



**UDS**

**Mi Universidad**

**ANTOLOGIA**

# Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas

Administración y Estrategias de Negocios.

9° CUATRIMESTRE

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### ANTECEDENTES HISTORICOS

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor de Primaria Manuel Albores Salazar con la idea de traer Educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer Educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por la tarde.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en septiembre de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró como Profesora en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de finanzas en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de

cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el Corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y Educativos de los diferentes Campus, Sedes y Centros de Enlace Educativo, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca a nivel nacional e internacional.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **MISIÓN**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad Académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **VISIÓN**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra Plataforma Virtual tener una cobertura Global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## **VALORES**

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## ESCUDO



El escudo de la UDS, está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## ESLOGAN

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## DESARROLLO DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

---

### Objetivo de la materia:

Al término del seminario el participante será capaz de proponer soluciones a problemas de la Pequeña y Mediana Empresa, con base en un marco teórico, de investigación de campo, resultados y diagnóstico organizacional.

### Índice

|   |     |
|---|-----|
| UNIDAD I .....  | 8   |
| ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA .....         | 8   |
| 1.1 Definición .....  | 8   |
| 1.2 Importancia .....   | 9   |
| 1.3 Características generales.....                              | 11  |
| 1.4 Clasificación.....  | 12  |
| 1.5 Carrera Empresarial.....                                    | 16  |
| 1.6 Ciclo de vida de las empresas.....                          | 19  |
| 1.7 Ventajas y desventajas .....                                | 21  |
| 1.8 Causas de éxito y fracaso .....                             | 24  |
| 1.9 Perfil de la Pequeña y Mediana Empresa competitiva .....    | 30  |
| 1.10 Aspectos constitutivos .....                               | 32  |
| 1.11 REQUISITOS LEGALES PARA LA CONSTITUCIÓN DE LAS PYMES ..... | 34  |
| 1.12 TRAMITES PARA DAR DE ALTA UNA PYME .....                   | 35  |
| UNIDAD II .....   | 37  |
| ASPECTOS MERCADOLÓGICOS.....                                    | 377 |
| 2.1 Investigación de mercados.....                              | 377 |
| 2.2 Estrategia de mercado .....                                 | 41  |
| 2.3 Segmentación de mercado.....                                | 42  |
| 2.4 Producto.....   | 44  |
| 2.5 Precio.....   | 53  |
| 2.6 Ventas.....   | 58  |
| 2.7 Publicidad .....  | 62  |
| 2.8 Canales de distribución .....                               | 65  |

|   |     |
|---|-----|
| 2.9 Mercadotecnia internacional .....                             | 70  |
| 2.10 Ventajas competitivas .....                                  | 73  |
| 2.11 Recursos humanos .....                                       | 75  |
| UNIDAD III .....  | 80  |
| ASPECTOS TECNOLOGICOS .....                                       | 80  |
| 3.1 ¿Qué es la tecnología? .....                                  | 80  |
| 3.2 ¿PARA QUE SIRVE LA TECNOLOGIA? .....                          | 81  |
| 3.3 TIPOS DE TECNOLOGÍA .....                                     | 81  |
| 3.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA TECNOLOGÍA.....                  | 82  |
| 3.5. Tecnología en procesos administrativos.....                  | 83  |
| 3.6. Tecnología en sistemas productivos .....                     | 86  |
| 3.7 Tecnología base.....  | 87  |
| 3.8 Tecnología clave .....  | 89  |
| 3.9 Tecnología en proceso .....                                   | 93  |
| 3.10 Tecnología en servicio.....                                  | 98  |
| 3.11 Innovación .....   | 99  |
| 3.12 Creatividad .....  | 102 |
| 3.13 Aspectos financieros .....                                   | 105 |
| 3.14 Aspectos técnicos.....                                       | 105 |
| 3.15 Aspectos Administrativos.....                                | 106 |
| UNIDAD IV .....   | 107 |
| PLANEACIÓN ESTRATEGICA, TACTICA Y OPERATIVA.....                  | 107 |
| 4.1 Conceptos básicos .....                                       | 107 |
| 4.2 Diagnostico empresarial de la Pequeña y Mediana Empresa ..... | 112 |
| 4.3 Visión.....   | 113 |
| 4.4 Misión.....   | 115 |
| 4.5 Objetivos .....   | 117 |
| 4.6 Valores.....  | 120 |
| 4.7 Políticas .....   | 121 |
| 4.8 Procedimiento.....  | 122 |
| 4.9 Presupuestos.....   | 123 |
| 4.10 Metas.....   | 125 |
| 4.11 Estrategias a corto, mediano y largo plazo .....             | 127 |
| BIBLIOGRAFÍA BÁSICA Y COMPLEMENTARIA.....                         | 130 |

# UNIDAD I

## ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

### 1.1 Definición

La definición técnica de PYME es el acrónimo utilizado a la hora de hablar de Pequeñas y Medianas Empresas. Estas, generalmente suelen contar con un bajo número de trabajadores y de un volumen de negocios e ingresos moderados en comparación con grandes corporaciones industriales o mercantiles.

Las PYMES surgieron años antes de que se manifestara el capitalismo industrial, tenían como fuente creadora cubrir las necesidades primarias del hombre, tales como: el trabajo de los metales, la manufactura de prendas de vestir, por mencionar algunos. Así se formaron como una fuente de abastecimiento y para el desarrollo de los grupos productivos; y es básicamente en las PYMES en donde se apoyó la Revolución industrial y posteriormente en la tecnología que hoy desarrollan y fomentan las grandes empresas.

Hablar de las empresas en México, micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) y las posibilidades que tienen estas de interactuar en los procesos de la economía actual, nos ayudará a plantear las características principales independientes de cuál sea su actividad principal.

Lo que distingue a la mayoría de las PYMES en México es la generación de empleos que de acuerdo con el INEGI son las generadoras de más de 70% de empleos, y de la mayor producción nacional.

Referirnos a la pequeña y mediana empresa conocida también como PYME ha adquirido un significado de acuerdo con el país en el que nos desarrollamos, pero definamos este término de manera muy general. Podemos decir que es una empresa integrada por un determinado número de personas y de acuerdo con este número clasificaría como pequeña o mediana empresa. Por su tamaño puede adaptarse con mayor facilidad a los cambios que el mercado requiere.

Para efectos prácticos, se considerará la siguiente definición: es una fuerza que impulsa la economía, basada en el desarrollo de pequeños grupos, de uno o de varios empresarios, que busca un medio de subsistencia y desarrollo en el mercado, ocupando sus propios medios para lograrlo.

Las empresas en la actualidad sin importar su tamaño, deben ser eficientes, competitivas y ofrecer productos y/o servicios de calidad; ya que las condiciones del mercado, tanto a nivel nacional e internacional demandan de las empresas mejorar la calidad; para que las mismas puedan lograrlo tienen que desarrollar y modernizar las capacidades productivas y administrativas, lo que genera mejores condiciones en las que la empresa trabaja, lo que puede aumentar la creación de negocios en su entorno.

Como sea que definamos este término, lo cierto es que las PYMES son de gran importancia en la económica y en el mundo empresarial en el que actualmente vivimos. Por su estructura, las PYMES tienen algunas ventajas entre las que destacan: la gran capacidad para aprovechar los recursos humanos; la posibilidad de concentrarse en productos en los que se tengan máxima competitividad de acuerdo con las tendencias de la demanda; la facilidad de adaptación a los cambios y oportunidades del mercado; las contribuciones para una mejor distribución de ingresos a favor de los segmentos bajos de la población; la agilidad para satisfacer demandas de consumo, incluso el intermedio de las grandes y medianas empresas, y los requerimientos del sector público, sobre todo en el marco de la descentralización y la flexibilidad en el manejo de costos frente a las escalas de producción.

## 1.2 Importancia

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), tienen una gran importancia en la economía y en el empleo a nivel nacional y regional, tanto en países industrializados como en los de menor grado de desarrollo. Las empresas MPYMES representan a nivel mundial el segmento de la economía que aporta el mayor número de unidades económicas y personal ocupado; de ahí la relevancia que reviste este tipo de empresas y la necesidad de fortalecer su desempeño al incidir éstas de manera fundamental en el comportamiento global de las economías nacionales.

El desarrollo de todo país descansa en su fuerza económica, producto del sector industrial y aunque la administración se aplica en cualquier grupo social, el campo de acción más importante es la empresa, el sector donde la mayoría de los avances tecnológicos se han presentado en las últimas décadas, de ahí la importancia de abordar el análisis de cómo se encuentra el desarrollo de la empresa en México como base del crecimiento laboral, social, financiero y ambiental que guarda en la actualidad.

Todas las empresas nacen para atender las de necesidades que exigen la sociedad moderna creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

Gracias a su gran potencial de generación de empleos las Pymes representan un excelente medio para impulsar el desarrollo económico y una mejor distribución de la riqueza. Las Pymes generan el 72% de la fuerza laboral y contribuyen en la producción del 52% del Producto Interno Bruto (PIB) anual del país.

A pesar de sus limitaciones, el papel de las Pymes en la economía del país ha sido un factor que ha generado incrementos en la producción; siete de cada diez empleos son generados por ellas, por lo que han sido motivo de diseño de políticas encaminadas a promoverlas y apoyarlas para elevar su competitividad y enfrentar la competencia de un mundo globalizado.

La política de apoyo a las Pymes en México, ha registrado grandes avances en los últimos años. Se constituyó la subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa. Se estableció el Fondo de Apoyo para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (FAMPYME), el Fondo de Fomentos a la Integración de Cadenas Productivas (FIDECAP), el Consejo Nacional para la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, y la Comisión Mexicana para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (COMPYME), entre otras. Hoy en día, los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las Pymes por su contribución al crecimiento económico, a la generación de empleo, así como al desarrollo regional y local de manera significativa

Las PYMES cuentan con la más amplia gama de giros productivos, comercializadores y de servicios y tienen la tendencia a realizar actividades autónomas que tienen relación con las empresas más grandes, y de este modo sufriendo la influencia de éstas que suelen someterlas, minimizando sus posibilidades de desarrollo o estableciendo una interdependencia. No obstante, de ser una fuente muy importante en la economía del país, las PYMES no cuentan con muchos de los recursos necesarios para que se desarrollen de una manera plena y existen en el país grandes problemas que las afectan en gran medida.

Entre las problemáticas de las pequeñas y medianas empresas podemos resaltar que sus inversiones para tecnología, infraestructura, seguridad, entre otras, son de 0.5% a 0.7%, respectivamente, estancando su propio crecimiento. Por lo anterior resulta lógico que aproximadamente 70% de las PYMES no cuenten con base tecnológica instalada teniendo temor de no poder solventar los costos de inversión y operación que esto implica; aunque también existen razones menos aceptables a esto como la resistencia al cambio, el desconocimiento de los

sistemas de información, la falta de infraestructura y la carencia de visión sobre los beneficios que la tecnología puede traer a una empresa

### 1.3 Características generales

Una de las preocupaciones más comunes de todo emprendedor es definir bien el giro y tamaño de su empresa. Podrás pensar que esto no es importante y que el tamaño se define con el tiempo, sin embargo, resulta fundamental conocerlo para desarrollar bien tu estrategia de negocio y por si en algún momento quieres acceder a diferentes tipos de créditos para empresas.

El tamaño de tu empresa puede definir el tipo de préstamos al que eres candidato como emprendedor. Estos pueden ser tres: micro, pequeña y mediana empresa. La micro y pequeña empresa, pueden comenzar como algo más local, mientras que una mediana empresa tiene giros diferentes e incluso puede llegar a tener una intención internacional. A continuación, te contamos un poco más de cada una de ellas.

De manera muy general todas las pequeñas y medianas empresas (PYMES) comparten casi siempre las mismas características, por lo tanto, se podría decir, que estas son las características generales con las que cuentan las PYMES:

- El capital es proporcionado por una o dos personas que establecen una sociedad y por lo general son de carácter familiar
- Los propios dueños dirigen la marcha de la empresa; su administración es empírica.
- Dominan y abastecen un mercado más amplio, aunque no necesariamente tiene que ser local o regional, ya que muchas veces llegan a producir para el mercado nacional e incluso para el mercado internacional.
- Obtienen algunas ventajas fiscales por parte del Estado que algunas veces las considera causantes menores dependiendo de sus ventas y utilidades.
- Su tamaño es pequeño o mediano en relación con las otras empresas que operan en el ramo.
- Personal poco calificado o no profesional.
- Poca visión estratégica y capacidad para planear a largo plazo.
- Falta de información acerca del entorno y el mercado
- Falta de innovación tecnológica, puede deberse a falta de recursos, o por no contar con el espíritu innovador necesario.

- Falta de políticas de capacitación, se considera un gasto, no una inversión, al no poder divisar las ventajas a largo plazo que puede generar.
- Tienen a realizar sus procesos de la misma forma con la idea de que cuando un método no funciona mal, se mantiene sin analizar si existen otros mejores.
- Falta de liquidez

**Microempresa.** Estas son las empresas más populares, ya que las vemos día con día. Es una manera muy efectiva de comenzar a emprender y hacer crecer tu negocio.

**Pequeña empresa.** Estas empresas pueden ser de propiedad única o manejadas en sociedad

**Mediana empresa.** Una empresa se considera mediana cuando su capital ya es mayor.

Una de las muchas ventajas de las pymes es que las más pequeñas no necesitan invertir mucho capital y, si tienes un buen manejo, su crecimiento puede ser bastante rápido.

## 1.4 Clasificación

De manera tradicional se ha utilizado el número de trabajadores como criterio para estratificar los establecimientos por tamaño y como criterios complementarios, el total de ventas anuales, los ingresos o los activos fijos.

En abril de 1954 la Secretaría de Hacienda consideró como pequeños y medianos industriales aquellos cuyo capital contable no fuera menor de 50,000 y tampoco mayor de 2,500,000 pesos. Para 1961 se tomó en cuenta un capital contable con mayor margen: desde 25,000, hasta 5 millones de pesos para clasificar a las pequeñas y medianas industrias. Y en 1963, la Secretaría de Hacienda modificó las reglas de operación y comenzó a considerar como pequeñas y medianas empresas a las que tuvieran un capital contable no mayor de 10 millones de pesos.

En el año de 1978 se creó el Programa de Apoyo Integral a la Industria Mediana y Pequeña (PAI), en el cual se agruparon varios fondos y fideicomisos. Este programa se enfocó al apoyo de los establecimientos que ocupaban entre seis y 250 personas, considerados como pequeña y mediana industria; mientras que a los establecimientos que empleaban cinco o menos personas, se les consideraba como talleres artesanales y no eran objeto de este programa de apoyo.

En marzo de 1979, a través del Plan Nacional de Desarrollo Industrial, se consideró como pequeña industria a aquella cuya inversión en activos fijos era menor a 200 veces el salario mínimo anual vigente en el Distrito Federal (10 millones de pesos de aquel entonces).

No fue sino hasta el año de 1985 que la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI), actualmente Secretaría de Economía, estableció de manera oficial los criterios para clasificar a la industria de acuerdo con su tamaño. El 30 de abril de ese año se publicó en el Diario Oficial de la Federación el programa para el Desarrollo Integral de la Industria Pequeña y Mediana, en el que se establece la clasificación bajo los siguientes estratos:

**Microindustria.** Las empresas que ocuparan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas fuera hasta 30 millones de pesos al año.

**Industria pequeña.** Las empresas que ocuparan entre 16 y 100 personas y sus ventas netas no rebasaran la cantidad de 400 millones de pesos al año.

**Industria mediana.** Las empresas que ocuparan entre 101 y 250 personas y el valor de sus ventas no rebasara la cantidad de un mil 100 millón de pesos al año.

Desde entonces, el marco normativo y regulatorio de las actividades económicas de las micro, pequeñas y medianas empresas lo ha establecido la Secretaría de Economía (antes SECOFI).

La clasificación de las pymes en México depende de diversos factores y se mide por el rango de número de trabajadores, el monto de venta en millones de pesos, así como el tope máximo combinado, este último se obtiene multiplicando a los trabajadores totales por 10% y a eso se le suma el resultado de ventas anuales por 90%. La clasificación de las pymes se puede considerar de la siguiente forma:

| Sector    | Estratificación |  |                        |          |  |                        |          |  |                        |
|-----------|-----------------|--|------------------------|----------|--|------------------------|----------|--|------------------------|
|           | Micro           |  |                        | Pequeña  |  |                        | Mediana  |  |                        |
|           | Personal        | Rango de monto de ventas anuales (mdp) | Tope máximo combinado* | Personal | Rango de monto de ventas anuales (mdp) | Tope máximo combinado* | Personal | Rango de monto de ventas anuales (mdp) | Tope máximo combinado* |
| Industria | 0 a 10          | Hasta \$4                              | 4.6                    | 11 a 50  | Desde \$4.01 hasta \$100               | 95                     | 51 a 250 | Desde 100.1 hasta \$250                | 250                    |
| Comercio  | 0 a 10          | Hasta \$4                              | 4.6                    | 11 a 30  | Desde \$4.01 hasta \$100               | 93                     | 31 a 100 | Desde 100.1 hasta \$250                | 235                    |
| Servicios | 0 a 10          | Hasta \$4                              | 4.6                    | 11 a 50  | Desde \$4.01 hasta \$100               | 95                     | 51 a 100 | Desde 100.1 hasta \$250                | 235                    |

\*Tope máximo combinado= (trabajadores) X 10% + (ventas anuales) X 90%  
mdp= Millones de pesos

Para efectos prácticos, se ha denominado empresas grandes al resto de las empresas que la Secretaría de Economía no considera dentro de los criterios para medir a las MIPYMES (este término comprende a las micro, pequeñas y medianas empresas).

Las pymes tienen por su tamaño algunos retos importantes, como la velocidad de crecimiento y la escalabilidad. Por ello, son muy sensibles a los cambios bruscos en la economía dado que la más ligera variación en el mercado puede ocasionar un estancamiento en su crecimiento y efectos negativos en sus ventas.

#### Criterios de clasificación de empresas

##### \*Clasificación de las empresas por sectores económicos

1. Extractivas. Dedicadas a explotar recursos naturales.
2. Servicios. Entregar de sus servicios o la presentación de éstos a la comunidad.
3. Comercial. Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica.
4. Agropecuaria. Explotación del campo y sus recursos.
5. Industrial. Transforma la materia prima en producto terminado.

##### \*Clasificación de las empresas por su tamaño

Grande. Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas.

Mediana. Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100. Pequeñas. Su capital, número de trabajadores e ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede a 20 personas. Micro. Su capital, el número de trabajadores y sus ingresos sólo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede a 10.

##### \*Clasificación de las empresas por el origen del capital

1. Público. Su capital proviene del estado o gobierno.
2. Privado. Son aquellas cuyo capital proviene de particulares.

3. Economía mixta. El capital proviene de una parte del estado y otra de particulares.

\*Clasificación de las empresas por explotación y conformación de su capital

Multinacionales. En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo (globalización).

Grupos Económicos. Estas empresas explotan uno o varios sectores, pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños.

Nacionales. El radio de atención es dentro del país, normalmente tienen su principal en una ciudad y sucursales en otra.

Locales. Son aquellas en que su radio de atención es dentro de la misma localidad.

\*Clasificación de las empresas por el pago de impuestos

- Personas naturales. El empresario como persona natural es aquel individuo que profesionalmente se ocupa de algunas de las actividades mercantiles, la persona natural se inscribe en la cámara de comercio, igualmente se debe de hacer con la matrícula del establecimiento comercial.

Están obligados a pagar impuestos, su declaración de renta aquí le corresponde a trabajadores profesionales independientes y algunos que ejercen el comercio.

Los libros que se deben inscribir ante la cámara de comercio son:

Libro de registro de operaciones diarias, Libro de Inventario y balances y Libro mayor.

- Sucesiones líquidas. Este grupo corresponde a las herencias o legados que se encuentran en proceso de liquidación.
- Régimen simplificado. Pertenecen a los comerciantes que no llenan ciertos requisitos.
- Régimen común. Empresas legalmente constituidas y que sobre pasan las limitaciones del régimen simplificado, deben llevar organizadamente su contabilidad.
- Gran contribuyente. Agrupa el mayor número de empresas con capitales e ingresos compuestos en cuantías superiores a los miles de millones de pesos.

#### \*Clasificación de las empresas por el número de propietarios

- Individuales. Su dueño es la empresa, por lo general es él sólo quien tiene el peso del negocio.
- Unipersonales. Reconforma con la presencia de una sola persona natural o jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles. Su nombre debe de ser una denominación o razón social, seguida de la expresión “Empresa unipersonal” o las siglas “EU”, si no se usa la expresión o sigla, el contribuyente responde con todos sus bienes, aunque no estén vinculados a la situada empresa.
- Sociedades. Para su constitución se exige la participación, como dueños de más de una persona, lo que indica que como mínimo son dos y por lo general corresponden al régimen común.

#### \*Clasificación de las empresas por la función social

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

## 1.5 Carrera Empresarial

Tiene que ver con el deseo de iniciar un negocio, ya sea personal o familiar; es ese anhelo de tener la idea de un proyecto y llevarlo a la práctica. Una persona se inicia en el mundo de las PYMES, para poco a poco crear una empresa con deseos de satisfacer necesidades de la sociedad, resolver problemas cotidianos, que al paso del tiempo se convierten en productos y servicios que la comunidad va demandando, necesitando e innovando.

La carrera empresarial. Es la manifestación personal de hacer del comercio y mundo de los negocios la actividad laboral de alguien, lo más importante es hacer de una pequeña empresa una forma y estilo de vida.

¿Qué es la asertividad? Suele definirse como un comportamiento comunicacional en el cual la persona no agrede ni se somete a otras personas, sino que manifiesta sus convicciones y defiende sus derechos. Cabe mencionar que la asertividad es una conducta de las personas, un comportamiento.

Es también una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, culpa o rabia.

La palabra asertivo, de aserto, proviene del latín assertus y quiere decir “afirmación de la certeza de una cosa”; de ahí puede deducirse que una persona asertiva es aquella que afirma con certeza. El asertivo es un modelo de relación interpersonal que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, respetando a los demás; tiene como premisa fundamental que toda persona posee derechos básicos o derechos asertivos.

¿Qué es la motivación? Para comprender el comportamiento humano es fundamental conocer la motivación humana. El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos. En general, motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir que da origen a un comportamiento específico. Este impulso a la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente, o generado internamente por procesos mentales del individuo. En este aspecto la motivación se relaciona con el sistema de cognición del individuo. Cognición o conocimiento representa lo que las personas saben respecto de sí mismos y del ambiente que las rodea.

El sistema cognitivo de cada persona incluye sus deseos personales y está profundamente influido por su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, los procesos fisiológicos, y sus necesidades y experiencias anteriores. En consecuencia, todos los actos del individuo están guiados por su cognición por lo que siente, piensa y cree.

Una de las necesidades que como seres humanos se puede experimentar desde el momento en que se toma conciencia del YO individual y de la realidad que lo envuelve, es tratar de comprender la naturaleza de las emociones, su relación con el pensamiento racional y el modo en que ambas dimensiones interactúan y condicionan los actos.

Una vez que se haya actuado y constatado las consecuencias del proceder, posiblemente surgen las preguntas sobre los motivos por los cuales se ha actuado de tal modo y si había otras alternativas posibles que hubieran arrojado otros resultados.

Autoconcepto: es la imagen que tiene cada persona de sí misma, así como la autoimagen es como la capacidad de autor reconocerse. Cabe destacar que el autoconcepto no es lo mismo que la imagen. El autoconcepto incluye valoraciones de todos los parámetros que son relevantes para la persona: desde la apariencia física hasta las habilidades para su desempeño sexual, pasando por nuestras capacidades sociales, intelectuales, etc. Se destacan tres características esenciales:

- El autoconcepto se va formando con la imagen proyectada o percibida en los otros. Además, depende de la autoaceptación.
- Es un todo organizado: el individuo tiende a ignorar las variables que percibe de él mismo que no se ajustan al conjunto y tiene su propia jerarquía de atributos a valorar.
- Es dinámico: puede modificarse con nuevos datos, provenientes de una reinterpretación o de juicios externos.

Además, como atributo dinámico el autoconcepto se ve retroalimentado (positiva o negativamente) por nuestro entorno social, siendo determinantes las opiniones o valoraciones de las personas con las que entablamos relaciones íntimas (esto es, nuestra pareja, familia, amigos).

El autoconocimiento: es el conocimiento de uno mismo. Es reconocerse con defectos y virtudes.

La autoimagen (conocida en inglés como self-image) : es la representación mental que se tiene de uno mismo, generalmente resistente al cambio, y que no representa solamente los detalles que pueden estar disponibles a la investigación u observación objetiva de otros (como la altura, el peso, el color del cabello, el género, etc), sino también los elementos propios que se han aprendido acerca de sí mismo, ya sea por experiencias personales o por la internalización de los juicios de los demás.

Una definición simple de lo que representa la autoimagen de una persona es la respuesta a esta pregunta: “¿Qué es lo que cree o piensa la gente de usted?”

La autoimagen se puede clasificar en tres tipos:

- Autoimagen resultante de cómo el individuo se ve a sí mismo.
- Autoimagen resultante de la forma en que otros ven a la persona.

- Autoimagen resultante de la forma en que el individuo lo que ven los demás así mismo.

## 1.6 Ciclo de vida de las empresas

El ciclo de vida de una empresa, es el proceso de etapas por el que puede pasar una compañía. Todas estas etapas conocidas como ciclo de vida de una empresa, desde que la empresa inicia su actividad hasta que cesa en la misma, son de gran importancia. Cada etapa tiene una serie de características que la define a ella y el grado de desarrollo de la compañía. Podemos establecer estas etapas diferenciadas.

- Introducción
- Crecimiento
- Despegue
- Madurez
- Declive

A continuación, vamos a ver estas fases de forma detallada.

### Etapas de introducción

Es la etapa donde la empresa empieza a funcionar y el volumen de gastos normalmente supera a los ingresos. Aquí destaca la inversión para potenciar la demanda por parte de los clientes. Tiene como características principales las siguientes:

- Lento crecimiento. La demanda por parte de los clientes es baja.
- Altos precios. El volumen de producción para conseguir economías de escala aún no es alcanzado. Se suele elevar los precios para salir cuanto antes de la situación de beneficios negativos.
- Grandes necesidades de inversión. Se requiere una potente inversión para desarrollar el producto y aumentar la demanda por parte de los clientes.
- Alto riesgo de cierre de la empresa. Debido a la gran inversión inicial y el lento crecimiento.

## Etapa de crecimiento

Aquí el crecimiento pasa a ser rápido y la empresa empieza a obtener beneficios positivos. Debido en gran parte a un aumento fuerte de la demanda. Los rasgos fundamentales de esta etapa son los siguientes:

- Rápido crecimiento. Aumenta la demanda gracias a la entrada de nuevos clientes interesados en el producto de la compañía.
- Limitada presión competitiva en precios. La amenaza de que nuevas compañías entren en el sector toca su máximo. Sin embargo, el elevado crecimiento permite a la compañía seguir creciendo sin competir en precios.
- Reducción de precios. Se consiguen economías de escala que permite la caída de los precios.

El nombre crecimiento no es al azar. Se trata de la fase del ciclo de vida de una empresa con más progresión.

## Etapa de despegue

Aquí los beneficios se vuelven consistentes. Pero el crecimiento tanto de la demanda como del beneficio comienza a caer debido a la gran competencia. Destacan los siguientes puntos:

- Ralentización del crecimiento. La demanda comienza a llegar a su punto máximo, por la dificultad de encontrar nuevos clientes.
- Competencia fuerte. La caída de la demanda y del crecimiento fortalece la batalla entre los competidores. Se inician fuertes procesos de inversión por encima de la demanda para derrotar a la competencia.
- Reducción de costes. La empresa intentará reducir costes para sobrevivir ante la dura competencia y continuar con la actividad.
- Riesgo de cese de negocio. Esa fuerte competencia se traducirá en liquidación de empresas o fusión de las mismas.

## Etapa de madurez

En la fase de madurez, el crecimiento se convierte en algo casi inexistente. Las empresas empiezan a consolidarse dentro del sector. Entre los factores principales cabe resaltar los siguientes:

- Estabilidad de precios. Las empresas evitan las guerras de precios.

- Lento crecimiento. La demanda es solo de reposición, es decir, no hay demanda procedente de nuevos clientes.
- Altas barreras de entrada. Debido a la estructura de costes bajos y poder de marca que tienen las compañías del sector.

#### Etapas de declive

En esta fase del ciclo de vida de una empresa, el crecimiento de la demanda y de los beneficios es negativo. Donde la creación de productos sustitutivos o cambios en las preferencias de los consumidores estaría la causa.

Las compañías iniciarán una reducción de los precios para intentar dinamizar la demanda. Lo que traerá como consecuencia una guerra de precios en el sector, y, por tanto, una nueva potente competencia. Traduciéndose en que algunas compañías cesen el negocio y otras se fusionen.

### 1.7 Ventajas y desventajas

Por su estructura, las PYMES tienen algunas ventajas entre las que destacan: la gran capacidad para aprovechar los recursos humanos; la posibilidad de concentrarse en productos en los que se tenga máxima competitividad de acuerdo con las tendencias de la demanda; la facilidad de adaptación a los cambios y oportunidades del mercado; las contribuciones para una mejor distribución de ingreso a favor de los segmentos bajos de la población; la agilidad para satisfacer demandas de consumo, incluso el intermedio de las grandes y medianas empresas, y los requerimientos del sector público, sobre todo en el marco de la descentralización y la flexibilidad en el manejo de costos frente a las escalas de producción.

Otras de las ventajas de las PyMEs es que pueden realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan más a productos más estandarizados, además de que se caracterizan por auxiliar a estas grandes empresas a realizar sus servicios u operaciones. Su dinamismo es la verdadera columna vertebral del sector productivo. Sin embargo, el acceso a mercados tan específicos o a una cartera reducida de clientes aumenta el riesgo de quiebra de estas empresas, por lo que es importante que estas empresas amplíen su mercado o sus clientes.

Los estudios para identificar los problemas de las PYMES mezclan dos tipos de enfoques:

- El interno: Que el enfoque interno, se caracteriza por problemas derivados de la gestión propia del negocio y del sector económico al que pertenece, y donde la PYME es responsable de la solución y de la mejora

- El externo: El enfoque externo se caracteriza por problemas que afectan a las PYMES, pero que son más bien del tipo macroeconómico y en donde las PYMES no tienen influencia en su solución

Es de vital importancia conocer las fuerzas y debilidades que muestran este tipo de empresas, que según su tamaño determinan algunas de sus ventajas o desventajas para su desarrollo como empresa.

Ventajas de las pequeñas empresas:

- Capacidad de generación de empleos.
- Asimilación y adaptación de tecnología.
- Contribuyen al desarrollo regional por su establecimiento en diversas regiones.
- Fácil conocimiento de empleados y trabajadores, facilitando resolver los problemas que se presentan por la baja ocupación de personal.
- Mantiene una unidad de mando permitiendo una adecuada vinculación entre las funciones administrativas y operativas.
- Producen y venden artículos a precios competitivos, ya que sus gastos no son muy grandes y sus ganancias no son excesivas.

Desventajas de las pequeñas empresas:

- Les afectan con mayor facilidad los problemas que se suscitan en el entorno económico como la inflación y la devaluación.
- Viven al día y no pueden soportar periodos largos de crisis en los cuales disminuyen las ventas.

- Son más vulnerables a la fiscalización y control gubernamental, siempre se encuentran temerosos de las visitas de los inspectores.
- La falta de recursos financieros los limita ya que no tienen fácil acceso a las fuentes de financiamiento.
- Su administración no es especializada, es empírica y por lo general la llevan a cabo los propios dueños.
- Por la propia inexperiencia administrativa del dueño, éste dedica un número mayor de horas al trabajo, aunque su rendimiento no es muy alto.
- Falta de estructura formal, falta de sistematización de sus operaciones y actividades, falta de políticas escritas, falta de supervisión y de estándares de desempeño.
- Las PYMES carecen de sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes.
- Falta de capacitación, excesiva rotación de personal, falta de seguridad e higiene.
- Falta de conocimiento real de su competencia, falta de utilización de técnicas mercadológicas para dar a conocer su producto y adecuarlo a las necesidades del consumidor.
- Escasez de registros contables, costos mal determinados y precios que no cubren los costos totales. Ventajas de las medianas empresas.
- Tienen una gran movilidad, permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta, así como cambiar los procesos técnicos necesarios.
- Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una grande empresa.
- Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debido a su gran capacidad de generar empleos.

- Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.
- Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.
- Cuentan con una buena administración, aunque en muchos casos influenciada por la opinión personal del o los dueños del negocio. Desventajas de las medianas empresas
- Mantienen altos costos de operación.
- No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción.
- Falta de capacitación, excesiva rotación de personal, falta de seguridad e higiene.
- Sus ganancias no son elevadas; por lo cual, muchas veces se mantienen en el margen de operación y con muchas posibilidades de abandonar el mercado.
- Algunos otros problemas como: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, mala atención al público, precios altos, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos y falta de financiamiento adecuado y oportuno.
- Falta de apoyo y financiamiento por parte de las instituciones financieras nacionales y más aún las internacionales Para el caso de las medianas empresas, podemos darnos cuenta que padecen casi los mismos problemas que las pequeñas empresas, pero, a niveles más complicados.

Todo lo antes mencionado, también se aplica a las PYMES que se dedican a exportar, ya que, el hecho de que estas empresas exporten, no cambia su entorno general, sólo cambia su entorno en los procesos productivos, derivada de la exigencia de ciertas normas para la exportación de mercancías, como lo es la calidad, pero, en cuestión de características generales, ventajas y desventajas, son aplicables a todo tipo de empresa.

## 1.8 Causas de éxito y fracaso

La actividad empresarial siempre conlleva errores, especialmente en tiempos de cambio rápido en lo que es necesario hacer pruebas para encontrar la mejor manera de innovar y evolucionar.

Para tener éxito como autónomo el objetivo es reducir el número de errores y, sobre todo, aprender de los que se cometan.

Teniendo siempre presente que muchos grandes empresarios fracasaron antes de conseguir el éxito y que, en los países anglosajones, con una tradición emprendedora mucho mayor, se considera que el fracaso forma parte del camino al éxito empresarial.

El conjunto de factores a considerar en la gestión de cualquier negocio o empresa, divididos en seis ámbitos de gestión:

- El empresario autónomo o persona emprendedora
- La estrategia
- La gestión comercial
- La gestión financiera
- El área productiva
- La gestión de equipos y el talento

### **Empresario autónomo o persona emprendedora**

El primer factor está relacionado con uno mismo. Se debe reflexionar acerca del dominio de las habilidades directivas, la preparación, la experiencia empresarial y el grado de implicación.

| <b>ÉXITO</b>  | <b>FRACASO</b>  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo constante de las habilidades directivas</li> <li>• Saber vivir en la incertidumbre</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de preparación psicológica para emprender y gestionar</li> <li>• Insuficientes habilidades directivas</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación previa y continua</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carencias formativas</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia empresarial previa</li> <li>• Tradición familiar</li> <li>• Ayuda para paliar carencias</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexperiencia al frente de una empresa</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implicación total</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de motivación</li> <li>• Falta de dedicación suficiente</li> </ul>   |

## La estrategia

Debes valorar tu capacidad de fijar una estrategia centrada y acorde a tus posibilidades, de planificar y organizar su puesta en práctica y de actuar con la suficiente flexibilidad para corregir errores y adaptarte a las enseñanzas del mercado.

| EXITO  | FRACASO   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa centrada, Foco: estrategia clara, visión de futuro, objetivos, plan de acción.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de enfoque estratégico, falta de especialización</li> <li>• Desviación de la actividad principal</li> </ul>                          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación</li> <li>• Sistemas de información adecuados</li> </ul>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Improvisación excesiva</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia planificada de crecimiento</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento desordenado: morir de éxito</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidad y flexibilidad para rectificar</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No prever las posibles contingencias y las reacciones de la competencia</li> <li>• No admitir los errores y rectificar a tiempo</li> </ul> |

**Presencia de Marketing Mix** Los distintos elementos del Marketing Mix que se debe tener en cuenta a la hora de incursionar los mercados internacionales son: el producto, el precio, la distribución y la publicidad-promoción. Es primordial precisar la importancia que revisten esos términos que hemos calificado de sub- factores puesto que explicitan el factor al cual están asociados.

**La Capacidad de ID (Investigación y Desarrollo)** Las empresas que mejor éxito obtienen en los mercados exteriores son aquellas que invierten en Investigación y Desarrollo (ID) y que poseen tecnologías de punta. Para una empresa que está en proceso de internacionalización, la Investigación y Desarrollo es una de las actividades de mayor importancia porque le permite tener más éxito en los mercados exteriores, asegurar el continuo mejoramiento de los productos y enfrentar la competencia.

Participación en redes de apoyo y contactos A pesar del hecho que sean difíciles de implementar, las redes constituyen un elemento clave en la organización de las estrategias de los empresarios y en las relaciones entre empresas. Permiten obtener informaciones estratégicas y son un activo importante para ser exitoso en los negocios UNIVERSIDAD DEL SURESTE 26 12. Posesión de información estratégica

### La gestión comercial

Sin duda la base de un negocio de éxito es que consiga vender. Para ello hay que partir de un conocimiento exhaustivo y “real” del cliente y adaptar el producto en consecuencia.

| ÉXITO   | FRACASO  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento del cliente y del mercado</li> <li>• Experiencia en el sector</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal entendimiento del cliente objetivo</li> <li>• Excesiva confianza en el producto o la idea</li> <li>• Despreciar a la competencia</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventajas competitivas: precio, producto, distribución, especialización, entre otras.</li> <li>• Ser “Diferente”, “único”.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desventajas competitivas: producto caro, inaccesible, común.</li> <li>• Márgenes insuficientes</li> </ul>                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketing correcto</li> <li>• Fidelización de los clientes</li> <li>• Uso adecuado del marketing online</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de marketing inadecuado y tradicional</li> <li>• Publicidad ineficaz</li> <li>• Alta tasa de pérdida de clientes</li> </ul>                |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agilidad para reaccionar a los cambios del mercado</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de adaptación a los cambios del mercado</li> </ul>  |

La ventaja competitiva es lo que diferencia una empresa al resto del mercado y es lo que le permite distanciarse y crecer. Es uno de los factores clave de éxito y puede presentarse en

distintos sectores de una empresa. Esa última debe poseer una o varias ventajas competitivas para enfrentar la competencia. La empresa debe poseer una o varias ventajas competitivas y es gracias al análisis de sus fuerzas y debilidades que podrá lograr resaltar su o sus ventajas distintivas.

### Gestión financiera

Prestar mucha atención a la liquidez y gestión de tesorería de tu negocio. Además, conseguir una financiación adecuada a las necesidades y el potencial del negocio.

| ÉXITO   | FRACASO   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Liquidez</li> <li>• Planificación de tesorería</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de liquidez, descontrol de tesorería</li> <li>• Morosidad de clientes importantes</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Financiación externa ajustada al proyecto</li> <li>• Buenas relaciones con los bancos</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Endeudamiento excesivo</li> <li>• Falta de recursos financieros</li> </ul>                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura de costes ajustada</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesivos costes fijos</li> <li>• Derroche en gastos superfluos</li> </ul>                         |

La capacidad de financiamiento Los autores son unánimes en recordar este elemento como el fundamental a la hora de tener éxito en las actividades de exportación. La PYME debe tener fondos sólidos para gestionar sus proyectos al internacional y esta necesidad se puede convertir en un obstáculo mayor para las empresas que se internacionalizan. Además, la dificultad de obtener condiciones favorables de financiamiento es igualmente presente dado el riesgo asociado a su singularidad de PYME.

Los programas gubernamentales son una fuente de ayuda para las empresas que tienen negocios en el extranjero y que presentan ventajas avalando de alguna manera la credibilidad y la seriedad de un proyecto

## Área de productividad

Reflexionar sobre tres cuestiones: grado de calidad y satisfacción del cliente, productividad interna y nivel de aprovechamiento de las tecnologías. Hacer bien las cosas no siempre es tan fácil como parece, especialmente en grandes cantidades.

| ÉXITO  | FRACASO  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad/precio inferior a la competencia directa</li> </ul>                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del cliente</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mal servicio al cliente</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso productivo optimizado</li> <li>• Sistemas y procesos</li> </ul>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ineficiencias</li> <li>• Baja productividad</li> <li>• Desorganización</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformación digital</li> <li>• Uso de la tecnología más avanzada del sector</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obsolescencia de procesos o productos</li> </ul>                                  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena selección de proveedores y buena relación con los mismos</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores no implicados o demasiado caros</li> </ul>                            |

La capacidad de producción de una empresa se refiere a la capacidad de responder tanto a los pedidos provenientes del mercado local como a aquellos pedidos proveniente de los mercados exteriores. Además, para exportar, el empresario no debe solamente disponer de una capacidad de producción excedente. La empresa puede responder produciendo ella misma o recurrir a la subcontratación o deslocalizar una parte de su producción.

Es importante para una empresa asegurarse de la regularidad y la calidad de sus fuentes de abastecimiento. Esa última debe vigilar sus fuentes de abastecimiento y optimizarlas buscando proveedores potenciales para no encontrarse en una situación de dependencia.

## Gestión de equipos y el talento

No suele ser bueno que el autónomo realice todas las tareas de su negocio. Si trabaja como profesional independiente, será importante que cuente con buenos colaboradores, como por ejemplo una asesoría y otros profesionales especializados que le complementen.

| ÉXITO  | FRACASO  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipo humano capacitado</li> </ul>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Mala selección en puestos clave</li> </ul>        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en equipo, delegación de tareas, participación</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Modelos tradicionales de liderazgo</li> </ul>     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Formación continua</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal obsoleto</li> </ul>                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Personal estable</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Excesiva rotación del personal</li> </ul>         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Socios cohesionados y complementarios</li> </ul>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Relaciones problemáticas entre socios</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Red de colaboradores externos “expertos”</li> </ul>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Carecer del apoyo de expertos externos</li> </ul> |

La empresa debe poder contar con un recurso humano competente y calificado con una formación en comercio, Leo, Monnoyer-Longé y Philippe (1990) especifican que este papel no debe estar otorgado a ingenieros teniendo en cuenta que vender o hablar de negocios es un oficio muy distinto al de ingeniero.

## 1.9 Perfil de la Pequeña y Mediana Empresa competitiva

Hoy en día el perfil de la pymes más competitiva y exitosa es el de aquellas de tamaño mediano; con dirección profesionalizada y de formación superior; exportadora y con estrategias de crecimiento; e innovadora en productos y servicios, en procesos y en gestión.

También influye positivamente en esos resultados tener autonomía financiera y contar con políticas de recursos humanos formalizadas; estar fuertemente involucrada en transformaciones y estrategias digitales; y tener políticas socialmente responsables a nivel interno y externo.

Para que una PyME mantenga su crecimiento, deberá innovar en sus productos o servicios, procesos y gestión, además contar con un nivel tecnológico superior y poseer un plan estratégico de desarrollo sobre cómo cuidar sus recursos financieros e impulsar el crecimiento de la PyME.

### I. La planeación

Los flujos de efectivo, proyectando de forma objetiva los ingresos a recibir, destacando los generados de las ventas y los gastos más relevantes a realizar, sobre todo los derivados de

proveedores para efecto de que el negocio nunca carezca del dinero para financiar su ciclo operativo.

## 2. Control Financiero

Con el objetivo de planear actividades que permitan corregir en primera instancia los errores cometidos y así lograr planear a corto, mediano o largo plazo, según las necesidades de consolidación de la empresa.

## 3. Informarse sobre el entorno económico que rodea al negocio

Para observar la coyuntura global, nacional y del sector productivo en que está inmerso, con el objetivo de optimizar los recursos financieros y disminuir el riesgo de mercado que pudiera originarse a corto plazo.

## 4. Aprovechar los recursos tecnológicos

Inicialmente en el área de tesorería, desarrollando procesos prácticos y de control que permitan unificar base de datos, así se tomarán decisiones acertadas en el ámbito administrativo, de mercado y financiero.

## 5. Desarrollar estrategias comerciales

Son efectivas y de bajo costo, por ejemplo, las redes sociales que permiten llegar al mayor número de consumidores reales y potenciales, que puedan adquirir sus productos o contratar sus servicios. Para impulsar su desarrollo, las PyMEs están obligadas a proyectar la estrategia de crecimiento de una empresa, realizar esfuerzos con mayor visión administrativa y financiera, evitando los procedimientos que no tienen fundamentos de modernización, acordes con la evolución de los negocios.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y COMPETITIVIDAD

Cualquier organización, independientemente de su giro, tamaño o características particulares, se beneficia de una planeación estratégica. La planeación llega a definirse como una herramienta que permite a la PyME ser lo más eficiente posible y lograr una ventaja sostenible sobre sus competidores. En conjunto, la competitividad, la innovación y tecnología, se han convertido en factores cruciales para la supervivencia de la empresa. La innovación representa aquellos cambios que basados en el conocimiento generan valor. Estos conocimientos pueden adquirir formas de

conocimiento organizacional, gerencial o tecnológico. Actualmente ya no es suficiente mantener una sola ventaja competitiva, por lo que las PyME deberán incorporar nuevas variables que le permitan mantenerse en el mercado, desarrollarse y crecer. Las PyME con mayor éxito competitivo son aquellas que generan una adecuada estrategia de crecimiento de una empresa, que innovan en sus procesos, productos y gestión, y que tienen un nivel tecnológico superior en relación con los demás competidores de su sector.

## 1.10 Aspectos constitutivos

Como ya te has percatado, toda organización formal o informal está compuesta por cierto número de personas o grupos que buscan el beneficio al trabajar juntos, con el propósito de alcanzar una meta en común.

Münch Galindo: define al proceso administrativo como el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

Henry Fayol: considerado por muchos el verdadero padre de la administración, dice que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

## PERSONALIDAD JURIDICA

Cuando nos referimos a la personalidad jurídica de las empresas nos enfocamos a las características que la determinan. Ejemplo, si comparamos la personalidad de las personas, las identificamos como aquellos rasgos internos, sentimientos, actitudes que los hacen comportarse ante la sociedad en diferentes situaciones de sus vidas, jamás nos enfocamos a lo físico o genético. Lo mismo ocurrirá para una organización, la identificaremos con las características, obligaciones y como estará constituida y particularmente al género de empresa que se quiere crear para obtener utilidades de la economía. Dentro de las sociedades podemos identificar dos tipos de sectores: público y privado.

- Sector público: la finalidad de estas sociedades es obtener beneficios para la sociedad y no la utilidad monetaria, es decir no son consideradas lucrativas.
- Sector privado: son aquellas organizaciones creadas con la finalidad de obtener utilidades

Ahora necesitamos definir si una empresa estará integrada por personas físicas o personas morales.

- Personas físicas: son individuos con actividad empresarial, ya sea para empresas gubernamentales, privadas o que laboran por su cuenta, estas personas son mayores de 18 años y que no están imposibilitadas.
- Personas morales: se caracterizan por ser sociedades integradas por varios individuos que pertenecen a una sociedad mercantil o a una asociación civil. Existen diferentes clases de personas morales: las que son reguladas por la Ley General de Sociedades Cooperativas y las que contempla el Código Civil para el Distrito Federal, y cada uno de los Códigos Civiles de las diversas Entidades Federativas.

## SOCIEDADES MERCANTILES.

Se conocen diferentes sociedades mercantiles las cuales están inscritas en el registro público de comercio, declaradas por la Ley General Sociedades Mercantiles.

La sociedad puede ser civil o comercial, también se llama mercantil. La sociedad comercial es toda aquella que se forma para “negocios”, que la ley califica como actos de comercio. Las sociedades de comercio se clasifican en:

- Sociedad colectiva
- Sociedad en comandita
- Sociedad de responsabilidad limitada
- Sociedad anónima
- Sociedades de economía mixta
- Sociedades extranjeras
- Empresas de economía solidaria
- Sociedades mercantiles

Una vez conocidas las diferentes sociedades que existen, podemos remarcar que los tipos de sociedades más comunes son la sociedad anónima y la sociedad cooperativa, identificando a la primera con la expresión “SA” y obteniendo ventajas que la hacen ser más usual, tales como:

- La creación del negocio llega a ser más factible por el número de personas que aportan sus recursos financieros.
- Se obtiene un mayor capital, debido a que se cuenta con las propiedades de varias personas que integran dicha organización.

- El número de personas que la integran permite que su desarrollo sea con mayor eficiencia, debido a su experiencia.
- Los empleados más productivos pueden llegar a ser socios de la sociedad.

Refiriéndonos a la sociedad cooperativa SC, está formada por trabajadores que aportan a la sociedad su trabajo. Los socios que la conforman tienen las mismas obligaciones por igual, se conocen dos tipos de sociedades cooperativas: Sociedad cooperativa de consumo: es aquella que tiene como finalidad satisfacer las necesidades de sus asociados. Sociedad cooperativa de producción: está creada por asociados que producen bienes, cuya finalidad es venderle al público y, una vez obtenido algún beneficio, éste es repartido de manera proporcional al trabajo realizado por cada uno.

| NOMBRE                               | MINIMO DE                    |                     | CAPITAL REPRESENTADO POR | OBLIGACIONES DE LOS ACCIONISTAS   | TIPO DE ADMINISTRACIÓN LEGAL  |
|--------------------------------------|------------------------------|---------------------|--------------------------|---|---|
|                                      | Accionistas                  | Capital social      |                          |   |   |
| Sociedad anónima                     | 2                            | \$50,000.00         | Acciones                 | Únicamente el pago de sus acciones  | Administrador único o consejo, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad. |
| Sociedad en nombre colectivo         | Sin mínimos legales          | Sin mínimos legales | Acciones                 | Los socios responden de manera subsidiaria, limitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad. | Uno o varios administradores, pudiendo ser socios o personas extrañas a la sociedad.  |
| Sociedad en comandita simple         | 1 o varios socios            | Sin mínimos legales | Partes sociales          | Los socios responden de manera subsidiaria, limitada y solidariamente de las obligaciones de la sociedad. | Los socios comanditarios no pueden ejercer la administración de la sociedad           |
| Sociedad de responsabilidad limitada | No más de 50 socios          | \$ 3,000.00         | Partes sociales          | Únicamente al pago de sus aportaciones.   | 1 o más gerentes, socios o extraños a la sociedad.                                    |
| Sociedad cooperativa                 | A partir de 10 sin un máximo | Sin mínimos legales | Partes sociales          | Los derechos y las obligaciones de los socios son iguales.  | Los administradores, pueden ser socios o personas extrañas a la sociedad.             |
| Sociedad en comandita por acciones   | 1 o varios socios            | Sin mínimo legal    | Acciones                 | Igual a sociedad comandita simple   | 1 o más gerentes, socios o extraños a la sociedad.                                    |

Cuadro 9. Datos de sociedades mercantiles

## 1.11 REQUISITOS LEGALES PARA LA CONSTITUCIÓN DE LAS PYMES

Una vez definido lo que vamos hacer como empresa, qué vamos a ofrecer a nuestros clientes, cuáles son los recursos con los que contamos, es necesario hacernos la siguiente pregunta. ¿Qué trámites de inicio debemos hacer para que nuestra empresa comience a funcionar? Sin importar el

giro que se vaya a tener, todas deben cumplir con una serie de obligaciones que los sectores gubernamentales señalan. Estos requerimientos legales se clasifican de la siguiente manera:

1. Mercantiles: son aquellos que dependen del giro y de las características de la empresa que se desea iniciar, el número de socios que participarán, el capital con que se cuenta, las responsabilidades que se tienen como socios, se define el tipo de sociedad que se va a fundar. Otorga la escritura de constitución de la empresa, claro ejemplo es el “Acta Constitutiva”.

2. Fiscales: requisitos que son referidos al pago de impuestos ante un notario o corredor público, servicios de administración tributaria y registro público de la propiedad y el comercio. No es aplicable este sistema a las personas morales, previniendo que se deberán hacer pagos provisionales del impuesto sobre la renta (ISR) y del impuesto al valor agregado (IVA), y el pago de la declaración anual.

3. Administrativos: estos trámites son de carácter obligatorio y permiten a la empresa dar de alta a los trabajadores, interviniendo ante la Secretaría de Salud, Secretaría de Relaciones Exteriores y Tesorería de la Delegación o Municipio que corresponda.

4. Sanitarios: estos trámites van enfocados a los servicios que una empresa necesita cuando se dedican a los alimentos u otros productos relacionados con la salud humana o que son nocivos para la salud.

Una vez que ya conoces los tipos de requisitos legales que existen, comencemos por uno de los documentos más importantes considerado “El Acta Constitutiva”, que es el documento que formaliza el nacimiento de la empresa.

## 1.12 TRAMITES PARA DAR DE ALTA UNA PYME

Los trámites para dar de alta un negocio, primero se dividen en trámites de apertura y trámites de operación.

Los de apertura. Son todos aquellos que se realizan antes de que la empresa constructora inicie sus actividades comerciales. Estos son:

Los trámites fiscales. Son todos aquellos en los que la empresa debe pagar de manera preestablecida los impuestos o derechos por trabajar. Estos son ISR, declaraciones contables.

Los trámites mercantiles. Son los que se derivan de la incorporación de la empresa, ya sea a los sectores productivos o con las asociaciones a las que pertenezca. Ejemplo, el registro del Acta Constitutiva, ante la Cámara de la Industria de la Construcción, etc.

Administrativos. Son los que tienen que ver con las diferentes dependencias que proporcionan sobre todo servicios tales como: pago de luz, agua, teléfono, el IMSS, INFONAVIT, etc.

Los trámites especiales. Son los que se derivan de alguna actividad muy específica; pero que no es común desarrollar en la empresa, aunque deban llevarse a cabo. Ejemplo: para una demolición se debe pedir permiso a la Secretaría de la Defensa Nacional para utilizar explosivos.

Los trámites a cumplir para constituir y establecer una empresa, conforme a las disposiciones legales vigentes en México son muy variados; sin embargo, con el fin de entender mejor los trámites y procedimientos que son requeridos actualmente basándose en la normatividad vigente, debemos partir por definir si nuestra empresa estará conformada por una persona física o moral, la cual nos definirá el tipo de requisitos que debemos cumplir ante un notario público para constituir una sociedad.

## UNIDAD II

### ASPECTOS MERCADOLÓGICOS

#### 2.1 Investigación de mercados

El mercadeo es una actividad empresarial proactiva, inteligente y dinámica donde el empresario, gerente, dueño, accionista, etc. Debe romper paradigmas para aceptar que la misma traspasa todas las demás áreas funcionales y se convierte en el alma de la organización; pues de allí surgen los datos y la información necesaria para la toma de decisiones acertadas.

Desde un comienzo, el desarrollo de la humanidad ha estado motivado por el deseo constante de sus integrantes por mejorar la forma de satisfacer sus necesidades, lo que ha generado el avance sistemático del conocimiento (saber sobre ellos mismos) y tener la información suficiente (saber del estado de ellos mismos), es decir averiguar sobre lo que está pasando en el mundo.

La investigación de mercados como actividad organizada comenzó en 1911 cuando Charles Parlin fue nombrado Gerente de Investigación Comercial del Departamento de Publicidad de la Curtis Publishing Company (Boyd y Wesfall, 1978) y a su vez en el mismo año George Frederick fundo The Business Bourse firma dedicada a la investigación comercial (Kinnear Taylor, 1998). Ya en 1824 un diario de Pensilvania publicó un sondeo de opinión sobre el proceso electoral en Estados Unidos, pero sin la trascendencia de las anteriores. Pero la actividad como tal creció después de la Segunda Guerra Mundial, donde surgieron un buen número de empresas de investigación de mercados o averiguación de mercados.

La American Marketing Association realizó un estudio en 1957 donde se notaba el crecimiento rápido en la organización de departamentos de investigación de mercados en las empresas americanas llegando a registrar más de 200 compañías dedicadas a esta floreciente actividad.

Sin embargo la evolución de esa relación consumidores- empresa desde el énfasis en la producción, distribución, venta y consumidor ha hecho resaltar la importancia de la investigación de mercados como mecanismo de comunicación entre estos actores del mercadeo, pasando desde la observación natural, las encuestas, censos, cuestionarios, muestreo, experimentos, auditorías de tiendas, computador, averiguación del servicio hasta llegar al uso de la electrónica como instrumento valioso para la recopilación, análisis, interpretación de datos, hechos y fenómenos de los consumidores.

La American Marketing Association define a la investigación de mercado como la “Recolección, tabulación y análisis sistemático de información referente a la actividad de mercadotecnia, que se hace con el propósito de ayudar al ejecutivo a tomar decisiones que resuelvan sus propósitos de negocios”

Toda investigación de mercados debe tener una visión clara y precisa para poder obtener los resultados esperados por la organización. Teniendo como base a Fischer y Navarro (1991), consideraremos tres objetivos básicos de la I.M.:

- **Objetivo social.** Su propósito es recopilar, organizar y procesar la información obtenida en la I.M. teniendo como actores principales a los consumidores, productores, productos y servicios que una compañía ofrece en el mercado, para conocer lo que los clientes piensan y sienten en relación con sus expectativas y necesidades.
- **Objetivo económico.** La investigación sirve para aclarar las alternativas de beneficio, utilidad o rentabilidad económica que obtendría la compañía en el sector donde desarrolla su actividad comercial.
- **Objetivo administrativo.** La empresa utiliza la investigación de mercados como instrumento de planeación, ejecución y control para facilitar la toma de decisiones gerenciales con base en los que necesitan, esperan y desean los consumidores y clientes.

El marketing forma parte de las ciencias sociales porque integra la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través de procesos de intercambio.

La investigación de mercados suministra la información exacta para disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones de mercadotecnia, porque se pasa de un enfoque intuitivo y subjetivo a un enfoque sistemático y objetivo.

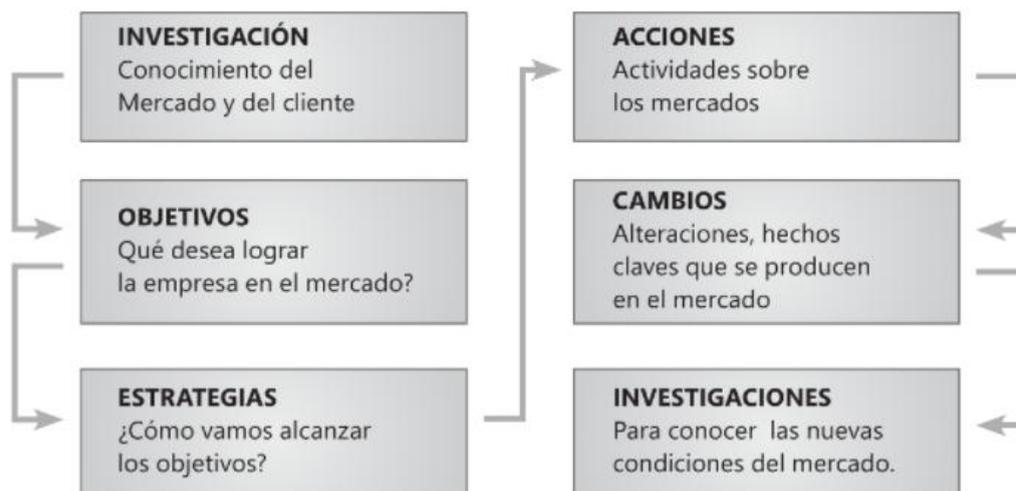
Por tal razón, la investigación de mercados es un excelente medio de apoyo y consulta para la gerencia en especial sobre estos aspectos:

- Apoya la creación de estrategias eficaces.
- Ayuda en la integración del marketing mix.
- Sirve como una valiosa fuente de información gerencial.
- Colabora en la selección de alternativas de mercadeo.
- Permite conocer al consumidor.
- Disminuye los riesgos de inversión.
- Determina el tipo de publicidad que se debe hacer.

- Visualiza la introducción a un nuevo mercado.
- Analiza el sistema de distribución.
- Define la política de precios.
- Participa en los cambios del producto o servicio.
- Sugiere programas de capacitación.
- Mejora la imagen corporativa.

### El ciclo de la Investigación de Mercados

La orientación hacia el mercado con énfasis en el análisis del cliente es una premisa básica para alcanzar el éxito en una empresa. La investigación de mercados no es una actividad aislada del marketing, sino que hace parte de su estructura estratégica y por tal razón tiene un ciclo que debe garantizar la sinergia del proceso establecido por la organización.



### Elementos de la investigación de mercados

La investigación comercial es fundamentalmente investigación aplicada. Utiliza, por tanto, los métodos y técnicas científicos para identificar y resolver problemas de mercadotecnia. El término investigación de mercados se utiliza muchas veces como sinónimo de investigación comercial. Sin embargo, este último es más amplio y preciso, dado que comprende la investigación de cualquier problema de mercadotecnia, con independencia de que se estudie o no un mercado.

Lo que distingue fundamentalmente a la investigación de mercados es el carácter científico de su metodología y la utilidad de los fines que persigue, que pueden concretarse en los tres siguientes:

- a) Proporcionar información que ayude a comprender el mercado y el entorno.
- b) Identificar problemas y oportunidades.
- c) Desarrollar y evaluar cursos de acción alternativos.

La utilidad de la investigación de mercados se pone de manifiesto en la creciente utilización de la misma por parte de las empresas y otras organizaciones.

Muchas y muy variadas son las aplicaciones de la investigación de mercados. En función de las áreas de la mercadotecnia y de los problemas que tratan de solucionar, pueden clasificarse en las siguientes:

a) Generales:

- Estructura del mercado.
- Potencial del mercado.
- Segmentación del mercado.
- Comportamiento de los consumidores y usuarios.
- Análisis de planes estratégicos.
- Análisis de las estrategias de los competidores.
- Prueba de mercados.

b) Investigaciones sobre el producto:

- Compra y uso del producto.
- Imagen/posicionamiento del producto.
- Prueba del concepto.
- Prueba del producto.
- Modelos de ventas de nuevos productos.

c) Investigaciones sobre el precio:

- Estructura de precios (descuentos, ofertas).
- Elasticidad de la demanda/precio.
- Elasticidades cruzadas.
- Percepciones del precio por el comprador/usuario.

d) Investigaciones sobre distribución:

- Selección de canales de distribución.
- Localización de puntos de venta y almacenes.

- Diseño y ambientación de los puntos de venta.
  
- e) Investigación sobre ventas:
  - Rendimiento, compensación y motivación de los vendedores.
  - Territorios y cuotas de ventas.
  
- f) Investigaciones sobre publicidad y relaciones públicas:
  - Prueba del mensaje.
  - Selección de medios.
  - Efectividad de la publicidad.
  - Imagen de la empresa.

### **Procesos de la investigación de mercados**

La realización de una investigación en mercadotecnia supone llevar a cabo una serie de fases secuenciales que pueden agruparse en las cuatro siguientes: el diseño de la investigación, la obtención de la información, el tratamiento y análisis de los datos y la interpretación de los resultados y presentación de conclusiones.

## **2.2 Estrategia de mercado**

Una estrategia es un plan general de acción, mediante el cual una organización busca alcanzar sus objetivos (Stanton et al., 2000). Las mismas permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos, pues responden a la interrogante sobre cómo lograr y hacer realidad cada objetivo.

Están orientadas a las variables que la empresa puede controlar y que responden a las exigencias de comercialización de sus productos. La estrategia de mercadotecnia debe especificar los segmentos de mercado a los que se dirigirá la empresa, es decir, debe concentrarse en los clientes que puede satisfacer mejor. El desarrollo de la estrategia de mercadotecnia consta de tres (3) fases:

- la primera de ellas describe el mercado meta, el posicionamiento planificado para el producto, las ventas, la participación del mercado y las utilidades para los primeros años;
- La segunda fase de la estrategia mercadológica detalla el precio planificado del producto, la distribución y el presupuesto de mercadotecnia para el primer año;
- La última fase expone las ventas planificadas a largo plazo, las metas de utilidades y las estrategias a implementar para la mezcla de mercadeo (Kotler y Armstrong, 1998).

Según Pride y Ferrel (1997), una estrategia de mercadeo comprende la selección y el análisis de un mercado objetivo (grupo de personas al que la organización desea llegar), además permite crear y mantener una mezcla de mercadeo apropiada (producto, distribución, promoción y precio), que satisfaga a dichas personas. Para estos autores, la estrategia de mercadeo debe anunciar con claridad un plan para el mejor uso de los recursos y las tácticas de la organización para cumplir sus objetivos. McCarthy y Perreault (2001), por su parte, consideran que una estrategia de mercadeo refleja el panorama general de lo que la empresa hará en algún mercado, por lo tanto, debe especificar su mercado meta y la mezcla correspondiente de mercadeo.

Es de resaltar, que un mercado meta es un grupo bastante homogéneo de consumidores que la compañía desea atraer. Estos clientes pueden tener necesidades comunes, requerir productos similares, comprar por razones semejantes o bien operar de manera análoga. La mezcla de mercadeo puede definirse como la combinación de un producto, la manera en que se distribuirá y se promoverá, y su precio (Stanton et al., 2000). Estas variables son controlables por parte de la empresa y se integran para satisfacer las necesidades del mercado y al mismo tiempo, cumplir con los objetivos de mercadotecnia.

### 2.3 Segmentación de mercado

Las investigaciones de diagnóstico relacionadas con la demanda primaria y selectiva revelan que, por lo general, no todos los compradores son iguales. En términos de demanda primaria es factible establecer que algunos clientes potenciales compran gran cantidad de una categoría de producto mientras que otros (que no cuentan con la capacidad o no tienen la disposición de comprar) no adquieren el mismo artículo. De igual manera, el hecho de que la mayor parte de las categorías de productos consten de gran variedad de marcas o proveedores (que ofrecen atributos distintos) revela las diferencias entre compradores en lo que se refiere a la demanda selectiva.

¿Qué es la segmentación de mercado?

“Es el proceso de identificar grupos de clientes con necesidades y motivos de compra muy similares, dentro de un mercado relevante.”

Al analizar la demanda primaria, la segmentación del mercado permite centrar el esfuerzo de la mercadotecnia hacia los usuarios de alto consumo y desarrollar ofertas de nuevos productos que se establecerán como objetivo.

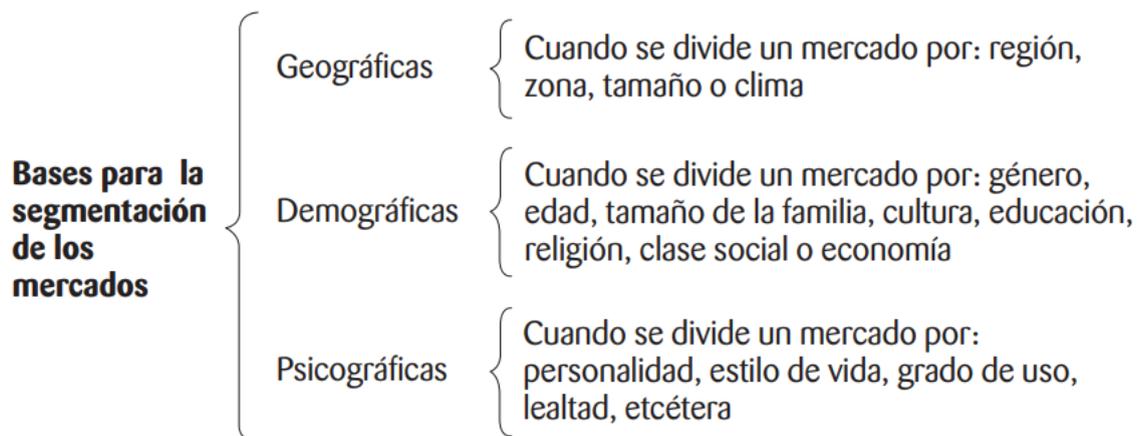
La segmentación de mercado facilita el diseño de productos diferentes, sistemas de entrega o promociones atractivas, orientadas a grupos que tienen diversos criterios de selección. Sin embargo, hay límites prácticos para la utilidad de la segmentación del mercado; algunos segmentos son más atractivos que otros debido a las variaciones en el tamaño del segmento, al potencial de crecimiento o de la competencia. Esta estructura tiene dos componentes:

1) Seleccionar las bases para establecer los segmentos. Éstas pueden variar de acuerdo con la zona geográfica, el número de clientes y, sobre todo, su potencial económico. En particular, selecciona las características similares del mercado, su tamaño.

2) Describir el número y el comportamiento de los integrantes del segmento, según el comportamiento del mercado, los hábitos y patrones de compra de los clientes, si su ingreso es mensual, cada quince días o cada semana.

Así, se dice que un mercado se segmenta para controlarlo.

Bases para la segmentación de mercados Pueden ser:



### Reglas para la segmentación de mercados

Facilidad de medición, accesibilidad y sustancialidad.

### Beneficios de la segmentación de mercados

Mejorar la situación, incorporar modificaciones y programar el mercado

### **Objetivos de la segmentación de mercados**

Los objetivos de la segmentación son:

1) Determinar los mejores atributos y beneficios por cada segmento, de acuerdo con los criterios de selección de los compradores.

2) Asignar los recursos de mercadotecnia, en especial los gastos que están destinados a publicidad y promoción, según el énfasis de la demanda primaria.

### **Segmentación de la demanda primaria**

La segmentación de la demanda primaria está orientada a aislar los segmentos que posean tasas diferentes de demanda para una clase de producto.

Las características del consumidor ayudan a predecir categorías, y ésta es la manera más eficaz de identificar estos segmentos, que deberán recibir las asignaciones más altas de gastos promocionales.

### **Segmentación de la demanda selectiva**

Debido al vínculo directo entre los atributos determinantes y la selección, la segmentación selectiva se hace con base en dichos atributos o en los beneficios buscados, entre las alternativas de marcas y proveedores.

## **2.4 Producto**

Algunos autores en el área de la mercadotecnia definen el producto como “aquello que vende una empresa”. En el diccionario, producto es el “caudal que se obtiene de una cosa que se vende”. Hay otras definciones:

“Cualquier bien o servicio, satisfactor de necesidades y de sus atributos tangibles o intangibles percibidos.” Mc Daniel, Marketing Thomson, 6a. edición, 2002.

“Producto es cualquier cosa que se ofrece en un mercado para: la atención, la adquisición, uso y consumo, capaz de satisfacer una necesidad o deseo.” Kotler P., Fundamentos de Marketing Thomson, 6a. edición, 2002.

“Es un grupo de atributos tangibles e intangibles que incluyen el envase, el color, el precio, la calidad, la marca, más los servicios y la reputación del vendedor.” Stanton, Fundamentos de Marketing, I la. edición, 2000.

Con los argumentos anteriores es posible concluir que producto es mucho más que un conjunto de atributos debido que el consumidor, al adquirirlo, al mismo tiempo espera obtener la satisfacción de sus necesidades en forma de beneficios.

Desde el punto vista de las empresas, éstas fabrican productos que cubren o satisfacen necesidades de seguridad y confiabilidad que, debido a la competencia, deben ofrecer calidad y bajos precios.

Asimismo, la existencia de necesidades, deseos y demanda implica el concepto de producto; recuerde que demanda es la cuantificación de las necesidades apoyada en el poder de compra. De ahí, es factible decir que producto también es algo que tiene la capacidad de satisfacer una necesidad o deseo, pero eso no es todo; la clave de un producto es el servicio que presta, es decir, el plus que suma a la calidad.

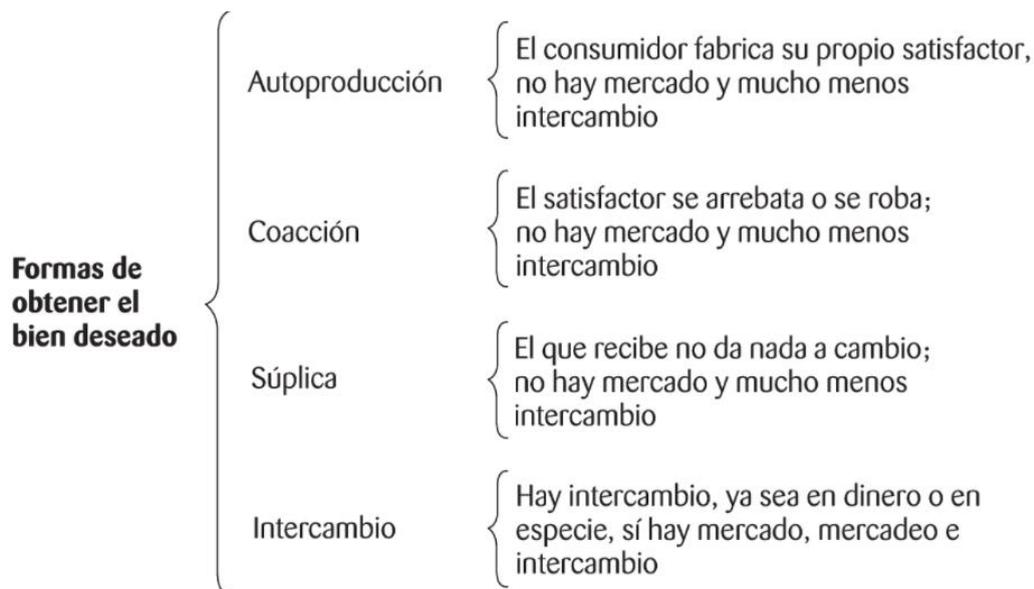
Así, hay cuatro medios para obtener el bien deseado:

- 1) Autoproducción. Ocurre cuando el producto no existe y el propio consumidor lo fabrica; no hay mercado, ni mercadeo y menos intercambio.
- 2) Coacción. El producto se arrebatada o se roba; no hay mercado, ni mercadeo y menos intercambio.
- 3) Súplica. El que da no recibe nada a cambio, sólo gratitud; no hay mercado, ni mercadeo y menos intercambio.
- 4) Intercambio. Se da una propiedad por otra, ya sea en especie o en dinero; sí hay mercado, mercadeo e intercambio. Con base en lo anterior, es evidente que hay un concepto de producto; es una orientación, la cual asume que los consumidores favorecen a aquellos productos que ofrecen mayor calidad por precio, según las cinco premisas siguientes:
  - a) Los consumidores compran productos, aunque no solucionen sus necesidades al 100%.
  - b) Los consumidores. Se interesan principalmente por la calidad del producto.
  - c) Los consumidores. Conocen la calidad y las diferentes características de las marcas competidoras.

d) Los consumidores seleccionan, entre las marcas de la competencia, la de mayor calidad por su precio.

e) La tarea de la empresa es mejorar el producto de manera continua, a fin de conservar y atraer consumidores.

Entonces, el producto es aquel bien o satisfactor que cubre las necesidades en el momento preciso y en el lugar adecuado a un precio justo.



También se puede decir que un producto o servicio es una entidad física que satisface una necesidad o un deseo. De este modo, hay varios tipos de producto:

1) Producto formal. Objeto físico, artículo o servicio, que se ofrece al público en un mercado y que cuenta con los elementos siguientes:

- Grado de calidad más 95% de aceptación.
- Cualidades. • Nombre y marca.
- Envase.

2) Producto esencial. Es el beneficio que el producto ofrece al consumidor o usuario.

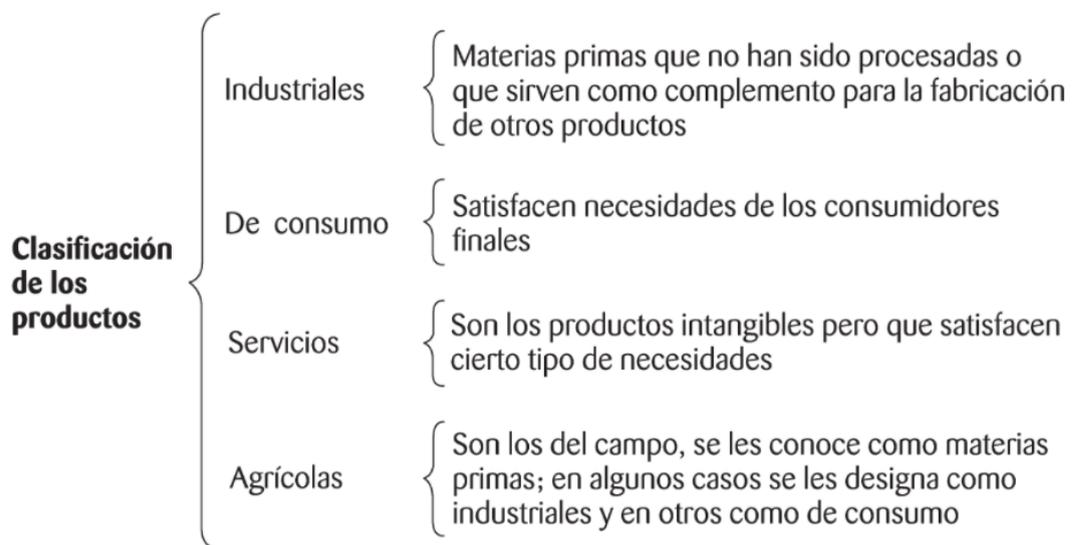
3) Producto ampliado. Total de beneficios que recibe el consumidor.

## CLASIFICACIÓN

A fin de establecer puntos de comparación acerca de los productos que se encuentran en el mercado, deben identificarse sus diferencias en relación con el mercado y los consumidores. Es bien sabido que hay un mercado de productos industrial, uno de productos de consumo y uno de servicios; de la misma forma es posible clasificar los productos, en el entendido de que, para los productos industriales y los servicios, a la persona que los utiliza se le conoce como “usuario” y a quienes usan los de consumo se les conoce como “consumidores”.

Así, a los productos se les clasifica de cuatro formas:

- 1) Industriales.
- 2) De consumo.
- 3) Servicios.
- 4) Agrícolas.



## UTILIDAD DE LOS PRODUCTOS

Es factible clasificar los productos en términos de su utilidad, es decir, de aquel plus por el que se adquirió o se llevó al mercado. Cuando se compra un producto, éste lleva consigo el beneficio que le brindará al consumidor, es decir, algo que este último siente cuando lo adquiere o lo disfruta; esta utilidad se clasifica en:

- 1) **Básica.** La que el consumidor percibe de inmediato al adquirir el producto.

- 2) **Satisfacción o beneficio.** Es lo que recibe el consumidor al disfrutar del producto.
  
- 3) **Lugar.** La confianza que el consumidor tiene en el establecimiento en el cual adquiere el producto es el motivo de hacer sus compras en el mismo lugar cada vez que lo requiere.
  
- 4) **Tiempo.** Se da en conjunto con la anterior, y tiene que ver con la confianza del consumidor en que el establecimiento siempre estará abierto a la misma hora.
  
- 5) **Geográfica.** Se considera del mismo modo que la de lugar.
  
- 6) **Posesión.** Se refiere a los diferentes grados de satisfacción obtenida al contar con el producto: si el consumidor lo adquirió al contado, la posesión es inmediata, pero si lo hizo a crédito la posesión es menor, y será al 100% hasta que se efectúe el pago en su totalidad. Si la compra se efectuó con tarjeta de crédito, la posesión es inmediata y la deuda se contrae con un banco que apoya con el poder de compra.
  
- 7) **Forma.** Ésta se refiere al grado de aceptación del producto en cuanto a sus características y facilidad de manejo y de acomodo en la estantería o en los muebles del consumidor.
  
- 8) **Normal.** Es la utilidad que brinda el producto al fabricante, es decir, el beneficio obtenido por el solo hecho de elaborarlo y recibir la ganancia esperada.

## ELEMENTOS DE UN PRODUCTO

Todo producto deberá contar, cuando menos, uno de los siguientes elementos:

- 1) **Contenido.** Representa la característica principal del producto y está integrado por: sabor (dulce, salado, amargo o agrio), textura, color, olor, consistencia (sólido, líquido, ligero o espeso).
- 2) **Envase.** Es el recipiente que contiene el producto y debe protegerlo del deterioro y los riesgos a los que está expuesto; debe cumplir ciertos requisitos, a fin de adecuarse a los siguientes aspectos:
  - El hogar.
  - El local de venta.

- Tránsito.
- La planta.
- El diseño
- Las regulaciones.

3) Etiqueta. Incluye el nombre del producto y sus ingredientes; debe ser informativa y persuasiva, además de respetar las disposiciones legales.

4) Empaque. Es el conjunto de las 4E: la primera e, la segunda e, y la tercera e, las contiene el envase y la última e, es la que indica el número de envases que se agrupan para su venta.

5) Tamaño. Cantidad de producto que el envase contiene; puede darse en gramos, mililitros, etcétera.

6) Marca. Debe cumplir con lo siguiente:

- De fácil pronunciación.
- Fácil de recordar.
- Ser distintiva.
- Tener asociación con el logotipo de la empresa.
- Debe sugerir algo sobre las características del producto.

7) Duración. La fecha de caducidad, establecida por disposiciones legales.

## CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

El ciclo de vida del producto (PLC) típico, es decir, el curso que siguen las ventas y utilidades de un producto durante toda su existencia. El PLC tiene cinco etapas bien definidas:

- El desarrollo. Inicia cuando la compañía encuentra y desarrolla una idea para el nuevo producto. Durante el desarrollo del producto las ventas son de cero mientras los costos de inversión de la compañía se incrementan.
- La introducción. Es un periodo de crecimiento lento de las ventas conforme el producto se lanza al mercado las utilidades son nulas en esta fase a causa de los grandes gastos de la introducción del producto.

- El crecimiento. Es un periodo de aceptación rápida en el mercado y de incremento en las utilidades.
- La madurez. Es un periodo donde disminuye el crecimiento de las ventas, porque el producto ya gana la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. El nivel de utilidades se estanca o disminuye a causa de los crecientes gastos de marketing para defender el producto frente a la competencia
- El declive. Es el periodo en el que tanto las ventas como las utilidades disminuyen. Kotler, Philip, Armstrong, Gary. (2007)

El ciclo de vida del producto consiste en la demanda agregada por un tiempo prolongado de todas las marcas que comprende una categoría de producto genérico.

Un ciclo de vida se puede representar graficando el volumen agregado de ventas de una categoría de producto en el tiempo, años por lo común. Es útil también acompañar la curva del volumen de ventas con la correspondiente curva de utilidades de la categoría del producto.

#### ✓ Etapa de desarrollo

En este momento, el principal reto es sacar las ideas del papel y poner manos a la obra. Ya sea un producto de consumo rápido, como una bebida, o uno más complejo, como una aplicación para computadoras, todo producto tiene que salir a la luz en su mejor versión.

Siendo así, la principal tarea en la fase de desarrollo es elaborar una personalidad para el producto.

La mayor parte de inversiones se aportan al diseño y a los ajustes técnicos necesarios para que sean consumidos de forma inmediata.

Otra practica esencial para el éxito del proceso en esta fase es la preparación del mensaje inicial que será transmitido al mercado sobre el producto.

#### ✓ Etapa de introducción

La etapa introductoria del ciclo de vida del producto representa el lanzamiento a toda escala de un nuevo producto en el mercado. Una alta tasa de fallas, poca competencia, modificaciones frecuentes al producto y distribución limitada tipifican la etapa de introducción del Ciclo de Vida del Producto (CVP).

Los costos de marketing en la etapa introductoria suelen ser altos por varios motivos. Con frecuencia son necesarios altos márgenes para los distribuidores para obtener una distribución adecuada y se necesitan incentivos para que los consumidores prueben el nuevo producto. Los gastos en publicidad son elevados por la necesidad de educar a los consumidores acerca de los beneficios del nuevo producto. Los costos de producción también son altos a menudo en esta etapa, conforme se identifican y corrigen fallas y se emprenden esfuerzos para desarrollar economías de producción masiva.

La extensión de la fase introductoria es determinada en mayor grado por características del producto, como las ventajas del producto sobre productos sustitutos, el esfuerzo educacional requerido para dar a conocer el producto y el compromiso de recursos de la gerencia para el nuevo artículo. Un periodo de introducción corto por lo común es preferido para ayudar a reducir el impacto de ganancias y flujos de efectivo negativos. Tan pronto como el producto despega, la carga financiera debe empezar a disminuir. Asimismo, una introducción breve ayuda a disipar parte de la incertidumbre en cuanto a si el nuevo producto tendrá éxito.

La estrategia de promoción en la etapa introductoria, se enfoca en desarrollar la percepción del producto e informar a los consumidores de los beneficios potenciales de la categoría de productos. En esta etapa, el reto para la comunicación es el de estimular la demanda primaria, demanda por el producto en general, más que por una marca específica. A menudo se requieren ventas personales intensas para ganar aceptación del producto entre mayoristas y minoristas.

La promoción de productos de conveniencia con frecuencia requiere fuertes muestreos al consumidor y la entrega de cupones. Los productos de compras y de especialidad demandan publicidad educacional y ventas personales al consumidor final.

#### ✓ Etapa de crecimiento

Si una categoría de productos sobrevive la etapa introductoria, avanza a la etapa de crecimiento del ciclo de vida. En esta etapa, es típico que las ventas crezcan a un ritmo cada vez mayor, muchos competidores ingresan al mercado y las grandes compañías pueden empezar a adquirir a las pequeñas que fueron pioneras.

Las utilidades se incrementan rápidamente en la etapa de crecimiento, llegan a su pico y empiezan a declinar conforme se intensifica la competencia. El énfasis cambia de la promoción en la demanda primaria a publicidad agresiva de la marca y la comunicación de las diferencias entre marcas.

La distribución se vuelve un factor importante para el éxito durante la etapa de crecimiento, al igual que en las etapas posteriores. Los fabricantes luchan por conquistar a distribuidores y minoristas y para establecer relaciones a largo plazo. Sin una distribución adecuada, es imposible establecer una posición de mercado fuerte.

#### ✓ Etapa de madurez

Un periodo durante el que las ventas se incrementan a una tasa decreciente, señala el principio de la etapa de madurez del ciclo de vida. Los nuevos usuarios no pueden agregarse indefinidamente y tarde o temprano el mercado se acerca a la saturación. Por norma, esta es la etapa más larga del ciclo de vida del producto.

Las líneas de productos se extienden para traer a segmentos de mercado adicionales. Servicio y reparación toman papeles más importantes conforme los fabricantes buscan distinguir sus productos de los de otros. Los cambios en el diseño del producto tienden a volverse estilísticos más que funcional.

Conforme los precios y las utilidades siguen cayendo, los competidores marginales empiezan a abandonar el mercado. Los márgenes de los distribuidores también se reducen, resultando en menos espacio en anaqueles para los artículos maduros, inventarios de los distribuidores más reducidos y una renuencia genera a promover el producto. Así, la promoción a los distribuidores se intensifica durante esta etapa para retener la lealtad.

También se requiere una fuerte promoción al consumidor de parte del fabricante para conservar la participación de mercado. Otra característica de la etapa de madurez es la aparición de mercadólogos de nicho, que dirigen sus esfuerzos a segmentos muy estrechos, bien definidos y mal atendidos de un mercado.

#### ✓ Etapa de declinación

Larga caída de las ventas señala el principio de la etapa de declinación. La tasa de declinación está gobernada por la rapidez con la que cambian los gustos del consumidor o se adoptan productos sustitutos. Muchos productos de conveniencia y artículos de moda pasajera pierden su mercado de la noche a la mañana, dejando grandes inventarios de artículos sin vender. Otros mueren más despacio.

Algunas empresas han desarrollado estrategias exitosas para comercializar productos en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto. Eliminan todos los gastos de marketing no esenciales y dejan que las ventas declinen conforme más y más clientes dejan de comprar los productos. Eventualmente, el producto es retirado del mercado.

## 2.5 Precio

El precio es uno de los elementos del marketing mix, el cual tiene importancia principal, ya que es el que determina la adquisición o el rechazo del producto. La publicidad, las relaciones públicas o las ventas, no servirían de mucho si el precio establecido para los productos está en desacuerdo con la situación prevaleciente en el mercado en ese tiempo, o bien si el mismo producto pierde esa relación (por las características del producto o los elementos que lo componen).

Para la determinación del precio se consideran de manera vital los costos, los cuales relacionan la forma de administrar la producción y la administración de las actividades no incluidas directamente en ella. Deben tomarse en cuenta a fin de fijar un precio adecuado, además de los aspectos característicos del mismo y de cualquier empresa que pretenda ser competitiva por la aceptación del consumidor.

El precio, como variable de decisión comercial, constituye un elemento crítico en la estrategia de mercadotecnia ya que supone, de alguna forma, la síntesis de la política comercial de la empresa. Las decisiones acerca de la fijación de precios condicionan la evolución de la compañía, si se examinan desde tres aspectos básicos:

I) El precio fijado influye mucho en la demanda, orientándola, en uno u otro sentido, hacia la empresa. El precio de venta determina, por su influencia en los márgenes unitarios, la rentabilidad de la actividad comercial de una compañía en función de las cantidades vendidas.

El precio de venta designado para un producto influye en la percepción global del mismo por parte del comprador. Un precio elevado quizá sugiera la imagen de un producto de élite o de alta calidad.

2) A veces, el precio se considera como un elemento regulador de la oferta y la demanda, como una propiedad cualitativa del producto. Los consumidores tienen, para cada producto, su escala particular de relación precio-producto caro/barato; para ello miden las cualidades del producto (la calidad, el servicio de asistencia, la información y la imagen de la empresa).

Por tanto: el precio es la valoración de un producto que, traducida en unidades monetarias, expresa la aceptación o rechazo del consumidor hacia los atributos de dicho producto, atendiendo a su capacidad para satisfacer necesidades.

3) El precio es la relación formal que indica la cantidad de dinero o bienes y servicios que se necesitan para adquirir una cantidad de bienes o servicios.

## OBJETIVOS DEL PRECIO

Establecer explícitamente los objetivos del precio es el primer paso dentro del proceso de fijación de precios. Estos objetivos representan los fines que se pretenden lograr con el precio, por tanto, orientan a los restantes pasos de este importante proceso (a saber: estimación de la demanda, de los ingresos y de los costos; análisis de costos, precios y ofertas de la competencia; selección de la estrategia de precios; y determinación del precio final).

El establecimiento de un precio busca cumplir con cuatro objetivos prioritarios y tres objetivos secundarios:

- Prioritarios
  - Margen de beneficio.
  - Aumentar o estabilizar la cuota de mercado.
  - Maximizar el flujo de efectivo (cash-flow) a corto plazo.
  - Rentabilizar las inversiones.
  
- Secundarios
  - Maximizar el beneficio a corto plazo.
  - Evitar o afrontar a la competencia.
  - Estabilizar precios y márgenes.

El siguiente cuadro, muestra cómo se relacionan los objetivos de una empresa con la función que desempeñan los precios.

| Objetivos                 | Función que el precio desempeña   |
|---------------------------|---|
| Potenciar beneficios      | Contrastar los costos y ajustarse para lograr el punto máximo de beneficio (mismo que todas las empresas optan por conseguir)   |
| Incrementar el cash-flow. | Ajustar precios y descuentos a fin de alentar la compra de productos y su rápido cobro. Las empresas pueden encontrarse con serios problemas si no tienen flujo de efectivo |
| Mantener el interés       | Adaptarse en periodos de baja demanda; para las empresas es importante la competitividad  |
| Mantenerse en el mercado  | Asegurar una igualdad entre los precios propios y los de la competencia; las empresas buscan mantener el liderazgo o la posición  |
| Evitar la competencia     | Fijar precios que ayuden a evitar la competencia con otras empresas dentro del mismo mercado; se puede evitar la entrada de nuevos competidores                             |
| Actuación honesta         | Por fijar unos precios todavía más bajos que los considerados como normales; hacer lo que se considera correcto desde el punto de vista social                              |

## FACTORES QUE INFLUYEN EN LA FIJACIÓN DEL PRECIO

### 1) Internos.

- ✓ Objetivos de mercadotecnia.
- ✓ Estrategia de la mezcla de mercadotecnia.
- ✓ Costos.

### 2) Externos.

- ✓ La naturaleza del mercado, la demanda y competencia.
- ✓ Otros factores ambientales (económicos o gubernamentales).

Después de analizar los elementos básicos e indispensables, hay que estudiar y analizar los factores que intervienen en la fijación del precio. Desde este particular punto de vista, destacan, entre otros, los siguientes:

- La mezcla mercadológica. Es importante como factor de fijación de precios, si se toma en cuenta lo siguiente:

- Producto: en cuanto a su participación y penetración de mercado.
  - Precio: debe estudiarse con mucho cuidado.
  - Plaza: el lugar y los canales de distribución, los almacenes, la logística y todo lo que se relacione con el lugar donde se vende o venderá el producto.
  - Promoción: todo lo relativo a los apoyos que se darán al producto para que el consumidor lo acepte.
  - Servicio: es todo aquello que ayuda al consumidor, aprovechando la imagen de la compañía, es decir, el fabricante debe apoyar mucho el posicionamiento del producto, considerando que la lealtad en el aspecto mercadológico es tanto del cliente hacia el producto como del fabricante al consumidor.
- La competencia. Se subdivide en las siguientes categorías:
- Directa: el precio del producto que usted produce y los de la competencia, con características similares, deben ser de paridad.
  - Indirecta: el precio de los productos cuyas características sean similares debe ser casi igual, con un margen de 10% de diferencia.
  - Sustituto: el precio del producto de la competencia debe ser un poco mayor en relación con el suyo, para lograr así que el consumidor se desaliente en adquirirlo, cuando no encuentre en el mercado el que usted produce.
- Los productos complementarios. Si en el mercado se encuentran productos complementarios al suyo, ellos no deben afectar su adquisición y deben diseñarse para que el consumidor no se sienta obligado a comprar el suyo por esta causa.
- Los descuentos. Este factor es básico, pues con frecuencia es evidente que el consumidor elige nuestro producto debido a los descuentos que se le ofrecen o porque así lo establece el mercado.
- Los precios oficiales. Si el precio de nuestro producto compite con los que el gobierno considera como precios oficiales, no es posible presentarlo al mercado con un precio mayor del que se ha establecido por las autoridades federales, estatales y municipales.
- Los precios por acuerdo. Cuando una empresa pertenece a una de las cámaras donde se asocian las industrias de acuerdo con su giro o su mercado, éstas acuerdan como tope un precio y todas las compañías asociadas deben respetarlo.

## EL COSTO COMO FACTOR ESENCIAL EN LA FIJACIÓN DE PRECIOS

Cuando los costos de producción son bajos o altos, se refleja en el precio fijado para el producto; si es muy elevado no será competitivo. Si los costos son bajos los precios también lo serán.

El costo es la medida, en términos monetarios, de la acumulación de recursos utilizados en la búsqueda de un fin concreto y se define por:

- ✓ Las fuentes: razón de su cálculo.
- ✓ El objetivo: campo de aplicación.
- ✓ El contenido: medida, en términos monetarios, de la acumulación de recursos utilizados.
- ✓ Periodo de cálculo: tiempo que abarca la finalidad.

Los costos determinan el nivel mínimo que la compañía puede establecer para el precio de sus productos, el cual no debe ser más bajo, pues en ese caso se pondría en peligro la rentabilidad del negocio; por otro lado, si la empresa desea penetrar en un mercado, conseguir un nuevo cliente o nuevos segmentos, ganar experiencia al atender a la demanda y capacidad de producción en relación con la competencia, quizá utilice el precio como estrategia en su política comercial (al fijarlos más bajos que la competencia).

La compañía debe fijar un precio que cubra todos sus costos de producción, distribución y venta del producto, incluyendo una tasa justa de rendimiento por su esfuerzo y riesgo. Los costos que deben considerarse son los siguientes:

1) Costos fijos: son todos los que se atribuyen al artículo, pero que no varían con su producción o los ingresos provenientes de las ventas (p. ej., la mano de obra, las materias primas y los gastos de fabricación) y se miden en unidades de tiempo. También incluye aquellos relacionados con varios productos o con centros de costos, así como los sueldos de personal directivo, los gastos en calefacción, agua, iluminación, entre otros.

2) Costos variables: son todos los gastos que varían directamente con el nivel de mercado; entre ellos están los gastos por:

- Servicios.
- Distribución.
- Ventas.

- Comunicación.
  - Investigación de mercados.
- 3) Costos directos: incluyen todos los costos que puedan atribuirse directamente a un producto.
- 4) Costos indirectos: son aquellos relacionados con varios productos o con centros de costos.
- 5) Costos fijos medios: corresponden a los costos fijos por unidad, en función de los diferentes niveles de producción. Se obtienen al dividir los costos fijos totales entre la producción correspondiente a cada nivel.
- 6) Costo marginal: es la diferencia entre dos valores del costo total, como consecuencia de un incremento unitario en la producción o entre dos valores del costo variable total, ya que los costos de incrementos de producción no dependen de los costos

## 2.6 Ventas

El estilo y la capacidad de venta han sido factores de primerísima importancia en el desarrollo de los países que han devenido en grandes potencias industriales. Tales son los casos, para citar algunos, de Inglaterra, los Estados Unidos y Japón. Estas naciones, especialmente los Estados Unidos, históricamente se caracterizaron por una fuerte resolución en su estilo de ventas, que les permitió el control de vastos mercados.

Las leyes del progreso imponen, sin embargo, sustanciales cambios que se están introduciendo en esa actividad, considerada esencial en el mundo comercial contemporáneo, caracterizado por su alta competitividad. El vendedor del pasado se diferencia notablemente del vendedor de hoy. Éste debe estar familiarizado con un cierto número de ciencias que tienen que ver con el comportamiento humano. Entre ellas se cuentan la psicología, la sociología, la economía, la educación, etc.

El vendedor de hoy, que representa a una empresa en un territorio determinado, tiene que hacer uso de aquellos conocimientos que le permiten motivar la venta y, al mismo tiempo, convertirse en un educador, capaz de vincular su empresa al mercado de que se trate. Todo ello constituye una nueva visión de la venta en la actualidad.

En el presente, quizás como nunca antes, la competencia entre vendedores comporta una extraordinaria agudeza. De manera que se impone una actitud de ofensiva y un uso inteligente de las herramientas de motivación.

Esto no quiere decir que en el pasado no existiera también una fuerte competencia y notables vendedores que, aún hoy, pueden ser presentados como verdaderos ejemplos en esta actividad. Pero en la actualidad algunos principios, que regían en el pasado, han debido ser sustancialmente revisados.

En el mundo de los negocios persisten, sin embargo, estilos anticuados en las ventas en ciertos vendedores y empresas que se resisten a asimilar las innovaciones. Muchos directivos actúan todavía siguiendo las viejas fórmulas comerciales caracterizadas, entre otras cosas, por la charlatanería y las generalidades en materia mercantil.

Ello indica el desconocimiento de los imperativos que plantean los nuevos tiempos que enfrenta la venta. Indefectiblemente, este tipo de vendedor que se aferra a los anacronismos tiende a ser sustituido por verdaderos profesionales que, con su inteligencia y competencia, se están imponiendo en el ámbito de los negocios.

## PREVISIÓN DE VENTAS

Prever las ventas significa estimar, calcular o planificar con antelación lo que se espera vender en un específico período futuro de tiempo. Entre las previsiones que debe realizar la empresa, una de las principales consiste en estimar cuáles serán las ventas futuras. Las previsiones de ventas se han de efectuar para un plazo prospectivo de seis meses como mínimo, aunque lo normal es planificar con vistas al año próximo.

Cuando se realiza una planificación de este tipo, no han de incluirse solamente los estimados de ventas, pues la facturación prospectiva debe incluir también el monto de los ingresos por servicios prestados. De manera que los procedimientos para establecer las previsiones, en cuanto a técnicas, conceptos, etc., se podrán aplicar de igual manera a los productores de artículos industriales, a los de productos para el consumo, así como a los niveles de distribución que intervendrán en el proceso. También son aplicables a aquellas entidades que no se dedican a la venta de productos o de bienes, propiamente dicha, sino que prestan determinados servicios, por ejemplo, las instituciones docentes y sanitarias.

La planificación de ventas, como tarea específica del marketing, puede ser analizada desde dos puntos de vista.

En primer lugar, se la puede concebir como un resultado del trabajo del marketing, pues su política prospectiva ha de contener las cifras de ventas que se prevén y que se deben controlar.

En segundo lugar, las perspectivas de ventas se pueden entender como la guía determinante para casi todo el proceso del marketing, que habrá de subordinarse al logro de las cifras de ventas planificadas.

## LAS BASES PARA LA ESTRATEGIA DE VENTAS

Para diseñar una estrategia de ventas, el marketing depende de unos métodos limitados, pero de una gama extensa de recursos y elementos que han de ponerse en acción para optimizar su actividad en el ámbito de la distribución. Ya hemos visto los métodos a emplear en la estrategia de ventas, entre los cuales figuran: la puesta en acción del equipo de vendedores, el establecimiento de la retribución al sector comercial, el planeamiento de las actividades de apoyo y su ejecución, la participación en las tareas de exposición o exhibición de los productos mediante la utilización del merchandising, etc.

También se ha señalado que la combinación de estos métodos ha de guardar una adecuada relación, desde el punto de vista estratégico, con las previsiones del marketing de producto, orientadas a solventar las necesidades y demandas de consumidores y compradores. El marketing de ventas, atendiendo a las variaciones que se producen en un mercado caracterizado por su dinamismo, asume la comprobación permanente de los métodos aplicados para tomar las decisiones oportunas a tono con la modificación que experimenten las circunstancias.

De ahí que advertíamos que el punto de arranque de la planificación, en lo que a sus ciclos se refiere, no puede atenerse a una regla fija, sino que estará determinado por las exigencias de los cambios que se produzcan. No obstante, una previsión de carácter estratégico comprende una suma de elementos, cada uno de los cuales, al mismo tiempo de gozar de una relativa independencia, se vinculan entre sí. Esto quiere decir que las modificaciones que se introduzcan en uno o en varios de ellos, tiene que ser estudiada también en los posibles efectos que puedan conllevar para los demás.

Conviene recordar algunos de los principales factores que en la formulación de toda estrategia global guardan un orden consecuente, aunque las decisiones que implican se tomen con independencia unas de otras:

a) análisis de las características de los distintos productos con relación al tipo de consumidor al que se destinan y selección de los posibles canales de distribución para ponerlos a su alcance;

b) estudio del mercado y métodos que emplean los competidores;

- c) armonización de las pre- visiones del marketing de productos con las del marketing comercial, atendiendo a una formulación integral de los programas de producción y ventas;
- d) verificación de la selección de canales de distribución y su posible modificación, negociación de acuerdos con las cuentas principales;
- e) establecimiento de mecanismos que permitan influir sobre el precio de ventas a los consumidores, relacionados con las formas de retribución al sector comercial;
- f) previsión de los servicios de apoyo para los distintos tipos de ventas y su presupuesto de gastos;
- g) organización y despliegue de los equipos de vendedores;
- h) previsión y ejecución de las campañas de promoción, así como la participación en actividades de merchandising;
- i) reunión y clasificación de la información para su posterior empleo en las actividades de control y negociación de acuerdos de distribución.

Cuando la conjunción de todos los factores indicados está presente en un programa, de una forma armónica e interdependiente, la estrategia del marketing está en disposición de controlar las eventualidades que puedan producirse y no estar subordinada a ellas.

Asimismo, contribuye de forma decisiva a la proyección estratégica global de la empresa para los cometidos que ha de fijarse a largo plazo.

La organización de ventas encamina sus esfuerzos principales a la determinación de los volúmenes de ventas posibles y a la obtención con ellos de los mayores beneficios. Estos dos objetivos tienen que estar íntimamente relacionados, porque siempre existe la posibilidad de obtener un incremento en los volúmenes de ventas, pero hay que determinar si el esfuerzo que suponen se compensa con los beneficios que reportan. Aquí es donde radica el éxito o el fracaso de la estrategia del marketing comercial.

El mejor servicio que puede prestar a los intereses de la empresa y a su destino futuro, consiste en establecer con la mayor precisión posible, la relación entre costo y volúmenes de ventas. Sus previsiones serán las mejores en tanto los volúmenes de ventas perseguidos alcancen los beneficios adecuados.

La práctica comercial demuestra que, muchas veces, el nivel de ventas que produce los mejores rendimientos no es precisamente el mayor que se podría alcanzar. Precisar este punto, a partir del cual el rendimiento tiende a decrecer, reviste la mayor importancia para los objetivos principales que persigue la empresa en su proyección estratégica.

El marketing de ventas asiste a la empresa, en su estrategia global, en otros aspectos que no tienen la relevancia de los ya apuntados, aunque no por ello deben ser ignorados.

## 2.7 Publicidad

La publicidad, junto con la promoción, integran la cuarta “P” de la mezcla mercadológica o marketing mix. Es la segunda fase de la mercadotecnia, tiene como función enviar al consumidor un mensaje con un propósito determinado. Se apoya en la premisa que dice: “La publicidad acerca el consumidor al producto”. Hay numerosas definiciones para el concepto de “publicidad”:

“Publicidad es comunicación en masa, pagada, que tiene como único propósito transmitir información, crear una actitud o inducir a una acción beneficiosa para el anunciante.” (Gran Enciclopedia RIALP.)

“Divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial, para atraer posibles compradores, espectadores, usuarios, etc.” (Diccionario Enciclopédico ESPASA.)

“Conjunto de medios que se emplean para divulgar algo o extender la noticia de ciertas cosas o hechos.” (Diccionario Enciclopédico Básico.)

“Conjunto de técnicas de difusión colectiva que crean un proceso de formación de la opinión, con fines sociales o mercantiles.” (Diccionario Enciclopédico Informativo.)

“La publicidad es cualquier forma de presentación de los hechos sobre mercancías, servicios o ideas, dirigidos a un grupo determinado.” (Americana Marketing Asociación.)

Técnica mediante la cual se intenta comunicar un mensaje a un determinado público, para convencerles y persuadirles de que consuman un producto o servicio determinado, por medio de una serie de tretas, aprovechando la psicología o cualquier otra ciencia para inducirles a ello.

En conclusión, la publicidad debe:

- Informar al consumidor todo lo relativo al producto, sus ingredientes, su forma de uso, quién es el fabricante y otras cosas por el estilo.
- Motivar al consumidor para que acuda a comprar el producto.
- Decir al consumidor dónde y cuándo puede acudir a comprar el producto.
- Informar qué empresa envía el mensaje.

## HISTORIA DE LA PUBLICIDAD

### Época antigua

En Asia Menor y el Mediterráneo había una importante actividad comercial. Los sirios, fenicios, árabes, griegos y cartagineses realizaban el trabajo de mercadeo. En Grecia y Roma, los artesanos y comerciantes se agrupaban por calles, cada calle era designada con el nombre de la ocupación que se desarrollaba en ella.

En el primer milenio a.C. aparecieron los buhoneros (la clase de los vendedores ambulantes). En Mesopotamia, un servicio organizado se encargaba de transmitir las noticias. En Grecia y Roma es donde aparecieron los primeros soportes comunicativos colocados en lugares transitados, con el fin de informar a los ciudadanos de los pormenores de interés público, de los acontecimientos sociales, los juegos y los espectáculos.

### Edad Media

Inicia con la invasión del imperio Romano por los pueblos bárbaros, en el año 476 y el siglo XV. Fue una época profundamente religiosa; los principios religiosos y místicos impedían el enriquecimiento, lo cual explica el poco interés por el comercio y la producción.

### Revolución Industria

La divulgación de los conocimientos científicos y técnicos tuvo su apoyo en la publicidad, pues ésta alentaba los movimientos de capital con lo cual los inversores podían aparecer en las columnas de los periódicos.

A lo largo del siglo XVIII, el público del mundo occidental fue acostumbrándose a identificar la publicidad como un elemento más de la civilización industrial. Con el invento de la litografía, en 1796, se puso a disposición de los artistas un medio de comunicación.

### Época moderna

En las décadas de 1950 y 1960, la publicidad se convirtió, de una industria de la información, a una de la persuasión.

En el decenio de 1980-1989, la combinación de tecnologías permitió una mayor y más rápida circulación de la información. Los medios masivos permitieron llevar la publicidad a todos los rincones del planeta, permitiendo al consumidor tomar mejores decisiones de compra.

### 1978-1984 Imponer su diferencia por el precio

Para darse a conocer después de abrir los primeros almacenes, surgió la necesidad de apoyarse en la publicidad, que era costosa; el único medio de acceder a ella era amortizar puntos de venta; se lanzaron las primeras campañas publicitarias francesas con eslogan.

1985-1993 Más allá del precio, suscitar el deseo

Si el precio permanecía como la ventaja decisiva, se tomó conciencia de que el consumidor esperaba una elección, consejos, servicios, almacenes atractivos; debía establecerse una verdadera relación de proximidad.

1994-1996 Hacer accesible a todos lo mejor de la tecnología

Para consolidar el avance, había que proponer productos originales y exclusivos. La publicidad se hacía espectáculo a partir de las novedades tecnológicas, implantarlas era imperativo.

1997-2001 Anticipar las necesidades con conceptos innovadores

Al escuchar siempre a los consumidores, se desarrollaron nuevos conceptos para facilitar su vida cotidiana.

## CLASES DE PUBLICIDAD

- Abierta. Destinada al público en general por medio de impresos o pinturas, anuncios en paredes, bardas, vehículos, carteles y octavillas, entre otros. Asociada. Utilizada por un grupo de empresas con fines e intereses distintos.
- Colectiva. Destinada a conocer una industria o servicio en conjunto, sin mención de una marca o de una unidad del producto ofrecido.
- Comercial. Mediante anuncios comerciales.
- Demostrativa. Consiste en demostrar cómo funciona o qué ventajas prácticas ofrece un producto, por medio de vendedores domiciliarios, viajantes, entre otros.
- Directa. Comunica sus mensajes a través de los medios de comunicación social.
- Exterior. Publicidad abierta.
- General. No especifica lugar de colocación en la publicidad.

- Gratuita. La que una publicación realiza sin recibir estipendios.
- Indirecta. No utiliza los medios de comunicación social, sino otros canales de contacto con el posible cliente (visitas a domicilio o ventas por correo).
- Informativa. Consiste en transmitir información sobre el producto o servicio que se ofrece, por medio de prospectos o folletos explicativos de las cualidades de un producto (p. ej., un automóvil o electrodoméstico).
- Institucional. No produce ingresos, pero conduce al bien común.
- De marca. Aquella que, procedente de una empresa o grupo de ellas, no pretende tanto colocar un producto concreto sino ofrecer una imagen de la firma.
- Periodística (impresa). La que se realiza en una publicación periodística a diferencia de los restantes medios. Puede ser sinónimo de publicidad en prensa.
- De prestigio. La que no pretende, de inmediato, el incremento de las ventas sino el renombre de la empresa o su identidad.
- Privada. Se dirige a un público definido, la emplea un comerciante particular.
- Reiterada. Publicidad insistente o recordatoria.
- Subliminal. Incluir en los filmes imágenes publicitarias que el sujeto receptor percibe, pero no ve debido a su gran rapidez de exposición.

## 2.8 Canales de distribución

El tema de los canales de distribución reviste gran importancia, ya que es el medio del que se vale el fabricante para poner sus productos al alcance de los consumidores o los usuarios industriales. El concepto de diseño se puede utilizar en forma descriptiva para indicar un patrón de ordenamiento y una estructura de partes, en el mismo sentido que hay entre las organizaciones y los sistemas de marketing. El diseño refleja las regulaciones que usan los miembros del sistema para crearlo y sostenerlo. El diseño del canal se refiere a aquellas decisiones asociadas con la formación de un nuevo canal de marketing o la modificación de los ya existentes.

Por lo general, las decisiones de diseño del canal de distribución implican compromisos a largo plazo con otras organizaciones y con los segmentos de mercado atendidos por esos miembros del canal de distribución. Cuando una empresa efectúa un contrato con un distribuidor independiente para vender sus productos, ese distribuidor no puede ser reemplazado fácilmente por puntos de venta propiedad de la compañía.

Las discusiones acerca del diseño del canal de distribución son también esenciales porque su sistema es el recurso externo clave de muchos fabricantes, a menudo, la construcción de los canales de distribución exitosos requiere años y, una vez establecidos, no pueden cambiarse con facilidad. Las decisiones de diseño del canal de distribución representan compromisos con las políticas y procedimientos.

## CLASIFICACIÓN

a) Mayorista o distribuidor: son establecimientos dedicados a desplazar y vender todos los productos a minoristas o a otros mayoristas y, en determinadas ocasiones, al consumidor final.

b) Detallista: son establecimientos dedicados a desplazar y/o vender todos los productos destinados al consumo personal y familiar; también se le conoce como minorista.

c) Agentes: son elementos que desplazan o venden los productos o servicios de un tercero y que pueden ser:

- El propio fabricante.
- Un mayorista o distribuidor.
- Un minorista.

## CONCEPTO DE CANAL DE DISTRIBUCIÓN

Para tener un concepto propio de lo que es un canal de distribución, se cita lo que proponen diferentes autores:

“Un canal de distribución es el camino seguido por un producto o servicio para ir desde la fase de producción a la de adquisición y/o consumo.” Diez de Castro Enrique, Mc Graw Hill, Distribución comercial, 5a. edición, 1993.

“Un canal de distribución es cualquier secuencia de instituciones de comercialización, del productor al usuario o consumidor final, incluido cualquier número de intermediarios o sin ellos.” McCarthy E. Jerome, El ateneo, Comercialización, 4a. edición, 1981.

“Un canal de distribución es el conjunto de compañías e individuos que adquieren los derechos sobre determinado producto o mercancía al pasar ésta del fabricante al consumidor, o bien que colaboran en la transferencia de esos derechos.” Kottler Philip, Prentice Hall, Fundamentos de mercadotecnia, 37a. edición, 1989.

“Un canal de distribución consiste en productor, consumidor y cualesquiera organizaciones intermedias que se hallen alineadas para proporcionar el vehículo que haga la transmisión del título o la posesión del artículo, del productor al consumidor.” Zikmund William, CECSA, Mercadotecnia, 1a. edición, 2002.

“Un canal de distribución es un sistema de relaciones entre instituciones dedicada a la labor de facilitar el intercambio y las transacciones para consumo.” Carl McDaniel, Jr., Thomson, Curso de mercadotecnia, 6a. edición, 2002.

“Un canal de distribución está formado por personas y compañías que intervienen en la transferencia de la propiedad de un producto a medida que pasa del fabricante al consumidor final o al usuario industrial.” Stanton, Mc Graw Hill, Fundamentos de mercadotecnia, 11a. edición, 2000.

“Un canal de distribución puede ser considerado como el conjunto de organizaciones independientes que intervienen en el proceso por el cual un producto o servicio está disponible para el consumo.” Stern, Louis W., Prentice Hall, Canales de comercialización, 5a. edición, 1997.

De lo anterior, tomamos como base para seleccionar un canal:

- El segmento de mercado que se desea abarcar.
- El control básico del mercado.
- Los costos que implica el manejo del canal.
- Las características del canal que se desea utilizar que puede ser:
  - De influencia: incluye los aspectos financieros, los de almacenamiento, la distancia entre la fábrica y el lugar donde se establecerá el canal, el tipo de transporte que se utilizará, el tipo y peso del producto, entre otras.

- De mercado: es el propio mercado, destacando su tamaño, y las frecuencias, los hábitos y los patrones de compra del consumidor.
- De producto: entre otras, las políticas, la capacidad financiera del fabricante, su imagen y participación en el mercado.
- Del consumidor: todas sus características demográficas, su aceptación y percepción de la comunicación, la promoción y las relaciones públicas.
- Del canal: su posición en el mercado, su localización, su capacidad financiera, su reputación y la manera en que se apoya en la publicidad y la promoción para realizar su labor de venta.

### *Los intermediarios*

Conforman un elemento que se encuentra entre los extremos o en la parte media de un canal de distribución, tiene entre otras las siguientes funciones:

- Desplazar físicamente los satisfactores hacia los segmentos de mercado que los demandan.
- Estimular a los propios intermediarios.
- Reunir varios tipos de productos con características similares.

### *Factores que influyen en la selección del canal de distribución*

Los factores base para seleccionar un canal revisten características importantes de acuerdo con dos variables:

- De tipo general: donde destacan los costos de fabricación, distribución, apoyo publicitario, promoción y venta.
- De tipo específico: la naturaleza del mercado, su extensión, el tipo de producto y el financiamiento que el productor ofrece al canal.

## IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE UN CANAL DE DISTRIBUCIÓN

La importancia de la selección de un canal se basa en:

- El destino de los artículos que se desplazarán por ese medio.
- El uso que el consumidor le dará al artículo.
- La segunda aplicación o subsecuentes que el consumidor dará al producto adquirido.
- El segmento de mercado que se desarrollará para la adquisición de los productos.
- Las estrategias mercadológicas del fabricante, con dos variables, una de orden funcional y la otra de orden comercial.

## FUNCIONES DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

1) Traslado físico de los artículos. El transporte de los artículos desde el fabricante hacia los intermediarios del canal es la base del éxito del canal y, por decirlo así, es una de sus funciones principales.

2) Almacenaje y selección. También es una función básica del canal, primero porque debe separar los productos heterogéneos de los homogéneos; segundo, debe salvaguardar los productos que desplazará.

3) La acumulación. Esta función consiste en reunir fuentes para un surtido homogéneo de artículos y, sobre todo, prepara la llegada de consumidores que adquirirán bienes con características similares.

4) La asignación y clasificación. Dividir los diferentes conjuntos de productos homogéneos en grupos más pequeños.

## OBJETIVOS DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El objetivo general de los canales de distribución es llevar los bienes y servicios del productor u oferente al consumidor con rapidez, seguridad y eficacia.

Los objetivos específicos son los siguientes:

- Evitar problemas de transporte.
  
- Revisar, eficientar y agilizar las rutas de aforo.
  
- Buscar nuevas rutas.
  
- Contribuir a evitar cancelaciones procurando:
  - entregas oportunas.
  - que no haya faltantes.
  - que no se dañe el producto.
  - un nivel máximo de seguridad.
  
- Informar sobre el mercado en relación con:

- los clientes.
  - la competencia.
  - la economía.
  - los intermediarios (mayoristas o detallistas).
- 
- Encontrar su lugar exacto en la cadena de distribución.

## 2.9 Mercadotecnia internacional

Los mercados se han abierto a ritmos inimaginables y, con el apoyo de la tecnología, hemos podido minimizar las barreras y distancias entre países. Con ello se ha hecho realidad el sueño de muchas empresas: posicionar su marca en el exterior. Es aquí donde toma relevancia la mercadotecnia internacional.

Entendemos la mercadotecnia internacional como la disciplina dedicada a la elaboración de estrategias para las gestiones comerciales de las empresas en un entorno diferente al propio, eliminando fronteras nacionales.

El marketing internacional es el objetivo que se propone toda empresa que decide ofrecer sus productos al extranjero. Esto conlleva a los empresarios a estudiar la forma de vida de un pueblo ajeno al suyo. También podemos llamar al marketing como mercadotecnia o mercadeo. Este se basa en crear determinadas estrategias para llamar la atención del consumidor.

En el caso del marketing internacional, las empresas a veces se tienen que enfrentar a distintos panoramas, que deben estudiar previamente. Tienen que prever las dificultades que pueden presentarse, ya sea porque el nuevo mercado pueda desconocer, por su cultura, el tipo de producto que se ofrece, o porque ya haya una competencia local.

Es importante tomar conciencia de las diferentes necesidades que existen según la región, cultura o religión a la hora de expandir los productos de manera eficiente.

Aunque es cierto que muchas empresas se centran en una audiencia global, es necesario entender que habrá artículos que sean incompatibles con ciertos países, por lo que es positivo contar con estrategias regionales.

## FUNCIÓN DEL MARKETING INTERNACIONAL

El marketing internacional tiene como función consiste conseguir un consumidor fiel a los productos que se ofrecen. Es la manera de mantener a una población mundial cada vez más cercana, al mismo tiempo que se estudian sus gustos.

Las empresas pueden presentar un producto estandarizado, es decir, lo mismo a todos los países, o adaptado, marcando una evidente diferenciación entre una nación y otra. Muchas veces, dentro de un mismo país, han de adaptarse los productos en función de las regiones, dadas las diferencias culturales que existen y que pueden afectar a la demanda.

Lo principal para adentrarse en la aventura de la mercadotecnia internacional es tener claro que existe cabida en el mercado para nuestro producto y hasta qué punto habrá que adaptar el mismo para el comercio extranjero.

La innovación es un método infalible para alcanzar el éxito, cuánto más novedoso sea tu producto, menos competencia tendrá. Aunque es arriesgada, cuando este tipo de estrategia resulta exitosa, el crecimiento y las ganancias llegan súbitamente, como es el caso de la *Nintendo Wii*, lanzada al mercado en el año 2006, revolucionando por completo el mundo de los juegos digitales debido a su singularidad.

## ¿EN QUE CONSISTE EL MARKETING INTERNACIONAL?

Como puedes ver, en tu región existen empresas extranjeras que han conseguido vender sus productos a tus vecinos. En algunos casos, como en la multinacional Pizza Hut, han adaptado sus ingredientes con el fin de contentar al consumidor, y ofrecerse como una alternativa al resto de empresas vendedoras de pizza.

Así, el marketing internacional consiste en presentarse al consumidor convirtiéndose en una necesidad hacia el mismo. En este sentido, las empresas que deciden probar suerte en el extranjero deben analizar al tipo de público que puede presentarse, con el fin de lograr el éxito de ventas esperado.

El marketing implica un estudio globalizado. Las empresas necesitan asegurar que lo que van a ofrecer conseguirá una buena aceptación del público receptor. Viviendo en un país abierto al mercado global, seguramente has comprobado cómo cientos de empresas se han ido instalando. La aceptación de tus conciudadanos es el resultado de un periodo largo de estudio por parte de esa empresa.

Es importante considerar algunos factores para obtener excelentes resultados al enfrentarnos al mercado internacional, entre estos:

I. Antes de desarrollar un plan de *marketing*, es indispensable conocer las preferencias del mercado meta, es decir, identificar cómo las personas reciben y perciben el producto o servicio a introducir, además de conocer las peculiaridades del mercado que queremos conquistar. Con esto tendremos datos reales para que la empresa pueda alinear el producto a la región donde pretende incursionar.

II. A la hora de expandir un negocio, es necesario ser respetuosos de la cultura y el idioma del lugar al que se quiere entrar. Por ello es útil contar con personal nativo del país donde se ofrecerá el producto o servicio.

III. Hacer seguimiento y control de las estrategias implementadas, a fin de verificar su efectividad en los distintos mercados y realizar los ajustes pertinentes en caso necesario. Ello permitirá tener productos o servicios acordes con las demandas de cada lugar. También ha de hacerse seguimiento y control de las distintas regulaciones de los mercados y las iniciativas de los competidores.

## BENEFICIOS

Algunos de los beneficios que podemos obtener al ingresar al mercado internacional son:

- El intercambio directo con un mayor número de agentes, lo que podría traducirse en mejores ingresos
- La diversificación del riesgo, ya que no están todas las expectativas de éxito en un mismo lugar
- El aumento del prestigio, ya que operar fuera del país puede ser muy valorado por los consumidores.

Recuerda que la base del éxito comercial es lograr la satisfacción de las necesidades de los consumidores. Así que, si expandir las fronteras de tu organización o empresa es parte de tus objetivos, entonces será de vital importancia realizar un plan de mercadotecnia internacional.

## 2.10 Ventajas competitivas

La ventaja competitiva es un concepto lanzado por Michael Porter en 1985, pero que todavía sigue de plena vigencia en el mundo empresarial actual.

Una ventaja competitiva es una característica diferencial de una empresa que la hace desmarcarse de la competencia y colocarse en una posición claramente superior respecto del resto, a fin de obtener un rendimiento mayor. La ventaja competitiva ha de ser única en su sector, apreciada por el consumidor o cliente final y capaz de mantenerse a través del tiempo.

Para llegar a ella, la empresa puede emplear cualquiera de estas 3 vías: “Las estrategias competitivas genéricas de Michael Porter”.

### 1) ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES

- El liderazgo en costes se basa en vender los productos o servicios a un precio inferior al de la competencia.
- El producto o servicio no necesitan ser los mejores, solo tener una calidad aceptable.
- Se dirige a los consumidores orientados al precio.
- Por definición, solo puede alcanzarla una empresa de cada sector.
- Se basa en la creación de economías de escala en todos los pasos del proceso empresarial. Por ello, solo tiene sentido en los mercados suficientemente grandes.

- Los riesgos de esta estrategia son la imitación por parte de los competidores, la posibilidad de que la innovación tecnológica deje desfasados los procesos de la empresa y los cambios en el interés de los consumidores, que pueden pasar a valorar otras características por encima del precio.

## 2) ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN

- Se basa en dotar al producto o servicio de una cualidad única que es valorada de forma positiva por los consumidores y que permite cobrar precios superiores.
- Esta cualidad única puede apoyarse en todo tipo de características: diseño, atributos técnicos, desempeño, atención al cliente, rapidez de entrega, oferta de servicios complementarios, etc.
- A diferencia del liderazgo en costes, la diferenciación no es exclusiva de una sola empresa de cada sector, sino que varias compañías pueden tenerla, p.ej. una de ellas destaca por su diseño y la otra por un rendimiento superior.
- No puede ignorar el coste, ya que el valor adicional percibido por el consumidor debe ser superior a la diferencia en precio respecto a otros productos de la competencia.
- Es muy recomendable en mercados que sean poco sensibles al precio.
- Sus riesgos son que la característica diferencial sea imitada por la competencia y que los consumidores no la valoren en la medida suficiente.

## 3) ESTRATEGIA DEL ENFOQUE

- Se basa en centrarse en un segmento específico del mercado, creando productos y servicios especialmente diseñados para responder a sus necesidades y preferencias. Por ejemplo, la empresa puede centrarse en un grupo concreto de consumidores, un mercado geográfico o una línea de productos.

- Con esta estrategia la empresa se dirige a un mercado más pequeño, pero la definición le permite incrementar su eficiencia.
- Debe buscar un equilibrio entre un mercado lo bastante pequeño como para que la competencia no pueda aplicar economías de escala y lo bastante grande como para resultar rentable y tener potencial de crecimiento.
- Los riesgos principales son que la competencia decida dirigirse al mismo mercado, que la segmentación no esté bien realizada y que se pierdan oportunidades en otros segmentos del mercado.

## 2.11 Recursos humanos

La administración de Recursos Humanos se define como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización (De Cenzo, 2001),

En términos simples, la administración de Recursos Humanos se enfoca en cuatro actividades:

- Obtener personas
- Prepararlas
- Estimularlas
- Conservarlas

Por lo tanto, la administración de los recursos humanos es la máxima responsable de la estancia y trayectoria del personal de una organización.

Great Place to VWork® Institute, es una organización que desde hace 25 años estudia a las empresas que son consideradas, por su propio personal, como "las mejores empresas para trabajar". En estos estudios han encontrado que una característica básica es la confianza entre jefes y colaboradores, es decir, se trata de "un lugar donde los colaboradores confían en las personas para las que trabajan, están orgullosos de lo que hacen y les gustan las personas con las que trabajan" (Great Place to Work, 2009),

De tal forma que esta confianza se demuestra en las relaciones entre:

- ° Colaboradores y jefes
- ° Colaboradores y su trabajo y la compañía
- ° Colaboradores entre sí

En el sitio web de Great Place to Work® Institute se presenta el caso de la farmacéutica Shering®, una empresa con 7822 empleados que promueve la imparcialidad y la equidad:

Esta compañía farmacéutica tiene una fuerte cultura igualitaria, usa frases como “es el argumento lo que cuenta” como una vía o refuerzo en el sentido de que las ideas de cada uno son importantes, sin reparar en su posición. Los científicos y técnicos no pueden ser distinguidos por la ropa que llevan, y los técnicos participan en las entrevistas y en la contratación de nuevos científicos. Schering® también ha estado trabajando más de 10 años para incrementar la representación de las mujeres en los puestos directivos, subiendo del 5% en 1985 hasta más del 11% en 2002. Desde 1994 han ofrecido lecturas y talleres bajo el título de “Mujeres y Hombres en diálogo”. La compañía también ofrece flexibilidad de tiempo, media jornada, opción de teletrabajo y modelos de media jornada de trabajo a la disposición de los trabajadores (Great Place to Work, 2009).

Hasta ahora, hemos identificado como el reto de la administración al personal de una empresa, desde una postura humana, rentable y equilibrada.

## OBJETIVOS

El área de Recursos Humanos (nos referiremos a esta de esa manera genérica sin establecer un lugar organizacional como la Dirección, el departamento, la coordinación, ya que es diferente en cada empresa), debe tener una posición estratégica dentro de la organización.

El término estrategia surgió con las guerras y se refiere “al arte del general”, el cual se ponía en marcha cuando el general tenía que definir la mejor manera de atacar y/o defenderse del que considerara su enemigo, no era una fórmula que asegurara el éxito del combate. Hoy en día, a las personas que tienen la capacidad de dirigir a un grupo de personas, armando acciones que los lleven a la consecución de sus objetivos, son considerados como estrategas.

Uno de los principales objetivos del área de Recursos Humanos (en adelante RH) es la formulación de estrategias organizacionales para cumplir las 4 funciones básicas antes mencionadas: obtener personas, prepararlas, estimularlas y conservarlas.

Una vez definidas las estrategias sobre el personal, RH deberá plantear también las políticas y los procedimientos para llevarlas a cabo. Las políticas son las normas que deben seguir todas las personas para lograr la estrategia. El procedimiento es el conjunto de acciones concretas que se realizan al interior de cada área, en concordancia con lo que se ha establecido en la estrategia y la política. Por ejemplo:

La empresa Manpower®, que tiene como servicio principal proveer a las empresas el personal con las habilidades, conocimientos y actitudes que necesitan, decidió cambiar el perfil de sus colaboradores por “consultores”. Es decir, ante la solicitud del cliente, quien únicamente indica la necesidad de encontrar a una persona con experiencia en cierto campo, el consultor debería dar un servicio más integral, involucrarse con la necesidad del cliente, identificar si está bien definida y, tal vez, detectar otra problemática en la organización donde pudiera ofrecer otros servicios.

Para lograrlo, el área de RH estableció ciertas políticas. Una de ellas era: “todos deben estudiar los cursos de capacitación enfocados a este objetivo”. Así, el procedimiento exigía que los gerentes de cada área estuvieran al tanto de dar el tiempo a sus empleados y que verificaran, a través de reportes, que sus colaboradores cumplían con la capacitación.

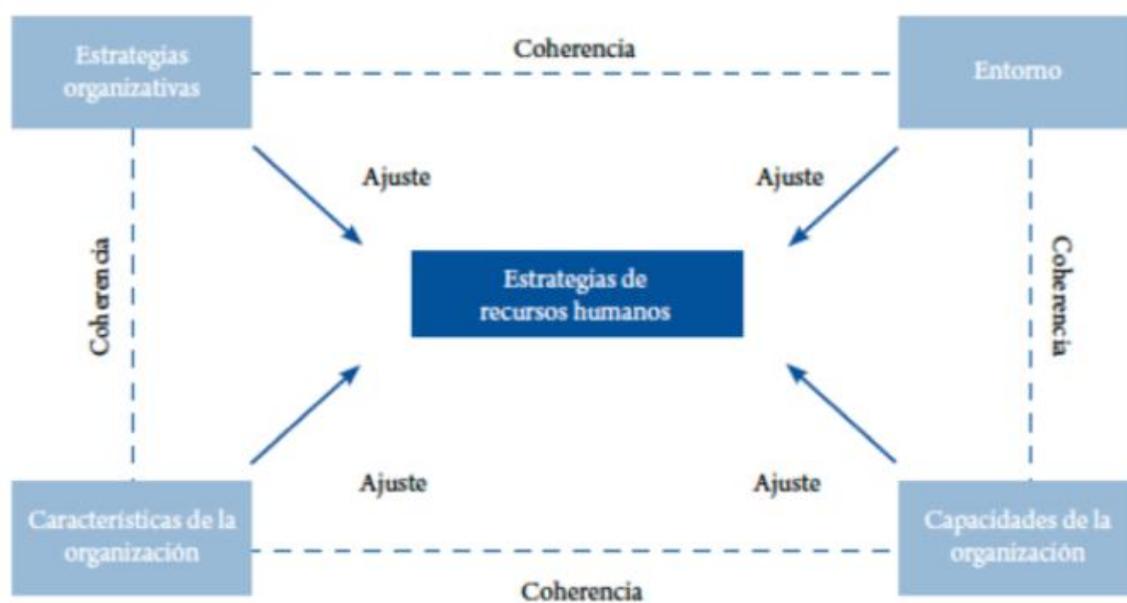
Con este ejemplo podemos constatar la manera de concretar a distintos niveles los objetivos de la organización para cuidar a su personal.

Erróneamente se ha pensado que, si el área de RH planea las estrategias, políticas y procedimientos, también las debe aplicar. Por ejemplo, si RH definió el procedimiento para despedir a una persona, son ellos quienes deben hacerlo, cuando en realidad lo que hizo RH fue establecer los lineamientos, que las demás áreas deben conocer y aplicar para mantener un trato justo con cada trabajador y prevenir problemas legales para la organización. En este caso, es tarea del jefe de área despedir a su colaborador. Al respecto, Gómez-Mejía (2001) explica que la contribución de la estrategia de Recursos Humanos al logro de los objetivos de la organización aumenta en las siguientes circunstancias:

- Cuanto mayor sea el ajuste entre la estrategia de RH y las estrategias globales de la organización.
- Cuanto mayor sea el grado en que la estrategia de RH está en sintonía con el entorno en que se mueve la empresa.
- Cuanto mejor se ajuste la estrategia de RH a las características de la organización.

- Cuanto más permita la estrategia de RH aprovechar las competencias distintivas de la empresa.

En ese sentido, Louart (1994-) afirma que “no es posible normalizar a priori una política del personal. Las circunstancias y los hechos internos permitirán deducir las alternativas más adecuadas. Uno sabe lo que debe evitar, y adapta las soluciones útiles a las limitaciones que imponen las demás opciones internas” y propone las siguientes variables de influencia de las acciones de RH sobre la organización.



## IMPORTANCIA

El área de RH es el enlace entre las estrategias de la dirección y las necesidades del personal. Así cuando los ejecutivos toman decisiones fundamentales que afectan a la organización y a su gente, el área de recursos humanos está presente para expresar el punto de vista de los trabajadores.

En este sentido, la administración de recursos humanos debe anticiparse a los hechos. Su función no sólo consiste en reaccionar frente a las decisiones que dicta la Dirección General de la organización, también la apoya en el diseño de dichas estrategias basadas en información sobre la realidad del personal y la Visión de la organización. Es un hecho que los trabajadores de una organización representan una ventaja competitiva para la organización, entonces para atraerlos y mantenerlos es necesario aplicar políticas y prácticas de acuerdo con lo que les resulte atractivo.

Para diseñar las estrategias se necesita analizar información sobre los empleados, para esto RH se apoya en los siguientes instrumentos:

- Instrumentos económicos: son reportes de perspectivas de producción, análisis de mercados, estudios de costos y resultados relacionados con los indicadores de los objetivos de la empresa, a nivel local, nacional e internacional, según corresponda.
- Instrumentos jurídicos: es el conocimiento de la legislación, se requiere dominar todo lo relacionado con la contratación, conocer las reglas de la negociación, tanto en caso de cooperación como de conflicto.
- Instrumentos psicosociológicos: son conocimientos sobre pedagogía, en especial del aprendizaje en adultos, métodos de comunicación, técnicas del trabajo en equipo, resolución de conflictos; así como la aplicación de instrumentos como test, entrevistas de selección y evaluación (Louart, 2001).

Una de las mejores herramientas que dan legitimidad y reconocimiento al área de RH es la congruencia. Una práctica común es comparar lo que se dice con lo que se hace, lo que nos exigen con lo que hacen aquellos que nos exigen. Si se detecta que el área de RH está abogando por una comunicación de “puertas abiertas entre jefes y colaboradores” y no es la primera en realizarla, entonces será prácticamente imposible mantener esa iniciativa frente a toda la organización.

Aun cuando el principal interés del área de RH son las personas no siempre es una tarea sencilla. Se recomienda que quienes conforman el área tengan cierta madurez psicológica determinada por:

- Apertura a los demás: se refiere a tener una actitud positiva frente al otro, con tolerancia y respeto, reconocer que cada persona ha sido formada de distinta manera, que cuenta con un pasado, una visión del futuro, de su rol como trabajador, etc. Los colaboradores de RH deben ser los primeros en estar abiertos a la comunicación, a la diversidad de opiniones, lo que no significa ser sumisos ante influencias contradictorias o el miedo de disgustar a alguien.
- Tolerancia a la frustración: las relaciones con los demás son exigentes y, en ocasiones, aumenta el ambiente hostil, sobre todo cuando surgen situaciones difíciles en la empresa como las fusiones, reducciones de personal, enfrentarse a nuevas tecnologías o cambios en los procesos.
- Capacidad de adaptación: administrar al personal significa saber soportar la contradicción y las incertidumbres. Además, tener la habilidad para comprender el comportamiento de

las personas en su contexto, lo que hacen en el trabajo, en determinada situación, porque esto no es la persona en su totalidad. Por eso, RH apunta a cambiar el entorno para favorecer el cambio de conductas y, cuando es necesario, interviene con acciones formativas especializadas para modificar conductas que bloquean el logro de objetivos.

No existen fórmulas únicas para la administración del personal de una empresa, y mucho menos cuando se concibe a las personas como fines y no como medios. Sin embargo, hay algunas prácticas que pueden ser reconocidas entre las distintas organizaciones y que valdría la pena considerar.

## **UNIDAD III**

### **ASPECTOS TECNOLOGICOS**

#### **3.1 ¿Qué es la tecnología?**

Se pueden diferenciar tres niveles de definición del término tecnología.

1. Por un lado, se le puede identificar con un conjunto de "artefactos" dados e inmutables, que no se modifican durante el proceso de difusión.
2. Un segundo nivel considera a la tecnología como el conjunto de capacidades incorporadas a los individuos, relacionada con las diversas competencias adquiridas en el seno de una organización. Un tercer plano alude a la tecnología como conocimiento y capacidad para pensar sobre el proceso de transformación en términos de hechos concretos, conceptos y teorías.
3. Estos tres planos son acumulativos, en el sentido de que cada uno supone aceptado el nivel anterior y avanza hacia una mayor profundización en el concepto.

La tecnología es una respuesta al deseo del hombre de transformar el medio y mejorar su calidad de vida. Incluye conocimientos y técnicas desarrolladas a lo largo del tiempo que se utilizan de manera organizada con el fin de satisfacer alguna necesidad.

La palabra tecnología proviene de la unión de dos palabras griegas: «tekne», que es técnica, arte y, «logia», que significa destreza sobre algo.

### 3.2 ¿PARA QUE SIRVE LA TECNOLOGIA?

La tecnología es uno de los cuatro factores de la producción junto con el capital, la tierra y el trabajo. El hombre utiliza la para satisfacer sus necesidades lo que puede implicar, transformar su medio, resolver problemas, aumentar la eficiencia, mejorar la estética, etc.

La tecnología bien utilizada puede mejorar la calidad de vida de las personas (como, por ejemplo, el desarrollo de métodos de producción más limpios). No obstante, mal utilizada, puede causar grandes daños a las personas y a la sociedad (por ejemplo, la utilización de tecnología para ataques y crímenes).

### 3.3 TIPOS DE TECNOLOGÍA

La tecnología puede clasificarse de acuerdo a diversos criterios. Por ejemplo, según su tangibilidad se divide en:

- Blanda: Nos reporta bienes intangibles como nuevas teorías económicas o nuevas formas de administración de recursos.
- Dura: Se refiere a la que nos ayuda a producir bienes tangibles como coches modernos, edificios anti-terremotos, etc.

Asimismo, de acuerdo a la diversidad de sectores en los que pueda utilizarse, se clasifica en:

- Flexible: Se refiere a la que se aplica en diversas actividades y áreas de estudio. Así, por ejemplo, la nanotecnología se aplica tanto al campo de la salud como al de las telecomunicaciones.
- Fija: Es aquella referida a un campo específico. Por ejemplo, una máquina para operaciones quirúrgicas.

### 3.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA TECNOLOGÍA

- Ventajas:
  - Incremento de la productividad. El avance de la tecnología ha permitido crear herramientas que han incrementado la productividad en los últimos años. Se ha logrado gracias a la automatización de infinitud de procesos.
  - Mejoras en las comunicaciones. El transporte de personas y los métodos de comunicación entre individuos han mejorado mucho gracias a la tecnología, brindando una mayor facilidad en las comunicaciones.
  - Reducción de costes. La creación de sistemas más eficientes o la automatización, han permitido el abaratamiento de los procesos productivos.
  - Acceso a la información. En la actualidad, tenemos acceso a información prácticamente ilimitada gracias a la tecnología.
  - Aparición de nuevos modelos de negocio. Sin duda, la tecnología ha supuesto una revolución en el ámbito empresarial. El avance de ésta ha dado lugar a un gran número de alternativas en el mundo emprendedor.
  - Avances en la ciencia. La creación de nuevas máquinas, destinadas a los investigadores, ha traído consigo grandes avances y descubrimientos en áreas tan importantes como la medicina.
- Desventajas:
  - Aislamiento de las personas. La aparición de redes sociales o plataformas de contenido en streaming ha desembocado en un mayor grado de soledad en gran parte de los ciudadanos.

- Pérdida de privacidad. El uso de dispositivos tecnológicos recopila información del usuario y la distribuye entre multitud de empresas.
- Problemas psicológicos. La constante exposición y visualización de «prototipos de personas», ha desestabilizado psicológicamente a una parte de la sociedad. Generando depresiones u otros trastornos negativos.
- Sedentarismo. La sociedad presenta tasas de sedentarismo muy elevadas debido a la aparición de productos como los patinetes eléctricos.
- Medio ambiente. La tecnología permite llevar a cabo una producción más elevada de la que el medio ambiente puede soportar. Esta situación trae consigo el incremento de, por ejemplo, desastres naturales.

### 3.5 Tecnología en procesos administrativos

El impacto de la tecnología en la cultura de las organizaciones es la base de las teorías de los sistemas socio técnicos. En estos sistemas se da una continua interacción entre los grupos humanos y la tecnología que utilizan las organizaciones.

Es sabido que cambios en el sistema técnico deben necesariamente llevar a cambios en el sistema social de la organización. Discrepancias en tal sentido solo pueden conducir al fracaso. Una adecuada intervención de desarrollo organizacional puede reducir el impacto de tales cambios y posicionar a la organización en una plataforma de desarrollo superior.

El estudio que realizó Joan Woodward es un clásico ejemplo de cómo se relacionan ambos sistemas:

- De unidad o de menor escala, en la que se elaboran productos o servicios hechos a la medida y gusto del consumidor. Por ejemplo, el trabajo de un arquitecto o la configuración de una red de computación.
- De producción en gran escala como la que se encuentra en las líneas continuas de montaje. Ejemplos son las fábricas de automotores.
- Continúa de procesos automatizados. Por ejemplo, el trabajo que se realiza en una refinería de petróleo o en una central nuclear.

De esos estudios se concluye, que la cultura organizacional asociada con cada tipo de tecnología es esencialmente distinta, en la tecnología unitaria y de proceso la cultura es más orgánica con altos niveles de adaptabilidad y desarrollo, menor formalización del comportamiento y mayor

descentralización, en cambio en la de producción en escala es más mecanicista, con mayor formalización del comportamiento y atención más centrada en la producción y en la eficiencia.

Debido al avance de la tecnología informática en las organizaciones hoy se habla de cibercultura, entendiendo como tal al conjunto de técnicas, de maneras de hacer, de maneras de ser, de valores, de representaciones que están relacionadas con la extensión del Ciberespacio.

Este neologismo combina la palabra cultura y el prefijo ciber, en relación con la cibernética (disciplina que estudia el comportamiento de los mecanismos de autocontrol o servomecanismos). La cibercultura se puede apreciar desde tres puntos de vista:

- a) Interactividad, que es la relación entre la persona y el entorno digital definido por el hardware que los conecta a los dos;
- b) Hipertextualidad: que es el acceso interactivo a cualquier información desde cualquier parte. Es una nueva condición de almacenamiento y entrega de contenidos; y
- c) Conectividad: que es lo potenciado por la tecnología, por ejemplo, internet. Las organizaciones exigen en forma creciente la conformación de una cultura afín a los medios tecnológicos de los que se dispone y en consonancia con los sistemas técnicos con los que se cuenta.

Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) son recursos para la elaboración almacenamiento y difusión digitalizada de información basados en la utilización de tecnología informática, bien utilizadas permiten a las empresas producir más cantidad, en menor tiempo y mejor calidad. Permite a las empresas ser más competitivos en el mercado.

Las TIC con el conjunto de sistemas y productos que captan la información del entorno, la almacenan, la procesan la comunican y la hacen evidente a las personas. Esta tecnología se materializa físicamente por medio de dispositivos informáticos y de interconexión (hardware) que funcionan internamente por medio de programas que emplean diversas interfaces e instrumentos de diálogo e interacción (software) que las personas utilizan para llevar a cabo proceso de tratamiento de información y de comunicación de la misma.

Proporcionan multitud de herramientas que contribuyen a mejorar la gestión. Su utilización supone un importante ahorro de tiempo y recursos, ya que permite simplificar y agilizar los procesos de gestión y la toma de decisiones, así como facilitar el contacto directo con los colaboradores, clientes, proveedores entre otros.

Al introducir las TIC en las actividades administrativas nos provee:

- Mejor aprovechamiento del tiempo: la automatización de tareas rutinarias mediante sistemas informáticos, permite dedicar más tiempo a tareas más productivas.
- Mejor gestión en la empresa: mediante aplicaciones informáticas y determinados dispositivos electrónicos, se pueden controlar todas aquellas variables y tareas que intervienen en la empresa: stock, rentabilidad de los productos, compras y proveedores.
- Reducción de la carga administrativa: al incorporar las herramientas tecnológicas las tareas administrativas se realizarán de forma intuitiva y automatizada.

Es necesario integrar sistemas que brinden a la empresa herramientas automatizadas que faciliten la planificación, organización, dirección, integración del personal y control de los procesos empresariales en un entorno unificado, seguro y confiable. Cuando se utilizan las tecnologías de información y comunicación hay que tener en cuenta la visión, misión y estrategias que la alta dirección requiere implementar en la empresa, para que por medio de esta incorporación se obtengan los beneficios estimados.

Es importante disponer de un plan estratégico pues el éxito de la implementación depende de una buena disposición del personal de la empresa por ello se recomienda integrar a todos los trabajadores en el proceso de implementación de sistemas desde la gerencia.

Las clasificaciones más extendidas de los sistemas de información suelen agrupar éstos en función de su finalidad. De una forma muy global, puede considerarse que existen dos funciones básicas para los sistemas (Blázquez, Jiménez y Alcón 2015):

- Soporte a las actividades operativas, que da lugar a sistemas de información para actividades más que estructuradas (aplicación de contabilidad, nómina, pedidos, y en general, a lo que se denomina “Gestión empresarial”) o también sistemas que permiten el manejo de información menos estructurada: aplicaciones informáticas, programas técnicos, para funciones de ingeniería etc.
- Soporte a las decisiones y el control de gestión, que puede proporcionarse desde las propias aplicaciones de gestión empresarial (mediante información de salidas de información existente) o a través de aplicaciones específicas.

Las Tecnologías de Información y Comunicación pueden automatizar y mejorar actividades de una organización, permiten integrar y controlar actividades de la empresa, con independencia de los lugares en los que éstas se realizan.

Pueden contribuir al apoyo o gestión de determinadas actividades de la cadena de valor por ejemplo control de inventario. A la vez las TIC pueden aplicarse con fines estratégicos al menos en tres modos distintos.

- Como soporte a la obtención de ventajas competitivas.
- Para mejorar la eficiencia de la organización (reducción de costes, mejora de la productividad etc.)
- Para el desarrollo de nuevos negocios.

Las empresas pueden añadir valor a sus productos o servicios incrementando el nivel de información que suministran a sus clientes y distribuidores, las TIC pueden contribuir de forma decisiva a la reducción de los costes de comercialización, (Captación de clientes), de producción, distribución y de los costes administrativos. Los sistemas de información resultan fundamentales como soporte para la toma de decisiones y para el control de la gestión, posibilitando el control integrado de la empresa. Son el soporte de la mayor parte de los procesos que constituyen la operativa empresarial. Las tecnologías de la información y comunicación de un modo especialmente destacado, Internet permiten replantear no sólo el negocio de la empresa, sino el esquema de funcionamiento en su conjunto.

No cabe duda de que internet está facilitando lo que podríamos dominar “la organización en red” en donde la empresa basa su funcionamiento en la integración electrónica con otras empresas para la producción (Fabricantes del sector), la logística (operadores logísticos), el servicio al cliente (Centro de atención al cliente) propio pago.

Además de los cambios que las TIC introducen en el conjunto de la empresa es importante destacar la gran incidencia que han tenido y tendrán en cada puesto de trabajo. La evidencia más clara es la introducción del PC en puestos tanto de carácter administrativo de gestión (Donde el nivel de introducción del PC tiende a generalizarse), como en puestos de carácter operativo, lo cual demanda nuevas competencias en los profesionales de las empresas.

Las TIC permiten hoy incluir factores que contribuyen a transformar la información en conocimiento como la comunicación y difusión, soportar información cualitativa, dar acceso a gran cantidad de información externa.

### 3.6. Tecnología en sistemas productivos

Los estudios referidos al sistema sociotécnico de las organizaciones también nos muestran la necesidad de realizar una administración contingente, en el cual las estructuras varíen según el sistema técnico que se utilice.

El tramo de control y la cantidad de niveles jerárquicos estarán asociados al sistema técnico, así como también las funciones de negocio variarán en importancia ya que en las organizaciones con sistemas unitarios, prevalecerán las funciones de desarrollo de productos o diseño de proyectos, en cambio, en la de producción en escala prevalecerán las funciones de producción, privilegiando la búsqueda de eficiencias y, finalmente, en las de procesos automatizados las funciones de comercialización, incluyendo las relaciones con clientes.

Asimismo, al reducirse el trabajo manual, el nivel inferior de la pirámide, sobre el cual tanto trabajó por ejemplo F. Taylor se ha transformado en una serie de procesos automatizados. Entonces el nivel más bajo de la estructura se profesionaliza ya que allí se encuentran los diseñadores de sistemas, los programadores y las áreas de planificación, entre otras. La accesibilidad de la información tanto la que proviene de sistemas transaccionales como aquella que se utiliza para la toma de decisiones gerenciales fluye por toda la organización en tiempo real.

Esto reduce la cantidad de niveles jerárquicos, tendiendo a un achatamiento de las estructuras, con la consecuente ampliación de los tramos de control. El incremento de los procesos automatizados ha llevado a una verdadera revolución especialmente en las fábricas y en los depósitos de materiales, productos en proceso y terminados, como consecuencia de una creciente utilización de la robótica. Esto las transforma radicalmente ya que una fábrica en la cual solo existen robots no es necesario prender la luz, tener pasillos para transitar o servir café, los robots no necesitan secretarías y entienden siempre y perfectamente las ordenes que se les dé.

### 3.7 Tecnología base

La tecnología para PYMES se ha posicionado como uno de los activos más valiosos para este tipo de empresa, pues además de optimizar su desarrollo y crecimiento, genera un elemento diferencial

La incorporación de tecnologías puede acarrear ventajas increíbles a mediano y a largo plazo. Contar con herramientas de tecnología permite organizar los procesos y las actividades con mayor eficiencia, dada la posibilidad de automatizar tareas repetitivas, reducir los equipos de trabajo, acceder rápidamente a los datos y realizar actividades burocráticas con mayor fluidez y agilidad.

- Aumento de la productividad

La automatización puede sustituir los controles manuales, lo cual significa que se puede estandarizar tanto la manipulación y el almacenamiento como la búsqueda de los datos. De esta manera, disminuye la incidencia de errores, aumenta la calidad del trabajo y se ahorra tiempo.

- Gestión de información más eficiente

Cuando contamos con recursos de tecnología como el almacenamiento en la nube, podemos agilizar los procesos organizacionales gracias a dos factores:

- Centralización de los datos en un mismo lugar.
- Información compartida.

En efecto, esto facilita obtener la información que se necesita prácticamente al instante y facilitar la puesta en marcha de las actividades corporativas, pues todas las personas pueden acceder a los datos relevantes y, así, optimizar su trabajo.

- Incremento de la seguridad de la información corporativa

Incorporar sistemas de backups o respaldos, softwares antivirus, criptografía y otros recursos que contribuyan al fortalecimiento de la protección de los datos se ha convertido en una inversión de primera necesidad.

De hecho, los cibercriminales son cada vez más osados y agresivos al emprender, de este modo, acciones que pueden comprometer no solo la integridad de la empresa, sino también la seguridad de la información de los clientes y proveedores.

- Mayor potencial del negocio

Al trabajar con herramientas de tecnología, el gestor puede optimizar la asertividad de las soluciones, ya que los datos aportados por recursos de buena procedencia minimizan el margen de error inherente al proceso de toma de decisión.

Como resultado, puede encontrar alternativas más precisas y rentables, además de ampliar las oportunidades de negocio.

### 3.8 Tecnología clave

Ante un contexto tan competitivo, mantener una empresa activa con una excelente rentabilidad demanda la implementación de numerosas estrategias, entre las que destacamos el uso de tecnología para PYMES.

Incluso, de acuerdo con un estudio realizado por Deloitte, el 83 % de las empresas que desean posicionarse mejor en el mercado apuesta en la tecnología para crecer de manera escalable. Ahora bien, en la actualidad, ¿cuáles son las mejores tecnologías para PYMES?

A continuación, ¡presentamos 5 tendencias indispensables para tu negocio!

#### I. Inteligencia artificial (IA)

Mediante los recursos de IA, los pequeños y medianos negocios pueden usar sus datos para construir modelos predictivos al analizar:

- Tendencias de mercado
- Datos financieros
- Desempeño comercial
- Base de clientes

Los chatbots, herramientas robóticas de interacción usadas en las aplicaciones y sitios web, también se posicionan como una solución de inteligencia artificial muy interesante para las PYMES.

Al utilizarlos, es posible agilizar el servicio de atención al cliente por medio del aporte de información rápida y confiable acerca de diferentes temáticas relacionadas con el negocio, como precios y horarios de funcionamiento, por ejemplo.

Los softwares de gestión de relación con el cliente o Customer Relationship Management (CRM), pueden “aprender” acerca de los clientes, pues a medida que reciben pedidos, identifican patrones de consumo y entienden la manera como interactúan con la empresa.

Por otro lado, los sistemas de ciberseguridad desarrollados con tecnología IA identifican actividades no comunes y, de este modo, evitan pérdidas por robo o raptos de información.

Asimismo, este tipo de recurso sirve para interrumpir ciberataques, enviar alertas tan pronto detecte una invasión o accesos sospechosos e identificar irregularidades o actividad ilegal en otros sistemas como el contable y de inventario.

Entre los principales beneficios de la inteligencia artificial, destacamos:

- Crear una comunicación más eficiente con el público.
- Generar más ingresos y conquistar más clientes en virtud de las ventas inteligentes.
- Identificar los mejores partners de negocio.
- Automatizar los procesos en diferentes áreas, como marketing, e-commerce, ventas, recursos humanos y finanzas.
- Mejorar el ambiente de trabajo por medio del ajuste de la iluminación, la acústica y la temperatura de las oficinas de acuerdo con el flujo de personas.
- Superar las expectativas de los consumidores mediante la rápida sugerencia de productos o servicios según sus necesidades para así solucionar sus problemas y proporcionar una excelente experiencia del cliente.

## 2. Computación en la nube

Las herramientas de computación en la nube, desde softwares de gestión hasta recursos de almacenamiento de datos, igualmente pueden ser muy útiles para la rutina y para el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

Para aprovechar todos los beneficios aportados por la fácil accesibilidad a los datos, no es necesario invertir elevados montos, ya que los proveedores de la nube suelen ofrecer planes y servicios de acuerdo con la necesidad de cada empresa.

Además, es interesante señalar otro importante elemento diferencial de este tipo de tecnología: estimula la realización de un trabajo colaborativo, pues todos los integrantes del equipo pueden acceder a los documentos sin importar el lugar en que estén.

Frecuentemente, la computación en la nube puede ayudar a reducir los costos operacionales relacionados con el almacenamiento de datos, ya que las empresas no necesitan imprimir los documentos y archivarlos en espacios físicos.

### 3. Comunicaciones unificadas como servicio (UCaaS)

El potente crecimiento de la competencia entre PYMES demanda la implementación de soluciones tecnológicas que propicien el crecimiento bajo una perspectiva escalable.

Ante esta necesidad, las comunicaciones unificadas como servicio —Unified Communications as a Service (UCaaS)— figuran como una de las alternativas más eficaces, ya que unen en una sola plataforma diferentes herramientas, como voz, audio, e intercambio de mensajes, entre otras, lo cual permite el desarrollo de una comunicación más fluida.

Al trabajar con los servicios integrados de UCaaS, las empresas pueden ofrecer una experiencia de usuario más efectiva y colaborativa, principalmente, al viabilizar un amplio acceso a los datos gracias al uso de la nube.

De la misma manera, al favorecer la comunicación entre los integrantes de los equipos, promueve un mejor entendimiento de la función que cada uno cumple en la empresa y favorece la interacción necesaria para que cada sector aporte información suficiente con el fin de alinear los trabajos y alcanzar los objetivos del negocio.

En definitiva, podemos decir que la adopción de soluciones UCaaS aporta los siguientes beneficios:

- Movilidad
- Flexibilidad
- Aumento de la productividad
- Reducción de costos

Este tipo de tecnología contribuye al crecimiento de una empresa, pues no requiere una alta inversión y genera excelentes resultados, tanto en términos de productividad como de rentabilidad y economía.

### 4. Big data

Más allá de priorizar la transmisión y el almacenamiento de los datos, analizarlos para maximizar su aprovechamiento se ha convertido en un elemento diferencial.

Cuando una empresa incorpora soluciones de este tipo, puede impulsar su rentabilidad y su capacidad de expansión.

¿Cómo se aplica el big data en las PYMES?

#### Marketing

El procesamiento de los datos generados por transacciones en el e-commerce, acciones de email marketing, geolocalización, estrategias de marketing de contenidos y otras fuentes permite personalizar ofertas, campañas y productos o servicios.

Al implementar soluciones de big data, se pueden conocer más detalles sobre los clientes, lo que conlleva al desarrollo de soluciones más acertadas para el público objetivo: usar esta tecnología se convierte en una robusta ventaja competitiva.

#### Seguridad

Existen soluciones de big data capaces de reconocer los patrones de compra de clientes e identificar cuando ocurren desvíos. Mediante el acceso a la información y su verificación en tiempo real, la tecnología aporta respuestas al instante que mitigan los daños. Incluso, determina modelos de predicción que ayudan a anticiparse ante situaciones peligrosas.

#### Cadena de suministro y operación

La combinación de las tecnologías de internet de las cosas (IdC) y de big data posibilita el monitoreo de los procesos productivos y de las actividades de la cadena de suministro. En efecto, estas soluciones permiten controlar la localización y el uso de las máquinas e, incluso, establecer calendarios de mantenimientos preventivos.

#### 5. Pagos online

La metodología de pago online no solo facilita el proceso de compra. Además, incrementa el volumen de ventas debido a que los consumidores pueden obtener las soluciones desde sus dispositivos móviles en cualquier momento, independientemente de la localización geográfica.

Afortunadamente, esta modalidad es cada vez más accesible para las PYMES: para ofrecerla, solo es necesario contratar un servicio como el ofrecido por PayPal y contar con una cuenta en un banco para efectuar las transferencias de valores.

### 3.9 Tecnología en proceso

La clave de todo proceso productivo es lo que llamamos tecnología.

La tecnología son los conocimientos y técnicas con las que combinamos los factores productivos para obtener unos bienes y servicios. Cuánto mejor sea la tecnología más bienes podré conseguir con mis recursos.



Las tecnologías de fabricación brindan una transformación sin precedentes para la rentabilidad y la competitividad de las empresas. Entre las tecnologías que han transformado la fabricación recientemente se encuentran el Big Data, el IoT, la impresión 3D o la Inteligencia Artificial.

Sin embargo, la evolución de estas es cada vez más rápida y aparecen nuevas formas de multiplicar la productividad y los beneficios de las plantas de producción.

Contamos 4 tendencias tecnológicas que revolucionarán el escenario de la producción industrial

#### I. Automatización robótica de procesos (RPA)

Esta tecnología, cada vez más transformadora, permite que cualquiera pueda configurar un software informático que hace posible que un “robot” emule e integre las acciones de una interacción humana en sistemas digitales para ejecutar un proceso industrial o comercial.

El RPA actúa como sistema disruptivo y sofisticado que lleva el tradicional sistema ERP a otro nivel, dotándolo de machine learning para aprovechar el máximo la automatización que posibilita.

¿Para qué servirá?

La RPA permite automatizar a una fracción del coste y del tiempo que se invertía antes. Además, esta tecnología no es de naturaleza intrusiva y saca partido a la infraestructura existente sin provocar interrupciones en los sistemas subyacentes, cuya sustitución sería muy compleja y costosa.

El RPA multiplica la eficiencia de cualquier proceso de alto volumen, dirigido por reglas de negocio y repetible. Se genera una lista de órdenes de forma automática, la cual es ejecutada automáticamente por un robot de software, liberando a los empleados para que se concentren en tareas que aporten valor real a la empresa.

#### Beneficios

- **Reducción inmediata y significativa de gastos:** los robots cumplen con las tareas repetitivas de forma mucho más eficiente que los humanos. Cuando el trabajo se automatiza, no solo se completa más rápido, sino que también se puede realizar las 24 horas del día a un ritmo mucho mayor, sin cometer errores, y a un coste mucho menor que los empleados.
- **Rápida realización de beneficios:** requiere una inversión inicial baja, pero a corto plazo se podrán ver resultados como una significativa mejora en la calidad de ciertos procesos, lo que se proyectará en la rentabilidad de la empresa.
- **Tiempo de ciclo mejorado:** este sofisticado sistema de automatización ahorrará tiempo a todas las partes de la empresa y evitará la interrupción de sistemas subyacentes. Las empresas no tendrán que subcontratar partes del trabajo intenso a terceros, por lo que tendrán más y mejor control de sus operaciones a la vez que menos riesgo.

- **Sistema altamente escalable y flexible:** se adapta al entorno empresarial cambiante, ayudando a líderes empresariales a tomar mejores decisiones para el futuro en distintos escenarios. Además, la automatización a través de RPA no requiere codificación o escritura de scripts por lo que transferir procesos de ser humano a máquina no supondrá problema.

## 2. Computación en la nube distribuida

La nube distribuida es el futuro de la nube y la evolución del Cloud Computing. Es un concepto multinube con una infraestructura geográficamente dispersa que principalmente ejecuta servicios en el borde de la web.

Mientras que los servicios son distribuidos a diferentes ubicaciones físicas, su administración se da de forma centralizada y el funcionamiento, la gobernanza y la evolución siguen siendo responsabilidad del proveedor de la nube pública.

Este tipo de nube representa la unión de varias nubes que combinan sus distintas capacidades, así las empresas pueden recurrir a una combinación de ubicaciones y entornos de nube que mejor cumpla con sus requisitos de rendimiento, cumplimiento normativo y más.

¿Para qué sirve?

La pandemia ha reforzado enormemente la necesidad de que ecosistemas organizacionales puedan funcionar en remoto. La independencia de ubicación que ha generado requiere un cambio tecnológico que pueda respaldar esta nueva versión de negocio.

La velocidad de estos cambios aún no permite la suficiente agilidad y funcionalidad, ni a nivel práctico ni a nivel de regulaciones legales. Por este motivo una tendencia creciente es el uso de implementaciones híbridas y multinube.

Este modelo permite distribuir toda la pila de cómputo de un proveedor de nube pública a donde sea que un cliente pueda necesitarla: en las instalaciones, en el propio centro de datos del cliente, en la nube privada o fuera de las instalaciones. Este modelo proporciona un entorno ágil para escenarios organizativos con baja latencia y permite ejecutar servidores y aplicaciones más cerca de donde se crean los datos.

## Beneficios

- **Mejora la visibilidad y la capacidad de gestión de la nube híbrida o multinube:** con ella cualquier organización obtiene un mayor control sobre su infraestructura multi cloud al proporcionar visibilidad y gestión centralizada, resultando en una mejoría de los procesos de producción.
- **Asegura escalabilidad y agilidad:** expandir o construir ubicaciones de centros de datos resulta caro y requiere mucho tiempo. Con la nube distribuida, una organización puede expandir su infraestructura existente o sus ubicaciones de borde sin construcción física.
- **Seguridad de datos y cumplimiento normativo local:** la infraestructura de nube distribuida hace que sea mucho más fácil para una organización procesar información personal (PI) en el país de residencia de cada usuario y por tanto cumplir con las normas de privacidad de datos.
- **Ofrece repetición y confiabilidad:** una replicación geográfica que fomenta la reducción de costos y disminuye críticamente la latencia. Al poder alojar información de forma dinámica, las empresas pueden combinar las capacidades de las diferentes localizaciones y reducir el riesgo de interrupciones de la red global.

### 3. Analítica Aumentada

La analítica aumentada combina tecnologías de lenguaje natural y narrativo, preparación aumentada de datos, análisis avanzado automatizado y capacidades de descubrimiento de datos visuales para mejorar el flujo de trabajo.

Consiste en la idea de aprovechar tecnologías como el aprendizaje automático y el análisis para ayudar a automatizar todo el proceso de gestión de datos, desde la preparación de datos hasta la generación de conocimientos y la ayuda para la construcción de modelos y su puesta en funcionamiento.

¿Para qué servirá?

Potencia la forma en que las personas exploran y analizan los datos en las plataformas de análisis. Al automatizar muchos aspectos de la ciencia de datos, permite democratizar el acceso a la

analítica avanzada e impulsa la gestión de datos. Su objetivo es automatizar los procesos de recopilación y preparación de datos para ahorrar a los científicos de datos y a las organizaciones muchísimo tiempo y dinero.

#### Beneficios

- **Democratizan la ciencia de datos a toda la organización:** hacen del proceso de analítica de datos algo sencillo y accesible para gran parte de los perfiles de una organización. Cualquier usuario con un mínimo de conocimiento sobre cómo funciona y qué aporta, podrá obtener relaciones y conclusiones de valor.
- **Mejora de alfabetización de datos:** con el lenguaje natural que ayuda en la explicación de los descubrimientos y proporciona un análisis automatizado de los resultados, sus usuarios pueden mejorar su alfabetización de datos. Además, Permite disponer de cuadros de mando de manera automática y comprensible, así como de enfoques descriptivos y predictivos, y el lenguaje SQL deja de ser necesario.
- **Reducción de sesgo analítico:** Permitir que la máquina realice análisis puede ayudar a reducir el sesgo analítico. Si no sabe lo que está buscando, hace suposiciones tratando de encontrarlo. A menudo, esas suposiciones podrían llevar al uso de datos específicos para respaldarlo. Las predicciones se vuelven más precisas en cuanto a comportamiento de máquinas, cuentas, patrones de consumo etc.

#### 4. Red 5G

La denominación de 5G se refiere a la quinta generación de redes móviles que conocemos. El avance más significativo tiene que ver con velocidad. El 5G permitirá navegar hasta a 10 GBs (gigabytes por segundo), 10 veces más rápido que las principales ofertas de fibra óptica del mercado. El otro avance tiene que ver con la latencia (el tiempo de respuesta de la red) que podría reducirse a 5 milisegundos, lo cual permitirá la conexión prácticamente en tiempo real.

¿Para qué servirá?

Esta nueva red será transformadora para los dispositivos que impulsan procesos industriales automatizados. Su alta confiabilidad y baja latencia alimentará los sensores en las máquinas industriales de forma más eficiente que nunca.

El alto ancho de banda y la densidad de conexión aseguran la conectividad ubicua. Por estos motivos, ayudará a generar una gran cantidad de datos que abrirán nuevas vías de ahorro de costos y eficiencia cuando se combinen con el aprendizaje automático.

Beneficios principales:

- **Conectará más dispositivos de forma significativamente más rápida:** al habilitar un volumen masivo de transmisión de datos desde una gran cantidad de dispositivos con mejor capacidad de respuesta, se podrá capturar mucha más información valiosa.
- **Permite transmitir datos casi a tiempo real:** al reducir inmensamente los niveles de latencia a menos de 10 milisegundos, se reduce enormemente el tiempo de retraso entre dispositivos y los datos se capturan prácticamente en tiempo real.
- **Evita la pérdida de datos y potencia la productividad:** asegura que las conexiones sean ultra fiables y seguras para evitar la pérdida de datos y maximizar el rendimiento de producción, sin sacrificar la flexibilidad, la trazabilidad, la sostenibilidad o la seguridad.
- **Más flexibilidad con fábricas inalámbricas:** Los operadores pueden alimentar todas sus instalaciones, dentro y fuera de las instalaciones, sin problemas con una red para operaciones casi inalámbricas y una adopción más rápida de nuevas tecnologías.

### 3.10 Tecnología en servicio

Nos encontramos rodeados de tecnología. La era de la transformación digital en la que vivimos abarca prácticamente todos los sectores de la sociedad. Las personas físicas, como consumidores, tenemos a nuestra disposición una gran cantidad de productos y servicios tecnológicos, enfocados tanto para el uso doméstico como profesional.

- La inteligencia artificial y el internet de las cosas

Si hay un servicio tecnológico que este en tendencia en la actualidad es la inteligencia artificial. Todas las grandes compañías del momento esta invertido y apostando fuerte por esta tecnología. Un servicio que en muy poco tiempo formara parte de nuestras vidas.

Este tipo de tecnología se puede definir como la interconexión a través de internet de diversos dispositivos informáticos integrado en objetivos cotidianos.

- Los servidores VPS

Un Servidor Virtual Privado (SVP) es uno de los servicios de alojamiento mas populares en la actualidad para una pagina web. Se han convertido en la solución mas segura y estable, por encima incluso del hosting compartido.

- Impresoras 3D

Son ya un producto que viene siendo tendencia en los últimos años. Un tipo de tecnología de fabricación por adición capaz de diseñar productos de manera totalmente diferente a como la conocemos en la actualidad

- Los limpiadores ultrasonidos

A pesar de que ya llevan unos años en el mercado siguen estando de moda. Especialmente los últimos modelos que han aparecido en el mercado, ya que cuentan con funciones y características muy avanzadas.

Todo tipo de tecnología enfocada en el giro de la empresa, ayudará a potencializar los recursos de las empresas.

### 3.11 Innovación

Innovar es crear o modificar un producto, transformar las ideas y conocimientos en productos, procesos y/o servicios nuevos o mejorados que el mercado reconozca y valore.

Por lo tanto, la innovación no es añadir mayor sofisticación tecnológica a los productos, si no que estos se adapten a las necesidades del mercado, es decir que satisfagan mejor las necesidades del usuario final. La innovación puede definirse como en la tecnología; un alejamiento de las antiguas maneras de hacer las cosas.

La innovación puede conceptualizarse también como el proceso en el cual, a partir de una idea, reconocimiento de una necesidad, se desarrolla un producto, una técnica o un servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado. Cuando alguien innova aplica nuevas ideas, productos,

conceptos, servicios y practicas a una determinada cuestión, actividad o negocio, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad.

- a) Innovar es transformar conocimiento en riqueza.
- b) Innovar es generar valor de forma distinta
- c) La innovación consiste fundamentalmente en crear algún producto nuevo
- d) La innovación consiste en combinar pequeños avances para conseguir mejorar
- e) Innovar es una oportunidad de cambio

El innovar es una actividad estrechamente relacionada con la creatividad o la inspiración de un momento. Cuando se habla de innovar resulta complicado dar una sola definición debido a que su significado se puede entender de diferentes maneras, una de ellas es aportar algo nuevo o novedoso y aún desconocido en un determinado contexto, o bien introducir modificaciones a la moda, realizar algo reciente, que no exista y que sobresalga de lo tradicional.

Toda innovación debe cumplir con determinados criterios

- **Perspectiva de mercado:** está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestas a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad.
- **Base técnica o científica:** se tiene que poder repetir o continuar con ello.
- **Exigencias de recursos tolerable:** debe ser soportada por la organización que la ejecute.
- **Capacidad de asunción por la organización;** se debe asumir y gestionar por la organización.

Las formas en que se presenta la innovación son:

**Innovación como novedad:** en la dimensión objetiva de la innovación observamos la singularidad de artefactos, productos, métodos c servicios hasta ahora desconocidos y sin precedentes hasta el momento.

**Innovación como cambio:** en la dimensión temporal, las innovaciones se nos presentan como nuevos procesos en el sentido de trasformaciones o de cambios simples.

**Innovación como ventaja:** en la dimensión social nos referimos a formas nuevas de ventaja que van acompañadas de nuevas formas de administrar la interpelación del público al que se orientan y que pueden verse como progreso o adelanto.

El proceso de innovación debe estar alineado con la visión de la empresa y tiene la función de crear o robustecer sus ventajas competitivas para que estas se traduzcan en crecimiento, sin dicha alineación, la innovación equivale a caminar sin rumbo, lo que puede convertirse en costosas y desagradables sorpresas que frecuentemente provocan frustración y, en algunos casos, un rechazo a continuar innovando.

La innovación necesita ser llevada a cabo de una manera sistemática. Ello requiere un método que estructure y ordene todas las acciones necesarias. Es por ello que debería seguir unos principios o pautas que nos permitan ordenar de alguna manera los pasos a dar para llevar a cabo nuestra actividad innovadora.

Uno muy útil para usar y seguir es la siguiente, basada en los principios de Drucker y que se fundamenta en cinco sencillos pasos:

- Generar ideas: estar atento a todo lo que nos rodea y buscar nuevas oportunidades. El saber detectar qué es lo que necesitan nuestros clientes o empleados son otras fuentes para generar ideas.
- Evaluar: analizar, filtrar, evaluar y priorizar cuáles de estas oportunidades de mejora. No tiene sentido priorizar ideas que después no se puedan poner en marcha por falta de personal o recursos de la organización. En esta fase se tiene que chequear la compatibilidad con los objetivos de la empresa.
- Testar: una vez decidido por cuál empezar, debemos hacer es intentar validar o redefinir la idea inicialmente y seleccionar la mejor opción para su puesta en marcha.
- Implantar: a la hora de ponerla en marcha, hay que empezar poco a poco para después tener grandes resultados. Por ejemplo, según vaya creciendo el mercado, la empresa puede irlo moldeando y así seguir a la cabeza frente a los competidores que empiecen a surgir.
- Consolidar: por último, aunque empezemos a escala, tenemos que pensar a lo grande. La vocación de la innovación tiene que ser la de conseguir un liderazgo competitivo o la excelencia empresarial.

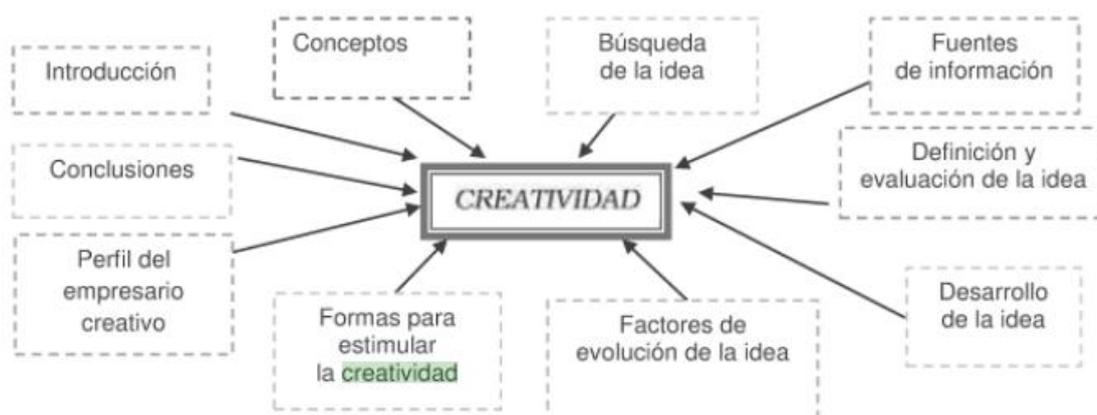
### 3.12 Creatividad

La creatividad se enriquece con los aportes de muchas disciplinas. Cuando se pregunta por qué algunos creativos no llegan tan lejos como otros, las respuestas suelen ser evasivas: no hay buenos materiales, este software es obsoleto, falta dinero, los clientes no comprenden.

La creatividad también se da en muchas especies animales, pero parece que la diferencia de competencias entre dos es exclusiva del ser humano. Una gran dificultad para apreciar la creatividad animal es que, en la mayoría de las especies, sus cerebros difieren totalmente del nuestro, estando especializados en dar respuesta a estímulos y necesidades visuales, olfativas, de presión, humedad... propias. Solo podemos apreciar la creatividad con mayor facilidad, en las diferencias de comportamiento entre individuos en animales sociales, cantos, cortejos, construcción de nidos.

Desarrollo de nuevos productos.

- Todo empieza en el mercado y termina en el mercado
- No se debe partir de la oferta y olvidarse de la demanda



Un examen detallado muestra otras realidades: la ausencia de disciplina, el modo rutinario de trabajar, el estrellato, el descuido de las bases teóricas.

La creatividad no es un don sobrenatural, sino una mezcla de capacidad innata con toneladas de trabajo. La creatividad mejora en profundidad, precisión y velocidad cuando se dominan los temas y se discuten a solas o en grupo.

La introspección es una poderosa arma para el creativo, siempre que al mirar hacia adentro encuentre algo. Por eso, estar abierto al mundo es el segundo paso, porque en todas las cosas está latente su deseo de ayudar, de brindar pistas.

La creatividad es un acto de conciencia que requiere de oficio. Se mueve entre el sudor y lo epicúreo, entre “la agonía y el éxtasis”. Crear es drama, pero es diversión.

#### *Conocimiento del producto o marca*

Una idea siempre tiene más peso que la forma como se expresa. El elemento más importante de la publicidad es un concepto creativo eficaz, que debe nacer de la energía misma del producto y tener la suficiente simplicidad, honestidad y atractivo como para mantenerse durante todo el tiempo de vida de la marca.

Todas las marcas tienen su personalidad implícita. Esta individualidad o singularidad puede derivarse de su formulación como producto, de su nombre, de su empaque, de su historia y su desempeño. Es entonces imposible que existan marcas idénticas. Esta singularidad o individualidad no siempre es evidente y, en ocasiones, es difícil de encontrar. En otros casos es clara, pero resulta difícil hallar la forma de comunicarla. Expresarla es dotar de un aura individual y valiosa a la marca.

La gente se interesa por los productos; los observa, los evalúa, experimenta con ellos, comenta acerca de sus características y los compra. Por eso no es suficiente que el producto sea conocido por los creativos desde la perspectiva de quien lo produce, sino también, y primordialmente, desde el punto de vista de quien lo consume. Por lo general, son puntos de vista muy diferentes.

#### *Conocimiento del receptor*

Por mucha destreza que se tenga, los esfuerzos de un creativo se frustrarán si se equivoca al identificar a los seres humanos reales para quienes trabaja. El respeto por la verdadera identidad de los receptores comienza con el respeto por ellos como personas, el cual debe vencer tanto los paradigmas como los prejuicios.

Es imposible crear un buen aviso para un usuario de Harley Davidson® si no se tiene una percepción clara de cómo éste vincula la velocidad a la libertad, y la convierte en una emoción y un valor primordial de vida. El perfil del receptor, en especial sus rasgos culturales en sentido amplio, son uno de los puntos de partida de todo el proceso para crear publicidad, y además deben convertirse en una referencia constante, una obsesión productiva.

De tal modo un concepto, cuando se integre en un mensaje, estará diseñado con los lenguajes precisos para obtener los efectos deseados sobre el target: la audiencia los encontrará pertinentes y podrá apropiárselos. De la misma manera, al mantener la mira puesta en sus destinatarios, asume de hecho el papel de emisor.

La publicidad deberá estar siempre en sintonía con la situación social predominante en cada país. En cualquier momento pueden ocurrir eventos públicos que afecten el pensamiento y las emociones del consumidor. Se debe tener especial sensibilidad para percibir las tendencias culturales en sentido amplio y sus consecuencias, pero sin excesos, pues muchas veces al consumidor no le gusta estar a la moda.

Por eso, tomar muletillas o paradigmas como si fueran soluciones universales, es un error tan común como infantil: no todo el mundo desea ver gráficas sexuales día y noche, aunque así lo supongan algunos creativos que no han superado una inacabable adolescencia insatisfactoria. El sexo debe figurar en la publicidad con la misma frecuencia que en la vida de sus targets específicos, y no más.

### *Conocimiento del oficio*

El oficio debe entenderse como la asimilación de los mecanismos, o sea de las estructuras, técnicas y procesos, que permiten practicar bien una labor, obtenida por medio de la experiencia que dan el trabajo y el tiempo.

Un creativo debe dominar los caminos persuasivos hacia un mercado por sobre cualquier consideración; tiene que saber dar a los anunciantes lo que necesitan, no lo que quieren, aunque esta actitud pueda ocasionar desacuerdos. Pero también aquí se corre el peligro de sobrepasar los límites, puesto que una agencia sin clientes desaparece. Los anunciantes no necesitan una agencia determinada, necesitan a alguien que les cree publicidad efectiva.

### 3.13 Aspectos financieros

Los objetivos de esta etapa son ordenar y sistematizar la información de carácter monetario que proporcionaron las etapas anteriores, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto, evaluar los antecedentes para determinar su rentabilidad.

La sistematización de la información financiera consiste en identificar y ordenar todos los ítems de inversiones, costos e ingresos que pueden deducirse de los estudios previos. Sin embargo, y debido a que no se ha proporcionado toda la información necesaria para la evaluación, en esta etapa deben definirse todos aquellos elementos que debe suministrar el propio estudio financiero. El caso clásico es el cálculo del monto que debe invertirse en capital de trabajo o el valor de desecho del proyecto.

Las inversiones del proyecto pueden clasificarse en función de los factores que queramos considerar. Las más habituales son:

Físicas (Proyectos)

A1- Expansión (aumento de demanda)

A2- Innovación (nuevos productos)

A3- Reemplazo (en bienes productivos)

A4- Estratégicas (posición futura de la empresa)

### 3.14 Aspectos técnicos

Sirve para hacer un análisis del proceso de producción de un bien o la prestación de un servicio. Incluye aspectos como: materias primas, mano de obra, maquinaria necesaria, plan de manufactura, inversión requerida, tamaño y localización de las instalaciones, forma en que se organizará la empresa y costos de inversión y operación.

Es un estudio que se realiza una vez finalizado el estudio de mercado, que permite obtener la base para el cálculo financiero y la evaluación económica de un proyecto a realizar. El proyecto de inversión debe mostrar en su estudio técnico todas las maneras de elaborar un producto o servicio, y para esto se necesita precisar su proceso de elaboración. Determinado su proceso se puede determinar la cantidad necesaria de maquinaria, equipo de producción y mano de obra calificada.

También identifica los proveedores y acreedores de materias primas y herramientas que ayuden a lograr el desarrollo del producto o servicio, además de crear un plan estratégico que permita pavimentar el camino a seguir y la capacidad del proceso para lograr satisfacer la demanda estimada en la planeación. Con lo anterior determinado, podemos realizar una estructura de costos de los activos mencionados.

¿En qué consiste el estudio técnico? En pocas palabras, el estudio técnico consiste simplemente en hacer un análisis del proceso de producción de un producto o servicio para la realización de un proyecto de inversión.

“Consiste en resolver las preguntas referentes a dónde, cuándo, cuánto, cómo y con qué producir lo que se desea, por lo que el aspecto técnico operativo de un proyecto comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y la operatividad del propio proyecto”.

### 3.15 Aspectos Administrativos

Determinar capacidad ejecutora de las entidades responsables del proyecto, analizar el ambiente donde se pretende realizar el proyecto. Relaciones interinstitucionales, identificar necesidades administrativas, personal, licitaciones, adquisiciones, comunicaciones, finanzas, necesidades de infraestructura, entre otras.

Para decidir cómo será la figura con la cual funcionará el proyecto, se debe hacer un estudio de qué tipo de asociación es la más conveniente desde el punto jurídico y comercial, por ejemplo, no es igual una sociedad que una asociación y cada figura tiene efectos diferentes sobre la tributación.

La agrupación de personas con fines de adelantar labores mancomunados, ya sea con fines de lucro o no, se suelen denominar “sociedades”, y que una vez constituida legalmente forman una persona jurídica distinta de los socios individualmente considerados. El artículo 633 del código civil, divide las personas jurídicas en dos especies, las “corporaciones” y las “fundaciones de beneficencia pública”.

## UNIDAD IV

### PLANEACIÓN ESTRATEGICA, TACTICA Y OPERATIVA

#### 4.1 Conceptos básicos

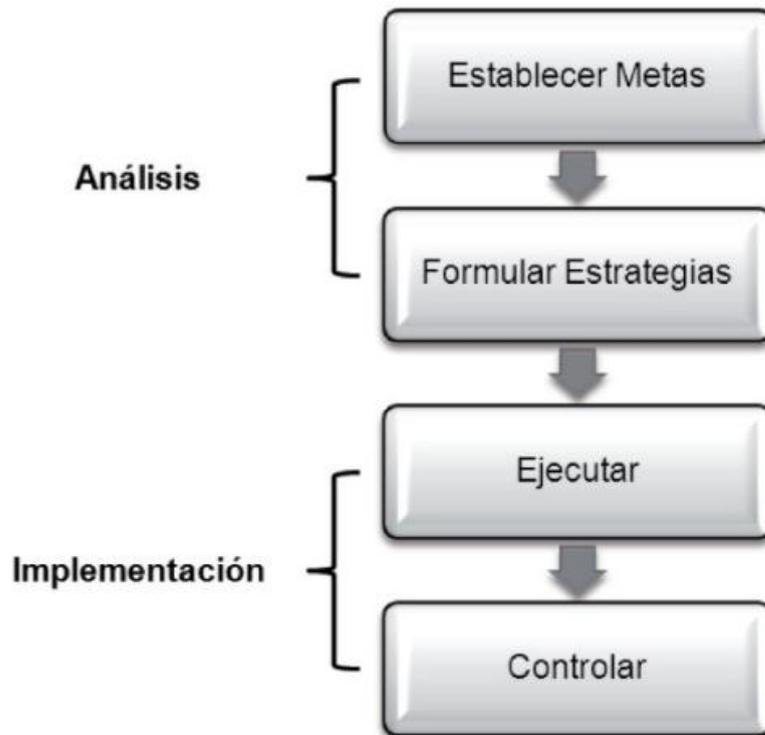
En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en esta evolución:

I. La del portafolio de inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u explotados.



2. La del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba en base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) dentro de la industria.

3. La de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios (UEN) en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

Para comprender la planeación estratégica, es necesario reconocer que la mayoría de las organizaciones más grandes está formada por cuatro niveles organizacionales:

- Nivel corporativo: responsable del diseño de un plan de estrategia corporativa, que conduzca a la organización a un futuro rentable.
- Nivel divisional: responsable de los planes divisionales, que asignan los fondos para cada unidad de negocios dentro de la división.

- Nivel comercial: cada unidad desarrolla un plan estratégico para la unidad de negocios, para que dicha unidad tenga un futuro rentable.
- Nivel productivo: cada nivel de producción, dentro de la unidad de negocio, desarrolla un plan de mercadotecnia para lograr sus objetivos

## DEFINICIÓN

La planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos.

Es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

La planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar.

La estrategia vista desde una óptica global, integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de los planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además, implica la tarea de comunicar y de mostrar una línea para el empleo general de los recursos.

La planeación estratégica es una herramienta de la dirección superior para obtener una ventaja real sobre sus competidores. Por lo tanto, la planeación estratégica es el proceso formal de planeación a largo plazo que se usa para definir y alcanzar objetivos organizacionales.

La formulación de un plan estratégico debe tener cuatro componentes: oportunidad del medio (podría ser de la organización), competencias y recursos (puede ser de la organización), intereses y deseos administrativos (quiere hacer de la organización) y responsabilidades ante la sociedad (tiene que hacer de la organización).

## OBJETIVO

El objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos.

## CARACTERÍSTICAS

- Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- Establece un marco de referencia a toda la organización.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
- Generalmente cubre amplios periodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
- Su parámetro es la eficiencia.

## PASOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica inicia con un análisis inteligente de la situación actual de la organización, es decir, es un diagnóstico o radiografía de la empresa al hoy, esto incluye que valores y principios están inmersos dentro de la organización los cuales deben ser guiados por la dirección de la misma. Al futuro hay que proyectar los valores finales que se pretenden implementar, que pueden variar con los iniciales o que estén influenciados por las tendencias del mercado, pero siempre conservando los principios iniciales.

La formulación y alineación de la estrategia está encaminadas a armonizar el proceso de adaptación de la organización con la tendencia de la alta gerencia, para finalmente hacer una implantación de la estrategia más adecuada que emergió en el proceso de planeación.

### I. Análisis de la situación actual.

En esta primera etapa de tu proceso de planeación estratégica, se realizará **un** diagnóstico del entorno de tu organización, tanto el externo como el interno.

Para realizarlo, podemos hacer uso de herramientas como la matriz FODA, en el que se pongan sobre la mesa **las** fortalezas y debilidades que presenta la organización a nivel interno, así como **las** oportunidades y amenazas detectadas a nivel externo.

Además de ello, conviene hacer revisión de otros aspectos ambientales externos que son específicos a cada organización, como es el caso de los competidores, el poder de negociación

que tienen tanto sus proveedores como sus clientes, la existencia de productos similares a los nuestros, así como las posibles barreras de entrada existentes a nuevos mercados.

## 2. Definición de la visión y misión de la organización.

Una vez identificada la situación actual en la que se encuentra la organización, mediante el paso primero, a continuación, debemos proceder a adoptar una visión de futuro, en el que definamos dónde vemos a la organización en el futuro, los valores que la misma quiere adoptar, así como también se definirá la misión de la misma.

De esta forma, una vez definida la visión, misión y valores de la organización, ya estamos en el momento oportuno de comenzar a diseñar la estrategia para poder alcanzarlos.

## 3. Identificación de objetivos y diseños de estrategias

Con la visión y misión definidas, tenemos claro a dónde queremos llegar. Estamos, entonces ya, en el momento de poder definir los objetivos que serán necesarios ir cumpliendo para dar alcance a la estrategia general definida o lo que es lo mismo a la visión definida.

Es decir, se deben ir definiendo objetivos a corto plazo, para que a través de la consecución de los mismos nos vayamos acercando a la visión a largo plazo.

## 4. Determinación de las responsabilidades

Para poder llegar a nuestra meta final definida, es necesario establecer responsabilidades. Las estrategias diseñadas, junto con las acciones necesarias para su consecución, así como el presupuesto establecido, lleva implícito una determinada forma en la que la organización decide cómo distribuye el capital humano, el tiempo, así como el dinero para poder ejecutar las mismas y lograr los objetivos.

## 5. Revisión.

La planeación estratégica no es un proceso estático, que una vez definido, se queda ahí a la espera de ser realizado sin más, sino que requiere una revisión continua que permita verificar que todo se está ejecutando de acuerdo a como ha sido definido, para que en caso de no ser así tomar las medidas oportunas que permitan reconducir hacia la consecución exitosa de la estrategia. Por lo general, se recomienda que mínimo se realice la revisión una vez al trimestre.

La planeación estratégica es realmente importante para toda organización pues gracias a la misma, podemos diseñar la orientación de nuestra organización, ayudándonos de esa forma a mantener nuestra presencia en el mercado y centrando la atención en el futuro.

## 4.2 Diagnostico empresarial de la Pequeña y Mediana Empresa

Un diagnóstico empresarial es una herramienta que permite recabar y ordenar información para poder tener un conocimiento profundo del negocio.

Se trata de evaluar las distintas áreas funcionales de la empresa y su estructura para determinar aquellos aspectos que pueden estar sujetos a mejora o a la toma de decisiones estratégicas.

El objetivo es tener una foto en tiempo real de todas las partes que participan en la actividad del negocio. De este modo es posible detectar dónde hay que dedicar más recursos y qué está poniendo freno al crecimiento para así implementar las mejoras y los cambios necesarios.

Toda empresa debe, de vez en cuando, realizar un diagnóstico empresarial. Lo que ocurre habitualmente es que cuando todo va bien nadie lo echa en falta y en periodos donde las cosas se complican, hay una gran lista de prioridades previas que lo posponen de manera continuada.

Es muy habitual que la actividad diaria se centre en lo urgente, en los imprevistos y en solucionar los problemas que van surgiendo, mientras se deja en un segundo plano lo importante. Pero es ahí donde están de verdad las decisiones relevantes, la estrategia y la planificación.

Por eso de vez en cuando es necesario parar, alejarnos un poco y observar para darnos cuenta de que con tanto árbol hemos dejado de ver el bosque. Es igual de importante cuidar de tus clientes que de tu propia empresa, y el diagnóstico empresarial indica cuál es la mejor dirección a tomar.

### PARA QUE REALIZAR UN DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

#### I. Conseguir una empresa más rentable

Una empresa más rentable pasa, en un primer momento, por la recopilación y la interpretación de esa información. Eso es precisamente lo que hace un consultor externo con un diagnóstico empresarial.

Es como ir al médico. Antes de recetar ningún medicamento, el doctor tiene que saber cuál es la causa de los síntomas. Muchas veces, también vamos a la consulta para hacer una revisión, para comprobar que todo está bien y hacernos las pruebas rutinarias.

## 2. Mejorar la capacidad de adaptación al cambio

En un contexto como el actual, la capacidad de adaptarse al cambio y poder seguir el ritmo de las nuevas tendencias es crucial para sobrevivir y salir reforzados.

El auge de la digitalización, la crisis sin antecedentes que estamos viviendo y la incertidumbre y los cambios políticos llevan a las empresas a una mayor exigencia para tener el control de su organización, de sus recursos y capacidades. Es imprescindible adoptar habilidades tales como la agilidad, la adaptabilidad y la flexibilidad para poder actuar rápidamente y tomar las decisiones que mantengan a flote la marca.

## 3. Trazar un plan de crecimiento

Un diagnóstico es el escalón inicial para tomar decisiones estratégicas que te lleven a cumplir los objetivos definidos. Cuanta mayor sea la calidad y veracidad de la información con la que se trabaja mejor sustentada estará la estrategia.

### 4.3 Visión

Está enfocada a lo que se quiere crear, la imagen futura de la organización, es implementada por la persona encargada de dirigir la empresa (empresario) y quien valora e incluye en su análisis muchas de las aspiraciones de los empleados que componen dicha organización. La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, con el fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acordes con ésta.

La importancia de la visión es considerada como una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de aquí se extraen fuerzas en los momentos difíciles y

ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en la empresa.

Algunas ventajas que tiene el establecer una visión son:

- El fomento al entusiasmo y el compromiso de todos los integrantes de la organización.
- Provoca que aquellos que integran dicha empresa realicen acciones conformes al objetivo principal de la visión, predicando siempre los líderes con el ejemplo.
- Evita que surjan cambios durante el desarrollo de la empresa.
- Favorece la seguridad de los integrantes al sentirse motivados por conocer cómo quiere verse la empresa en un futuro.

Tal vez te preguntes cómo se realiza la visión de una empresa, a continuación, te presento algunas preguntas que deberás hacerte para plantear de una manera adecuada la visión de tu pequeña o mediana empresa, así como un ejemplo que una empresa ha planteado en su creación. El concepto de visión representa los niveles ejecutivos, medios y operativos de las corporaciones.



La visión de la empresa está enfocada a lo que se quiere crear, la imagen futura de la organización, es implementada por la persona encargada de dirigir la empresa (empresario) y quien valora e incluye en su análisis muchas de las aspiraciones de los empleados que componen dicha organización.

La visión se realiza formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, con el fin de crear el sueño (compartido por todos los que tomen parte en la iniciativa) de lo que debe ser en el futuro la empresa.

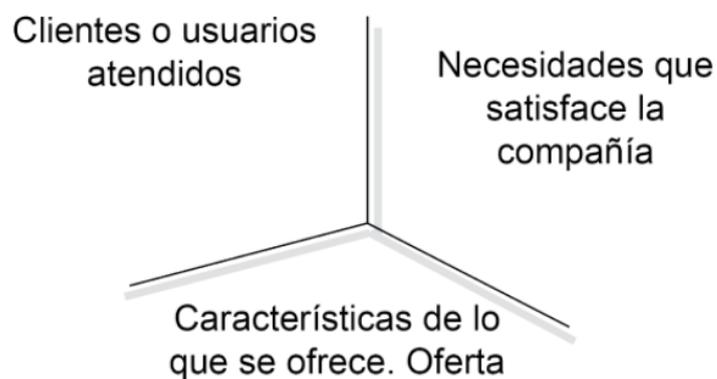
Una vez que se tiene definida la visión de la empresa, todas las acciones se fijan en este punto y las decisiones y dudas se aclaran con mayor facilidad. Todo miembro que conozca bien la visión de la empresa, puede tomar decisiones acordes

#### 4.4 Misión

La misión es la razón de ser de la organización. Su clarificación ayuda la *comunicación interna*, con el fin de que el personal pueda entender el cometido de su trabajo y el destino de su aporte, y *externa*, que los clientes y proveedores reconozcan lo que pueden esperar de su vinculación con la compañía. Usando estas tres preguntas se podría definir la misión con mayor facilidad:

- a) ¿Qué necesidad satisface la empresa?
- b) ¿Quiénes son los clientes destinatarios de sus acciones?
- c) ¿Cuáles son los argumentos que permiten establecer una relación especial con los demandantes?

En consecuencia, la misión puede definirse como el valor que se ofrece al mercado, el segmento de compradores a los que se dedica y su modelo de negocios.



Esta definición rescata que lo esencial de una compañía no es producir un bien o servicio para obtener una renta, si no satisfacer de manera original alguna necesidad específica de la comunidad, y no pone el foco en lo que hace la empresa si no en lo que requiere el mercado. Con esta óptica la perspectiva cambia, abriendo espacio a la creatividad estratégica y permitiendo una concepción dinámica que se modificará, enriquecerá y desarrollará en el tiempo.

La misión “define la razón de ser de la empresa, condiciona sus actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas”. La misión es una fuerte razón por la que una empresa u organización existe en un contexto determinado, realiza diversas actividades y está dispuesta para alcanzar la visión de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

Una misión debe ser muy concreta, motivadora para todo el personal que labora en la empresa, pero sobre todo algo que sea posible ejecutar. Con ello permitirá identificar hasta dónde puede llegar la empresa, algunos aspectos que te ayudaran a identificarlos son:



La misión está constituida por cinco elementos:

- La historia de la empresa u organización.
- Las preferencias actuales de la organización y de los propietarios.
- El entorno de mercado.
- Recursos disponibles.
- Las capacidades y/o competencias distintas.

## 4.5 Objetivos

Una empresa es un organismo conformado por cierto número de personas, las cuales deben plantearse metas a cumplir, es por ello que un empresario construye objetivos y éstos a su vez siguen una ruta que funciona como fuente de motivación para todos los miembros de dicha organización, sin importar el giro que ésta pueda tener.

El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr. De los objetivos derivan las metas de desempeño de una empresa: los resultados y los logros que desea alcanzar. Funcionan como parámetros para la evaluación del progreso y el desempeño de la organización.

Todas las empresas buscan dos objetivos principales, o generales (máximo beneficio y óptimo patrimonio), y los específicos que van a depender de la filosofía y de los valores de la organización éstos pueden ser (económicos, sociales, culturales, tecnológicos, científicos, políticos, ambientales).

La empresa debe contar con un objetivo general en el cual debe plantearse cómo producir bienes y servicios que deben estar destinados a la sociedad para generar una utilidad y a su vez satisfacer las necesidades de los individuos. Este tipo de objetivo se establece a largo plazo.

Los objetivos deben ser:

- **Medibles.** Los objetivos deben ser mensurables, es decir deben ser cuantitativos y estar ligados a un límite de tiempo. Por ejemplo, en vez del objetivo: “aumentar las ventas”, un objetivo medible sería: “aumentar las ventas mensuales en 20%”. Sin embargo, es posible utilizar objetivos genéricos, pero siempre y cuando éstos estén acompañados de objetivos específicos o medibles que, en conjunto, permitan alcanzar los genéricos.
- **Claros.** Los objetivos deben tener una definición clara, entendible y precisa, no deben prestarse a confusiones ni dejar demasiados márgenes de interpretación.
- **Alcanzables.** Los objetivos deben ser posibles de alcanzar, deben estar dentro de las posibilidades de la empresa, teniendo en cuenta la capacidad o los recursos (humanos, financieros, tecnológicos, etc.) que esta posea. Se debe tener en cuenta también la disponibilidad de tiempo necesario para cumplirlos.

- Desafiantes. Deben ser retadores, pero realistas. No deben ser algo que de todas maneras sucederá, sino algo que signifique un desafío o reto. Objetivos poco ambiciosos no son de mucha utilidad, aunque objetivos fáciles al principio pueden servir de estímulo para no abandonar el camino apenas éste se haya iniciado.
- Realistas Deben tener en cuenta las condiciones y circunstancias del entorno en donde se pretenden cumplir, por ejemplo, un objetivo poco realista sería aumentar de 10 a 1000 empleados en un mes. Los objetivos deben ser razonables, teniendo en cuenta el entorno, la capacidad y los recursos de la empresa.
- Coherentes. Deben estar alineados y ser coherentes con otros objetivos, con la visión, la misión, las políticas, la cultura organizacional y los valores de la empresa.

De acuerdo con el alcance del tiempo, los objetivos se pueden clasificar en:

A. Objetivos de largo plazo (estratégicos). Son objetivos a nivel de la organización, sirven para definir el rumbo de la empresa. Se hacen generalmente para un periodo de cinco años, y tres como mínimo. Cada objetivo estratégico requiere una serie de objetivos tácticos.

B. Objetivos de mediano plazo (tácticos). Son objetivos a nivel de áreas o departamentos, se establecen en función de los objetivos estratégicos. Se hacen generalmente para un periodo de uno a tres años. Cada objetivo táctico requiere una serie de objetivos operacionales.

C. Objetivos de corto plazo (operacionales). Son objetivos a nivel de operaciones, se establecen en función de los objetivos tácticos. Se hacen generalmente para un plazo no mayor de un año.

Recomendaciones sobre el uso de objetivos

- Se deben establecer objetivos generales, siempre y cuando estos sirvan de referencia para establecer objetivos específicos. Establecer solamente objetivos generales, puede generar confusión y falta de conciencia de hacia dónde realmente se quiere llegar, siempre es necesario acompañarlos con objetivos específicos.
- Es necesario establecer objetivos para la empresa en general, para cada división o área, y para cada equipo de trabajo. Los objetivos para cada equipo se establecen en función de los objetivos de cada área, y los objetivos de cada área se formulan en función de los objetivos de la empresa.

- Los objetivos no deben ser estáticos, se debe tener la suficiente flexibilidad como para adaptarlos a los cambios inesperados que podrían suceder en el entorno, por ejemplo, los cambios repentinos en los gustos de los consumidores como producto de nuevas modas.
- Siempre se deben establecer prioridades, cumpliendo los objetivos en orden de importancia o urgencia.
- Y, por último, los objetivos deben ser conocidos por todos los niveles de la empresa, y siempre deben hacerse recordar permanentemente.

A continuación, se enlistan más características de los objetivos en general:

- Servir como fuente de motivación a toda la empresa.
- Mejorar las condiciones laborales, como son aumentos salariales.
- Un objetivo o meta debe ser planteado a corto, mediano o largo plazo.
- Establecer estrategias que competan a la empresa en general.
- Aumentar su prestigio profesional.
- Establecer estrategias en particular por cada área en que está conformada la empresa.
- Estimular la preparación laboral
- Mantener un cambio constante en lo que a tecnología respecta.

| OBJETIVOS ESPECIFICOS DE UNA EMPRESA |   |   |                     |                 |
|--------------------------------------|---|---|---------------------|-----------------|
| Tipo de objetivo                     | Característica  | Quién lo ejecuta                        | Tiempo de ejecución | Tiempo estimado |
| <b>Económico</b>                     | Destinado a lograr beneficios monetarios de la empresa.   | Inversionistas, acreedores, proveedores | A corto plazo       | 1 año o menos   |
| <b>De servicio</b>                   | Satisface las necesidades de las personas, siendo el cliente el más importante.   | Todo el personal                        | A mediano plazo     | De 1 a 5 años   |
| <b>Social</b>                        | Vigila el personal que labora dentro de la empresa, así como sus actitudes, emociones, etc.                                       | Recursos humanos                        | Continuo            | Continuo        |
| <b>Técnico</b>                       | Todo tipo de software, equipo y tecnología que la empresa necesita para su desarrollo y producción. Es decir, que sean tangibles. | Personal especializado                  | A corto plazo       | 1 año o menos   |

## 4.6 Valores

Son las concepciones filosóficas, éticas, políticas, económicas y sociales que se convierten en principios rectores que cohesionan el grupo humano, dan sentido a los propósitos y motivan las actuaciones. Siendo aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a las cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes. Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, prudencia, la justicia y la fortaleza para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Los empresarios contagian sus valores a las organizaciones, incidencia que es más fuerte cuando más pequeña es la entidad. Algunos principios están impresos en el ADN de la humanidad, otros son constructos vinculados con la raza, religión, localización geográfica, cultura, clima, etc.

*Los valores organizacionales* deben ser coherentes, factibles de comunicar y cumplir con cierta facilidad, convincentes, concretos, presentes en la conducta de quienes conducen, aceptados por el personal e integrados al funcionamiento usual de la empresa.

La coherencia es vital y nace en la elección de los socios y en la misma práctica laboral. Más que por aprobar test de inteligencia, psicológicos y de escritura, o por presentar certificados de estudios, hay que contratar al personal por sus valores. De esa forma se logrará armonía y se consolidará un clima laboral capaz de potenciar el compromiso, conduciendo a la empresa por valores, asumiendo el riesgo de generar valor para otros.

Se ha hecho diferentes clasificaciones de valores, sin embargo, la mayoría de estas incluye la categoría de valores éticos y valores morales.

Algunas clasificaciones son:

- Valores morales: te lleva a construirte como hombre, a hacerte más humano, pero eso solo podrá lograrse si decides alcanzar dichos valores mediante el esfuerzo y siendo perseverante. (ej. justicia, libertad y honestidad)
- Valores éticos: son medios adecuados para conseguir nuestra finalidad. Son aquellos que, si perfeccionan al hombre, pero en aspectos más interiores que comparte con otros seres como los animales. (ej. Placer, la fuerza)
- Valores humanos: son aquellos exclusivos del hombre, entre ellos están los valores económicos, el conocimiento, el arte y el buen gusto.
- De manera social: la prosperidad, el prestigio, la autoridad, etc.

- Valores instrumentales: son comportamientos mediante los cuales conseguimos los fines deseados.
- Valores terminales: son las que al individuo le gustaría conseguir a lo largo de su vida.

## 4.7 Políticas

Así como todas las empresas tienen sistemas de gestión - maneras de hacer las cosas -, también todas tienen políticas. Sin embargo: Rara vez estas políticas están claramente definidas. Generalmente no son comunicadas, ni entendidas por los integrantes de la empresa.

Con frecuencia no están alineadas con la visión de la empresa. No siempre se desprenden de ellas objetivos claros. En la mayoría de los casos no son revisadas periódicamente para adecuarlas a los cambios tanto internos como del contexto nacional e internacional.

Cuando se habla de las políticas de una empresa, o también de su política organizacional, se hace referencia a un sistema estructurado y deliberado de principios que orientan la toma de decisiones de la empresa y que aspiran a lograr resultados racionales.

Dicho en otras palabras, se trata de una declaración de principios, que se implementa como un protocolo o un procedimiento por la junta directiva de la organización, así como por los funcionarios ejecutivos. Cualquier decisión, objetiva o subjetiva, pasará necesariamente por lo dictaminado en las políticas empresariales.

El concepto de las políticas de una empresa puede ser tan amplio como ésta lo necesite. Pueden incluir diferentes reglas básicas y normativas, que rigen el comportamiento de la organización y de sus partes, así como los procedimientos a seguir en los diversos casos posibles, o incluso las acciones concretas que definen el “espíritu” de la empresa.

Estas políticas empresariales pueden ser de dos tipos:

- Generales. Aplican a todos los niveles de la empresa sin distinción, dado que son políticas críticas, de alto impacto, que tienen que ver con asuntos cruciales como el presupuesto, las políticas de compensación, la seguridad integral, etc.

- Específicas. Aplican en cambio a procesos determinados, delimitadas según el alcance de estos mismos, o inscritos en determinados sectores de la organización, como políticas de ventas, políticas de pagos, etc.

Algunos ejemplos de políticas de una empresa pueden ser:

- Brindar un curso de capacitación obligatorio a todo nuevo ingreso a la organización.
- Aportar soluciones a las necesidades de la comunidad que rodea la empresa como parte de los resultados finales de la misma.
- Demostrar cero tolerancia a la corrupción, especialmente entre sus cargos altos y medios.
- Manejar precios siempre accesibles al consumidor.
- Contribuir con la formación de una generación de trabajadores nacionales de manera directa e indirecta.
- Siempre brindar a sus clientes lo que desean.
- Fomentar el espíritu de trabajo desde los líderes hacia los trabajadores.
- Brindar a los empleados de la empresa un entorno amigable, divertido y reconfortante para sus labores cotidianas.
- Valorar la ley y el bienestar común por encima de cualquier tipo de ingreso económico u oportunidad de mercado.

## 4.8 Procedimiento

Un procedimiento es una descripción detallada de cómo se debe llevar a cabo un proceso. Este procedimiento podrá ser llevado de forma escrita, digital o sencillamente no estar escrito en ningún sitio, pero debe ser del conocimiento de todos los integrantes de la organización.

Así que por consiguiente siempre que existe un proceso en una empresa existe un procedimiento, podrá estar documentado o no pero siempre existirá una descripción detallada de qué es un procedimiento en una empresa y cómo se llevan a cabo las actividades para dar respuesta a ese planteamiento.

## Importancia de un procedimiento en la empresa

A medida que las organizaciones crean y aplican políticas y procedimientos, es importante asegurarse de que sus trabajadores entiendan porqué es esencial seguir estas políticas y los procedimientos. Las políticas y los procedimientos son una parte esencial de cualquier organización. Juntas, proporcionan una guía para las operaciones diarias. Aseguran el cumplimiento de las leyes y regulaciones, brindan orientación para la toma de decisiones y simplifican los procesos internos. No obstante, estas políticas y procedimientos no servirán de nada a la organización, si los trabajadores no los siguen.

En este particular, no es habitual que a los trabajadores les agrade la idea de ceñirse a reglas y patrones. Pero la aplicación de políticas y procedimientos es un beneficio para los empleados y la organización en general, ya que asegura el bienestar de ambos.

## Diferencia entre proceso y procedimiento

Existe una gran diferencia entre proceso y procedimiento y la misma se evidencia en el detalle de la explicación sobre cómo se desarrolla una actividad concreta de una organización.

- **Proceso** se describe de forma general una secuencia de pasos que se realizan para llevar a cabo una actividad.
- **Procedimiento** describe de forma detallada cómo se han de ejecutar esos pasos (quién los debe hacer, cómo, cuándo, qué documentos deben usarse, donde se almacenan esos documentos) para llevar a cabo una actividad.

## 4.9 Presupuestos

Presupuesto es un análisis sistemático que analiza el futuro y presente de un proceso productivo Y financiero de una empresa, calculando los input y los output de los recursos, siendo los recursos dinero, tiempo, materiales, uso de maquinaria y de espacio, entre otros. El presupuesto debe entregar como resultados indicadores financieros sobre la cantidad y el costo de los recursos requeridos para desarrollar el producto, incluyendo el proceso productivo, así como datos concretos sobre su rentabilidad, la utilidad esperada, el flujo de efectivo y los indicadores financieros. El presupuesto estudia y calcula la entrada de recursos, los costos y los tiempos en que estos pasan por el proceso productivo, el tiempo de venta, el tiempo de recaudo del efectivo y la circularidad con que estos vuelven a producir nuevos recursos, para mostrar al final la rentabilidad de los recursos circularizados puestos a disposición.

El presupuesto es punto de parada para analizar la manera como se desarrollará el proceso productivo del nuevo período. Es importante analizar todos los elementos que se van a tener en cuenta para el nuevo camino logístico, productivo, control, financiero y económico que se seguirá, según las proyecciones de las limitaciones estudiadas; teniendo en cuenta como limitaciones la capacidad productiva, los compradores, la capacidad monetaria, la dimensión de materiales, la mano de obra y los servicios conseguibles, el tiempo, entre otros. El presupuesto puede ayudar a prever problemas y darle soluciones anticipadas para evitar los conflictos; también, permite analizar los problemas económicos, analizar los puntos donde se debe buscar financiación y calcular la forma de pago, analizar los puntos lentos y rápidos del proceso empresarial para crear una equidad y un punto de equilibrio, pronosticar las situaciones peligrosas y delicadas.

Ante todo, el presupuesto puede ser el fiscalizador de la meta empresarial y anteponer los controles debidos para que se cumpla al final del período los logros y objetivos planificados.

#### Importancia del presupuesto

Un presupuesto debidamente estructurado permite:

- Prever circunstancias inciertas.
- Trabajar con rumbo definido.
- Planear metas razonables.
- Procurar obtener resultados.
- Anticiparse al futuro.
- Prever el futuro.
- Idear mecanismo para obtener los logros.
- Analizar estrategias.

El presupuesto, es una guía continua que debe ser controlado y evaluado continuamente.

Cada año debe evaluarse el presupuesto anterior y planificar el nuevo presupuesto.

Los recursos y datos que deben tenerse en cuenta y conocerse para elaborar un presupuesto son los siguientes:

1. Materiales (precios y tiempos de reabastecimientos).
2. Mano de obra (costos y tiempos de producción).
3. Servicios (costos y capacidad instalada).

4. CIF Fijos.
5. CIF Variables.
6. Admón. Fijos.
7. Admón. Variables.
8. Maquinaria (capacidad, costo de uso).
9. Fichas técnicas (conocimiento del producto MPD, MOD, SD, CIF, tiempos).
10. Capacidad instalada.
11. Procesos.
12. Presupuestos de venta.

## 4.10 Metas

Está en la naturaleza de las empresas establecer metas. Pero existen diversas metas empresariales, tanto bursátiles, sociales e incluso medioambientales. Como puedes ver, las metas no están únicamente relacionadas a la rentabilidad del proyecto.

Cualquier momento es bueno para establecer metas para tu organización. Un plan con metas ambiciosas te ayudará a crecer, afrontar los retos y adaptarte a las condiciones cambiantes.

Las metas empresariales son aquellas que reflejan la forma en que la empresa prevé su integración en el entorno. Cuando éstos son explícitos, pueden ser los instrumentos que guíen y encaucen, y coordinen las acciones de todos, hasta el análisis del rendimiento alcanzado.

Al establecer objetivos, movilizas y motivas a tu equipo para que actúe. Esto te permite alcanzar la visión estratégica para tu negocio.

La meta de una empresa puede ser económica, social o medioambiental, pero es la multiplicidad de objetivos lo que caracteriza la dinámica y la ambición de la empresa.

Conoce más de la importancia de establecer metas en una empresa.

### 4.10.1 TIPOS DE METAS EMPRESARIALES

Existen diversos tipos de metas para una empresa, entre ellas destacan:

- Metas no económicas: alcanzar un índice de notoriedad del 60%, contar con un socio industrial determinado, ofrecer el producto sólo en línea o mezclar la venta en línea y en tienda, etc.
- Objetivos financieros: reducir los costos en un 10%, aumentar la rentabilidad en un 15%, pasar del pago por compra al pago por suscripción, limitar los costos fijos al X% de la facturación, etc.
- Objetivos económicos: conquistar el mercado, centrarse en tal o cual tipo de cliente, diferenciarse de la competencia de tal o cual manera...

Estas metas empresariales se aplicarán a las diferentes funciones de la organización: la estrategia general se traduce en estrategias operativas (política de marketing, política de comunicación, política de RRHH, etc.).

## COMO CREAR METAS EMPRESARIALES

1. Establece metas medibles. Las metas financieras y operativas te permiten controlar el progreso de tu empresa a lo largo del año. Te animan a ti y a tu equipo a sentirse responsables de su rendimiento y a hacer un esfuerzo adicional para alcanzar sus objetivos mes a mes.

2. Planifica tus inversiones. Define cuándo, dónde y cómo invertir para alcanzar tus metas de crecimiento y eficiencia. Una consideración importante es aumentar los recursos dedicados a la tecnología. Muchas empresas no invierten lo suficiente en este ámbito.

3. Piensa en la financiación. Las metas empresariales suelen toparse con obstáculos a la hora de conseguir capital de crecimiento. Planifica ahora cómo vas a financiar proyectos como la incorporación de tecnología, maquinaria o edificios para no agotar tu capital circulante.

4. Revisa tus necesidades de Recursos Humanos. Las empresas en crecimiento suelen tener dificultades para encontrar mano de obra cualificada. Planificar ahora tus necesidades de personal para el próximo año te dará una ventaja para encontrar los mejores candidatos.

Además, hay que ser realista y ver si actualmente se cuenta con las personas adecuadas en los puestos correctos. No es fácil, pero el comienzo del año es un buen momento para hacer los cambios de personal necesarios.

5. Conoce tu entorno. Reúne toda la información que puedas sobre el entorno externo: las perspectivas económicas, los cambios en las necesidades y gustos de los consumidores y la dirección estratégica de tus competidores. Hay que proteger la posición en el mercado y aprovechar las oportunidades que surjan. Descubre cómo calcular el costo por contratación de personal.

6. Busca la mejora continua. Tienes que obligarte a cuestionar tu forma de hacer las cosas, y sino consigues el resultado esperado seguir intentando.

7. Trabaja con tus socios. Una buena forma de mejorar tus productos, procesos y prácticas de gestión es pedir ayuda a tus socios: empleados, clientes y proveedores.

Las PyMEs suelen querer hacerlo todo ellas mismas, pero formar un equipo y colaborar con otros puede, en muchos casos, llevarte a cumplir las metas empresariales más rápido.

Aunque una planificación anual rigurosa es esencial para construir un negocio saludable, los empresarios deben evitar volverse demasiado rígidos.

Hay que mantener la flexibilidad para adaptarse a las condiciones cambiantes y aprovechar las oportunidades durante el año.

#### 4.11 Estrategias a corto, mediano y largo plazo

Cuando se habla de las metas desde financieras hasta personales suele ser común que entremos en la discusión del plazo para cumplirlas, y no porque no tengamos la voluntad y ganas de realizarlas, sino por el tiempo que nos tomará llegar a ellas. Y es que convencionalmente el corto plazo aplica para los objetivos menores a un año; mediano plazo hasta 5 años y el largo plazo de 10 años en adelante.

Pero esta no es una regla inamovible y de hecho la temporalidad la asignamos nosotros mismos dependiendo de la urgencia y condiciones para hacerlas realidad. Por ejemplo, bajar de peso, que es un tema de salud y estética, es una meta recurrente al inicio del año; mejorar nuestros hábitos alimenticios y en general de vida; retomar o concluir los estudios; pasar más tiempo con la familia; realizar los exámenes médicos pendientes y más ahora que la salud apremia, y una larga lista.

Y por el otro lado están los objetivos financieros que son la base de la gran mayoría de las metas personales y de familia, y que el inicio del año se convierte en un punto de arranque idóneo. Ahorrar para las vacaciones soñadas, para cambiar de auto, para comprar una casa nueva, liquidar tantas deudas como sea posible -para evitar de una vez por todas el pago de intereses-, iniciar un negocio propio o buscar nuevas fuentes de ingresos, comenzar un fondo para cualquier emergencia, y en general constituir o ampliar el patrimonio de la familia.

#### Planes estratégicos corto plazo

Son la base de los objetivos de cualquier negocio o empresa. Son el punto de partida para que las metas más ambiciosas, a medio o largo plazo, sean factibles. Responden siempre a algo prioritario en nuestro negocio. Por eso, pueden ser las actividades pautadas a diario, a un mes vista o de manera trimestral.

#### **Ejemplo**

Tenemos un producto que comercializar. Debemos:

- Estudiar las posibilidades de mercado.
- Asignarle un logotipo.
- Estudiar la competencia.
- Posicionarlo en la escala de precios deseada.

Se ejecutan en una fecha concreta, y sirven de cimiento para las metas que nos planteamos a más largo tiempo.

#### Planes estratégicos a medio plazo

Suelen ser fruto de haber implementado correctamente las anteriores. En el ámbito empresarial, suelen ser objetivos anuales o bianuales.

**Ejemplos** Aumentar la facturación un porcentaje determinado.

- Abrir nuevos mercados en zonas específicas.
- Agilizar la vertiente online de la empresa.

#### Planes estratégicos a largo plazo

En el ámbito de negocios o empresarial, que es en el que nos movemos, constituyen el punto de mira en el que vemos nuestro proyecto dentro de cinco o diez años.

## Ejemplos

- Quiero ser un referente en mi sector.
- Quiero tener presencia en todo el mercado iberoamericano.
- Quiero haber sacado dos líneas paralelas de mi negocio.

Vale la pena poner de relieve, cuando hablamos de metas a largo plazo, es que es en este estadio donde vamos a tener el resultado de toda nuestra actitud, en cuanto a cumplir pequeños objetivos de manera sostenida.

La autodisciplina, la resiliencia, todos los conceptos de los que hablábamos al inicio de este artículo, ahora van a mostrar el poder que han tenido durante todo este largo proyecto, liderado por ti o por tu equipo. Son conceptos absolutamente básicos. Sin un esfuerzo sostenido, las metas difícilmente se lograrán.

Aquí adquiere suma importancia la continua formación y autoformación. El mundo empresarial es variable, cambiante y poliédrico. Aunque tengamos muy clara nuestra línea de negocio, no podemos permanecer al margen de todo el marco empresarial en el cual nos movemos, a corta, media o larga distancia. Por ello, es clave dotarnos de manera continua de herramientas prácticas y/o metodológicas.

## **BIBLIOGRAFÍA BÁSICA Y COMPLEMENTARIA**

Chávez Méndez, Y. Serrano Galindo, J. J. y Ramírez González, J. (2014). Gestión y formación de PyMEs tecnológicas. México D. F, Grupo Editorial Éxodo.

Prieto Herrera, J. E. (2009). Investigación de mercados. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Sangri Coral, A. (2015). Introducción a la mercadotecnia. México D.F, Mexico: Grupo Editorial Patria.

F. Erickson, B. (2010). Ventas. Miami, FL, United States of America: FIRMAS Press.

Flores Villalpando, R. (2014). Administración de recursos humanos. México, D.F, Mexico: Editorial Digital UNID.

Rojas López, M. D. (2011). Planeación estratégica: fundamentos y casos. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

Rincón Soto, C. A. (2011). Presupuestos empresariales. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Kauffman, Josh. (2018). Desarrolla tu propio MBA. Ciudad de México: Mcgraw Hill.

Chiavenato, Idalberto. (2016). Fundamentos de administración. Ciudad de México: Grupo editorial patria.

Chong, Luis. (2009). Promoción de ventas. Ciudad de México: Gránica

## **LINKOGRAFIAS**

<https://www.youtube.com/watch?v=2ZDqji7Neio&t=39s>

<https://www.youtube.com/watch?v=05mv0qE-5PY>

<https://www.youtube.com/watch?v=cBU-vfpDdUA>