

# **MODELO DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS FAMILIARES**



**PEDRO IGLESIAS MORA  
GINA GUERRERO SALAZAR  
MERLE IGLESIAS MORA**

MODELO DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA COMPETITIVIDAD DE  
EMPRESAS FAMILIARES

PEDRO IGLESIAS MORA  
GINA GUERRERO SALAZAR  
MERLE IGLESIAS MORA

Primera edición, enero 2017

# MODELO DE GESTIÓN COMO HERRAMIENTA PARA LA COMPETITIVIDAD DE EMPRESAS FAMILIARES

Primera Edición



Libro sometido a revisión de pares académicos.

Edición  
Diagramación  
Diseño  
Publicación

**Maquetación.**

Grupo Compás

Cámara Ecuatoriana del Libro - ISBN-E: 978-9942-750-18-1

Guayaquil - Ecuador

### Agradecimiento

Este libro se la dedico a mi Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desmayar en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

A mi esposa por su amor, comprensión y apoyo; a mis hijos por sus sacrificios puestos que he ocupado tiempo de ellos para mi crecimiento profesional y pueden estar seguros que va a ser retribuido; y, a mi madre por sus consejos me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos.

A mi padre y hermanos por estar siempre presentes, acompañándome para poderme realizar como persona y como profesional.

A la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL representada por su honorable Rector, Dr. Galo Cabanilla Guerra, por el apoyo brindado.

Son muchas las personas que han formado parte de mi vida profesional a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en el transcurso de esta etapa de autorrealización, quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus bendiciones.

Al finalizar esta libro, se me vienen a la mente una gran cantidad de personas, que de una u otra manera aportaron de diferentes formas al desarrollo y término de este trabajo de investigación.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”.

Para ellos: Muchas gracias y que Dios los bendiga!

Identificación de la problemática	9
PYMES en Ecuador	13
Pymes familiares en Guayaquil	16
Realidad Problemática	21
Evolución de la Planificación Estratégica.	29
Planificación	29
La Estrategia en la Administración	31
Indicadores de Gestión.	36
Principales diferencias entre Planificación Estratégica y Planificación Operativa	37
Estrategias versus tácticas.	39
Las Etapas de un Plan Estratégico.	40
Análisis del FODA	40
¿Cómo identificar los elementos del análisis?	41
Pequeña Empresa	48
Ventajas de las Pequeñas Empresas	49
Las fortalezas de la Pequeña Empresa	51
Desventajas que asume la Pequeña Empresa.	52
Importancia de las Pequeñas Empresas	59
Análisis de la problemática	60
Etapas de la Pequeña Empresa	60
Crisis Pequeña Empresa (Negocio) – Familia	61
Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas	62
Panorama actual que rodea a las Pequeñas Empresas	64
Retos de las Pequeñas Empresas	66
Conductas frecuentes poco éticas en Empresas Pequeñas	69
La Gestión Administrativa	76
Planeamiento Estratégico en las Pymes Familiares	79
Modelo Delta	80
Elementos principales del Modelo Delta	81
Los dos focos del planeamiento estratégico del Modelo Delta	84
Sinergia	97
Tipos de Sinergia.	102

<b>Importancia de la Sinergia.</b>	<b>104</b>
<b>La Sinergia y el Trabajo en Equipo.</b>	<b>106</b>
<b>Redes y Franquicias</b>	<b>118</b>
<b>Franquicias Introducción</b>	<b>126</b>
<b>Concepto de Franquicia</b>	<b>130</b>
<b>Otras Definiciones de Franquicia</b>	<b>132</b>
<b>Tipos de franquicias</b>	<b>133</b>
<b>Transnacionales</b>	<b>137</b>
<b>El poder de las empresas Transnacionales</b>	<b>139</b>
<b>Defensores</b>	<b>146</b>
<b>Multinacionales</b>	<b>147</b>
<b>Características de las empresas multinacionales</b>	<b>148</b>
<b>Crítica</b>	<b>150</b>
<b>Teoría de las empresas Multinacionales</b>	<b>151</b>
<b>Joint Venture</b>	<b>161</b>
<b>Características del Joint Venture</b>	<b>163</b>
<b>Licencias</b>	<b>167</b>
<b>Contrato de licencia</b>	<b>168</b>
<b>Licenciatarío</b>	<b>169</b>
<b>Teoría de la temática.</b>	<b>172</b>
<b>Customer Relationship Management (CRM)</b>	<b>183</b>
<b>Supply Chain Management (SCM)</b>	<b>186</b>
<b>Elementos caracterizadores del CRM</b>	<b>189</b>
<b>Systems, Applications, Products (SAP)</b>	<b>192</b>
<b>COMPETITIVIDAD</b>	<b>195</b>
<b>Mercados</b>	<b>202</b>
<b>Factibilidad Económica.</b>	<b>204</b>
<b>Investigación de Mercados.</b>	<b>205</b>
<b>COSTOS</b>	<b>207</b>
<b>Ventajas</b>	<b>216</b>
<b>DIFERENCIACION</b>	<b>217</b>
<b>Conclusiones del estudio</b>	<b>222</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>226</b>

## **Introducción**

La investigación abordará uno de los problemas que debe solucionar la realidad empresarial como es el diseño de la planificación estratégica para lograr la competitividad en las pequeñas empresas familiares de carácter global, ésta problemática se ha considerado como una realidad a nivel local, nacional y mundial, puesto que busca la permanencia del negocio aportaría al desarrollo y a la estabilidad económica y social del país en donde se desarrolle la misma, que dependerá de una organización estructural de las Pequeñas empresas.

Según publicación (“Reglas claras, clave del éxito de empresas familiares”. Diario Hoy, 2008. p.4.) en Ecuador, por ejemplo, el 80% de las empresas son familiares, la mayoría se encuentra en segunda generación, y ha sido lamentable ver el perecimiento en tercera generación, ya que solo el 40% logra pasar de la segunda a la tercera generación, originado por varios factores que contribuyen al deterioro de las mismas; siendo uno de ellos la falta de conocimiento de las nuevas generaciones de las herramientas de la planificación estratégica.

Es necesario reconocer que las Pequeñas Empresas y en especial las de tipo familiar, constituyen una de las espinas dorsales del desarrollo económico del país. En Ecuador, como país en referencia, son como un semillero de Emprendedores, en una economía en donde las oportunidades de trabajo cada vez son menores, es un panorama propicio para la formación de negocios que con cultura emprendedora pueden llegar a convertirse en empresas medianas o grandes.

Tener reglas claras es vital para la sobrevivencia de las empresas, en especial de las de tipo familiar y la mayoría de los pequeños empresarios no comprenden que en los negocios que mejor funcionan, existe la planificación estratégica que permita la administración eficiente del negocio.

Es así que se analizará la problemática de la falta de planificación estratégica y con evidencia de pequeñas empresas familiares que lo han logrado con éxito, se propondrá un modelo de gestión que aplicando la planificación estratégica permita superar el cambio y aportar a la permanencia de la empresa en el mundo competitivo.

# Capítulo I

## Identificación de la problemática

En el desarrollo del capítulo se trata de expresar la situación de las empresas familiares enmarcando la importancia de su estructura y desarrollo. Por esto se indica que cada vez las Empresas Familiares van tomando mayor protagonismo en la economía nacional en virtud de su crecimiento y relevancia, incluso podemos mencionar algunos grupos familiares que forman parte de la historia económica de nuestro país como: Noboa, Arosemena, El Jura, Cordero, Salcedo, entre otros.

Las mismas surgen a raíz del emprendimiento del principal de la familia, quien tiene una idea de negocio que por sus habilidades comerciales principalmente las transforma en una empresa que luego trasciende de generación en generación, sin embargo la falta de preparación académica por un lado y de los otros temas empresariales por otro hace que se vean afectadas por las disposiciones legales del entorno.

Es en estos últimos casos mencionados cuando debe actuar el mentor y/o asesor para proporcionar los conocimientos necesarios para que la Empresa Familiar se vaya fortaleciendo hasta que de generación en generación se vaya fortaleciendo, ya no solo en miras de cubrir el mercado nacional sino incluso la expansión internacional.

Para esto es importante el conocimiento en una de las herramientas claves como es la planificación estratégica y su puesta en marcha en la cual se va a basar el accionar de la Empresa y su comportamiento en su micro y macro entorno con miras en la internacionalización.

Con estas herramientas prepararemos a las empresas familiares en estos retos y les daremos los lineamientos básicos para la optimización de sus recursos.

El enmarcar las experiencias de empresas familiares que han trascendido a nivel mundial y establecer un modelo de gestión, en el cual se puede ayudar cualquier tipo de empresa familiares de los diferentes sectores productivos y económicos para solucionar sus problemas pero más que nada para prepararlos al traspaso generacional con miras a la permanencia de estas empresas a través del tiempo y del espacio de acción.

El estar al mismo nivel de las empresas con las cuales debe competir no solamente a nivel local sino traspasando fronteras, hace que el empresario de este tipo de empresas deba conocer cuáles son los temas de actualidad y las herramientas que existen para llevar adelante su negocio, para hacer frente a los problemas que se presente cada día pero con miras claras hacia el objetivo organizacional y su

consiguiente programación de metas para poder evaluar el desempeño en base a los resultados de esas metas, hace tomar significado y relevancia el contar con las herramientas necesarias siendo la más importante la planificación de la empresa en su conjunto.

Las empresas familiares del medio quieren avanzar, esto incluso se lo puede ver en la práctica, sin embargo también son conscientes que deben organizarse y para esto se debe plantear a la planificación estratégica como el componente esencial para poder realizar este fin propuesto. También consideran necesario dejar plasmadas la utilización de estas herramientas para las siguientes generaciones.

El Grupo Calderón inició con ROCALVI S.A . Que es una Agencia Aduanera calificada como Fedataria a nivel nacional y que presta la más eficiente Asesoría Aduanera desde el año 1967, su actual Presidente es parte de la tercera generación aduanera.

ROCALVI S.A., en los años del manejo de trámites aduaneros, ha llegado a ser un gran pilar en el Comercio Exterior, en los últimos años ha logrado manejar hasta el 18% de las importaciones y el 5% de las exportaciones del país.

La infraestructura, la sistematización en los despachos aduaneros que maneja, la preparación técnica del personal ha permitido ganar liderazgo en el mercado, obteniendo una

cartera de clientes reconocidos.

Los servicios que otorga dicha empresa son: Embarques de Importación y exportación (Marítimos, Terrestres y Aéreos), carga en contenedores, Consolidación y des consolidación de carga. Entrega puerta a puerta (door to door), Inspección en origen, Pick up desde las bodegas del proveedor, Embalaje y almacenaje de carga en origen, Rastreo de embarques desde el origen hasta el destino final.

En el año 1996, se crea COMEXPORT S.A

En el año 2002, se crea CENTRALFILE

En el año 2004, se crea METROMODAL

En al año 2005, todas las compañías se consolidan y forman el GRUPO CALDERÓN.

Se desarrollan escenarios positivos y negativos, de factores que pueden afectar el servicio e incluso a la empresa en sí.

La propuesta de valor que el Grupo Calderón está ofreciendo a sus clientes, es la prestación de un servicio de logística integral y el desarrollo de proyectos personalizados con servicios, In House , estructurados de acuerdo a las necesidades del cliente.

## **PYMES en Ecuador**

Las empresas PYMES son denominadas así porque tiene unas particularidades. PYME Es una sigla que significa Pequeña y Mediana Empresa y es un término muy reconocido a nivel mundial y no solo es utilizado dentro del Ecuador, las particularidades para pertenecer a este grupo de empresas son:

Número de personas que laboran en la empresa.

Utilidades netas e impuestos externos.

Estas son algunas de las cualidades que tiene una empresa que pertenece a este grupo. Este grupo representa el 95% de las unidades productivas y generan el 60% de empleo a nivel nacional. Tiene una amplia capacidad de adaptación en cada mercado y es muy flexible para los cambios estructurales en el país.

Las PYMES también tienen sus desventajas, entre ellas, es la poca tecnología con la que fabrican sus productos, esto se debe al poco capital invertido en estas empresas comparado con grandes empresas nacionales por ello su financiamiento es muy reducido.

Dentro de todo lo que es el mundo PYME existen varios aspectos dentro del Ecuador que impiden que estén

prosperen de forma inmediata uno de los síntomas críticos de la institucionalidad ambiental en Ecuador son los conflictos de competencias ambientales entre organismos e instituciones de distintos niveles y sectores de la administración pública. También se trata del nivel cultural que vive nuestra población y la escasa conciencia y participación social en torno a la problemática ambiental, estos problemas ambientales repercuten dentro del entorno ecuatoriano y hacen que se haga evidente la ausencia de organismos que vigilen el cumplimiento de las normas. Incentivos - sanciones.

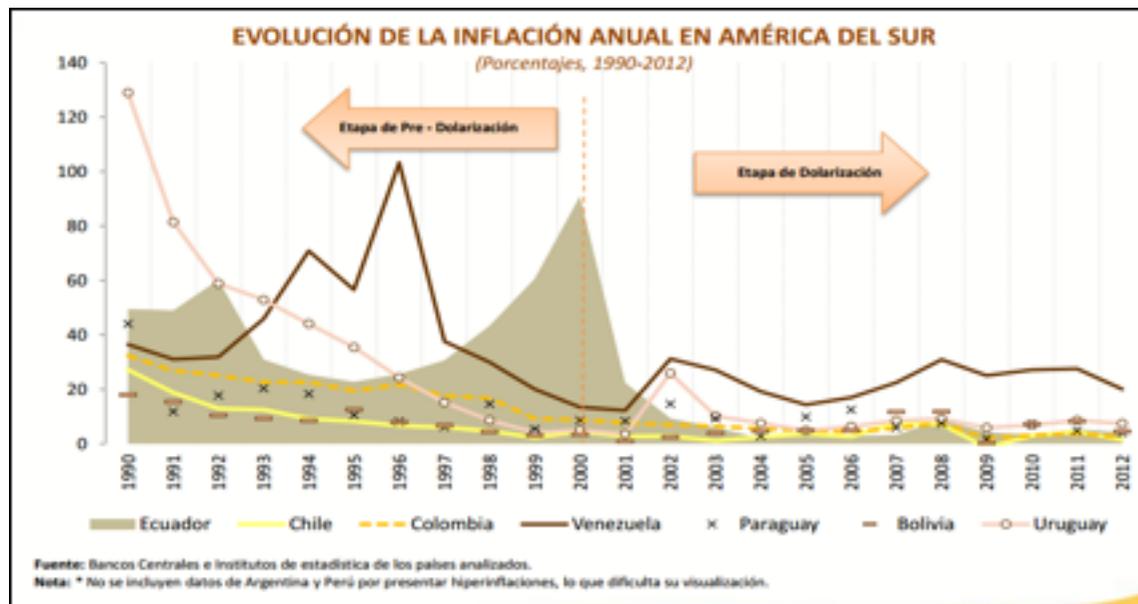
Los países logran desarrollarse cuando establecen un entorno beneficioso que impulse a los emprendedores. Pues bien, antes de definir el tipo de hábitat empresarial que queremos para nuestros emprendedores quizás convendría reflexionar acerca de qué tipo de entorno empresarial ha sido el que ha caracterizado a nuestro país. En virtud de esos indicadores, para el año 2008, de acuerdo al informe “Haciendo Negocios” (por el banco mundial), Ecuador está ubicado en el puesto 128 de 178, siendo calificado como uno de los países en donde es “más difícil” hacer negocios.

Por otro lado, de acuerdo al “Índice Libertad Económica” versión 2008, Ecuador está ubicado en el puesto 106 de 154, calificado como uno de los países “menos libres” del mundo. En el ranking regional Ecuador se encuentra en el puesto 22 de 29 posiciones. Este estudio analiza factores tales

como Apertura comercial, Carga impositiva, Intervención gubernamental, Política Monetaria, Protección a los derechos de Propiedad, Regulaciones, Flujos de capital e inversión Extranjera, Actividad bancaria y financiera, Salarios y Precios y Mercado Negro.

**Índice de Actividad Económica.** El Índice de Nivel de Actividad Registrada (INA-R) que mide el desempeño económico-fiscal de los sectores productivos de la economía nacional a través del tiempo, nos muestra conforme a la nomenclatura CIIU que las tres actividades con mayor nivel de actividad registrada en el país desde el 2010 fueron:  
2010: Explotación de Minas y Canteras (192,30), Actividades de servicios sociales y de Salud (110,64) e Intermediación Financiera (106,72).  
2011: Pesca (123,93), Construcción (112,93) y Explotación de Minas y Canteras (111,35).  
2012: Enseñanza (109,98), Construcción (109,45) y Pesca (108,44).  
2013\*: Construcción (118,15), Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores, entre otros (118,13) y Enseñanza (115,05).

La inflación de la mayoría de países de América del Sur muestra una disminución paulatina. El Ecuador es uno de los países que mayor desaceleración de precios evidencia en la última década.



### Pymes familiares en Guayaquil

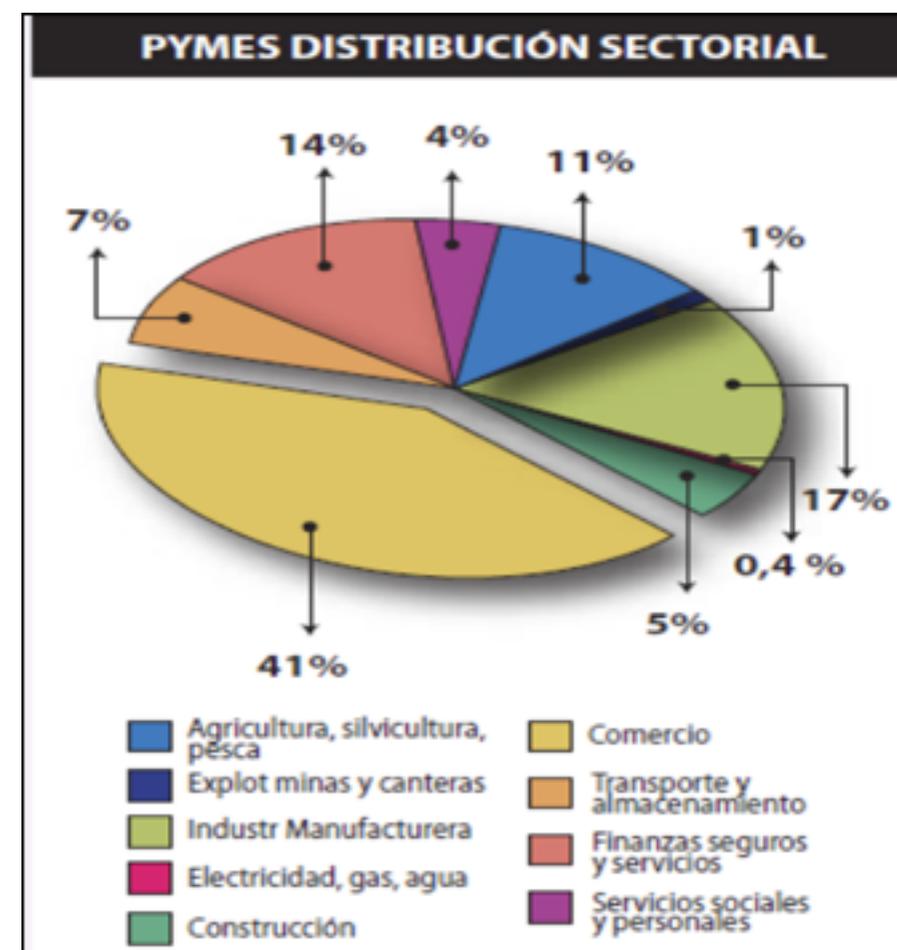
Guayaquil tiene el mayor número de empresas familiares del país. El 90% de las firmas que operan en la ciudad son empresas familiares, mientras que en Quito, el 60% de las compañías responden a esta jerarquía.

Alto grado de mortalidad que tienen las empresas familiares en el país

“Las cifras en el país son preocupantes. Del total de firmas de este tipo, el 65% muere durante su etapa de desarrollo”, según Eduardo Maruri, presidente de la Cámara de Comercio de Guayaquil.

De las 30.000 empresas constituidas en Guayaquil, el 90% corresponde a familias. Una cantidad importante ha tenido éxito en el área comercial, de medios de comunicación, manufactura y hotelería, principalmente.

El 58% de las PYMES en nuestro país están concentradas en las actividades de manufactura y comercio, siendo ampliamente mayoritarias aquellas empresas de esta última con el 41% del total en el año 2004 (dentro del sector comercial, tiene mayor peso las actividades al por mayor con 24%, al por menor con 14%, y los establecimientos y restaurantes con el 2%). Otro sector de localización importante para las PYMES, con el 14% de participación, es el de “Finanzas, seguros y servicios profesionales”, en el cual se agrupan gran cantidad de empresas que brindan diferentes servicios.



Las Pymes del Ecuador, están en su gran mayoría ubicadas en las dos grandes ciudades: Quito y Guayaquil, el 48% del total se encuentra en la capital, y el 37% en el puerto principal. El número restante se esparce en forma reducida por varias provincias del país, entre las que se puede nombrar Azuay (5%), El Oro (3%), Manabí y Tungurahua (2% cada una). Esta concentración, no resulta extraña, si se la compara con la situación de las grandes empresas, las que presentan una distribución geográfica muy similar.

### **Análisis de cifras periodo 2002 – 2012**

El siguiente apartado, trata de generar cuadros estadísticos que permitan comprobar la hipótesis objeto de estudio de esta investigación a través de la inspección visual. Índice de Actividad Económica. El Índice de Nivel de Actividad Registrada (INA-R) que mide el desempeño económico-fiscal de los sectores productivos de la economía nacional a través del tiempo, nos muestra conforme a la nomenclatura CIIU que las tres actividades con mayor nivel de actividad registrada en el país desde el 2010 fueron:

2010: Explotación de Minas y Canteras (192,30), Actividades de servicios sociales y de Salud (110,64) e Intermediación Financiera (106,72).

2011: Pesca (123,93), Construcción (112,93) y Explotación de Minas y Canteras (111,35).

2012: Enseñanza (109,98), Construcción (109,45) y Pesca

(108,44).

2013\*: Construcción (118,15), Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores, entre otros (118,13) y Enseñanza (115,05).

## Capítulo II

### **Realidad Problemática**

En el desarrollo de la investigación para culminar con el aspecto de la problemática se puede identificar las causas de la realidad. Esto se establece en la falta de Planificación de las actividades del negocio, puesto que se van resolviendo las situaciones día a día, además que se cambia de opinión continuamente. Falta de investigación del mercado. Falta de un programa de formación y capacitación para el recurso humano. Falta de misión, visión, políticas, procesos y procedimientos estructurados y documentados dentro de la empresa.

Predomina el nepotismo en lugar de buscar personas capacitadas y se tiende a combinar las finanzas de la familia con la empresa, en especial la unipersonal, y no se orientan los productos y servicios a maximizar el nivel de satisfacción de los clientes.

La desorganización interna, la aparición de conflictos, la falta de comunicación y la falta de investigación de las necesidades del mercado, traerán como consecuencia la disminución de la competitividad de las pequeñas empresas familiares que serán cada vez más o menos eficiente.

El objeto de estudio se identifica en la gestión de la Planificación Estratégica para lograr la competitividad y permanencia de las pequeñas empresas familiares.

Gestión en las Pequeñas empresas familiares de Guayaquil, Ecuador, y la utilización de la planificación estratégica para lograr su competitividad y permanencia en el mercado global.

Se presenta la justificación de la investigación entre la realidad de una reciente publicación virtual se señala que “En los países de América Latina más del 70% de las empresas consideradas pequeñas, están constituidas por sociedades cuyos integrantes se encuentran unidos por relaciones de amistad, teniendo por lo menos alguno de ellos, parientes como colaboradores internos. Esto significa que, además de los problemas y luchas de poder, de compromisos financieros, de pensar en innovar en materia de tecnología empleada, elevar la productividad, de conocer los movimientos de la competencia y trabajar sobre las correcciones estratégicas y tácticas que será necesario hacer para llegar a los objetivos prefijados, se entrelaza otro problema, profundo y muchas veces el más difícil de gobernar: los afectos”. Pereira, E (n.d.). La realidad de las empresas familiares. Obtenida el 27 de agosto de 2009, de <http://www.epyaconsultora.com.ar/articulos/realidad.html>.

La autora sostiene que “una de las formas más habituales en que nace una empresa familiar es la siguiente: una persona posee cierta habilidad, la desarrolla para convertirla en su profesión, trabajando en forma independiente, hasta que la necesidad de estructura, por pequeña que sea, se hace imprescindible. Es en ese momento, cuando un familiar cercano, un hermano/ o, la esposa, un sobrino, un hijo, a el padre o la madre, que seguramente ha seguido de cerca los avances del negocio, se suma al emprendimiento. De esta manera, juntos, continúan y comparten los compromisos y exigencias propias del negocio, hasta que toman conciencia de la necesidad de un tercer integrante, para lo cual recurren a su árbol genealógico y plantel de descendientes”. Pereira, E (nd). La realidad de las empresas familiares. Obtenida el 27 de agosto de 2009, de <http://www.epyaconsultora.com.ar/articulos/realidad.html>.

Son muchas las empresas familiares que cuando se iniciaron no planificaron la sucesión y cuando esta se presenta no cuentan con los procedimientos, políticas, ni están claramente definidos sistemas de inducción de las nuevas generaciones. Es lamentable ver como empresas que nacieron por el esfuerzo y lucha permanente de sus fundadores, tienen que ser vendidas, pasando a ser administradas por otras personas, y en muchas ocasiones tienen que cerrar sus puertas porque enfrentan graves problemas de liquidez, de capacidad operativa, disminuyen sus niveles de rentabilidad,

haciendo de ellas un problema, que para quienes ahora tienen la oportunidad de dirigir las se soluciona con el cierre de actividades. Y en varios casos se han tenido que enfrentar inclusive a luchas legales tanto por el poder como para la permanencia, ya que a veces por falta de conocimiento e inclusive por “buena intención”, se han visto involucrados en situaciones adversas por no cumplir con sus obligaciones de buena manera ante las autoridades de control.

Son muchos los casos vistos, empresas que alcanzaron gran participación de mercado, posicionamiento, años de estabilidad financiera que luego de 20, 30 años desaparecen por mal manejo de quienes las heredaron, que se acostumbraron a vivir con niveles de capacidad adquisitiva altos y sin experiencias de esfuerzo y lucha por la permanencia de sus negocios.

El 80% de los negocios en el Ecuador son familiares, y la permanencia de los mismos es vital para el desarrollo y aportaría a la estabilidad social y económica del país, por lo que se sostiene que la implementación de la Planificación Estratégica evitará el deterioro de las pequeñas empresas y contribuirá a superar con éxito el cambio que el mundo actual exige, orientando sus actividades hacia el cliente y aportando a su permanencia y crecimiento.

En las pequeñas empresas sean de personas naturales o

jurídicas, donde no se cuenta con un Plan Estratégico y de Negocios en su modelo de gestión, ha ocasionado que los negocios en muchos casos desaparezcan.

De contar con una Planificación Estratégica adecuada e implementando una reorganización estructural acorde a la realidad del entorno y de la época se incrementarían las oportunidades de incrementar su participación en el mercado, además de su supervivencia, lo que aportaría al desarrollo económico y social del país.

Una estrategia diseñada a partir del análisis de las variables identificadas en el diagnóstico, que de ejecutar el modelo incrementaría la oportunidad de la permanencia de las pequeñas empresas y disminuiría la problemática de la disminución del mercado global, que involucre procesos de inducción, definir políticas y diseñar procesos administrativos y operacionales a seguir por quienes tienen el poder de decisión.

Esto con lleva a la que en la práctica al aplicar la planificación estratégica se logra la permanencia de las Pymes familiares e inclusive su evolución y crecimiento, se ha logrado que se constituyan incluso en Grupos empresariales como son Eljuri, La Favorita, El Rosado, Palmon, Salcedo, etc., en este tipo de empresas se encuentra ubicado nuestro estudio y aporte para su mejora y crecimiento.

Mediante datos estadísticos se conocerá la realidad de la problemática de las pequeñas empresas de tipo familiar, así como se identificarán las causas que originan el bajo nivel competitivo y la disolución de las empresas, pero nuestro enfoque está dado para aquellas que en su visión están creciendo y expandirse.

La observación de la realidad empresarial nacional permitirá elaborar explicaciones relacionadas a la problemática planteada.

El método hipotético-deductivo se utilizará para llegar a conclusiones coherentes relacionadas con las causales que permitan identificar la estrategia apropiada a ser utilizada.

El método inductivo-deductivo se utilizará para llegar a conclusiones particulares a partir de las generales.

El método analítico para determinar los aspectos que constituyen causa del fenómeno planteado y para identificar la estrategia referente a la reorganización.

Esta justificación hace que nos presente el diseño de un modelo de gestión utilizando la planificación estratégica para mejorar la Competitividad y permanencia de las Pymes familiares en el mercado global, utilizando el planeamiento del modelo Delta, el planeamiento estratégico, la tecnología y la globalización.

Como objetivos específicos de la investigación planteamos: Conocer cómo influye el planeamiento del modelo delta en la mejora de la Competitividad y permanencia de las Pymes familiares en el mercado global haciendo uso del mejor producto, satisfacción integral del cliente y consolidación del sistema.

Determinar cómo contribuye el planeamiento competitivo de Porter en la mejora de la Competitividad y permanencia de las Pymes familiares en el mercado global, teniendo en cuenta el mercado, la estrategia en costos y la estrategia en diferenciación.

Identificar cómo la tecnología de los sistemas integrados y del Business Inteligent es significativa en la mejora de la Competitividad y permanencia de las Pymes familiares en el mercado global, utilizando el SAP, CRM y SCM.

Evaluar si es importante la globalización en la mejora de la Competitividad y permanencia de las Pymes familiares en el mercado global, teniendo en cuenta las sinergias internas, la diversificación y el establecimiento de las redes para una vivencia corporativa.

# Capítulo III

## Planificación

### Evolución de la Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica es un concepto que ha ido evolucionando con el paso del tiempo. El mismo fue utilizado desde las antiguas civilizaciones, pero no era visto desde una perspectiva empresarial sino más bien como herramienta para crear tácticas de guerra. Los primeros en insertar el término estrategia al campo del negocio fueron Von Neuman y Morgenstern en su libro la “teoría del juego”.

A principios del siglo 20 se comienza a utilizar en la literatura científica el concepto Planificación por Taylor y Fayol, estos querían suplantar el empirismo que había en las empresas por un método científico en donde la planificación fungiera como instrumento de dirección. Taylor se dedica a crear principios de administración científicas durante ese proceso crea cuatro principios elementales: principios de planeación, de preparación, de control y por último de ejecución. Fayol por su parte de lo que es administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Para el 1918 la planificación aparece con la sociedad socialista en el libro La Planificación Educativa. Luego a mitad de los años cincuenta comenzaron a surgir técnicas de administración como: presupuesto a largo plazo, control financiero, y la planeación a largo plazo; pero casi finalizada la década los enfoques fueron evolucionando

por el desarrollo y el intercambio de experiencias, debido a esto surge lo que conocemos hoy como planeación o planificación estratégica. Pero este término cobra más fuerza cuando se publica para el 1965 el libro “Estrategias Corporativas” de Igor Ansoff, mejor conocido como el padre de la gerencia estratégica.

Luego del surgimiento y crecimiento de este concepto muchos han sido los que han estudiado y analizando este concepto más a fondo. Por ejemplo Peter Drucker en su libro “La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas”, define la planificación estratégica como “el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones empresariales y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolas con las fuerzas expectativas mediante la retroacción sistemática organizada.” Según Gómez Castañeda, Omar R.: “Planificación Estratégica” en Contribuciones a la Economía, enero 2005.

<http://www.eumed.net/ce>.

La Planificación Estratégica es la actividad de moldear el futuro de la organización a través de un proceso ordenado mediante la organización de las ventajas competitivas. Para otros teóricos como Smith este término es considerado como un proceso normal, dilatado y costoso, y que el mismo es llevado a cabo por ejecutivos de la organización o por un grupo exclusivo de planificadores, y sesga su potencial en

procesos interactivos y participativos. Otros autores como el caso de Mintzberg que ha ido un poco más allá de definir el término de planificación estratégica y ha enumerado una serie de elementos que podrían llevar al fracaso o peligro de una planificación estratégica entre los cuales se encuentra: La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planificación a un planificador.

Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo. Descuidar el fomento de un clima en la organización que favorezca a la planificación. Falla al usar planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo. Inyectar demasiada formalidad al sistema, que limita la flexibilidad, fluidez y simplicidad, y restringe la creatividad. La planificación estratégica será un tema que seguirá siendo objeto de estudio y críticas por muchos teóricos o estudiosos en el presente y en el futuro.

### **La Estrategia en la Administración**

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos.

El término estrategia viene del griego strategos que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejército” y “acaudillar”. El verbo griego, stratego significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón

del uso eficaz de los recursos”.

En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategias se presentan con un atractivo evidente. Aunque los estrategias de las empresas no proyectan la destrucción de sus competidores en el mercado, sí tratan de vender más que sus rivales y obtener más y mejores resultados que ellos.

Dentro de los diferentes puntos de vista tenemos que los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra la teoría del juego. Allí definieron la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954), afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

Alfred Chandler definió estrategia empresarial, en su obra *Strategy and Structure* (1962), basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler definió la estrategia como el elemento que determinaba las metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición similar, la cual cautivó la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: “La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será”

Con base en esta última definición la estrategia debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que se enfoca esta actividad.

Igor Ansoff, en 1965, ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Ansoff consideró que la estrategia era un “hilo conductor” que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en la una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:

1. El alcance del producto - mercado
2. El vector de crecimiento
3. La ventaja competitiva
4. La sinergia

Todas las definiciones anteriores, tienen cuatro elementos en común. En primer lugar está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las

que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa. En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA por sus siglas en español, (SWOT en inglés). Por último la empresa proyecta como aplicar sus recursos, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

El enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos supuestos. El primero es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que emprenda la empresa. A esto se le suele llamar formulación de la estrategia. El segundo supuesto es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, está a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores. Estas son personas que ponen en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posible.

Henry Mintzberg, en su libro El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos, define estrategia de la siguiente manera:

“Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

A la par de la definición de estrategia debemos definir una serie de conceptos integrados en todo el proceso estratégico. Capacidad gerencial.

Es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia), que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.

Planificación es:

Una función básica de la gerencia.

Determina el futuro deseado.

Es filmar una “película” de lo que deseamos que ocurra en la organización

Es el proceso de construir un puente entre la situación actual y la situación deseada.

## Indicadores de Gestión.

Dentro de esta planificación debemos contar con indicadores de gestión, de los cuales definiremos:

### **Productividad**

Es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.

### **Efectividad**

Es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

### **Eficiencia**

Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar

### **Eficacia**

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes, la eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

## Principales diferencias entre Planificación Estratégica y Planificación Operativa

Planificación Estratégica es:

Largo plazo.

Que hacer y cómo hacer en el largo plazo.

Énfasis en la búsqueda de permanencia de la institución en el tiempo.

Grandes lineamientos (general).

Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas.

Planificación Operativa es:

Corto y mediano plazo.

¿Que, como, cuando, quien, donde y con qué?

Énfasis en los aspectos del “día a día”.

Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos específicos.

Incluye: objetivos y metas, actividades, plazos y responsables.

### **¿Por qué desarrollar un Plan Estratégico?**

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que

redunda en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

La Planificación Estratégica mejora el desempeño de la institución.

El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.

Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones:

La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas:

Una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de

administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

### **Estrategias versus tácticas.**

¿En que difieren las estrategias de las tácticas? La diferencia principal radica en la escala de acción o la perspectiva del líder. Lo que parece ser una táctica para el ejecutivo en jefe, puede ser una estrategia para el jefe de mercadotecnia si es que esta determina el éxito total y la viabilidad de la organización. En un sentido más preciso las tácticas pueden ser a cualquier nivel.

Las tácticas son los realineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial. La estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos.

Una estrategia genuina siempre es necesaria cuando las acciones potenciales o las respuestas de un contrincante inteligente pueden afectar de manera sustancial el resultado deseado, independientemente de la naturaleza global de las actividades de la empresa. Esta condición atañe a las

acciones importantes que son emprendidas en el más alto nivel de las organizaciones competitivas.

### **Las Etapas de un Plan Estratégico.**

Enfocar la planificación estratégica en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para desarrollar la planificación estratégica.

El proceso de planificación estratégica debe adaptarse a la organización. Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

La planificación estratégica enfatiza el análisis de las condiciones del entorno en que se encuentra la organización y en el análisis de sus características internas.

### **Análisis del FODA**

El análisis de la situación FODA permitirá encontrar los potenciales de desarrollo de la empresa y sus vulnerabilidades que hacen posible crecer en el mercado, mediante la formulación de estrategias positivas para la compañía; actualmente la organización muestra un crecimiento aceptable de desarrollo y prestación de servicio de vigilancia y seguridad en todo el territorio nacional. El análisis de las

fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades nos permitirá eliminar la mayor cantidad posible de riesgos internos y externos

### **¿Cómo identificar los elementos del análisis?**

Para identificar dichos elementos, debemos realizar un análisis previo de la Constitución del Ecuador y del Reglamento Interno de una empresa, con este estudio proyectaremos la situación jurídica y sus alcances evaluando las conveniencias de las necesidades políticas, sociales, económicas, culturales y religiosas que presenta nuestro país.

Debemos estar conscientes que en el análisis FODA, deberá analizar por separado a cada elemento, ya que dependen de situaciones distintas; es decir que no siempre una oportunidad estará disponible y que una amenaza no será siempre una amenaza.

A) Ambiente Externo (Oportunidades y Amenazas)

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

a) Estableciendo los principales hechos o eventos del

ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la empresa. Estos pueden ser:

De carácter político:

- Estabilidad política del país.
- Sistema de gobierno.
- Relaciones internacionales.
- Restricciones a la importación y exportación.

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales.
  - Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
  - Forma de pago de impuestos.
  - Impuestos sobre utilidades.
2. Legislación.
  - Laboral.
  - Mejoramiento del ambiente.
  - Descentralización de empresas en las zonas urbanas.
3. Económicas.
  - Deuda pública.
  - Nivel de salarios.
  - Nivel de precios.
  - Inversión extranjera.

De carácter social:

- Crecimiento y distribución demográfica.
- Empleo y desempleo.
- Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- Rapidez de los avances tecnológicos.
- Cambios en los sistemas.

b) Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. O sea, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representan AMENAZAS para la organización y que pueden hacer más graves sus problemas.

A) Análisis Interno de la Organización.

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Este análisis comprende aspectos tales como su

recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicaciones formales e informales, capacidad financiera, etc.

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las debilidades (factores internos negativos), en cambio son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Los elementos internos corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de la empresa se aplicarán diferentes técnicas, que permitan identificar dentro de la organización que atributos le permiten generar una ventaja

competitiva sobre el resto de sus competidores.

Fortalezas: “Las fortalezas son la parte positiva de la organización, ya que son los productos o servicios sobre los cuales se tiene control, estas se detectan sobre los resultados obtenidos gracias a la excelente gestión del talento humano. Otra de las formas de detectar las fortalezas es a través de la evaluación de los resultados”

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo de las fortalezas son:

¿Qué ventajas tiene la empresa?

¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?

¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?

¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?

¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

Debilidades: “Las debilidades son aquellas que afectan negativamente el desarrollo de la empresa: entre las principales mencionaremos los problemas de liquidez, rentabilidad por debajo del promedio del sector, falta de definición en las funciones, incapacidad para innovar, deficientes canales publicitarios, deficiente dirección, máquinas o equipos obsoletos, mala imagen, dificultades para incrementar la capacidad productiva, dificultades para mejorar la calidad de los productos, objetivos poco claros,

trabajadores poco motivados entre otros” . Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo de la empresa con la finalidad de combatir las debilidades son:

¿Qué se puede mejorar?

¿Que se debería evitar?

¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?

¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

## Capítulo IV

## Pequeña Empresa

Lo que define a una empresa como pequeña es el grado de presencia y control administrativo y financiero que tengan los propietarios y su familia dentro de la misma. A mayor número de socios y/o familiares de un mismo grupo o grupos laborando en una empresa y a mayor concentración de las decisiones en algunos de sus miembros.

Un negocio es pequeño cuando la mayor parte de la propiedad o del control recae dentro de una persona o familia, y en el cual estén involucrados directamente dos o más socios.

Las empresas pequeñas son entidades dinámicas. A medida que maduran, aumenta el número de personas involucradas y se potencia el grado de complejidad en cuanto a sus relaciones.

Es necesario reconocer que Pequeñas Empresas (PE) son todas aquellas en donde se involucra una persona o un pequeño grupo de personas que pueden o no tener algún vínculo familiar y que participan de la rentabilidad que la empresa genere, siendo pequeña su capacidad de operación, es así como encontramos PE desde un negocio hasta una microempresa en desarrollo.

Se denomina PE porque a los que tienen parte en el patrimonio

los une un vínculo cercano y tienen pocos colaboradores.

## Ventajas de las Pequeñas Empresas

- Las relaciones de afecto: Los miembros de un círculo pequeño relativamente sano están unidos por lazos afectivos con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y bases de comunicación sólidas.
- La Comprensión: El hecho de convivir con una persona desde que se conocen previamente y conforman la empresa concede la ventaja de conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.
- Aceptación de la Autoridad: Como una extensión de la autoridad tanto en como en estudios como en diversión, en la empresa la autoridad (que suele ser la misma) se acepta y refuerza la estructura organizacional.
- Conocimiento: dentro del mismo ambiente de trabajo en familia y amigos, han llegado a adquirir un conocimiento muy profundo acerca de la empresa.
- Compromiso: Por lo general, todos los miembros de la Pequeña Empresa en la práctica su consagración al trabajo y una gran responsabilidad y solidaridad, dedicando más energía y tiempo para mantenerse, pero en ocasiones por

esa misma razón no comprenden la necesidad de cumplir con todas las obligaciones que esto conlleva.

- Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero: La informalidad de las relaciones en las empresas pequeñas ya que no requieren reglas de comunicación ni trabas burocráticas. Lo mismo aplica para el capital de la empresa.
- El orgullo de la firma: Que se relaciona directamente con la confiabilidad de los clientes.
- Inversión en personas: Aunque, tanto las grandes como las pequeñas compañías arriesgan capital en formación, sus empleados tienden a generar una lealtad a largo plazo.
- Libertad de decisión y acción gerencial: Las empresas pequeñas, de carácter pequeño y privado, son más libres de seguir sus propias intuiciones.
- Carácter confidencial: Las pequeñas empresas mantienen desempeños y detalles relativamente ocultos, que a menudo puede conllevar a llevar cuestiones al margen del otro externo.
- Compromiso social: Íntimamente relacionada con la región y su población, lo que suele revertirse en un impacto de apoyo a los pequeños empresarios.

## Las fortalezas de la Pequeña Empresa

Las fortalezas básicas en la empresa pequeña son los lazos de afecto, autoridad reconocida, propósito general y comprensión. La combinación de estas cuatro fortalezas da lugar a una serie de manifestaciones concretas que son:

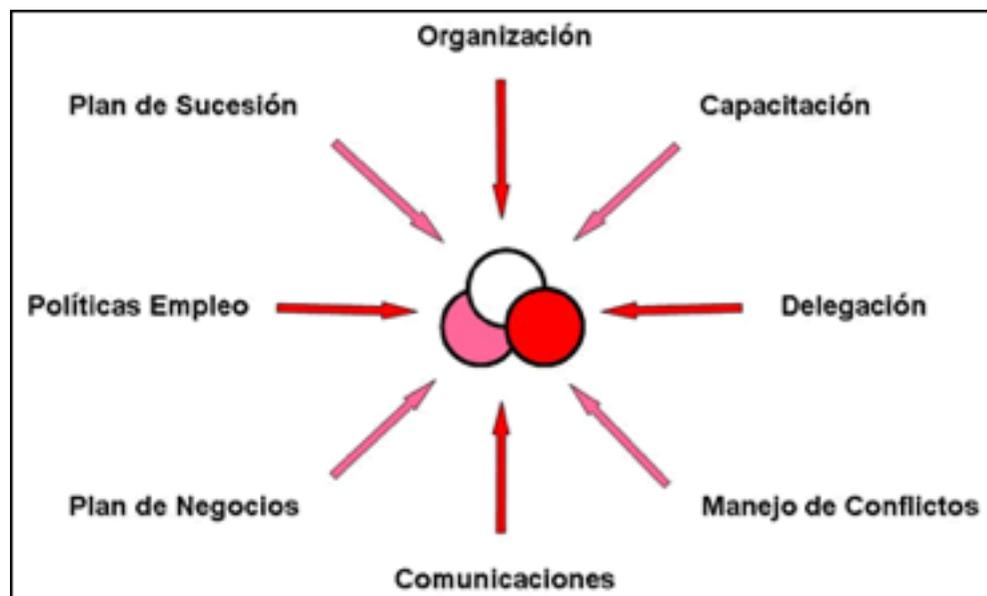
- Entrega: existe una dedicación sin consideración de horas laborales ni horarios. La pequeña empresa generalmente es el resultado de una perseverancia acumulada durante años.
- Dinamismo en hechos y en la toma de decisiones: convencer a los socios acerca de nuevos proyectos puede ser en muchos casos un trámite de mucha velocidad, sin necesidad de recurrir a muchas juntas directivas para tomar una decisión.
- El ramo de la industria al que pertenece la empresa: existe un “saber hacer” que se transmite sin inconveniente entre familias y amigos hasta crear una tradición empresarial.
- La tolerancia: las empresas generalmente transcurren por alguna crisis en una de sus respectivas etapas de crecimiento y es durante esa época que los negocios pequeños resaltan su sentido de responsabilidad, por el empeño de salvar una empresa vigorosa, mientras la competencia pudo

haber cerrado.

- Permanencia laboral: cuando se es miembro o se trabaja para una pequeña empresa existe una tendencia a permanecer en el puesto, para lograr tener, éxito en el negocio.
- La función empresarial: los miembros del negocio están conscientes de la importancia del papel que juegan dentro de la empresa con un afán de logro y del beneficio a largo plazo que significa la calidad del producto y la atención al cliente.

### Desventajas que asume la Pequeña Empresa.

El siguiente gráfico presenta cuáles son las desventajas de las pequeñas empresas:



- Organización y Capacitación Gerencial: Existe una natural resistencia a confeccionar el organigrama de los cargos y funciones de la compañía, la informalidad en el ejercicio organizativo de las relaciones de familia o de amistad se traslada a la empresa.
- Delegación del poder: Tanto si se trata de la posesión de las acciones como el liderazgo gerencial (o una combinación de ambas), traspasar la batuta a otras personas sigue siendo un problema común en la pequeña empresa, obstaculizando en muchos casos el avance natural de la organización.
- Toma de decisiones compartidas, solución de problemas y manejo de conflictos: En muchos casos la traba de estos aspectos es consecuencia inmediata del punto anterior, sobre todo cuando la concentración de las decisiones ocurre en la figura del gerente autoritario.
- Comunicaciones efectivas: Entendida esta como la carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo.
- Confección de un plan de negocios: Muchos propietarios se resisten a estas planificaciones, acostumbrados a depender de su intuición y experiencia, aun siendo la planificación del negocio fundamental para la supervivencia.

- Criterios de selección y remuneraciones de familiares y no familiares: Cuando no se han fijado políticas claras de ingreso a la compañía, los gerentes suelen enfrentarse al dilema de emplear a un pariente o asignarle un cargo a un profesional capacitado. Igual ocurre con la asignación de remuneraciones.

- Redacción y cumplimiento del Plan de Sucesión: Como una extensión de la falta de organización y la carencia de un plan general de negocios, el plan de sucesión no existe siquiera como un hecho pensado en la mayoría de los casos. El plan, que es la más importante y característica de la familia dueña de una empresa, involucra y compromete a sus miembros aún incluso si no laboran en ella.

- Manejo Financiero: Otro de los problemas a los que tienen que enfrentarse es el no mezclar los gastos personales con lo del negocio, es muy difícil hacer entender a su propietario y a su familia que deben tener un control estricto, ellos consideran que es su dinero y que pueden hacer lo que estimen conveniente, pero eso no es así de fácil, sino que deben cumplir lo que se dispone para el manejo de una empresa como tal.

- No tener mucha percepción de la importancia de cumplir con sus responsabilidades ante los organismos de control: Consideran algunos que debe primero presentarse el

problema para luego ver qué solución se le da, eso ocasiona pérdida de tiempo y dinero.

### **Debilidades de la Pequeña Empresa**

Una empresa pequeña puede estar afectada tanto por problemas que afectan a empresas medianas, como por problemas dadas las circunstancias de su índole.

A continuación se presentan algunas debilidades en los negocios pequeños, aunque no siempre sean exclusivas de estos.

- El nepotismo: Existen diversos factores en la familia que presionan a la dirección de la empresa a favorecer a ciertos parientes, tanto para algún puesto específico como para obtener un sueldo privilegiado por ser miembro de la familia, esta circunstancia se da mayormente en la tercera y cuarta generaciones.

- La autocracia: Se da especialmente en el fundador, cuando su tendencia es a considerar a los hijos como “más pequeños” de lo que consideraría a un profesional de la misma edad. Con la autocracia, se limita el desenvolvimiento y motivación de los hijos a pertenecer y trabajar en la empresa.

- La desigualdad de funciones: Puede darse el caso en

algunas empresas que debido a conflictos familiares externos del negocio, exista una tendencia a exigirles en mayor grado a los familiares, que a los empleados externos. Aunque en muchos casos puede ser lo contrario, se privilegia a los parientes y amigos y se “explota” a los que no tienen vínculo más que el de colaborar en la empresa.

- La resistencia al cambio: La resistencia a cualquier tipo de cambio es uno de los problemas más usuales en las empresas en general. Pero en el caso de una empresa pequeña, este problema se agudiza especialmente en cuanto a cambios tecnológicos, debido a la creencia entre miembros de la familia que el apellido este muy vinculado a la manera de elaborar el producto. Igualmente se les hace difícil entender todos los cambios que se manejan en las esferas de control y que deben ser conocidos y cumplidos a cabalidad.

- Buscar gente pequeña: Se refiere a la capacidad de buscar empleados sin ambiciones dentro del negocio pequeño, para no entorpecer el liderazgo familiar existente y para que no se constituyan en competidores potenciales.

- El relevo únicamente por necesidad: Se da cuando el ritmo de sucesión en un cargo se debe más a factores biológicos (muerte, impedimento, etc.) que por análisis de conveniencia. En las direcciones generales de empresas pequeñas generalmente no se produce una jubilación a

determinada edad, lo cual produce una prolongación laboral que puede impedir el desarrollo de nuevos líderes.

- La resistencia a abrir el capital accionario: En la empresa pequeña existe la creencia que el hecho que exista un capital accionario atenta contra la naturaleza de la misma y es preferible no sacrificar dominio al crecer, debido a tener accionistas no familiares en la compañía. La dificultad de delegar: en este sentido se debe puntualizar que el hecho de delegar es usualmente beneficioso para la empresa y que la dificultad en delegar está relacionada con el nivel de afán de logro de la persona, que generalmente es la fundadora.

- Relacionado con las remuneraciones: Existe un flujo de ingreso a la empresa familiar determinado por el trabajo y la inversión y otro flujo de escape que da a los miembros sueldo, dividendos o patrimonio; usualmente, estos elementos que corren dentro de un esquema empresa-familia se distorsionan. En un marco de justicia los salarios deberían corresponder al trabajo al igual que la adjudicación de dividendos deben concordar con la inversión, pero existe una alteración o confusión de flujos en la que todo se altera.

Generalmente los colaboradores tienden a cobrar menos sueldo que el que correspondería al trabajo prestado, en nombre de que “en un futuro todos se verán beneficiados “; es decir que se confunde el trabajo con la inversión y ,esta

regresa por patrimonio.

Cuando existe una distorsión entre los flujos de empresa-familia, generalmente existe una desinformación o confusión informativa de prudente reserva por parte del director general. La contabilidad no es entonces una herramienta para la toma de decisiones, sino un código que únicamente sirve al poder.

Las peleas por el poder en la empresa pequeña se manifiestan en aciertos o errores del nuevo joven directivo y esta falta de visión puede tener un alto costo en el futuro del negocio.

No existe una estructura definida o un organigrama con lo cual se incurre en que la toma de decisiones no está en poder de un directivo o un miembro de la familia, sino de una persona que puede tener gran afinidad con un socio mayoritario.

Es muy común que exista una demora en la toma de decisiones, debido a “no querer herir”, cuando existen opiniones contrarias entre hermanos o amigos; esto lleva a una serie de problemas que se agudizan.

La falta de educación en los miembros de una empresa pequeña puede volverlos una especie de prisioneros, ya que la experiencia laboral de los mismos no es suficiente para adquirir un puesto similar en una empresa exterior.

## **Importancia de las Pequeñas Empresa.**

La importancia de la PE en la economía de un país es un hecho indiscutible, más aún si son analizadas las consecuencias de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad. En una economía de mercado, el empresario es la pieza clave. Si no hay empresarios, no hay empresa, no hay creación de puestos de trabajo, ni creación de riqueza. Dentro del conjunto de empresas, las pequeñas constituyen la espina dorsal del desarrollo económico. La razón principal de estos resultados es la divergencia en la definición de lo que es una PE. Pero, se puede afirmar que un país entre más liberal, más presencia de este tipo de empresas presenta.

Y es el Ecuador un semillero de PE, en una economía en donde las oportunidades de trabajo cada vez son menores, es un panorama propicio para la formación de pequeñas empresas familiares, que bajo un marco de cultura emprendedora puede llegar a ser un gran negocio, y he encontrado evidencia de ello en algunas empresas con lo que he fundamentado en este diagnóstico.

En el Ecuador un buen porcentaje de las empresas son pequeñas, en algunos casos considerados como negocios familiares. Debe mencionarse también la problemática que surge por el hecho de creer que por ser de la familia tiene derecho a un cargo en la empresa, lo cual ocasiona celos e

inconvenientes familiares cuando al que nombran para un cargo es amigo y no familia, con mucho más énfasis cuando es un extraño para ellos, lo ven como “usurpador”.

### **Análisis de la problemática**

Luego de analizar lo expuesto en este capítulo, veamos el problema categorizado, con el objetivo de identificar más claramente la problemática que enfrenta la PE y relacionarla con la falta de planificación estratégica.

### **Etapas de la Pequeña Empresa**

Se puede analizar el problema de las Pequeñas Empresas por etapas de la vida empresarial:

Las empresas pequeñas se desarrollan en tres etapas:

La primera abarca el periodo donde hay solo un propietario, sea el fundador. La segunda es cuando varios hermanos comparten la propiedad. La tercera cuando se involucra a primos y/o hermanos familiares políticos como accionistas o en la gestión.

Cada una de las etapas representa un grado adicional de dificultades en el manejo de la empresa. Pero es en la sucesión donde la mayoría de los conflictos escalan en magnitud hasta explotar.

Es posible que algunos negocios sean uno de esos pocos, que ha sabido trascender la barrera de la sucesión y de los años, tal vez ha tenido la visión y organización para superar varias generaciones, o simplemente un poco de suerte. Pero las estadísticas dicen que las probabilidades de continuar sobreviviendo los años sin un plan claro y establecido de son bastantes bajas.

De ahí la importancia de preparar un Plan Estratégico que guíe el negocio a través de su paso por las diferentes etapas así como cambiar la mentalidad y por ende la cultura organizacional para fomentar con claridad meridiana la necesidad de cumplir con todos los requerimientos legales necesarios para su conservación.

### **Crisis Pequeña Empresa (Negocio) – Familia**

Las relaciones que se dan entre familia y empresa a menudo son causa de fricción u enfrentamiento que si no son bien tratados pueden desencadenar en crisis de gestión.

Como en cualquier otro aspecto empresarial, la pro actividad y preparación son elementos cruciales para aprovechar y mantener las ventajas competitivas de un negocio. Y resulta crítico definir un Protocolo, un Plan de Sucesión, la

Profesionalización, la creación del Consejo familiar y Junta Directiva a fin de regular la inevitable relación entre familia y empresa, convirtiendo ésta en un activo estratégico y ventaja competitiva.

Actualmente muchas PE subsisten de la mano de otras generaciones de las que pertenecían sus fundadores. Pero para ello debieron enfrentar desafíos tales como sucesión de padres a hijos y la profesionalización de sus directivos, que no siempre resultan sencillos de superar.

### **Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas**

Las estadísticas del impacto en el desarrollo económico del mundo, presentan los siguientes resultados:

España: Para valorar la importancia de la pequeñas empresa familiar y no familiares en España, es importante destacar que suponen el 90% del total de empresas, que aportan el 65% del PIB español y emplean a unos ocho millones de trabajadores.

Argentina: Representa el 50% del PIB y el 70% de los puestos de trabajo. Las pequeñas empresas familiares y no familiares juegan un papel fundamental en la economía de este país

como generadoras de riqueza y empleo.

Unión Europea: 17 millones de pequeñas empresariales familiares y no familiares emplean a 100 millones de personas. Además dentro de la Unión Europea el 60% de las empresas son pequeñas. En la Unión Europea sobre las 100 primeras empresas, un 25% son familiares.

Estados Unidos: Las siguientes son algunas de las estadísticas más conocidas: El 95% de las empresas en Estados Unidos son pequeñas y familiares y hacen el 50% del producto interno bruto. Otro estudio en el mismo país establece que de 15 millones de empresas existentes, 14.5 millones son controladas por una familia, hacen el 40% del producto interno bruto, con el 42% de la fuerza laboral.

Chile: Una investigación indica que un 35% de las empresas son pequeñas. Existen 800.000 empresas pequeñas que producen aproximadamente el 80% de los bienes y servicios del país. Estas empresas representan el 75% de las unidades económicas, generan aproximadamente el 68% de los puestos de trabajo. En el sector agropecuario estos datos se ven ampliamente superados.

Esto demuestra la importancia económica que tienen en los países las pequeñas empresas, haciendo innegable la necesidad de apoyarlas con infraestructura para transferirles componentes tecnológicos, organizacionales y la posibilidad

de créditos para inversiones.

Las pequeñas empresas y microempresas son un componente importante en el complejo tramado de la economía nacional. Estas están inmersas en el contexto que vive el país y el mundo (globalización y liberación de mercados, automatización de la producción, etc.). Pero las pequeñas empresas, si son exitosas, son un componente que puede actuar como regulador y aportar a disminuir los problemas sociales, además que tendrán la perspectiva de crecimiento.

### **Panorama actual que rodea a las Pequeñas Empresas**

Anivel mundial, de cada 100 pequeñas empresas en especial familiares que se acercan a la segunda generación sólo 30 sobreviven, y de éstas solo 15 continúan activas en tercera generación. ([www.vigometropolitano.com](http://www.vigometropolitano.com))

Entre los factores que lo generan tenemos:

Baja rentabilidad en la empresa y dificultad para absorber los costos fijos

Los niveles de márgenes de rentabilidad se encuentran afectados, tanto económicos como financieros, haciendo cada vez menos atractiva la inversión. Las dificultades para

llegar a puntos de equilibrio provocan que los costos fijos sufran frecuentes rebajas en la intención de optimizarlos.

#### Falta de escala

La disminución en el margen de las actividades, provoca que empresas con la misma productividad o con la misma superficie productiva no pueda afrontar el esquema de costos y gastos familiares que se plantearon para épocas pasadas.

#### Falta de cumplimiento de obligaciones empresariales

Las empresas y en particular las pequeñas a través de sus administradores buscan la forma de no cumplir con las responsabilidades asumidas al momento de constituirse, lastimosamente fomentada en ocasiones por profesionales que en vez de asesorarlos de manera correcta, lo hacen pensando en solucionarles las cuestiones en el momento y no en evitarles inconvenientes a futuro.

Falta de ética de los funcionarios de los organismos de control

Lamentablemente todavía existen incrustados en ciertos organismos de control malos funcionarios que se prestan a cubrir irregularidades con el afán de obtener un beneficio económico malhabido, esto ocasiona que algunos funcionarios

busquen dar coimas para los tramites, sin embargo hay que recalcar que esta mala práctica está siendo sustituida gracias a la lucha con la corrupción que se está implantando en el país.

### **Retos de las Pequeñas Empresas**

Algunos retos que las pequeñas empresas deben enfrentar para la administración de la misma son:

- a) Encontrar capital para crecer sin diluir el control del propietario (fundador).
- b) Resolver los conflictos entre las necesidades de liquidez de la familia y el negocio.
- c) Planificar para resolver los problemas financieros de los cambios que exigen las entidades de control.
- d) Vencer la resistencia de los líderes a dejar sus puestos en el momento oportuno.
- e) Procurar que el sucesor familiar sea competente sino buscar entre los demás socios y colaboradores.
- f) Superar las rivalidades entre hermanos en la no aceptación del sucesor.
- g) Tener la capacidad para atraer y retener a funcionarios no familiares.
- h) Cumplir a cabalidad con sus obligaciones empresariales.

1.1.9. Estadísticas de las tasas de mortalidad durante las

diferentes transiciones de las Pequeñas Empresas Familiares

La mayoría de las pequeñas empresas comenzaron siendo familiares, con la idea de perdurar en el tiempo. Pero debido a estos conflictos que el diario vivir ocasiona entre sus integrantes, se van creando enfrentamientos que debilitan los vínculos y hacen de estos emprendimientos una tarea difícil de continuar de generación en generación.

La vida de cualquier empresa es similar a la de un ser humano: se nace, se crece, se mantiene y luego decrece hasta su muerte. Según las estadísticas de hace unos años atrás, este proceso en la faz privada duraba un promedio de 27 años, pero en la actualidad por la aceleración de los cambios y las dificultades de adaptación a los mismos, las empresas duran mucho menos.

En cualquier empresa, después de un tiempo de crecimiento, se comienza a generar un fenómeno de producción marginal decreciente. Esto se debe, en parte, a la complicación del clima emocional que va aumentando, debido a que cada vez se emplea más tiempo para comentarios, alianzas, rivalidades internas, etc. restando tiempo a la productividad.

Si a esta producción marginal decreciente que sufre toda empresa, le sumamos el plus de complicaciones emocionales que se dan en las pequeñas empresas familiares, da como

resultado que la productividad decaiga más rápidamente que en las pequeñas empresas no familiares.

- Sólo el 30% de las pequeñas empresas de primera generación que tienen éxito pasan a pequeñas empresas familiares de segunda generación.
- Las pequeñas empresas familiares de segunda generación sólo sobreviven hasta la tercera generación en un 50%.
- Las pequeñas empresas familiares de tercera generación pasan a cuarta generación en un 50% también.

En el mundo existen estadísticas que muestran que las pequeñas empresas familiares son muy propensas al fracaso.

- En Estados Unidos el 40% de las pequeñas empresas familiares desaparecen en los primeros 5 años. Sólo un 40% pasa a la segunda generación, y una muy baja cantidad del aproximadamente el 12% pasa a la tercera generación.
- En Inglaterra el 24% pasa a la segunda generación y el 14% a la tercera. En Canadá estas mismas cifras son del 30 y 10% respectivamente.
- En Argentina el 70% no llega a los 7 años, y el 27% no llega a los 25 años. O sea que sólo un 3% de las pequeñas empresas familiares tienen permanencia. Se calcula que en el país desaparecen el 70% de las pequeñas empresas

familiares en el traspaso generacional Sólo el 40% de estas pequeñas empresas familiares alcanza la segunda generación y el 15% llegue a la tercera. El resto, o cierran o son vendidas, en muchas ocasiones, por problemas de la familia o la falta de competitividad.

- Varias desaparecen no solamente por los problemas administrativos sino que lo hacen porque por no cumplir con sus obligaciones empresariales se complican y pasan de problema en problemas, hasta que la situación se hace insostenible.

### **Conductas frecuentes poco éticas en Empresas Pequeñas**

A continuación se enumeran algunas conductas que atentan contra el capital de la pequeña empresa, al poder, a la estrategia, a la organización, a los accionistas de la pequeña empresa:

- Retrasar la sucesión para mantener el poder.
- Construir la organización en base a la compra de lealtades.
- Impedir el necesario desarrollo, crecimiento y evolución de la empresa para mantener el poder en manos del fundador.
- Nepotismo, no buscar personas capacitadas.

- Remuneraciones improcedentes.
- Búsqueda de brillo y status personal por encima de todo.
- Trasladar a la empresa los gastos familiares.
- Acceder a la propiedad lesionando derechos de otras personas.
- Transmitir la propiedad defraudando a legítimos herederos.
- Revelar información reservada.
- Negar o falsear información.
- Exigir dividendos no ganados.
- Presionar económicamente a los familiares para sacar ventajas como directivo de la familia.
- Establecer negocios paralelos a la empresa familiar para beneficios de algunos, no de todos los familiares, sin dar oportunidad por igual a todos.

#### 1.1.11. Consideraciones de permanencia

La PE debe cuestionarse el permanecer o cerrar sus puertas, analicemos algunas de las condicionantes que lo determinarían.

#### 1.1.12. Seguir siendo una Pequeña Empresa Familiar

Hay buenos motivos por los cuales continuar siendo una pequeña empresa familiar:

- Las pequeñas empresas familiares siguen siendo la espina dorsal del desarrollo económico de un país.
- La transmisión de valores, el mantener el legado de un negocio familiar, su historia familiar, son aspectos que convencen y apoyan a otras pequeñas empresas familiares a seguir adelante.
- Fortalecen la unidad familiar en torno al trabajo diario en la empresa.
- Consolidan valores como la excelencia, la laboriosidad, la iniciativa, la sencillez y la austeridad.
- Desarrollan una visión compartida entre la pequeña empresa y la familia en pro del bienestar social.
- Conservan el status de vida de una familia.
- Preservan la seguridad de una herencia.

Sin embargo, algunas situaciones que ponen en riesgo la unidad familiar o la continuidad de la pequeña empresa, colocan sobre la mesa la opción de dejar de ser pequeña empresa familiar. A continuación se presentan algunas de las razones por las cuales una pequeña empresa familiar debe convertirse en una pequeña empresa no familiar:

- Diferencias profesionales: los miembros de la pequeña empresa deben definir qué tipo de diferencias serían definitivas como para dejar de ser una pequeña empresa familiar.

- Evoluciones del entorno: se deben analizar las condiciones en las que se encuentra la pequeña empresa frente a su entorno y definir si ésta es capaz de competir en este entorno y frente a otras pequeñas empresas.
- Defensa del patrimonio: ante determinadas circunstancias, los miembros de la pequeña empresa y de la familia deben plantearse qué es más importante: ¿Qué la familia permanezca unida o que la pequeña empresa permanezca unida?
- Cumplimiento del protocolo familiar: el incumplimiento de los temas pactados en el protocolo por parte de los miembros de la pequeña empresa, puede acabar con la misma.
- Actitud ante ofertas de compra: se refiere al comportamiento que los miembros de la familia y de la empresa tendrán cuando otros miembros propongan venderla.
- Separación forzosa de algún accionista: deben definirse los mecanismos que se utilizarán para comprar las acciones de algún accionista que quiera o deba separarse de la empresa.

#### 1.1.13. Dejar de ser una Pequeña Empresa Familiar

A continuación algunas preguntas que deben plantearse al momento de querer tomar la decisión de dejar de ser una pequeña empresa familiar.

- ¿Tiene sentido que la familia permanezca unida por esta pequeña empresa?
- ¿La pequeña empresa tiene clara su supervivencia a futuro o existen amenazas que la pueden poner en peligro?
- ¿Existe un conflicto muy grave entre los fundadores de la pequeña empresa (padre y madre) que puede terminar en una separación?
- ¿Existe una oferta de compra de la pequeña empresa que implica un gran negocio, estamos dispuestos a venderla en dicho caso?
- ¿Se presentan conflictos entre los miembros familiares en el trabajo diario de la empresa?
- ¿Ha muerto la persona con mayor Know-how de la compañía y los demás miembros no conocemos el negocio, deberíamos venderla?
- ¿Las metas y objetivos de la empresa, son compartidas por sus miembros?
- ¿La empresa funciona con una estrategia adecuada a los cambios del entorno?
- ¿Los miembros familiares que trabajan en la pequeña empresa y sus empleados, cumplen con los aspectos establecidos en el protocolo familiar?
- ¿Existe dentro de la pequeña empresa un mecanismo definido para la compra y venta de acciones?
- ¿Los valores que se viven en la pequeña empresa, son los mismos que se tienen en la familia?

- ¿Se busca el crecimiento de la pequeña empresa?
- ¿Se está manejando como pequeña empresa o como un negocio familiar?
- ¿Está cumpliendo con todas sus obligaciones empresariales?
- ¿Se mantiene en un buen sitio frente a los organismos de control?

## Capítulo V

## **La Gestión Administrativa**

Se define como gestión administrativa la idea de tener éxito en una organización es necesario planificar, gracias a la planificación se sabe qué hacer, cómo y cuándo hacerlo, y quién va hacerlo. La planeación cubre la brecha que va desde donde está hasta dónde se quiere ir. El objetivo es minimizar el riesgo y aprovechar al máximo las oportunidades.

Los que juegan un papel importante son los administradores que deben pensar con anticipación para definir los objetivos o metas de la organización, estableciendo una estrategia general para alcanzar esas metas y coordinar las actividades. Sin la planificación, los departamentos podrían estar trabajando con propósitos encontrados e impedir que la organización se mueva hacia sus objetivos de manera eficiente

Hay que tener en claro que la gestión administrativa es una de las actividades más importantes en una organización, ya que mediante esta se puede lograr el cumplimiento y el logro de los objetivos mediante la unión de esfuerzos coordinados de todo el personal que labora dentro de la misma. Toda empresa persigue un fin, el mismo que se puede alcanzar

mediante un proceso ordenado

Según el autor Sérvulo Anzola la gestión administrativa consiste en todas las actividades que se emprenden para coordinar el esfuerzo de un grupo, es decir la manera en la cual se tratan de alcanzar las metas u objetivos con ayuda de las personas y las cosas mediante el desempeño de ciertas labores esenciales como son la planeación, organización, dirección y control

Por otra parte el autor Juan Pablo Amador el proceso administrativo se refiere a planear y organizar la estructura de órganos y cargos que componen la empresa, dirigir y controlar sus actividades. El proceso administrativo permite a la empresa llevar adecuadamente sus actividades, mediante la planificación, la organización, dirección y control

Para Sheila Corral es un proceso de relacionar una organización a sus oportunidades cambiantes del mercado, una de las principales preocupaciones de ser las presiones, limitaciones, oportunidades y amenazas de la industria en el que compete o explotado.

La autora además señala algunas de las principales características del planeamiento estratégico, como el de relacionar a la organización con su entorno, el ser un modo de comunicación entre las partes que componen la organización interna y externamente, su orientación hacia

el futuro y hacia el cambio, la toma de decisiones entre las diferentes alternativas de objetivos y estrategias, y el ser un proceso de aprendizaje organizacional.

Cabe mencionar que Serna Gómez menciona la participación de toda la organización en el desarrollo del planeamiento estratégico, la importancia de su intervención para la obtención de información sobre la situación actual de la organización y sobre los factores claves del éxito.

George Steiner menciona que la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Por lo tanto, gracias a la gestión administrativa se puede lograr el cumplimiento y el logro de los objetivos mediante la colaboración de todo el personal que labora dentro de la misma organización, esta actividad es la más importante para alcanzar éxito en la empresa

Dentro de la gestión administrativa se necesita realizar un planeamiento estratégico que es un proceso que reúne una serie de actividades cuyo fin es la generación de estrategias

alternativas hacia el logro de la visión de la organización; para esto es necesario que el directivo desarrolle sus actividades a través del cumplimiento de las fases del proceso administrativo.

La aportación de la autora Serna Gómez porque en toda organización es muy importante la participación de todas las personas que laboran ahí dado que cada intervención resulta beneficiosa para obtener información útil sobre la situación actual de la organización y sobre los factores claves del éxito.

Gracias a la aplicación de estos procesos administrativos permite que sea más rápida la circulación tanto de información como la automatización en la ejecución de los procesos con el fin de aumentar la calidad y eficiencia en la gestión de los servicios que realiza.

El único propósito es conocer y comprender el entorno de la organización y de esta manera contrarrestar los aspectos negativos y tomar ventaja de los positivos para desarrollar estrategias.

### **Planeamiento Estratégico en las Pymes Familiares**

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información, pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación

presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro gracias a la cooperación de todos los miembros de la organización contribuyendo así el crecimiento operacional y brindar un mejor servicio.

Para formular el planeamiento estratégico de las organizaciones se necesita realizar un esquema conceptual lo más amplio posible para abarcar la extensa diversidad de actividades y problemas que surgen dentro de la organización y su entorno.

En la actualidad existen constantes cambios que son inevitables y repercutan en las organizaciones como por ejemplo la competencia y la tecnología, para ello las empresas necesitan enfrentarlos con la ayuda de los planeamientos estratégicos para resolverlo de la mejor manera posible.

### **Modelo Delta**

La necesidad de un cambio en la Orientación Estratégica.

Los 2 más importantes modelos de negocios emergidos en las últimas 2 décadas son:

- Competitive Advantage (Michael Porter, 1985)
- Resource-Based View of the Firm (Prahalad & Hamel, 1990)

De acuerdo con Michael Porter hay 2 determinantes básicos

de rentabilidad de un negocio:

- La estructura de la industria en la que participa el negocio y el posicionamiento competitivo del negocio dentro de esa industria.

Según M. Porter la industria es una organización de actividades que genera rentas económicas. Para ganar acceso a las rentas más altas, la firma debe posicionarse adecuadamente acumulando poder negociador contra sus competidores, proveedores y clientes, mediante la creación de barreras de entrada contra productos sustitutos y nuevos participantes en la industria

La rentabilidad de un negocio según M. Porter:

Análisis Interno

Logro de una ventaja competitiva sostenible fortalezas y debilidades.

Análisis Externo

Factores que afectan la rentabilidad de una industria  
Oportunidades y Amenazas.

### **Formulación de la Estrategia**

Definición el posicionamiento estratégico

Definir y ejecutar las tareas de gestión

### **Elementos principales del Modelo Delta**

Delta estratégico: La delta (palabra que viene del griego y

significa transformación y cambio) es utilizada para definir las posiciones estratégicas que reflejan nuevas fuentes de rentabilidad.

Se centra básicamente en tres opciones estratégicas clave:

1. El mejor producto
2. Soluciones integrales para el cliente
3. El sistema cerrado (asimilado a las barreras de salida)

Alineación: Alinear las 3 opciones estratégicas con las actividades de la empresa y tener congruencia entre la dirección estratégica y la ejecución.

Hay tres procesos fundamentales que deben estar siempre presentes y que son los depositarios de las tareas estratégicas clave:

- Eficiencia operacional
- Elección de clientes objetivo
- Innovación

Proceso de adaptación: Los procesos más importantes de cualquier negocio deben estar alineados con la estrategia seleccionada. De esta manera se pueden hacer progresos en relación con la agenda estratégica y se pueden evitar resultados imprevistos.

El modelo Delta identifica los procesos básicos del negocio y guía cómo necesitan funcionar de manera diferente para alcanzar diferentes posiciones estratégicas que sean capaces de responder continuamente al entorno de incertidumbre.

Indicadores clave de gestión: Los indicadores nos muestran una perspectiva general a nivel ejecutivo.

Estos 4 elementos representan la base sólida de cualquier estrategia de negocio particularmente en los entornos de la economía digital.

El modelo Delta se basa en que el cliente es todo. Sin clientes no hay negocio.

Sin embargo para crear valor real y diferenciación y lo que es más importante para preservar el negocio de posiciones de “comoditización”, las cuales pueden haber sido forzadas por los clientes o por la forma de gestionar el negocio de la empresa, se debería atender a los clientes de una manera diferente si la empresa pretende mejorar su desempeño y lo que llamaría la “rentabilidad del cliente”.

Es de sobra conocido que cualquier negocio con clientes comprometidos y con fuertes relaciones entre la empresa y estos clientes tiene siempre más posibilidad de éxito y es más rentable que los negocios que se basan en simples relaciones a través de las transacciones comerciales.

Cualquier negocio puede, si se hace de manera apropiada, establecer relaciones inquebrantables con sus clientes donde se desarrollen la confianza y se fomenten relaciones más estrechas.

En el modelo Delta todo el proceso anterior se conoce como “vinculación con los clientes”.

Esta perspectiva tiene como objetivo evitar la comoditización. En relación con esto el modelo Delta establece que si se crea suficiente valor y vínculos para y con los clientes la empresa podría salir directamente del proceso de comoditización de

sus productos y servicios.

## **Los dos focos del planeamiento estratégico del Modelo Delta**

Este modelo propone que el proceso de planeamiento debe partir de dos focos iniciales:

1. Saber segmentar el mercado para diseñar propuestas de valor acordes a cada segmento
2. Conocer a fondo las competencias actuales de la organización.

Al conocer estos dos aspectos el proceso continúa con:

1. Proponer la misión organizacional.
2. Construir la agenda estratégica y sus iniciativas.
3. Medir la efectividad de la ejecución de la estrategia mediante el **Balanced Scorecard**

Mejor producto: El cliente se siente atraído por las características inherentes del producto ofrecido. Esto se logra a través de un bajo costo (que permite la oferta más baja para el cliente que resulta de una infraestructura eficiente) o mediante una oferta de producto diferenciado que el cliente valora y por el cual está dispuesto a pagar un valor adicional

- Solución total: La relación con el cliente resulta de mejorar las capacidades del cliente al ofrecerle una solución

integrada que aborda sus necesidades críticas. Se logra por una proximidad con el cliente, transfiriendo capacidades y conocimientos centrales y proveyendo un espectro completo de productos y servicios que satisfacen la mayoría, sino todas, sus necesidades (alcance horizontal)

- Dominio total: La firma logra una posición dominante en el mercado que le garantiza un liderazgo sin par. Esto se logra a través del desarrollo y propiedad de estándares de industria, convirtiéndose en la interface entre clientes y sus proveedores o siendo la única fuente para las necesidades del cliente.

Hacia Un Modelo Integrado de Estrategia

Se menciona que la Ventaja Competitiva de Porter y la Visión de la Empresa Basada en los Recursos son incompletos y que no identifican las razones que explican la fuente de rentabilidad estos 2 modelos son contradictorios pero comparten filosofías similares.

El Modelo Delta enriquece ambas perspectivas y proporciona una forma de unir las que conduce a un modelo integrado de la estrategia.

- El Modelo del Posicionamiento Competitivo de Porter Porter dice que son dos los factores que determinan la rentabilidad 1º la Estructura de la Industria a la cual pertenece este negocio y 2º a su Posicionamiento Competitivo.

Estructura de la Industria = Valor generado por la actividad económica de todos los participantes, como la forma de

compartir la riqueza.

5 Fuerzas = 1° la intensidad de la rivalidad entre los competidores, 2° la amenaza que representan las nuevas empresas que pueden entrar a la industria, 3° la amenaza de los productos sustitutos, 4° el poder de negociación de los compradores, 5° el poder de negociación de los proveedores.

### **El Posicionamiento Competitivo**

Es la forma en que el negocio se distingue de sus competidores principales y establece las bases para lograr una ventaja sostenible.

Se debe utilizar la Cadena de Valor para determinar el posicionamiento competitivo. Clasificando las tareas realizadas por un negocio en 9 grandes categorías. 5 sobre las actividades primarias y 4 actividades de apoyo.

#### **Actividades Primarias**

Hablan sobre el movimiento físico de materias primas, los proveedores, el marketing, venta y servicios.

#### **Actividades de Apoyo**

Proporcionan la infraestructura de la empresa, la gerencia de recursos humanos, desarrollo de la tecnología y las adquisiciones.

Al analizar estas actividades los ejecutivos tienen las condiciones claves de éxito del negocio.

La Forma Ganadora === 1° este modelo enfatiza la rivalidad y la competencia 2° la industria es atractiva en donde se puede tener posición monopólica 3° derrotar a los competidores con mayor número de actividades.

Según Porter ¡La Estrategia es una Guerra!

- La Visión de la Empresa Basada en los Recursos.

Este modelo se aleja al de Porter

En este Modelo dice que lo mejor o la ventaja competitiva de una empresa son los factores o sea las capacidades y recursos de una empresa. Rentabilidad superior en el posicionamiento competitivo.

Esta Visión de la Empresa tiene 4 Componentes Principales.

- Competencias Únicas = los recursos y capacidades de una empresa son la fuente de sus competencias únicas. Frecuentemente son el resultado de inversiones en factores durables, especializados y no transables. Definido por Pankej Ghemawat como “Compromiso” son factores persistentes en el tiempo.
- Posición Sostenible = los recursos deben ser valiosos, escasos y difíciles de imitar o sustituir.
- Capacidad de Aprobación = apropiarse del valor generado, controlar factores complementarios y especializados (llamado retención), amenaza es la holgura es lo que se podría haber sido es lo que impide acumular renta en el negocio. Mientras

que la retención cambia la forma en que se distribuye la riqueza económica que se crea la holgura deduce su valor.

- Oportunidad = el costo de los recursos debe ser menor que los generados por ellos.

Las Competencias Centrales y la Visión de la Empresa Basada en los Recursos.

Establece 3 Grandes Ideas.

1º. La verdadera ventaja competitiva reside en convenir tecnologías y habilidades en competencias.

2º. Por los productos centrales tener una o más.

3º. Que los ejecutivos desarrollen una arquitectura estratégica para que ayude a identificar competencias centrales.

- La Fórmula Ganadora
- Desarrolle recursos y capacidades que sea únicos, valiosos y no transables, y que constituyan competencias distintivas de la empresa.
- Consiga que las ventajas resultantes sean sostenibles previendo la imitación y la sustitución por parte de los competidores.
- Aprópiase de la renta económica que se deriva, evitando para ello las condiciones negativas que conducen a la retención y a la holgura.
- Asegúrese de que en el proceso de implementación de la estrategia los costos no superen los beneficios que se generan.

Tener en cuenta los 3 Concejos de Parlad y Hame.

Estas dos visiones son distintas por un lado Porter dice que la rentabilidad se logra por las fuentes de rentabilidad de una industria y la visión de la empresa basada en los recursos las relaciona con las competencias internas de las empresas.

Modelo Delta en contra del Modelo de Porter por su confrontación casi obsesiva y sobre la otra Visión en los Recursos su contenido es difícil de entender en términos pragmáticos y significativos.

- El Modelo Delta: Un Esquema Integrado para la Estrategia

El Modelo Delta sirve como perspectiva integrada definiendo primero la Visión lo más esencial del posicionamiento estratégico de un negocio. Termina con los medios tácticos para adaptarse a los continuos cambios. Este modelo provee un procedimiento integrado para formular y ejecutar la estrategia.

- El Triángulo: Una Forma de Precisar La Visión del Negocio.

- Precisar la visión perdurable del negocio “Intención Estratégica” da sentido de urgencia, concentra la atención, de la organización para tener éxito y mueve a la gente a actuar (“Posicionamiento Estratégico”) = desarrollar opciones de negocios diferentes. Luego ir a la implementación de la estrategia según las 3 alternativas del triángulo Mejor Producto, Solución Integral para el Cliente y la Consolidación

del Sistema.

- El ámbito, la forma de competir, el desarrollo de competencias, la agenda estratégica, el carácter de las mediciones y los métodos de retroalimentación. La selección de un posicionamiento estratégico se basa en la experiencia acumulada por la dirección y no por los datos o información pasada.

La Misión: definición de Ámbito y Las Competencias de un Negocio.

La Misión incluye dos decisiones principales.

1°. La definición del ámbito del negocio, determina donde competir.

2°. Desarrollo de las competencias centrales del negocio que define los recursos y capacidades para tener éxito.

Por la 1° ámbito del negocio para hoy y el futuro por cartera completa de productos, cobertura de mercado, caracterización de los clientes, identificación de las empresas complementarias y presencia geográfica es informativa.

Por el 2° incluyen recursos tangibles e intangibles para alcanzar los objetivos.

Si se elige la opción de Mejor Producto definición del negocio sobre el producto y las competencias centrales serán como ser líderes en costos u ofertas de productos altamente diferenciadas.

Si es la de Solución Integral para el Cliente definición sobre el cliente y las competencias concentrarse con el vínculo hacia él.

Si es en el basado en la Consolidación del Sistema incorpora a las Empresas Complementarias en el ámbito del negocio y requiere competencias para su arquitectura y sobre el enganche con las demás empresas.

La misión debe resaltar los cambios que el negocio pretende resaltar sino por las alternativas de tener éxito la estrategia debe manejar el cambio.

- Estructura de la Industria: Comprensión de las Fuerzas Externas y Negociación con Ellas.

Hacer análisis de la industria.

- Cambiar “Rivalidad” de Porter por “Vínculo” con los clientes y con la empresa complementaria del Proyecto Delta para la solución integral del cliente y la consolidación del sistema.

- Analizar su propia industria por Porter en proyecto delta analizar industrias de sus clientes y empresas complementarias más importantes para obtener un vínculo deseado.

- Las 5 fuerzas de Porter se reemplazan por uno que incluye una 6° que es el cambio disruptivo que puede alterar radicalmente las reglas de juego llamada la Fuerza 10 X por Andy Grove.

Posicionamiento Competitivo: Determinación de las Actividades que Impulsan la Rentabilidad.

Empezar basados en la cadena de valor de Porter esta se concentra en el aspecto interno de la empresa el Proyecto Delta apunta a los actores externos relevados involucrados.

Opción Solución Integral para el Cliente lograr la integración adecuada de la cadena de valor con proveedores y clientes. En la Consolidación del Sistema se debe mirar más allá en las industrias de las empresas complementarias más relevantes. El foco estratégico está en la cooperación y en el vínculo con el cliente.

En el proyecto delta la fuerza económica fundamental es el vínculo con el cliente.

- La Agenda Estratégica: Especificación de las Tareas Clave del Negocio.

La agenda estratégica debe estar orientada a la acción definiendo cada objetivo con suficiente claridad para comunicarla a toda la organización, explicitando los roles y los procesos. Identificando metas e indicadores que son necesarios controlar el negocio.

1º La agenda debe ser dinámica, sujeta a continuas revisiones

2º Se debe comunicar a toda la organización.

- Los Procesos de Adaptación: La Alineación de la Estrategia con su Ejecución.

Los procesos de adaptación se adentran profundamente en la organización y en los detalles de ejecución tiene las características de una agenda de negocios pero esta es más localizada y detallada. La agenda estratégica apunta a las habilidades específicas necesarias para los procesos de eficiencia operacional, orientación al cliente e innovación.

- Las Mediciones Agregadas y Detalladas.

Proviene de 3 fuentes 1º La agenda estratégica que se desarrolla para cada negocio y proceso de adaptación. 2º Mediciones agregadas permiten control coherente del desempeño global del negocio la atención se vuelca a los resultados. 3º Mediciones detalladas detectan la variabilidad en el desempeño.

- Experimentación y Retroalimentación: Creación de los Mecanismos de Adaptación.

La estrategia se basa en los mejores datos y análisis disponibles, adaptarse es la clave de éxito.

- Reflexiones

Los gerentes necesitan reflexionar, pero raramente lo hacen. Los ejecutivos están siempre en acción, deben hacer reflexiones de alta calidad en un tiempo asignado para que permita construir consenso con respecto a la estrategia del negocio.

El proceso de reflexión debería ser riguroso, sistemático e integral.

Debe ser liderado por el Presidente Ejecutivo, comprometiendo a toda la organización.

4 Niveles de la Estrategia: 1) Corporativo 2) de Negocios 3) de Procesos 4) Funcional.

Corporativa = Identifica todas las nuevas oportunidades más

importantes para crear valor a través de la integración en los negocios.

De Negocios = Moviliza todas las capacidades de la empresa para lograr rentabilidad.

De Procesos y Funciones = Responsables del desarrollo y aplicación de estas capacidades. 3 Procesos de adaptación eficacia operacional y cadena de valor, la orientación al cliente o al manejo de las relaciones, la innovación o renovación.

Las funciones incluyen actividades tales como finanzas, tecnologías de información, investigación y desarrollo y recursos humanos.

- El Contenido debe basarse en una Metodología Sólida.

El proceso de desarrollo de la estrategia debe explicitar de una forma igualmente tangible y detallada. El proceso termina con las mediciones detalladas y las pruebas experimentales para dirigir el negocio y alinearlos a la estrategia. Proporciona una disciplina cuantitativa en el desarrollo de la estrategia.

- El Proceso no debe Detenerse con La Estrategia.

Para aspirar al éxito en un negocio se debe cubrir el espacio completo desde la estrategia a la estructura, a procesos de negocios coordinados a las mediciones y a la incorporación de una capacidad para adaptar sus respuestas a los cambios del mercado.

Esto lo proporciona el modelo Delta se incorpora a todos los actores principales, se divulga ampliamente y pone énfasis

en la educación a todos los niveles de la empresa.

# Capítulo VI

## Sinergia

La Sinergia es un concepto que con toda razón despierta el interés de los Directores de la Empresa. La Sinergia se expresa con la ecuación  $2+2=5$ , lo que da a entender que existe una forma por medio de la cual al sumar las partes del todo de la empresa da un rendimiento mayor que lo que realmente debería dar cada parte por si sola.

Por este motivo los Directores saben que si aprovechan al máximo este recurso les dará una gran ventaja competitiva en relación a otras empresas, siempre y cuando comprendan bien lo que es la Sinergia y los múltiples enfoques que se le dan a ella.

A lo largo de estas tres últimas décadas, Directores, Asesores, han dedicado gran esfuerzo a comprender la forma en que funciona la ecuación de la Sinergia, comprobándola y perfeccionándola tanto en la teoría como en la práctica.

Lo importante de la Sinergia es que la Compañía se integre como un todo, la

Compañía puede integrarse hacia atrás, buscando ventajas a base de controlar las principales materias primas, o hacia delante, mediante el control de sus canales de distribución, en el caso que se centre en aumentar su producción.

Otra clase de ventaja es la que se obtiene por medio de las

economías de escala, cuando la empresa comparte entre sus áreas funcionales elementos de producción, investigación y desarrollo u otras actividades o servicios y se utilizan para nuevos productos o servicios.

Otra clase de sinergia es la que proporciona el uso de la marca de la Compañía, con la que la Empresa saca provecho de la reputación de calidad o de imagen de lujo que ella posee.

Además las decisiones de la compañía sobre inversiones, desinversiones, nueva orientación de la empresa o sobre su reestructuración pueden tomarse teniendo en cuenta la Sinergia.

El concepto de Sinergia alcanza también otras áreas de la Dirección de Empresa. La Sinergia requiere la integración o coordinación de las diferentes funciones de la compañía, por lo que la estructura de la organización, los mecanismos de coordinación y los sistemas de la compañía son, todos ellos aspectos muy importantes. Conseguir la Sinergia significa que las distintas partes de la organización cooperan entre si y aprenden unas de otras y, por lo tanto, el conocimiento de la organización, los procesos de dirección y la cultura de la compañía ayudan a comprender mejor lo que es la Sinergia.

La forma en que una estrategia empresarial basada en la Sinergia podría proporcionar a una Compañía que tenía deseos de diversificarse, era brindarle nexo de unión el cual iba a permitir explotar en nuevas áreas los puntos fuertes con que contara en un momento dado. Al haber obtenido buenos

resultados las compañías con la Sinergia al diversificarse vieron que también no solamente la Sinergia les brindaba grandes ventajas hacia fuera de la Empresa sino que también se podría emplear hacia adentro de la misma y por lo cual se empezó a aplicar la Sinergia dentro de las Empresas.

Debe de comprenderse muy bien lo que es el concepto de Sinergia ya que si esto no ocurre el simple hecho de sumar las partes de un todo de una empresa no me garantiza que al sumar  $2+2$  va a ser igual a 5 sino que incluso puede darse el caso que sea igual a 4 o en el peor de los casos igual a 3 y en vez de ser una ventaja competitiva para la Empresa va a ser algo negativo.

Es importante conocer la Sinergia con que los Directores de las Empresas enfrentan problemas, no para obtener Sinergia en general sino en cómo obtiene una Sinergia determinada y concreta en cierta área específica. En ocasiones, la ventaja que se va a obtener es tan importante y las barreras para conseguirlas tan considerables, que la única opción posible es un cambio fundamental de toda la Organización. Sin embargo, puede ser frecuente que se obtengan importantes ventajas dentro de la estructura organizativa ya existente.

### **Antecedentes de la Sinergia Estratégica.**

Cuando muchas compañías se embarcaron en estrategias de diversificación, la sinergia paso a ser un importante concepto de la estrategia empresarial.

H. Igor Ansoff explico a los Directores de Empresa, por

primera vez en la década de 1960, la forma en que una estrategia basada en la Sinergia podría proporcionar a una compañía con deseos de diversificarse un nexo de unión que le permitiera explotar en nuevas áreas los puntos fuertes con que contara en un momento dado.

El concepto de Sinergia apenas ha variado desde que Ansoff publicó sus trabajos de investigación, pero publicaciones recientes han ampliado bastante su contenido a la aplicación de la Sinergia a la empresa misma. Mientras Ansoff identificaba la Sinergia como uno de los posibles nexos de acción para una compañía que engloba varias empresas, y que ésta podría buscar o no y que sus Directivos podrían implantar o no, las publicaciones sobre dirección de empresa de 1970 a 1980 hicieron de la Sinergia el sinónimo de Estrategia Empresarial.

G. Hamel y C.K. Prahalad, afirman que las Compañías que tiene éxito basan su estrategia en el aprovechamiento de tecnología u otros conocimientos de las diferentes empresas del grupo o de la Empresa misma.

En 1970 se dieron una serie de investigaciones de la Compañía Corning Glasses Works International la que mostraba lo complicado que puede ser la tarea de poner en marcha los mecanismos, sistemas y procedimientos necesarios para conseguir Sinergia. El objetivo de Corning era lograr una más estrecha coordinación e integración entre su organización, sobre todo en las áreas de transferencia de tecnología, fabricación, marketing y ventas. Al encontrarse

muchas dificultades en 1980 se abandonó la estructura matricial y los complicados mecanismos de vinculación en los que la compañía había invertido casi una década de esfuerzo organizativo.

Actualmente se puede ver que a través de la historia de la Sinergia, muchas compañías han logrado alcanzarla pero otras no por lo que se puede concluir que cada compañía gestiona la Sinergia de una forma distinta de acuerdo a sus recursos, metas y necesidades; y que la problemática con que los directores se enfrentan más frecuentemente no es la de cómo obtener Sinergias en general, sino la de cómo conseguir una Sinergia determinada y concreta.

Se tiene que tener presente que todos los estudios realizados debido a su profundidad permiten comprender no solo la razón por la que la Sinergia se presenta como un concepto tan atrayente para los directores, sino que también enseña que es lo que da buenos resultados sobre la forma en que se obtiene la Sinergia, en la práctica ayudan a comprender el enorme potencial de su concepto, pero también sus limitantes.

Finalmente se tiene que la Sinergia es un concepto muy amplio que abarca muchos tipos de ventajas potenciales, pero en la práctica, los directores tienen que definir las oportunidades concretas que existen dentro de sus propias organizaciones.

### **Concepto de Sinergia Estratégica.**

Para dar un concepto de lo que es Sinergia Estratégica es

necesario conocer primeramente que es Sinergia por lo cual se presentan algunos conceptos de ésta:

Sinergia significa "el todo es más que la suma de sus partes"<sup>60</sup>.

“Es el efecto de  $2+2=5$ ”<sup>61</sup>.

“Es el efecto mediante el cual se puede conseguir una rentabilidad combinada de los recursos de la compañía superior a la suma de las rentabilidades de sus componentes”<sup>62</sup>.

Teniendo como base estos conceptos se da un concepto de lo que es Sinergia Estratégica:

“La Sinergia estratégica son las acciones y enfoques que emplea la empresa para lograr una mejor utilización de todos los recursos que posee con el objetivo de obtener un mejor desempeño que la lleve a una mayor competitividad”<sup>63</sup>.

### **Tipos de Sinergia.**

La Sinergia se puede clasificar en los 4 tipos siguientes:

a) Sinergia de Ventas:

Es la que puede conseguir cuando se utilizan canales de distribución comunes, una administración de ventas común o servicios de almacenamiento comunes para todos los productos. La oportunidad de hacer ventas acopladas, debido a la posibilidad de ofrecer una línea completa de productos relacionados, aumenta la productividad del equipo de ventas. Una publicidad común, la buena fama anterior y una promoción común pueden lograr un mayor rendimiento

por cada unidad monetaria gastada.

b) Sinergia Operativa:

Suele ser el resultado de una mayor utilización de los elementos de fabricación y del personal, el mantenimiento del mismo nivel de gastos generales con un mayor volumen de actividad, las ventajas de unas curvas de aprendizaje comunes, y las compras a gran escala.

c) Sinergia de Inversión:

Se puede conseguir mediante el uso conjunto de las instalaciones, unas existencias comunes de materias primas, la transferencia de investigación y desarrollo de un producto a otro, y también mediante maquinaria comunes.

d) Sinergia de Dirección:

Esta clase de Sinergia hace una importante contribución al efecto total. Cada día, la dirección de las empresas se enfrenta a diferentes problemas estratégicos, organizativos y operativos, propios de cada sector. Si al incorporarse a un nuevo sector la dirección comprueba que los nuevos problemas son similares a aquellos a los que tuvo que enfrentar en el pasado, estará en situación de ofrecer una orientación enérgica y eficaz a la Empresa.

En el caso que los problemas que se plantean a la empresa son nuevos y además desconocidos, no sólo la Sinergia positiva será baja, sino que además existe el riesgo de que las decisiones de la alta dirección tengan efectos negativos. El modelo de estrategia creado por Ansoff ayuda a los directores a encontrar respuesta a preguntas como: ¿Debe

penetrar una empresa en nuevos productos-mercados?, ¿Qué nuevas áreas ofrecen mejores oportunidades a una determinada empresa?, ¿Cuál es el mejor método para introducirse en nuevos productos-mercados?

### **Importancia de la Sinergia.**

La Sinergia es importante porque generalmente se busca como un medio para alcanzar una cifra de ventas igual al de la anterior pero con menores costos; además sirve como una forma de acelerar el crecimiento de la Empresa sin tener que realizar nuevas inversiones sin importancia<sup>65</sup>. Esto puede conseguirse mediante la aportación mutua de los conocimientos, experiencias, y capacidades existentes que de otra manera costaría mucho tiempo adquirir y por lo que sería necesario pagar las penalizaciones de la fase de iniciación.

Otra ventaja que se persigue es que por medio de la combinación de recursos la empresa en forma conjunta logra acceso a productos-mercados a los cuales anteriormente no podía acceder sin realizar unas inversiones cuantiosas.

En conclusión se puede decir que la Sinergia es una herramienta de las estrategias empresariales que sirve para darle un mejor posicionamiento a la empresa ya que le permite funcionar de una manera más óptima al utilizar todos los recursos que posee y donde toman una importancia muy relevante los activos invisibles ya que son ellos quienes

permiten que las empresas hagan un mejor uso de la Sinergia.

Áreas Funcionales de la Empresa que se ven Involucradas con la Sinergia.

La Sinergia busca la relación de todas las áreas funcionales de la empresa, a continuación se describe cual es la relación de esta con las diferentes áreas funcionales de la empresa:

a) Alta Dirección y Finanzas.

Contribuye de la siguiente manera:

- Establece un modelo general de relaciones de la empresa en su entorno. Aquí se incluye la determinación de la estrategia y la asignación de los recursos totales, la adquisición de nuevos posicionamientos producto-mercado, la obtención de los recursos financieros necesarios y el mantenimiento de relaciones públicas.
- Facilita la forma de tomar decisiones, orientación y supervisión integradas a las áreas funcionales, sobre todo, en las áreas de determinación de precios, niveles de existencias, niveles de producción, inversiones de capital y metas funcionales individualizadas.
- Proporcionan diversos servicios de asesoramiento en las áreas funcionales tales como contabilidad, relaciones laborales, relación del personal y desempeñar funciones que se realizan más eficazmente en niveles centralizados, como es el caso de las compras.

b) Marketing

Se considera aquí toda la amplia actividad relacionada

con la relación de la aceptación del producto, publicidad, promoción de ventas, ventas, distribución del producto (incluyendo también el almacenaje y transporte), administración contratada, análisis de las ventas y, algo que es muy importante el servicio post venta del producto.

#### c) Investigación y Desarrollo.

Engloba todo el proceso que se ha de seguir para crear un producto comercializable en ellas se incluye la investigación pura y la investigación aplicada, la construcción de maquetas y prototipos, el diseño industrial y la fabricación de planos de fabricación. Se incluye también los procesos técnicos y de fabricación y los estudios de mercado, por su relación con la determinación de las características de rendimiento-precio del producto, y con el volumen y estructura del mercado.

#### d) Operaciones.

Todo lo referente al aprovisionamiento de materias primas, programación y control de la producción, ingeniería de fabricación, control de calidad, existencias y fabricación del producto. Dentro de cada una de estas áreas funcionales se distinguirán cuatro clases de capacidades y recursos:

- Instalaciones y equipo.
- Capacidades y conocimientos personales.
- Capacidades organizativas.
- Capacidades directivas.

### **La Sinergia y el Trabajo en Equipo.**

La noción de Sinergia resulta misteriosa desde la perspectiva del equipo, requiere tanto contribución individual como conocimiento y respeto por los demás.

El trabajo en equipo consta de una pequeña cantidad de empleados que poseen habilidades complementarias y que trabajan juntos en un proyecto, se comprometen en un propósito común y son responsables de realizar tareas que contribuyen a la consecución de los objetivos de la organización.

#### Equipos de Trabajo.

Un equipo de trabajo genera una Sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales. Esta definición ayuda a precisar porqué tantas organizaciones han reestructurado recientemente sus procesos de trabajo alrededor de los equipos de trabajo. La administración está buscando esa Sinergia positiva que permita que sus organizaciones incrementen el desempeño. El uso externo de los equipos crea el potencial para que una organización genere una mayor producción, sin que exista un incremento en los insumos.

No hay nada inherente mágico en la creación de los equipos que asegure la realización de esta Sinergia positiva. El simple hecho de llamar equipo a un grupo no mejora de manera automática su desempeño.

## **Tipos de equipos.**

Los equipos se pueden clasificar con base en sus objetivos así:

### a) Equipos solucionadores de problemas.

Hace 15 años los equipos apenas comenzaban a ganar popularidad, estaban compuestos generalmente por cinco y doce empleados del mismo departamento, pagados por hora, que se reunían unas pocas horas a la semana para analizar las formas de mejorar la calidad la eficiencia y el ambiente en el trabajo<sup>66</sup>. A estos se les llama Equipos solucionadores de problemas. En los equipos solucionadores de problemas, los miembros comparten ideas y ofrecen sugerencias sobre las formas en que se pueden mejorar los procesos y métodos de trabajo. Sin embargo, rara vez se les da a estos equipos la autoridad para que implanten de manera parcial alguna de las acciones que sugieren. Una de las aplicaciones más practicadas de los equipos solucionadores de problemas durante la década de 1980 fue la de los Círculos de Calidad<sup>67</sup>. Estos son equipos de trabajo de ocho a diez empleados y supervisores, que tienen áreas de responsabilidad compartida y que se reúnen con regularidad para analizar los problemas de calidad, investigar las causas de los mismos, recomendar soluciones y realizar acciones correctivas.

66 J. H. Shonk, Team-Based Organizations, Pág.11

67 M.L. Marks, P. H. Mirvis, Journal of Management. Pág. 25-34.

### b) Equipos de trabajo auto-administrados.

Generalmente están compuestos por 10 a 15 personas que asumen las responsabilidades de sus supervisores anteriores. En general, esto incluye el control colectivo sobre el ritmo del trabajo, la determinación de las organizaciones, la organización de las pausas y la selección colectiva de procedimientos de inspección.

Los equipos de trabajo totalmente auto administrados llegan incluso a seleccionar a sus propios miembros y hacen que cada uno de ellos evalúe el desempeño de los otros.

### c) Equipos Transfuncionales.

Están compuestos de empleados de aproximadamente el mismo nivel jerárquico, pero de diferentes áreas de trabajo, que se reúnen para desarrollar una tarea<sup>68</sup>.

Hace uso de la fuerza de trabajo la cual es un equipo transfuncional temporal. De manera similar, los comités, compuestos de miembros que cruzan las líneas departamentales, son otro ejemplo de equipos Transfuncionales. Por tanto, los equipos Transfuncionales son una forma eficaz que permiten a las personas de diferentes áreas de organización (o incluso entre organizaciones) intercambiar información, desarrollar nuevas ideas, resolver problemas y coordinar proyectos complejos. Desde luego, no es un día de campo administrar los equipos Transfuncionales. Sus primeras etapas frecuentemente consumen mucho tiempo, mientras sus miembros aprenden

a trabajar con la diversidad y la complejidad.

### **Tamaño de los Equipos de Trabajo.**

Los mejores equipos de trabajo tienden a ser pequeños. Cuando tienen más de 10 o 12 miembros, es difícil que puedan realizar mucho trabajo. Tienen problemas para interactuar de manera constructiva y llegar a acuerdos sobre muchas cosas. Cuando se trata de un gran número de personas, por lo general no se puede desarrollar la cohesión, el compromiso y la responsabilidad mutua necesarios para lograr un alto desempeño. De manera que al diseñar equipos eficientes, los administradores deben mantener menos de una docena de miembros. Si una unidad natural de trabajo es mayor, y se desea un esfuerzo en equipo, conviene considerar la división del grupo en subequipos.

68 D. Barry, "Managing the Boss less team" .Pág.24

### **Estrategias Sinérgicas**

La estrategia es el perno que conecta los factores internos y externos, que encuentra la forma más adecuada para esa relación; y por lo tanto debe mirar tanto hacia el entorno exterior como hacia el interior de la propia empresa, mediante un buen encaje de los recursos y de la organización. La estrategia de una empresa se compone de los elementos actuales y futuros de su cartera producto-mercado, de su misión operativa y de su cartera de recursos de empresa. Muchas veces, los activos invisibles representan el recurso más importante para

que la estrategia tenga éxito, y esos activos son difíciles de prever. Un activo invisible es un recurso intangible; puede ser el nombre de marca, el conocimiento de las empresas por parte de los clientes, los conocimientos técnicos en una determinada tecnología, una vigorosa cultura empresarial que suscite una actividad de compromiso en los empleados. Se considera que los activos invisibles representan la mejor fuente de ventajas competitivas a largo plazo de la empresa.

### **El Efecto Complementario.**

El efecto complementario casi siempre se enfoca a la plena utilización de la capacidad. Este efecto puede trabajar con varios productos; el objetivo es combinar siempre los elementos a fin de que los recursos se utilicen a plena capacidad 69.

El efecto complementario más fácilmente apreciable, y quizás el más extendido, es la utilización del mismo activo físico para servir a más de un mercado<sup>70</sup>.

Un único producto-mercado puede que no sea suficiente, debido a que la capacidad óptima del recurso no coincide con el volumen del mercado, o debido a que los recursos no se utilizan con igual intensidad en todos los periodos de tiempo, o porque varía la capacidad de recursos que se necesitan.

69 A. Campbell y K. Luchs, "Sinergia Estratégica, como identificar oportunidades", pág. 57. 70 Sharon M. Oster. Análisis Moderno de la Competitividad. Pág. 233.

Otra oportunidad para generar un efecto complementario

surge cuando los medios de producción no se utilizan con igual intensidad a lo largo de un ciclo, ya sea diario o de temporada. Otro efecto complementario se obtiene cuando el nivel de recursos físicos necesarios para operar en un determinado mercado, sufre una fuerte fluctuación.

### **Efecto Complementario Dinámico.**

Es aquel que se alcanza cuando la empresa crea los recursos suficientes para llevar adelante su estrategia futura a través de su estructura actual y luego a través de la estrategia futura debe de utilizar eficazmente los recursos que han sido acumulados. El efecto dinámico de combinación es la base para obtener el encaje dinámico de recursos. El punto más importante del encaje dinámico de recursos es que los inputs de recursos deben de coincidir con los outputs de recursos.

### **La Sinergia Dinámica**

La sinergia siempre ofrece la posibilidad de obtener ventajas de combinación dinámicas, a base de hacer que las estrategias futuras obtengan una ventaja gratuita de los activos invisibles generados por la estrategia actual. Si la futura estrategia puede empezar a aplicarse antes de que la actual estrategia haya agotado todo su potencial de utilización de los activos invisibles, mucho mejor.

La clave del crecimiento de la compañía estriba en la generación de esta Sinergia Dinámica. Siempre que se

analiza una estrategia que ha producido un crecimiento superior, se comprueba que este principio básico ha entrado en acción.

### **Formas de Evaluar la Sinergia.**

Los efectos sinérgicos pueden evaluarse a través de tres parámetros que son:

- a) Incremento del volumen de ventas de la empresa.
- b) Reducción de los costos de exportación.
- c) Disminución de la necesidad de inversión.

Estos tres parámetros deben de ser considerados en la perspectiva del tiempo; por lo tanto hay un cuarto efecto sinérgico que es la aceleración de los respectivos cambios de estos tres parámetros; si se pudiera realizar esta representación en la práctica el efecto total de la Sinergia podría reflejarse en la fórmula de la rentabilidad sobre la inversión. La Sinergia se puede evaluar basándose en los componentes de la fórmula de la tasa de rentabilidad anual sobre inversiones ya que a través de ella se puede ver que tan productivos han sido los recursos que se han invertido en la empresa y de acuerdo a cual recurso se toma más en cuenta, para obtenerla así se va a clasificar el tipo de Sinergia<sup>71</sup>.

La fórmula de la tasa de rentabilidad anual sobre inversiones, (RAI) de un producto se expresa de la siguiente manera:

Dónde:

VT = Ventas Totales

$$(RAI)_T = \frac{VT - ET}{IT} \times 100$$

ET = Costes de explotación totales

IT = Inversiones Totales

La fórmula expresada verbalmente indica que la rentabilidad sobre inversiones de un producto se puede obtener dividiendo la diferencia de ventas menos costes operativos durante un período por el promedio de inversiones que son necesarios para sostener el producto.

En la práctica muy pocas veces es posible esta representación, sobre todo cuando las acciones estratégicas van dirigidas a productos- mercados en las que la empresa posee muy poca experiencia previa. En estas condiciones aunque sea posible identificar los parámetros antes mencionados, no es posible cuantificar y combinar sus efectos.

71 Campbell A. Y Luchs K., Sinergia Estratégica, como identificar oportunidades. Pág. 29.

### **Diversificación**

Se conoce como diversificación al proceso por el cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y entra en nuevos mercados, por la vía de las adquisiciones corporativas o invirtiendo directamente en nuevos negocios. Existen dos tipos de diversificación dependiendo de si existe algún tipo de relación entre los negocios antiguos y nuevos de la compañía. El motivo por el que las compañías se diversifican

es la búsqueda de sinergias o una reducción del riesgo global de la empresa. La diversificación es una de las cuatro estrategias de mercado definidas en la matriz de Ansoff.

### **Diversificación relacionada**

Es un tipo de diversificación que se basa en la búsqueda de sinergias entre las antiguas y las nuevas actividades. Esta se puede deber a una similitud tecnológica o a similitudes en los sistemas de comercialización.

#### **Integración vertical**

Un tipo especial de diversificación relacionada serían las integraciones verticales, que suponen para la empresa la entrada en negocios de los que se provee, por ejemplo fabricando las mercaderías necesarias para el proceso productivo de su antiguo producto y pasando así a ser su proveedor, lo que es conocido como integración hacia atrás, o bien convirtiéndose en su propio cliente al entrar en negocios en los que participaba su producto como la fabricación de nuevos bienes y servicios, o la distribución del mismo, lo que se conoce como integración hacia delante.

Lo que se pretende cuando se busca la integración vertical es mejorar la eficiencia de la empresa integrando bajo una misma estructura de gobierno procesos que se complementan, incurriendo en una reducción de los costes de transacción.

La integración vertical, sin embargo, presenta problemas como un incremento del riesgo global de la compañía, una

pérdida de la flexibilidad, una posible pérdida de la rentabilidad derivada de no disfrutar del efecto experiencia o de las economías de escala y una mayor complejidad organizativa. Un caso extremo sería que una compañía controlara toda la cadena de producción (Standard Oil Trust), si bien esto no es muy común.

### **Integración vertical hacia delante**

Es la diversificación de una nueva actividad que está situada en un nivel posterior. Es decir que la empresa asume una nueva actividad diferente, que anteriormente sus clientes lo realizaban.

### **Integración horizontal**

Diversificación relacionada horizontal.- La nueva actividad estará colocada en la mitad de todo el embrollo en el mismo nivel de las actividades que ya tiene la empresa. Es decir supone añadir productos o servicios sustitutos o complementarios a la actividad de la empresa.

# Capítulo VII

## Redes y Franquicias

### Fusiones y Adquisiciones

Las fusiones y adquisiciones se han convertido en una tendencia de crecimiento para compañías tanto grandes como pequeñas, nacionales y extranjeras, para formar alianzas estratégicas dentro de sus sectores industriales. Existen muchos objetivos específicos que las compañías buscan alcanzar al realizar estos procesos, pero la razón fundamental es garantizar un logro sostenido de crecimiento que sea redituable a largo plazo para su negocio. Actualmente, las empresas deben afrontar los retos de un mercado global diversificado y mantener una ventaja competitiva, por lo que es casi esencial formar alianzas que les permitan convertirse en entidades financieras más fuertes, permitiendo a las empresas conjuntar sus recursos; provocando que dichas estrategias tengan un importante desempeño en la expansión de la economía de los países que las han empleado.

Para comprender estos procesos, es necesario conocer sus definiciones financieras para poder analizar los aspectos que los diferencian y cuál es su impacto en la situación de una empresa. Cuando una compañía compra a otra, o acumula suficientes acciones con las cuales tener el control, se describe como una adquisición. Para completar

la transacción, el adquirente probablemente esté dispuesto a pagar un precio por acción mayor que el precio al cual se encuentra cotizando actualmente. Por otro lado, una fusión ocurre cuando dos o más compañías independientes integran sus intereses, intercambian sus acciones comunes, y una de ellas, sobrevive y continúa funcionando.

Estos planes estratégicos tienen una característica fundamental, la cual es la naturaleza periódica en la que se presentan y que pueden ser claramente identificadas; dichos movimientos han sido conocidos como “oleadas”. La primera oleada, “Consolidación Horizontal”, ocurrió a finales del siglo XIX en los Estados Unidos, de 1897 a 1904; donde un grupo de compañías americanas, principalmente de transportes, metales y mineras, dieron inicio a las fusiones horizontales logrando formar empresas consolidadas donde empresas grandes absorbían a pequeñas; dando a las nuevas firmas que representarían a los grandes negocios del siglo XX. Esta primera etapa tuvo un gran efecto en su economía, desde el punto de vista del número de compañías y la magnitud de sus operaciones y los activos netos involucrados. Otra característica de este movimiento fue que invariablemente estas consolidaciones estaban acompañadas por asuntos de seguridad pública. La segunda oleada, “Incrementado Concentración”, se presentó de 1925 a 1930; la cual coincidió con el periodo de mayor actividad en el mercado bursátil en la historia de EE.UU. Continuó con la tendencia horizontal, sin embargo también dio paso a integraciones verticales y

reflejaba la aparición de las nuevas industrias líderes creadas durante la primera oleada, así como también representaba los intentos por restaurar la concentración industrial lograda con la primera etapa. La participación en la Primera Guerra Mundial dio inicio a este periodo, la cual terminó con la caída de la Bolsa.

Fusiones en las cuales rivales de la misma línea de negocio se unen.

Fusiones entre dos firmas con relaciones, potenciales o actuales, de proveedores, clientes o distribuidores.

La “Era del Conglomerado” es la tercera oleada, la cual inició en 1945 y terminó en 1969. Fue un resultado directo de la Segunda Guerra Mundial, difiere un poco de los dos previos periodos ya que tuvo un menor nivel de crecimiento; por lo que no presentó un claro reorganizamiento de las empresas, como en los dos movimientos anteriores. Su enfoque de actividad, dejó de ser la consolidación y dio paso a la diversificación. Se concentró en adquisiciones de empresas que promovieran la ingeniería financiera de los P/E ratios y la Utilidad por acción (EPS) de la compañía combinada. La oleada terminó cuando los inversionistas comenzaron a dividir los conglomerados por la dificultad percibida para la gerencia de controlar efectivamente sus diversos corporativos. Es también notable el número de bancos comerciales que se fusionaron en esta época. “La Transformación Industrial”, de 1981 a 1989. Esta cuarta oleada de actividad de Fusiones y Adquisiciones (F&A) atestiguó los comienzos de los apoderamientos hostiles.

Anteriormente a 1980, estas tomas de posesión, eran consideradas no éticas y que dañaban la reputación de la empresa. Cuando una oferta era rechazada, el adquirente buscaría un blanco alternativo o mejoraría la oferta. Este cambio rápidamente, sin embargo, mientras los apoderamientos de los 1980's se enfocaban en grandes conglomerados que eran desmantelados y vendidos en fragmentos. Estas adquisiciones hostiles eran financiadas normalmente por compras apalancadas, y por primera vez en la historia, el número de firmas extranjeras adquiridas por firmas de EE.UU. fue menor que el número de firmas de EE.UU. adquiridas por compañías extranjeras. Durante este periodo, algunos inversionistas de este tipo de compra ocurren cuando un pequeño grupo de accionistas, utilizando dinero prestado, obtenido frecuentemente con bonos de alto riesgo, se apoderan de una compañía.

De 1992 hasta la fecha se han presentado “Las Mega Fusiones”. La etapa que comenzó a principios de los 90's inició de una combinación de factores. La revolución de la de la Información Tecnológica, la desregulación, menores barreras de comercio y la globalización de la década impulsó la expansión económica más grande en la historia de EE.UU. y condujo al periodo más largo de aumento de precios generalizado de las acciones. Las altas valuaciones de los 1990's dieron origen al incremento en las valuaciones de la actividad durante este periodo.

Esta presencia de actividad tan significativa muestra

claramente la importancia que se le ha dado a la utilización de planes estratégicos alternativos para aumentar la capacidad de distribución, aumentar líneas de producción, diversificarse, acelerar el crecimiento, adquirir tecnología, expandir fuentes de recursos, incrementar capital adicional, consolidar mercados, o crear liquidez para los accionistas.

Por lo que, el objetivo final de realizarlas es que ambas empresas valoradas conjuntamente, tomen un valor superior a aquel que tendrían si operasen de forma totalmente independiente. Cuando esto ocurre se dice que se ha producido un efecto sinérgico. Dicho concepto fue desarrollado por la teoría de sistemas, la cual establece “que un sistema no es la simple suma de sus partes, sino que la interrelación de dos o más partes resulta en una cualidad emergente que no se explica por las partes consideradas separadamente” y presupone que los beneficios colectivos derivados de la unión de fuerzas son mayores que los de la existencia separada de las dos empresas.

La sinergia financiera se presenta cuando la empresa resultante de la combinación logra un porcentaje de endeudamiento inferior al obtenido por alguna de las empresas individualmente consideradas, lo que le permite contraer más deudas y acelerar su actividad. Por otra parte, las sinergias operacionales son posibles cuando la capacidad instalada de la planta de una empresa puede ser utilizada para fabricar los productos de todas las empresas fusionadas.

Otra posibilidad es que las innovaciones tecnológicas de una

empresa puedan ser utilizadas para mejorar los productos de la otra empresa.

Ambos procesos presentan ciertas ventajas y desventajas, las cuales pueden variar dependiendo del país en el cual se encuentren las compañías involucradas.

Por lo que, el objetivo final de realizarlas es que ambas empresas valoradas conjuntamente, tomen un valor superior a aquel que tendrían si operasen de forma independiente. Cuando esto ocurre se dice que se ha producido un efecto sinérgico. Dicho concepto fue desarrollado por la teoría de sistemas, la cual establece “que un sistema no es la simple suma de sus partes, sino que la interrelación de dos o más partes resulta en una cualidad emergente que no se explica por las partes consideradas separadamente” y presupone que los beneficios colectivos derivados de la unión de fuerzas son mayores que los de la existencia separada de las dos empresas.

Existen ciertos aspectos tanto favorables como desfavorables que son resultados únicamente del proceso en sí. Entre los conceptos positivos destacan: el propiciar una mayor rentabilidad, ya que los instrumentos de producción son eficientemente utilizados cuando son manejados bajo una gestión única o se encuentran concentrados en un mismo espacio, reduciéndose consecuentemente los costos; disminución de la rivalidad y la competencia leal o desleal que impida un mayor poder económico y la obtención de mayores beneficios.

Entre algunas de las principales desventajas se pueden identificar que:

Propician la creación de monopolios y oligopolios; las uniones de empresas improvisadas, mal concebidas o ejecutadas, pueden favorecer el alza de los precios del producto y hasta la calidad de los bienes producidos.

Sus beneficios financieros son significativos para empresas de diferentes países, pero sus incentivos fiscales varían de país a país, así como los métodos contables de registro y el aspecto legal fusionante y a las empresas que desaparecen se les llamarán fusionadas. También se da el caso de que todas las empresas involucradas desaparezcan como entidades jurídicas independientes creándose una tercera empresa con una nueva razón social.

Una fusión implica el traspaso de bienes, derechos y obligaciones de una o varias empresas, a otra que asume tales bienes, derechos y obligaciones, desapareciendo las primeras para dar lugar al nacimiento o fortalecimiento de otra empresa; la cual no subsiste más como una entidad jurídica independiente.

Contablemente, la adquisición implica que la compañía adquirente entre en posesión de los activos de la adquirida y sea responsable de sus pasivos. Es la compra del capital social de una empresa por otra compañía y en la cual el negocio adquirido no pierde su entidad jurídica. (Salcedo, Alianzas Estratégicas: "Fusiones y Adquisiciones")

De acuerdo a esto se propone que se aplique el método de

compra, como método contable para la adquisición y el método de unificación de intereses, para las combinaciones que no se pueda identificar un adquirente.

El método de compra trata a la combinación como una adquisición de activos identificables adquiridos, incluido el fondo de comercio que pudiera originarse; y pasivos asumidos, de acuerdo con sus valores razonables en la fecha de la adquisición, acumulando los resultados obtenidos por la empresa o empresas adquiridas, únicamente a partir de la fecha en que se produjo la operación. De manera general, estos se incorporan a sus valores corrientes, que se consideran los costos incurridos por el adquirente.

El método de unificación de intereses supone que dos patrimonios se han fusionado y que no hay motivo para cambiar los criterios de medición empleados hasta ese momento.

Por lo que, se combinan los importes contabilizados por las empresas existentes; de forma que los activos y pasivos de las empresas fusionadas se registrarán en la entidad resultante por sus respectivos valores en libros previos a la operación, mientras que los resultados de la entidad resultante acumulan los resultados obtenidos por todas las empresas participantes desde el inicio del ejercicio económico en el que la fusión se llevó a cabo.

5/ Josefa González y otros; Tesis "El servicio al cliente como una estrategia de crecimiento y desarrollo de la pequeña empresa"; UTEC, San Salvador, El Salvador, mayo 1995.

6/ CONAMYPE; Política Nacional para la Micro y Pequeña Empresa; San Salvador, El Salvador; octubre 2000

### **Franquicias Introducción**

Franquicia es, desde el punto de vista técnico, un modo de distribución o de comercialización de un determinado producto o servicio, en el que intervienen dos partes:

-La poseedora de la marca y de un gerenciamiento prefijado: el franquiciante

-La interesada en comprarlos: el franquiciado

Ambas partes firman un contrato, por el cual se establecen ciertas obligaciones:

El franquiciante se encuentra en la obligación de:

Ceder el uso de la marca,

Transferir el know-how a través del entrenamiento y los manuales de operación y brindar asistencia permanente.

Por su parte, el franquiciado tiene la obligación de:

Cumplir con los estándares de calidad y operación,

Entrenarse,

Dar un buen uso a la marca y

Abonar el derecho inicial y, si corresponde, las regalías.

Pueden diferenciarse dos tipos de franquicia: la “Franquicia de Marca Comercial y Producto” y la “Franquicia Empresarial”.

Franquicia de marca comercial y producto es aquella en la que el franquiciante concede al franquiciado el derecho de usar su marca comercial o nombre comercial y vender

su producto. Este sistema se asemeja a los contratos de concesión y de distribución y son ejemplos de ella la venta de automóviles y las embotelladoras de bebidas livianas.

Franquicia empresaria es aquella en la que el franquiciante concede al franquiciado el derecho de usar su marca o nombre comercial, de distribuir el producto o brindar el servicio y asistirlo en todos los otros aspectos inherentes al negocio. Por ejemplo, le suministra un manual de operaciones, estándares y niveles de calidad, programas de entrenamiento y también de asistencia. A su vez, el franquiciante proporciona asistencia al franquiciado durante la marcha de la actividad comercial. Este sistema de franquicia es el que se desarrollará en el presente documento y se encuentran ejemplos de ella en todos los rubros, como ser comidas rápidas, heladerías, panaderías, café, farmacias, cosmética, modas, calzado, indumentaria, ropa de bebés, lavaderos, tintorerías, librería, ópticas, toldos, computación, gimnasio, neumáticos, pinturerías, archivos fotográficos, energía y copias láser, etc.

### **Características del sistema**

Los sistemas de franquicia se sustentan en tres pilares básicos:

-Una marca exitosa, que otorga una objetiva confiabilidad dentro del mercado donde se actúe.

- Un elaborado know-how, que estructura el estilo del negocio y es lo que lo diferencia de cualquier otro sistema de

distribución comercial.

- Una asistencia técnica brindada por el franquiciante, que debe estar dirigida a mantener la red a la vanguardia de todos los demás comerciantes que compitan en el rubro.

La publicidad que hace el franquiciante, el poder de venta de la marca y las estrategias de marketing aumentan el atractivo de este sistema de comercialización. Sin embargo, es importante tener en cuenta que, al exhibir una determinada marca, el franquiciado arrastra tras de sí una serie de políticas y estrategias que el franquiciante impuso en el mercado. Concordar con ellas es un requisito fundamental para la evolución armoniosa del negocio.

Ventajas y desventajas del sistema

Ventajas: Los negocios integrantes de la cadena poseen un mayor poder de compra que los negocios independientes, por lo que pueden ofrecer precios más competitivos. Además cuentan con la posibilidad de realizar más publicidad y hacer, de esta forma, más conocida a la marca.

Este sistema otorga a las partes las siguientes ventajas:

Para el franquiciante:

- Puede expandir su negocio rápidamente, con sólo una fracción del capital que necesitaría para abrir sucursales.
- No asume el riesgo empresario inherente a cada local de su cadena, porque es característico del sistema de franquicias que el franquiciado explota "su" local por su propia cuenta y riesgo.
- Permite aumentar rápidamente la presencia en el mercado,

a través de una cuidada imagen "corporativa". Esto redundará directamente en beneficio de la marca, porque provoca una sensación de "crecimiento" que se traduce en mayor confianza en los consumidores.

Facilita la obtención de información para la planificación de políticas globales y regionales de la empresa, base de una expansión comercial segura.

Cada nueva boca de la franquicia funciona como publicidad adicional y gratuita de la marca, logrando llegar a los consumidores con la mejor vidriera: el propio local de la franquicia.

Además, el franquiciante no pierde el control de su negocio, como ocurriría si vendiera la licencia.

### **Para el franquiciado:**

- Comercializa una marca reconocida, sin la necesidad de crear por sí mismo un nombre en el mercado.
  - Recibe una capacitación que lo incorpora a un negocio uniforme y de equipo.
  - Entra al negocio por cuenta propia pero no solo, ya que tiene detrás el apoyo de un franquiciante experimentado, el que ya posee un negocio establecido y probado.
- Inicia una operatoria comercial más previsible, porque cuenta con la experiencia del franquiciante (tanto la directa ganada por él mismo como la indirecta, proveniente de la relación con anteriores franquiciados de la cadena). De esta manera

se reduce la posibilidad de error y se disminuyen los costos de instalación y de operación, lo que redundará en una mayor rentabilidad con menor tiempo de recuperación de la inversión inicial.

Se beneficia con la “imagen corporativa” de la cadena, ya que, desde el punto de vista del consumidor, todos los locales de la misma marca constituyen la misma “empresa”, contando con la confianza “a priori” de los clientes.

Logra un mayor poder de compra ya que, habitualmente, se une a los demás franquiciados y al franquiciante para la adquisición de productos de uso común.

También el consumidor obtiene beneficios con este sistema, ya que se asegura productos uniformes y de calidad a través de locales adecuadamente abastecidos y correctamente atendidos a precios estandarizados y competitivos.

Desventajas: Este sistema presenta algunas características que pueden ser tomadas como desventajas para las partes involucradas.

- El franquiciante tiene que compartir su negocio con un grupo de comerciantes autónomos, los que además, a través de malas actitudes pueden afectar a la marca.
- Los franquiciados pierden buena parte de su independencia comercial, son sometidos a determinados controles y muchas veces deben abonar, en concepto de regalías, sumas difíciles de recuperar.

## Concepto de Franquicia

(por Rigoberto A. Becerra D.)

Es un convenio contractual entre dos personas naturales o jurídicas, en el cual, una de las partes (El Franquiciador) otorga o cede, bajo determinadas condiciones, a la otra parte (el Franquiciado), los derechos de uso de su marca, logotipo, así como su saber hacer, para la fabricación o comercialización de un producto, o la prestación de un servicio, a cambio de un pago inicial de asociación y consecutivos pagos en relación al volumen de ventas del Franquiciado.

Aquí ese convenio contractual es clave, debe ser muy bien realizado, claro, que no deje lugar a dudas a las dos partes. Mucho del éxito de las franquicias está aquí.

Dentro de esas determinadas condiciones está la duplicación, lo cual también es clave en este negocio, ya que entre mejor sea la duplicación mejor serán los resultados. En otras palabras, entre más nítidas sean las fotocopias del negocio original, existe más probabilidad de éxito, ya que se estará duplicando el producto, el servicio, la calidad, la atención. Aquí la clave es lo llamada la calidad consistente.

Las políticas operativas y el manual de operación son claves en la duplicación de los negocios franquiciados. Se debe colocar el mayor esfuerzo en hacer estos dos aspectos bien para que la franquicia sea exitosa tanto para el franquiciador como para el franquiciado. Recuérdese que el éxito del franquiciado aumenta el éxito del franquiciador, mientras que un fracaso lo puede afectar en algo o en mucho, dependiendo de cuantas franquicias tenga.

## Otras Definiciones de Franquicia

Tipo de licencia mediante la cual la empresa vende un paquete que incluye una marca registrada, equipo, materiales y lineamientos administrativos. \*3

Acuerdo comercial en el cual un individuo obtiene de una compañía más grande los derechos para vender un producto o servicio bien conocido.\* 4

## Elementos Básicos de una Franquicia

Los cuatro elementos básicos que determinan si un negocio es una franquicia y que han servido para tomar decisiones al respecto cuando se han necesitado, son:

1. Utilización de una marca o nombre registrado
2. Pago de derechos o regalías
3. Suministro de servicios
4. Propiedad diferente.

Los nombres y marcas registradas son un activo muy importante de las empresas franquiciadoras. Ella lo otorga o cede al franquiciado bajo determinadas condiciones, las cuales deben ser respetadas so pena de reincidir el contrato con pérdida de cualquier pago de asociación que haya realizado.

Ese otorgamiento de uso debe ser mediante el pago de derechos o regalías.

Ese pago puede ser una cantidad de entrada, unas regalías pagaderas mensualmente, ciertas aportaciones para publicidad, o cualquier otro pago establecido contractualmente. El suministro de servicios es el tercer elemento básico. Así, la Comisión General de Comercio en Estados Unidos, considera que un negocio es una Franquicia si cumple con los otros dos requisitos y además ejerce cierto control o proporciona asesoría o servicios calificables como importantes.

Entonces, proporcionar ayuda publicitaria, capacitar a los dueños y trabajadores de los negocios nuevos franquiciados u otorgar áreas de mercado en exclusividad, se considera servicios importantes.

El cuarto elemento es sobre la propiedad. Esta debe ser diferente. Cada franquiciado es dueño de su negocio.

## Tipos de franquicias

Sin entrar en muchos detalles, se puede enumerar, sin ser exhaustivos, los siguientes tipos de franquicias:

Franquicias de producción; de distribución; de servicios; industrial; asociativa; financiera; activa; multifranquicia; plurifranquicias; franquicia corner; franquicia master; franquicia de conversión.

## Estructuración de la franquicia

Generalmente la estructuración de una franquicia sigue los siguientes siete pasos:

- Determinar el producto o servicio de la empresa a franquiciar
- Cumplir con los requisitos legales
- Formular y establecer las políticas operativas
- Realizar el manual de operaciones
- Determinar lo referente a las ventas, la mercadotecnia y las relaciones públicas.
- Desarrollar el programa de capacitación
- Establecer el centro de servicios.

Todos y cada uno de estos pasos son importantes y se debe colocar el mayor esfuerzo en completarlos bien, ya que de esto depende el éxito de la franquicia. Sin embargo, como ya se dijo antes los pasos 3 y 4, referentes a las políticas operativas y el manual de operaciones, amerita un cuidado especial, clave.

Ejemplos de áreas factibles para franquicias

A continuación se señalan algunas áreas de negocios factibles de ser franquiciados. Estos son:

Mantenimiento y limpieza; Comunicaciones para oficinas; Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos; Contabilidad a domicilio; Intercambio comercial computarizado; Limpieza profesional de casas; Pensión para animales; Centros de maternidad; Facturación y cobranzas; Restaurantes de comida rápida; Fábrica de esqueletos para vehículos; Granjas de pollos; Hoteles y moteles; Capacitación y adiestramiento.

Cada una de estas áreas es de gran interés e importancia ser desarrolladas como franquicias en Venezuela, ya que en otros países existen como alternativas u oportunidades de negocios a través de franquicias. Esto satisface necesidades sentidas o creadas de la población y además genera inversión y empleo.

### **Ventajas para el franquiciado**

En la alternativa de franquicias se señalan algunas ventajas para el franquiciado. Entre estas tenemos:

Venta de productos o servicios de reconocida notoriedad. O sea no debe estar inventando un producto o un servicio, sino que este ya es reconocido y aceptado por el mercado. Ello aumenta la probabilidad de éxito en un negocio. Incluso el mercado ya está hecho, sólo falta ampliarlo.

Ayuda en la puesta en marcha del negocio. El franquiciado recibe la ayuda del franquiciador para poner en marcha su negocio, es decir, no está solo. Esto es importante sobre todo al inicio que generalmente es penoso para los negocios tradicionales.

Productos y/o servicios en exclusiva. Con la franquicia está recibiendo un producto o servicio en exclusiva.

Provisión segura y regular. Al franquiciador le interesa que el franquiciado nunca se quede sin inventarios, bien sea de productos terminados o de materias primas primarias o secundarias, es decir insumos para el negocio.

Esto le asegura una provisión regular y de calidad.

Asesoría técnica y de gestión. El franquiciador le prestará el saber hacer del negocio.

Formación del recurso humano. Recibirá toda la ayuda del franquiciador en la formación y capacitación del recurso humano. Esto le aumenta la garantía al franquiciador de la buena duplicación del negocio.

Actualización de técnicas comerciales. El franquiciador estará siempre interesado que sus franquiciados estén actualizados en las técnicas comerciales para que el negocio sea más exitoso.

Ventajas financieras. Tendrá el respaldo directo o indirecto de su franquiciador. La imagen del franquiciador le ayudará a obtener líneas de crédito si las necesita. Incluso puede en algunos casos recibir ayuda directa del franquiciador.

### **Ventajas para el franquiciador**

Igualmente para el franquiciador también existen varias ventajas. Entre ellas se tienen:

Rápido crecimiento. Esta alternativa permite un más rápido crecimiento que si lo hiciera por otras alternativas disponibles, o sea crecimiento propio por fusión o adquisición, asociaciones estratégicas, etc.

Diversificación de ingresos.

Disminución de gastos de administración

Inversiones más reducidas

Menos problemas de personal

Mejor planificación.

Preguntas para evaluar si un negocio es factible de franquiciar

Además de la existencia de varios test o pruebas que sirven, después de su evaluación adecuada, para hacerse una mejor idea en relación con las franquicias, a continuación se señalan algunas preguntas que pueden hacerse y contestarse lo más objetivamente posible, de manera que sirvan para evaluar el posible éxito o no de una franquicia. Estas son:

¿Actualmente es Ud. propietario de un negocio rentable?

¿Desea expandir su negocio con rapidez?

¿Su negocio puede sistematizarse con relativa facilidad?

¿Su negocio pertenece a un mercado establecido?

¿Su negocio es relativamente fácil de operar?

¿Su negocio depende de una tendencia y no de una moda?

¿Su negocio está listo para mantener relaciones a largo plazo con operadores independientes?

Después de evaluar las respuestas a estas preguntas, Ud. debe entonces saber que si existe una oportunidad de llevar adelante esta franquicia con éxito. Lo demás depende de la mayor información que obtenga, analice y decida.

### **Transnacionales**

Se denomina empresa transnacional a aquella empresa de

grandes dimensiones, dedicada a la producción de bienes o servicios, que posee filiales en otros países diferentes al originario (casa matriz) y con ello logran expandir su influencia y gravitación económica a nivel mundial, controlando no solo buena parte de la economía y el comercio internacional, sino también la tecnología y el desarrollo, cobrando enorme importancia en el mundo globalizado y capitalista. Con que el 10 % del capital de la entidad matriz esté puesto en una filial extranjera ya la empresa es considerada multinacional o transnacional.

Si bien las filiales cumplen las leyes de los países donde se establecen, lo hacen por inversión directa de la entidad madre (que en general está conformada con capitales de distintos orígenes nacionales). A pesar de que cada filial puede ser un ente jurídicamente independiente, y adaptarse a las normas locales, siempre es en vistas a lograr beneficios comunes a todo el grupo, y aplicar una política básicamente similar, pues son entes secundarios o subsidiarios de la casa central, por ejemplo el Banco Santander. En general, se usan como sinónimos, empresa multinacional y transnacional (algunos consideran que son transnacionales cuando el capital pertenece a personas de distintas nacionalidades), mientras que las supranacionales, dedicadas especialmente a prestar servicios, se basan en normas comunes, por encima de los derechos locales, por ejemplo, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo.

Las empresas multinacionales o transnacionales convierten

así en verdaderos factores de poder económico, acumulando el capital, que traen progreso a las zonas donde se instalan, pero muchas veces arruinan a las industrias y comercios locales, y si bien aportan fuentes de empleo, en general son precarizados.

### **El poder de las empresas Transnacionales**

En este último punto vamos a ver el poder de las empresas multinacionales en varios campos de la economía internacional como son el mercado de trabajo, su influencia sobre los modos de consumo, y su poder frente a los estados.

Las empresas transnacionales dan empleo en todo el mundo a millones de trabajadores, pero a nivel mundial las cifras son relativamente bajas, y más aún si pudiéramos compararlas con los beneficios que generan: “Dan empleo en todo el mundo a más de 70 millones de trabajadores lo que representa alrededor de un 20% del empleo remunerado de las actividades no agrícolas en los países de la OCDE . Aunque sólo representa entre el 2 y el 3% de la población activa mundial.”...”En 1972 un proyecto de Harvard y CEI estimó que las 400 mayores multinacionales de la industria manufacturera sólo daban empleo a unos 30 millones de personas en todo el mundo... en 1973, la CEI realizó una encuesta a 5105 multinacionales de varios sectores económicos y estimó el empleo global de la región en unos 46 millones, estudios de la OIT estimaron el empleo de las

multinacionales en más de 40 millones a mediados de los 70. A mediados de los 80,..., daban empleo a unos 65 millones de personas en todo el mundo, de los cuales 43 millones se encontraban en sus respectivos países de origen. Por tanto 22 millones trabajaban fuera del país de origen de la matriz, de los cuales 7 millones trabajaban en países en vías de desarrollo.”

“Entre 1985-92 la IED de las empresas transnacionales casi se triplicaron (de 674 a 1932 millones de dólares) pero sólo generaron 8 millones de empleos en todo el mundo (el aumento fue de 65 a 73 millones de empleos) de los cuales 5 millones en los países en desarrollo.”

Aunque estamos hablando de muchos millones de puestos de trabajo, sólo significa un 2% de la población activa mundial; además lo significativo es que en los últimos años esas cifras apenas han variado: “La encuesta de 1989, realizada por el U.S. Department of Commerce tuvo en cuenta más de 2000 multinacionales no bancarias cuya sede se encontraba en Estados Unidos y estimó que daban empleo a 25.3 millones de personas en todo el mundo...; En una encuesta anterior realizada en 1982 se registró el mismo número de personas.” Esto se puede deber a que en los últimos años las empresas transnacionales han cambiado sus pautas de actuación, sobre todo por medio de las fusiones, adquisiciones y alianzas: “...la expansión de la IED que se registró a finales de los 80 adoptó principalmente la forma de reorganización de las pautas de propiedad de las multinacionales existentes

por medio de grandes fusiones y adquisiciones por lo que el resultado fue la adquisición de empleo y no su creación.”

Otra de las causas es el gran avance tecnológico que se ha producido unido a las nuevas formas de producción (paso del fordismo al toyotismo). Todo esto unido a que las grandes empresas proceden la mayoría de países desarrollados, y éstas mantienen la mayoría de producción dentro de su propio país: “Generalmente, el empleo de las compañías matrices y las filiales en el país de origen representa una proporción considerable del empleo directo total de las empresas transnacionales: alrededor de dos tercios en el caso de las multinacionales japonesas y tres cuartos en el de las americanas.”

Lo que sí es significativo es que la creación de empleo no guarda relación con las cifras que mueven dichas empresas, lo que se puede decir que un reflejo más de las desigualdades existentes en el mundo. Aunque también se podría argumentar que no tienen ninguna obligación de dar empleo, pero lo que sí es verdad que con relación al empleo indirecto, sí que son causantes de la desaparición de puestos de trabajo de las economías locales: “...la actividad de las empresas transnacionales en los países en desarrollo tiene un efecto negativo sobre el empleo en general, pues provocan la desaparición de industrias y artesanías locales, con el consiguiente aumento del desempleo. Existen excepciones, como ocurre por ejemplo con las fábricas de automotores, que inducen la creación de empresas subcontratistas que

fabrican distintos componentes, pero este renglón lo están ocupando ahora grandes empresas transnacionales.”

En definitiva afirmar que los efectos de las empresas multinacionales sobre el empleo son sólo negativos sería difícil de probar, pero estudiando los datos sobre las empresas multinacionales vemos que sí hay muchos efectos negativos, y que dado el continuo cambio tecnológico las cifras no van a mejorar.

Otro de los cambios importantes que causan las empresas multinacionales sobre la población son los cambios en las pautas de consumo, si bien, no es un efecto tan importante como el del empleo, es un ejemplo más del poder de las empresas transnacionales a nivel mundial. Hoy en día las empresas transnacionales están asociadas a una marca, a una forma de ser, en general a algo con lo que mucha gente se ve identificada (el cowboy de Marlboro o la modelo que conduce tal coche): “...el consumo de bienes y servicios es también un consumo de signos, cargados de sentido por los códigos inherentes a las sociedades en las cuales evolucionan los individuos, independientemente del nivel de desarrollo económico y social al que se haya llegado. Mediante el acceso a tal o cual mercancía, los individuos se sitúan en el espacio social en función de los criterios y normas de este último, pero también se sitúan con respecto a sí mismos.”

Pero sobre todo hay que tener en cuenta que la influencia que ejercen es en los países menos desarrollados donde

todavía no han llegado las modas o las formas de consumo occidentales: La influencia de las empresas transnacionales sobre los modos de consumo se produce en dos niveles. En primer lugar contribuyen a desarrollar en los países del Tercer Mundo la lógica de consumo mercantil que conocen ya los países ricos...; En segundo lugar las empresas transnacionales procuran sustituir productos tradicionales por otros nuevos, más o menos complejos.”

Sobre este aspecto hay que destacar la gran importancia que ejercen los medios de comunicación, que en la mayoría de los casos también están controlados por los grandes conglomerados empresariales: “M. Godfrey y S. Langdon (1979) señalan que en 1973, el 80% de la publicidad en la radio en swahili de Kenia procedía de las empresas transnacionales entre ellas las siguientes: ...Nestlé, Colgate-Palmolive, Coca-Cola.”...”Así, por ejemplo, en la India, la Unilever compite con el ghee -y tiende a eliminarlo- que es una especie de mantequilla vegetal producida por la economía campesina,..., y contribuye probablemente a la desaparición del producto local.”

Podría parecer que esta forma de actuación de las empresas transnacionales es alevosa, pero no es así, sino que es su forma de hacer negocios, la estructura de la oferta crea su propia demanda, los productos se ofrecen sin tener en cuenta las necesidades de la población.

Pero siguiendo con el tema de los medios de comunicación, tendríamos que volver a hablar del tema de las fusiones y

las adquisiciones, ya que se está produciendo una serie de fusiones entre empresas de la comunicación con empresas de otros sectores: “Por ejemplo, en USA, General Electric, que entre otras cosas produce piezas para la industria bélica, es propietaria de la National Broadcasting Corporation (NBC);...; En Francia, Matra, de la industria del armamento, está vinculado a Hachette, que controla entre otros, a Europa 1 y Canal 5.”

Por lo que nos damos cuenta que las grandes empresas transnacionales por medio de las fusiones y las alianzas están creando un entramado empresarial por el que no sólo dominan todo tipo de negocios, sino que además dominan los medios de comunicación, algo muy importante en la época actual: “Un ejemplo clásico es el de la CNN durante la guerra del Golfo Pérsico. La CNN tuvo el virtual monopolio de la información, controlada además por el Estado Mayor de la coalición. El resultado final fue que la opinión pública mundial se hizo una idea totalmente falsa de dicha guerra...” Ahora bien, este tipo de prácticas nos puede llevar a la conclusión de que las empresas transnacionales no están en contra de los países o por lo menos no todas; sino que además se alían con los países desarrollados para proteger intereses comunes:

“En 1954 una acción militar obligó a renunciar al presidente constitucional de Guatemala, Jacobo Arbenz, durante cuyo gobierno se habían realizado importantes reformas económicas y sociales a favor de los sectores más

desfavorecidos de la población... La promotora y financiadora de la acción militar fue la sociedad transnacional United Fruit Company, con enormes intereses en toda América Central y el Caribe.”

“En 1973 fue derrocado el gobierno constitucional de Chile resultando muerto el presidente, Salvador Allende, con las gravísimas consecuencias para los derechos humanos y los derechos sindicales que son de pública notoriedad. La intervención de la empresa transnacional International Telephone and Telegraph (ITT) en la promoción y financiación del golpe de estado ha quedado ampliamente demostrada, como así también la intervención directa del Gobierno de los Estados Unidos y de su Agencia Central de Inteligencia (CIA). La ITT estaba descontenta con la nacionalización de la Compañía de Teléfonos, donde poseía el 70% de las acciones.”

Estos son sólo un par de ejemplos de las actuaciones de empresas transnacionales conjuntamente con gobiernos, y en contra de otros gobiernos.

Entonces no es tan descabellada la idea de que las empresas transnacionales actúan a la par que los gobiernos que las protegen ya que por medio de las fusiones y las adquisiciones se están creando unos conglomerados empresariales tan enormes que es imposible discernir quien hay detrás, realmente, de las grandes multinacionales: “El 50% de toda la IED se lleva a cabo por un 1% de las corporaciones. Las continuas fusiones y compras han creado una situación en

la que casi todos los sectores de la economía global son controlados por un puñado de multinacionales.”

Por otra parte hay que señalar, que decir que todas las empresas transnacionales actúan conjuntamente con los gobiernos para dar golpes de estado es absurdo, muchas de las grandes empresas solamente piensan en aumentar sus beneficios empresariales e intentar llegar a más mercados. Pero no cabe duda que su influencia en el trabajo es muy importante y tienen un gran control sobre el mercado de trabajo, un control que lo utilizan en su propio beneficio sin pensar en las consecuencias para las personas implicadas.

### **Defensores**

Los seguidores de este tipo de compañías argumentan que el establecimiento de éstas en un país determinado contribuye con la ocupación de personas del país en el cual se establecen; es decir, generan empleo para muchos trabajadores de este lugar.

De la misma forma, estas empresas multinacionales también deben enfrentar la competencia de otras multinacionales o de empresas locales fuertes en los mercados en los cuales venden sus productos. Esta competencia requiere que estas compañías respondan a las necesidades y exigencias de los mercados locales sin perder eficiencia a nivel mundial, haciendo que inviertan recursos en investigación y busquen avances tecnológicos, administrativos y productivos con los

cuales puedan obtener beneficios. Al aplicar estas tecnologías y conocimientos, se produce una transferencia de éstos a los países en los cuales hacen presencia tales empresas.

### **Multinacionales**

Las empresas multinacionales o empresas transnacionales son aquellas que no sólo están establecidas en su país de origen, sino que también se constituyen en otros países para realizar sus actividades mercantiles tanto de venta y compra como de producción en los países donde se han establecido. Las multinacionales están en capacidad de expandir la producción y otras operaciones alrededor del mundo, así como de movilizar plantas industriales de un país a otro. Los procesos de fusión y las alianzas entre ellas, les permiten alcanzar un creciente poder e influencia en la economía mundial. Su filosofía tiene un concepto global, mantienen un punto de vista mundial en sus negocios sobre los mercados (clientes), servicios y productos, bajo el cual conciben al mundo entero como su mercado objetivo. Estas empresas se caracterizan por el empleo de trabajadores tanto del país de origen como del país en el que se establecieron. El término “multinacional” debe entenderse en lo que a mercado se refiere no a la naturaleza de la compañía: de hecho, es habitual que se califique el término “multinacionales” de engañoso y se prefiera llamarlas “transnacionales”, ya que aunque operen en varios países, su sede y principales directivos, así como

el origen de su estrategia y la administración en general, se decide en su país de origen sin ninguna influencia de sus filiales de ultramar. Se argumenta así que por el hecho de que, por ejemplo, McDonald opera en múltiples países no deja de ser una empresa estadounidense y no “multinacional”.

### **Características de las empresas multinacionales**

Existencias de factorías dispersas en varios países, de manera que ninguna de ellas es completamente decisiva para el resultado de la empresa. El cierre de las plantas radicadas en un país no supone el cierre de su actividad general.

Carácter multiplanta y multiproducto.

Empleo sistemático de nuevas tecnologías, organización industrial, mercadotecnia y publicidad.

Fuertes inversiones en investigación y desarrollo.

Conocimiento profundo de la estructura y el funcionamiento de los mecanismos políticos de los países donde están implantadas.

Una de sus formas habituales de crecimiento es mediante los procesos de fusiones y adquisiciones.

### **Clasificación**

Según su estructura

De acuerdo a su estructura, las empresas multinacionales pueden ser clasificadas en:

Corporaciones integradas horizontalmente: Tienen bases

de producción en diferentes países pero producen el mismo o muy similar producto. Corporaciones integradas verticalmente: Principalmente producen en ciertos países bienes intermedios, que sirven de abastecimiento para la producción final en otros países.

Corporaciones diversificadas: Producen diferentes bienes o servicios en diferentes centros de producción a nivel internacional.

Según su grado de descentralización

Según la tipología de Howard Perlmutter, las empresas multinacionales se pueden clasificar en:

Etnocéntrica: con una fuerte centralización en el país de origen de la empresa y una estructura exterior bastante sencilla. Todas las decisiones importantes son tomadas en la casa matriz.

Policéntricas: Se busca descentralizar, transfiriendo un mayor grado de libertad a las filiales.

Geocéntricas: La descentralización se lleva al máximo, de manera que cada filial desarrolla su propia política.

### **Defensores**

Los seguidores de este tipo de compañías argumentan que el establecimiento de estas en un país determinado contribuye con la ocupación de personas del país en el cual se establecen; es decir, generan empleo para muchos trabajadores de este lugar.

De la misma forma, estas empresas multinacionales también

deben enfrentar la competencia de otras multinacionales o de empresas locales fuertes en los mercados en los cuales venden sus productos. Esta competencia requiere que estas compañías respondan a las necesidades y exigencias de los mercados locales sin perder eficiencia a nivel mundial, haciendo que inviertan recursos en investigación y busquen avances tecnológicos, administrativos y productivos con los cuales puedan obtener beneficios. Al aplicar estas tecnologías y conocimientos, se produce una transferencia de estos a los países en los cuales hacen presencia tales empresas.

### **Crítica**

Los críticos de las compañías multinacionales, por su parte, argumentan que estas compañías se convierten en explotadoras y agresivas en su política en los países en los que se encuentran, pues estas a menudo se ubican en países en los cuales los salarios de los trabajadores son bajos, lo que hace que los costos de los productos sean menores.

Mientras que los defensores argumentan que las transnacionales son la auténtica esencia de la economía global y que son cruciales para el progreso de las poblaciones de un mundo en desarrollo.

Algunos ejemplos de la explotación es la destrucción de ecosistemas completos por parte de grandes corporaciones mineras y petroleras, las miles de personas muertas en desastres como el de Bhopal en India.

Diversas organizaciones, sindicatos, partidos y ONG llevan

a cabo diferentes campañas contra los abusos de esas corporaciones industriales. En Internet destaca como modo de acción el ciberactivismo.

Estos son algunos de los pros y los contras de las empresas multinacionales, las cuales, a pesar de las grandes críticas, son un fenómeno que se hace cada vez más fuerte a nivel mundial.

### **Teoría de las empresas Multinacionales**

La empresa multinacional es un fenómeno complejo desde un punto de vista conceptual, que ha sido analizado desde diferentes perspectivas. Esto ha producido una extensa literatura sobre el tema, que sin duda enriquece el debate científico. Sin embargo, un buen punto de partida es el expuesto por Gilpin (2001), quien en términos generales propone que este fenómeno puede ser abordado desde el punto de vista neoclásico, pasando por la interpretación empresarial, hasta la propuesta de la economía política. En el caso de los economistas neoclásicos, éstos consideran que el mercado es el principal actor en una economía, minimizando de esta manera la participación de las instituciones como agentes influyentes. Desde esta perspectiva, el comportamiento de las empresas estará determinado principalmente por el mercado, por lo que la nacionalidad de las empresas y su forma de operación, ya sea local o internacional, tienen poca relevancia para explicar su conducta (Gilpin, 2001: 279). Krugman y Obstfeld (1999) consideran que la teoría moderna

de las EMN trata de contestar dos preguntas fundamentales: ¿por qué producir en varios países en lugar de en uno solo? y ¿por qué su producción en diferentes localizaciones se realiza mediante la misma empresa y no por empresas separadas? La primera pregunta se refiere a la teoría de la localización, mientras que la segunda hace referencia a la teoría de la internalización.

La primera teoría se refiere a que la localización de la producción estará determinada en gran medida por los recursos necesarios. Por ejemplo, los fabricantes de pc o portátiles localizan sus recursos de diseño intensivo en tecnología en el Silicon Valley al este de Estados Unidos y sus plantas de ensamblaje intensivas en mano de obra estarán en donde ésta sea más barata. Esta teoría, a su vez, plantea otras alternativas de localización, como son los costos de transporte y las barreras al comercio. En general, la teoría de la localización plantea que las decisiones de una EMN en lo concerniente a dónde producir, se basan en los principios de la teoría general de comercio internacional (Krugman y Obstfeld, 1999).

Respecto a la teoría de internalización, ésta propone que las operaciones con países diferentes conllevan a elevados costos de transacción, los cuales pueden reducirse internalizándolos, y de esta manera se favorece la creación de las EMN. Krugman y Obstfeld (1999) coinciden en que permanentemente hay transacciones entre las filiales de una EMN alrededor del mundo en donde el output de una filial

por lo general es el input de la producción de otra, mientras que la tecnología desarrollada en una filial puede utilizarse en otras. Actividades como éstas son las que mantienen unida a la EMN y probablemente la empresa existe para facilitar esas transacciones. Sin embargo, esto no significa que todas las transacciones deban realizarse dentro de la empresa, pues en la mayoría de los casos los componentes se pueden vender en un mercado y la tecnología puede venderse a otras empresas. Lo anterior significa que estas transacciones suelen ser más baratas cuando se realizan dentro de la empresa y a su vez se puede sacar provecho por su comercialización.

No obstante, la postura de Krugman y Obstfeld no alcanza para explicar el papel que desempeñan las EMN en el sistema económico mundial, ya que consideran que éstas no son un factor determinante en la economía internacional. Asimismo, argumentan que la IED y otros resultados económicos producidos por las mencionadas empresas tienen pocos efectos sobre la distribución económica global y no podrían distinguirse de aquellos del comercio internacional. Para Krugman y Obstfeld el principal efecto de la IED se encuentra en el ámbito nacional, ya que ocasiona cambios en la distribución del ingreso y no tanto en escala internacional (Gilpin, 2001).

La segunda perspectiva sobre el comportamiento de las EMN se puede abordar desde la perspectiva empresarial, como Raymond Vernon (1973), John Dunning (1999), Michael

Porter (1990), entre otros. Las ideas principales de esta postura se centran en diversos estudios de las operaciones empresariales en escala internacional que tienen la finalidad de conocer los beneficios de la IED tanto en el país de origen como en el de acogida.

La aportación de Vernon (1973) se basa principalmente en su teoría del “ciclo de vida del producto” que propone que la ubicación de la producción de ciertos tipos de productos cambia a medida que atraviesan por sus ciclos de vida, los cuales consisten en cuatro etapas: introducción, crecimiento, madurez y declinación. Para Vernon las empresas desarrollan productos porque hay una necesidad y un mercado inmediatos para ellos. Por ejemplo, una empresa estadounidense es más apropiada para desarrollar un producto para su mercado o una francesa para el mercado suyo. Además, desde esta perspectiva gran parte de la nueva tecnología se genera en los PD debido a cierta combinación de factores, como la competencia entre las empresas, la demanda de los consumidores, la disponibilidad de científicos e ingenieros, y altos ingenieros.

A medida que se avanza en el ciclo de vida del producto, las EMN empiezan a desplazarse a otros países, en donde el último que produce el producto (fase de declinación) se encuentra en un PMD. Cuando llega la producción a ellos, los procesos se han vuelto más estandarizados, el producto ya no es intensivo en capital y por lo general los PMD exportarán a los mercados declinantes o nichos reducidos en los PD. A

pesar de que la teoría de Vernon explica cómo las EMN se van expandiendo por el mundo de acuerdo con el ciclo de vida de sus productos, ésta tiene ciertas limitaciones. Por ejemplo, sólo se puede confirmar este tipo de teoría en algunos productos con ciclos de vida extremadamente cortos, como los de consumos no perecederos, los materiales sintéticos y los aparatos electrónicos, los cuales están expuestos a la obsolescencia en su uso y fabricación, que al final su producción internacional es limitada. Esta teoría trata de explicar el proceso y no tanto las razones por las cuales las EMN deciden movilizarse en todo del mundo.

Una segunda propuesta de la perspectiva empresarial es la teoría ecléctica de Dunning (1999), la cual destaca que la tecnología ha sido un factor esencial para el desarrollo de las EMN. En este sentido, las comunicaciones y el transporte han permitido que éstas puedan organizar y administrar sus servicios y producción en escala global. De acuerdo con Dunning (1999), el enfoque ecléctico está fundamentado en tres teorías económicas: la primera es la de la organización industrial, la cual explica cómo es posible que un grupo de empresas pueda adquirir y conservar una ventaja competitiva o conjunto de ellas frente a otro grupo de empresas. La segunda es la teoría de la empresa, la cual trata de explicar la forma organizacional por la cual la empresa crea, aumenta y usa unas ventajas competitivas. Finalmente, está la teoría de localización, explicada anteriormente.

El análisis de las tres teorías anteriores han permitido crear

un nuevo paradigma llamado OLI, el cual Dunning (1999: 8) define como “en cualquier momento del tiempo, la propiedad y los patrones de actividad de las EMN dependerán, i) de la configuración de sus ventajas competitivas (ownership [O] specific) vis-à-vis aquellas empresas no multinacionales; ii) de la atracción de competitividad de un país o región (location [L] specific) vis-à-vis otros países, y iii) de los beneficios de las empresas por explotar estas dos ventajas internalizando el mercado para las ventajas de O specific, dando como resultado la ventaja de internalización (I)”. De esta manera, las EMN logran tener más éxito económico que las empresas nacionales.

La tercera propuesta de la perspectiva empresarial es la teoría de la estrategia de Michael Porter (1990), la cual propone que los negocios internacionales o EMN se caracterizan por una cadena de valor que va desde la extracción, pasando por la producción, hasta la mercadotecnia. De esta manera, cada una de las empresas deberá decidir en cuál y en cuántas actividades incursionar y en dónde se instalará. Por tanto, la decisión dependerá de la estrategia competitiva de cada EMN.

En general, las propuestas desde la perspectiva empresarial se enfocan hacia adentro de la empresa, es decir, consideran que el crecimiento de las EMN se debe a una estrategia empresarial y organizacional en la que el motivo principal de su división internacional en la producción se debe, fundamentalmente, a la búsqueda de la disminución de

los costos de ésta. Sin embargo, dejan de lado aspectos fundamentales como los fenómenos internacionales, los cuales son los que aborda la perspectiva de la economía política, que a continuación se desarrolla.

Al menos se tienen dos posturas de la economía política que explican el comportamiento de las EMN: los marxistas y la interpretación State-Centric. Uno de los principales promotores de las ideas marxistas sobre las EMN es Hymer (1976), quien propone dos leyes esenciales del monopolio del capitalismo. La primera se refiere al aumento del tamaño de la empresa, la cual crece tanto a los ámbitos nacionales como internacionales, creando una especie de producción centro-periferia, en la que el centro está representado por los PD y en la periferia por los PMD. La segunda ley propone que las EMN generan un desarrollo desigual, ya que explotan a la periferia para obtener el máximo beneficio para ellos. Por lo tanto, de acuerdo con la interpretación marxista, la característica principal de las EMN es que son agentes explotadores de los PMD.

El enfoque State-Centric propone que el incremento de las EMN no hubiera sido posible sin un ambiente político-económico internacional favorable, el cual “fue permisible gracias al esfuerzo de un poder dominante, cuyos intereses económicos y de seguridad favorecieron una apertura comercial internacional” (Gilpin, 2001: 288). Este poder dominante se refiere a Estados Unidos, que a finales de la segunda guerra mundial surge como la hegemonía mundial,

creando así el ambiente propicio para la expansión de sus empresas alrededor del mundo. De esta manera, el enfoque de la política económica nos permite observar que las EMN se encuentran inmersas en entornos particulares de los países en los que esté presente, así como en el ámbito regional e internacional en general.

El análisis de las teorías anteriores nos permite observar que la atracción de la IED hacia un mercado específico se encuentra condicionada por factores de distinta índole, entre los que resaltan los siguientes.<sup>5</sup>

**Factores macroeconómicos.** Reflejan la estabilidad, competitividad y confiabilidad del país, la región o microrregión para emprender negocios. Para ello, las EMN toman como medidas la tasa de crecimiento, la inflación actual e histórica, el producto interno bruto (PIB), la relación ahorro-inversión, el saldo en la cuenta corriente como proporción del PIB, el tipo de cambio, la deuda externa, el dinamismo del comercio exterior y el índice de riesgo país, entre otros factores.

**Mercado interno.** El potencial del mercado en términos de demanda es un elemento que las EMN toman en cuenta al momento de decidir su ingreso en un determinado país o región. En este sentido, los factores que se analizan son el tamaño de la población, la proximidad geográfica con otros mercados externos, el PIB per cápita, el crecimiento de la población, la distribución de la riqueza, la facilidad de realizar negocio, el ahorro y el potencial de consumo. Además se toman en cuenta las industrias conexas o de apoyo, así

como la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas ya consolidadas en el mercado.

**Factores de producción.** Un tercer elemento que toma en cuenta la IED al momento de localizar un nuevo mercado es la calidad de los factores de producción del país o la región de acogida. Entre estos factores se encuentra la calidad de la mano de obra, la disponibilidad de capital y el grado de desarrollo de la infraestructura. Referente a la mano de obra, ésta es de gran importancia para la EMN dependiendo de la complejidad de la cadena de valor del producto o servicio que se preste, por lo que puede ser una mano de obra ya sea altamente calificada o bien con menos preparación. Asimismo, las EMN prefieren instalarse en regiones donde haya una amplia disponibilidad de capital que se traduce en créditos para proyectos productivos, bajos requisitos y garantías para acceder a ellos y bajas tasas de interés, entre otros.

Por su parte, la infraestructura en la región es un factor que puede facilitar o, en su defecto, dificultar las actividades de esas empresas, por lo que el grado de desarrollo de aquella puede ser fundamental para la instalación de las IED. Por lo tanto, es posible afirmar que las EMN basan su inclusión en un mercado en los principios de la teoría de localización, la cual plantea que las decisiones de una EMN en lo concerniente a dónde producir estarán determinada por los recursos necesarios (Krugman y Obstfeld, 1999).

**Políticas públicas.** La mayoría de las autoridades competentes

en los diferentes niveles de gobierno instrumentan políticas públicas destinadas a atraer y promover la IED, como la disminución de impuestos, la disponibilidad de asentamientos, el número de parques industriales, etcétera.

Estabilidad institucional. Dentro de este factor se encuentra la eficiencia gubernamental en cuanto a los servicios públicos ofrecidos, el nivel y la calidad del aparato burocrático y de corrupción del país, la entidad federativa o el municipio. Además, se incluye en este apartado el grado de seguridad jurídica que puedan ofrecer los diferentes niveles de gobierno a las multinacionales, ya sea en estabilidad política, laboral, respeto a los derechos de propiedad y, en general, un efectivo Estado de derecho. Sin embargo, ¿cuáles son los principales efectos de las EMN en el país de acogida? A continuación analizaremos las principales consecuencias de ese tipo de empresa en el país huésped.

El nivel de competitividad entre las empresas multinacionales La competencia o la falta de ésta entre las EMN pueden afectar el poder de negociación del gobierno de un PMD. La inexistencia de competitividad entre aquéllas, supondrá una posición débil de negociación para el país de acogida, debido a que las multinacionales no reciben presión de las demás empresas por expandir y buscar nuevos nichos de mercado y de producción. En el caso contrario, el gobierno del PMD tendrá una mejor posición en el momento de la negociación; en este caso las multinacionales competirán por entrar al mercado del PMD y éste podrá seleccionar a la

empresa que más beneficios aporte a la economía nacional. Del mismo modo, las ventajas que pueda ofrecer el PMD a las multinacionales (mano de obra barata, infraestructura desarrollada, materias primas), es muy importante para determinar cuál es la postura de negociación del país de acogida. si la inversión que realizará la EMN es intensiva en capital o requiere de mano de obra cualificada y el PMD no cuenta con ella, la competencia de las multinacionales por entrar a ese mercado será limitada, alejando la posibilidad de negociación de dicho país (Tarzi, 2004). Conforme al paradigma de OLI, esto se interpreta de la siguiente manera: las EMN compiten por tener una ventaja en o, y buscan un país de acogida que cuente con las mejores vd L, según sean las características de la inversión.

En este artículo se ha pretendido describir lo que es una empresa multinacional y los efectos que pueda tener sobre los países menos desarrollados; en especial se han descrito las capacidades y posibilidades de negociación que estos países tienen respecto de las multinacionales, a fin de obtener los mejores beneficios.

Dr. Mauricio Lascurain Fernández                      ene. /jun. 2012

### **Joint Venture**

Empresa conjunta o joint venture es un tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más

personas (normalmente personas jurídicas o comerciantes). Un joint venture no tiene por qué constituir una compañía o entidad legal separada. En castellano, joint venture significa, literalmente, 'aventura conjunta' o 'aventura en conjunto'. Sin embargo, en el ámbito de lo jurídico no se utiliza ese significado: se utilizan, por ejemplo, términos como «alianza estratégica» y «alianza comercial», o incluso el propio término en inglés. El joint venture también es conocido como «riesgo compartido», donde dos o más empresas se unen para formar una nueva en la cual se usa un producto tomando en cuenta las mejores tácticas de mercadeo.

Cabe mencionar que estas mantienen su autonomía, y estratégicamente son utilizadas para crear una nueva marca o nueva entidad.

El objetivo de una «empresa conjunta» puede ser muy variado, desde la producción de bienes o la prestación de servicios, a la búsqueda de nuevos mercados o el apoyo mutuo en diferentes eslabones de la cadena de un producto. Se desarrollará durante un tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos para su desarrollo.

Para la consecución del objetivo común, dos o más empresas se ponen de acuerdo en hacer aportaciones de diversa índole a ese negocio común. La aportación puede consistir en materia prima, capital, tecnología, conocimiento del mercado, ventas y canales de distribución, personal, financiamiento o productos, o, lo que es lo mismo: capital, recursos o el simple know how ('saber cómo'). Dicha alianza

no implicará la pérdida de la identidad e individualidad como persona jurídica.

### **Características del Joint Venture**

La idea base de formar un Joint Venture es el unir conocimiento, aptitudes y recursos, compartiendo a su vez las ganancias y los riesgos.

No existen requisitos sobre la forma de actuar conjuntamente. Las empresas pueden firmar un contrato de colaboración, o incluso una sociedad participada por ambas.

Este tipo de asociación son generalmente establecidas a mediano o largo plazo, toda vez que los objetivos que buscan no son sencillos de alcanzar y requieren mucha planeación y ejecución, por lo que hacerlo a corto plazo representaría demasiados costos y difícilmente realizable.

Es característica distintiva de un Joint Venture el que sus integrantes (denominados Venturers) mantienen su identidad e independencia para con el Joint Venture, así como para con los demás Venturers, no existe ni fusión ni absorción para implementar el Joint Venture, salvo que ese haya sido uno de los compromisos conjuntos pactados entre las partes. El Joint Venture también puede darse en el caso de que los Venturers se unan solo para la creación de un nuevo producto o la agilización de una línea de ensamblaje.

La diferencia entre un Joint Venture y una fusión es que en el caso del Joint Venture, las empresas A y B se juntan para

crear una empresa C; existen ahora tres empresas; a este fenómeno se le identifica como un Joint Venture corporativa o incorporada. En cambio en una fusión (merger en inglés), la empresa A (fusionada) se fusiona con la empresa B (fusionante); existe ahora solamente la empresa fusionada. En una empresa conjunta, los socios suelen seguir operando sus negocios o empresas de manera independiente. La empresa conjunta supone un negocio más, esta vez con un socio, cuyos beneficios o pérdidas reportarán en la cuenta de resultados de cada uno en función de la forma jurídica con la que se haya estructurado la propia empresa conjunta. Se debe aclarar si el Joint Venture implica solamente la sociedad estratégica entre empresas de generación privada o si el concepto es aplicable a empresas privadas en conjunto con organizaciones de la administración pública de orden nacional, provincial o municipal. Si esto es posible la integración de capitales privados con inversión pública acarrearía beneficios de características imponderables para los estados, especialmente cuando estas acciones conjuntas tengan lugar en el área de la ciencia y la tecnología.

#### Motivos para constituir una empresa conjunta

Hay muchas ventajas que contribuyen a convencer a las compañías para realizar empresas conjuntas. Estas ventajas incluyen el compartir costos y riesgos de los proyectos que estarían más allá del alcance de una sola empresa. Son muy importantes las empresas conjuntas en aquellos negocios en los que hay necesidad de fuertes inversiones iniciales para

comenzar un proyecto que reportará beneficios a largo plazo (como, por ejemplo, el sector petrolífero o algunas grandes obras).

Para las firmas pequeñas, medianas y grandes, la empresa conjunta ofrece una oportunidad de actuar de forma conjunta para superar barreras, incluyendo barreras comerciales en un nuevo mercado o para competir más eficientemente en el actual. Es muy habitual, por tanto, encontrar la creación de empresas conjuntas para acceder a mercados extranjeros que requieren de importantes inversiones y de un know-how específico del país en el que se intenta entrar (para lo cual uno de los socios suele ser una empresa nacional que conozca el mercado, y el otro aquel que pretende introducir sus productos).

#### Obligaciones De Los Intervinientes En Un Joint Venture.

- Actuar en común, en tanto el propósito de los contratantes es la realización de un fin común, para lo cual deben participar conjuntamente en la gestión y administración del proyecto compartido.
- Contribuir al fondo común que representa el soporte económico de para la realización de la gestión.
- Respetar el sistema pactado y acordado para el uso en común de los bienes y servicios, propios y conjuntos, destinados a la operación.
- Cada una de las partes es un representante natural de las demás, en todo aquello razonablemente vinculado a la operación conjunta.

Elementos de creación de un Contrato de Joint Venture.

El elemento más importante en la creación de los documentos en los que se crea o establece un Joint Venture es la comunicación, ya que es indispensable que las empresas que van a crear un convenio de esta naturaleza establezcan claramente sus propósitos y expectativas con respecto al mismo. En el acuerdo de Joint Venture debe establecerse claramente las cuestiones relativas al control de la empresa, las aportaciones del capital, la división de las utilidades, la administración de la empresa, apoyo financiero y terminación. Algunos de estos puntos son incluidos en documentos anexos como los manuales de operación, contratos de dirección, contratos y licencias de tecnología, contratos sobre el suministro de la materia prima, sobre la distribución de los productos, etc.

El Joint Venture es un mecanismo de solución óptima para penetración a nuevos mercados, cuando no se cuenta con los recursos suficientes.

La implementación de este mecanismo ofrece muchas ventajas, para el aprovechamiento de los recursos.

Es una herramienta que por medio del trabajo colectivo garantiza mayor seguridad, en la ejecución de un proyecto.

Se puede ampliar los conocimientos e implementar procesos más avanzados, que permiten economizar tiempo y dinero.

Los Joint Ventures son acuerdos que a diferencia de otros contratos corporativos, requieren de un especial cuidado en su redacción en lo referente a las metas y expectativas de

los socios.

Este tipo de contratos son una mezcla de diferentes convenios y contratos de muy diversas ramas, pero todo esto englobado en lo que se conoce como Derecho Corporativo.

Si el Joint Venture es estructurado de manera correcta, los que suscriben dicho documento negociaran en una base equitativa y justa, lo que puede reeditar a ambos en grandes beneficios.

## **Licencias**

Es un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio del cual una concede a la otra el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada, un secreto comercial u otro activo intangible a cambio de un pago fijo inicial o royalty .

Para la empresa que la otorga, la licencia es el medio para desarrollar presencia en un mercado sin necesidad de tener que invertir muchos recursos en él. Para la empresa licenciataria, la licencia es un medio para acceder a un recurso que le costaría mucho tiempo y dinero desarrollar en forma independiente (tecnología, proceso productivo, imagen de marca, servicio, conocimiento, etc.). Por ejemplo, Levi Strauss & Company, la empresa norteamericana de ropa juvenil, muy extendida a lo largo del mundo permite que sus productos sean manufacturados por empresas independientes en algunos de los países en que opera, siempre que utilicen

sus diseños y respeten estrictos control de calidad por parte de la casa matriz.

### **Contrato de licencia**

Un contrato de licencia es un acuerdo mercantil en virtud del cual el licenciante, mediante un derecho de monopolio, como una patente, una marca, un diseño industrial o un derecho de autor, tiene un derecho exclusivo, lo que supone que los demás no pueden explotar la idea, el diseño industrial, el nombre o el logotipo a escala comercial.

El licenciante permite al licenciario utilizar y vender, sin censura previa, el producto o nombre a cambio del pago de una tasa.

En una licencia de marca, por ejemplo, el licenciario recibirá el privilegio pleno de utilizar la marca en productos o servicios siempre que esa utilización sea conforme con los protocolos firmados y las directrices de calidad acordadas.

Por lo general no existe el componente de capacitación, la estrategia de desarrollo del producto ni el apoyo limitado a las actividades de comercialización.

#### **Licenciante**

La obligación principal del licenciante es garantizar el goce pacífico de la marca por parte del licenciado. A cambio, además de la contraprestación que figure en el contrato, tiene un derecho de control sobre el uso que haga el licenciario

de la marca. Como lógica extensión a este derecho de control, puede actuar contra el licenciario cuando la calidad del bien o servicio ofrecido por éste cambie de naturaleza o dañe a la marca o la patente

También estará legitimado para demandarle cuando se produzca un cambio en la forma de la marca o un exceso en el tiempo que duraba el contrato de licencia.

### **Licenciario**

Las obligaciones del licenciario son correlativas a los derechos del licenciante. De esta manera, el licenciario habrá de satisfacer la contraprestación pactada y poner a disposición de la otra parte la información que permita el derecho de control. Si la licencia fuese exclusiva, tendrá además la obligación de usar la marca.

Por otro lado, el licenciario tendrá derecho al uso de la marca acorde a las condiciones estipuladas en el contrato. En el supuesto de que existiese una violación de la marca por un tercero, y el licenciante permaneciese inactivo, el licenciario estará legitimado para actuar contra el tercero.

#### **Tecnología:**

La tecnología no es la finalidad del proyecto, sino más bien un medio para alcanzar metas o resultados preferentemente pedagógicos, no teóricos ni técnicos. Es importantísima, dentro del marco del proyecto, la conversión tanto de

las actividades como de los resultados a formato digital (imágenes, esquemas, textos, multimedia, formatos web, videos, etc.).

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) -la unión de los computadores y las comunicaciones- desataron una explosión sin precedentes de formas de comunicarse al comienzo de los años '90. A partir de ahí, la Internet pasó de ser un instrumento especializado de la comunidad científica a ser una red de fácil uso que modificó las pautas de interacción social.

Por Tecnologías de la información o Tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) se entiende un término dilatado empleado para designar lo relativo a la informática conectada a Internet, y especialmente el aspecto social de éstos. Ya que las nuevas tecnologías de la información y comunicación designan a la vez un conjunto de innovaciones tecnológicas pero también las herramientas que permiten una redefinición radical del funcionamiento de la sociedad. Un buen ejemplo de la influencia de los TIC sobre la sociedad es el gobierno electrónico.

En resumen las nuevas tecnologías de la Información y Comunicación son aquellas herramientas computacionales e informáticas que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información representada de la más variada forma. Es un conjunto de herramientas, soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información. Constituyen nuevos soportes y canales para dar forma, registrar, almacenar y

difundir contenidos informacionales. Algunos ejemplos de estas tecnologías son la pizarra digital (ordenador personal + proyector multimedia), los blogs, el podcast y, por supuesto, la web.

Para todo tipo de aplicaciones educativas, las TIC son medios y no fines. Es decir, son herramientas y materiales de construcción que facilitan el aprendizaje, el desarrollo de habilidades y distintas formas de aprender, estilos y ritmos de los aprendices.

La pobreza de recursos educativos en la mayoría de las escuelas latinoamericanas es bien conocida. En particular, la escasez de materiales en sus bibliotecas es una de las más serias limitaciones para la formación de niños y jóvenes de los sectores menos favorecidos económicamente. Esa carencia podría resolverse con una dotación mínima de computadores con acceso a Internet de banda ancha en las bibliotecas escolares. La gran cantidad de libros, revistas, periódicos, diccionarios, enciclopedias, mapas, documentos, videos, muchísimos de ellos gratuitos y con capacidad de multimedia, justifican una inversión inicial en dotación e instalación de equipos y un gasto de sostenimiento cuyo valor sería marginal si se lo compara con el gasto educativo de cualquier país latinoamericano. El acceso a Internet permitiría, además, una cantidad de experiencias educativas nuevas como visitas a museos de arte y de ciencias, acceso a laboratorios virtuales, viajes virtuales a ciudades o regiones remotas, utilización de software educativo interactivo

Las TIC, con toda la gama de herramientas de hardware y software que contienen, convertidas en herramientas de la mente, usadas para potenciarla, facilitan la creación de ambientes de aprendizaje enriquecidos, que se adaptan a modernas estrategias de aprendizaje, con excelentes resultados en el desarrollo de las habilidades cognitivas de niños y jóvenes en las áreas tradicionales del currículo.

### **Teoría de la temática.**

El desarrollo de la competencia comunicativa es el propósito primordial del área de humanidades. De acuerdo de los lineamientos curriculares y de los estándares en lenguaje del M.E.N se establecieron las prioridades que se deben tener en cuenta para dinamizar el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje en concordancia con el PEI de la institución. De esta manera, se establecieron ejes alrededor de los cuales debe integrarse el conocimiento.

De acuerdo con lo anterior, se pasó de las propuestas rígidas que incluían la repetición de estructuras y la memorización de reglas y usos ideales de la lengua, al énfasis en la búsqueda de una visión integradora que desarrolla las cuatro habilidades comunicativas básicas: leer, escribir, hablar y escuchar.

Teniendo en cuenta este parámetro es necesario desarrollar las competencias comunicativas haciendo énfasis en el carácter pragmático de la comunicación. Es decir, con el reconocimiento de la importancia de los idiomas como

medios de comunicación, de adquisición del conocimiento y con él la ciencia y la cultura como vehículos que permiten la construcción de un ser integral con sus manifestaciones afectivas, cognitivas y expresivas.

Lo anterior implica que el profesor del área de inglés incentive, fortalezca y valore la capacidad comunicativa de los estudiantes partiendo del amor por las humanidades en un contexto significativo. Es decir, orientando el saber y el para que de las enseñanzas como condición indispensable para el logro de buenos resultados en el aprendizaje planeado, a la luz del nivel evolutivo mental del estudiante y del direccionamiento estratégico institucional.

Implicaría entonces, la producción sistematizada del pensamiento a partir del desarrollo de procesos de lectura y escritura en el idioma extranjero y en la lengua materna. Este acto de asimilación debe ir de la mano con un proceso de sensibilización y de recreación del mundo de la cultura, del conocimiento y de la construcción de marcos referenciales para lo cual la lectura de diversos textos y con ellos el desarrollo de habilidades cognitivas a partir de su interpretación y producción partiendo desde categorías cognoscitivas: cohesión, coherencia, planeación, organización de relaciones lógicas, inferencias y argumentativas.

En este proceso es definitivo el papel del sujeto que aprende, en este caso el estudiante, quien debe jugar un rol activo en la construcción de los procesos de lectoescritura que lo conducirán posteriormente a la consolidación del saber.

De esta manera, el estudiante encontrara en el conocimiento del código lector y escrito en ambos idiomas –a partir de la sensibilización, el acercamiento y la interpretación textual– los mecanismos que le permiten transferir y construir nuevos textos de manera secuencial que lo conducirán al logro de la independencia intelectual, por cuanto al conocer los diferentes códigos y al desarrollar las habilidades de escucha y de producción oral podrá abrirse camino en el campo del conocimiento y de sus entornos para ser así constructor de un proceso propio de interpretación significativa.

A partir de lo anterior se puede afirmar que el Área de Inglés requiere un enfoque enmarcado en la producción de procesos significativos sistemáticos, es decir estructurados.

El desarrollo de la competencia comunicativa es el propósito primordial del área de humanidades. De acuerdo de los lineamientos curriculares y de los estándares en lenguaje del M.E.N se establecieron las prioridades que se deben tener en cuenta para dinamizar el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje en concordancia con el PEI de nuestra institución. De esta manera, se establecieron ejes alrededor de los cuales debe integrarse el conocimiento.

De acuerdo con lo anterior, se pasó de las propuestas rígidas que incluían la repetición de estructuras y la memorización de reglas y usos ideales de la lengua, al énfasis en la búsqueda de una visión integradora que desarrolla las cuatro habilidades comunicativas básicas: leer, escribir, hablar y escuchar.

Teniendo en cuenta este parámetro es necesario desarrollar

las competencias comunicativas haciendo énfasis en el carácter pragmático de la comunicación. Es decir, con el reconocimiento de la importancia de los idiomas como medios de comunicación, de adquisición del conocimiento y con él la ciencia y la cultura como vehículos que permiten la construcción de un ser integral con sus manifestaciones afectivas, cognitivas y expresivas.

Lo anterior implica que el profesor del área de inglés incentive, fortalezca y valore la capacidad comunicativa de los estudiantes partiendo del amor por las humanidades en un contexto significativo. Es decir, orientando el saber y el para que de las enseñanzas como condición indispensable para el logro de buenos resultados en el aprendizaje planeado, a la luz del nivel evolutivo mental del estudiante y del direccionamiento estratégico institucional.

Implicaría entonces, la producción sistematizada del pensamiento a partir del desarrollo de procesos de lectura y escritura en el idioma extranjero y en la lengua materna. Este acto de asimilación debe ir de la mano con un proceso de sensibilización y de recreación del mundo de la cultura, del conocimiento y de la construcción de marcos referenciales para lo cual la lectura de diversos textos y con ellos el desarrollo de habilidades cognitivas a partir de su interpretación y producción partiendo desde categorías cognoscitivas: cohesión, coherencia, planeación, organización de relaciones lógicas, inferencias y argumentativas.

En este proceso es definitivo el papel del sujeto que aprende,

en este caso el estudiante, quien debe jugar un rol activo en la construcción de los procesos de lectoescritura que lo conducirán posteriormente a la consolidación del saber.

De esta manera, el estudiante encontrara en el conocimiento del código lector y escrito en ambos idiomas –a partir de la sensibilización, el acercamiento y la interpretación textual- los mecanismos que le permiten transferir y construir nuevos textos de manera secuencial que lo conducirán al logro de la independencia intelectual, por cuanto al conocer los diferentes códigos y al desarrollar las habilidades de escucha y de producción oral podrá abrirse camino en el campo del conocimiento y de sus entornos para ser así constructor de un proceso propio de interpretación significativa.

A partir de lo anterior se puede afirmar que el Área de Inglés requiere un enfoque enmarcado en la producción de procesos significativos sistemáticos, es decir estructurados.

#### Aplicativo Multimedia

Para definir las aplicaciones multimedia partamos de una comprobación: el concepto multimedia designa todas las posibles combinaciones de las computadoras, las telecomunicaciones y la informática; las aplicaciones multimedia comprenden productos y servicios que van desde la computadora (y sus dispositivos “especiales” para las tareas multimedia, como bocinas, pantallas de alta definición, etc.) donde se puede leer desde un disco compacto hasta las comunicaciones virtuales que posibilita Internet, pasando por los servicios de vídeo interactivo en un televisor y las

videoconferencias.

En un estudio panorámico sobre el multimedia, Monet [1995] ofrece las siguientes definiciones:

Noción simplista: alianza de las capacidades de comunicación de la televisión y, por extensión, del vídeo, con la potencia y la interactividad de las computadoras.

Noción tecnológica: “media o de comunicación integrada a interactiva”. Fusión de al menos dos de los soportes de la comunicación (texto, voz, sonido, imagen, fotografía, animación gráfica, vídeo) en el seno de programas profesionales, de servicios o de obras electrónicas, lúdicas o pedagógicas. La información ofrecida, algunas veces a distancia, puede ser visualizada y organizada inmediatamente por el usuario mediante un material y un programa que permiten actuar sobre la presentación desplegada [p. 8].

Como se observa, los campos que este concepto abarca son enormes y hasta cierto punto poco claros. Así, se impone la formulación de una definición cualitativa. Dos aspectos de este concepto son los relevantes para nuestro trabajo:

Primero, retener dos cualidades cruciales de las nuevas combinaciones tecnológicas. Por una parte, las aplicaciones multimedia transforman el modelo “pasivo” de la comunicación que caracteriza a los medios masivos de comunicación, al introducir la interactividad, es decir, la posibilidad para el usuario de influir en la información que recibe. Por otra, la convergencia de actividades está permitiendo la superación de los límites de las aplicaciones de la informática. Las

computadoras y los desarrollos informáticos han sufrido - y continúan haciéndolo- una transformación profunda en cuanto a los contenidos de la información que manejan, su carácter “instrumental” se ha enriquecido con contenidos educativos y lúdicos y, sobre todo, han desarrollado posibilidades técnicas, estéticas y de comunicación completamente novedosas (por ejemplo, la creación de imágenes “fractales” o las “comunidades virtuales” de Internet).

Interactividad y convergencia constituyen el primer criterio de una definición cualitativa de las aplicaciones multimedia. Segundo aspecto, dentro del concepto de multimedia es preciso delimitar la jerarquía entre las actividades involucradas. Desde este punto de vista, y teniendo siempre en cuenta que se habla de actividades en transformación rápida y constante, el aspecto de los “contenidos” se perfila como el centro de la disputas por el control de los mercados. Entre el conjunto de actividades involucradas en el desarrollo de las aplicaciones multimedia, las productoras de contenidos aparecen, en el corto y el mediano plazos, como las mejor situadas para ofrecer bienes y servicios comercializables con perspectivas de formar mercados solventes, en tanto que el resto ve limitada esa capacidad por diversos obstáculos (tecnológicos o de regulación institucional)

La importancia de la producción de contenidos reviste dos formas principales: por una parte, la codificación de los contenidos, donde la informática tiene el papel central; por otra, el acervo de bienes que pueden convertirse en

aplicaciones multimedia, por ejemplo, libros, enciclopedias, acervos de museos y colecciones, obras cinematográficas, emisiones de televisión, etc.

Aplicaciones multimedia en disco compacto. La computadora y el televisor que incorporan la tecnología de lectura de discos compactos son las aplicaciones multimedia de mayor difusión. Diversos autores hacen una distinción entre el multimedia beige -asociado a las computadoras - y el negro -asociado a los televisores y equipos de sonido -, distinción que parece corresponder al interés de las empresas de la electrónica de consumo por mantener su espacio frente a la difusión de la computadora como “medio de entretenimiento”. En todo caso, asistimos a la creciente combinación de tecnologías, sobre todo en el caso de los televisores y equipos de sonido actuales que incorporan memorias y procesadores, así como control remoto complejos y periféricos diversos. A causa de esta cercanía técnica, la batalla principal en el terreno de estas aplicaciones es la de los contenidos. Es en este espacio donde las grandes empresas del “entretenimiento” (estudios de cine, editoriales, productores de juegos de vídeo, etc.), buscan ganar un lugar en los mercados que se crean.

Las aplicaciones orientadas hacia la enseñanza y la recreación ocupan también un lugar importante. La capacidad de almacenamiento de los discos compactos, combinada con los medios de desplazamiento a través de las informaciones que implica el hipertexto, han permitido el desarrollo de “obras” multimedia como las enciclopedias, los manuales

de auto aprendizaje, los apoyos y materiales didácticos, los bancos de imágenes, los “paseos virtuales” para descubrir ciertos temas o lugares (museos, países, personajes), las bases de datos de todo tipo, y un enorme etcétera. Para diversos autores este campo está llamado a ser el de mayor desarrollo en los años por venir, en tanto las combinaciones multimedia se incorporan como auxiliares en las tareas lúdicas y educativas.

#### Utilidad didáctica

Actualmente el computador hace parte de las herramientas educativas porque tiene aplicaciones útiles en el aula, tan importante como los libros, videos, software, que sirven para una práctica curricular. Es por esto que en este proyecto se dará importancia a un recurso informático para la educación como son los software educativos en un programa que los estudiantes y educadores puedan usar, estudiar para un mejor aprendizaje, sin limitaciones con un acceso libre, siempre y cuando el tutor o maestro, no de la clase presencial, ya que la escuela debe asumir el rol de difundir el conocimiento a la comunidad, donde se comparten programa, conocimiento y experiencia.

El software propuesto en este proyecto estimula la curiosidad y el deseo de aprender y complementar los conocimientos básicos sobre la enseñanza del inglés, que a su vez le servirán como herramienta en su desarrollo personal.

La construcción de software es una técnica cultural de esta era digital, ya que la elaboración de estos programas es un

modo de expresión cultural que nuestra comunidad de Bello debe apropiarse. Por lo tanto, la escuela debe facilitar a los estudiantes el descubrimiento de esta herramienta didáctica pedagógica.

Una de las grandes ventajas del software, además de las anteriores, es conducirlo a los avances tecnológicos como otra manera de aprender para desarrollar competencias comunicativas

Este software educativo permitirá una instrucción asistida para el computador que facilitara la tarea del educador, sustituyéndole parcialmente en su labor, algunas ventajas que se pueden proyectar como herramienta significativa en el aula, la colaboración ya que posibilita el trabajo en parejas, la observación para mejorar la enseñanza del inglés, la comunicación que se da entre los estudiantes posibilitando un compartir de saberes.

El aprendizaje es un proceso de construcción de conocimientos y de significado dirigidos a metas, autor regulado y colaborativo, dando paso a una nueva generación de ambientes de aprendizaje apoyados con el computador. Esta tendencia para usos de los computadores en educación se caracteriza por un giro claro hacia sistemas de soporte, los cuales están menos estructurados y son menos directivos, están más enfocados hacia el entrenamiento que hacia las tutorías, involucran herramientas controladas por los estudiantes para adquirir el conocimiento, tratan de integrar herramientas y estrategias de entrenamiento, en ambientes

de aprendizaje de colaboración e interactivos.

Por lo tanto el software nos permite el aprovechamiento de los recursos tecnológicos para comprender y asumir pedagógicamente los retos de la nueva era (informática)

Herramientas utilizadas para la elaboración del aplicativo.

Flash

Flash es la tecnología más comúnmente utilizada en el Web que permite la creación de animaciones vectoriales. El interés en el uso de gráficos vectoriales es que éstos permiten llevar a cabo animaciones de poco peso, es decir, que tardan poco tiempo en ser cargadas por el navegador. Probablemente, uno de los avances más importantes en materia

La clave de Flash es que es un programa de animación vectorial. Esto significa que se pueden crear animaciones complejas: aumentar y reducir elementos de la animación, mover de posición estos objetos, y otras cosas sin que la animación ocupe mucho espacio en el disco. Los vectores con los que trabaja Flash sólo son, por decirlo de alguna manera, siluetas que casi no ocupan espacio y se pueden modificar fácilmente y sin gasto de memoria en disco de diseño en el web ha sido la aparición de la tecnología desarrollada por Macromedia.

John Zerzan. Futuro Primitivo. Numa, 2001.

## **Customer Relationship Management (CRM)**

Es una filosofía empresarial centrada en el cliente. Busca su satisfacción, fidelización (recompra) y rentabilización (up selling y crossselling) a través de herramientas estratégicas y tecnológicas que permiten generar mayor relación con el cliente y agrega valor su experiencia de compra al ofrecerle productos y servicios a la medida. Una vez implementado, sirve como un canal estratégico de ventas y comunicación.” Estrategicamente el CRM tiene varios componentes que se los debe analizar:

1. Visión de la empresa: Enfoque organizacional hacia el cliente.
2. Procesos: Procesos enfocados hacia la experiencia del cliente.
3. Experiencia del Cliente: Diseño específico de la experiencia en función de los requerimientos del cliente en cada uno de los puntos de contactos (físicos y virtuales)
4. Bases de datos: Estado de la base de datos (actualización, contractibilidad, plataformas, permisos de lectura y escritura, etc.
5. Colaboración organizacional: Cultura de CRM en la organización. Enfoque organizacional compartido para la satisfacción del cliente.
6. Tecnología: Hardware y Software, plataformas, etc. Que apoyaran la gestión CRM

7. Indicadores: Métricas de satisfacción al cliente, índice de recompra, tiempo promedio por cliente, up selling, crossselling, etc.

El CRM como herramienta de información permite que las empresas y organizaciones cierren el ciclo de ventas y contactos con mayor eficacia, ya que la comunicación fluye fácilmente con los proveedores y clientes, de esta manera se automatiza el ciclo de ventas y se reducen costes. Un sistema CRM le permite además abrir nuevos mercados por medio de estudiar las tendencias de pedidos y estadísticas. En caso de Marketing, El CRM le permite a su empresa controlar con eficiencia el presupuesto de publicidad y mercadotecnia, los directivos pueden obtener información exacta sobre los resultados de campañas y otras iniciativas en tiempo real disminuyendo así los riesgos de inversión de publicidad.

El CRM es una iniciativa de toda la empresa y organización. El CRM es una cultura corporativa, un modus-operandi y no simplemente un software. Es una interface para el cliente y múltiples interfaces para los canales de comunicación.

Todos los participantes de los distintos departamentos deben entender que introducir la información en el sistema es crucial para la realización de los servicios provistos a clientes. Para esto se recomienda que el sistema tenga acceso disponible por red, intranet o Internet y que el personal esté entrenado al 100% sobre el uso del sistema.

Una solución de CRM debe ser:

Fácil de usar, de implementar, de integrar y de adaptar.

Rápido al integrar

De fácil sincronización con otros sistemas internos

Fiable y preciso

Escalable – de fácil expansión

Rentable

Debido a las variables de una empresa a otra no existe un software que este preconcebido para todas las empresas, por ello el integrar las diferentes maneras de vender de la compañía puede ser una barrera en el proceso de diseño.

CRM: Porque usarlo

La implementación de un sistema CRM puede verse como una tarea difícil pero debido a las demandas de un mercado cambiante e innovador es necesario llevarlo a cabo, a parte del hecho de que la eficiencia y rentabilidad de su empresa subirán notablemente.

Aumenta el potencial de servicio a clientes logrando un gran retorno sobre la inversión.

Establece bases sólidas para el crecimiento

Disminuye costes de ventas y marketing por medio de automatizar y acortar los procesos comerciales y de post venta.

Pone un valor sobre el mayor activo de su empresa: La información.

Es innovador, en un mercado cada vez más competitivo, el

CRM puede hacer pronósticos sobre sus actividades y le ayudará a tomar decisiones cruciales.

Tiempos de respuesta de su equipo comercial (Cotizaciones y trámites) y de la generación de servicios (Devoluciones, reclamos, envíos, etc.) que su empresa les ofrece a los clientes.

Trámite oportuno y preciso de las solicitudes y requerimientos de los clientes.

Seguimiento de las actividades que permiten la prestación del servicio.

### **Supply Chain Management (SCM)**

En los veinte últimos años se han desarrollado nuevos estilos de gestión de la Cadena de suministro en el ámbito empresarial, principalmente en los Estados Unidos de Norteamérica, Japón y algunos países de la Unión Europea. Chile no ha sido totalmente ajeno a este fenómeno. Poco a poco se está abriendo camino una nueva forma de entender la logística en un espacio de alta competitividad no sólo nacional, sino internacional. Aspectos como la apertura comercial dieron origen a un conjunto de transformaciones en las decisiones sobre producción y localización dirigidas por los dictados de la competencia global, dando paso a la reestructuración de los mercados y de la organización de la producción. La fragmentación de la producción, producción flexible, relocalización de plantas, internet, relaciones estratégicas

de colaboración (clientes y proveedores), mejora continua, etc, son tan solo algunos de los aspectos que han promovido la evolución del concepto de la gestión de la Cadena de Suministro. Por todo lo anterior, la concepción tradicional de entender los vínculos entre empresas ha cambiado. Hasta hace algunos años, nadie imaginaba que el éxito de una compañía dependiera de la capacidad de gestión para integrar sus relaciones comerciales. Menos aún, que los negocios no sólo compitieran como entidades autónomas, sino también como parte de las cadenas de producción y comercialización. Hoy, sin embargo, estas concepciones son diferentes (Logística & Distribución, 2000). Este trabajo pretende realizar una revisión bibliográfica que permita desarrollar un marco teórico conceptual del SupplyChain Management (Gestión de la Cadena de Suministro) de referencia para la toma de decisiones en el proceso de su diseño. Es decir, se pretende reflexionar sobre dicho fenómeno y emprender un análisis que permita dar luz sobre esta realidad en la que todas las empresas, ya sean unidades de producción o de servicios, se encuentren involucradas e interconectadas de una u otra forma.

#### **Origen:**

El concepto de administración de la cadena de suministros (SCM-SupplyChain Management) nace en los 1980's en Chrysler Corporation por el Director de Compras Thomas Stallkamp, quien visualizó la necesidad de convertir el

desastre financiero en que se encontraba Chrysler en un modelo de éxito. Lo que el propuso, y por lo que en la actualidad se rigen los SCM, fue establecer relaciones a largo plazo con los proveedores que fueran parte esencial del diseño y desarrollo de los productos.

En la actualidad, cuando se habla de SCM se refiere al proceso bajo el cual se crean los productos y se entregan a los clientes. Desde el punto de vista estructural se refiere a la compleja red de relaciones que las empresas mantienen con socios comerciales para encontrar, manufacturar y entregar sus productos.

la interacción de los productos empresariales es un objetivo necesario de la SCM desde finales de 1980, los negocios se han enfocado a la reingeniería de los procesos que ocurren dentro de las empresas para mejorar los ahorros, lo que incluye acelerar los tiempos de salida al mercado, reducir los costos de distribución y lograr tener los productos correctos en el lugar y el momento estipulados, además del costo y precio correctos .dentro de la cadena de abastecimiento se integran las funciones del proveedor, fabricante, cliente, distribuidor y el detallista para llevar a cabo un proceso productivo mediante la información, y el movimiento de recursos y/o bienes además del el flujo de información el cual es vital para poder entregar los insumos en el momento adecuado, tanto para no parar líneas de producción, como para tampoco crear un excedente de inventario y de esta forma, entregar a tiempo el producto terminado al cliente

final.

¿Por qué se implementa el SCM en las empresas?

La gestión de la cadena de suministros (SCM por sus siglas en inglés, SupplyChain Management), está surgiendo como la combinación de la tecnología y las mejores prácticas de negocios en todo el mundo. A través de su implementación Las compañías mejoran sus operaciones internas creando estrategias para lograr mayores ahorros y beneficios al mejorar los procesos y los intercambios de información que ocurren entre los asociados de negocios.

En estas actividades está implicada la gestión de flujos monetarios, de productos o servicios de información, a través de toda la cadena de suministro, con el fin de maximizar, el valor del producto/servicio entregado al consumidor final a la vez que disminuimos los costes de la organización”. Lo que hace que sea una herramienta primordial dentro de las empresas.

Empresas en el Ecuador que lo utilizan: Estuardo Sánchez, La Favorita, Grupo Calderón, De Prati, entre otras.

### **Elementos caracterizadores del CRM**

La definición de SCM aportada no precisa la cuestión acerca de cuáles son las “señales” que es de esperar encontrarse en una empresa que tenga implantada una gestión integral de la cadena de aprovisionamiento. Para los objetivos del

presente trabajo, se van a considerar cuatro dimensiones caracterizadoras de una estrategia de SCM: el diseño, en su mayoría, de productos específicamente para cada cliente, la utilización en el proceso productivo de un sistema de producción flexible, la existencia de acuerdos de colaboración tecnológica con clientes y la existencia de acuerdos de colaboración tecnológica con proveedores.

Diseñar específicamente los productos que vende la organización para cada cliente supone una orientación estratégica hacia la diferenciación, un giro hacia el último eslabón de la cadena a gestionar y un condicionante de todo el proceso productivo. En este sentido, se puede afirmar que es una práctica para reforzar el vínculo con eslabones posteriores (Lambert, Cooper y Pagh, 1998; Lambert y Cooper, 2000; Mentzer et al., 2001; Fawcett y Magnan, 2002; Otto y Kotzab, 2003).

La utilización de sistemas de producción flexible se encuentra vinculada con la característica anterior, puesto que un diseño específico de productos requiere de una gran necesidad de cambio en moldes y matrices de forma habitual. Sin embargo, la implantación de un sistema de producción flexible no sólo implica un estrechamiento de las relaciones con los eslabones posteriores sino también con los anteriores. Las peculiaridades de las necesidades de abastecimiento hacen necesaria la celebración de contratos a largo plazo en los

que la confianza y reputación de las partes juega un papel muy relevante, asimismo en múltiples ocasiones el propio proveedor utiliza las mismas instalaciones de la empresa cliente en un patrón de comportamiento simbiótico (Waters-Fuller, 1995; Lambert et al., 1998; Marbert y Venkatraman, 1998; Lambert y Cooper, 2000; Tan, 2001).

Finalmente la existencia de acuerdos de colaboración de índole tecnológico para el desarrollo de nuevos productos y/o procesos con los proveedores y clientes supone un paso más en la gestión integral de la cadena de aprovisionamiento (Lambert et al., 1998; Marbert y Venkatraman, 1998; Spekman et al., 1998; Lambert y Cooper, 2000; Shin et al., 2000; Dong et al., 2001; Otto y Kotzab, 2003) hasta el punto de que, como afirma New (1997: 16) “es imposible usar el término supply chain sin la referencia explícita a la innovación”.

Con anterioridad se han recogido estas dimensiones en trabajos empíricos anteriores; sistemas de producción flexibles (Spekman et al., 1998; Basnet et al., 2003; Arend y Wisner, 2005), colaboración tecnológica con proveedores (Spekman et al., 1998; Basnet et al., 2003) colaboración tecnológica con clientes (Spekman et al., 1998; Basnet et al., 2003) y diseño específico de productos (Spekman et al., 1998). En estos casos, como en el que se presenta, las medidas empleadas para identificar la estrategia de SCM deben entenderse como variables proxy de una realidad empresarial altamente compleja y con múltiples rasgos

cualitativos caracterizadores.

Antonio Espitia Escuer Manuel, López Campo Alfredo, « Supply Chain Management: Performance empresarial y efectos regionales », *Management* 1/2005 (Vol. 8), p. 1-24  
URL: [www.cairn.info/revue-management-2005-1-page-1.htm](http://www.cairn.info/revue-management-2005-1-page-1.htm).

### **Systems, Applications, Products (SAP)**

El nombre de SAP proviene de: Sistemas, Aplicaciones y Productos en Procesamiento de datos. EL nombre SAP es al mismo tiempo el nombre de una empresa y el de un sistema informático. Este sistema comprende muchos módulos completamente integrados, que abarca prácticamente todos los aspectos de la administración empresarial. Cada módulo realiza una función diferente, pero está diseñado para trabajar con otros módulos.

La integración total de los módulos ofrece real compatibilidad a lo largo de las funciones de una empresa. Esta es la característica más importante del sistema SAP y significa que la información se comparte entre todos los módulos que la necesiten y que pueden tener acceso a ella. La información se comparte, tanto entre módulos, como entre todas las áreas.

SAP establece e integra el sistema productivo de las empresas. Se constituye con herramientas ideales para cubrir todas las necesidades de la gestión empresarial -sean grandes o pequeñas- en torno a: administración de negocios, sistemas contables, manejo de finanzas, contabilidad, administración de operaciones y planes de mercadotecnia, logística, etc. SAP proporciona productos y servicios de software para solucionar problemas en las empresas que surgen del entorno competitivo mundial, los desarrollos de estrategias de satisfacción al cliente, las necesidades de innovación tecnológica, procesos de calidad y mejoras continuas, así como, el cumplimiento de normatividad legal impuesta por las instituciones gubernamentales. Los Módulos de aplicación son los siguientes [1]:

Gestión financiera (FI). Libro mayor, libros auxiliares, ledgers especiales, etc.

Controlling (CO). Gastos generales, costes de producto, cuenta de resultados, centros de beneficio, etc.

Tesorería (TR). Control de fondos, gestión presupuestaria, etc.

Sistema de proyectos (PS). Grafos, contabilidad de costes de proyecto, etc.

Gestión de personal (HR). Gestión de personal, cálculo de la nómina, contratación de personal, etc.

Mantenimiento (PM). Planificación de tareas, planificación

de mantenimiento, etc.

Gestión de calidad (QM). Planificación de calidad, inspección de calidad, certificado de, aviso de calidad, etc.

Planificación de producto (PP). Fabricación sobre pedido, fabricación en serie, etc.

Gestión de material (MM). Gestión de stocks, compras, verificación de facturas, etc.

Comercial (SD). Ventas, expedición, facturación, etc.

Workflow (WF), Soluciones sectoriales (IS), con funciones que se pueden aplicar en todos los módulos.

SAP fue fundada el 1 de abril 1972 a partir del desarrollo de un paquete de contabilidad financiera que funcionaba en bloques. Continuó con el diseño y aplicación de un sistema financiero en tiempo real, sobre las experiencias que se tenía en el programa. Simultáneamente, SAP desarrolló un sistema de administración de materiales. Posteriormente el sistema de administración de materiales se convirtió en un paquete estándar, que se financió con los beneficios del sistema financiero contable. Los dos sistemas desarrollados fueron los primeros módulos de los que se llamó el sistema R, que producto de un nuevo desarrollo, se renombró R/1 seguido de sus sucesores R/2 y R/3.

SAP también ofrece diseño y estrategias de procesos, así como, servicios permanentes que ayudan a emigrar los sistemas empresariales de acuerdo con los cambios de las TI. SAP ayuda a sus clientes “a dirigirlos durante dichas

transiciones, de los entornos de min (SAP R/2 ®) a los de cliente-servidor (SAP R/3 ®) y de estos a la arquitectura hacia la arquitectura orientada a los servicios (ESA)”. Asimismo, ofrece estrategias de resistencia al cambio en los sistemas de soluciones de negocios pues se involucra en los procesos de capacitación de los usuarios finales del sistema.

Empresas que utilizan SAP en el Ecuador: Almacenes De Prati, La Favorita, Claro.

## **COMPETITIVIDAD**

La competitividad está dada por:

- Competitividad internacional
- Ganadores y perdedores: competitividad sectorial
- 3 casos con modelos de factores específicos
- Déficit en cuenta corriente y apreciación real
- Crecimiento de productividad relativa y tipo de cambio
- Crecimiento de productividad y rigidez en salarios

Reales enfoques de competitividad a nivel de país el Instituto de Estudios Empresariales de Lausana, Suiza, determina la posición competitiva de un país, a través de la medición cualitativa de 330 indicadores divididos en categorías: fortaleza económica interna, internacionalización, gobierno, sistema financiero, infraestructura, empresariado, ciencia y tecnología y población.

A nivel de industrias, ramas o subsectores

La OECD, la ONUDI y otros institutos de investigación han desarrollado metodologías de medición. A partir del análisis de empresas y grupos de empresas, Porter estima la competitividad de un conglomerado industrial

A nivel de empresa

Metodologías que evalúan la posición competitiva basada en la inserción en mercados internacionales, en la aplicación de normas de calidad (ISO 9000, ISO 14000) o en el desempeño de las exportaciones netas de la unidad en cuestión (empresa, sector o país)

Definiciones existentes

- “La competitividad se define como la capacidad de una industria o de una economía para competir con la oferta externa de productos en el mercado extranjero.” [Fuente: INEGI, 1995]
- La capacidad de una economía para crecer y aumentar el nivel de vida de la población en un marco de apertura comercial sin restricciones de balanza de pagos. (Haque, 1995)
- Capacidad para producir bienes y servicios que puedan competir en los mercados internacionales acompañados de una tendencia al alza y sostenibles en el largo plazo en el nivel de vida.
- Habilidad de un país o una compañía de generar más riqueza que sus competidores en los mercados mundiales (IMD, Lausana)

- El grado en que un país puede, bajo condiciones de libre mercado y justa competencia, producir bienes y servicios que pasan la prueba de los mercados internacionales y al mismo tiempo, mantiene o expanden los ingresos reales de la población en el largo plazo (OECD).

- La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las compañías ganan ventaja sobre los mejores competidores del mundo debido a la presión y al reto. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, agresivos proveedores con base en su país y clientes locales exigentes (Porter, 1990)

Competitividad espúrea:

- Recursos naturales, mano de obra barata, ausencia de progreso tecnológico, mano de obra intensiva

Competitividad auténtica:

- Ventajas adquiridas (ventaja competitiva y no comparativa), incorporación del progreso.

La competitividad tiene un carácter sistémico:

- Plano microeconómico (a nivel de planta)
- Plano meso económico (eficiencia del entorno mercado de factores, infraestructura física e institucional)
- Plano macroeconómico (elevadas tasas de ahorro, buena asignación de la inversión, plena utilización de la

capacidad instalada

– Plano estratégico

Las diez reglas de oro de la competitividad mundial (IMD)

- Los activos y los procesos son las dos principales caras de la competitividad.
- Un acertado proceso de transformación amplía la riqueza y por lo tanto crea nuevos activos o ventajas para las generaciones futuras (ej. La Revolución Industrial en Europa).
- Es posible tener “riqueza” y no ser competitivo, por ejemplo, al depender exclusivamente de los activos o ventajas existentes (recursos naturales, industrias establecidas, etc.).
- Un país “pobre” que tiene una baja dotación de activos, puede llegar a ser competitivo, siempre y cuando transite por un muy eficiente proceso de transformación, ejemplos: Japón, Singapur, Taiwán.
- Los países “pobres” pueden ser más competitivos que los países “ricos”.
- La internacionalización puede estar basada en el “grado de atractivo”, en el “grado de agresividad” o en ambos. Por ejemplo, Irlanda es atractiva (para la inversión extranjera) pero no es muy agresiva, Corea es agresiva (en los mercados mundiales) pero no muy atractiva; Estados Unidos tiene las dos características.
- La competitividad puede ser dividida en “criterios duros” (generalmente medibles), como productividad y crecimiento,

y “criterios suaves” (generalmente menos medibles), como educación y actitudes.

- El criterio duro usualmente tiene ciclos más breves (meses, años) que los suaves (décadas, generaciones).
- Entre más desarrollado es un país, más tiende a confiar y reforzar el criterio suave (ej. transitar de mano de obra barata a mano de obra educada).
- La competitividad es sostenible en el largo plazo.

Consensos

- Mantener los equilibrios macroeconómicos básicos (condición necesaria - aunque no suficiente- para afianzar el crecimiento y la equidad)
- Perseverar en la apertura comercial para vincularse a los mercados más grandes y dinámicos del mundo y beneficiarse de las economías de escala y de la competencia.
- Dar mayor peso a las fuerzas del mercado y al sector privado para dirigir tal desarrollo.

Implicaciones

Existe una complejidad conceptual debido a ausencia de coincidencia respecto de:

- ¿a quién evaluar? (tipo de agentes y mercados)
- ¿cómo evaluar? (tiempo, definición de indicadores)
- ¿para quién evaluar?

Tipos de competitividad y lineamientos de política económica

- Se supone que la competitividad ex ante es una condición

necesaria pero no lo suficiente para la competitividad ex post.

- Los lineamientos de política económica pueden variar según un país o un grupo de países estén clasificados en I, II, III o IV.
- Categoría I. Continuidad. Se puede pensar asimismo en términos de “steadystate” o de causación cumulativa.
- Categoría II. La existencia de una brecha competitiva sugeriría políticas orientadas al diseño e implementación de esquemas de integración (apertura comercial).
- Los lineamientos de política económica para el caso de la paradoja de la competitividad han de ser estudiados país por país o industria por industria.
- Como primera aproximación se puede pensar en efectos precio y efectos cantidad.
- En el caso de la competitividad nula se plantea el problema de cómo comenzar.

Una forma de hacerlo es examinar casos exitosos

Según MacKinnon la receta es reducir el déficit fiscal - - > liberalización financiera y reforma comercial - - > reforma del tipo de cambio --- > reforma de la cuenta de capitales.

## Capítulo VIII

## Mercados

### Evaluación de Proyectos

En la formulación y evaluación de proyectos se realizan diferentes estudios que proporcionan soluciones a diversas necesidades humanas. El conocimiento de la factibilidad técnica y económica de un proyecto permite emitir una valoración sobre la conveniencia o no de su adopción y así poder seleccionar la alternativa de solución óptima.

Según Baca Urbina, el estudio de factibilidad profundiza la investigación en fuentes primarias y secundarias en investigación de mercados, detalla la tecnología que se empleará, determina los costos y rentabilidad económica del proyecto y es la base en la que se apoyan los inversionistas para tomar sus decisiones.

Para declarar viable un proyecto, es necesario realizar una serie de análisis representados por los estudios de factibilidad, que al desarrollarlos serán la base en la toma de decisión para la ejecución del proyecto.

#### a. Importancia del Estudio de Factibilidad.

Con el estudio de factibilidad, se persigue la disminución de la incertidumbre en las inversiones de capital, asimismo busca la eficiencia y la eficacia en la utilización de los recursos, a través del análisis crítico de la localización, tamaño, tecnología, organización, mercado y legalidades.

#### b. Factibilidad Técnica.

Sobre este tipo de estudio se establecen variadas conceptualizaciones sobre los cuales están:

Baca Urbina establece objetivos de los estudios y en lo que respecta al estudio técnico lo establece de esta forma “demostrar que tecnológicamente es posible realizar el proyecto”.

Mediante el estudio de factibilidad técnico se busca establecer la viabilidad a nivel técnico del proyecto, como un preámbulo a la factibilidad económica. Está centrado en las siguientes partes que lo conforman:

**Localización del Proyecto:** La localización de un proyecto es llegar a determinar el sitio óptimo que contribuya en la mejor medida a lograr la mayor rentabilidad u obtener el costo unitario mínimo.

**Tamaño del Proyecto:** El tamaño del proyecto es una función de la capacidad y el tiempo, y representa la capacidad de respuesta que el proyecto tiene para satisfacer la demanda.

**Ingeniería del Proyecto:** Es el conjunto de medios y procedimientos que en el proyecto se utilizarán para realizar la producción de servicios para el cual es considerado. Los elementos que conforman esta parte son: Proceso de producción, las alternativas tecnológicas y la distribución de la planta.

## **Factibilidad Económica.**

La importancia del estudio de factibilidad económica radica en que un proyecto puede resultar técnicamente aceptable, pero en cuanto a su factibilidad económica no lo sea, por lo tanto, solamente comparando los costos con los beneficios podrá determinar la solución óptima.

El estudio de factibilidad económica contiene las siguientes inversiones en: terrenos, infraestructura, equipamiento, recurso humano y planificación de la operación.

### **Criterios de Evaluación.**

El estudio de evaluación es la parte final de toda la secuencia del análisis de factibilidad de un proyecto y se realiza con dos fines posibles.

- Tomar una decisión de aceptar, rechazar o postergar el estudio de un proyecto específico.
- Decidir el ordenamiento de varios proyectos en función de su rentabilidad.

Los criterios de evaluación económica más usados son:

- Valor Actual Neto (VAN).
- Tasa Mínima de Rendimiento (TMAR).
- Tasa Interna de Retorno (TIR).

### **Potencial del Mercado.**

El potencial del mercado revela el volumen total en ventas expresado en unidades físicas monetarias que todos los

productos podrían atender, e incluye la función de parámetros, número de usuarios potenciales y tasa de compra. Para precisar dicho potencial, la empresa examina la naturaleza de los bienes o servicios a comercializar. Por ello, cuando se trata de evaluar las perspectivas mercantiles particulares o clases de productos que satisfacen una necesidad genérica o la forma de productos que compiten en la clase de productos previamente fijados, es conveniente comparar el potencial del mercado con las ventas de la industria.

Cuando el potencial es similar a las ventas de la industria y, además, sus tasas de crecimiento histórico son compatibles, la factibilidad de ampliar la intervención en el mercado se circunscribe al desplazamiento de competidores.

La evaluación del mercado potencial suele emplearse como referencia para prever su comportamiento futuro, sin olvidar que diferentes fuerzas ambientales pueden afectar el porvenir del mercado del sector económico donde actúa la empresa. Al segmentar el mercado con base en parámetros como áreas geográficas, o en variables demográficas, se determina el potencial relativo del mercado, a partir del cual la gerencia toma decisiones sobre la asignación de gastos promocionales, la localización de instalaciones y la asignación eficiente de la fuerza de ventas.

### **Investigación de Mercados.**

Es la obtención, interpretación y comunicación de información orientada a las decisiones, la cual se empleará en todas las

fases del proceso estratégico de marketing.

Objetivos de la Investigación de Mercados. Son tres los objetivos básicos:

### **Conocer al Consumidor.**

Uno de los principales objetivos de la mercadotecnia es el consumidor, para poder adoptar el plan de mercadotecnia a los consumidores es preciso conocerlos, para ello se necesita hacer un buen estudio de mercado.

### **Disminuir los Riesgos.**

La tarea global y específica del estudio de mercado consiste en ser un vínculo entre la sociedad y el mercado, su objetivo final es dar la información necesaria para la definición de la mejor política de mercadotecnia posible.

### **Informar y Analizar la Información.**

La investigación de mercado sirve para la creación de ideas, no sustituye a la imaginación, sin embargo, proporciona a ésta una base real, controla, dirige, disciplina y trata de mantenerla en el camino correcto.

### **Necesidades de la Investigación de Mercados.**

Muchos factores indican la necesidad de que las empresas tengan acceso a información oportuna, ya que de ello depende que tan preparadas estén para enfrentar situaciones que de una u otra forma influyen en el logro de los objetivos

señalados o en la elección de la mejor alternativa para la toma de decisión.

## **COSTOS**

### **Antecedentes**

La necesidad de diseñar procedimientos y registros que por sí mismos, pudieran acumular los costos realmente incurridos, separadamente para cada distinto artículo elaborado, a fin de utilizar esos costos en la valuación de los inventarios y en la determinación de la utilidad periódica; derivó la estructuración de procedimientos y registros y dieron origen a la contabilidad de costos.

Una ventaja inmediata se derivó de esta nueva técnica: la de permitir que los registros contables reflejaran constante y progresivamente las cifras relacionadas con unidades y costos de los artículos vendidos y en existencia, prescindiendo de la antigua práctica de tomar inventarios físicos generales y proceder a la recapitulación y valuación de costos.

El empleo de datos de costos con fines distintos al de su determinación fue otro avance importante en el desarrollo de la contabilidad de costos, por lo que debe ser considerada como la compañera clave de la Gerencia en las actividades de planificación y control, ya que le suministra las herramientas necesarias para planear, controlar y evaluar las operaciones. Dichos procedimientos y registros

permitieron que los registros contables reflejen constante y progresivamente las cantidades relacionadas con unidades, costos de ventas e inventarios físicos.

### Concepto

Costo es el sacrificio realizado para obtener algún bien o servicio. Este sacrificio puede medirse por las erogaciones de efectivo, propiedad transferida o servicios realizados.

Costo es el consumo valorado en términos monetarios de los diferentes factores que se incorporan racionalmente y de forma necesaria en el proceso de producción para la obtención de un producto o la prestación de un servicio.

El costo mide el sacrificio económico en que se haya incurrido para alcanzar las metas de una organización. En el caso de un producto representa la medición monetaria de los recursos que se hayan usado, como los materiales, mano de obra y los costos indirectos. En el caso de un servicio, el costo es el sacrificio monetario que se haya hecho para proporcionar el servicio.

El manejar apropiadamente los costos nos permite proporcionar información amplia y oportuna: otro objetivo importante de los Costos está relacionado con el enfoque gerencial en lo que respecta a la planeación de utilidades para la toma de decisiones frente a diferentes alternativas, contribuye a la orientación de la política de precios de venta y permite hacer vinculaciones con las técnicas presupuestales.

### Importancia

La importancia principal radica en que al conocer los costos relacionados con la fabricación de un producto, ayuda a tomar decisiones de carácter administrativo y/o financieros, tales como:

Fabricar o comprar un artículo: Para la fabricación o elaboración de un determinado producto algunas veces se requiere de ciertas piezas o partes, las cuales se adquirirán en función del costo en que se incurría al fabricarlos y el precio que tendría que pagar al comprarlos ya elaborados.

Expandir la Producción y Ventas: Se analizan tomando como punto de partida los costos fijos debido a que una reducción en la producción no da como resultado una disminución en ellos, un aumento tampoco dará resultado un aumento en los costos fijos.

Fijar precios a los productos: La contabilidad de costos proporciona información acerca de los costos de los materiales, mano de obra, gastos de fábrica, gastos de administración y gastos de venta, a partir de lo cual se fijarán precios de venta que proporcionen al negocio cierta ganancia.

### Clasificación de los sistemas de costeos

De acuerdo con las características de la producción

**SISTEMA DE COSTO POR ÓRDENES:** es un sistema que acumula los costos por lotes o por órdenes de fabricación. Generalmente la producción es muy heterogénea.

**SISTEMA DE COSTOS POR PROCESOS:** es un sistema

que acumula los costos en cada proceso sobre una base de tiempo. Los costos se trasladan de proceso en proceso hasta su terminación. Usualmente los productos son homogéneos y permiten una fabricación en serie.

De acuerdo con la base de Costos

**SISTEMA DE COSTO HISTÓRICO:** es aquel sistema que registra los costos reales; o sea, los costos incurridos en la fabricación o comercialización del producto o la prestación de servicio. En el sistema de costos por órdenes, los materiales directos y la mano de obra directa se puede registrar sobre una base histórica; los costos indirectos de fabricación o del servicio, por su dificultad para conocerlos en el momento de la producción, se deben predeterminar. En el sistema de costos por procesos todos los elementos del costo se pueden cargar al valor real ya que se acumulan sobre una base de tiempo.

**SISTEMA DE COSTOS PREDETERMINADOS:** es el sistema que calcula los costos antes de que la producción ocurra o el período comience. Puede ser estimados o estándares. Los primeros son los costos que pueden ser y los segundos, los costos que deben ser.

De acuerdo con algunas filosofías sobre el Costo:

**COSTEO TOTAL, ABSORBENTE O TRADICIONAL (FULL COSTING):** asigna al producto los tres elementos del costo.

No hace distinción entre variables o fijos.

Los gastos son considerados sacrificios del período y nada tienen que ver con los inventarios. La utilidad bruta es la diferencia entre las ventas y el costo de estas ventas.

$\text{Costo Total} = \text{Materiales} + \text{Mano de Obra} + \text{Costos Indirectos} + \text{Contratación con Terceros}$

**COSTEO DIRECTO, VARIABLE O MARGINAL (DIRECT COSTING):** este sistema asigna al producto los costos variables. Los costos y gastos fijos son considerados sacrificios del período. Aparece el concepto de la contribución o utilidad marginal como la diferencia entre el precio y los costos y gastos variables.

$\text{Costo Total} = \text{Materiales} + \text{Mano de Obra Variable} + \text{Costos Indirectos Variables} + \text{Contratación con Terceros}$

**COSTEO BASADO EN ACTIVIDADES (ACTIVITY BASED COSTING):** este sistema asigna a los productos o servicios los materiales directos y el costo de las actividades necesarias para producirlos o prestarlos y costea las actividades con base en los recursos necesarios para realizarlas. Los costos y gastos agrupados son los recursos del sistema.

$\text{Costo Total} = \text{Materiales} + \text{Sumatoria del costo de cada una de las actividades}$

**COSTEO EN TEORÍA DE LAS RESTRICCIONES (THROUGHPUT ACCOUNTING):**

modelo que asigna los costos indirectos en los puntos débiles del sistema. La identificación de los recursos escasos (cuellos de botella) se hace absolutamente necesaria para sincronizar el sistema. El throughput es la velocidad a la cual se genera el dinero. El recurso escaso es el que determina el throughput.

La teoría de las restricciones conduce a los gerentes al ataque de las limitaciones para alcanzar su meta más importante: generar valor para la empresa. La manera de expresar la meta es aumentando las utilidades, mientras que simultáneamente se reducen los inventarios y los gastos de operación. La meta no es mejorar un parámetro aisladamente, sino todos integralmente.

Throughput = Precio de venta - Costos variables

Por consiguiente, todos los demás costos serán fijos.

**COSTEO OBJETIVO (TARGET COSTING):** es un procedimiento que permite determinar los costos a partir del precio. En un ambiente de alta competencia donde el precio está determinado por el mercado, la empresa sólo cuenta con la opción de encontrar el camino que le permita el costo para lograr la rentabilidad deseada.

**COSTE EN EL CICLO DEL PRODUCTO (LIFE CYCLE COSTING):** es la acumulación de costos de actividades que se realizan a lo largo del ciclo de vida de un producto. Generalmente el costo de un producto se identifica

exclusivamente en la fase de producción, cuando éste se genera desde la planeación del producto, hasta el desarrollo del soporte logístico.

El ciclo de vida de un producto es el tiempo que existe, desde su concepción, hasta su abandono. Por lo general se refiere a una clase de producto como un todo. El ciclo de vida es manejado a través de la administración de costos que es un enfoque que elabora una estructura conceptual que facilita la capacidad de la administración para aprovechar los vínculos internos y externos de la compañía.

**COSTO POR PROTOCOLOS (PROTOCOLS COSTING):** es una técnica en el sector de la salud con el ánimo de establecer para el médico, el tratamiento de menor costo, bien sea en procedimientos o en tratamientos de problemas clínicos.

**COSTEO BASADO EN VENTAS (SALES BASED COSTING):** los japoneses lo denominan Fortalecimiento del Espíritu Emprendedor. Siempre se ha conocido como el modelo de centro de utilidad. No es un método de costeo; es una cultura de gestión que busca que todas las áreas de una institución sean rentables, aunque sus clientes sean internos. Se requiere para su adecuado manejo la filosofía de los precios de transferencia.<sup>9</sup>

Costos basados en Actividades (ABC)

Antecedentes

El primer desarrollo del ABC, comienza a principios de los años 60 en la General Electric, donde la gente de finanzas y control de gestión buscaban mejor información para controlar los costos indirectos; los contadores de General Electric pueden haber sido los primeros en utilizar la palabra actividad para describir una tarea que genera costos, pero realmente fueron los académicos españoles los que utilizaron este término por primera vez en sus trabajos de investigación.

Sin embargo, el costeo basado en actividades (ActivityBasedCosting, ABC) apareció con mayor aceptación a mediados de la década de los ochenta; sus promotores, Robín Cooper y Robert Kaplan, determinaron que el costo de los productos debe comprender el costo de las actividades necesarias para fabricarlo.

Se desarrolló como herramienta para resolver el problema que se presenta en la mayoría de las empresas, respecto a los sistemas de costeo tradicionales que se desarrollaron principalmente para cumplir la función de valoración de inventarios, pero que se presentan muchos defectos, en especial cuando se utilizan con fines de gestión interna.

El sistema ABC se basa en la agrupación de centros de costos que conforman una secuencia de valor de los productos y servicios de la actividad productiva de la empresa. Centra sus esfuerzos en el razonamiento gerencial de forma adecuada sobre las actividades que causan costos y que se relacionan a través de su consumo con el costo de los productos. Lo más importante es conocer el origen de los costos para obtener

el mayor beneficio posible de ellos, minimizando todos los factores que no añaden valor.

Desde el punto de vista del costeo tradicional, los costos indirectos se asignan utilizando como base los productos, a diferencia del ABC, que no asigna estos costos a los productos sino a las actividades que se realizan para producirlos. La actividad se entiende como la actuación o conjunto de actuaciones que se realizan en la empresa para la obtención de un bien o servicio.

### Objetivos

La implementación de un sistema de costos basados en actividades permite la obtención de los siguientes objetivos:

- Medir el desempeño de las actividades que se ejecutan en una empresa y la adecuada asignación de los costos a los productos o servicios a través del consumo de las actividades, para lograr mayor exactitud en la asignación de los costos.
- Medir los costos de los recursos utilizados al desarrollar las actividades en un negocio o entidad.
- Asignar costos en forma más racional para mejorar la integridad del costeo de los productos.
- Ser una medida de desempeño, que permita mejorar los objetivos de satisfacción y eliminar el desperdicio en actividades operativas.
- Proporcionar herramientas para la planeación del negocio, determinación de utilidades, control y reducción de costos y toma de decisiones estratégicas.
- Identificar las actividades realizadas en la organización

(para asignar el costo y visualizar el proceso).

- Identificar los elementos del costo (para visualizar la asignación del costo) y medir el desempeño (para visualizar el proceso).
- Determinar la relación entre las actividades y los elementos del costo (para visualizar la asignación del costo)
- Identificar y medir los inductores del costo que determinan la carga del trabajo (para visualizar el proceso) y hacen que el costo fluya a las actividades y que a su vez fluya a otras actividades o a los productos y servicios de la organización (para visualizar la asignación del costo).

### **Ventajas**

Según Malcolm Smith, las ventajas para las empresas que implantan un sistema ABC son:

- Las organizaciones con múltiples productos pueden observar una ordenación totalmente distinta de los costos de sus productos; esta nueva ordenación refleja una corrección de las ventajas previamente atribuidas a los productos con menor volumen de venta.
- Un mejor conocimiento de las actividades que generan los costos estructurales puede mejorar el control que se ejecute sobre los costos incurridos de esa naturaleza.
- Puede crear una base informativa que facilite la implantación de un proceso de gestión de calidad total, para

superar los problemas que limitan los resultados actuales.

- El uso de indicadores no financieros para valorar inductores de costos, facilita medidas de gestión, además de medios para valorar los costos de producción. Estas medidas son esenciales para eliminar el despilfarro y las actividades sin valor añadido.
- El análisis de inductores de costos facilita una nueva perspectiva para el examen del comportamiento de los costos y el análisis posterior que se requiere a efectos de planificación y presupuestos.
- El ABC incrementa la credibilidad y utilidad de la información de costos en el proceso de toma de decisiones y hace posible la comparación de operaciones entre plantas y divisiones.

### **DIFERENCIACION**

La diferenciación (o diferenciación del producto) es un término propio del marketing que hace referencia a una característica de un producto que lo diferencia y distingue de los demás productos de la competencia.

La idea de contar con una diferenciación es la de ofrecer un producto único, original y novedoso que nos permita distinguirnos de la competencia, y sea el motivo por el cual los consumidores nos prefieran a nosotros antes que a ella. Contar con una diferenciación suele ser considerado como un

consejo; sin embargo, hoy en día, debido a la gran cantidad de competidores que hay en el mercado y a las altas exigencias de los consumidores, contar con una diferenciación es un requisito que toda empresa o negocio debe cumplir si quiere alcanzar el éxito.

La diferenciación normalmente se da en el producto y suele estar basada en una característica innovadora; sin embargo, también puede haber diferenciación, por ejemplo:

- En los atributos del producto, por ejemplo, al contar con una función extra que los productos de la competencia no poseen.
- En el diseño del producto, por ejemplo, en su facilidad de uso, en su durabilidad, en su rapidez.
- En el modelo del producto, por ejemplo, en su atractivo, en sus colores, en la variedad.
- En la marca, por ejemplo, al contar con una marca atractiva que destaca sobre el resto.
- En el precio, por ejemplo, al ofrecer los precios más bajos del mercado.
- En la atención al cliente, por ejemplo, al caracterizarse por brindar un excelente servicio al cliente.
- En la rapidez en la atención, por ejemplo, al tomar los pedidos y entregar el producto con rapidez.
- En brindar una atención personalizada, por ejemplo, al asesorar personalmente a los clientes al momento de su compra.

- En brindar un servicio extra, por ejemplo, al ofrecer el servicio de entrega a domicilio, el servicio de instalación, el servicio de mantenimiento.

A través de la diferenciación una empresa busca la preferencia de los consumidores, sin embargo, una característica diferenciadora puede correr el riesgo de ser imitada por la competencia, por lo que siempre debemos procurar ofrecer algo único, original y novedoso, que nos permita diferenciarnos y distinguirnos de la competencia, pero que también, sea difícilmente imitable por ésta.

- En caso de iniciar una empresa o negocio, siempre debemos procurar que el producto o servicio que vayamos a ofrecer cuente con una característica diferenciadora pues, en caso contrario, los consumidores (lo cuales ya están comprando) no tendrán motivos para comprar nuestro producto y simplemente seguirán comprando los productos de la competencia.

Asimismo, el concepto de la diferenciación también puede ayudarnos a encontrar una idea de negocio, por ejemplo, si descubrimos que podríamos producir u ofrecer un producto con una característica que los demás productos de la competencia no poseen, y que podría tener una buena acogida entre los consumidores, entonces dicho producto podría ser una buena idea de negocio.

El contar con una diferenciación no nos asegura el éxito, pero sí nos da grandes posibilidades de alcanzarlo; pero por otro lado, el no contar con una diferenciación, hoy en día debido

sobre todo a la gran cantidad de productos ofertados en el mercado, simplemente nos pone fuera de competencia.

### **Estrategia de Diferenciación**

La estrategia de diferenciación persigue que la empresa en general, o alguno de sus elementos en particular (por ejemplo, productos, atención al cliente, tecnología, calidad...), sean percibidos como únicos, tanto por parte de los clientes como por parte, incluso, de los proveedores.

La diferenciación, con respecto a los compradores, provoca una lealtad hacia la empresa, hacia los productos o servicios de ésta, haciendo que la demanda sea menos sensible a variaciones en los precios.

Se debe señalar que la estrategia de diferenciación normalmente impide o dificulta lograr una elevada participación en el mercado. También esta estrategia puede ver su éxito limitado, a consecuencia, por ejemplo, de la imitación por parte de algún competidor, o de la evolución de las preferencias de los consumidores, o un desfase entre la “prima de precio” y la diferenciación aportada.

# Capítulo IX

## Conclusiones del estudio

la revisión sistemática y la aplicación de los instrumentos de investigación nos permite concluir con que el modelo de gestión diseñado utilizando como herramienta clave el planeamiento estratégico, pone de manifiesto que tanto las estrategias de Porter como del Modelo Delta, agregándole la tecnología como base para un funcionamiento integral que cubra todas las áreas de la organización así como las herramientas de la inteligencia de negocios y los entornos del mundo globalizado se mejorará la competitividad y permanencia de las Pymes familiares en el mercado Global.

El planeamiento estratégico del modelo Delta es un método moderno de realizar un planeamiento estratégico, que busca el trabajo en equipo, las corporaciones, asociaciones para posicionarse en el mercado, con la presencia del mejor producto en el mercado, la satisfacción integral del cliente y la consolidación del sistema ya que en el mundo actual todo es corporativo

El planeamiento de la competitividad de las cinco fuerzas y el diamante de Porter contribuyen a obtener estrategias en base del análisis de la matriz FODA que a pesar de ser de los años 80 es todavía válida para muchas organizaciones,

basándose en la cadena de valor, las cinco fuerzas en el mercado con las estrategias de Costos y diferenciación.

La tecnología no es significativa para las Pymes familiares para tener repositorios de datos en los sistemas integrados (ERP) que almacenan toda la información básica ordenada y disponibles en todo momento de la organización, así también los sistemas que hacen extensivo la cadena de valor como el SCM para los proveedores y el CRM para los clientes, los cuales permiten realizar inteligencia de negocios a través de las tendencias y patrones de comportamiento de los clientes, debido a los altos costos de la misma y del Capital Humano.

La globalización es importante para las Pymes familiares para la internacionalización iniciando con sinergias internas fortaleciéndose internamente y que potencien la organización en el mercado internacional, diversificando los productos afines para tener una mayor cobertura en el mercado atendiendo los precios internacionales y estableciendo redes en distintos niveles, de abastecimiento, de marketing, de ventas, de financiamiento para actuar en un mundo corporativo.

Se presenta como recomendaciones principales que alentar el emprendimiento de las personas que tiene idea de negocio, que por sus habilidades comerciales innatas puede llegar a transformar una actividad comercial en una Pyme familiar en

beneficio de la familia, ciudad y país.

Impartir el conocimiento de las herramientas claves como es la planificación estratégica y su puesta en marcha para los emprendedores en las escuelas, institutos y Universidades para canalizar las capacidades naturales de los futuros empresarios.

Dar a conocer las experiencias de empresas familiares que han trascendido a nivel local y mundial para demostrar que con esfuerzo, dedicación y preparación se puede logra el éxito.

Dirigir los esfuerzos de las Universidades y empresas ya constituidas a la investigación de negocios, mercados, producción de productos para el mundo global, para generar la competitividad de las pequeñas empresas familiares para que sean cada vez más eficientes.

Propiciar con el Gobierno programas de inversión para facilitar el uso intensivo de tecnologías, ya que se demuestra que es lo más deficiente para las empresas Pymes familiares.

# Bibliografía

## Bibliografía

Álvarez. M. (2008). Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. México: Panorama Editorial.

Ansoff, H., Declerck R., & Hayes R. (1988). El Planteamiento Estratégico: México: Trillas.

Bauer, A. (2005). ¡Alerta! descubre de forma sencilla y práctica los problemas graves de tu empresa. Madrid. Díaz de Santos.

Chiavenato, I. (2000). Introducción a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill.

Contabilidad de Costos Carlos Fernando Cuevas 2ª Edición Pearson Educación, Colombia 2001 Pág. 12-13

Contabilidad de Costes: Supuestos Prácticos Ángel Tejada Ponce y Pérez 1ª Edición Pearson Prentice Hall, España 2004

Contabilidad y Administración de Costos, RayleRayburn, Gale 6ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México 1999, Pág. 5

Contabilidad de Costos, Oscar Gómez Bravo 5ª Edición Editorial Mc Graw Hill, México, 2005. Págs. 352-353

Contabilidad de Costos Oscar Gómez Bravo 5ª Edición Editorial Mc Graw Hill, México, 2005. Pág. 352

Cope, R. (1991). El Plan Estratégico: Haga que la Gente Participe. Caracas: Legis

Corona, J. (2005). Manual de la empresa familiar. Barcelona:

Deusto

Corredor, J. (1997). La Planificación Estratégica. Valencia: Hermanos Vadell

Costeo Basado en Actividades ABC Joaquín Tafur y Jair Agudelo 1ª Edición ECOE Ediciones, Colombia 2006. Pág. 36-45

Costeo Basado en Actividades ABC Joaquín Tafur y Jair Agudelo 1ª Edición ECOE Ediciones, Colombia, 2006

David, F. (1997). Conceptos de Administración Estratégica. México: Prentice Hall.

David J. Rachman, Michael H mescon, Courtland L. Bovée, John V. Thill, "INTRODUCCIÓN A LOS NEGOCIOS ENFOQUE MEXICANO", Octava Edición, Editorial Mc Graw Hill, 1996. Omar Flores M

Drucker, P. (n.d.). Biography. Obtenida el 4 de septiembre de 2009, de <http://www.cgu.edu/include/DruckerBio.pdf>

Drucker, P. (1991). The essential Drucker. USA. HarperCollins

Drucker, P. (1993). Managing for results, USA. HarperCollins

Espinoza, H. (n.d.). Planificación Estratégica. Planificación: herramienta útil para la visualización del futuro. Septiembre de 2009, de [estrategica.shtml http://www.monografias.com/trabajos32/planificacion-estrategica/planificacion](http://www.monografias.com/trabajos32/planificacion-estrategica/planificacion).

Ever Martínez y otros, Propuesta Plan Estratégico UNIVO, año 2000

Fayol, H. (n.d.). Biography. Obtenida el 2 de septiembre de 2009, de <http://en.wikipedia.org/wiki/FAYOL>

Fernández, A. (2005). Creatividad e innovación en empresas

y organizaciones. Técnicas para la resolución de problemas, Barcelona: Díaz de Santos.

Fernando Medrano Guevara, Estudio de Factibilidad para la Creación de un Albergue para Madres Adolescentes en Situación de Abandono en la Zona Metropolitana de San Salvador, UES. 1993. Pág. 24.

Handy, Ch. (2005) La organización por dentro, porqué las personas y las organizaciones se comportan como lo hacen. Madrid: Deusto

Henry Mintzberg, Planificación estratégica estrategias empresariales, [http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo\\_Parcial/conten.pdf](http://www.docentes.unal.edu.co/catelloc/docs/Fundamentos/Segundo_Parcial/conten.pdf)

Hernández, Roberto; Metodología de la Investigación; Ed. Mac Graw Hill; México, México, 1997.

Hitt, Michael, Ireland, Duane, Administración estratégica competitividad y globalización, 7ma. Edición, Editora Thompson, año 2003 p4.

Hill, C., & Jones, G. (1996). Administración Estratégica. Bogotá: McGraw-Hill.

Iese Publishing. (2005). Mejorar la gestión de empresas. Madrid: Mc Graw-Hill

James A.F, Stoner, R. Edward Freeman, Administración Editorial Mc Graw-Hill, año 1994, quinta edición, Pág. 243

James A.F Stoner, R Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr.: "ADMINISTRACIÓN", sexta edición, Editorial Pearson Educación, 1996.

Juan Pablo Armas M. © El Modelo Delta 30

Jericó, P. (2005). No miedo, en la empresa y en la vida, Madrid: Alienta Editorial

José Nicolás Marín; Eduardo Montiel, Estrategia Diseño y Ejecución Editorial Mc Graw-Hill, Segunda Edición, año 1994, Pág. 20-23

Michael Porter, El modelo de las 5 fuerzas de Porter, <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>

Mintzberg, H. (n.d.) Biography. Obtenida el 3 de septiembre de 2009, de [http://en.wikipedia.org/wiki/Henry\\_Mintzberg](http://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg)

Morgenstern, O. (n.d.). Biography Obtenida el 3 de septiembre de 2009, de <http://cepa.newschool.edu/het/profiles/morgenst.htm>

Palma Le Blanc, A. (1993). Dirección de Organizaciones. Providencia: Dolmen.

Paredes A. (1997). Manual de Planificación Estratégica. Panamá: Seminario

Piera, G. (2005). La travesía, 18 claves para llegar a un buen puerto. Madrid: Alienta Editorial.

Taller sobre Planificación Estratégica. Contraloría General de la República.

Taylor, F. (n.d.). Biography. Obtenida el 3 de septiembre de 2009, de [http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick\\_Winslow\\_Taylor](http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor).

Thompson, A., & Strickland, A. (1994). Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, casos y lecturas. Buenos Aires: Addison Wesley Iberoamericana

Robbins, S., & Coulter, M. (2000). Administración. México: Pearson Educación

Serna, H. (1996). Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: RAM Editores.

Stoner James, Administración, año 1996 México Editorial Prentice-Hall, inc., 6ta. Edición, Pág. 291

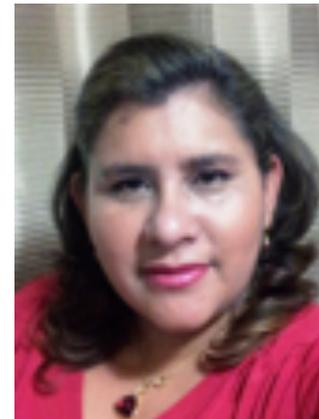
Valencia Rodríguez, J. (2003). Como utilizar y elaborar manuales administrativos España.

Villaruel, P. (2007) Manual básico sobre la creación de políticas de una empresa, <http://ticss.bligoo.com/content/view/96587/Manual-Basico-sobre-la-creacion-de-Politicade-Empresa.html>.

Yaneth Bertila Paredes Trejo y otros, Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica, año 1997, Pág. 12



Doctor en Gestión Económica Global de la Universidad de San Marcos de Lima (Perú), Máster en Administración de Empresas de la UTEG, Diplomado en Educación Superior de la UTEG, Diplomado en Habilidades Directivas del Tecnológico de Monterrey, Economista de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Ex gerente general de empresas de diferentes sectores: Servicios (Couriers), Comercial (Importadora Disvasari), Industria textil (Segroz), Importadora (DINPA), Promoción y Construcción Inmobiliaria (Salcedo Internacional), Centro Comercial (Costalmar Shopping) Ex directivo de la Asociación Ecuatoriana de Correos Privados (ACOPRI) Asesor y Consultor de Empresas Familiares Docente de grado y posgrado por más de 18 años en varias universidades de la ciudad: UTEG, Laica, Santa María, Ecotec; Capacitador (IDEPRO, Cámara de Comercio, Industrias, Fundación Río Guayas, Colegio de Economista) Actualmente soy Director Ejecutivo y Docente a tiempo completo de Posgrado de la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG)



**GINA MARIANELLA GUERRERO SALAZAR**

Máster en Administración de Empresas en en Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil UTEG. Contadora Pública Autorizada Universidad de Milagro extensión Guayaquil. Economista Universidad Laica Vicente Rocafuerte. Docente materias de Microeconomía, Proyecto, Marketing, Gerencia, Administración y Técnicas de Ventas en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil UTEG. Catedrática de Post grado para la Maestría de Administración de la UTEG. Experiencia laboral 5 años en el Area Administrativa financiera y 10 años en el área de Servicio al Cliente y Ventas telefónica en Conecel.



**MERLE IRENE IGLESIAS MORA**

Máster en Administración de Empresas en Escuela de Postgrado en Administración de Empresas Espae/Espol. Máster en Diseño y Evaluación de Modelos Educativos en Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil UTEG. Docente de las asignaturas de Contabilidad, Tributación, Finanzas II, Auditoría Tributaria, Organización Contable en la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil UTEG. Catedrática de Post grado para la Maestría de Sistema de Información Gerencial de la UTEG. Primer lugar en la VI Feria de Negocios en Escuela de Postgrado en Administración de Empresas Espae/Espol. Jefa Administrativa Financiera en Aeronation S.A. Ex Docente de la Universidad de Guayaquil de las asignaturas Tributos de la Administración de Excepciones, Sistema de Información Gerencial y Auditoría I. Ex Jefa del Área Administrativa de la Carrera de Tributación y Finanzas de la Universidad de Guayaquil. Ex Funcionaria en Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

ISBN: 978-9942-750-18-1



9 789942 750181