de avanzar en el cambio y promoción.

Es imperioso organizar en el marco de este propósito una Cámara de Suministradores de Servicios del Ecuador, que persiga objetivos comunes y propicie la definición de estrategias adecuadas.

El proceso general, de abordarse con seriedad y decisión, es largo y complejo, y tiene que ser planificado con detalle. La regulación macroeconómica, una vez más, es básica en este empeño, así como la simultánea búsqueda de nuevos acuerdos comerciales, que preserven los intereses nacionales a base de la calidad de las negociaciones y no de prejuicios que ya no caben en el mundo de hoy. (O)

Trabajar con servicios ineficientes en los procesos productivos equivale a aplicar impuestos a las potenciales exportaciones de mercancías. Equivale a condicionar el cambio de la estructura económica productiva y su modernización. Hace desaprovechar las ventajas de los futuros acuerdos comerciales y "posterga" el futuro.

Elecciones: empleo y Mipymes

Ecuador presenta a esta fecha cuatro trimestres continuos de deterioro del crecimiento del PIB, según información del BCE. De su parte, el FMI indica que el crecimiento del PIB real se contraerá en -2,3% en 2016 y que esta tendencia podría continuar en 2017 e incluso en 2018, lo que evidentemente significa que disminuirá la capacidad de las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas, para mantener a los empleados actuales y contratar a nuevos.

Lo anterior hace imperativo preguntarles a los candidatos que buscan llegar a la Presidencia de la República o a la Asamblea Nacional cuáles son las medidas o

políticas concretas que adoptarán y propondrán para: (I) Incrementar el empleo; (II) Promover la inversión de los micro, pequeños, medianos y grandes empresarios; (III) Propiciar que las instituciones financieras (IF), de microfinanzas (IMF) y cooperativas de ahorro y crédito (COAC) contribuyan al desarrollo financiero y productivo de las mipymes y empresas, a nivel nacional y provincial.

Para nutrir el debate en torno a las anteriores interrogantes y arribar en acuerdos, ante el requerimiento de organizaciones gremiales, empresas y unidades de la economía popular y solidaria (EPS), proponemos un programa de "Inclusión Económica y Financiera", recogiendo lecciones aprendidas en este y otros países, cuyos pilares fundamentales son:

(I) Centros de Desarrollo de Negocios (CDN), los cuales vía concurso público deberían ser adjudicados al sector privado en cada territorio para su administración a base de indicadores de logro. Tendrían como objetivo aumentar la productividad y sostenibilidad de las mipymes de la región, además de entregar capacitación general y especializada, acceso a oferta financiera, investigación aplicada de negocio y mercado.

(II) Obras por Impuestos. Consiste en que las mipymes y empresas puedan realizar obras públicas en lugar de pagar impuestos (por ejemplo, un porcentaje del impuesto a la renta), lo cual además contribuye al desarrollo de la competitividad y productividad de la comunidad e implementación de programas de responsabilidad social. La municipalidad, consejos provinciales y universidades de las provincias y cantones, respectivos, sin necesidad de desembolsar recursos de sus limitados presupuestos obtienen obras. La comunidad cuenta con obras que han sido (serán) priorizadas, fiscalizadas por ellos y consistentes con el plan nacional de desarrollo.

(III) Mejoras al Marco Legal Financiero. Capitalización del seguro depósitos (SD) y fondo de liquidez (FL) para instituciones de la EPS con recursos suficientes, en donde la cobertura del seguro de los depositantes sea igual para todos los socios, sin que existan depositantes de primera y de segunda. Adicionalmente, otorgar incentivos tributarios a las entidades de la EPS, IMF e IF que financien cadenas productivas en las provincias y cantones, ligadas a inversiones locales y/o que promuevan el uso de productos y servicios financieros en zonas excluidas de estos.

(IV) Mejoras al Marco Laboral. Promoviendo programas estratégicos de capacitación y tecnificación de los trabajadores orientados adecuadamente a las necesidades de mipymes y empresas en las provincias; contratos por horas; empleo remunerado a jóvenes, descuentos a mipymes que ingresen a sus trabajadores a la seguridad social.

No competitivos.

Ecuador cae 15 puestos en el índice de competitividad de 2017 del Foro Económico Mundial (WEF, por su acrónimo inglés). Somos #91 entre 138: solo 47 países en el mundo son menos competitivos que Ecuador.

Entre los países latinoamericanos, Ecuador no es el peor calificado: Venezuela es #130, Bolivia #117. Pero es el que más cae en un año.

Al inicio del Gobierno actual, el Ecuador mejoraba en este índice año tras año, llegando a #71 en 2014. Pero en 2014 WEF encontró que algo no cuadraba, suspendió al Ecuador del estudio 2015, y en los dos años desde entonces su calificación se deteriora. Para 2017, estamos un puesto peor que en el informe 2007, que reflejaba la situación de 2005/6.

¿Qué es lo que tenemos que mejorar, según el WEF, para ser más competitivos?

Mayor eficiencia del mercado laboral. Ocupamos el puesto #123; nos deterioramos once puestos en un año. En 2007 no era un factor que generase preocupación.

La gran mayoría de los países de América Latina tienen políticas laborales inflexibles. Pero de la región, el Ecuador está entre los que más.

La política de proteger al trabajador a ultranza, con altísimos costos de despido; la inflexibilidad en materia de horario de trabajo; la hipótesis de partida de las autoridades de que el empleador nunca tiene la razón. El cobro a los accionistas de una compañía, por vía administrativa, los valores para cubrir las indemnizaciones laborales de empresas que quiebran, como se está haciendo en estos momentos con el diario Hoy.

–Mayor eficiencia de mercado de productos. Puesto #124, doce puestos peor que en 2007. Tenemos una Superintendencia de Poder de Mercado, pero más que velar por la eficiencia del mercado se ha constituido en otro SRI, cobrando multas astronómicas por supuestas acciones antimercado. La autoridad en materia de eficiencia de mercado debe ser alguien que crea en la economía de mercado y que quiera que funcione mejor. Para arbitrar un partido de fútbol, hay que poner un árbitro que ame el buen fútbol, no uno que prejuzgue que los futbolistas juegan con mala intención.

–Más innovación. Es paradójico, siendo esta una de las prioridades gubernamentales. Caímos 21 puestos en un año y estamos dos por detrás de 2007. Algo está mal en la política de innovación.

–Fortalecer instituciones. Estamos #113, una caída de 8 puestos en un año aunque una mejoría de 3 con relación a 2007.

–Mejor entorno macroeconómico: hemos caído de un admirable #21 en 2007 a un abominable #83 en 2017. Este es un factor crucial para la inversión privada.

–Mejor salud y educación primaria. Contrario a lo que hubiésemos esperado, en diez años hemos caído del #41 al #68.

En lo que estamos mejor es en infraestructura, algo que no cuestionan ni los más acérrimos contradictores del régimen. En diez años, subimos 23 puestos a #71.

Nuestra mejor nota es en tamaño del mercado. #62. Miramos a nuestro alrededor: Colombia, Perú, Brasil, y nos consideramos chiquitos. Pero no en el contexto mundial. La mi

LAS ACTITUDES Y APTITUDES DEL EMPRENDEDOR.

¿Sabes realmente qué significa ser emprendedor? Éste es un concepto que envuelve muchas cualidades y formas de aplicar ciertas aptitudes a acciones efectivas. Conoce cuáles son las actitudes y las aptitudes que deben de desarrollar con compromiso y responsabilidad los emprendedores para iniciar su propio negocio con éxito:

Aptitudes
Muchos autores se han dedicado a enumerar las aptitudes básicas que debe tener un emprendedor. Agrupándolas podemos decir que se trata de personas optimistas, abiertas, flexibles a los cambios, cooperadoras, interesadas en métodos y procedimientos y que siempre quieran aprender. Un emprendedor es alguien que tiene un deseo incesante por crear, y aplica esa motivación a todas las esferas de su vida.

Actitudes
Luego de las aptitudes, tenemos las actitudes. Una actitud positiva marca diferencia entre un emprendedor y otro. Si se mantiene un nivel alto de actitud, de optimismo, de estímulo, de llevar a cabo una gestión eficaz de las cualidades a actos concretos que busquen el objetivo, se mantendrá un camino ascendente. Entre las actitudes más valoradas en un emprendedor están:

Cambiar para mejorar: Para experimentar crecimiento es necesario cambiar. Los cambios deben ser buscados y realizados.

Entusiasmo en todos nuestros emprendimientos: Vivir con esta cualidad nos da la fuerza necesaria; esta fuerza hay que avivarla a diario. Serenidad, autocontrol y visión positiva son las mejores armas para enfrentar con éxito los problemas.

Establecer metas: Sin la acción es difícil lograr nuestro objetivo. Llevar a cabo nuestras ideas puede convertirse en algo grandioso, sólo lo sabremos si actuamos.
Ser personas integrales: Si ampliamos nuestros conocimientos sobre distintas áreas, estaremos más preparados y aportaremos más. Nunca podemos decir que “sabemos lo suficiente”.

Terminar las tareas: La perseverancia y el compromiso no pueden faltar en un emprendedor.

LAS APTITUDES DEL EMPRENDEDOR.
En épocas pasadas el concepto de emprender no era tan popular. La mentalidad era estudiar, salir de la escuela y buscar un trabajo estable. Pues se suponía que si estudiaste algo era para trabajar en una compañía en la cual debías de cumplir con ciertos horarios y actividades específicas conforme al puesto.

Sin embargo siempre existieron personas con una inquietud emprendedora y con el auge del Internet muchas cosas fueron cambiando, entre ellas la forma de ver el trabajo tradicional. Términos como freelance o emprendedor comenzaron a tomar fuerza dentro del mundo laboral. La forma de ofrecer servicios y vender también se transformó y el auge del comercio electrónico comenzó.

Emprender un negocio online o una startup, no es algo hecho para todos, ya que se requiere de una nueva mentalidad y por consecuencia de aptitudes que diferencian a un emprendedor de un empresario o un empleado tradicional. Por eso es que en este post abordaremos las características que un emprendedor debe tener ¿Crees que cumplirás con los requisitos?

Las aptitudes de un buen emprendedor

1. Sin miedo a arriesgar
Un emprendedor no debe tener miedo a correr riesgos. Tan solo el hecho de emprender ya es abrumador: comenzar algo de cero, tomar la responsabilidad de un negocio, dejar

tu trabajo tradicional… Es por eso que la primera cualidad de un buen emprendedor es no tener miedo. Aunque emprender siempre será un riesgo existen medidas de seguridad que puedes tomar antes de lanzarte al vacío, como validar la idea de tu producto.

2. Constancia
Hay un dicho que dice “el que persevera alcanza” y para poder llegar a tu objetivo es primordial que empieces realizando pequeños pasos que poco a poco te irán acercando a tu objetivo. No dejes de promocionar tu marca, tarde o temprano tu esfuerzo rendirá frutos pero la actitud que debes tener es ser constante. No pares de compartir contenido en redes sociales, crea campañas de publicidad y sé innovador día a día con tu producto. Esfuérzate por cautivar a tu público con ideas atractivas hacia tu marca y recuerda que el éxito no llega antes que el trabajo.

3. Paciencia
No debes desanimarte si tu negocio no está generando las grandes ganancias desde un inicio. Dar a conocer tu marca y conseguir la confianza de los clientes lleva su tiempo y mucho trabajo. Roma no se construyó en un día y si no te lo crees puedes leer algunas historias de éxito de emprendedores.

4. Honestidad
Cuando acabas de emprender un negocio es normal que las personas no confíen en tu producto. Empieza a tomar acciones hacia clientes potenciales pero viéndolos como activos y no como clientes. Lo que necesitas de inicio es ganarte la confianza de las personas y que vean que lo que persigues no es sólo tu propio beneficio. Lo conseguirás siendo honesto y ofreciendo valor real al tu público objetivo.

5. Humildad
Esta es una actitud que debe tener cualquier emprendedor, no importando la edad que tengas o si en tiempos pasados has emprendido otros negocios. Siempre es bueno aceptar los consejos, no lo sabemos todo y cada vertical tiene sus propias características, no todo los negocios son iguales y mucho menos todos los clientes.

Escucha los consejos principalmente de las personas que ya han estado en la vertical en la que tú estás trabajando, no solo aprendas de los casos de éxito sino también de aquellos casos de fracaso para no repetirlos.

6. Flexibilidad
La flexibilidad te permite aprender de tu entorno y utilizar lo que sabes. Si hay cambios en el mercado, con una actitud flexible podrás solventar este tipo de problemas. Si mantienes la mente abierta y podrás crear oportunidades de negocio.

7. Estrategia
Cada decisión que tomes, como cada inversión, es necesario que lo hagas tomando en cuenta un plan estratégico. Si mantienes una estrategia para tu negocio, evitas problemas y reduces el fracaso para no cumplir tus metas propuestas. Para hacer un plan estratégico piensa en qué es bueno para tu negocio, cómo posicionar tu marca y cómo hacer que los clientes lleguen a tu tienda y te compren. Pero recuerda, debes ser flexible, lo que vale ahora quizá esté obsoleto dentro de un par de años.

Conclusión

Probablemente te hayas sentido identificado con esta lista. Si es así, sin lugar a dudas eres un emprendedor aunque aún no hayas dado el paso. Cuando lo hagas, recuerda tomar riesgos necesarios pero seguros, sé constante y ten en cuenta que llevará tiempo.

En un inicio esfuérzate por crear una audiencia en lugar de tener clientes, acepta los consejos de personas con experiencia dentro de la vertical que te interesa, sé flexible ante cualquier cambio y siempre sé estratégico en cada decisión que quieras tomar. Por último, no te olvides de rodearte de los mejores profesionales, una empresa es tan buena como lo son sus empleados.

TALLER QUE ES UNA ACTITUD Y UNA APTITUD, PONER UN EJEMPLO.

UNIDAD TRES

Tal como se desprende del relato bíblico, unos de los atributos de DIOS es que es un ser creador e innovador, así que por naturaleza el ser humano ha sido creado con el atributo de ser creador e innovador, ya que fue hecho a imagen y conforme a la semejanza de DIOS.

No hay un ser en la tierra, diferente al ser humano, que tenga tales atributos de ser creador e innovador. Se le puede dar un trozo de madera a un simio y el simio puede utilizar el trozo de madera para bajar una fruta de un árbol, pero es incapaz de transformar esa madera en otro instrumento. No así el ser humano, que puede transformar esa madera en infinidades de herramientas con múltiples usos. Por ejemplo, el trozo de madera puede transformarlo en una lanza, en un arco y flecha, en una caña de pescar, en una palanca para mover objetos más pesados, etc.

La creatividad e innovación del ser humano ha sido un proceso que en algunos casos ha surgido de la espontaneidad; en otros, del aprendizaje de los errores; en otros casos, impulsado por las circunstancias y la necesidad. Lo cierto es, que la creatividad e innovación son elementos que han signado la vida del humano en todos sus aspectos, desde la individualidad a la colectividad, llegando a las organizaciones, como estructuras sociales creadas para lograr metas, por medio del talento humano.

No obstante lo anterior, el ser humano no ha explotado todo su potencial referido al campo de la creatividad e innovación, por lo que han surgido disciplinas como la psicología, la sociología, y el managment, entre otras, interesadas en estudiar el pensamiento creativo.

Así, surgen investigaciones como la del psicólogo Howard Gardner (1995) quien indica que una persona no es creativa en general, sino que expresa su creatividad en un área en particular, ya sea en escribir, enseñar, o en la dirección de una organización, etc.

El presente trabajo tiene como objeto tratar la creatividad e innovación enfocado al proceso de la gestión gerencial en las organizaciones.

Creatividad

El pensamiento creativo
A toda capacidad o facultad de pensar es llamado pensamiento, según el diccionario Espasa-Calpe (2005). También puede decirse que todo aquello que es traído a existencia mediante la actividad del intelecto es llamado pensamiento. Por otra parte, la creatividad es la facultad de crear, y que supone introducir o establecer algo por primera vez.

Por lo anterior, el pensamiento creativo consiste en el desarrollo de nuevas ideas y conceptos, por medio de la habilidad de ingeniarse nuevas combinaciones de ideas para satisfacer una necesidad de forma original.

La enciclopedia en línea Wikipedia, indica que se puede entender, por pensamiento creativo a la adquisición de un conocimiento de modo particular de abordaje cognitivo, que presenta características originales, flexibles, con plasticidad y fluidez, la cual funciona como herramienta cognitiva en la formulación, construcción y resolución de problemas en un contexto de aprendizaje y apropiación del saber.

A partir de lo anterior, la creatividad está conformada por:

- La producción de una nueva forma de pensamiento.
- Con el propósito de dar solución a un problema.
- La idea debe ser desarrollada al 100% de su totalidad.
- La previsión de las consecuencias surgidas de la nueva idea.

Según Gardner (Op. cit.), la persona creativa tiene pensamientos creativos con regularidad y no se trata de ideas fugaces que emergen ocasionalmente. Y de acuerdo a Lefcovich (2005), la originalidad como componente de la creatividad no es suficiente, sino que la nueva idea debe ser apropiada, útil y viable.

En el caso de las organizaciones empresariales, debe influir en la manera de hacer negocios, como por ejemplo, en la mejora de un producto, o estableciendo de nuevas maneras de realizar un proceso, o generando nuevas ideas en el pensamiento estratégico.

La creatividad en la gerencia.
De acuerdo a Crissien (2005), el gerente ha ido evolucionado por la vía de los mercados, por el enfoque, y la orientación empresarial, así mismo ha evolucionado la manera en cómo se compite por un segmento de mercado.

En consideración al enfoque, el mejor gerente es aquel que tenga el enfoque moderno que exige la empresa de estos tiempos con una visión sistémica, en donde todos los actores inmersos en el proceso empresarial se combinan para generar valor, tomando en cuenta todos los stake holders, proveedores, empresa como ente transformador de recursos en bienes y servicios para la satisfacción de los clientes finales y a la sociedad en general.

Ante el factor de competitividad a la que está sometida la empresa moderna y a los cambios producto de factores endógenos y exógenos a la organización, no basta con solo tener un enfoque sistémico, sino que el gerente moderno debe sumar la capacidad de pensar creativamente, tener pericia y motivación, para añadir valor a su gestión.

En cuanto a la orientación empresarial, el gerente moderno está orientado a ser un gerente integral, donde debe considerar no solo el producto y las ventas, sino que la lucha es por la mayor participación del mercado, y para ello debe lograr fidelidad del cliente, además de ser un excelente comunicador y constante investigador del comportamiento de las tendencias y los gustos de la sociedad a donde se dirige su producto.

Aquí, la creatividad del gerente debe fluir para proponer estrategias de mercadeo cada vez más personalizadas, productos que se adapten al cliente, facilitar las condiciones de ventas a sus clientes, y para todo ello debe hacer uso de la tecnología para optimizar sus resultados.

En referencia a los mercados, el gerente moderno debe aplicar estrategias con una visión desde el cliente, ya que el cliente de hoy es el que manda, y que gracias a la tecnología los mercados se hacen cada vez más individualizados, pensando en una relación de largo plazo, por lo que el gerente del tercer milenio debe exponer su creatividad de manera integral.

En el caso del marketing horizontal, sus productos y servicios deben ser lo suficientemente amplios para satisfacer las necesidades de múltiples industrias, los esfuerzos de marketing que las apoyan deben llegar a este espectro de compradores y potenciales compradores. Para el marketing vertical, los productos y servicios deben estar dirigidos a grupos específicos de usuarios y a sus necesidades individuales, los mercados verticales se caracterizan por ser entornos con gran cantidad de documentos o de datos, en los que las necesidades particulares de los diferentes grupos de usuarios están dirigidas, ejemplo, estudiantes, profesores y la administración de la escuela o la universidad en el sector de la educación, los bancos e instituciones financieras, así como a sus clientes en el sector financiero.

Con el advenimiento de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), han surgido nuevas formas de interrelación de la empresa con actores internos y externos, como son el e-learning, e-commerce, e-community, el e-working, el ebusiness, y el e-goverment, entre otros. El surgimiento de nuevas categorías conceptuales, convienen también en nuevas competencias necesarias que debe tener el gerente del tercer milenio, por lo que deben surgir nuevas propuestas gerenciales creativas cónsonas a dichos escenarios.

Según Rojas (2007), el estudio de la creatividad comienza a principios del siglo XX, aparecen entes interesados en el análisis del proceso creativo en la empresa, para 1980 aparece el libro Synetics de William J. Gordon, luego el grupo de sinéctica de Cambridge que fue el primero que ofreció datos e hipótesis para el estudio de la creatividad.

Rojas (Op cit) expresa:

La palabra sinéctica es de origen griego y significa la unión de elementos distintos y aparentemente irrelevantes. La teoría se aplica a la integración de individuos a un grupo, al planteamiento y solución de problemas. Se trata de una teoría operacional dirigida a hacer conscientes a las personas de los procesos psicológicos preconscientes subyacentes a la actividad creadora.

El proceso de synetics incluye: volver conocido lo extraño y volver extraño lo conocido; identifica cuatro mecanismos para volver extraño lo conocido, todos de carácter metafórico: analogía personal, analogía directa, analogía simbólica, analogía fantástica.

La teoría de la sinéctica sostiene:

Que la eficacia de las personas puede aumentarse sí se les hace comprender los procesos que se ponen en funcionamiento cuando están creando.

En el proceso creativo, el componente emocional es más importante que el intelectual; el irracional más importante que el racional;

Los elementos emocionales e irracionales son los que deben ser comprendidos para aumentar las posibilidades de éxito en la solución de problemas.

El entorno empresarial y la creatividad

Para Majaro (1994), citado en Rojas, 2007, afirma que las personas crecen a plenitud en un entorno creativo. La creatividad individual, dice, no se extingue nunca pero cuando el clima organizacional le es adverso, el sujeto se aliena o utiliza su creatividad en contra de la empresa o abandona el trabajo para incorporarse en otra organización que le permita el desarrollo de su creatividad. Amabile (1988), citado en Rojas, 2007, indica que las variables que facilitan la creatividad son:

- (d) Libertad y control del trabajo.
- (e) Una buena dirección que establece metas, evita distracciones y no es demasiado estricta.
- (f) Recursos suficientes.
- (g) Estimulación de nuevas ideas.
- (h) Colaboración entre las divisiones del trabajo.
- Reconocimiento del trabajo creativo.
- (j) Disponer de suficiente tiempo para pensar.
- (k) La existencia de problemas desafiantes.
- (l) Sentido de la urgencia de que el trabajo sea realizado.

Mientras que los factores que limitan la creatividad son:

- Pobres recompensas.
- Pobre comunicación.
- Formalidades burocráticas.
- Falta de libertad.
- Apatía.
- Evaluación poco realista e inadecuada.
- Insuficiencia de recursos.

- Presión debida a la falta de tiempo.
- Falta de voluntad para asumir el riesgo que supone el cambio.
- El carácter defensivo de la organización y
- La competitividad.

La creatividad, según Majaro (1994), se puede clasificar en normativa, exploratoria y creatividad por azar.

La creatividad es normativa cuando las ideas se generan con el deliberado propósito de analizar y solucionar necesidades específicas. Es la más eficiente en términos de costes-beneficios.

La creatividad exploratoria se centra en extrapolar hacia el futuro a partir de los conocimientos y tecnologías actuales. La síntesis de estos dos tipos de creatividad ofrece la combinación perfecta para orientar acciones hacia objetivos específicos pero pródigos en soluciones imaginativas.

La creatividad por azar es lo que se conoce como serendipity, se da cuando las ideas generadoras de la innovación surgen accidentalmente.

Majaro (1994) distingue creatividad e innovación. La creatividad es el proceso de pensamiento que nos ayuda a generar ideas. Innovación es la aplicación práctica de esas ideas, que se implantan con el fin de ejecutar mejor una determinada actividad.

Potenciando la creatividad

Para Guinart (2013), se puede conseguir potenciar la creatividad mediante las siguientes claves:

La experiencia:
Una de las bases de la creatividad es la experiencia. Para que un equipo sea creativo tiene que ser experto en ese sector. Así, para ser creativo en un tema y marcar la diferencia primero hay que entender muy bien sus normas y su funcionamiento.

Curiosidad:
Las organizaciones creativas intentan ir más allá y romper las normas preestablecidas. La curiosidad es fundamental para explorar nuevos temas y formas de hacer las cosas.

Motivación:
La creatividad está muy ligada a la motivación. Para ser creativa, una empresa debe disponer de un equipo motivado y trabajar de una forma flexible, sin presiones. El ambiente laboral debe ayudar a potenciar el pensamiento creativo.

Simplicidad:
La creatividad está cada vez más asociada a las líneas simples. La ley de lo simple permite descubrir algo en todo su esplendor, destacando lo más relevante.

Emoción:
La creatividad debe tener la capacidad de emocionar. La emoción debe estar presente desde el impulso creativo hasta la obra final. Una empresa jamás destacará por su creatividad si no es capaz de crear un producto diferenciador que consiga conectar con las personas y despertar su emoción.

Pensamiento lateral:
El pensamiento lateral consiste en dejar atrás las piezas que ya existen y buscar cambiarlas. Una de las técnicas del pensamiento lateral es la provocación. Cuando rompemos con el movimiento preestablecido empezamos a dar paso al enfoque creativo.

Arriesgarse:
Para hacer cosas nuevas hay que hacer las cosas de forma distinta y arriesgarse. Como decía Einstein, "Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo".

Sorpresa:
La creatividad tiene el poder de sorprender. Las empresas que buscan crear un producto o proceso creativo deben incluir grandes dosis de ingenio y efecto sorpresa, la capacidad de crear algo que impacte a la sociedad y no la deje indiferente.

Positivismo:
Las personas y los equipos positivos son más creativos. El optimismo permite adaptarse mejor y más rápido a nuevos contextos y también produce emociones positivas, aspectos relevantes a la hora de cuestionarse el mundo y de promover nuevas formas de creación.

Relajación:
Las mejores ideas aparecen cuando el equipo creativo está relajado. Los momentos de inspiración se encuentran en ambientes tranquilos. Tenemos que saber perder el tiempo, olvidarnos del trabajo rutinario, dejar volar la mente y dar paso a la imaginación.

Innovación
Ante el fenómeno de la globalización, la virtualización y la transdisciplinariedad, las organizaciones están sometidas a un constante cambio de escenarios, lo que implica que además de ser creativos tengan que ser innovadores, para poder ser competitivos en un mundo cambiante. No innovar es perecer.

Una innovación empresarial es una mejora en el modelo de negocio que tiene una empresa, es realizar grandes cambios organizacionales, productivos o tecnológicos en la propuesta que hace un negocio al mercado con el único fin de ser más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado o incluso crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores.

La Fundación COTEC define innovación como "el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado valore".

Tan vital como la innovación, es la difusión y comercialización que permiten dar utilidad a la idea generada. La innovación que no se conoce, es como si no existiera.

Innovación en la gerencia

Para Phillip Kotler, el camino que debe seguir toda empresa que tenga una posición de líder de mercado, es realizar una continua innovación en sus productos y servicios. Esto le ayudará al negocio a proteger su apreciada posición en el mercado y a evadir ataques frontales de los competidores de la industria. De igual forma indica que una estrategia

de innovación empresarial aplicada en un negocio se debe traducir en llevarle al mercado los siguientes cuatro beneficios:

- Generar continuamente nuevos productos.
- Ofrecer mejor calidad en el servicio para el cliente.
- Reducir los costos de la empresa.
- Disponer de canales de distribución más eficientes para hacer llegar sus productos.

Algunas de las virtudes principales que tienen las empresas que realizan innovaciones empresariales son:

Se adaptan fácilmente a los cambios en el mercado.

- Son ágiles internamente para desarrollar nuevos productos y servicios.
- Tienen visión de largo plazo destinada a cambiar el status quo de una industria.
- Crean ventajas competitivas que son absolutamente arrolladoras.
- Existen dos fines principales que tiene una innovación empresarial:

El primero es aumentar la eficacia competitiva que tiene una empresa, mediante la realización de cambios sustanciales en los procesos internos de la empresa con el objeto de que la organización sea mucho más competitiva por sobre el resto de los competidores de una industria.

El segundo fin se centra en aumentar el valor que perciben los clientes con los productos y servicios que ofrece un negocio, esto mediante una reconversión del modelo de negocio de la empresa, donde la investigación y desarrollo es fundamental para encontrar oportunidades a explotar en un cierto mercado.

Un recurso que puede ser muy útil en torno a la generación de una estrategia de innovación empresarial, es mediante la aplicación de la famosa estrategia de “océano azul”. Esta estrategia se basa en crear un producto de alto valor agregado para los clientes, que sea totalmente diferente a lo que hoy en día se oferta en el mercado, para convertir a todas esas personas que no son clientes de un producto en nuevos clientes.

La reconversión en el modelo de negocio de una empresa está fundamentada en 4 pilares: crear, incrementar, reducir o eliminar, cualquier variable importante por la que se compita en una industria.

Estrategias de innovación

Implementar una estrategia de océano azul en una pyme o proyecto emprendedor no es una tarea sencilla, es todo un ejercicio de análisis profundo en donde se tiene que descubrir las variables principales por las que se compite en una industria, para así, cambiar toda la estructura de una empresa y sólo enfocarse en ciertas variables, así las demás variables de un negocio tendrán una importancia menor o ninguna importancia, una vez teniendo lo anterior, se prosigue a aplicar los cuatro principales pilares de esta estrategia sobre cada una de las variables principales de la industria, estos pilares son: crear, incrementar, reducir o eliminar, cualquier variable importante por la que se compita en una industria.

Eliminar una variable:

La estrategia de océano azul propone eliminar cualquier variable de una industria que puede ayudar a reducir el precio de un producto o que en un modelo de negocio no tendría ninguna importancia al optimizar el resto del negocio. Un ejemplo de esto se puede encontrar en las líneas áreas de bajo costo quienes eliminaron los asientos de primera clase que tenían las líneas aéreas tradicionales. Haciendo esto, lograron reducir significativamente el costo de un boleto de avión y al mismo tiempo se optimizaron los espacios a ofertar en cualquier ruta de avión.

Reducir una variable.
Al transformar un modelo de negocio se busca aquellas variables que no tienen tanta importancia o que encarecen el precio de un producto se vean reducidas, aquí se pueden seguir varios caminos distintos, por un lado se podría reducir la calidad o la cantidad de piezas de un producto para así abaratarlo, por otro lado se podría reducir el tiempo de entrega o espera para recibir un servicio cualquiera haciendo que el cliente lo perciba de mayor calidad.

Si tomamos un claro ejemplo de cómo reducir una variable en una industria tomemos el ejemplo de una cadena de pizzas, quienes redujeron la complejidad de una pizza al sólo ofrecer pizzas con dos combinaciones de ingredientes, así mismo redujeron el tiempo de entrega de una pizza a menos de 5 minutos, haciendo de esto una propuesta de alto valor con la cual sus clientes se vieron beneficiados.

Incrementar una variable.
Cuando en una estrategia de océano azul se habla de incrementar una variable se centra en que estas variables beneficien considerablemente la propuesta de valor de cualquier producto o servicio, así se busca que se incrementen cosas como: la calidad en el servicio, el uso de materia prima que abarate un producto o que se incremente una variable que tiene baja importancia actual en una industria.

Un ejemplo de este pilar lo podemos encontrar en Starbucks, ellos desarrollaron un océano azul al incrementar el nivel de comodidad de sus instalaciones comparadas con una cafetería tradicional, de igual forma se centraron a incrementar el tiempo en que una persona permaneciera en sus instalaciones, con lo cual sus clientes encontraron un espacio de alta comodidad donde Starbucks podría vender café hasta por cuatro veces encima de su valor tradicional.

Crear una variable.

Esta estrategia se centra en explotar la creatividad e inventar nuevas variables que hoy en día no están presentes en una industria, incluso se pueden tomar variables de otras industrias para que entren al juego de la industria en la que se compite. Un ejemplo de variables que se crean para una estrategia de océano azul lo tenemos en el Circo du Soleil que creó u nuevo concepto de entretenimiento al tomar elementos del teatro y el circo, los mezcló y creó una nueva forma de refinado entretenimiento de alto valor para los clientes.

Ejemplo de empresas innovadoras
La revista “Fast Company” presenta una lista anual que reúne las 50 compañías más innovadoras, con firmas que destacan por introducir nuevas soluciones para los consumidores y por presentar modelos de negocios rentables y novedosos. Las cinco primeras empresas, de la lista de 50 innovadoras en el 2014 son:

- Google
  La compañía de Internet más exitosa de la actualidad cumple 16 años. Está decidida a ser más que un motor de búsqueda, a pesar de que Google es el más conocido para esa función, y más que una plataforma de publicidad, aunque la gran mayoría de sus ingresos proviene de los anuncios. Google está llevando a cabo proyectos que podrían reinventar la empresa como Calico, una empresa spin-off que quiere "extender la esperanza de vida humana".

- Bloomberg Philanthropies.
  Es una de las fundaciones más grandes y efectivas de Estados Unidos concentra sus esfuerzos en las muertes por tabaco. Además, impulsa la innovación de las ciudades estadounidenses.

- Xiaomi.
  El startup chino reinventó la telefonía móvil en el mercado más grande del mundo con smartphones económicos.

- Dropbox.
  Con nuevas herramientas como Saver, Chooser y Datastore permite explotar más el potencial de la nube, tales como maximizar la sincronización de distintos dispositivos.

- Netflix.
  Convirtió prácticamente la forma de ver televisión, ahora puede funcionar como una aplicación disponible para cualquier dispositivo.

Conclusión

De lo anteriormente visto, se puede afirmar que las organizaciones del tercer milenio requieren de gerentes con competencias relacionadas a generar, fomentar y potenciar la creatividad en la organización, de modo que las lleve a mantener ventajas competitivas, mantener una relación de largo plazo con sus clientes y convertir en clientes a aquellos potenciales clientes.

La empresa creativa se destaca por la capacidad de reorientación, la cual se refiere a la habilidad para observar los cambios del entorno como oportunidades y riesgos. Tienen originalidad y capacidad de creación, correspondiente a la habilidad de una empresa por generar un flujo constante de ideas que, aparte de ser únicas (originales), sean útiles y realizables.

Rara vez puede una empresa sobrevivir con una única idea, independientemente de lo genial que ésta pueda resultar. Muestran flexibilidad y transformación, donde la flexibilidad es la habilidad de una empresa para encontrar recursos financieros y humanos que permitan la implantación de nuevas ideas. La capacidad de transformación se refiere a la virtud de una compañía para adaptar sus estructuras y procesos a las exigencias que demanden esas nuevas ideas, ya sean nuevos productos, servicios, procesos, políticas o estrategias.

Y deben mostrar una reputación creativa, correspondiendo a la virtud de una compañía para fomentar la creatividad de sus empleados y desmarcarse de la competencia a

través de productos y servicios únicos y originales, esto es precisamente lo que atrae a sus clientes.

Por otra parte, la gerencia de las empresas modernas se caracteriza por mantener estrategias de innovaciones relevantes y bien definidas. La innovación se constituye no un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización. Las empresas innovadoras asumen el liderazgo de los mercados en donde operan.

La mayoría de las empresas innovadoras tienen una gran cantidad de empleados creativos con un montón de ideas. Algunas de esas ideas son relevantes para las necesidades de esas empresas. La cultura empresarial de una empresa innovadora es que se da a los empleados la libertad y el estímulo para que fracasen, ya que si los empleados creen que ser parte de un proyecto fallido tendrá consecuencias profesionales, evitarán cualquier riesgo y, por lo tanto, la innovación como la peste. Las compañías innovadoras ofrecen a sus empleados un entorno de confianza.

Hay mucho riesgo en la innovación. Ideas muy creativas suenan, a menudo, como tonterías. Si los empleados temen hacer el ridículo, el intercambio de ideas extravagantes, no van a compartir estas ideas. Del mismo modo, si los empleados tienen temor al participar en proyectos que fracasan, no lo harán. La autonomía individual y del equipo es un componente clave de la innovación. Si das a ambos metas claras junto con la libertad de encontrar su propio camino para alcanzar esos objetivos, se crea un terreno fértil para la innovación.

Por último, el gerente competente implementará las estrategias correctas de innovación con el objeto de alcanzar los objetivos de la organización.

Terminologías claves para el estudio de la Gerencia Estratégica.

Estrategas:
Son individuos claves responsables del éxito o fracaso de una empresa o industria. Ellos tienen diferentes títulos como: ejecutivos, jefes, presidentes, propietario, decano, empresarios, directivos, etc. Debido a que los estrategas son seres humanos ellos difieren en sus actitudes, valores, sentido de ética, preocupación por la rentabilidad, preocupación por el corto plazo contra la preocupación por el largo plazo y estilo gerencial.

Formulación de la Misión:
Es la que identifica el alcance de las operaciones de una empresa de otras parecidas, en los aspectos del producto y del mercado. Incorpora la filosofía de los estrategas de una organización. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.

Fortalezas Internas:
Son actividades internas de una organización que se lleva a cabo especialmente bien. Las funciones de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo de un negocio deben auditarse o examinarse con el objeto de identificar y evaluar fortalezas internas en especial importancia.

Debilidades Internas:
Se refiere a las actividades internas de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización. Una industria debe tratar de seguir estrategias que efectivamente mejoren las áreas con debilidades internas.

Oportunidades Externas:
Son tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro. La resolución de los computadores, la biotecnología, los cambios en la población, cambios valores y actitudes con respecto al trabajo, la tecnología espacial, así como la cada vez mayor competencia de las empresas extranjeras son algunos de los cambios más importantes.

Amenazas Externas:
Ellas consisten en tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

Objetivos:
Resultados que una organización aspira a lograr a través de su misión básica. Los objetivos deben ser: medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes.

Estrategias:
Son los medios por los cuales se lograrán los objetivos. Incluyen expansión geográfica, diversificación, adquisición de competidores, obtención del control de proveedores, penetración en el mercado.

Metas:
Son puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivo a un plazo más largo. Deben ser medibles, cuantitativos, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias. Deben ser fijadas a niveles empresariales, divisionales y funcionales en una organización. Deben formularse en términos de logro de gerencia, mercadeo, finanzas, producción e investigación y desarrollo.

Políticas:
Forma por medio de la cual las metas fijadas van a lograrse, o las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el objeto de lograr las metas ya definidas. Son guías para la toma de decisiones y se establecen para situaciones repetitivas o recurrentes en la vida de una estrategia. Las políticas se pueden fijar a nivel empresarial y aplicarse a toda la organización, o se pueden establecer a nivel de divisiones y aplicarse solamente a ciertos departamentos o actividades operativas.

Definición la Gerencia Estratégica

Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Más detalladamente, la gerencia estratégica es el proceso de especificar los objetivos, las políticas que se convierten y los planes de una organización para lograr estos objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución. Es el nivel más alto de la actividad directiva, realizado generalmente por el equipo del cuadro superior de la compañía (CEO) y ejecutivo.

Proporciona la dirección total a la empresa entera. Una estrategia de las organizaciones debe ser apropiada para sus recursos, condiciones económicas, y objetivos. El proceso implica el emparejar de las ventajas estratégicas de sociedades al ambiente de negocio que la organización hace frente. Un objetivo de una estrategia de la corporación total es poner la organización en una posición para realizar su misión con eficacia y eficientemente. Una buena estrategia de la corporación debe integrar metas de las organizaciones, políticas, y las secuencias de la acción (táctica) en un entero cohesivo.

T. Strickland define la estrategia de una empresa como “el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la compañía en la arena de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio”. Por lo tanto, la estrategia representa una serie de acciones que los directivos deben implantar para obtener el éxito de la organización, permitiendo establecer los objetivos de la empresa y los cursos de acción fundamentales según las características del entorno competitivo y de las condiciones actuales y potenciales de la empresa.

Sin estrategia no existe dirección que seguir, ningún mapa que consultar, ningún plan de acción coherente que produzca los resultados deseados y la adaptación de la empresa al entorno cambiante. La mejor estrategia para cualquier empresa es aquella que desarrolla su capacidad de reacción ante un entorno que cambia con gran velocidad, no sólo en lo económico sino también en lo social, en lo tecnológico y en lo político.

De acuerdo a esto, la Gerencia Estratégica, tal como se señalo al inicio de esta sección referida a la definición, es el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones y acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La Gerencia Estratégica incluye los elementos de la administración tradicional, pero concede más importancia a seis elementos fundamentales:

1. La visión de la organización
2. La actuación prospectiva de la organización
3. La capacidad de definir la dirección de la organización
4. El compromiso gerencial en todas las fases del proceso productivo
5. El enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización
6. La definición clara de lo que se busca a largo plazo y cómo lograrlo

Etapas en el proceso de Gerencia Estratégica.

Formulación de estrategias:
Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la industria.

Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades

externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.

La investigación debe ser interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administrarlas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, etc. El análisis requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, etc.

Ejecución de estrategias:
Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración.
Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

Evaluación de estrategias:
Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas? ; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades? ; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?.

Una industria debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

Modelo de la Gerencia Estratégica:
La indagación sobre la temática lleva a la oportunidad de presentar las siguientes pautas, para lo que se considera un modelo de la gerencia estratégica:

- Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.
- Realizar investigaciones externas con el objeto de identificar amenazas y oportunidades.
- Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
- Fijar la misión de la industria.
- Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
- Fijar objetivos. ○ Fijar estrategias.
- Fijar metas. ○ Fijar políticas. ○ Asignar recursos. ○ Analizar bases internas y externas para estrategias actuales.
- Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.

Beneficios de la Gerencia Estratégica:

- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.

- Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
- Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño / recompensa.
- La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.
- Llevan orden y disciplina a toda la empresa. Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.

Funciones de la Gerencia Estratégica

La Gerencia Estratégica tiene básicamente tres grandes funciones:

La Administración Tradicional

a. Con sus funciones de Planificación, Organización, Dirección, Administración de personal, Coordinación, Control y Gestión financiera
b. Gestión de la Calidad
c. Mercadotecnia.

Dirigir.

a. Definiendo el rumbo institucional a largo plazo y haciendo de la actuación inmediata y de mediano plazo instrumentos para lograrlo.
b. Tomando en cuenta los cambios ambientales e internos para establecer la mejor estrategia de desarrollo.
c. Integrando un equipo de trabajo plenamente identificado con el plan de desarrollo institucional y guiarlo en la consecución de los objetivos.
d. Monitoreando constantemente la organización y el ambiente con el fin de corregir y enfrentar las desviaciones que se identifique.
e. Adaptando continuamente el plan a las condiciones que se presenten.

Apoyar

a. Constantemente la actuación del personal operativo.
b. Asignando los recursos con visión estratégica.
c. Involucrándose en la labor operativa para conocer los pormenores del proceso.
d. Adelantándose a las circunstancias. e. Integrando el mejor equipo de trabajo.

La motivación dentro de la Gerencia Estratégica.

Es el proceso que hace a la gente actuar. Ella explica porque algunas personas trabajan mucho y otras no. Los objetivos, las metas, las estrategias y las políticas no tienen muchas posibilidades de éxito, si los empleados y gerentes no se encuentran motivados

para ejecutar las estrategias tan pronto ellas se formulan. La función motivada de gerencia incluye por lo menos cuatro componentes importantes, el liderazgo, la dinámica de grupo, los flujos de comunicación y el cambio organizativo.

Un factor final clave en la motivación de sus subordinados consiste en la necesidad de administrar el cambio. Debido a diversos factores internos y externos, el cambio es una realidad en la vida de las organizaciones.

La tasa, la velocidad, magnitud y dirección de los cambios varían con el transcurso del tiempo, de acuerdo con el tipo de industria y de organización. Los gerentes deberán tratar de crear un ambiente laboral en el cual el cambio se reconozca como necesario y beneficioso, de tal manera que las personas se puedan adaptar a él con mayor facilidad.

La Gerencia Estratégica aplicada a las empresas.
La gerencia estratégica es de vital importancia en todas las empresas y organizaciones. El proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

Algunos problemas que presentan, al aplicar los conceptos de gerencia estratégica, las pequeñas industrias son: falta de capital suficiente para explotar las oportunidades ambientales y un marco de referencia cognoscitivo "cotidiano". Las investigaciones recientes sacan en conclusión que:

- El proceso de gerencia estratégica en las empresas pequeñas es más informal que en las empresas grandes.

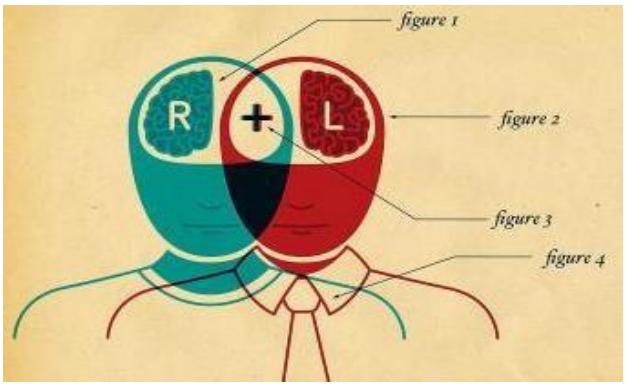
- Las empresas pequeñas que realizan planificación estratégica tienen un mejor desempeño que las que no lo hacen.

Críticas hacia la Gerencia Estratégica:
En un mundo incierto y ambiguo, la fluidez puede ser más importante que un compás estratégico. Cuando una estrategia se interna en una cultura de la corporación, puede conducir al grupo a pensar de manera alineada. Adicionalmente, puede también hacer que una organización tienda a definirse con patrones demasiado estrechos. Un ejemplo de esto es la llamada miopía de la comercialización.

La mayoría de las teorías de la gerencia estratégica parecen tener una esperanza de vida menor que la del ídolo adolescente más reciente de la música (Vida muy corta). Muchos críticos demandan que es esto se debe a que generalmente no trabajan tan bien como se esperaba. Muchas teorías tienden para ser demasiado estrechas en su enfoque de construir una estrategia de la corporación completa, o demasiado general y abstracto para ser aplicables a las situaciones específicas.

Algunos críticos al contrario, afirman no hay suficiente teorías disponibles, y cuando las que llegan, son demasiado atrasadas (obsoletas). Estos comentaristas nos recuerdan que el propósito básico de la gerencia estratégica es emparejar la estrategia de una compañía con el ambiente de negocio en el que la organización está inmersa. Dado a que el ambiente está cambiando constantemente, la gerencia estratégica eficaz requiere un flujo continuo de nuevas teorías favorables para las nuevas condiciones económicas. El problema con la mayoría de las teorías es que solucionan problemas de ayer.

PROCESO DE LA CREATIVIDAD.



Creatividad es un concepto relativamente nuevo. Por eso, aunque varias disciplinas estudian el pensamiento creativo y proponen teorías sobre sus características, fases o técnicas para su desarrollo, se sabe muy poco con certeza al respecto.

Qué es creatividad

Se denomina creatividad a la capacidad de una persona para crear e innovar. Se puede emplear para definir el proceso mental para generar ideas nuevas, la facultad de producir soluciones, la cualidad de las innovaciones valiosas y el tipo de personalidad con predisposición a crear.

Sinónimos de creatividad

- Capacidad creadora.
- Pensamiento original, divergente o lateral.
- Ingenio, innovación.
- Inventiva, imaginación, fantasía.

Definiciones históricas de creatividad

- "La creatividad, en sentido limitado, se refiere a las aptitudes que son características de los individuos creadores, como la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente" - **Guilford** (1952).
- "Es un proceso para formar ideas o hipótesis, verificarlas y comunicar los resultados, suponiendo que el producto creado sea algo nuevo" **Thurstone** (1952).
- "Aptitud para representar, prever y producir ideas. Conversión de elementos conocidos en algo nuevo, gracias a una imaginación poderosa" - **Osborn** (1953).
- "La creatividad se muestra al dar existencia a algo novedoso. Lo esencial aquí está en la novedad y la no existencia previa de la idea o producto. La creatividad es demostrada inventando o descubriendo una solución a un problema y en la demostración de cualidades excepcionales en la solución del mismo" **Flanagan** (1958).

- "La creatividad no es una cualidad de la que estén dotados particularmente los artistas y otros individuos, sino una actitud que puede poseer cada persona" **Fromm** (1959).
- "Proceso de realización cuyos resultados son desconocidos, siendo dicha realización a la vez valiosa y nueva" - **Murray** (1959). ○ "La creatividad responde a la capacidad de actualización de las potencialidades creadoras del individuo a través de patrones únicos y originales" - **Mac Kinnon** (1960).
- "La creatividad es la habilidad de producir formas nuevas y reestructurar situaciones estereotipadas" - **Getzels y Jackson** (1962). ○ "Capacidad para encontrar relaciones entre ideas antes no relacionadas, y que se manifiestan en forma de nuevos esquemas, experiencias o productos nuevos" - **Parne** (1962).
- "La personalidad creadora es aquella que distingue a un individuo por la calidad y originalidad fuera de lo común de sus aportaciones a la ciencia, al arte, a la política, etcétera" – **Ausubel** (1963). ○ "La creatividad es un acto que produce sorpresas al sujeto, en el sentido de que no lo reconoce como producción anterior" - **Bruner** (1963).
- "La creatividad es la capacidad humana de producir contenidos mentales de cualquier tipo, que esencialmente puedan considerarse como nuevos y desconocidos para quienes los producen" - **Drevdahl** (1964).
- "La creatividad es la habilidad de relacionar y conectar ideas, el sustrato de uso creativo de la mente en cualquier disciplina" - **Stein** (1964).
- "El pensamiento creativo consiste en la formación de nuevas combinaciones de elementos asociativos. Cuanto más remotas son dichas combinaciones más creativo es el proceso o la solución" - **Mednick** (1964).
- "La creatividad es un proceso que vuelve a alguien sensible a los problemas, deficiencias, grietas o lagunas en los conocimientos y lo lleva a identificar dificultades, buscar soluciones, hacer especulaciones o formular hipótesis, aprobar y comprobar estas hipótesis, a modificarlas si es necesario además de comunicar los resultados" - **Torrance** (1965).
- "La creatividad es la conducta original productora de modelos o seres aceptados por la comunidad para resolver ciertas situaciones" - **Fernández** (1968).
- "La creatividad representa el conjunto de condiciones que proceden a la realización de las producciones o de formas nuevas que constituyen un enriquecimiento de la sociedad" – **Oerter** (1971).
- "Capacidad o aptitud para generar alternativas a partir de una información dada, poniendo el énfasis en la variedad, cantidad y relevancia de los resultados" **Guilford** (1971). ○ "La creatividad designa la aptitud para producir soluciones nuevas, sin seguir un proceso lógico, pero estableciendo relaciones lejanas entre los hechos" **Aznar** (1973).
- "La disposición para crear que existe en estado potencial en todo individuo y en todas las edades" - **Sillamy** (1973).
- "Creatividad es la capacidad para generar algo nuevo, ya sea un producto, una técnica, un modo de enfocar la realidad" - **Gervilla** (1992).
- "La creatividad es cualquier acto, idea o producto que cambia un campo ya existente, o que transforma un campo ya existente en uno nuevo" **Csikszenmihalyi** (1996).
- "Ser creador no es tanto un acto concreto en un momento determinado, sino un continuo 'estar siendo creador' de la propia existencia en respuesta original... Es esa capacidad de gestionar la propia existencia, tomar decisiones que vienen 'de dentro', quizá ayudadas de estímulos externos; de ahí su originalidad" **Pereira** (1997).

- "La creatividad es un proceso mental complejo, el cual supone: actitudes, experiencias, combinatoria, originalidad y juego, para lograr una producción o aportación diferente a lo que ya existía" - **Esquivias** (1997).
- "La creatividad es la facultad humana de observar y conocer un sinfín de hechos dispersos y relacionados generalizándolos por analogía y luego sintetizarlos en una ley, sistema, modelo o producto; es también hacer lo mismo pero de una mejor forma" - **Togno** (1999).
- "La creatividad puede ser considerada una forma de solucionar problemas, mediante intuiciones o una combinación de ideas de campos muy diferentes de conocimientos" – **Gagné.**

COMO FOMENTAR LA CREATIVIDAD.
La creatividad es una de las fortalezas del carácter de la psicología positiva. Es decir, es uno de los rasgos de nuestro carácter que puede ayudarnos a tener vidas más satisfactorias y felices.

La persona creativa es aquella capaz de producir ideas o comportamientos que son originales; es decir nuevos, sorprendentes o inusuales y que además supongan una contribución positiva a la vida de esa persona en particular o de las personas en general.

Para ser creativo no basta con tener una idea original (las alucinaciones de los esquizofrénicos pueden ser muy originales), sino que también debe de ser adaptativa.

La creatividad como fortaleza
La creatividad se considera una fortaleza del carácter porque hace a una persona sentirse bien. Las actividades creativas, como dibujar o encontrar una solución original y eficaz a un problema, motivan a las personas, las hacen sentirse orgullosas de sí mismas, les ayudan a pasar un buen rato, a disfrutar de la belleza del arte e incluso aportan sentido a sus vidas.

La creatividad puede también mejorar las vidas de los demás a través de determinados inventos que pueden utilizar para mejorar la calidad de sus vidas o mediante obras de arte que pueden admirar y disfrutar. Nuestras vidas están llenas de productos que son el resultado de la inventiva humana, desde el sofá en que te sientas hasta el aire acondicionado que evita que pases calor en verano y frío en invierno, el simple lápiz con el que subrayas un libro, o la ropa que llevas.

Gran C y pequeña c.

La creatividad es un rasgo del carácter en el que las personas se sitúan en algún punto de una línea que va desde la persona muy poco o nada creativa hasta la persona que es enormemente creativa, de manea que es algo que todos tenemos en mayor o menor medida.

Las personas poco creativas rara vez o nunca tienen una idea original y si la tienen es posible que no funcione.

En un término medio se encuentran las personas que muestran creatividad en sus vidas diarias (creatividad c), como cuando, por ejemplo, encontramos alguna utilidad para un

objeto que estábamos a punto de tirar o cuando decoramos nuestras casas de un modo original.

Son aquellas personas que son capaces de ser creativas en sus vidas y sus trabajos pero no llegan a crear productos que ejerzan una gran impresión en los demás más allá de su círculo personal de amigos, familiares y compañeros de trabajo.

Por el contrario, existen artistas, compositores, científicos, pintores, etc., que han llegado a ser famosos por su gran creatividad (creatividad C).

Creatividad, salud mental y psicopatología.

Básicamente, la creatividad es un signo de salud mental y bienestar emocional. La creatividad puede ser también terapéutica en sí misma, como las terapias basadas en el arte, la escritura o la música, que nos ayudan a expresar emociones, procesarlas y superar conflictos.

No obstante, al imaginar personas muy creativas no es raro que venga a la mente la imagen del genio creativo loco o excéntrico. Las personas altamente creativas muestran a veces rasgos que podrían considerarse psicopatológicos, como una introversión que puede llegar a la retirada social, depresión, episodios maníacos y conductas antisociales. De hecho, la creatividad suele ser más alta en personas en cuyas familias hay un mayor grado de psicopatología de lo normal.

A pesar de esto, la creatividad no está relacionada con la psicopatología. Por ejemplo, los artistas creativos, sobre todo los poetas, son más susceptibles de padecer depresión pero no así los científicos creativos. La mayoría de las personas creativas no padecen psicopatología en mayor medida que el resto y cuando la padecen parece ser más una consecuencia de su creatividad (por ejemplo, por padecer las críticas de los demás), en vez de ser la creatividad una consecuencia de la psicopatología.

Muchas personas creativas explotan sus dificultades emocionales para lograr una mayor efectividad, sacando partido de algo que podría ser una desventaja o impedimento, e incluso se ha llegado a considerar la creatividad como una estrategia de afrontamiento para los problemas emocionales, como el caso del poeta deprimido que recurre a la poesía para expresar su dolor, transformándolo en algo creativo, que le ayuda a entender lo que le sucede, o la vida, o el dolor en general, siendo un modo de superación y crecimiento personal.

Personalidad y creatividad.

Las personas muy creativas tienden a ser independientes, inconformistas, poco convencionales, suelen tener muchos intereses, están más abiertos a las nuevas experiencias y más dispuestos a asumir riesgos, y tienen una mayor flexibilidad cognitiva.

Sin embargo, existen variaciones en la personalidad según el tipo de idea o conducta creativa de que se trate. Por ejemplo, los científicos creativos son muy diferentes de los artistas creativos. Los científicos son más inteligentes, menos abiertos a las nuevas experiencias y más convencionales, situándose en estos rasgos más o menos en un punto medio, entre la población general y los artistas. Por el contrario, los artistas son más sensibles que los científicos.

También hay variaciones según el grado de creatividad, de manera que las personas que muestran creatividad en sus vidas diarias (creatividad c) tienen personalidades más parecidas a las de la probación general, mientras que aquellos que muestran obras creativas ganadoras de premios (creatividad C) tienen perfiles de personalidad más diferentes. Incluso los científicos altamente creativos tienen personalidades más parecidas a las de los artistas creativos que a los científicos menos creativos.

SOÑAR DESPIERTO

Soñar despierto implica dirigir nuestra atención hacia lo que pasa en nuestro mundo interior, hacia pensamientos e imágenes mentales originados en nuestra propia mente que, a menudo, adquieren una forma narrativa, como una historia.

Los primeros estudios sobre el soñar despierto comenzaron en los años 50, con las investigaciones del psicólogo Jerome L. Singer, de la Universidad de Columbia. Él y su equipo entrevistaron a adultos y les preguntaron sobre sus fantasías y en qué circunstancias soñaban despiertos.

Vieron que soñar despierto es un fenómeno muy común y perfectamente normal que se da entre personas de todo tipo. Las investigaciones mostraron, por ejemplo, que mientras realizaban una tarea simple en el laboratorio, los participantes tenían con frecuencia pensamientos no relacionados con dicha tarea, desde fantasías relacionadas con los investigadores hasta recuerdos de temas personales o fantasías.

Más tarde, las investigaciones de Eric Klinger mostraron que cuando las personas sueñan despiertas los teman varían ampliamente, desde pensamientos constantes sobre tareas incompletas hasta deseos insatisfechos, como metas sociales o sexuales, impulsos altruistas, deseos de venganza, etc.

Las personas difieren en su estilo de soñar despierto, con tres estilos diferentes: ***Fantasías positivo-constructivas.*** Son fantasías que tienen como objetivo entretenerse o imaginar deseos realizados o implican un pensamiento creativo, planificación, etc.

Fantasías de culpabilidad y malestar. Se trata de fantasías obsesivas y sobre temas angustiosos, como culpa, miedo y hostilidad.

Pobre control atencional. Representa la incapacidad para concentrarse que permite que la mente vague sin rumbo fijo.

Encontraron que estos tres estilos estaban asociados con las diferentes dimensiones de la personalidad. Por ejemplo, las fantasías positivo-constructivas estaban asociadas con la apertura a la experiencia e indicaban la existencia de curiosidad, sensibilidad y exploración de ideas, sentimientos y sensaciones mediante el uso de la imaginación.

El pobre control atencional estaba relacionado con niveles bajos en la dimensión Responsabilidad. Por último, las fantasías de culpabilidad y malestar estaban relacionadas con el neuroticismo.

TIPOS DE CREATIVIDAD.

El psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi, autor del best-seller Fluir, ha dedicado buena parte de su investigación a estudiar a las personas creativas. Según este investigador,

"Si hay una palabra que hace a las personas creativas diferentes a las demás es la palabra complejidad. En vez de ser un individuo, son multitud."

Esta complejidad significa que son capaces de expresar todos los rasgos que están potencialmente presentes en el repertorio humano. La mayoría de las personas expresan un solo extremo, pero las personas creativas se mueven de un extremo a otro, según lo requiera la situación. Así, pues se trata de personas con gran capacidad de adaptarse a diferentes situaciones y manejarlas con lo que sea necesario para alcanzar sus metas.

La paradoja de la personalidad creativa.

Las personas creativas resultan paradójicas, en el sentido de que en ellas existen simultáneamente características que pueden ser opuestas. "La creatividad permite la paradoja, la luz, la sombra, la inconsistencia, incluso el caos; y las personas creativas experimentan ambos extremos con la misma intensidad".

Por tanto, se trata de personas que pueden tener un nivel muy alto de energía, alternando con periodos de gran calma y quietud. Tienen gran capacidad de concentración y pueden trabajar muchas horas. Pero los periodos de actividad van seguidos de periodos de inactividad o tranquila reflexión que resultan muy importantes, porque de ellos nace el siguiente proyecto. Son introvertidos y extrovertidos a la vez, puesto que necesitan soledad pero también necesitan estar con gente.

Son capaces de utilizar tanto un pensamiento divergente (es decir, el pensamiento más intuitivo y visionario, capaz de generar muchas ideas, de cambiar de una perspectiva a otra, de hacer asociaciones de ideas inusuales), como un pensamiento convergente (el pensamiento más lógico y racional destinado a solucionar problemas que tienen una solución concreta).

Pueden tener una autoestima elevada o incluso resultar arrogantes en ocasiones, junto con dudas acerca de sí mismos y baja autoestima.

Pueden ser, por una parte, rebeldes e independientes y, por otra parte, tradicionales y conservadores. Tienden a conservar la ingenuidad de la infancia, y cierto toque de inmadurez, junto con una sabiduría especial, siendo capaces de sorprender con ideas profundas y originales. Alternan entre imaginación y fantasía por un lado, y un gran sentido de la realidad, por otro.

Aunque su naturaleza especialmente sensible los expone a sentir un alto grado de sufrimiento, son capaces de sentirse también tremendamente felices.
La felicidad alterna en ellos con la desesperación.

La androginia en la persona creativa.

Un aspecto a destacar de las personas creativas es que están más allá de los estereotipos de género, compartiendo características de ambos sexos. Es decir, suele tratarse de personas bastante andróginas, de manera que además de tener las cualidades que se consideran típicamente femeninas en un alto grado (sensibilidad, empatía, compasión), también presentan en gran medida características que se consideran típicamente masculinas, como una buena dosis de energía, independencia y autonomía.

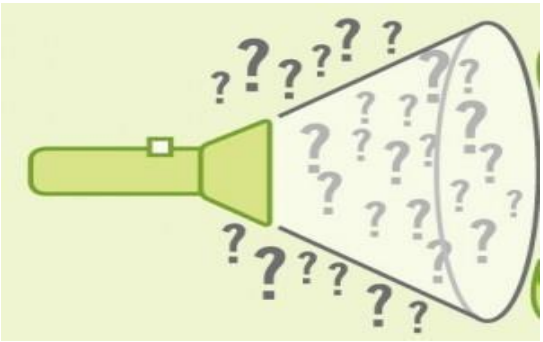
Por ejemplo, en los estudios realizados por Csikszentmihalyi, las mujeres creativas puntuaban alto en las escalas que medían dominancia y motivación y rechazaban valores tradicionalmente femeninos como la pulcritud. Al mismo tiempo, los hombres creativos puntuaban alto en las escalas de sensibilidad y valores estéticos y tendían a rechazar rasgos típicos masculinos como la bravuconería.

Es decir, se trata de personas que no se dejan llevar por los estereotipos sociales o por lo que la sociedad espera que sea y haga en función de su género, sino que exploran cualquier posibilidad, ya sea considerada masculina o femenina por la sociedad, sin tener muy en cuenta las imposiciones sociales. Esto los hace más capaces de quedarse con lo mejor de ambos sexos y les da una mayor libertad para ser ellos mismos y expresar su creatividad.

Es realmente difícil que alguien llegue a ser una persona creativa si está demasiado preocupada por ser como los demás esperan que sea, por comportarse como lo hace todo el mundo y por ser uno más, sin ser diferente en nada. Las personas creativas no tienen miedo de ser diferentes.

Pero quizás, el rasgo más destacado, según Csikszentmihalyi es su capacidad para disfrutar del proceso de creación por sí mismo, no para alcanzar un objetivo, sino porque les importa más el proceso que el hecho de terminar lo que están haciendo.

LA GENERACIÓN DE IDEAS.



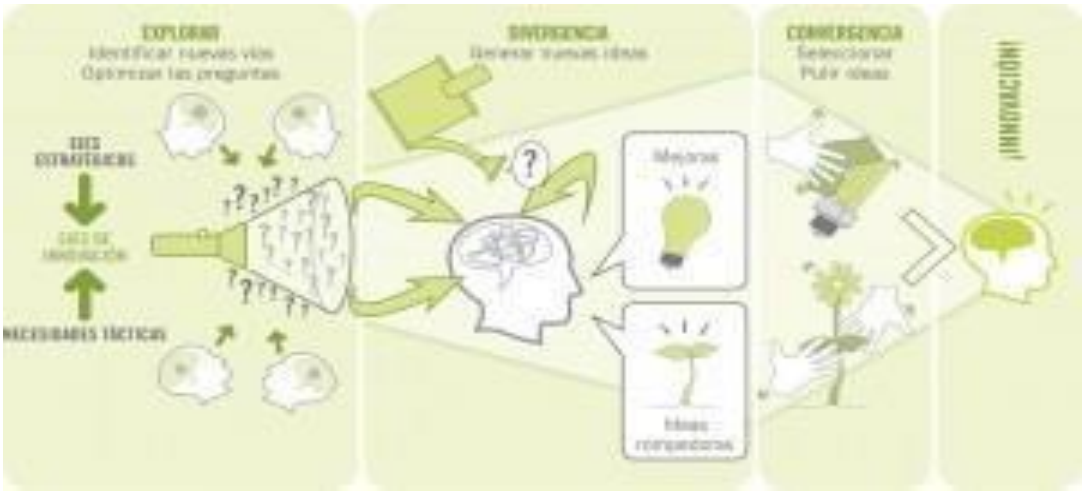
Para empezar, dejemos clara la diferencia entre innovación y pensamiento creativo.

Si la innovación consiste en implementar las ideas nuevas, el pensamiento creativo es el paso previo e imprescindible que nos permite conseguir estas nuevas ideas.

Por supuesto el objetivo es innovar porque generar ideas nuevas sin llevar algunas a la práctica no genera valor, pero para llevar a cabo esta fase de transformación necesitaremos una materia prima, las ideas, de calidad.

Cuando pensamos en conseguir ideas nuevas, solemos hablar de la fase de generación de ideas. Es una fase importante que podemos optimizar utilizando unas de las numerosas técnicas de creatividad que nos ayudaran a ir más allá del clásico brainstorming. Aportación de ideas que varias personas ponen en común como punto de partida para un proyecto.

Pero, como podemos ver en el siguiente esquema, existen una fase anterior y una fase posterior que tienen un rol esencial si queremos generar ideas diferentes y que aporten valor. Una afirmación habitual que nos demuestra que estas fases no se han trabajado correctamente: “tengo muchas ideas, incluso demasiadas, pero al final no acaban de salir proyectos interesantes”



LA FASE DE EXPLORACIÓN (Reframe your problem): como ya explicamos en un post anterior (“La respuesta está en la pregunta”), **preparar la fase de divergencia es un factor clave para el éxito**. Por desgracia las empresas no suelen cuidarlo y pasan directamente a generar ideas sobre “su problema”. Pero la mejor manera de encontrar ideas nuevas es empezar buscando nuevas entradas al problema y transformarlas en preguntas nuevas e inspiradoras. Solemos dibujar la pregunta como una linterna porque cambiar el enfoque de entrada es como mover una linterna: aclara una nueva zona de posibles respuestas. Tenemos que transformar nuestros retos en focos creativos concretos y estos en preguntas inspirantes que optimizarán la fase de divergencia.

LA FASE DE GENERACIÓN DE IDEAS: existen numerosas herramientas para ayudarnos. Es importante utilizar técnicas simples que permitan a los participantes de una sesión poder dedicar su esfuerzo en pensar y no en entender la mecánica. El objetivo es la cantidad y no la calidad: si tengo muchas ideas no hay duda de que tendremos algunas buenas. Si pensamos en calidad en aquel momento, pondremos el juicio y volveremos a las ideas más racionales. Es igualmente clave la elección de las herramientas para conseguir un balance entre ideas de mejora e ideas más rompedoras (necesitamos las dos). Si hemos encontrado un buen enfoque con nuevas preguntas, ¡esta fase no es la más complicada.

LA FASE DE CONVERGENCIA: consiste en “aterrizar las ideas”. Aquí también nuestra experiencia nos demuestra que muchas empresas no le dan importancia. Pero es también una fase clave: una lista de ideas resultante de la fase de generación de ideas no es más que materia prima. Si no se trabaja bien, no se le saca todo el valor. No se puede aplicar directamente un proceso de selección con criterios como factibilidad, rentabilidad,… Simplemente porque las ideas más diferentes todavía no están listas para defenderse. ¿qué sentido tiene eliminar una idea por poco factible cuando no hemos hecho nada para que sea más factible?.

Y no olvidéis que después de la Fase 3 **queda lo más importante: llevar las ideas a la práctica, innovar.** Si el proceso de Pensamiento Creativo se ha enfocado bien, ¡tendremos todos los números para conseguirlo!

GENERACIÓN DE IDEAS EN UN NEGOCIO.

El proceso creativo para generar, desarrollar y comunicar nuevas Ideas.



La generación de ideas trata de recopilar nuevas ideas. En este paso el objetivo es aportar el máximo de ideas. Para que la creatividad pueda aflorar, hay que dejar de lado la crítica y el escepticismo. La meta es abrirse a nuevos pensamientos, piense fuera de lo habitual y busque nuevas alternativas. ¡Ninguna idea es una tontería en este ejercicio! Se pueden aplicar las siguientes técnicas a la hora de generar ideas:

Técnicas para la generación de ideas.

- **Role play:**

Esta técnica le ayuda a ponerse en la piel del otro. ¿Qué cree usted que otra persona piensa sobre cierto producto/problema? Este proceso está organizado en una secuencia de preguntas que ayudan al usuario a ponerse en el lugar de la otra persona y a ver las cosas desde otra perspectiva.

- **Brainstorming (Tormenta de Ideas)**

El brainstorming es una técnica de creatividad en grupo en la que un grupo de personas trata de encontrar la solución para un problema concreto, por medio de la producción espontánea de ideas de los miembros del grupo. Un buen facilitador, que trasmita energía, es un elemento clave para una sesión de brainstorming con éxito.

Reglas del Brainstorming:

- *Sólo una conversación al mismo tiempo*
- *Aliente las Ideas Locas*
- *Recopile una buena cantidad*
- *Sea Visual*
- *No se aleje del tema*
- *Desarrolle las Ideas de Otros*
- *Evite juzgar – NO Bloquear*

- **Ilusiones:**

¿Qué le ilusiona? ¿Qué le apetece hacer? Con esta técnica la intención es imaginar la solución /escenario / producto perfecto. Una vez lo haya descrito, analice si es factible o no.

- **Descubra las tendencias y consulte a los expertos,**

Hable con la gente que lidera esa tendencia en términos de experiencia e intensidad de la necesidad. Las nuevas ideas ganan relevancia si buscamos inspiración en las siguientes fuentes.

- **Fuentes externas:** clientes; grupos de interés de consumidores, proveedores, compras, ferias de muestras y convenciones, información publicada, revistas de comercio, consultores externos, universidades, autoridades legales / normativa.

- **Fuentes internas:** departamento de I+D; empleados, ideas pospuestas, sistemas de reclamaciones, servicio de atención al cliente, representantes comerciales.

Lista de Atributos:

Ésta es una técnica diferente. Le empuja fuera del problema. El usuario tiene que pensar en un objeto dado (escogido al azar) y escribir sus atributos/características. Una vez hemos listado los atributos del objeto, apartamos el objeto y tratamos de solventar el problema a mano.

Técnica de desencadenamiento de nuevas ideas por división del problema en sus partes más importantes y de análisis de sus atributos. Puede realizarlo una sola persona o un equipo heterogéneo.

Se listaran las características formales, funcionales y ergonómicas habituales en la concepción de estos (estilo, volumen, color, texturas, peso, etc.). Se emplearan también las propiedades de sus componentes (propiedades físicas y químicas de los sistemas).

Se definirán los aspectos primordiales y secundarios de las características y atributos.

De entre los primordiales, se escogen los que pueden ser mejorados. Esta actividad buscará las posibilidades de mejora de productos o servicios.

Palabras Aleatorias e Imágenes Aleatorias.

Las Palabras aleatorias y las imágenes aleatorias son dos técnicas de creatividad que le empujan a pensar desde diferentes perspectivas y llegar a soluciones para sus problemas desde diferentes ámbitos.

Antes de utilizar esta técnica, debería definir el problema. Debe formularse como una pregunta, sea concreto y breve (8-10 palabras) y aborde sólo un problema cada vez. La intención de esta técnica es sacarle del problema en sí mismo: de este modo, las palabras e imágenes escogidas al azar le ayudarán en este proceso.

Consiste en definir un problema, entonces asociar al problema imágenes o palabras escogidas al azar y llegar a una nueva comprensión del problema que estimula una solución o genera una nueva manera de hacer las cosas.

Las imágenes al azar pueden crear una asociación, que le ayudará a resolver un problema o generar ideas para nuevas maneras de hacer las cosas. Defina su problema y seleccione una imagen al azar.

Mire la imagen, inspírese y piense cómo esa imagen se relaciona con su problema. Escriba todas las asociaciones y permita que el proceso creativo se repita. No hay respuestas correctas o incorrectas, todas las ideas son válidas.



Enlace a http://qpc-toolbox.org/idea-generation/random-word/@@random-word para la generación de palabras e imágenes aleatorias.

Método de las palabras aleatorias.
El desarrollo de esta técnica (una de las más fáciles) plantea asociar cualquier palabra o imagen que proceda fuera del contexto en el cuál se trabaja, obteniendo nuevas relaciones mentales y por ende nuevas ideas en las cuales basar posibles soluciones.

Se desarrolla al extraer una palabra o imagen al azar (Para ello podremos recurrir a cualquier método que nos dé como resultado una palabra o imagen. Por ejemplo: un diccionario, una bolsa con palabras de antemano, una base de datos existente, un buscador informático, una revista, etc.). Usando la primera palabra o imagen que surja. Esto es fundamental.

Una vez tenemos la palabra o imagen elegida, realizaremos una lista de conceptos o relaciones que tengan que ver con ésta, para posteriormente analizar la lista obtenida como posibles soluciones en la resolución del problema a resolver.

Técnicas SCAMPER.
La técnica SCAMPER conduce al pensamiento fuera de la norma, utilizando un número de preguntas dirigidas que le desafían a sugerir incorporaciones o modificaciones a lo que ya existe. El estímulo viene de las preguntas que uno normalmente no preguntaría.
SCAMPER es el acrónimo de:

S = Substituya: Se le invita a que piense en sustituir el producto o proceso por otra cosa. Las sustituciones pueden darle nuevas ideas. En el ejercicio se permite cambiar cosas, lugares, procedimientos, gente, ideas e incluso emociones.

C = Combine: Se le invita a pensar en maneras de mezclar dos o más productos o procesos existentes o a mejorar sus sinergias.

A = Adapte: Se le invita a cambiar lo que ya está ahí (ej. Sus propios productos).

M = Modifique, Magnifique: Se le invita a magnificar o exagerar su producto o partes de él. Haciendo esto incrementará el valor percibido o le dará nuevas apreciaciones sobre qué componentes/ingredientes son los más importantes.

P = Proponga, Proponga su producto para otros usos: Se le invita a pensar si su producto podría ser utilizado de otra manera diferente, o reutilizado para resolver la pregunta.

E = Elimine: Se le invita a quitar partes/ingredientes (o minimizar partes) del producto completo. Se le invita a simplificar, reducir o quitar componentes, para que acabe sólo con su función más importante.

R = Reorganice, cambie la forma: Se le invita a que piense en lo que ocurriría si su proceso y/o producto funcionara al revés o se hiciera en un orden diferente al actual

OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS.

Una oportunidad de negocios es un tipo de arreglo de negocios en el cual el vendedor proporciona bienes o servicios por una cuota inicial para equipar al comprador con los materiales básicos para empezar un negocio aunque manteniendo que a) existe un mercado para el producto o servicio y/o que el vendedor proporcione un plan de comercialización; y b) el negocio le permita ganar al comprador una cantidad mayor que la que requiere la inversión. Sin embargo, el vendedor de una oportunidad de negocios que no sea franquicia no tiene tantas obligaciones con el comprador como el propietario de una franquicia.

Con frecuencia, con una oportunidad de negocios el vendedor puede hacer legalmente a los compradores en prospecto, uno de diversos tipos de declaraciones acerca del potencial de lucro de la oportunidad de negocios, una opción que no siempre está disponible para los propietarios de franquicias.

En algunos Estados, las oportunidades de negocios son llamadas “Venta de Planes de Comercialización Asistidos” (SAMPs). Pero, en el caso de una franquicia, el franquiciatario opera bajo el plan de mercadeo del franquiciante u opera el negocio bajo el control del franquiciante. Esto se debe a que el franquiciatario normalmente espera que el franquiciante haga su negocio exitoso o al menos que mejore las posibilidades de su éxito.

RECURSOS ADICIONALES DE FRANQUICIA COMERCIAL

Aunque las franquicias también son consideradas oportunidades de negocios, normalmente están reguladas por diferentes leyes en la mayoría de los Estados. Las franquicias están exentas generalmente de las leyes relativas a las “oportunidades de negocios” si se encuentran cumpliendo con las leyes más estrictas que regulan las franquicias.

Sin embargo, en algunos Estados, las franquicias también están reguladas por las leyes relativas a las oportunidades de negocios en adición o en lugar de las leyes estatales sobre franquicias. Las oportunidades de negocios que no son consideradas franquicias no tienen que cumplir con las leyes federales o estatales de franquicias. Las leyes relativas a las oportunidades de negocios difieren algo de Estado a Estado.

Por ejemplo, algunos Estados requieren que el vendedor de una oportunidad de negocios deposite una fianza, otorgue un período de “enfriamiento” después de cada venta, o presente un aviso especial al Estado.

TÉCNICAS PARA DETERMINAR LAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO.

Veamos a continuación un método consistente en 5 pasos, que nos permitirá detectar una buena oportunidad de negocio:

Lluvia de ideas

En primer lugar debemos hacer una amplia lista de todas las ideas de negocio que podamos encontrar, y que puedan resultarnos atractivas.

Para encontrar estas ideas, una técnica puede consistir en escribir una actividad que nos guste realizar, y a continuación escribir todos los negocios, productos o servicios

relacionados con dicha actividad. Es posible hacer esto para varias actividades que nos gusten.



O, simplemente, podemos acudir a diversas fuentes tales como Internet, bibliotecas, publicaciones, familiares, amigos, etc.

La idea de este punto, es lograr una lista de unas 200 ideas de negocio que tengan cierto atractivo para nosotros, no importa que en un primero momento nos parezcan descabelladas.

Evaluar cada idea

En segundo lugar pasamos a evaluar cada una de las ideas de negocio, para ello, ante cada idea, responderemos las siguientes preguntas:

- ¿existe suficiente demanda para dicho producto o servicio? (¿hay suficientes clientes dispuestos a comprarlos o usarlos?)
- ¿los productos o servicios a ofrecer cubren una necesidad existente en el mercado?
- ¿se dirigen a un mercado en crecimiento?
- ¿no tendría demasiada competencia?
- ¿el negocio se basa en un producto o servicio innovador?
- ¿el producto o servicio presenta un valor agregado?
- ¿el producto o servicio cuenta o podría contar con una diferenciación? (algo que lo distinga de la competencia, que sea innovador, y que sería difícilmente imitable por la competencia)
- ¿podría crear dicho producto con una mayor calidad que el de la competencia?
- ¿podría ofrecer un mejor servicio al cliente que el que ofrece la competencia?

Estas preguntas las podemos responder con un “sí” o un “no”, o las podemos responder abiertamente. A las ideas que tengan un mayor porcentaje de respuestas negativas, las iremos descartando, quedándonos con las ideas que tengan un mayor porcentaje de respuestas afirmativas.

Al final debemos quedarnos con un grupo de 10 a 15 ideas de negocio.

Análisis más profundo

A estas 10 a 15 ideas de negocio que hemos seleccionado, las someteremos a un análisis más riguroso, en donde señalaremos los beneficios o ventajas, y los problemas o desventajas que podría presentar cada idea.

Para ello, ante cada idea, responderemos preguntas más complejas que las anteriores, tales como:

- ¿podría existir dificultad en producir o comercializar el producto, o en prestar el servicio?
- ¿cuento con el conocimiento necesario para montar dicho negocio? o, en todo caso, ¿cuento con los contactos o las personas indicadas que me podrían ayudar con ello?
- ¿cuento con el capital suficiente como para montar dicho negocio o empresa? o, en todo caso, ¿cuento con la posibilidad de acceder a algún financiamiento que me permita ello?
- ¿podría acceder o contar con los recursos necesarios, además de los financieros, para poder crear dicho negocio?

Luego de este análisis escogeremos a la mejor idea de negocio, la cual pasará a someterse al estudio de prefactibilidad.

Estudio de prefactibilidad

A la idea que hemos seleccionado en el punto anterior, la someteremos a un estudio de prefactibilidad que consiste en realizar una pequeña e informal investigación de mercado en donde nuestro objetivo será tener una primera idea de la viabilidad del negocio.

En esta informal investigación de mercado, visitaremos negocios de la competencia, y analizaremos sus estrategias y sus errores, adquiriremos sus productos o haremos uso de sus servicios, haremos pequeñas encuestas a clientes de dicha competencia, o a personas que hayan trabajado en negocios similares, consultaremos con profesionales, etc.

Esta investigación nos dará una primera idea de la viabilidad de la idea de negocio, en caso de convencernos de su viabilidad, pasaremos al siguiente paso en donde someteremos la idea al desarrollo de un plan de negocios.
Pero si luego de realizar esta investigación, no nos convencemos de la viabilidad de la idea, debemos tomar la siguiente idea en importancia de la lista que habíamos desarrollado en el punto anterior, y someterla a este estudio.

Plan de negocios

Y, por último, una vez aprobada la idea de negocio en el estudio de prefactibilidad, someteremos dicha idea al desarrollo de un plan de negocios.
En este plan de negocios, a través de una investigación de mercado más formal, y un estudio sobre la inversión que conlleva el negocio, conoceremos la rentabilidad y otros aspectos que nos ayudarán a determinar la viabilidad del negocio, es decir, nos permitirá saber si nuestra inicial idea de negocio, es una buena oportunidad de negocio.

O, en caso contrario, tendremos que analizar otras ideas: Son muchos los emprendedores, que a pesar de no contar con la mejor formación o financiación, han logrado desafiar sus posibilidades y crear imperios. En su libro "El código del creador: las 6 habilidades esenciales de emprendedores extraordinarios", la emprendedora y graduada de la Universidad de Stanford, Amy Wilkinson, revela 3 estereotipos de emprendedores a la hora de reconocer las mejores oportunidades de negocios.

La escritora ha obtenido estos 3 estereotipos a partir de las más de 200 entrevistas realizadas para su libro, publicado en 2015.

Denomina a estos 3 tipos Arquitectos, Suimangas e integradores. Conócelos:

Los Arquitectos

Los arquitectos son, de acuerdo con Wilkinson, son los que identifican algo que falta y encuentran nuevas soluciones para llenar ese vacío. Al igual que los verdaderos arquitectos, este estereotipo es creador de nuevos diseños y modelos, lidian con los componentes individuales de los proyectos, y se preocupan por comprender cómo cada elemento funciona dentro de un mecanismo, cómo las partes separadas encajan en ese diseño lógico. De hecho, reconfiguran los elementos para crear cosas verdaderamente únicas y originales. Ven lo que no está ahí y perciben cosas que otros no.

Otra de sus grandes técnicas para identificar oportunidades es la lógica de principios básicos, los elementos fundamentales sobre los que se desarrolla una teoría, y que se aplican del mismo modo en un emprendimiento. Identifican cada una de las conjeturas y determinan qué es lo desafiante de cada elemento.

Los principales exponentes de este estereotipo que designa Wilkinson son Jack Ma, empresario chino dueño del Grupo Alibaba, y Elon Musk, físico, emprendedor sudafricano y fundador de PayPal, SpaceX y Tesla Motors.

Los Suimangas.

Otra manera de percibir las oportunidades es dar un nuevo propósito a algo que ya existe. A diferencia de los arquitectos, explica Wilkinson, los Suimangas parten de elementos que ya han sido creados. Trasladan ideas por diferentes dominios, en busca de soluciones de un área para resolver los problemas de otros.

Su nombre proviene de un pequeño pájaro que subsiste principalmente del consumo de néctar, viajan de capullo en capullo, fertilizando las flores a través de la transferencia de polen. Poético, ¿no lo crees?

Reconocer una idea que merece la pena transferir implica comprender por qué funcionó en primer lugar y cuáles son las diferencias y similitudes que podrían llevarlo a funcionar en una nueva área. Piensan por analogía. Uno de sus mayores exponentes es Howard Schultz, fundador y presidente de Starbucks.

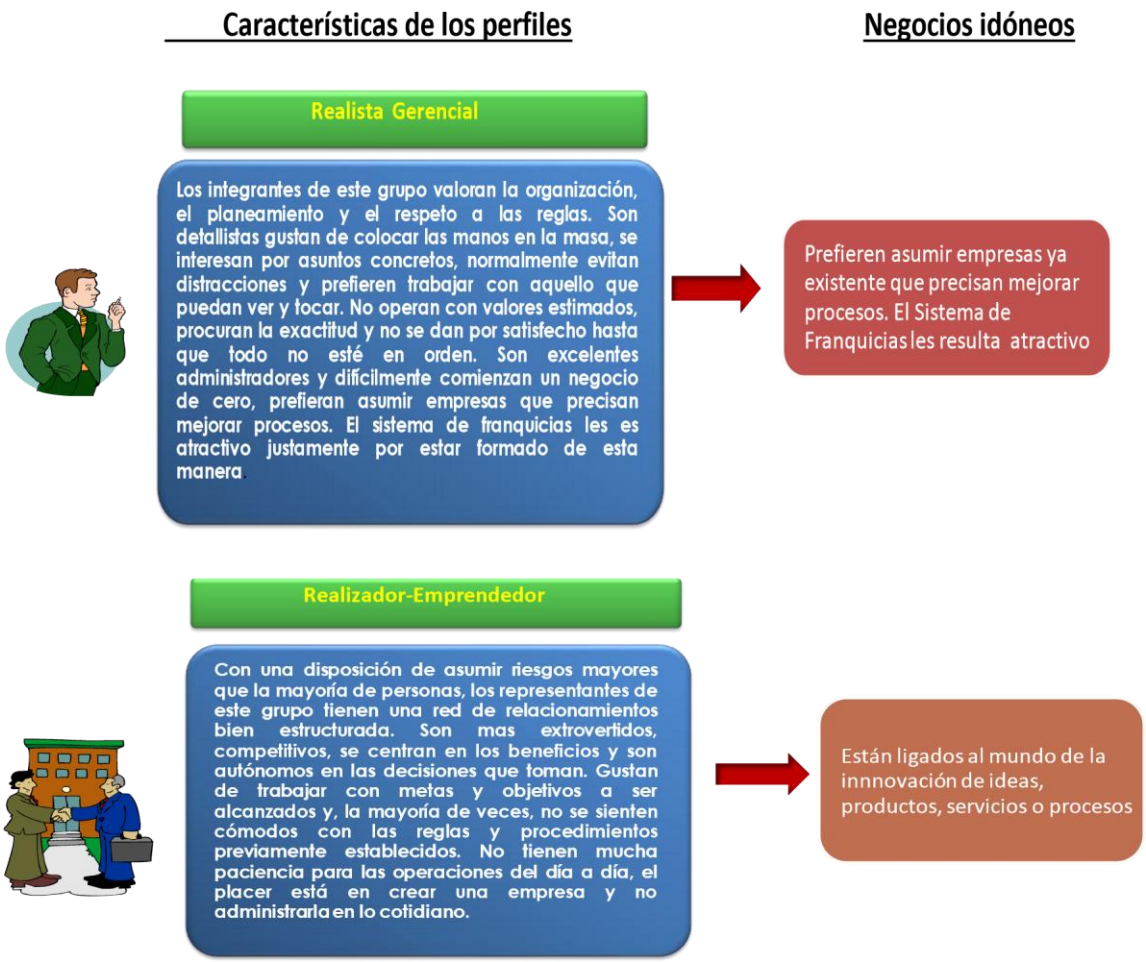
Los Integradores

A diferencia de los Suimangas que transfieren ideas a diferentes regiones, o los Arquitectos que construyen conceptos nuevos y originales, los Integrantes combinan lo existente para crear lo nuevo. Si bien las combinaciones pueden resultar innovadoras e inusuales en términos abstractos, para la escritora el éxito de estos emprendimientos es muy difícil de lograr.

El ejemplo que menciona Wilkinson es el fundador del Chipotle Mexican Grill, un restaurante conocido por mezclar sabores inusuales para crear recetas originales y deliciosas, Steve Ells.

Tienen un servicio de "cocina para la fila", donde cuando mayor sea la fila de clientes, más ingredientes colocan los cocineros para preparar, agilizando el servicio. Los ingredientes de Chipotle existían desde antes por sí solos, pero él los unió y actualmente cuenta con 1.780 restaurantes con más de 4.000 millones de dólares de ganancias anuales.

¿Y tú? ¿Qué tipo de emprendedor eres?



Investigativo-Creador



Personas con ese perfil adoran saber como las cosas acontecen. Son simpáticas cautivantes, tienen espíritu de científicos y prefieren problemas abstractos, que exijan soluciones de investigaciones en vez de acciones. No les gusta ser parte de un único grupo y la mayoría no está orientada a lidiar con personas. Con personalidades introspectiva y autónoma, prefieren trabajar con controles, previsiones y todo lo que tenga carácter científico, tecnológico e informativo.

→ Empresas orientadas a la transferencia de conocimiento son ideales. Escuelas de idiomas, negocios ligados a la tecnología y juegos

Artístico-Imaginativo



Son hombres y mujeres narcisistas por naturaleza, preocupados con la estética, que se realizan en áreas que les permitan ejercitar su creatividad. Odian la rutina, son mucho más originales que la mayoría de las personas y, de una cierta forma, son dueños de su tiempo. Son impulsivos, dramáticos, adoran las novedades, ven lo cotidiano a través del filtro de la emoción, toman más en cuenta la opinión de otros y no gustan de situaciones muy estructuradas o rutinarias. Libertad es la palabra clave, sentirse preso es un verdadero martirio.

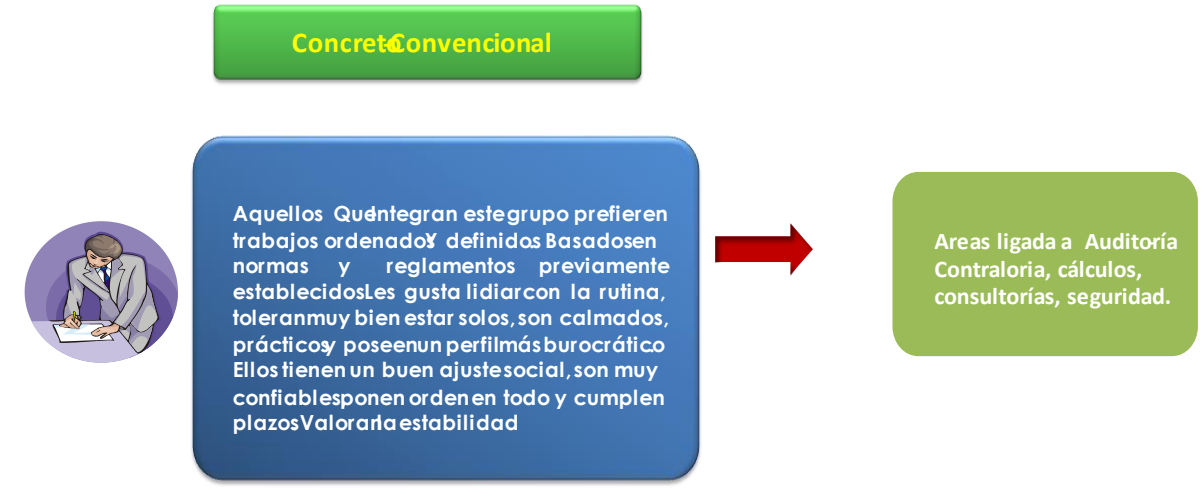
→ Negocios ligados a la moda, belleza, decoración y arte

SocialAfectivo



Para ellos el contacto social es primordial, disfrutan al convivir con personas y están siempre dispuestos a cuidar del bienestar de los demás por encima de los propios son mas hábiles con las palabras que con las actividades motoras Son incapaces de cambiar una lámpara Son extrovertidos populares, casi no soportan estar solos, su principal motivación es compartir experiencias con otras personas Tiene facilidad para promover relaciones sociales y trabajan en equipo

→ ONGs, Clínicas ligadas a la salu Y estética, restaurantes, librer Etc



IDEAS DE NEGOCIO Y FACTIBILIDAD.

Cuando uno hace un plan de negocios, ello le permite poner en blanco y negro para pensar todos los aspectos que rodean a una nueva idea de negocios y así lograr hacer un análisis más cuidadoso de su rentabilidad y de todos los factores que la puedan hacer fracasar para poder corregirlos o prevenirlos.

Obviamente, hacer un plan de negocios no es garantía de éxito, pero las probabilidades del fracaso se reducen al poder ver en perspectiva la idea a ejecutar con un planeamiento de por lo menos un año respecto a lo que va a suceder con el negocio.

Si entiendes la importancia de esta herramienta para guiar tu emprendimiento, recuerda que en el desarrollo de éste es esencial definir la factibilidad de tu idea de negocios. Por ejemplo, si tu idea se basa en una forma innovadora de mecanismos de ingresos y funcionamiento, tendrás que explicarlo en la etapa inicial del proyecto.

Para ayudarte en la obtención de este paso vital, a continuación te presentamos un listado con ocho preguntas que serán clave para analizar la factibilidad de tu idea:

1. ¿Qué tiene de innovadora tu idea de negocio?
2. ¿Qué tiene tu idea de excepcional?
3. ¿Puede protegerse con una patente?
4. ¿Quién es el cliente?
5. ¿Qué hará que el cliente compre el producto?
6. ¿A qué necesidades responde?
7. ¿Por qué es el producto mejor que otras alternativas comparables?
8. ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la nueva empresa y por qué un competidor no podría simplemente copiar dichas ventajas?
9. ¿De qué forma llega el producto al cliente?
10. ¿Puede este producto hacer dinero?
11. ¿Cuáles son los costos que conlleva y qué precio se puede pedir por él?

COMO INICIAR UN NEGOCIO SIN GASTAR DINERO (Ejemplo)

Como referencia, este es el formato que seguimos para validar la idea de Toklhob (la cual fundé) en el 2015. Hoy Toklhob tiene más de 9,000 usuarios registrados y está próximo al segundo levantamiento de capital de más de 500,000 pesos.

Validar la demanda de tu producto o servicio es lo más importante. Sí, más importante incluso que la tecnología, el equipo, el diseño, el precio, etc.

Sin validar el mercado tendrás un producto por el cual nadie está dispuesto a pagar. Gastarás mucho tiempo, energía y dinero, terminando estresado y probablemente deprimido.

Entonces, ¿qué debes hacer antes de invertir un peso?

Paso 1. Escribe el problema, no una solución
Debes ser capaz de definir el problema al que te enfrentas o se enfrentan las personas regularmente. Mantenlo sencillo, no debería ser más largo que un tweet.

Paso 2. Determina si es un problema primordial
Es sencillo identificar problemas – los hay en todas partes. Pero lo que tú quieres encontrar son problemas de gran relevancia. Peter Diamandis dijo alguna vez: “si quieres ser millonario, resuelve un problema a un billón de personas”.

Digamos que tu (supuesto) target son emprendedores.

Sus principales problemas son:
Falta de recursos
Equipo sin experiencia
Generar más ventas
Darse a conocer

Si estás planeando en lanzar un programa enfocado en mejorar los procesos y reducir los tiempos de las empresas, puedes darte cuenta que no está en sus prioridades o problemas principales.

Estos emprendedores pasarán gran parte de su tiempo intentando resolver los 3 primeros problemas de la lista, por lo que muy difícilmente volteará a ver tu solución. No importa lo fantástica que sea. Simplemente no tendrá el tiempo (ni el presupuesto) para ti.

Ésta es posiblemente la lección más difícil de aprender y la más ignorada por muchos emprendedores.

Para lograr esto te recomiendo realizar un pequeño análisis de mercado. Navega un poco a través de LinkedIn y conecta con los prospectos enviando un mensaje. Si ya cuentas con una base de datos, te recomiendo que hagas una breve campaña de email marketing.

Como buen emprendedor, te pido que seas creativo. Lo importante es tener esa reunión con personas que cumplan el perfil al que le quieres vender tu idea y puedas validarla.

Paso 3. Determina las soluciones existentes
Una vez que ya hayas entrevistado a estas personas tendrás una idea más clara de las siguientes preguntas:

¿En verdad tienen ese problema?
¿Cómo solucionan actualmente ese problema?

Te hablarán de compañías o productos que los ayudan a resolver ese problema. Lo que normalmente buscas es encontrar varias empresas que están ya resolviendo este problema, esto te ayudará a validar que existe mercado.

Cuidado si no hay competidores, la mayoría de las veces podría significar que el mercado es muy específico. No me malentiendas, específico es bueno, pero necesitas encontrar el balance entre un nicho y un mercado en crecimiento.

Paso 4. Ve más a fondo
En caso de que ya estén haciendo algo para solucionar ese problema deberás identificar las características que este tiene.

¿Qué les disgusta del producto? ¿Qué le hace falta? ¿Qué debería de tener para permitirles hacer su trabajo más fácil? No querrás lanzar un producto o servicio igual a la competencia.

De acuerdo a un estudio del departamento de la Emprendimiento en la Universidad de Texas A&M. Está bien si el 80% del producto es similar, sin embargo, debes de buscar ese 20% que te haga diferente. Busca un claro beneficio que tendrán si adquieren tu producto o servicio sobre el resto.

Si aún no existe nada como tu idea, busca lo que usan para sustituirlo y descubre en que los beneficiarías ¿tiempo/costo/frustraciones?

Siguientes pasos
Una vez que hayas seguido estos pasos podrás empezar en donde muchos emprendedores empiezan, planeando su negocio y construyendo sus MVP's.

Espero que hayas podido ver que con este simple paso a paso puedes determinar rápidamente si tu idea tiene oportunidad de generar grandes ingresos.

Hoy en día armar un producto es fácil. Pero el producto no hace a la compañía. No te sientas seducido por la posibilidad del 0.000000001% de construir el próximo Instagram. Probablemente no puedas lograrlo – y está bien.

En cambio, busca resolver problemas primordiales. ¡Mucha suerte!

INCUBADORA DE EMPRESAS.

Una compañía de arranque, compañía incipiente o, simplemente, compañía emergente (conocido en Hispanoamérica como: compañía startup) es un término utilizado actualmente en el mundo empresarial el cual busca arrancar, emprender o montar un

nuevo negocio y hace referencia a ideas de negocios que están empezando o están en construcción, es decir son empresas emergentes apoyadas en la tecnología. Son ideas que innovan el mercado y buscan hacer de los procesos complicados más fáciles de realizar, estas van enfocadas a diferentes temas y usos. Generalmente son empresas asociadas a la innovación, al desarrollo de tecnologías, al diseño web o desarrollo web; son empresas de capital-riesgo.

Las incipientes por lo general comienzan como una idea de negocio creativo, y el paso inmediato es agregar diferenciación a dicha idea a través de la innovación, para finalmente emprender el negocio.

Una emergente es una organización humana con gran capacidad de cambio, que desarrolla productos o servicios, de gran innovación, altamente deseados o requeridos por el mercado, donde su diseño y comercialización están orientados completamente al cliente. Esta estructura suele operar con costos mínimos, pero obtiene ganancias que crecen exponencialmente, mantiene una comunicación continua y abierta con los clientes, y se orienta a la masificación de las ventas, aprovechando la comunicación que nos brinda Internet y sus diversas plataformas.

Claramente los negocios de acelerado crecimiento son un componente fundamental de las startups. Dichas pequeñas empresas atraen a inversores ángeles con capital monetario e inteligente a sus nuevas compañías con inversiones no muy altas en comparación a grandes proyectos. Las emergentes se distinguen por su riesgo y también por ofrecer o esperar grandes recompensas, gracias a la escalabilidad exponencial de su negocio. Es decir, tienen o suelen tener un bajo costo de implementación, un riesgo más alto, y una retroalimentación de la inversión potencial más atractiva.

He aquí el negocio de los Inversores ángeles o mecenas empresariales, que es apostar pequeñas inversiones en varias compañías startup, aludiendo a que existe una probabilidad muy alta de que alguno de los pujantes negocios se desmarque del resto y pueda escalar exponencialmente.
Luego, las emergentes que alcanzaron sus primeros logros en poco tiempo y superaron el "valle de la muerte", son típicamente más escalables que un negocio establecido, en el sentido que tienen una potencialidad de crecer rápidamente con una inversión limitada de capital, del trabajo, y/o de las condiciones medioambientales, ya que navegan nichos de negocios poco explorados, y su diferenciación con el resto del mercado será relevante.

Para alcanzar la alta escalabilidad es necesario crear un alto retorno de la inversión. Es por ello que dichas compañías tienen que tomar en cuenta distintas condiciones de su entorno y de proyección futura, así como estrategias que permitan que sus innovadores negocios pongan barreras de entrada a la potencial competencia y así dar mayor certidumbre a los inversionistas. Es importante destacar que se crea un vínculo fecundo entre emprendedor e inversionista, que se basa en la confianza entre ambos. Por lo mismo, es bueno propiciar las instancias de diálogo que incrementen la relación con vínculos de sinceridad y respeto entre las partes, desde el inicio, con el Elevator Pitch, hasta el momento culminante de ingresar en el mercado con el nuevo negocio.

Lugares donde desarrollar el proyecto

Siendo empresas de baja inversión y sin servicio de cara al público, las emergentes tienen la posibilidad de tener cualquier lugar del mundo cómo "oficina". Eso complica relativamente la elección del lugar de trabajo, siendo el ahorro la prioridad.

Los diferentes tipos de lugares de trabajo de la *startup* suelen ser:

- **El propio hogar**: Muchos emprendedores suelen elegir el hogar para desarrollar su proyecto emprendedor, por el ahorro de costes que esto supone. Sin embargo, puede ser un freno al crecimiento para los emprendedores solitarios, por la falta de contactos y aprendizaje por parte de otras empresas.

- **Incubadoras**: Las incubadoras suelen acoger proyectos en fase de gestación.

- **Aceleradoras**: Las aceleradoras tienen como prioridad la aceleración del crecimiento de la *startup*, con un modelo de negocio probado.

- **Espacios de *cotrabajo***: Enfocados más generalmente a autónomos y emprendedores, en los espacios de *cotrabajo*, se pueden crear una red de contactos profesionales que ayudarán a la buena marcha del negocio.

- **Oficinas compartidas** con otras emergentes.

- **Centros de negocios**: Más tradicionales, los centros de negocios no suelen tener servicios de apoyo al emprendimiento tecnológico.

Estos espacios pueden ser tanto de iniciativa privada como pública.

Modelos de redes de apoyo

En general, las emergentes no son compañías muy orientadas a los servicios, sino que más bien se centran en crear productos, para asociarlos quizás a las grandes compañías orientadas a servicios, y para que dichos productos puedan escalar más rápidamente. El modelo aludido es muy recurrente en la región de Asia Pacífico, en donde emprendedores se asocian con grandes compañías.

En Europa, la tendencia es un modelo público-privado en donde el Estado intervenga y genere condiciones más adecuadas para el desarrollo y competencia de dichas empresas, entendiendo que solo requieren condiciones especiales al principio de su emprendimiento, pues luego son más que autosustentables, creadoras de riquezas de los países en que se fundaron, y compitiendo fuertemente en el mundo global.

Y como tercera tendencia está el modelo norteamericano donde gozan de varias opciones para financiar sus emprendimientos. Dicho modelo es muy seguido en distintos lugares del mundo; incluso en los dos modelos anteriores rescatan algunas de sus tendencias. Se asocia fuertemente al mundo privado a través de las firmas del capital de riesgo y los inversionistas ángeles, que pueden ayudar a las compañías de lanzamiento a comenzar sus operaciones, involucrando capital en dinero y capital inteligente en etapas muy tempranas del emprendimiento, intercambiando el efectivo por una parte de la compañía. Entonces, esos recursos necesarios son alineados con los financiados inicialmente por los fundadores con mucho esfuerzo de los mismos, ya que por lo general los emprendedores tienen más capital inteligente que monetario.

Fin de la emergente

Una compañía puede dejar de ser una emergente por un sinfín de situaciones que pueden ocurrir debido a su desarrollo, tales como llegar a ser muy rentable, pasar a la bolsa de valores o el dejar de existir como entidad independiente vía una fusión o una adquisición.

Marek Fodor va un poco más lejos, y propone los siguientes criterios para definir que una emergente ha dejado de serlo:

- La empresa ha alcanzado jornada completa.
- La mayoría de personas en la empresa no trabaja más de 12,5 horas diarias.
- La fuente principal de inspiración ya son las ideas lanzadas por la competencia.
- Los fundadores ya tienen despachos separados del resto del equipo.
- La empresa tiene más de 2 años de vida.
- Los fundadores pueden no estar en la oficina durante varios días, y la empresa sigue funcionando igual (o mejor) que con ellos presentes

INCUBADORA DE EMPRESA.

Una incubadora de empresas es una organización diseñada para acelerar el crecimiento y asegurar el éxito de proyectos emprendedores a través de una amplia gama de recursos y servicios empresariales que puede incluir renta de espacios físicos, capitalización, coaching, networking (es decir acceso a una red de contactos) y otros servicios básicos como telecomunicaciones, limpieza o estacionamiento.

Las incubadoras de empresas normalmente son patrocinadas, apoyadas y operadas por compañías privadas, entidades gubernamentales o universidades. Su propósito primordial es ayudar a crear y crecer empresas jóvenes dotándolas del apoyo necesario en servicios técnicos y financieros.

Modelo de trabajo

Al ser el objetivo de las incubadoras de empresas la creación de negocios con impacto a largo plazo, y debido a los limitados recursos con los que estas organizaciones operan, los equipos de gestión de las incubadoras establecen criterios de selección para los proyectos candidatos a integrarse a sus modelos de trabajo. Entre los criterios que más destacan en estos procesos de selección están: viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto, sector de actividad, calidad de los miembros del equipo emprendedor así como la adaptación a los objetivos específicos de la incubadora.

Una vez que una incubadora ha aceptado un proyecto emprendedor este pasa a través de un proceso de duración variable de acuerdo al tipo de proyecto pero que usualmente se divide en etapas de pre-incubación, incubación y post-incubación.

Pre-incubación.

Trata del armado y afinación del plan de negocio de un proyecto emprendedor. El producto final de esta parte del proceso busca la refinación de la idea de negocio, definición del modelo de negocio y validación del mismo a través de procesos de investigación de mercados como encuestas o grupos de enfoque. Esta parte del proceso en las incubadoras de empresas está estrechamente ligada con los procesos de planificación estratégica.

Incubación.

Es la fase en que el proyecto se lleva a cabo y se da seguimiento al impacto real de éste. Se prospectan cambios y se verifican objetivos. Implica un periodo de trabajo de entre 12 y 18 meses. En este proceso se implementa la planeación y se desarrollan de manera real los modelos de trabajo planteados en el plan de negocio para las diversas áreas de la nueva empresa como producción, mercadotecnia y recursos humanos.

Post-incubación.

En esta etapa se da seguimiento al proyecto y se fortalecen áreas de oportunidad. El periodo crítico tarda seis meses, pero la asesoría de mejora es constante y por tiempo indefinido.

Tipos de incubadoras de empresas.

Existen una variedad de incubadoras de empresas con características y funciones diferentes. No confundir con las aceleradoras de empresas, que estimulan el crecimiento de empresas ya creadas.

Incubadoras tradicionales.
Apoyan la creación de empresas en sectores tradicionales, cuyos requerimientos de infraestructura física, tecnológica y mecanismos de operación son básicos. Su tiempo de incubación generalmente es de tres a seis meses.

Por ejemplo: restaurantes, papelerías, lavanderías, joyería, abarrotes y consultoras, entre otros. Un ejemplo de este tipo de incubadoras son las llamadas Incubadoras Sociales del Tecnológico de Monterrey.

Incubadoras de empresas fundamentadas en el desarrollo de estrategias.
Apoya la constitución de empresas cuyos requerimientos de infraestructura física, tecnológica y mecanismos de operación son semi-especializados e incorporan elementos de innovación. Estas actúan desde el entendimiento del modelo de negocio empresarial y proyecciones estratégicas. El tiempo de incubación aproximado en estos centros es de 12 meses. Por ejemplo: desarrollo de redes simples, ideas de negocio diferenciadoras, distribuidoras, aplicaciones web, sector alimentos y sector agrícola, comercializadoras, telecomunicaciones y software semi-especializados.

Un ejemplo es la consultora Colombiana Business life S.A.S, que opera desde la revisión del modelo de negocio para formular estratégicas de desarrollo empresarial. En España, un ejemplo de este tipo de incubadoras es Grupo Intercom, especializada en Negocio electrónico.

Incubadora de alta tecnología.

Apoya la constitución de empresas en sectores avanzados, tales como tecnologías de la Información y comunicación, microelectrónica, sistemas micro-electromecánicos (MEM'S), biotecnología, alimentos y farmacéutico, entre otros. Los proyectos que ingresan a estos centros pueden tardar hasta dos años en ser incubados.

Un ejemplo de este tipo de incubadoras son la Incubadora de Talento en México o las incubadoras del programa de Movistar "Movistar Innova" en diferentes países de América Latina.

ALGUNAS INCUBADORAS QUE APOYAN PROYECTOS.

- **Incubadora Endeavor.** Impulsa proyectos en mercados emergentes como Latinoamérica, África y Medio Oriente. Pide que los proyectos que se inscriban en su sistema sean de alto impacto y que produzcan un efecto multiplicador: Creen fuentes de empleo, mejoren calidad de vida… En 2012, 13 pymes incubadas por Endeavor fueron rankeadas entre las 500 compañías de más rápido crecimiento en el mundo.

- **Incubadora Y Combinator**. Uno de los programas más prestigiosos del continente cuando se trata de emprendimientos digitales. Funciona llevando por tres meses a sus empresas incubadas a Sillicon Valley, durante los cuales las ayuda a pulir su oferta para luego presentarla a inversores de la zona. Dropbox fue incubada en este sistema.

- **Incubadora Wayra**. Es una aceleradora de ideas innovadoras en el campo tecnológico, financiada por el grupo Telefónica. Desarrolla emprendimientos en España y en América Latina, a los que puede fondear hasta por 70.000 dólares. El emprendimiento ecuatoriano/chileno Agent Piggy es uno de los beneficiados de su modelo.

UNIDAD CINCO

Inserción del entorno en los niveles de calidad

Aparece la **certificación ISO 9001** y las de su familia. Certifica que cumple con requisitos previamente establecidos y que son de conocimiento público. Su extensión de la normativa ISO es una muestra de madurez del mercado y del valor de la empresa en términos, económicos, de imagen y de compromiso responsable.

Efectos de la certificación de calidad

- Se certifican solo las grandes marcas, hasta que el tema se publicita.
- Efecto pirámide, se inserta en el proceso para actuar como proveedores de las grandes empresas y para lograr un espacio en el sector.
- Se certifican empresas cuyo mercado no lo precisa explícitamente pero se ven obligados a hacerlo porque no se concibe ya el hecho de no tener certificación.

Segunda oleada de normas ISO relacionada con la ecología y la sostenibilidad. Normas **ISO 14001**, explícita normativa de los residuos minimizados de consumos de materias primas. La empresa debe ser "responsable" también ante las generaciones futuras de su actividad y sus consecuencias secundarias. El hecho de exigir que un producto se hubiese realizado de acuerdo a principios ecológicos, no contaminantes, sería también para impedir, mediante mecanismos administrativos que países del Tercer Mundo hiciesen la competencia a los productos del primer mundo. Potenciando normas ecológicas se facilitaba que empresas con tecnologías obsoletas se instalasen en lugares donde la legislación es más blanda.

En la concepción del entorno, como todo el contorno que rodea la empresa dado como un punto del espacio topológico, en el que podemos incluir el entorno ambiental, social y el llamado tercer entorno, el entorno informático.

La **Empresa ética** significa un paso hacia delante en la dirección de la extensión de derechos que lleva aparejada una sociedad de la información. Es un proceso de

exigencia evolutiva que recorre la honestidad en el proceso de producción, que actúe con criterios de sostenibilidad y respeto al medio ambiente. Una "empresa ética", nuevo modelo de empresa, en el contexto de una sociedad y una cultura globalizada.

Las próximas normas ISO serán de tipo ético, cuyo estudio está ya en fase avanzada. Estos son sus principios generales y sus requisitos éticos más básicos. Los principios éticos fundamentales en la concepción de la empresa ética son:

La ética empresarial no es, un concepto nuevo, pensadores como Max Weber y Georg Simmel mostraron que este término está relacionado con el capitalismo renano y la tradición protestante.

1. Transparencia que llega a todas las partes interesadas. La información relevante y legítima referente a los objetivos, actuaciones, omisiones, resultados, riesgos... que permitan en cada caso reconocer la correcta aplicación del código ético de conducta.
2. Información comprensible. Se entregará a los interesados de manera inteligible y comprensible, con la frecuencia necesaria.
3. Implementación con acciones concretas del código de ética de conducta.
4. Mejora continua en el ejercicio de la responsabilidad ética, social y medioambiental.
5. Posibilidad de verificar los datos del sistema de gestión ética.

La sociedad informatizada está exigiendo que el comportamiento de las empresas y organizaciones integre inteligencia y sensibilidad, ciencia y conciencia y desarrollo y respeto. La gestión de toda empresa debe estar amparada por la base de todo código ético, que es el respeto por los derechos fundamentales, ya que la empresa la personifican hombres en cada área de gestión.

Pero empíricamente podríamos preguntar ¿cómo podemos medir la ética en las empresas? En el plano académico existen concepciones diferentes, veamos la concepción de Irene Samper Ratés, autora que afirma que la gestión ética va inherente a la gestión por valores, institucionalizada a través de medios tales como.

1. Declaración de valores corporativos
2. Códigos de conducta empresarial
3. Balance social
4. Mención del cumplimiento de códigos éticos en informes anuales
5. Comités de ética
6. Programas de formación en ética empresarial
7. Figuras como el "Defensor del cliente", "Defensor del inversionista" etc. Garantizando los derechos y obligaciones de los sujetos.

El sistema para la gestión ética debe formar parte del sistema de gestión de la empresa. Gestionar una empresa bajo criterios éticos implica en un primer estadio medir la capacidad humana de la propia empresa.

Evaluación y certificación de la gestión de empresas éticas.

Las normas certificables y evaluables de la gestión de empresas éticas son producto de las necesidades de la sociedad, en relación con los comportamientos sociales, económicos y medioambientales de las mismas. Estas normas abarcan las áreas de gestión de la empresa y se basan en:

1. Área de alta dirección
2. Área de relaciones con los clientes

3. Área de relaciones con los proveedores
4. Área de relaciones con el personal propio de la empresa
5. Área del entorno medio ambiental
6. Área de relaciones con el entorno social
7. Área de relaciones con el accionista
8. Área de relaciones con la competencia
9. Área de relaciones con los administradores

Gestión de empresas éticas y valores:

Dirección ----------Compromiso
Publicidad ----------Comunicación veraz
Gestión ----------Eficiencia y competitividad
Financiación ----------Transparencia
Clientes ----------Honradez y lealtad
Personal ----------Respeto y motivación
Entorno social ----------Responsabilidad

RASGOS ÉTICOS DE LA NUEVA CULTURA EMPRESARIAL.

1. Empresarios participativos: construcción de proyectos de empresa, en los que la cultura se sustituye a la racionalidad tecnocrática , al diseño cualitativo, a la eficacia inmediata, la adhesión a la coerción, y la dinámica común y la movilización individual dependen de la participación de todos en el proyecto de la empresa y del esclarecimiento de los valores comunes.

2. Empresa de excelencia: proceso en el que se reemplaza la coerción burocrática por los ideales compartidos. No bastan las transformaciones técnicas, ni las promociones internas, sino que implica un cambio de las mentalidades, modificar la relación del individuo consigo mismo y con el grupo, producir asalariados creativos, capaces de adaptarse y comunicarse. Partiendo de estas concepciones, las claves de la nueva racionalidad son: autoridad disciplinaria; enriquecimiento de responsabilidades, delegación de poderes y desburocratización; actitud de escucha y diálogo; medidas de redistribución de beneficios, políticas de formación permanente del personal; empresarios participativos y horizontales.

3. Capacidad creativa: la finalidad real de la empresa consiste en innovar y crear riquezas.

4. Responsabilidad por el futuro: la necesidad de la gestión a largo plazo obliga a reconciliar el beneficio y el tiempo.

5. Capacidad comunicativa: toda organización precisa una legitimación social, que se “se vende” comunicativamente. El respeto a las normas morales es también un imperativo de relación pública, ya que es preciso crear un entorno afectivo.

6. Identificación de los individuos y de las empresas: inserción de los individuos en grupo y desarrollo del sentido de pertenencia.

7. Personalización de la empresa y generación de un capital de simpatía: sintonía con los consumidores, que les lleva a preferir esa determinada empresa y sus productos.
8. Cultura de la comunicación: la moral impulsa la creatividad de los especialistas de la comunicación y funciona como un útil de diferenciación y personalización de la empresa.

9. Cultura de la confianza: las imágenes de eficiencia han sido sustituidas por la confianza entre la empresa y el público, por ejemplo la imagen de responsabilidad social y ecológica de la empresa, con la que se trata de establecer un lazo de confianza entre la empresa y el público.

10. Cultura empresarial: implica compartir creencias que despiertan en las persona no solo como cosa moral, de un marco deontológico que ofrece por su cumplimiento ninguna recompensa a cambio, sino una moral de rentabilidad. La moral entendida de un peculiar modo, es económicamente rentable, porque cualquier empresa para sobrevivir, ha de disponer hoy de un sólido grupo de creencias sobre las que asentar su política y sus acciones. Es decir la cultura empresarial similar a la médica o ecológica configura formas de vida peculiares, cada vez menos opcionales para quien tenga afán de sobrevivir y triunfar.

El conjunto de todos estos rasgos constituyen exigencias que los nuevos retos plantean a la gestión empresarial.

- La cultura empresarial contribuye a crear un determinado ambiente humano dentro de la propia empresa, en las familias de sus trabajadores, en su sector y en último término, influye en toda la sociedad.
- La ética incide en las relaciones empresariales y, a través de ellas, en los resultados.
- La ética incide en las relaciones empresariales y, a través de ellas, en los resultados.
- La alta dirección empresarial ha de fomentar y facilitar que los valores asumidos e integrados en los códigos éticos se cumplan.
- La empresa debe ser leal y transparente con sus clientes, manteniendo su honradez desde el inicio de las relaciones empresariales.
- Las relaciones con los proveedores, deben aplicarse de forma rigurosa en aspectos claves de la gestión ética, que debe incluir el respeto por la legalidad y el respeto por el medio ambiente.(en el caso cubano, constitucional e inversionista).

- Las relaciones con el personal propio se basan en el respeto de los derechos fundamentales. La garantía de todos los derechos se traduce en la identificación por parten de cada trabajador con los objetivos generales de la empresa.
- Las relaciones con el entorno social, la empresa ha de propiciar la total garantía, credibilidad, confianza y respeto por el medio ambiente y su entorno social. Su imagen va ligada a las acciones que de ellos se derivan y su impacto social que se aprecia en su entorno.
- Los accionistas deben recibir la información veraz y en tiempo real de la situación financiera de la empresa. Así como compromiso de establecer vías de comunicación que permitan la fluidez para intercambiar información, nuevos proyectos, etc.
- La gestión ética con la competencia implica buscar relaciones basadas en el libre mercado, sobre la base de un valor central, el respeto.
- La empresa a de ofrecer cuentas claras y satisfacer las solicitudes de información independiente del nivel de funcionamiento del que proceda.
- Aplicar instrumentos de valoración de gestión ética, que sean auditables y mostrables por terceras personas, es dar el primer paso para fomentar lo que realmente todos los sujetos implicados en el desarrollo social requieren:" el convivir y trabajar en dónde los derechos fundamentales sean respetados por todos".

La gestión ética de la comunidad empresarial por la responsabilidad, la calidad, el cuidado del entorno y la transparencia llevan a la empresa a insertar valores a su gestión.

Ética, Empresa y Entorno

Suele denominarse capitalismo renano a la forma de producción y distribución de los recursos sociales propia de los estados de la Europa continental, principalmente Alemania y Francia.

PROYECTOS.

Un proyecto (del latín *proiectus*) es una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas. La razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definido.

La gestión de proyectos es la aplicación de conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto para satisfacer los requisitos del proyecto. Consiste en reunir varias ideas para llevarlas a cabo, y es un emprendimiento que tiene lugar durante un tiempo limitado, y que apunta a lograr un resultado único. Surge como respuesta a una necesidad, acorde con la visión de la organización, aunque ésta puede desviarse en función del interés.

El proyecto finaliza cuando se obtiene el resultado deseado, y se puede decir que colapsa cuando desaparece la necesidad inicial o se agotan los recursos disponibles. La definición más tradicional "es un esfuerzo planificado, temporal y único, realizado para crear productos o servicios únicos que agreguen valor o provoquen un cambio beneficioso. Esto en contraste con la forma más tradicional de trabajar, en base a procesos, en la cual se opera en forma permanente, creando los mismos productos o servicios una y otra vez".

Generalmente existen dos clases de proyectos en el marco de tiempo, los primeros obedecen a los esquemas de contrataciones públicas definidos a partir con restricciones de inicio: Fecha de Inicio y Duración y los otros son los que aplican para los grandes proyectos industriales denominados paradas de planta, cuyas restricciones son Fecha de Inicio y Fecha Fin.

Características de un proyecto

De acuerdo con antecedente del Project Management Institute (PMI), las características de un proyecto son:

- La capacidad de prestar un servicio como, por ejemplo, las funciones del negocio que respaldan la producción o la distribución.
- Un resultado como, por ejemplo, salidas o documentos. Por ejemplo, de un proyecto de investigación se obtienen conocimientos que pueden usarse para determinar si existe o no una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad.

La singularidad es una característica no tan importante de los productos entregables de un proyecto. Por ejemplo, se han construido dos edificios de oficinas, pero cada edificio individual es único: diferente propietario, diferente diseño, diferente ubicación, diferente contratista, etc. La presencia de elementos repetitivos no cambia la condición fundamental, única de manejo y propósitos de un proyecto.

- Elaboración gradual. La elaboración gradual no es una buena característica de los proyectos que acompaña a los conceptos de temporal y único. “Elaboración gradual” significa desarrollar en pasos e ir avanzando mediante incrementos. Por ejemplo, el alcance de un proyecto se define de forma general al comienzo del proyecto, y se hace más explícito y detallado a medida que el equipo del proyecto desarrolla un mejor y más completo entendimiento de los objetivos y de los productos entregables. La elaboración gradual no debe confundirse con la corrupción del alcance.

Tipos de proyectos

Un proyecto también es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único. Por ello, se identifica como proyecto comunitario al conjunto de actividades orientadas a crear el producto, servicio o resultado que satisfaga las necesidades más urgentes de una comunidad. Está orientado fundamentalmente por quienes forman parte de la comunidad, puesto que son quienes conocen la situación real de la zona.

Existen múltiples tipos de los proyectos, una de ellas los considera como *productivos* y *públicos.*

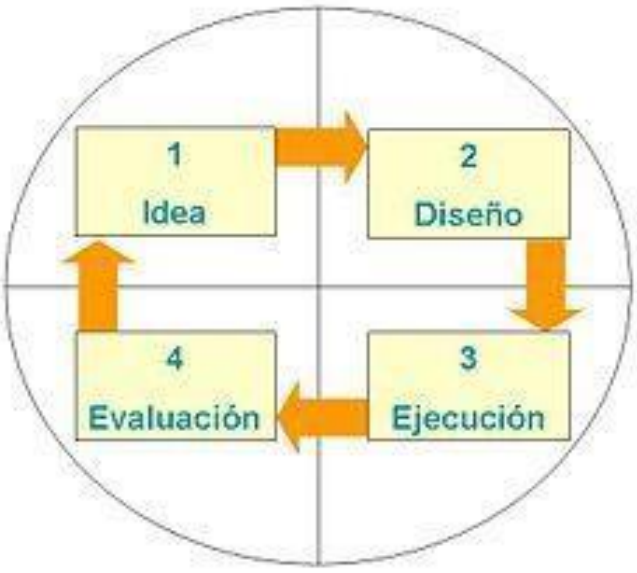
- **Proyecto productivo:** Son proyectos que buscan generar rentabilidad económica y obtener ganancias en dinero. Los promotores de estos proyectos suelen ser empresas e individuos interesados en alcanzar beneficios económicos para distintos fines.
- **Proyecto público o social:** Son los proyectos que buscan alcanzar un impacto sobre la calidad de vida de la población, los cuales no necesariamente se expresan en dinero. Los promotores de estos proyectos son el estado, los organismos multilaterales, las ONG (organización no gubernamental) y también las empresas, en sus políticas de responsabilidad social.

Otras formas de realizar la clasificación de los proyectos son las siguientes:

- Basándose en el contenido del proyecto
- Proyectos de construcción
- Proyectos de Informática
- Proyectos empresariales
- Proyectos de desarrollo de productos y servicios

- Basándose en la organización participante
- Proyectos Internos
- Proyectos de departamento
- Proyectos de unidades cruzadas
- Proyectos externos (de imagen corporativa)
- Basándose en la complejidad.
- Proyectos Simples.
    - Proyectos complejos.
    - Proyectos técnicos.
    - Proyectos científicos.
    - Proyectos de vida.
    - Proyectos escolares.
    - Proyectos manufactureros.
    - Proyectos integradores.
    - Proyectos físicos.
    - Proyectos médicos.

Etapas de un proyecto.



Ciclo de un proyecto.

- **Diagnóstico:** Consiste en establecer la necesidad u oportunidad a partir de la cual es posible iniciar el diseño del proyecto. La idea de proyecto puede iniciarse debido a alguna de las siguientes razones:

  Porque existen necesidades insatisfechas actuales o se prevé que existirán en el futuro si no se toma medidas al respecto.

  Porque existen potencialidades o recursos sub aprovechados que pueden optimizarse y mejorar las condiciones actuales.

  Porque es necesario complementar o reforzar otras actividades o proyectos que se producen en el mismo lugar y con los mismos involucrados.

- **Diseño:**

  Etapa de un proyecto en la que se valoran las opciones, tácticas y estrategias a seguir, teniendo como indicador principal el objetivo a lograr. En esta etapa se produce la aprobación del proyecto, que se suele hacer luego de la revisión del perfil de proyecto y/o de los estudios de pre-factibilidad, o incluso de factibilidad. Una vez dada la aprobación, se realiza la planificación operativa, un proceso relevante que consiste en prever los diferentes recursos y los plazos de tiempo necesarios para alcanzar los fines del proyecto, asimismo establece la asignación o requerimiento de personal respectivo.

- **Ejecución:** Consiste en poner en práctica la planificación llevada a cabo previamente.

- **Evaluación:** Etapa final de un proyecto en la que éste es revisado, y se llevan a cabo las valoraciones pertinentes sobre lo planeado y lo ejecutado, así como sus resultados, en consideración al logro de los objetivos planteados.

Documentación de un proyecto.

1 Importancia.

2 Informe técnico del proyecto.
- 2.1 Plan estructurado del proyecto. (Marco Lógico)
- 2.2 Plan de control de personal.
- 2.3 Otros planes.
- 2.4 Manejo de recursos.

3 Informe administrativo.
- 3.1 Plan organizacional del proyecto.
- 3.2 Plan de gastos / plazos.
- 3.3 Plan de actividades del personal.
- 3.4 Plan de gestión de riesgos.
- 3.5 Otros planes.

4 Manuales de un proyecto.
- 4.1 Manual técnico.
- 4.2 Manual de usuario.
- 4.3 Manual administrativo.

ANÁLISIS DE LOS ELEMENTOS DEL PLAN DE NEGOCIOS.

¿Qué es un análisis de factibilidad?
Factibilidad se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados. Generalmente la factibilidad se determina sobre un proyecto.
Un estudio de factibilidad, considera la factibilidad técnica, económica, comercial, u otros, de la alternativa, determinando si el proyecto es o no apropiado dados los factores existentes y otros del contexto operacional.

Como en cualquier tipo de proyecto, es de vital importancia saber si es viable el desarrollo del mismo o no, ya sea por factores demográficos, geográficos, legales o económicos.

En SIEMPRE IDEAS nos encargamos de diseñar el análisis de factibilidad y también asesorar a nuestros clientes dictaminando si es óptimo invertir o no recursos humanos y económicos en el proyecto que desee desarrollar.

¿Por qué se debe realizar un análisis de factibilidad?
Porque este análisis ayuda a evitar el fracaso de un negocio antes de iniciarlo, ayudando a las personas a conocer, disminuir los riesgos, y asegurar el valor del trabajo.

Determinando la viabilidad de un proyecto en uno o más de los siguientes aspectos:

Factibilidad Económica.- Identifica si los beneficios a obtener por el proyecto son superiores a los costos que incurrirá al desarrollarse e implementarse, determinando en base a la relación costo-beneficio si se dispone del capital en efectivo o de los créditos de financiamiento necesarios para invertir en el desarrollo del proyecto.

Factibilidad Comercial.- Estudia e identifica un mercado de clientes dispuestos a adquirir y utilizar los productos y servicios obtenidos del proyecto desarrollado. Indica además, si existen las líneas de obtención, distribución y comercialización del producto y de no ser así indica si es posible crear o abrir esas líneas para hacer llegar los productos o servicios a los clientes.

Factibilidad Técnica o Tecnológica.- Indica si se dispone de los conocimientos y habilidades en el manejo métodos, procedimientos y funciones requeridas para el desarrollo e implantación del proyecto. Además indica si se dispone del equipo y herramientas para llevarlo a cabo, de no ser así, si existe la posibilidad de generarlos o crearlos en el tiempo requerido por el proyecto.

Factibilidad Humana u Operativa.- Se refiere a que debe existir el personal capacitado requerido para llevar a cabo el proyecto y así mismo, deben existir usuarios finales dispuestos a emplear los productos o servicios generados por el proyecto o sistema desarrollado.

¿Qué es un plan de negocios?

Un plan de negocios es un documento conciso, donde se describe y explica la idea del negocio que se quiere crear, sea una empresa nueva o una nueva iniciativa dentro de una empresa establecida.

Tiene el objetivo de comunicar el proyecto a todo público, señalando y explicando la idea del negocio que queremos crear, la necesidad que va a satisfacer, el mercado que estará dirigido, y los ingresos que va a lograr, persuadiendo con argumentos sólidos al inversionista de invertir en el emprendimiento.

Desarrollar un plan de negocios es indispensable para todo aquel que quiera iniciar un negocio, porque permite conocer la viabilidad y rentabilidad del nuevo emprendimiento, además de ser una guía para la planificación, evaluación, dirección y control.

¿Por qué se debe realizar un plan de negocios?
Un plan de negocios se debe realizar por los siguientes fines:

Para desarrollar la planificación, Con el plan de negocios se planificaran los objetivos de la empresa, misión, visión, la administración de recursos, minimizando los riesgos.

Para desarrollar un eficiente control y evaluación.- Con el plan de negocios se controlará y evaluara los resultados obtenidos con los planificados, identificando el cumplimiento de los objetivos previstos, para corregir si es necesario.

- Obtención de financiamiento.- Nos permitirá demostrar a los inversionistas, prestamistas, instituciones financieras o bancos, que el negocio que vamos a desarrollar es rentable, por lo tanto, indicando que podremos cancelar la deuda contraída.
- Consiguiendo socios.- Demostrando el atractivo del plan de negocio, se logrará persuadir a algún socio si es que se quisiera contar con uno, a través de la comparación de la recompensa al invertir su dinero con el riesgo que presenta el proyecto.
- Lograr la independencia laboral.- Con la creación de una nueva empresa a través de un plan de negocios, se diseñara un nueva organización, donde los dueños serán sus propios jefes.
- Conocer los aspectos operativos.- En el desarrollo del plan de negocios los dueños deberán conocer todos los aspectos que desconocían, investigando factores como: los riesgos, la competencia, el mercado, la viabilidad técnica y económica,

ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS.

Pasos para elaborar un plan de negocios

1**.- Descripción del negocio.**
Información básica de la empresa en la que se encuentran los objetivos, misión, visión, identificación y satisfacción de la necesidad encontrada, productos o servicios ofrecidos.

2.- Estudio de mercado.
Identificar quiénes serán sus clientes, midiéndolos cuantitativamente en el mercado elegido, determinando sus gustos y preferencias, además del precio del producto o servicio que están dispuestos a pagar, número de posibles compras por semana, mes, año, entre otros.

3.- Elaboración del estudio técnico-económico.
Se determinará el proceso productivo ideal para su negocio, además de: la maquinaria, cantidad de personal, puestos, costos diferidos, circulantes, fijos, según sean las necesidades del proyecto.

4.- Administrativa.
Descripción la dirección de la empresa, el organigrama existente, funciones, responsabilidades y obligaciones de los puestos.

5.- Localización.
Descripción del lugar físico optimo, en el que el emprendimiento desarrollara sus actividades.

6.- Competencia.
Identificación de los principales competidores directos e indirectos.

7.- Desarrollo las características del Producto o Servicio.
Que son la forma del envase, peso, tamaño, nombre, (cuando es tangible)

8.- Determinación de la Plaza.
Determinación y desarrollo de los canales necesarios de distribución que necesite el producto o servicio para llegar al consumidor, sean directos e indirectos.

9.- Desarrollo de la Promoción.
Donde se identifica a través de una mezcla las diferentes publicidades necesarias para dar a conocer, informar y persuadir al consumidor de comprar el producto o servicio.

10.- Estudio financiero.
Descripción de la evaluación financiera del proyecto.

11.- Determinación de la Plaza.
Informe que contiene todos los puntos anteriores descritos de manera puntual y resumida, con un máximo de dos páginas.

EJECUCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS.

Estimular la creatividad e innovación dentro de la organización es una tarea bastante complicada, pues a veces no se cuenta con la gente adecuada para poder desarrollar el plan de negocios que tienen en mente implementar los socios y dueños de las organizaciones para ganar hasta diez veces más en utilidades que las empresas que se encuentran en el mismo nicho de mercado.

Hay una palabra clave para que el plan de negocios concluya de manera satisfactoria y es la “ejecución”, pues se puede contar con todos los elementos, pero si la ejecución falla de nada habrá servido poner recursos disponibles a la orden del proyecto de negocios.

A continuación mencionaré las fases para desarrollar un plan de negocios:

1. Determinar el plan de acción
En esta fase debemos tomar en cuenta, cuál es la razón principal que obliga a nuestra organización a desarrollar un plan de negocios y definir la misión del plan de negocios,

la cual debe constar de tres elementos básicos, qué vende, a quién le vende bienes o servicios y qué hace la diferencia de nuestra empresa con el resto del mercado.

2. Planeación del negocio
Definir cuáles son los objetivos del plan de negocios e identificar cuáles son los hechos relevantes asociados con los objetivos del plan de negocios.
Debemos tener en cuenta si la estructura organizacional es la adecuada para poder ejecutar correctamente el plan de negocios, así que debemos revisar el organigrama, pues aquí están los cimientos que servirán de base para la correcta ejecución del plan de negocios y amalgamarlo en su totalidad, pues el recurso humano debe ser competitivo.

3. Preparación
Necesitamos hacer un análisis de la industria para poder determinar el crecimiento futuro y el rumbo de la industria. Esto lo podemos hacer a través de internet, con un estudio de investigación de mercado, a través de cámaras de comercio o por medio del Gobierno.

Debemos también poder definir la estrategia de nicho de mercado que utilizaremos, la estrategia de precios, una estrategia de posición en el mercado y una estrategia de gestión.

4. Activación
Aquí es donde tiene mucha relevancia el departamento de finanzas, pues tendrá que validar el prepuesto contemplado para el plan de negocios, obtener estados de resultados de por lo menos tres años donde el resultado final obtenido sean únicamente utilidades, pues es el objetivo principal del plan de negocios.

Es muy importante que cada fase del plan de negocios sea documentada de manera adecuada, pues servirá para consolidar la historia de la organización, compartir sus valores, cómo deben ser tratados los clientes, que trato debe existir entre el personal y la gerencia y para identificar cada fase por la que atravesará la organización a medida que vaya logrando el objetivo final del plan de negocios.

Con respecto a El plan de acción y su ejecución lo podemos definir como un plan que le da prioridad a las iniciativas más importantes para poder cumplir con los objetivos y metas propuestos.
Se constituye como una guía que brinda una estructura que permite llevar a cabo un proyecto.

Si nos remitimos a una organización, un plan de negocios puede comprender a distintos departamentos y áreas en donde se van a establecer quienes serán los responsables, y éste sea cumplido en tiempo y forma. También se puede presentar como un método de seguimiento y de control, para poder analizar si el camino que se recorre es el correcto.

En otras palabras El plan de acción y su ejecución sería como una manera de poder alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.
En su contenido no solo deben estar los objetivos a concretar y la manera de hacerlo, sino que también es importante considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones, como sería las futuras revisiones.

En referencia al control sería conveniente que se realice durante su desarrollo y también al final de proceso. Si se realiza en su parte intermedia brinda la posibilidad de corregir

las desviaciones con respecto a lo esperado. Si el control se efectúa al final permitirá establecer un balance y confirmar que los objetivos planteados han sido cumplidos.

El plan de acción y su ejecución servirá para solucionar los problemas de las empresas en donde se considerarán aquellos que sean prioritarios y que puedan afectar a los resultados.

El objetivo que tenga el plan de acción debe ser claro, concreto y medible, para luego identificar las estrategias sobre lo que se está planeando realizar y así poder conocer cuál será el recorrido a realizar durante la ejecución del plan de acción.

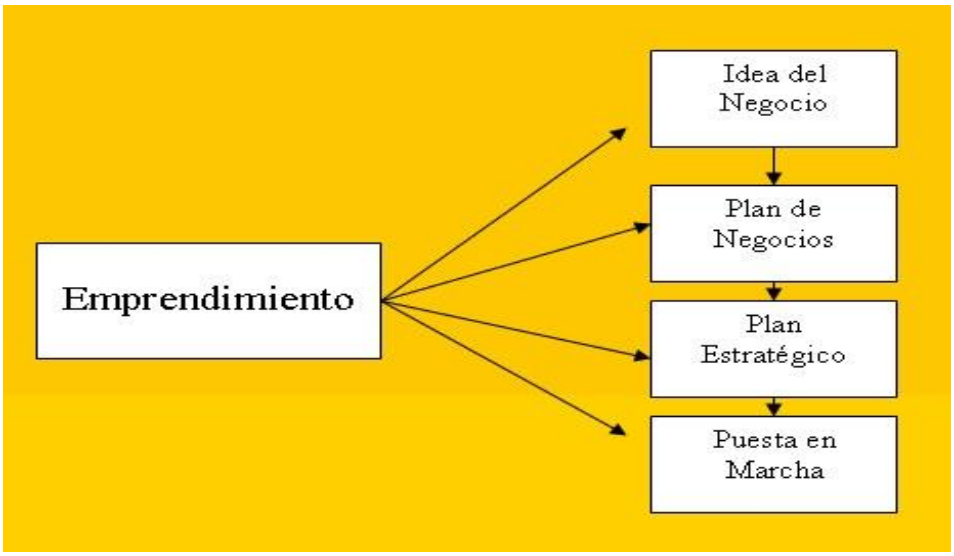
Luego del proceso anterior, se deben plantear cuales son las tareas que se van a seguir debiendo ser específicas y detalladas, reflejando cada uno de los pasos.

En las tareas se debe plantear los tiempos, las fechas de inicio y finalización pudiendo adaptar el formato del plan a una gráfica del tipo gráfico de Gantt.

Recordemos que con respecto a la planeación es importante asignar los responsables de cada una de las tareas.

ELABORACIÓN DEL INFORME FINAL.

DESARROLLO:
Comenzando con la conceptualización que compete a este artículo, puede decirse que, en todo emprendimiento existe una *secuencia* en el lanzamiento del mismo. De esta manera, lo podemos detallar en los siguientes pasos esenciales:



LA IDEA:
Se debe realizar un análisis previo sobre la viabilidad de la idea en el mercado actual (necesidades, deseos y demanda del mercado, existencia del segmento del mercado al

que apuntamos, recursos necesarios), verificando sus carencias e introduciendo todas las mejoras correspondientes.

Una vez verificada la viabilidad de la idea, se deben definir:

Visión: **es la aspiración de futuro que tiene el emprendedor, ¿Queremos ser? ¿Qué quieres que sea tu emprendimiento en el futuro?**

Misión: **es la razón de ser del emprendimiento, ¿Por qué existimos? ¿Qué Quieres que sea tu emprendimiento Ahora?**

Metas: **son los objetivos que se plantea el emprendedor ¡Cantidad de Ventas! ¿Qué hay que hacer para llegar?**

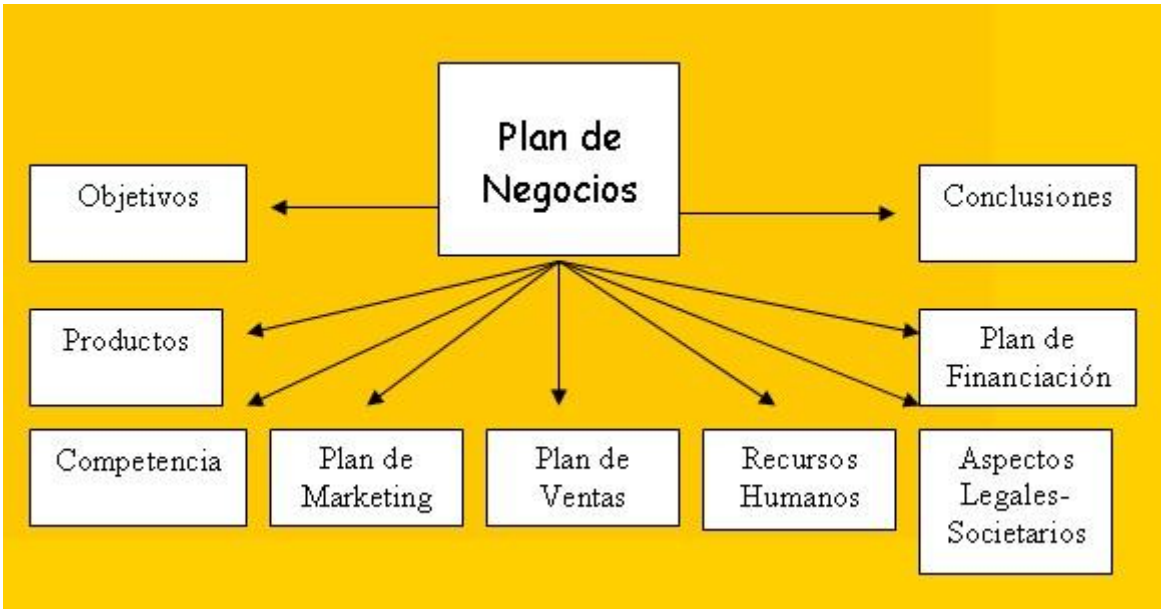
PLAN DE NEGOCIOS:

Si bien la idea de un negocio surge espontáneamente, es importante que antes de iniciar el desarrollo del emprendimiento, se haga un análisis ordenado y lógico del negocio, sus riesgos, su viabilidad, posibles resultados, etc.

IMPORTANTE:

El plan de negocios es una herramienta que al emprendedor le servirá de mapa para el desarrollo de su negocio.

CONSTITUCIÓN DEL PLAN DE NEGOCIOS:



Objetivos: idea del negocio.

Productos: descripción detallada del /los productos.

Competencia: potenciales competidores actuales y futuros, (Matríz FODA).

Plan de Marketing: cómo se dará a conocer el /los productos.

Plan de Ventas: ventas proyectadas (Fuerza de Ventas).

Recursos Humanos: son importantes para la puesta en marcha del emprendimiento.

Aspectos Legales y Societarios: forma constitutiva e inscripciones ante organismos correspondientes.

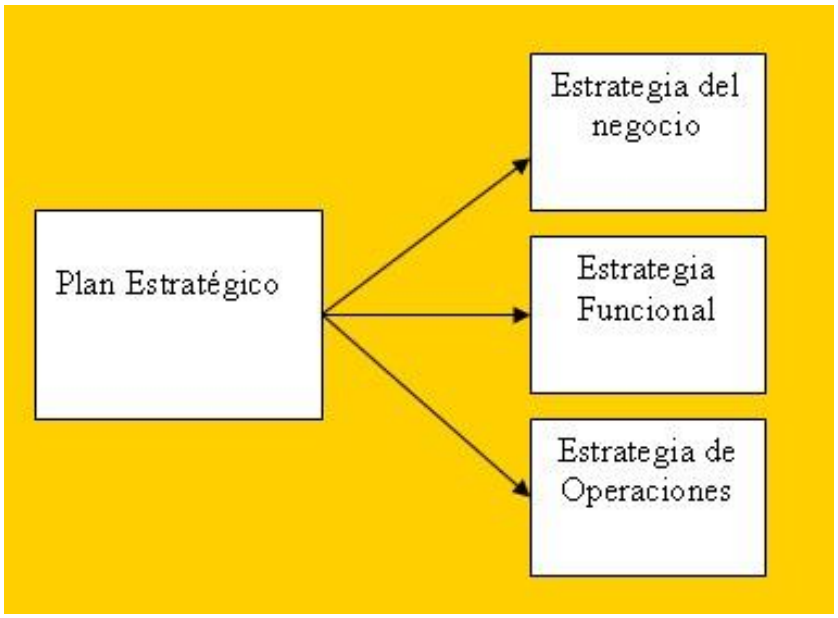
Plan de Financiación: en caso de no poseer financiación propia, forma y modalidad de adquisición de la misma.

Conclusiones: retroalimentación del emprendimiento.

PLAN ESTRATÉGICO:

En la secuencia del emprendimiento el plan estratégico se puede incluir o no dentro del plan de negocios, (debe quedar claro que ambos se complementan), pero dada la importancia de este tema en el inicio del emprendimiento se lo desvincula del mismo para poder determinar en forma más clara y detallada los pasos estratégicos a seguir.

En primer lugar hay que establecer los tres niveles de planificación en los que hay que trabajar:



En estos niveles hay que tener presente la Visión y la Misión de la Empresa establecida, para poder delinear las estrategias genéricas en los distintos niveles.

Estrategia del Negocio:

Se determinan las estrategias que guiaran al negocio a la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente. Los tipos de estrategias a determinar son:

- Liderazgo en Costos
- Diferenciación
- Bajo costo enfocado
- Diferenciación enfocada

Estrategia Funcional:
Se determina la organización de las distintas funciones del emprendimiento, planificando su organización y ejecución, (Producción, Comercialización, Recursos Humanos, Desarrollo Tecnológico).

Estrategia de Operaciones:
Se determinan las habilidades distintivas del emprendedor, optimizando su curva de experiencia para poder desarrollar actividades que creen valor a los productos.

Luego, se deberán establecer los principios de flexibilidad, exactitud, amplitud, y economicidad para los objetivos planteados en cada nivel.

PUESTA EN MARCHA:
Definidos los tres niveles, se realizará un estudio amplio del mercado en el que se desea ingresar, determinando la competencia, estrategias de la competencia, tipos de mercados y presupuestó asignado a dicho proyecto.

Logrando la eficiencia y coordinación en los tres niveles mencionados, se obtendrá una ventaja competitiva sostenible, determinando eficiencia en la producción, ventas, cadenas de distribución.

La política de trabajo se debe centrar en la buena presentación del producto para llamar la atención del cliente, ***"la idea es que entre por los ojos"***.

El emprendimiento debe ser innovador cobrando un precio superior (calidad) o disminuyendo su estructura de costos con respecto a los rivales (bajo costo de producción). Obteniendo de esta manera una ventaja competitiva, profundo control de la cadena de valor desde su inicio hasta que llega a las manos de los consumidores.

El motor de crecimiento debe estar definido por los excelentes precios y otras características del resto de los productos, como la calidad y servicio que ofrece el emprendedor a sus clientes, el cual pone en marcha la rueda operativa en todo el proceso productivo.

El emprendedor deberá realizar los trámites legales-societarios correspondientes.

Definidas estas cuestiones, se procede al lanzamiento del plan de marketing y de ventas que se encuentran establecidos en el plan de negocios.

¿Qué es lo más importante en un emprendimiento?

- La idea
- El capital
- El talento humano
- La organización
- El trabajo

TEST PARA TRABAJO FINAL.

INDICACIONES GENERALES.

La Idea de Negocios

El Plan de Negocios nace en torno a una idea. Una idea más o menos precisa, más cuantificada o más intuitiva. Puede ser la idea de un producto, servicio o de un modo de elaborar un producto o servicio.

Para crear una empresa no es necesario ser un inventor. La mayoría de las ideas de las que surgen los nuevos negocios no parten directamente de grandes descubrimientos técnicos sino de la observación atenta de los cambios y nuevas necesidades que se producen en la economía y en la sociedad.

A lo largo de la historia económica, la innovación "social" ha tenido mayor trascendencia que la innovación "tecnológica" (Drucker, 1985). La idea o la innovación no han de ser necesariamente ni técnica ni corpórea (una cosa). Pocas innovaciones técnicas pueden competir con innovaciones sociales como fueron en su día la venta a plazos o los seguros.

De ahí, pues, la importancia de observar con atención la vida cotidiana y la vida económica, empezando por la observación de lo que ocurre en el propio trabajo realizado hasta el momento y que el emprendedor conoce bien (Caspar Pierre, 1985).

La Clasificación de Kuriloff

Kuriloff y Hemphill resaltan el hecho que las oportunidades se muestran a menudo cerca del propio emprendedor.
Las principales fuentes de ideas para nuevos negocios son:

1. **La invención.** La invención es muy a menudo el resultado de la percepción clara de una necesidad. Puede ser desde algo muy sencillo (por ejemplo el riego por goteo) hasta un invento complejo.
2. **El interés personal o los *hobbies*.** La idea puede surgir a partir de los propios intereses o *hobbies* del emprendedor. Por ejemplo, la fotografía y la pastelería.
3. **La observación de tendencias sociales.** La observación de la aparición de nuevas tendencias en ámbitos tan distintos como la moda o el empleo del tiempo libre, puede ser el origen de una de idea de negocios. La observación de la

creciente sensibilidad de la población de los países desarrollados por la calidad de la alimentación, puede originar la idea de producir alimentos sin la utilización de pesticidas.

4. **La observación de las deficiencias de los demás.** Analizar las disfunciones y los errores de otras actividades empresariales puede dar lugar a la aparición de nuevas ideas. Por ejemplo, la lentitud de la tramitación para obtener permisos de apertura de una nueva empresa puede constituir una oportunidad para una nueva empresa dedicada a realizar tales gestiones ahorrándole tiempo a otros empresarios.
5. **La observación de una ausencia.** El responder a la pregunta "¿por qué no hay una cosa para hacer esto?" puede ser el origen de una idea. Ejemplo: la máquina abrelatas.
6. **El descubrimiento de nuevos usos para cosas ordinarias.** Reflexionando sobre productos corrientes se nos puede ocurrir aplicaciones inéditas. Por ejemplo, la utilización de materiales ordinarios de construcción como elemento decorativo.
7. **La deserción del empleo actual.** Otras ideas surgen a partir de las ideas de personas que dejan sus empleos para dedicarse a mejorar un producto que conocen bien a raíz de su anterior ocupación.

La Clasificación de Drucker

Peter Drucker pone el acento en la importancia de partir de la propia experiencia, en la empresa o el sector de que se trate, a la hora de pensar en fuentes de nuevas ideas. Para Drucker, la innovación o el descubrimiento de nuevas oportunidades de negocio es un término más económico y social que técnico. Existen siete fuentes de oportunidades innovadoras:

1. **Lo inesperado.** Lo inesperado constituye la primera fuente de ideas. Ya sea un éxito, fracaso o acontecimiento inesperado.
   Ejemplos de éxito inesperado son las mini fábricas de acero en Estados Unidos o las medicinas para animales en los laboratorios suizos. En ambos casos, los grandes empresarios no se imaginaron este éxito debido a prejuicios y falta de visión de negocios.

   Un ejemplo de acontecimiento exterior inesperado lo supuso el éxito de ventas, contra todas las predicciones, de los libros en Estados Unidos tras la introducción masiva de la televisión. Minoristas, sin la menor idea de libros, observaron esta tendencia e hicieron un buen negocio estableciendo "supermercados" de libros en zonas de alta renta y elevado tráfico contra la tradicional ubicación de las librerías en zonas de baja renta y cercanas a universidades.

2. **La incongruencia.** Cuando existe una discrepancia entre lo que debería ser y lo que es, se habla de incongruencia.

   Observar las incongruencias puede ser una buena fuente de ideas. Puede tratarse de incongruencias entre las realidades económicas de determinado sector industrial o de servicios, o entre la realidad de ese sector y las asunciones que la gente tiene sobre él. Por otro lado, puede tratarse de incongruencias entre los esfuerzos realizados por un sector y los valores y expectativas de sus

clientes. Pero además, puede tratarse de incongruencias referidas al ritmo interno o a la lógica de un proceso.

3. **Una necesidad de proceso.** Al observar cómo se realiza un trabajo, pueden surgir nuevas oportunidades basándose en perfeccionar un proceso existente, reemplazar una operación deficiente, o rediseñar un viejo proceso a partir de nuevos conocimientos existentes.

4. **Los cambios en la estructura de la industria o del mercado.** Un análisis de los cambios operados en la estructura de un sector económico (industrial o de servicios) o en el mercado puede ser una buena fuente de ideas, especialmente hoy en que estos cambios son cada vez más frecuentes y rápidos.

   Las oportunidades para nuevos negocios son particularmente claras en aquellos sectores y mercados dominados por un gran productor o proveedor, o por muy pocos de ellos. Su posición consolidada durante años suele llevarles a la arrogancia, y a considerar al recién llegado como un amateur insignificante.

Un ejemplo de esto son los cambios que se han producido en los servicios de correo en el mundo, donde numerosas empresas privadas están arrebatando al servicio postal estatal importantes y lucrativos segmentos de mercado como son el correo súper urgente y el correo certificado rápido por avión.

Hasta aquí las fuentes de ideas han sido de tipo interno a la empresa o el sector. Las tres fuentes siguientes son principalmente de tipo externo:

5. **La demografía.** Los cambios demográficos, es decir, los cambios operados en la edad, el empleo, el nivel educativo, la renta y el tamaño de la población pueden constituir una fuente de ideas de negocios.

   Por ejemplo, el envejecimiento progresivo de la población en países como España, es la base de la oportunidad de crear más residencias para ancianos.
6. **Los cambios en la percepción de la gente.** La forma en que la gente percibe las cosas y la significación que da a las mismas cambian con el tiempo. Apreciar a tiempo estos cambios es otra fuente de ideas.

   Un ejemplo de esto es la evolución experimentada en la percepción del consumidor en el sector de moda masculina en Europa y Estados Unidos. En los años cuarenta y cincuenta la percepción de lo que era un “buen traje” para caballero se media en términos de calidad y duración. Actualmente, se busca un diseño original, de colores adecuados, de una forma determinada. El traje no es sinónimo de resistencia ni de abrigo frente al frío, sino que se identifica con un valor hedonista: el traje ha de servir para “gustar”, ha de ser bonito, y en algunos casos, divertido.

7. **Los nuevos conocimientos.** A pesar de que es la que goza de mayor publicidad en la opinión pública, la fuente de nuevas oportunidades que surge de los nuevos conocimientos es la menos predictible por lo que se refiere a sus posibilidades de éxito.

Los riesgos de este tipo de ideas son elevados, especialmente si se basan en nuevos conocimientos en el terreno de la ciencia y la tecnología.

Algunos Ejemplos de Oportunidades a Partir de la Observación de los Cambios Sociales en los Mercados o Segmentos de Exportación.

a) **Cambio en los ingresos personales.-** Un aumento de los ingresos personales del conjunto de la población puede generar nuevas necesidades del tipo:
   - Actividades relacionadas con el cuidado personal: centros de gimnasia, dietética, vestuario, peluquerías, clínicas de cirugía estética.
   - Preocupación por un mayor confort en la vivienda: calefacción, aire acondicionado, electrodomésticos más sofisticados, decoración.
   - Compra o alquiler de la segunda vivienda.
   - Restaurantes.
   - Informática y robótica personales

b) **Cambio en el nivel educativo.-** Un mayor nivel educativo de la población puede conducir a una serie de nuevas necesidades como:
   - Formación: perfeccionamiento profesional, idiomas.
   - Libros, revistas y periódicos.
   - Bibliotecas.
   - Sensibilidad creciente por la ecología y el medio ambiente: creación de empresas de reciclaje.
   - Mayor sensibilidad por el hábitat urbano: actividades de rehabilitación de edificios.

c) **Cambio en el tiempo libre.-** La gente tiene cada día más tiempo libre y confiere cada día mayor importancia a las actividades desarrolladas durante el mismo. De ahí pueden surgir nuevas necesidades de tipo:
   - Deporte: centros y tiendas especializadas.
   - Centros de desarrollo de la creatividad: centros de aprendizaje de artes plásticas, cinematografía, teatro, bricolaje, instrumentos musicales. - Espectáculos - Viajes.
   - Jardinería: enseñanza, utensilios, plantas, libros. - Escuelas de danza.

d) **Cambio en la esperanza de vida.-** La atención médica y el avance científico alarga la vida de las personas. Ello crea asimismo nuevas necesidades:
   - Servicios médicos especializados para ancianos: geriatría.
   - Residencias para ancianos.
   - Viajes y actividades recreativas para la tercera edad.
   - Creación de infraestructura y servicios especialmente pensados para gente mayor (por ejemplo, edificios especiales).

e) **Cambio en la actividad laboral de la mujer**.- El desarrollo económico y cultural de un país lleva, en determinada fase, a un incremento notable del porcentaje de mujeres que trabajan fuera del hogar. Este factor de cambio genera numerosas necesidades nuevas:
   - Guarderías.
   - Servicio doméstico
   - Nuevos productos alimenticios de fácil preparación: precocinados, congelados.
   - Nuevos electrodomésticos: congeladores, hornos microondas, etc. - Revistas específicas para la mujer que trabaja.

f) **Cambio en las formas de vida: la soledad.-** En las sociedades urbanas aumenta el número de personas que viven solas, sea porque no se casan, son separadas o viudas, o porque están de paso por razones profesionales. Ello genera, también nuevas necesidades:
   - Apartamentos amueblados "pret a porter".
   - Electrodomésticos individuales para personas solas.
   - Nuevas medidas para productos alimenticios más reducidas (en congelados, sopas preparadas, entre otros).
   - Agencias matrimoniales y de contactos.
   - Centro de organización de actividades recreativas: clubs, asociaciones, tertulias.

g) **Cambio en los "miedos" de la población.-** La sociedad actual vive miedos a la guerra, al robo, a la violación, al accidente aéreo, etc. Estas necesidades pueden originar ideas de negocios:
   - Refugios antinucleares.
   - Puertas blindadas.
   - Guardianes personales: de estacionamientos, edificios, empresas, almacenes.
   - Sistemas de alarma.
   - Nuevas modalidades de seguros.

h) **Cambio en el mercado de trabajo: aumento del desempleo.-** Las sociedades que ven aumentar considerablemente el número de desempleados cuentan con nuevos problemas que generan nuevas necesidades:
   - Escuelas privadas de recalificación profesional en actividades específicas.
   - Centros de orientación profesional: preparar para las entrevistas.
   - Posibilidades de trabajo autónomo o a domicilio: centros dedicados a organizarlo.

i) **Cambio en el entorno energético.-** La escasez creciente de recursos energéticos tradicionales plantea nuevas necesidades:
   - Nuevas fuentes de energía: solar, termal, eólica.
   - Métodos para reducción del consumo energético.

j) **Cambio en el entorno económico de las empresas.-** Cada vez es más frecuente que los países se sustenten en acuerdos comerciales de regiones y no de países. La Unión Europea es un ejemplo donde las condiciones para el comercio internacional con terceros países son iguales para los países que son miembros.
   Ello plantea nuevas necesidades:
   - Asesoramiento sobre procedimientos del bloque de integración.
   - Contactos con empresas de la región.
   - Idiomas: cursos acelerados.

Evaluación Preliminar de la Idea

Para realizar una evaluación inicial de la viabilidad y consistencia de la idea de negocios se puede tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Evitar errores típicos

Al evaluar la viabilidad del proyecto de empresa es conveniente recordar los factores que causan el fracaso de muchos negocios. Estos factores pueden ser controlados por el empresario.

a) **Un conocimiento inadecuado del mercado.** Falta de información sobre la demanda potencial, sobre el tamaño actual, y la previsión futura del segmento de mercado sobre el que operar, sobre la cuota de mercado que es realista conseguir, y sobre los métodos más apropiados de distribución.

b) **Un acabado del producto inadecuado.-** Debido a la inexperiencia en la fase de producción y a la falta de controles de calidad.

c) **Un esfuerzo ineficaz en marketing y en ventas.-** Los malos resultados a menudo indican que los esfuerzos realizados en promoción han sido inadecuados o mal dirigidos.

d) **Una falta de previsión acerca de la reacción de la competencia.-** Que puede reaccionar, por ejemplo, con descuentos especiales o con ofertas de menor precio.

e) **Una obsolescencia rápida del producto.-** Actualmente, el rápido avance tecnológico es responsable de una más rápida obsolescencia de los productos.

f) **Una previsión inadecuada del momento más oportuno para poner en marcha el negocio.-** Un nuevo producto o servicio debe ser lanzado al mercado *antes* de que surja el interés real por el mismo o la necesidad técnica.

g) **Una capitalización inadecuada.-** Suele existir una excesiva inversión en activos fijos, con las dificultades financieras resultantes.

Criterios claves a tener claros desde el principio

a) Mantener un objetivo y buscar actitudes hacia ideas que permitan crear un producto o servicio.
b) Familiarizarse con la situación del segmento de mercado al que se desea concurrir.
c) Entender bien los requerimientos técnicos del producto o del proceso.
d) Analizar las necesidades financieras del desarrollo y la producción del producto. En general, se es optimista respecto a las ventas y no se prevén los requerimientos de equipos especiales o formación especial.
e) Conocer las limitaciones legales que concurren en el producto o servicio.
f) Asegurar que el producto o servicio ofrece ventajas únicas de modo que se diferencien de la competencia.
g) Proteger legalmente las innovaciones y conocer las amenazas de ciertas reglamentaciones legales en el sector.
h) Diferenciar suficientemente el producto. El producto o servicio debe ofrecer ventajas únicas. El precio no es el único diferenciador del producto.

Orientación hacia el mercado

Un error frecuente de las personas que quieren tener su propio negocio es enamorarse del producto que quieren ofrecer, sin saber cómo producirlo y sin conocer sus posibilidades reales de ser vendido con éxito.

La orientación hacia el mercado es la primera condición necesaria para obtener éxito. El nuevo empresario debe identificar las necesidades del consumidor y desarrollar un producto o servicio que las satisfaga.

Productos adecuados para empresas pequeñas

- La idea de negocios debe considerar las limitaciones de dinero, personas y suministros.
- Se recomienda escoger un segmento de mercado que le permita utilizar de modo ventajoso el ser de tamaño pequeño.
- Puede escoger un producto o servicio que necesite el cliente para completar su propio producto.
- El producto que se suministra a otro fabricante debe ser lo suficientemente pequeño en volumen para que no le interese hacerlo a él mismo.
- Debe escogerse un producto con alto valor añadido.
- Asimismo, el producto o proceso debe tener un tiempo de duración acorde con las disponibilidades financieras de la empresa.
- Una opción ideal puede ser suministrar un producto o servicio necesario para una organización grande para que ésta pueda completar su propio producto.

Cuestionario

¿Tienen Ustedes las Características Necesarias para ser Empresarios?

Antes de considerar las actividades del negocio que ustedes planean, es conveniente plantear algunas cuestiones relacionadas con los motivos que le han llevado a emprender esta nueva iniciativa.

A) ¿Cómo ha surgido la idea de montar su propia empresa?

( ) La realización de un invento
( ) La práctica de un hobby
( ) La posibilidad de mejorar un producto/servicio ya existente.
( ) La aparición de un avance tecnológico
( ) La observación de nuevas necesidades en la gente o las empresas
( ) Realizar una idea ya existente en otros países
( ) Por razones económicas
( ) Por salir de la actual ocupación
( ) Para crear su propio puesto de trabajo
Otro: ....

B) ¿Qué personas han influido en la decisión de crear su propia empresa?

( ) Cónyuge
( ) Amigos
( ) Familia
( ) Compañeros de trabajo
( ) Técnicos (abogados, economistas, consultores)
( ) Profesores
Otro: ....

C) ¿Cuál es el principal objetivo personal que usted pretende alcanzar con la puesta en marcha de su negocio?

( ) Independencia
( ) Autoempleo
( ) Dinero
( ) Realización de una idea o invento técnico
( ) Realización profesional
Otro: ....

D) ¿Se ha planteado hasta qué punto su responsabilidad al frente de la empresa va a cambiar su vida?

( ) Si
( ) No
¿Ha tomado alguna medida al respecto?
.....

E) ¿Cuál es su nivel de formación personal?

( ) Secundaria
( ) Universitaria
Otro: ....

¿Tiene usted experiencia de trabajo en el rubro al cual quiere incursionar?

( ) Si
( ) No

¿Considera que su preparación es suficiente para la tarea que se ha propuesto?

( ) Si
( ) No

F) Características personales

Edad

( ) Menos de 25 años
( ) De 25 a 35 años
( ) De 36 a 50 años
( ) Más de 50 años

¿Tiene algún miembro de su familia en primer grado que sea empresario?

( ) Si

( ) No

En caso afirmativo: ¿qué tipo de negocio?

……
……
……
……
……..

Utilizando las clasificaciones de Kuriloff y Drucker identifique 10 oportunidades de negocios.

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

Escoja una de las ideas de negocios y siga las siguientes instrucciones:

B.1) Defina brevemente cuál es el producto que pretende ofrecer su empresa
B.2) Describa brevemente las características técnicas de fabricación de este producto.
B.3) Explique cómo va a brindar y/o distribuir este servicio.
B.4) ¿Cuál es la necesidad del mercado que su producto satisface?
B.5) Novedad y ventajas comparativas. El producto o servicio que Ud. Piensa ofrecer ¿es algo distinto a los productos y servicios que ya se ofrecen en el mercado actualmente? En caso afirmativo: ¿cuál es la novedad?, ¿qué ventajas cree que tiene el producto o servicio que piensa brindar respecto a los que ya existen?