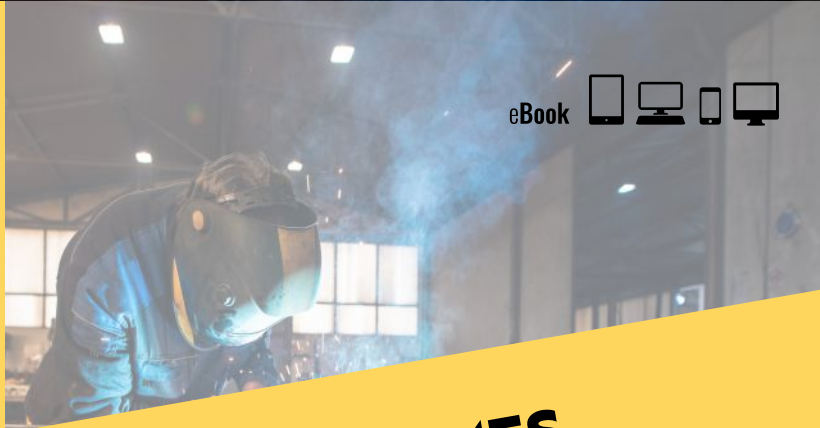




Las finanzas y las MIPYMES como motor de reactivación económica

Dr. C. Ruth Yadira Sumba Bustamante, PhD.
EDITORA



Las finanzas y las MIPYMES como motor de reactivación económica

Antonio Eduardo Osejos Vásquez
Arlinthon Leonel Plúa Pin
Carlos Enrique Vásquez Chancay
Carlos Renán Mero Suárez
Colón Javier Cañarte Ponce
Erick Geovanny Salazar Ponce
Jenny Elizabeth Parrales Reyes
José Alfredo Franco Yoza
Karina Lourdes Santistevan Villacreses
Kerly Monserrate Madrid Cantos
Luz Teresa Yanina Cañarte Quimis
Mariana de Lourdes Cantos Figueroa
Miguel Ángel Jaime Baque
Ruth Yadira Sumba Bustamante
Sonia Melissa Gutiérrez Soledispa
Viviana Del Rocío Saltos Buri
William Alexander Sancán Villamar
Xavier Enrique Soledispa Rodríguez
Yhonny Alberto Pincay Mendoza

Autores Investigadores



Las finanzas y las MIPYMES como motor de reactivación económica

AUTORES

INVESTIGADORES

Antonio Eduardo Osejos Vásquez

Doctor en Gestión pública y Gobernabilidad;
Magíster en Finanzas y Comercio Internacional;
Ingeniero en Alimentos;
Ingeniero comercial;
Docente en la Universidad Estatal del Sur de Manabí,
Jipijapa, Ecuador;

✉ antonio.osejos@unesum.edu.ec

ID <https://orcid.org/0000-0003-0692-4565>

Arlinthon Leonel Plúa Pin

Licenciado en Administración de Empresas;
Titulado en la Carrera Administración de Empresas de la
Universidad Estatal del Sur de Manabí,
Jipijapa, Ecuador;

✉ plua-arlinthon9352@unesum.edu.ec

ID <https://orcid.org/0009-0007-8336-553X>

Carlos Enrique Vásquez Chancay

Licenciado en Administración de Empresas;
Titulado en la Carrera Administración de Empresas de la
Universidad Estatal del Sur de Manabí,
Jipijapa, Ecuador;

✉ vasquez-carlos4844@unesum.edu.ec

ID <https://orcid.org/0000-0001-8293-0292>

Carlos Renán Mero Suárez

Magíster en Informática Empresarial;
Especialista en Redes de Comunicación de Datos;
Diploma Superior en Sistemas de Información Empresarial;
Ingeniero en Computación y Redes;
Proceso Doctoral de
Tecnología de Información y Comunicación;
Docente en la Universidad Estatal del Sur de Manabí,
Jipijapa, Ecuador;

✉ carlos.mero@unesum.edu.ec

ID <https://orcid.org/0000-0002-9154-1245>

Colón Javier Cañarte Ponce

Licenciado en Administración de Empresas;
Universidad Estatal del Sur de Manabí;
Jipijapa, Ecuador;

✉ canarte-colon6849@unesum.edu.ec

ID <https://orcid.org/0000-0001-8611-1278X>

Erick Geovanny Salazar Ponce

Doctor en Administración;
Diplomado Superior en Gestión de Finanzas;
Magíster en Gerencia Educativa;
Economista;
Docente en la Universidad Estatal del Sur de Manabí,
Jipijapa, Ecuador;

✉ erick.salazar@unesum.edu.ec

ID <https://orcid.org/0000-0001-5732-5912>

Jenny Elizabeth Parrales Reyes

Doctora en Administración;
Magíster en Docencia Universitaria Investigación Educativa;
Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria;
Profesora de Segunda Enseñanza Especialidad
Comercio y Administración;
Ingeniera Comercial;
Docente en la Universidad Estatal del Sur de Manabí,
Jipijapa, Ecuador

✉ jenny.parrales@unesum.edu.ec

ID <https://orcid.org/0000-0002-6648-0858>

José Alfredo Franco Yoza

Magíster en Contabilidad y Auditoría;

Economista;

Docente en la Universidad Estatal del Sur de Manabí;

Jipijapa, Ecuador;

✉ jose.franco@unesum.edu.ec

ID <https://orcid.org/0000-0001-7809-9424>

Karina Lourdes Santistevan Villacreses

Doctora en Administración;

Magíster en Docencia;

Gestión de Desarrollo del Currículo;

Diplomado en Autoevaluación

y Acreditación Universitaria;

Ingeniera Comercial;

Docente en la Universidad Estatal del Sur de Manabí,

Jipijapa, Ecuador;

✉ karina.santistevan@unesum.edu.ec

ID <https://orcid.org/0000-0002-3085-1151>

Kerly Monserrate Madrid Cantos

Licenciada en Administración de Empresas;

Titulada en la Carrera Administración de Empresas en la

Universidad Estatal del Sur de Manabí,

Jipijapa, Ecuador;

✉ kerly.madrid@unesum.edu.ec

ID <https://orcid.org/0009-0003-1673-3364>

Luz Teresa Yanina Cañarte Quimis

Doctora en Administración;

Magíster en Docencia Mención

Gestión en Desarrollo de Currículo;

Ingeniera Comercial;

Universidad Estatal del Sur de Manabí,

Jipijapa, Ecuador;

✉ luz.canarte@unesum.edu.ec

ID <https://orcid.org/0000-0003-2009-5839>

Mariana de Lourdes Cantos Figueroa

Doctora en Administración;

Magíster en Docencia Universitaria e Investigación Educativa;

Diplomado en Autoevaluación y

Acreditación Universitaria;
Ingeniera Comercial;
Docente en la Universidad Estatal del Sur de Manabí,
Jipijapa, Ecuador

✉ mariana.cantos@unesum.edu.ec

ID <https://orcid.org/0000-0002-3801-1376>

Miguel Angel Jaime Baque

Magíster en Contabilidad y Auditoría;
Ingeniero en Medio Ambiente;
Ingeniero Comercial;
Especialización Comercio Exterior;
Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí;
Jipijapa, Ecuador;

✉ miguel.jaime@unesum.edu.ec

ID <https://orcid.org/0000-0001-6117-837X>

Ruth Yadira Sumba Bustamante

Doctora en Administración;
Diplomado en Autoevaluación
y Acreditación Universitaria;
Magíster en Docencia Universitaria;
Investigación Educativa;
Economista;
Docente en la Universidad Estatal del Sur de Manabí;
Jipijapa, Ecuador;

✉ yadira.sumba@unesum.edu.ec

ID <https://orcid.org/0000-0003-2620-1129>

Sonia Melissa Gutiérrez Soledispa

Licenciada en Administración de Empresas;
Titulada en la Carrera Administración de Empresas de la
Universidad Estatal del Sur de Manabí,
Jipijapa, Ecuador;

✉ gutierrez-sonia4782@unesum.edu.ec

ID <https://orcid.org/0000-0002-0524-531X>

Viviana Del Rocío Saltos Buri

Magíster en Contabilidad y Auditoría;
Doctora en Administración;
Ingeniera en Administración de Empresas Agropecuarias;
Universidad Estatal del Sur de Manabí,

Jipijapa, Ecuador;

✉ viviana.saltos@unesum.edu.ec

ID <https://orcid.org/0000-0002-4832-8676>

Willian Alexander Sancán Villamar

Licenciado en Administración de Empresas;

Titulado en la Universidad Estatal del Sur de Manabí,

Jipijapa, Ecuador;

✉ sancan-willian4757@unesum.edu.ec

ID <https://orcid.org/0009-0007-8059-3617>

Xavier Enrique Soledispa Rodríguez

Magíster en Sistema de Información Gerencia;

Economista;

Universidad Estatal del Sur de Manabí;

Jipijapa, Ecuador;

✉ xavier.soledispa@unesum.edu.ec

ID <https://orcid.org/0000-0001-8754-9159>

Yhonny Alberto Pincay Mendoza

Magíster en Gestión Empresarial;

Economista;

Universidad Estatal del Sur de Manabí;

Jipijapa, Ecuador;

✉ yhonny.pincay@unesum.edu.ec

ID <https://orcid.org/0000-0003-3746-8304>

Las finanzas y las MIPYMES como motor de reactivación económica

REVISORES ACADÉMICOS

Daniel Ortega Pacheco

Máster of Science In Agricultural Economics;

Doctor of Philosophy In Public Policy;

Ingeniero Agrónomo;

Escuela Superior Politécnica del Litoral;

Guayaquil, Ecuador

✉ daviorte@espol.edu.ec

🆔 <https://orcid.org/0000-0001-7678-5826>

Fausto Arturo Benítez Troya

Máster en Finanzas y Proyectos Corporativos;

Economista;

Facultad de Ingeniería Industrial;

Universidad de Guayaquil;

Guayaquil, Ecuador

✉ fausto.benitez@ug.edu.ec

CATALOGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

AUTORES:

Antonio Eduardo Osejos Vásquez
Arlinthon Leonel Plúa Pin
Carlos Enrique Vásquez Chancay
Carlos Renán Mero Suárez
Colón Javier Cañarte Ponce
Erick Geovanny Salazar Ponce
Jenny Elizabeth Parrales Reyes
José Alfredo Franco Yoza
Karina Lourdes Santistevan Villacreses
Kerly Monserrate Madrid Cantos

Luz Teresa Yanina Cañarte Quimis
Mariana de Lourdes Cantos Figueroa
Miguel Ángel Jaime Baque
Ruth Yadira Sumba Bustamante
Sonia Melissa Gutiérrez Soledispa
Viviana Del Rocío Saltos Buri
William Alexander Sancán Villamar
Xavier Enrique Soledispa Rodríguez
Yhonny Alberto Pincay Mendoza

Título: Las finanzas y las MIPYMES como motor de reactivación económica

Descriptor: Economía; Administración; Planificación; Pequeña empresa

Código UNESCO: 53 Ciencias Económicas

Clasificación Decimal Dewey/Cutter: 650/ Os2

Área: Ciencias Administrativas

Edición: 1^{era}

ISBN: 978-9942-622-88-4

Editorial: Mawil Publicaciones de Ecuador, 2024

Ciudad, País: Quito, Ecuador

Formato: 148 x 210 mm.

Páginas: 177

DOI: <https://doi.org/10.26820/978-9942-622-88-4>

URL: <https://mawil.us/repositorio/index.php/academico/catalog/book/114>

Texto para docentes y estudiantes universitarios

El proyecto didáctico **Las finanzas y las MIPYMES como motor de reactivación económica**, es una obra colectiva escrita por varios autores y publicada por MAWIL; publicación revisada bajo la modalidad de pares académicos y por el equipo profesional de la editorial siguiendo los lineamientos y estructuras establecidos por el departamento de publicaciones de MAWIL de New Jersey.

© Reservados todos los derechos. La reproducción parcial o total queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo sanciones establecidas en las leyes, por cualquier medio o procedimiento.



Usted es libre de:
Compartir — copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato.
Adaptar — remezclar, transformar y construir a partir del material para cualquier propósito, incluso comercialmente.

Director Académico: Lcdo. Alejandro Plúa Argoti

Dirección Central MAWIL: Office 18 Center Avenue Caldwell; New Jersey # 07006

Gerencia Editorial MAWIL-Ecuador: Mg. Vanessa Pamela Quishpe Morocho

Dirección de corrección: Mg. Yamara Galantón.

Editor de Arte y Diseño: Leslie Letizia Plúa Proaño

Corrector de estilo: Lic. Marcelo Acuña Cifuentes

Las finanzas y las MIPYMES como motor de reactivación económica

Índices

Contenidos



Capítulo I.

La administración y el rol que debe cumplir un administrador ----- 15

*Luz Teresa Yanina Cañarte Quimis; Jenny Elizabeth Parrales Reyes
Kerly Monserrate Madrid Cantos; Willian Alexander Sancán Villamar*

Capítulo II.

Las funciones de la administración de empresas ----- 45

Mariana de Lourdes Cantos Figueroa; Viviana Del Rocío Saltos Buri

Capítulo III.

Liderazgo estratégico y administración al cambio ----- 68

*Xavier Enrique Soledispa Rodríguez; Yhonny Alberto Pincay Mendoza
Carlos Enrique Vásquez Chancay; Colón Javier Cañarte Ponce;
Arlinthon Leonel Plúa Pin*

Capítulo IV.

Las herramientas financieras y su
aplicación en la administración de empresas ----- 95

Karina Lourdes Santistevan Villacreses; José Alfredo Franco Yoza

Capítulo V.

La TIC herramienta básica para la competitividad de una empresa ---- 113

*Miguel Angel Jaime Baque; Carlos Renán Mero Suárez; Antonio Eduardo
Osejos Vásquez*

Capítulo VI.

La administración en las MIPYMES----- 148

*Ruth Yadira Sumba Bustamante; Erick Geovanny Salazar Ponce;
Sonia Melissa Gutiérrez Soledispa*

Las finanzas y las MIPYMES como motor de reactivación económica

Índices

Figuras



.....

Figura 1. Procesos administrativos-----	17
Figura 2. Cuadro de las características de los roles del administrador-----	29
Figura 3. Proceso administrativo según Fayol (5 etapas)-----	47
Figura 4. Descripción de los puestos-----	58
Figura 5. Gestipolis con el tema Dirección en la Administración. (Loeza et al., 2020)-----	63
Figura 6. Determinantes del valor para el accionista-----	70
Figura 7. Niveles de gestión estratégica-----	72
Figura 8. Marco de referencia de la administración estratégica-----	72
Figura 9. Identificar la estrategia de una compañía: qué buscar-----	73
Figura 10. Modelo de las cinco fuerzas de Porter-----	75
Figura 11. Análisis FODA-----	77
Figura 12. Etapas en el proceso de cambio: una comparación entre los modelos de campo de fuerza y el de ocho etapas-----	88
Figura 13. Distribución del número de empresas según su tamaño---	157
Figura 14. Distribución del número de empresas según sectores económicos-----	158
Figura 15. Evolución de la estructura del número de empresas periodo 2012-2022-----	158
Figura 16. MYPYME-----	160
Figura 17. Principales causas del poco acceso a financiamiento-----	162
Figura 18. FALTA TITULO-----	168

Las finanzas y las MIPYMES como motor de reactivación económica

Índices

Tablas



.....

Tabla 1. Descripción de los puestos	59
Tabla 2. Redacción de una declaración de visión.	
Qué hacer, qué evitar.....	79
Tabla 3. SIN NOMBRE	150
Tabla 4. SIN NOMBRE	150
Tabla 5. SIN NOMBRE	151
Tabla 6. Conformación del REEM 2022 por condición	157

Las finanzas y las MIPYMES como motor de reactivación económica

Capítulo 1

La administración y el rol que debe
cumplir un administrador

AUTORES: Luz Teresa Yanina Cañarte Quimis; Jenny Elizabeth Parrales Reyes; Kerly
Monserrate Madrid Cantos; Willian Alexander Sancán Villamar



La administración y el rol que debe cumplir un administrador

Management and the role of a manager

Evolución de los conceptos de administración

Con el paso del tiempo, el estudio de la administración ha experimentado ciertos cambios. Los clásicos, Taylor y Fayol, centraban sus aportes en el estudio de la organización puertas adentro, analizando aspectos como la división de tareas, la definición de funciones organizacionales, la supervisión, el incentivo económico de los empleados, etc. (Sosa, 2015)

La administración ha existido desde tiempos contemporáneos, pero llegó la etapa en que surgieron grandes precursores de esta ciencia, quienes con sus teorías y aportes para la misma, lograron establecer un hito importante en la historia y determinar el ¿qué? ¿para qué? y ¿Por qué? de administración, al igual que su importancia, procesos y principios que la conforman.

Definición de administración

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante a la organización, por ello Stoner citado por Sosa (2015) plantea la siguiente conceptualización:

“La administración es el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas”.

Lo antes expuesto hace énfasis en el proceso que requiere la administración, para efectuar correctamente las actividades en la organización, por ello es necesario una buena gestión administrativa, mismo que garantizara la obtención de cada una de sus metas, liquidez y con ello posicionarse en el marco competitivo.

Por consiguiente, autores, Koontz y Weihrich (2003) definen a la administración de la siguiente manera:

“La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas, trabajando en grupos, alcancen con eficacia metas seleccionadas”.

Las organizaciones cada vez requieren de mejores procedimientos, por ello los diferentes departamentos deben planear sus actividades, identificar sus posibles amenazas y encontrar soluciones ante las mismas, para lo cual deben disponer de un talento humano eficientes y comprometido a contribuir positivamente en la organización.

La administración juega un papel imprescindible en la sociedad ya que, desde tiempo remotos, hasta la actualidad se encuentra presente en distintas áreas.

El éxito de las organizaciones dependerá de la efectividad de una buena administración, ya que esta favorece la integración de equipos de trabajo y buenas relaciones humanas, así como la adecuada utilización de los recursos materiales y de las instalaciones; respectivamente establece los obstáculos a vencer y el planteamiento de las soluciones para los inconvenientes presentados. La administración determina los objetivos y utiliza con eficacia los recursos, ajustándose a un proceso que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar las actividades (Blandez Ricalde, 2016).

Proceso administrativo

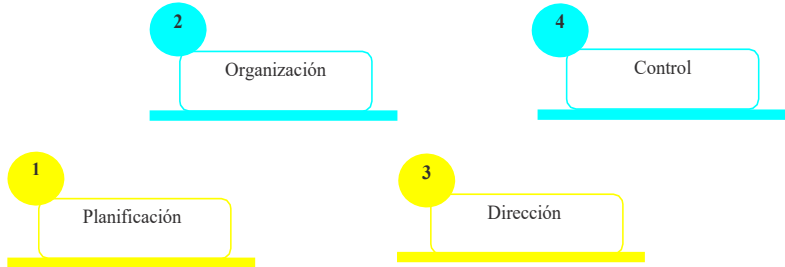
Henry Fayol fue quien planteo las funciones principales de la administración, mismas que se mantienen vigentes hasta la actualidad, caracterizadas o mejor conocidas como “proceso administrativo”.

Se llama proceso administrativo porque dentro de las organizaciones se sistematiza una serie de actividades importantes para la consecución de los objetivos: mismos que en primer lugar deben ser fijados, se hace un análisis para delimitar los recursos, se coordinan las actividades a desarrollar y se verifica el desarrollo de cada uno de los objetivos (Blandez Ricalde, 2016).

A continuación, se presenta un esquema que especifica los procesos administrativos:

Figura 1.

Procesos administrativos.



Nota: Blandez Ricalde, M. d. (2016). Proceso Administrativo. Digital UNID.

- **Planificación:** Consiste en el establecimiento de acciones que conducen a obtener un objetivo determinado, en este proceso se identifican las estrategias a considerar y la forma en que se realizarán.

- **Organización:** Se procede con la coordinación de los recursos disponibles para ejecutar el trabajo, se distribuyen las actividades estratégicamente y se designan al personal con altos índices de preparación para desarrollar cada uno de los trabajos.
- **Dirección:** Se ejecutan los procesos a realizar, el líder debe tener una figura motivadora y dirigir adecuadamente al personal, de tal forma que dirija los procesos eficientemente para el logro de los objetivos.
- **Control:** Basado en la inspección, observación y vigilancia de los procesos que han sido ejecutados, para poder así medir el desempeño y éxito que se han tenido mediante las acciones ejecutadas.

Principios de la administración

Fayol, citado por Álvarez et al, (2016) plantea 14 principios para la Administración que se resumen a continuación:

1. **División del trabajo:** Se encuentra enfocado en la especialización del trabajo, ya que en base a la experiencia se otorgan responsabilidades a los colaboradores en el campo de conocimiento.
2. **Autoridad:** Los gerentes tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas.

Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los gerentes no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (liderazgo) Álvarez et al, (2016).

3. **Disciplina:** Enfocada en el cumplimiento efectivo de cada una de las normativas de la organización, es decir que todos quienes conforman la organización, deben ajustarse a las disposiciones emitidas por los subordinados.
4. **Unidad de dirección:** Los procedimientos que tienen como finalidad el cumplimiento de un objetivo en específico, deben ser direccionadas por una sola persona, que maneje a perfección cada una de las herramientas para obtener el éxito.
5. **Unidad de mando:** Cada colaborador tiene que ajustarse a instrucciones sobre una operación en específica.

6. **Subordinación de interés individual al bien común:** En toda organización es necesario trabajar de manera organizada, sin medir los beneficios personales, al contrario, buscar de manera conjunta el bienestar corporativo.
7. **Remuneración:** En la cancelación de los honorarios de cada uno de los trabajadores debe existir equidad.
8. **Centralización:** Fayol creía que los gerentes deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos la autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de centralización en cada caso. (Álvarez et al, 2016)
9. **Jerarquía:** Basada en los niveles organizativos, ya que en toda organización existen rangos que van desde la alta gerencia, hasta los niveles considerados como los más bajos.
10. **Orden:** tanto las personas, como los materiales es de trabajo deben estar en un orden correcto, por ejemplo, un directos de operaciones debe enfocarse en los trabajos a él encomendadas, sin la necesidad de estar el pendiente de un responsable de ventas.
11. **Equidad:** en el ambiente laboral, debe prevalecer este principio, ya que todos merecen ser tratados con igualdad, sin la existencia de algún tipo de discriminación.
12. **Estabilidad del personal:** Los altos índices de cambios repentinos del personal, no es la opción más favorable, ya que eso generaría inestabilidad en la empresa, por ello el personal debe mantener por un tiempo considerable en el cargo que le ha sido otorgado.
13. **Iniciativa:** Los administradores como líderes de una organización, tiene que tener predisposición de orientar a los trabajadores, sin ser juzgados por cometer un error o equivocación.
14. **Espíritu de grupo:** Incentivar al espíritu grupal, otorgara a la organización una consolidación y sentido de unidad en el trabajo.

El estudio de los principios administrativos es fundamental para toda organización, ya no solo engloba una serie de directrices que deben ser acatadas en una organización, sino que la apertura de implementar mejoras, cumpliendo así con nuevas expectativas para afrontar el mercado competitivo.

Fundamentos Teóricos de la administración: Aplicadas a las MIPYMES

Desde los inicios del estudio de la administración como disciplina, diversos han sido los aportes y enfoques que han intentado definirla como tal. Desde las Escuelas Clásicas, lideradas por Frederick Taylor (20/03/1856 – 21/03/1915) y Henri Fayol (19/07/1841 – 19/11/1925), hasta las teorías contemporáneas, se han ido agregando conceptos, puntos de vista y desarrollos teóricos que han acompañado y nutrido la formación de los gerentes y directores de organización. Esta evolución en las teorías administrativas no ha sido independiente del crecimiento y desarrollo de las organizaciones a lo largo del tiempo (Sosa, 2015).

Teoría clásica de la administración

El icónico Henry Fayol fue fundador de la teoría clásica de la administración, la base fundamental del surgimiento de su teoría se arraigó a la importancia que mostro ante los cargos de dirección de las empresas, manteniendo un enfoque general de la administración y prevaleciendo ante él la eficiencia, en otras palabras, lograr grandes cosas sin la necesidad de destinar excesivos recursos, de tal forma que las operaciones tuvieran altos estándares de productividad.

Fayol consideraba que en la teoría de la administración debía procederse como en las ciencias exactas, es decir, a través de un sistema de experimentación real para convalidar la doctrina (Hurtado, 2008, pág. 75).

Teoría Científica de la Administración

En sus orígenes, y especialmente por los planteamientos de Taylor, la administración se ha considerado como una disciplina entendida por su conocimiento sistemático, racional, riguroso y efectivo, es decir, la administración de la sociedad industrial y pilar del desarrollo del capitalismo occidental está asociada al concepto de gerencia, la cual se define como el órgano de la sociedad encargado de hacer productivos los recursos y su optimización (Cardona et al, 2018).

Los fundamentos del Taylorismo se encuentran basado en un estudio sistemático de las mejores condiciones laborales, lo cual busca el aumento de la productividad, en el que los trabajadores demuestren sus capacidades y habilidades en la organización.

El comprender la importancia de esta teoría es la base fundamental para entender el cómo actúan las organizaciones en un mercado, mismo que cada vez requiere de mayores exigencias, pues la globalización ha generado grandes cambios en la historia empresarial y comercial.

Teoría de las Relaciones Humanas

Es importante destacar que los aportes de esta teoría en la actualidad, ya que, vienen a fortalecer el trabajo administrativo, en busca de la eficiencia productiva de la empresa, a armonizar el ambiente laboral entre los trabajadores y los jefes, las condiciones dignas y adecuadas, el clima de confianza y seguridad entre los miembros, elementos importantes e indispensables para el desempeño laboral de cualquier individuo (Picado, 2021).

Las relaciones humanas buscan establecer vínculos apropiados dentro de una organización, por medio de estas se puede tener una gestión apropiada en una organización, ya que se encuentra basada en mantener un ambiente próspero y acogedor entre los trabajadores, de manera que entre todos se pueden ejecutar las acciones necesarias para obtener altos estándares de productividad.

Teoría científica del comportamiento organizacional

Robbins y Judge (2009) expresan que el comportamiento organizacional también es conocido por la abreviatura CO, el cual es definido como un campo de estudio que investiga el efecto de los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, cuyo propósito es de aplicar el conocimiento para la mejor y alcanzar la efectividad de las organizaciones (Picado, 2021).

La conducta de los colaboradores en toda empresa u organización ya sea con fines o sin fines de lucro es esencial, es decir que todos quienes forman parte de una entidad, deben ajustarse al cumplimiento efectivo de las normativas vigentes de manera organizada.

Esta teoría busca con ello el cumplimiento efectivo de las actividades en la organización, ya que el comportamiento al ser una disciplina que analiza el impacto de cada una de las personas en el ámbito laboral, a su vez contribuye en el diseño de estrategias apropiadas para un direccionamiento eficiente y eficaz.

Teoría de los sistemas

Chiavenato (2007) sobre la teoría de los sistemas menciona que:

La TGS (Teoría de sistemas) surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy. La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales para aplicaciones en la realidad empírica. TGS afirma que se debe estu-

diar a los sistemas globalmente, involucrando a todas las interdependencias de sus partes. El agua es diferente del hidrógeno y del oxígeno que la constituyen (pág. 410).

A diferencia de las teorías mencionadas anteriormente, esta busca la creación de otro tipo de creencias que evidencien la realidad de aquellos aspectos que no han sido comprobados científicamente, por el contrario, de aquellos que se basan en la experiencia.

La teoría de la burocracia

El principal promotor de la teoría burocrática fue Max Weber, quien definió el término como la forma más eficiente de la organización, tomando en cuenta al sistema estatal y sus dependencias, pensando en los cambios de la sociedad y las empresas (Picado, 2021).

El máximo exponente de esta teoría es Max Weber quien considero dos enfoques importantes para la misma, el primero basado en la formalización, es decir que buscaba que todo fuera bajo lineamientos apropiados, estableciendo normas, principios y procedimientos para un mejor direccionamiento administrativo, por otro lado, el segundo enfocado en la centralización, dicho en otras palabras “jerarquía y autoridad” organizativa.

La teoría de contingencia

La contingencia está basada en la estructura empresarial, donde se evidencian el ambiente externo (lo que los rodea) e interno (proceso administrativo).

Es imprescindible el análisis exhaustivo de los ambientes organizacionales, el ambiente externo permite identificar las amenazas y oportunidades que tiene la empresa u organización, para tomar decisiones estratégicas que obstaculicen posibles barreras que impidan el crecimiento, consecuentemente los aspectos internos, basados en los procesos administrativos, como lo son: planificación, organización, dirección y control, aspectos fundamentales para un desarrollo sostenible de la empresa, buscan productividad a corto, mediano y largo plazo, para que así la empresa u organización evidencie solvencia absoluta.

MIPYMES

Existen entidades que aportan en cierto grado al crecimiento del PIB en Ecuador, los cuales actúan como pilares esenciales que sostienen la economía del país, lo mencionado anteriormente hace referencia a las pequeñas y

medianas empresas (Pymes), que de acuerdo con el Servicio de Rentas Internas (SRI) se definen como:

“Al conjunto de pequeñas y medianas empresas que, de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores, y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas” (SRI, 2017).

Contextualizando el tema, es imprescindible enfatizar en que el estado ecuatoriano se sostiene del sector comercial y de servicios, englobadas como MIPYMES, que aportan significativamente a la economía, haciéndola más dinámica y sostenible.

Evolución de las MIPYMES

Las PYMES surgen en la década de 1950, destacándose en la producción de tejidos, madera y alimentos, al tiempo que generaban fuentes de empleo y contribuían a reducir el índice de pobreza. Sin embargo, este sector se vio afectado por condiciones limitantes para su desarrollo, como: escasos planes de apoyo, falta de normas legales que impedían la conformación de estas empresas ecuatoriana se vuelve cada vez más notoria. En el país, el 92% de empresas se consideran estructuras micro, pequeñas y medianas; mientras que, únicamente el 8% constituyen grandes empresas (Carranco, 2017).

Si bien es cierto, en primera instancia las MIPYMES tuvieron grandes complicaciones, debido a la falta de apoyo por parte de las entidades competentes, en momentos actuales aún se evidencia esta problemática, sin embargo, existen organismos que buscan fortalecerlas para así buscar mayor solvencia en el país.

La evolución de estas ha permitido que muchas familias tengan su fuente de ingreso, otras un empleo estable, pero es preciso continuar fortaleciéndolas, para que no decaigan con el tiempo, ya que la presencia de las mismas, es significativa y genera solvencia en un país.

Influencia de las teorías administrativas en las MiPymes

La administración empresarial concebida inicialmente en su evolución histórica se puede resumir en tres enfoques teóricos de carácter gerencial que históricamente han acompañado la evolución del concepto: al enfoque clásico mecanicista propuesto por Frederick Taylor (1865) y Henri Fayol (1841), desde principios del siglo XX, se le atribuyen los primeros aportes significativos relacionados con las teorías administrativas; Taylor, creador de la escuela de

administración científica del trabajo, tuvo como énfasis la división del trabajo orientado a la racionalización; Fayol, por su parte, planteó el funcionamiento de la empresa, su estructura operativa y la aplicación de los principios generales de la administración, estas teorías estuvieron orientadas hacia la gestión organizacional de la época (Pereira, 2019) .

Los aportes que han brindado los diferentes enfoques o teorías expuestas anteriormente han contribuido a que las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas cuenten con diversas herramientas y estrategias para aplicarlas en la gestión empresarial, estas contribuyen al manejo eficiente de los recursos, al crecimiento y desarrollo y la sostenibilidad en el sector que están establecidas (Picado, 2021).

Importancia de la administración

Una de las formas más sencillas de la administración, en nuestra sociedad, es la administración del hogar y una de las más complejas la administración pública.

El fenómeno administrativo no solamente nació con la humanidad, sino que se extiende a la vez a todos los ámbitos geográficos y por su carácter Universal, lo encontramos presente en todas partes. Y es que en el ámbito del esfuerzo humano existe siempre un lado administrativo de todo esfuerzo planeado (Perpectivas, 2007).

La importancia de la administración se ve en que está imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Reyes Ponce enumera la importancia de la administración como:

1. La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria, cuanto mayor y más complejo sea éste.
2. El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc. con que ese organismo cuenta.
3. Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una

administración sumamente técnica. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.

4. La elevación de la productividad, preocupación quizá la de mayor importancia actualmente en el campo económico, social, depende, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que, si cada célula de esa vida económico-social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
5. En especial para los países que están desarrollándose; quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Según Bueno et al, (2018) “La administración es tan antigua como el surgimiento de los primeros grupos sociales, pues desde que existió un jefe y un subordinado y en conjunto trataron de resolver problemas, surgió la necesidad de administrar”.

La administración busca el logro de los objetivos de una organización de manera eficiente y eficaz. Para ello, en función de las condiciones y circunstancias, quien administra se apoya en diferentes teorías, sistemas de información y experiencia.

Los resultados de una empresa se basan en el desempeño de una administración efectiva; sin embargo, esta no es tarea exclusiva de directivos o propietarios, sino de todos los integrantes de una organización.

Poco ayuda que una empresa cuente con buenas instalaciones, equipos y suficientes recursos financieros, si las personas que la integran no comparten la misma idea de su modelo administrativo. No puede funcionar adecuadamente una organización si jefes y subordinados se enfocan solamente en sus beneficios particulares.

A continuación, se relacionan algunos beneficios de la administración lo cual ayuda a comprender su importancia dentro de las organizaciones:

- Contribuye para que las personas reconozcan la razón de ser de la organización.
- Permite identificar con claridad los objetivos y metas organizacionales.
- Ayuda a reconocer las fortalezas y debilidades personales y de la empresa, plantando acciones estratégicas para su aprovechamiento o corrección.
- Crea conocimiento relevante sobre el uso y optimización de los recursos.
- Genera efectividad del esfuerzo humano.
- Mejora la comunicación y las relaciones entre los miembros de una organización.
- En el ámbito empresarial, ayuda a identificar e incorporar a los trabajadores mejor calificados.
- Permite el crecimiento sustentable de las organizaciones.
- Permite establecer controles y manejar desviaciones.
- Reduce costos.

Según Arteaga et al, (2016) “La administración es una actividad de máxima importancia dentro del que hacer de cualquier empresa, ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de objetivos”.

Todos somos administradores de nuestras propias vidas, y la práctica de la administración se encuentra en cada una de las facetas de la actividad humana, negocios, escuelas, gobierno, familia, etc. El establecimiento y logro de objetivos, son tareas retadoras y productivas para cualquier tamaño de empresa, y descubriremos que los obstáculos administrativos que se nos presentan para lograr nuestro éxito, son muy similares en todo tipo de actividad empresarial.

Con base en las consideraciones anteriores, resulta innegable la trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre. Por lo que es necesario mencionar algunos de los argumentos más relevantes que fundamenta la importancia de esta disciplina:

Universalidad: Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social.

Simplificación del Trabajo: Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.

Productividad y Eficiencia: La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.

Bien común: A través de los principios de administración se contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos.

La administración al ser interdisciplinaria, se fundamenta y relaciona con diversas ciencias y técnicas. Como es lógico, todas las disciplinas necesitan unas de otras para poder desarrollarse, es por eso que la administración no deja de ser parte de ello.

El rol del administrador de empresas Definición de rol

Rol en sociología se refiere al conjunto de funciones, normas, comportamientos y derechos definidos social y culturalmente que se esperan de una persona (actor social) cumpla o ejerza de acuerdo a su estatus social adquirido o atribuido. En pocas palabras el rol es el papel desempeñado por las personas en la sociedad.

Roles Administrativos

Existe en el mundo de la teoría administrativa la discusión sobre qué es un administrador, qué es un líder, qué es un gerente; si todos equivalen a lo mismo o si existen diferencias, haremos algunas precisiones antes de ocuparnos de las labores de un administrador (Burger, 2020).

A fines de la década de los años 60, Henry Mintzberg realizó un cuidadoso estudio sobre las labores cinco principales funcionarios ejecutivos. Lo que descubrió, desafió varias nociones sostenidas durante largo tiempo acerca de las funciones de un administrador.

Por ejemplo, a diferencia de los puntos de vista predominantes en aquel tiempo de que los administradores eran pensadores reflexivos que de manera cuidadosa y sistemática procesaban la información antes de tomar decisiones, Mintzberg encontró que los administradores que estudió se ocupaban de gran número de actividades diversas, sin patrones de atención fijos y de corta duración. Había poco tiempo para pensar en forma reflexiva porque los administradores sufrían constantes interrupciones. La mitad de las actividades

de estos administradores duraban menos de nueve minutos. Pero, además de estos hallazgos, Mintzberg proporcionó un esquema de categorización para definir lo que hacen los administradores con bases en verdaderos administradores en sus trabajos.

Mintzberg llegó a conclusión de que los administradores desempeñan diez diferentes roles que están muy relacionados entre sí. El término roles administrativos se refiere a categorías específicas de comportamiento administrativo.

Un administrador de una empresa es el responsable de llevar a cabo todas aquellas actividades necesarias para alcanzar los objetivos planteados, es decir, desempeña funciones básicas para que la empresa se encamine hacia la consecución de esas metas. (Peña, 2020)

El rol de administrador es sustancial en una organización, ya que es el encargado de liderar y con ello de ejecutar una serie de actividades que se rigen bajo un proceso de planeación, organización dirección y control, mismas que conducen a la obtención de los objetivos establecidos y metas de la organización.

El papel desempeñado por el administrador es uno de los más importantes, ya que es el eje principal que orienta y direcciona a la empresa, busca estrategias viables y plantea soluciones a los problemas presentados.

Funciones administrativas y operativas de una empresa

Muchas de las funciones administrativas y operativas de una empresa están bajo la responsabilidad directa del gerente. De tal forma que debe de cuidar que cada uno de sus subordinados cumplan con las normas establecidas en la empresa y supervisadas por el mismo.

Entre algunas de las funciones del administrador están:

- Plantear de manera clara y correcta los objetivos
- Hacer que se cumplan las normas y políticas de la empresa
- Estar directamente relacionado con sus empleados
- Tratar de satisfacer las necesidades más elementales de cada uno de los obreros
- Obtener con cada jornada de trabajo la mayor producción posible

- Cuidar la comunicación que fluye dentro de la empresa
- Elaborar planes de trabajo que no rompan los ya establecidos
- Proporcionar un ambiente de trabajo agradable a sus empleados.

Roles Interpersonales

Se requiere que todos los administradores desempeñen funciones que tiene una naturaleza ceremonial y simbólica. Cuando el rector de una universidad entrega diplomas en una graduación, o un supervisor de fabricación acompaña en una visita a la planta a un grupo de estudiantes de preparatoria, actúan en un papel de representación y figura decorativa. Todos los administradores tienen un rol de líder. Este rol incluye la contratación, capacitación, motivación, y disciplina de los empleados.

El tercer rol dentro del agrupamiento interpersonal es el de enlace. Mintzberg describió esta actividad como el contacto de fuentes externas que proporcionan información al administrador. Estas fuentes son individuos o grupos fuera de la unidad del administrador y pueden encontrarse dentro o fuera de la organización. El gerente de ventas que obtiene información del gerente de personal en la misma compañía, tiene una relación interna de enlace. Cuando ese gerente de ventas tiene contacto con otros ejecutivos de ventas a través de una asociación comercial de mercadotecnia, tiene una relación externa de enlace.

Figura 2.

Cuadro de las características de los roles del administrador.



Funciones y Características de los Roles del Administrador

Las funciones del administrador varían de acuerdo con la posición (nivel jerárquico) que ocupa en la estructura organizativa.

Ser responsable de los resultados tiene como consecuencias que el trabajo del administrador deba desarrollarse dentro de dos dimensiones básicas.

La eficiencia: es el uso adecuado de los recursos para lograr los resultados que se le asignan al administrador, mientras que la eficacia es el logro real en comparación con los resultados planeados.

La realidad es que los principios y técnicas administrativas modernas deben aplicarse al uso racional de los recursos para el logro eficiente de resultados, por lo que todo administrador le corresponde contribuir, valiéndose de sus conocimientos profesionales, a que el organismo en que presta sus servicios, público o privado, lucrativo o no, alcance sus metas en forma eficiente, mediante estructuración y coordinación adecuadas de los recursos disponibles.

Roles del administrador

El concepto de roles gerenciales se refiere a las acciones o comportamientos específicos exhibidos por los gerentes, y que se espera que éstos encarnen. Cuando describimos la labor del gerente desde la perspectiva de los roles no estamos centrándonos en una persona específica, sino en las expectativas y responsabilidades relacionadas con el individuo que desempeña ese rol, en este caso, el rol de gerente (Robbins y Coulter, 2014).

Henry Mintzberg, uno de los pioneros en el análisis de las tareas de los administradores/gerentes, recurre al término rol, al que se entiende como “un conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o puesto determinado”.

En un estudio realizado sobre cinco administradores generales, utilizando la observación directa y llevando un registro de las actividades diarias de los mismos, fundamentalmente a partir de una pregunta básica:

- Mintzberg infirió que los administradores desempeñan diez (10) roles, los cuales pueden ser agrupados en tres categorías básicas
- Los correspondientes a las relaciones interpersonales (roles interpersonales) que abarca a su vez tres roles (figura directiva o cabeza visible, líder, y, enlace)

- Los que tratan principalmente con la transmisión de información (roles informativos), también en número de tres (monitor, difusor y portavoz),
- Y los esencialmente dedicados a la toma de decisión (roles de decisión), que son cuatro (emprendedor, piloto de tormentas, asignado de recursos, y negociador).

Roles interpersonales

Son aquellos que suponen relaciones entre personas. En sus roles emblemáticos, de líder y de enlace los administradores se relacionan directamente con otras personas.

- a. Rol Emblemático:** El administrador representa a la organización en celebraciones de tipo ceremonial y simbólico. Aunque aparentemente los deberes emblemáticos podrían carecer de importancia, se espera de los administradores que los asuman, por que simbolizan el interés de la dirección en los empleados, los clientes y la comunidad.
- b. Rol de Líder:** Implica la responsabilidad de dirigir y coordinar las actividades de los subordinados a fin de que se cumplan las metas organizacionales. Algunos aspectos del papel del liderazgo tienen que ver con la integración del personal: contratación, ascenso y despido. Otros suponen incentivar a los subordinados para que satisfagan las necesidades de la organización. Otros más se relacionan con la proyección de una visión con la que los empleados puedan identificarse.
- c. Rol de Enlace:** Mintzberg describió esta actividad como la de hacer contacto con personal externo que proporciona información al gerente. Se trata de individuos o grupos dentro o fuera de la organización. El gerente de ventas que obtiene información del gerente de control de calidad en la propia compañía tiene una relación interna. Cuando ese gerente de ventas entabla contactos con otros ejecutivos de ventas por medio de una asociación comercial, él o ella tienen una relación externa (Robbins y Judge, 2009).

Roles de toma de decisiones

Los administradores usan la información que reciben para decidir cuándo y cómo comprometer a su organización en nuevas metas y acciones. Los roles de toma de decisiones son quizá los más importantes entre las tres clases de roles.

- a. **Rol Emprendedor:** Implica diseñar y poner en marcha un nuevo proyecto empresa o negocio. El rol del emprendedor también puede desempeñarse en una organización ya existente cuando ésta lo promueve. Este caso se conoce como actividad de intraemprendedores.
- b. **Rol de Manejo de dificultades:** Los administradores desempeñan este rol cuando enfrentan problemas y cambios más allá de su inmediato control. A veces surgen dificultades a causa de que un administrador ineficaz ignora una situación hasta que ésta se convierte en crisis.
- c. **Rol de asignación de recursos:** Supone elegir entre demandas rivales de dinero, equipo, personal, tiempo del administrador y otros recursos organizacionales.
- d. **Rol de negociador:** Se relaciona estrechamente con el de asignación de recursos.

Los administradores se reúnen con individuos o grupos para discutir sus diferencias llegar a un acuerdo. Las negociaciones forman parte integral de la labor de un administrador.

Roles informativos

Los administradores eficaces forman redes de contactos, los muchos contactos que realizan al desempeñar sus papeles emblemáticos y de enlace ofrecen acceso a los administradores a información importante. En razón de estos contactos, los administradores son los centros nerviosos de sus organizaciones. Tres papeles - de vigilancia, de propagador y de vocero - comprenden los aspectos de información de la labor administrativa.

- a. **Rol de Vigilancia:** Implica buscar, recibir y seleccionar información. Dado que gran parte de la información recibida es oral (producto de chismes y rumores, así como de reuniones formales), los administradores deben verificarla y decidir si la emplean o no.
- b. **Rol del Propagador:** El administrador comparte información con sus subordinados y otros miembros de la organización. Algunos administradores, transmiten información especial, o “privilegiada”, a ciertos subordinados que de ordinario no tendrían acceso a ella y en cuya discreción pueden confiar.
- c. **Rol de Vocero:** Dan a conocer información a otros, especialmente a personas ajenas a la organización, sobre la postura oficial de la com-

pañía. Este papel es cada vez más importante, debido, al menos en parte, a la demanda de mayor información de la presa y el público.

De acuerdo a Robbins y Coulter (2005) transmite información a la gente de fuera sobre los planes de la organización, políticas, acciones, resultados, etc.

El Rol del Administrador de Empresas en el siglo XXI

El administrador, gerente o empresario en el siglo XXI tiene los mismos objetivos que son que la empresa cumpla con sus objetivos y logre la eficiencia y la eficacia “la organización es eficaz cuando los administradores escogen las metas adecuadas y la consiguen la organización es eficiente cuando los administradores reducen al mínimo la cantidad de insumos”. Los administradores son las personas que sacan adelante a la organización ya que sin ellos podría haber errores al momento de establecer objetivos en el estudio de mercados en tomar decisiones es decir en se cometería errores en todas las actividades que realizan estos.

Cambios recientes en la Organización

Las tareas y las responsabilidades de los administradores han cambiado en los últimos años. “La competencia global y los adelantos en las nuevas tecnologías y el comercio electrónico”. La competencia global al tener a la administración con un enfoque global el administrador tiene que enfocarse al mercado mundial para que sus productos bienes y servicios se consuman en el mundo entero, además de la tecnología que se posee en la actualidad es fácil para los empresarios competir en el mercado mundial por medio de internet o el comercio electrónico los gerentes también se enfocan a la globalización debido a estrategias.

La más conocida es para que las organizaciones cambien sus sedes a países con la mano de obra más barata con los recursos más baratos y de la misma calidad que las que consiguen países en los cuales se encontraban antes el administrador de la actualidad con la tecnología que cuenta el ser humano en estos tiempos puede tener el mundo a sus pies para constituir organizaciones rentables y que ofrezcan productos de calidad y con las mejores garantías para el cliente.

El administrador del siglo XXI debe enfrentarse cada vez con problemas más complejos con relación a otras épocas ya que cada vez la administración está evolucionando constantemente al mismo ritmo que lo hace el ser humano sin embargo la actualidad a los gerentes se los capacita de la mejor manera

posible para que cumplan con su rol en las distintas sociedades y mercados en los que este se desenvuelve.

“En los próximos 25 a 50 años el mundo vería el fin de la forma organizacional de hoy, con el surgimientos de nuevos sistemas”. La administración evoluciona constantemente es más creo que esa debe ser una característica que debe predominar en la administración, los gerentes en este siglo verán cómo es que se dará el fin de la forma organizacional de hoy ya que en este siglo el conocimiento y la tecnología van a dominar es decir que la innovación de bienes y servicios se dará en una forma más constante y acelerada debido a esto los administradores deben estar preparados estar un paso adelantado de sus competidores para que su organización sea en lo más posible eficiente y eficaz.

El gerente de la actualidad creara nuevos sistemas que con la tecnología que se cuenta en la actualidad se puede potenciar las ventas de bienes o servicios para esto se cuenta con el internet para con ello lograr al máximo el control de un mercado completamente global. El empresario actual no se conformará con información poca satisfactoria, sino que buscará investigar al máximo hasta poseer información basta y confiable para potencia al as empresas. La investigación se volverá indispensable para todo administrador que busque sobresalir entre un mundo que cada vez es más competitivo y que requiere de calidad de vida para satisfacer su existencia.

Obligación del Administrador en Siglo XXI

El empresario del siglo XXI con la convicción de que la administración se va a basar al 100% en el conocimiento tiene que ser un investigador el cual tiene que tener como principal objeto de estudio al cliente y a la sociedad brindando bienes y Administración en los nuevos tiempos, servicios que la sociedad necesite y eso solo lo puedo saber cuándo ha investigado al cliente y al mercado de igual forma puede investigar la oferta y la demandada sus productos. “Se orienta a la acción” Es decir que el administrador esta al contacto con todos sus actividades que debe desarrollar como por ejemplo está pendiente de cuál es el movimiento del mercado en el que compite también está en la tarea de innovar investigar entres otra tareas que le son asignadas.

“Se informa de las necesidades de los clientes” el administrador le debe dar mayor interés a los clientes ya que estos son quienes son el pilar fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la empresa por ello hay que sacar al mercado bienes y servicio de mejor calidad posible y que sea de aceptación del cliente.

“Responsabilidad social” El gerente de la empresa no solo se debe preocupar por agentes internos de la organización sino de agentes externos ya que en los últimos tiempos a la sociedad en general nos preocupa la naturaleza, la cual se está desgastando por ello la regulación para las empresas va a hacer más fatigante que en tiempos anteriores, además que en el Ecuador han incluido los llamados impuestos verdes los cuales obligan a cancelar impuestos por productos que ya antes se cancelaba valores altos.

“Detectar oportunidades” En los tiempos actuales hay muchas oportunidades para que el administrador para pueda ayudar a la empresa a cumplir con sus objetivos inclusive a que los supere el administrador debe estar consciente de la ética de las oportunidades, porque nos encontramos en un mundo global de corrupción de aprovechar las oportunidades depende la eficiencia del gerente Para detectar oportunidades hay que ser partícipe de la ocasión por ejemplo brindando algún descuento u ofreciendo sus servicios en cualquier ámbito que se necesite como transporte y embalaje.

Ejemplo de oportunidad no ética: En una empresa de exportación de banana le ofrecen que le lleven un quintal de estupefacientes a cambio de una suma grande de dinero esa es oportunidad de lucrar, pero de forma ilegal. Ejemplo de oportunidad ética en una empresa de fundas se recibe una llamada en la cual se dice que necesitan 1000 fundas de caramelos para un agasajo entonces el gerente del siglo XXI no puede darse el lujo de desaprovechar esa oportunidad el gerente debe hacer las gestiones necesarias para cumplir con el pedido que se le ha hecho si lo hace puede lucrar con esa oportunidad además deja la puerta abierta para si en otra ocasión el cliente necesita de dicho productos lo pueda volver hacer .“detectar problemas”.

El problema es conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin debido a este es que la empresa trunca sus objetivos y con esto el empresario del siglo XXI debe hacer lo posible para detectar problemas y buscar un curso de acción para solucionarlos debe hacer un minucioso control para inclusive poder evitarlos.

“Toma de decisiones racional” Debido que la racionalidad es muy subjetiva y es casi imposible llegar a esta el administrador debe hacer hasta lo imposible para alcanzarla y así tomar decisiones que no tengan ninguna objeción y que tengan aceptación general. “analítico”.

El administrador debe ser capaz de identificar problemas, analizar situaciones complejas y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan también debe ser analítico para saber las necesidades de los clientes como

por ejemplo un producto de necesidad para una sociedad y en qué condiciones les gustaría el producto

Administración de Cambio

El reciente uso de computadoras, la educación debe seguir hasta en la vida adulta, en el futuro se incrementará la proporción de trabajadores”. Nos encontramos en la era del conocimiento por ende el uso de las computadoras y de la tecnología es fundamental para la empresa, el mundo global nos exige el uso de la tecnología además al no estar actualizados en el computador nos deja fuera de grandes oportunidades que se abren en la globalización.

Ahora para los administradores no basta con ser profesionales ya que la administración cada vez nos muestra nuevas facetas de su aplicación por eso los administradores no se pueden dar el lujo de no actualizarse debido a que pueden quedar estancados en y no pueden cumplir con el requisito de la administración del siglo XXI que es la era del conocimiento y la tecnología. debido que es la era del conocimiento y la tecnología con esto el mundo sufrirá cambios cada vez más drásticos en los cuales la tecnología suprimirá un gran porcentaje de trabajadores y el conocimiento será indispensable para todos los miembros de una organización sin duda la tecnología y el conocimiento pueden remplazar a muchas personas.

Líder Frente a los Cambios

El líder de este siglo debe aceptar los cambios de forma positiva ve a los cambios como una oportunidad y un reto. El administrador debe estar consciente de como la política influye a su empresa y a sus estrategias. El administrador en cada momento en todo lugar debe hacer estrategias para competir en los diferentes mercados que se ha proyectado, también realiza estrategias para reducir costos o insumos con esto el administrador está siendo eficiente

Desarrollo de Administradores de excelencia inculcamiento del deseo de aprender

En el siglo actual los administradores no se pueden dar el lujo de ser conformistas con los estudios realizados en cierto tiempo los administradores de este siglo deben pensar que el estudio es la única la única herramienta para combatir en este mundo globalizado en el cual se necesita de vastos conocimientos para poder sacar a flote una organización estando más aun en la época del conocimiento el administrador no se debe quedar estancado con la información que ha obtenido producto de su estudio, sino que debe actua-

lizarse cada vez con más frecuencia y así luchar por alcanzar los objetivos de la organización.

El administrador debe tener la filosofía de “solo sé que nada se”. **ACELERACIÓN DEL DESARROLLO ADMINISTRATIVO.** Con los adelantos que hemos vivido en esta época cada vez es más necesario acrecentar de manera más rápida los conocimientos de los administradores esto solo se puede lograr si el administrador está dispuesto estudiar cada vez con mas disposición, ahínco, responsabilidad y cada vez con más frecuencia. **PLANEACIÓN DE LA INNOVACIÓN.** La competencia cada vez se vuelve más dura la resolución de problemas cada vez se vuelve más compleja y los conocimientos se multiplican los administradores deben estar al tanto de esto para utilizar la planeación de innovación como dice un mandamiento en el siglo XXI hay que renovarse o morir con ello para los administradores cada vez se hace más compleja la tarea administrativa ya que innovar demanda de tiempo en el cual el administrador realiza estudios para llegar a cumplir con esto solo cuando el administrador logre realizar la innovación podrán llegar a cumplir con sus objetivos.

El administrador en el siglo XXI tiene que tener convicciones bien definidas para realizar la administración de la mejor manera y cumplir con los objetivos de la empresa.

- el administrador debe cumplir con la perspectiva que pide la administración el administrador en el siglo XXI tiene que tener convicciones bien definidas para realizar la administración de la mejor manera y cumplir con los objetivos de la empresa.
- el administrador debe cumplir con la perspectiva que pide la administración en el siglo en XXI que es el conocimiento y la tecnología para que de la mejor manera realice su rol de gerente en la organización., este gerente debe ser creativo para que con sus ideas innovadoras pueda sacar adelante a la organización y cumplir con los objetivos propuestos debe liderar el mercado global es el principal objetivo de la empresa y por medio de un administrador eficiente y eficaz es posible que se logre de mejor manera

En síntesis el administrador del siglo XXI es el gerente de los mercados globales el cual debe estar lleno de conocimiento y poseer una cultura general muy bien definida además creo que administrador del siglo XXI debe ser en lo posible lo más interdisciplinario posible es decir que tenga conocimiento de todas las ciencias posibles para que el administrador pueda desenvolverse

de la mejor manera en todas las áreas de la sociedad el administrador es el único que puede influir en el desarrollo de los países, el conocimiento es el requisito que se debe cumplir para lograr sus metas propuestas

Tipos de empresas

Para Idalberto Chiavenato (1999) la empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr auto sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios. (Chiavenato, 1999).

Organizaciones según sus fines

Se refiere al motivo principal que las empresas tienen para realizar sus actividades.

Así que estas se dividen en:

- a. Organizaciones con fines de lucro:** Tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
- b. Organizaciones sin fines de lucro:** Se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. El ejército, la Iglesia, los servicios públicos, las entidades filantrópicas, las organizaciones no gubernamentales (ONG), etc. Son ejemplos de este tipo de organizaciones.

ONG organizaciones no gubernamentales, son entidades de carácter privado, con fines y objetivos humanitarios y sociales definidos por sus integrantes, es independiente de las decisiones o políticas implementadas por gobiernos. El término se empezó a aplicar tras el establecimiento de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en 1945, cuando ésta brindó reconocimiento a cuerpos u organizaciones independientes que empezaron a asumir responsabilidades que muchos gobiernos no podían asumir, o simplemente, se rehusaban a asumir. Por lo general, estas organizaciones operan por medio de donaciones privadas y dependen del trabajo de voluntarios.

Según el sector económico

- a. Sector secundario o industrial:** Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.

- b. Sector terciario:** Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.
- c. Sector primario:** También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.

Según la propiedad de capital

- a. Privada:** La propiedad del capital está en manos privadas.
- b. Pública:** Aquí el capital le pertenece al Estado, puede ser nacional, departamental o municipal.
- c. Mixta:** Aquí la propiedad del capital está compartida entre el Estado y los particulares.

Según su tamaño

- a. Microempresas:** Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual; los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales; la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos; los asuntos relacionados con la administración, producción; ventas y finanzas son elementales y reducidos y el director o propietario puede atenderlos personalmente. Normalmente no son más de 10 empleados.
- b. Pequeñas empresas:** Las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables y cuyo objeto de constitución no predomina en el grupo de industria a la que pertenecen. La venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede una determinada cantidad que va desde los 11 a 50 empleados.
- c. Medianas empresas:** En este tipo de empresas intervienen cientos de personas.

Generalmente tienen sindicato. Hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones. Cuentan con sistemas y procedimientos automatizados. El número de empleados va de 51 hasta 200.

- d. Grandes empresas:** Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes. Por lo general tienen instalaciones propias. Sus ventas son de varios millones de dólares. Tienen gran número de empleados de confianza y sindicalizados; cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales. Hay más de 200 empleados.

Según la forma jurídica

La legislación de cada país regula las formas jurídicas que pueden adoptar las empresas para el desarrollo de su actividad.

- a. Unipersonal:** El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa
- b. Sociedad colectiva:** En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.
- c. Cooperativas:** No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.
- d. Comanditarias:** Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y b) los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.
- e. Sociedad de responsabilidad limitada:** Los socios propietarios de estas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo sólo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.
- f. Sociedad anónima:** Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan.

Según la ley de compañías en el Ecuador (2014) los tipos de empresas que son aceptadas para su constitución son las siguientes:

- **Compañía en nombre colectivo.- Art. 36.-** La compañía en nombre colectivo se contrae entre dos o más personas naturales que hacen el comercio bajo una razón social.

La razón social es la fórmula enunciativa de los nombres de todos los socios, o de algunos de ellos, con la agregación de las palabras “y compañía”.

Sólo los nombres de los socios pueden formar parte de la razón social.

Art. 37.- El contrato de compañía en nombre colectivo se celebrará por escritura pública. Entre los socios no se puede admitir declaraciones de testigos para probar contra lo convenido, o más de lo convenido en la escritura de constitución de la compañía, ni para justificar lo que se hubiere dicho antes, al tiempo o después de su otorgamiento.

Art. 43.- El capital de la compañía en nombre colectivo se compone de los aportes que cada uno de los socios entrega o promete entregar. Para la constitución de la compañía será necesario el pago de no menos del cincuenta por ciento del capital suscrito.

Si el capital fuere aportado en obligaciones, valores o bienes, en el contrato social se dejará constancia de ello y de sus avalúos.

- **Compañía en comandita simple.- Art. 59.-** La compañía en comandita simple existe bajo una razón social y se contrae entre uno o varios socios solidaria e ilimitadamente responsables y otro u otros, simples suministradores de fondos, llamados socios comanditarios, cuya responsabilidad se limita al monto de sus aportes.

La razón social será, necesariamente, el nombre de uno o varios de los socios solidariamente responsables, al que se agregará siempre las palabras “compañía en comandita”, escritas con todas sus letras o la abreviatura que comúnmente suele usarse.

Art. 62.- El socio comanditario no puede llevar en vía de aporte a la compañía su capacidad, crédito o industria.

Art. 63.- El socio comanditario no podrá ceder ni traspasar a otras personas sus derechos en la compañía ni sus aportaciones, sin el consentimiento de los demás, en cuyo caso se procederá a la suscripción de una nueva escritura social.

Art. 64.- Cuando en una compañía en comandita simple hubiere dos o más socios nombrados en la razón social y solidarios, ya administren los negocios de la compañía todos juntos, o ya uno o varios por todos, regirán respecto de éstos las reglas de la compañía en nombre colectivo, y respecto de los meros suministradores de fondos, las de la compañía en comandita simple.

- **Compañía de responsabilidad limitada – Cía. Ltda.- Art.92.-** Es la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras “Compañía Limitada” o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como “comercial”, “industrial”, “agrícola”, “constructora”, etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Art. 93.- La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes.

Art. 94.- La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.

- **De la compañía anónima.- Art. 143.-** La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 144.- Se administra por mandatarios amovibles, socios o no. La denominación de esta compañía deberá contener la indicación de “compañía anónima” o “sociedad anónima”, o las correspondientes siglas. No podrá adoptar una denominación que pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y aquellos con los cuales se determina la clase de empresa, como “comercial”, “industrial”, “agrícola”, “constructora”, etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañadas de una expresión peculiar.

Las personas naturales o jurídicas que no hubieren cumplido con las disposiciones de esta Ley para la constitución de una compañía anónima, no podrán usar en anuncios, membretes de carta, circulares, prospectos u otros documentos, un nombre, expresión o siglas que indiquen o sugieran que se trata de una compañía anónima.

Art. 145.- Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere la capacidad civil para contratar.

Las personas jurídicas nacionales pueden ser fundadoras o accionistas en general de las compañías anónimas, pero las compañías extranjeras solamente podrán serlo si sus capitales estuvieren representados únicamente por acciones, participaciones o partes sociales nominativas, es decir, expedidas o emitidas a favor o a nombre de sus socios, miembros o accionistas, y de ninguna manera al portador.

Art. 146.- La compañía se constituirá mediante escritura pública que se inscribirá en el Registro Mercantil del cantón en el que tenga su domicilio principal la compañía. La compañía existirá y adquirirá personalidad jurídica desde el momento de dicha inscripción. La compañía solo podrá operar a partir de la obtención del Registro Único de Contribuyentes en el SRI. Todo pacto social que se mantenga reservado, será nulo.

- **Compañía en comandita por acciones.- Art. 301.-** El capital de esta compañía se dividirá en acciones nominativas de un valor nominal igual. La décima parte del capital social, por lo menos, debe ser aportada por los socios solidariamente responsables (comanditados), a quienes por sus acciones se entregarán certificados nominativos intransferibles. En la compañía en comandita por acciones solamente las personas naturales podrán ser socios comanditados, pero las personas jurídicas sí podrán ser socios comanditarios.

Art. 303.- La compañía en comandita por acciones existirá bajo una razón social que se formará con los nombres de uno o más socios solidariamente responsables, seguidos de las palabras “compañía en comandita” o su abreviatura.

Art. 304.- La administración de la compañía corresponde a los socios comanditados, quienes no podrán ser removidos de la administración social que les compete sino por las causas establecidas en el artículo siguiente. En el contrato social se podrá limitar la administración a uno o más de éstos.

- **Compañía de economía mixta.- Art. 308.-** El Estado, las municipalidades, los consejos provinciales y las entidades u organismos del sector público, podrán participar, conjuntamente con el capital privado, en el capital y en la gestión social de esta compañía.

Art. 313.- Las funciones del directorio y del gerente serán las determinadas por esta Ley para los directorios y gerentes de las compañías anónimas.

Art. 314.- Al formarse la compañía se expresará claramente la forma de distribución de utilidades entre el capital privado y el capital público.

Art. 315.- Las escrituras de constitución de las compañías de economía mixta, las de transformación, de reforma y modificaciones de estatutos, así como los correspondientes registros, se hallan exonerados de toda clase de impuestos y derechos fiscales, municipales o especiales.

Art. 316.- En esta clase de compañías el capital privado podrá adquirir el aporte del Estado pagando su valor en efectivo, previa la valorización respectiva y procediendo como en los casos de fusión de compañías, y el Estado accederá a la cesión de dicho aporte.

Transferido el aporte del Estado a los accionistas privados, la compañía seguirá funcionando como si se tratase de una compañía anónima, sin derecho a las exoneraciones y beneficios que esta Ley concede a las compañías de economía mixta. En la organización de los directorios cesará la participación del Estado.

Bibliografía

Introducción a la teoría general de la administración, Idalberto Chiavenato, Quebecor World, 2004, 5ta edición, Bogotá, pág. 14. 5

Administración Contemporánea, Gareth R Jones, McGraw-Hill Interamericana, 2006, 1ra edición, México, pág. 9 4 Administración Contemporánea, Gareth R Jones, McGraw-Hill Interamericana, 2006, 1ra edición, México, pág. 163

Idalberto Chiavenato, Editorial Nomos S.A, 2003, 1ra Edición, Colombia, pág 20. 7 administración una Perspectiva Global, Harold Koontz, Compañía Editorial Ultra S.A, 2001, 11va Edición, México, pág. 11 6

Las finanzas y las MIPYMES como motor de reactivación económica

Capítulo 2

Las funciones de la administración de empresas

AUTORES: Mariana de Lourdes Cantos Figueroa; Viviana Del Rocío Saltos Buri



Las funciones de la administración de empresas

The functions of business administration

Introducción

La administración en nuestro mundo se encuentra en todas las áreas y todos los niveles. Todo necesita ser administrado y dirigido, desde una gran empresa hasta nuestro presupuesto diario. La administración de tiempo, recursos, etc., aparentan encontrarse solamente en fábricas y carreras saturadas en nuestras universidades, pero la verdad es que todos debemos administrar diferentes recursos, responsabilidades y habilidades todos los días. El objetivo de la administración es dirigir las actividades de cualquier organización, con o sin ánimo de lucro, en la mejor manera posible. Para ello, se vale de diferentes herramientas que han sido desarrolladas con el tiempo. El dirigir estas actividades necesariamente implica una planeación, la organización estructural, la dirección, control y supervisión de estas actividades. Por ello, la administración es imprescindible para el correcto funcionamiento de cualquier tipo de organización, ya que sin ella no lograrían las condiciones necesarias para existir y desarrollarse. Las funciones de un administrador pueden desempeñarse en diferentes áreas como la administración financiera, administración de recursos humanos, producción, etc. La administración es un área del conocimiento en constante revisión y desarrollo, ya que las organizaciones son muy diversas y pueden perseguir propósitos distintos, objetivos, mercados, y la forma de lograr sus objetivos depende de muchos factores que deben ser tomados en consideración. Cada característica de una organización es un componente más que debe ser tomado en cuenta para poder desarrollar y mejorar sus actividades.

El presente capítulo titulado: “**LAS FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**” tiene como objetivo aportar conceptos y teorías relacionados con el tema de estudio. Las fases son: planeación, organización, dirección y control que permitirá a los microempresarios adoptar las mejores decisiones para tener una excelente estructura en su empresa o negocio.

Objetivo

- Analizar las funciones y su aplicación en la administración de empresas.

FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

La función administrativa ha sido analizada por gran cantidad de estudiosos, en este caso estudiaremos el proceso administrativo desde el punto de vista de Henry Fayol, cuyos principios son aun ampliamente aceptados, las funciones o fases son Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control.

Figura 3.

Proceso administrativo según Fayol (5 etapas)



Planificación

En el ámbito organizacional y empresarial, la planeación, planificación o planeamiento es una de las etapas iniciales del proceso administrativo, en la cual se determinan los rasgos fundamentales de la organización (la misión y los objetivos, generalmente). Es decir, es la etapa en que se establecen los planes básicos a emprender con la organización.

La planeación es una etapa de toma de decisiones fundamentales para poder trazar el camino deseado hacia los objetivos de la organización. Para ello se toman en cuenta factores internos y externos capaces de influir en el logro de las metas trazadas, los elementos de la situación actual y los valores que regirán la organización a lo largo de la actividad productiva. Existen distintas formas de planeación, dependiendo del ámbito específico al que se dedicarán las actividades (Editorial, 2020).

Principios de la planeación

La planeación se da conforme a los siguientes pasos fundamentales:

- **Exploración de las oportunidades.** Implica una evaluación del contexto y de los recursos poseídos, como punto de partida para poder iniciar la planificación de cualquier tipo de proceso.
- **Establecimiento de los objetivos.** No se puede planificar nada sin saber primero cuáles son las metas que debemos alcanzar, lo cual es quizá el punto más importante de toda la planificación, pues de ello dependerá lo siguiente.

- **Establecimiento de las premisas.** Esto significa la evaluación de los recursos disponibles, los caminos posibles y los eventuales mecanismos a emplear para obtener los objetivos ya trazados. En esta etapa es fundamental tomar nota de los posibles contratiempos y eventualidades.
- **Evaluación de alternativas.** Una vez considerados los caminos a tomar y los recursos a emplear, es importante evaluar las posibles alternativas, incluso aquellas que a primera vista no se vengan a la mente, para tener un panorama lo más completo y amplio posible.
- **Selección del camino a seguir.** Luego de una evaluación total de las posibilidades, llega el momento de la toma de decisiones, es decir, de adoptar el plan establecido en los pasos previos y comenzar a ponerlo en marcha, tomando nota de los imprevistos y retroalimentando la toma de decisiones para poder contar con mecanismos de control.
- **Formulación de planes derivados.** El plan elaborado inevitablemente requerirá de otros planes menores o paralelos, que se desprenderán de la actividad misma y que deberán ser evaluados de manera individual, repitiendo el esquema hasta aquí detallado y cuya resolución nos acercará a los objetivos de nuestro plan principal.

Importancia de la planeación

La planeación es una etapa clave en el desarrollo de todo proyecto, ya que permite a sentar las bases y diseñar las estrategias necesarias. Se trata de la fundación misma del proyecto: la determinación de sus elementos fundamentales, como procedimientos, valores, objetivos, etc., los cuales constituyen el esqueleto mismo de la actividad de la organización. Una planeación minuciosa no es necesariamente garantía de éxito, pero sí un sólido punto de partida desde el cual prever inconvenientes y evitar la excesiva improvisación, con todos los riesgos que esto último implica.

Características de la planeación

La planeación se caracteriza por cuatro rasgos fundamentales:

- **Unidad.** Esto es, ser orgánica, abordar todos los planes de la organización al mismo tiempo y orquestarlos dentro de un plan general que refleje el espíritu y los objetivos de la misma. La coherencia y la cohesión entre los planes específicos es indispensable para el éxito.

- **Continuidad.** La planeación no es algo que se lleve a cabo una sola vez, si bien muchas cosas quedarán definidas tras una primera etapa de planificación organizacional. Pero continuamente se estará planificando, ya que continuamente se estarán desarrollando actividades nuevas, resolviendo problemas, expandiendo áreas, etc. Toda actividad debe siempre responder a un plan.
- **Precisión.** Los planes deben siempre ser precisos, o sea, ser lo menos vagos y difusos posible, para que a la hora de ponerlos en práctica no existan lagunas y agujeros que otorguen margen a la improvisación y al error.
- **Penetrabilidad.** Los planes no deben considerarse una camisa de fuerza para la organización, sino que deben tener margen para incorporar información obtenida en el camino y deben ser lo suficientemente flexibles como para afrontar situaciones inesperadas sin perder del todo su espíritu y su rumbo. Esto incluye la consideración del personal no jerárquico en la toma de decisiones (Editorial, 2020).

Tipos de planeación

Hay muchas formas de clasificar los planes de una organización. Por ejemplo, si atendemos a su desarrollo en el tiempo, distinguiremos planes a corto, mediano y largo plazo, dependiendo de qué tanto tiempo requieran para llevarse a cabo: poco, más o mucho. De modo semejante podemos atender a la frecuencia de uso de los planes, distinguiendo así entre planes específicos, de aplicación puntual; técnicos, vinculados con la resolución de problemas o la mejoría de aspectos básicos; o permanentes, que son aquellos que constituyen la médula de la organización y están constantemente llevándose a cabo.

Por otro lado, atendiendo a su naturaleza, podemos distinguir entre:

- **Misiones.** Los planes para completar las tareas básicas de cualquier empresa u organización.
- **Objetivos.** Metas y fines que se busca concretar para poder cumplir con las misiones.
- **Estrategias.** Programas de acción que detallan el modo de gestión de los recursos y esfuerzos de la organización para conseguir sus fines particulares.

- **Políticas.** Premisas organizacionales que definen la manera de entenderse a sí misma de la empresa, lo cual guía a su vez la toma de decisiones y la administración de los recursos.
- **Procedimientos.** Planes que determinan el modo idóneo de encarar una situación o resolver un problema, mediante sucesiones cronológicas de acciones requeridas.
- **Programas.** Se trata de un conjunto de reglas, políticas, procedimientos y pasos a seguir que garantizan el cumplimiento de ciertas acciones, generalmente cuando ya han sido llevadas a cabo anteriormente.
- **Presupuestos.** Se trata de planes financieros que detallan el modo específico en que se utilizarán los recursos de la organización, siempre con cierto margen proyectivo o ideal (Editorial, 2020).

Planeación y planificación

Algunos autores de la materia distinguen entre:

- Planeación. Apunta al futuro y es mucho más general.
- Planificación. Es mucho más específica.

Sin embargo, en la materia existe mucha discrepancia y la lengua española no distingue semejantes matices en el uso de ambas palabras, por lo que son prácticamente sinónimos (Editorial, 2020).

Los administradores deben planificar sus actividades para condiciones futuras, deben desarrollar objetivos estratégicos y asegurar el logro de los objetivos. Por lo tanto, se deben evaluar futuras contingencias que afectan a la organización, y dar forma al panorama futuro ya sea operacional o estratégico de la empresa. La administración debe visualizar el futuro y trazar las acciones a seguir, se debe planificar todas las actividades basadas en condiciones futuras, se establecen los objetivos estratégicos y se asegura el logro de los mismos.

Un buen plan de acción debe ser preciso y basarse en la unidad, continuidad y además tener cierta flexibilidad. Se usa para proporcionar una dirección general entre sus tareas está la de proporcionar a los administradores herramientas de seguimiento y evaluación de resultados, a la vez detectar áreas de posibles oportunidades de mejora. La planeación es importante, ya que en sus objetivos se resume el rumbo a seguir y las metas a alcanzar, además, se resume el crecimiento económico y general de la empresa. Una de las maneras de trazar la planificación es: definir claramente un problema, estudiar

las experiencias pasadas y para prever el futuro, determinar diferentes formas para actuar, seleccionar la mejor, asignar los recursos, prepararse para posibles situaciones adversas (Natalia, 2021).

Principales conceptos sobre la planificación en empresas

Uno de los pioneros hablando del tema de la planificación fue Henry Fayol (1949) considerado el padre del enfoque clásico de la administración cuando plantea que esta forma parte o es una función de la administración junto a la organización, dirección, control y coordinación. Estas cinco funciones son universales y a la vez particulares en cada entidad por lo que cada administrador o empresario debe saber en qué momento y cómo aplicarlas. Para este autor las empresas y sus administrativos deben “planificar sus actividades para condiciones futuras, deben desarrollar objetivos estratégicos y asegurar el logro de los objetivos. Por lo tanto, se deben evaluar futuras contingencias que afectan a la organización, y dar forma al panorama futuro ya sea operacional o estratégico de la empresa.” (Agila Maldonado y otros, 2018).

Pese a este planteamiento tan moderno, la planificación no vino a desarrollarse hasta después de la Segunda Guerra Mundial, tras la cual, el crecimiento económico y el rápido desarrollo de los mercados hicieron necesario que las empresas prestaran mayor atención a su entorno. Hasta mediados de los años sesenta la concepción dominante es la de la planificación a largo plazo, la cual surgió en los años cincuenta con un horizonte temporal que raramente superaba los cinco años y con un entorno limitado al mercado en el cual estaba presente la empresa, así como con previsiones que partían de extrapolaciones del pasado (demanda, precios y comportamientos competitivos), etc. Esta concepción surgida en los años cincuenta, resaltada por Drucker en cuanto a que todas las organizaciones deberían administrarse por objetivos, se ha venido desarrollando y perfeccionando. (Agila Maldonado y otros, 2018).

En algunos contextos se denomina Dirección por Objetivos (DPO). El empleo de este método, permite determinar, primeramente, los resultados globales que se quieren alcanzar, para posteriormente enfocar las acciones de la organización en función los mismos, bajo el precepto de no destinar recursos a aquellos resultados que no conlleven al alcance de estas metas. Las palabras planeación y planeamiento se utilizan en los países de habla hispana, para referirse a lo mismo, que se aborda en el presente escrito, por lo que se utilizará planificación, con base en las fuentes de consulta revisadas. Y permitiendo concluir que ha manera de ver estas dos ideas o conceptos han sido resultado de la traducción al español de la palabra planning por lo que mu-

chos autores a la hora de su utilización no difieran en cuanto a su uso. (Agila Maldonado y otros, 2018).

Planificación estratégica de las MIPYMES

La Planificación Estratégica es fundamental para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES). Este proceso les permite definir su modelo de negocio y su razón de ser para alcanzar el éxito en un mercado cada vez más competitivo (Morales, 2021).

La planificación estratégica de las MIPYMES implica una reflexión en profundidad sobre la situación actual de la empresa, lo que les permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades para lograr sus metas (Martínez, 2007). Asimismo, dicho plan hace posible la toma de decisiones acertadas sobre la dirección y el modelo de negocio a seguir por parte de la empresa (Morales, 2021).

Este proceso debe tener en cuenta diferentes fases, como el análisis del entorno, el análisis interno, la determinación de objetivos y metas, elaboración de estrategias, y establecimiento de planes operativos y tácticos (Morales, 2019). De esta forma, las MIPYMES pueden establecer objetivos realistas y concretos que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo determinado para su consecución (Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital, 2021).

La implementación de la planificación estratégica permite a las empresas anticiparse a los cambios y situaciones futuras, lo que puede aumentar su competitividad y permanencia en el mercado (Morales, 2021). Por consiguiente, el desarrollo de este proceso puede llevar a las MIPYMES a un crecimiento sostenible y ser más competitivas en el mercado.

En conclusión, la planificación estratégica es fundamental para las MIPYMES porque les permite hacer una reflexión profunda sobre su situación actual, identificar debilidades y oportunidades, establecer objetivos y metas realistas, elaborar estrategias y planes de trabajo para su cumplimiento y anticiparse a los cambios futuros para crecer de manera sostenible.

Organización

En administración de empresas, la organización administrativa es el conjunto de métodos y procedimientos puestos en práctica para ordenar, controlar y dirigir una empresa a través de sus departamentos, recursos y procesos, con el fin de alcanzar sus metas u objetivos trazados de antemano. Toda empresa u organización posee un patrón o un orden propio, que guía sus procesos productivos y es responsable de su margen de eficiencia o efectividad.

O sea, existen formas de organización administrativa más eficaces que otras, pero toda organización posee una estructura organizacional que define sus jerarquías, sus procesos y sus flujos.

La revisión y eventual mejoramiento de dicha estructura, así, significará el replanteamiento de los circuitos y patrones de la empresa, y puede perfectamente conducir a mejores y más potentes escenarios. Al mismo tiempo, la organización administrativa se entiende como una disciplina y una metodología de evaluación empresarial, que justamente se propone comprender el funcionamiento de las organizaciones y concebir los modelos necesarios para su estudio (Etecé E. , Organización administrativa, 2021).

Tipos de organización administrativa

Dependiendo de su forma y características, es posible distinguir entre varios modelos de organización administrativa, como son:

- **Organización lineal.** Se trata del modelo jerárquico tradicional, simple y piramidal, que presenta líneas de autoridad únicas y la información se transmite de manera unidireccional, desde las visiones globales superiores de la estructura, hasta las posiciones locales de la base. La toma de decisiones es totalmente centralizada y existe una jefatura única.
- **Organización funcional.** Esta es la versión moderna del modelo anterior, que estructura la empresa en base a departamentos, cada uno dotado de su jefe, y el total de los jefes dirigidos por la cúpula de la empresa, ya sea de manera individual o en base a reuniones. Es un modelo ideal para dividir el trabajo en pequeñas partes, y las decisiones suelen tomarse mediante consultas al especialista de cada área.
- **Organización matricial.** Se trabaja en base a proyectos y resultados esperados, mediante la constitución de equipos de trabajo multidisciplinarios a los que pertenecen individuos de diversas áreas. Estos grupos poseen un jefe de proyecto, son temporales, e intercambian información con otros proyectos de manera esporádica y eventual. Se comportan, del resto, como células más o menos autónomas.
- **Organización en comités.** Opera en base a comités, o sea, a grupos reducidos a los que se asigna el estudio de alguna etapa o aspecto específico del proceso productivo, ya sea de manera formal o informal. Los miembros de los comités trabajan por separado y se reúnen cada cierto tiempo, involucrando generalmente a los líderes o jefes de

cada sección de la empresa, y varían de acuerdo a la resolución de las situaciones específicas a atender.

- **Organización en trébol.** Supone la contratación externa u outsourcing de muchas de las tareas de la empresa, cuyo equipo de trabajo fundamental lo constituyen quienes dirigen las labores externas y coordinan los diversos esfuerzos de la empresa. Es un modelo en boga en tiempos de baja contratación laboral.

Principios de la organización administrativa

Todo tipo de organización administrativa debe tomar en cuenta lo siguiente:

Fidelidad a los objetivos de la empresa. Ante todo, una empresa debe saber qué cosa es lo que se propone y cómo, y a esto último debe siempre responder la organización administrativa. De nada sirve tener una línea de montaje floridana si se planea producir por outsourcing, por ejemplo.

Paridad entre responsabilidad y autoridad. La autoridad y la responsabilidad van juntas, y este precepto es fundamental en el diseño de una organización administrativa. Cuando se ocupan cargos de autoridad, se debe recibir una gratificación acorde y un conjunto de responsabilidades acorde. De otro modo, la jerarquía se desestabiliza.

Flujo de la comunicación. La comunicación dentro de una empresa es fundamental, ya que un trabajador informado no sólo posee más opciones a la hora de tomar decisiones, sino que se sentirá más integrado a la organización y en líneas generales, la pasará mejor. Cada modelo organizacional faculta o imposibilita ciertos tipos de comunicación interna y externa.

Amplitud del control. Existen modelos organizacionales más rígidos, en los que se enfatiza el control y existen constantes dinámicas de feedback. Hay otros modelos más laxos en los que se le otorga al individuo mayor cuota de autonomía. Esto determinará el modelo de toma de decisiones elegido e influenciará otros ítems de esta lista.

Continuidad. Todo modelo organizacional debe poder sostenerse en el tiempo, o sea, debe poder resolver coyunturas y continuar en funciones, sin tender al caos o a la inercia (Etecé E. , Organización administrativa, 2021).

Elementos de una organización

Toda organización administrativa está compuesta de los siguientes elementos:

Factores de producción. Se considera aquí a todos los elementos de la cadena productiva, o sea, aquellos involucrados directamente en la transformación de materia en bienes o servicios. Por ejemplo: la maquinaria, los trabajadores, etc.

Factores de dirección. Aquellos elementos que acompañan el proceso productivo, lo vigilan y controlan, pero que no toman parte directa en él, sino indirecta, garantizando su funcionamiento. Por ejemplo: los cargos directivos, los contratos de outsourcing, las herramientas de mercadotecnia, etc.

Recursos. Aquellos elementos fundamentales sin los cuales sería imposible llevar a cabo la labor productiva. Pueden ser materiales o físicos (materia prima, energía, maquinaria, etc.) o inmateriales (mano de obra, conocimiento de trabajo, etc.) (Etecé E. , Organización administrativa, 2021).

Los administradores deben organizar la fuerza de trabajo de una manera y estructura eficiente para que de esta manera se puedan alinear las actividades de la organización. Los administradores también deben capacitar y contratar a las personas adecuadas para el trabajo, y siempre asegurar una mano de obra suficientemente calificada y educada.

La administración debe crear el entorno organizacional material y social de la empresa. Debe proporcionar las cosas útiles para el adecuado funcionamiento empresarial, movilizandolos recursos materiales y humanos para llevar el plan a la acción.

Una manera de plantear esta función administrativa es organizar la fuerza de trabajo de manera eficiente para que se puedan alinear las actividades de todos los departamentos de la organización, una opción para incrementar el rendimiento es contratar personas capacitadas para el trabajo e incrementar el adiestramiento de las mismas a través de cursos y estudios especializados, así asegurar una mano de obra calificada y eficiente (Natalia, 2021).

Organigrama de las PYMES

El organigrama de una PYME es una representación gráfica en la que se plasma de una forma visual la jerarquía y estructura interna de una organización. Se trata de un esquema ordenado que permite comprobar de una

forma sencilla y rápida, cómo se distribuyen las distintas áreas y responsabilidades de una empresa.

Trazar un organigrama empresarial forma parte del diseño de cualquier estrategia de negocio. Este permite dejar claro las funciones de todos los empleados de una organización, así como cuál es el orden y jerarquía a seguir en la toma de decisiones o la relación entre áreas.

Se trata de un elemento que, además, debe ir revisándose y adaptándose continuamente a la realidad de la empresa. Los desajustes en el organigrama de una PYME pueden provocar confusión a corto plazo. Si estos se mantienen en el tiempo, estos pueden desembocar en problemas o descoordinaciones internas.

¿Por qué es tan importante elaborar un organigrama PYME?

El organigrama de una PYME permite esclarecer, sin dejar lugar a dudas, cuáles son las funciones de cada entidad de una empresa. Permite delimitar las responsabilidades de cada departamento, así como la jerarquía de cada cargo. También establece de forma clara las relaciones y la cadena de mando.

Todo esto permite establecer un orden interno necesario para cualquier empresa. El organigrama de una PYME permite sentar las bases de la compañía y coordinar de manera eficiente la cadena de producción.

También permite evitar que la cadena de mando se vuelva imprecisa o situar más fácilmente a las nuevas incorporaciones. El organigrama de una PYME también puede ser beneficioso a la hora de conseguir nuevos inversores o realizar un rediseño en la estructura de la empresa.

Pautas para elaborar el organigrama de una PYME

Elaborar el organigrama de una PYME no debería resultar muy complicado. Aunque existen muchas formas de hacerlo, tan solo es necesario disponer de la información correcta.

El diseño puede realizarse incluso a mano alzada, aunque lo ideal es utilizar alguna herramienta específica de gestión empresarial o programas de diseño tipo Canva. En internet también podemos encontrar variadas plantillas de organigramas para PYMES. Sea cual sea el método elegido, lo importante es tener claro algunos puntos clave.

- ***Cadena de mando***

Al diseñar el organigrama de una PYME deberemos tener muy claro cuál es la jerarquía de trabajo. Quiénes son los líderes de cada área, quién toma

las decisiones o cuántos niveles de mando existen. Por supuesto, debemos tener claro quién forma la dirección de la empresa y qué cargos existen, cómo podría ser CEO, COO, CTO, CFO, CMO, etc.

- ***Segmentación de departamentos***

Otro de los puntos clave a la hora de diseñar un organigrama de una PYME es la organización por departamentos o gerencias de la empresa. Esta tarea es algo esencial para lograr el correcto funcionamiento. Esto facilitará la dirección de los empleados, el trabajo en equipo y la interrelación entre diferentes equipos.

- ***Tareas y responsabilidades***

Otro de los puntos a aclarar durante la elaboración de un organigrama empresarial es la asignación de tareas, responsabilidades y funciones. Cada departamento deberá ocuparse de un conjunto de tareas específicas. Esto permite detectar redundancias, si existen responsabilidades duplicadas o áreas de trabajo que se solapan.

- ***Ámbito de control***

También deberíamos definir el ámbito de control de cada uno de los cargos que tengan empleados bajo su mando. Cuanto más empleados dependan de un jefe o supervisor, mayor será la dificultad para dirigirlos. Esto nos puede dar una amplia visión sobre si el dimensionamiento de puestos de mando es correcto o no.

- ***Diseño jerárquico descendente***

Lo más sencillo a la hora de elaborar un organigrama de una PYME es iniciar el diseño por los puestos directivos o de mayor rango. Se seguirá con los gerentes de área, jefes de sección, encargados, supervisores, etc. En definitiva, lo más sencillo es elaborar el organigrama en un orden jerárquico descendente.

- ***Visión global***

La elaboración de este tipo de organigrama es también un ejercicio de transparencia. Tu diseño debe ofrecer una visión que se ajuste a la realidad y que ofrezca una visión global de la empresa. Esto habilitará la promoción interna y permitirá identificar fácilmente las responsabilidades de cada uno de los empleados de la compañía.

- *Toma de decisiones*

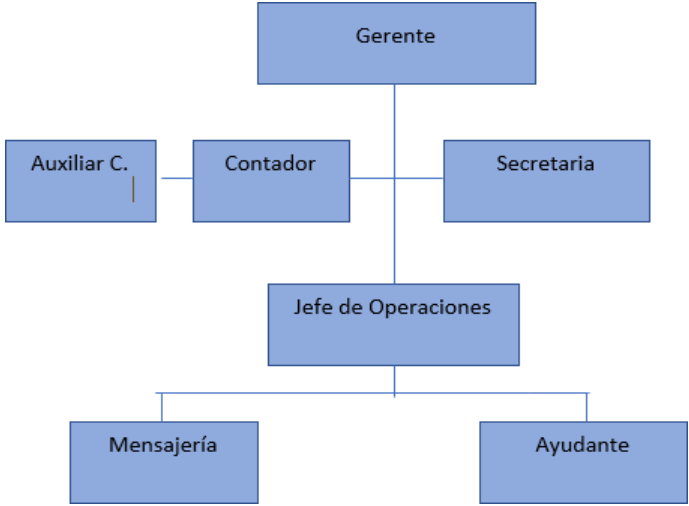
Un organigrama tiene también como objetivo facilitar la toma de decisiones. ¿Quién es el responsable de tomar cierta decisión? ¿Qué tareas debería estar desarrollando? Un diseño adecuado permitirá dimensionar la empresa a medida que vaya creciendo, afrontar nuevos desafíos y crear nuevas estrategias de negocio.

- *Organigrama simple e intuitivo*

Por último, un organigrama de una PYME debe mantenerse lo más simple posible. Debe tener un diseño intuitivo y fácil de comprender, tanto a nivel estructural como a nivel de diseño gráfico. El organigrama debe entenderse de un simple vistazo, incluso por personas externas a la empresa. Por ello, lo mejor es utilizar un software o herramienta que facilite su creación (Entel, 2022).

Figura 4.

Descripción de los puestos.



DESCRIPCIÓN DE LOS PUESTOS

Tabla 1.

Descripción de los puestos.

CARGO	PRINCIPALES ACTIVIDADES
Gerente	Su labor se centra en la toma de decisiones y en la planeación empresarial, es el puesto en el cual se centra el mayor poder dentro de la organización
Contador	Este puesto esta designado principalmente en la práctica como un puesto de carácter supervisor y operativo dentro del área contable ya que su labor se centra en supervisar y controlar todas las operaciones contables
Auxiliar Contable	Este puesto es el que esta designado como el puesto operativo dentro del área contable ya que esta encargada de registro y control de todas las operaciones contables de la empresa.
Secretaria	El puesto de secretaria es un puesto de alta confianza ya que sus funciones son básicamente de apoyo a la dirección de la empresa
Jefe de Operaciones	Designada para administrar grupos ocupacionales de la empresa. La Subgerencia de Operaciones tiene responsabilidad y autoridad en sus respectivas áreas
Mensajería	Se encargará de la distribución de la correspondencia, cajas, paquetes y demás relacionados con el servicio de la Empresa
Ayudante	Movilización de personal de la empresa para trámites documentarlos. Responsable del mantenimiento y buen estado de los vehículos.

El organigrama en la PyMES debe ser único y debe tener los diferentes patrones para organizar la PyMES, con el fin de cumplir las metas propuestas y lograr los objetivos de mercado estipuladas en la planeación y se debe entender que cada PyMES es distinta y que la adopción de un organigrama depende de sus prioridades y necesidades de su producto o servicio no de las necesidades de protagonismo del ego empresarial , con esto no digo que no se debe tener jerarquías , digo que el organigrama debe responder al servicio o producto de la PyMES respondiendo a una verdadera forma de gestionar (Ordóñez, 2019).

Dirección

En administración de empresas, se conoce como dirección (o directamente como dirección administrativa), a una de las etapas más importantes del proceso administrativo, en la que se aplica el conocimiento adquirido para llevar a cabo una toma de decisiones pertinentes. Dicho en términos más simples, la dirección administrativa equivale al capitaneo de un barco. La dirección administrativa es una labor complicada y de alta responsabilidad, que generalmente llevan a cabo gerentes y otras figuras de liderazgo y autoridad dentro de las organizaciones, y que tiene como objetivo garantizar que los objetivos trazados de antemano se cumplan, lo cual significa lidiar con imprevistos, corregir sobre la marcha el funcionamiento de la organización y a menudo tomar decisiones estratégicas.

Por esta razón, la dirección está muy emparentada con el control y la re-
troalimentación dentro del proceso administrativo: únicamente manejando la información necesaria y surgida de la evaluación del funcionamiento de una organización, se podrán tomar decisiones informadas y sensatas que tengan una mayor probabilidad de éxito. Es por eso que la conducción empresarial no es demasiado distinta de la conducción política de una nación, aunque ambas cosas manejen elementos muy diferentes y tengan principios distintos.

Etapas de la dirección administrativa

Tomar una decisión implica comprender la situación y evaluar las alternativas.

A grandes rasgos, podemos esquematizar las etapas de la dirección administrativa en:

- **Toma de decisiones.** Ante algún tipo de imprevisto, situación retadora o evaluación de la organización, se impone la necesidad de una toma eficiente de decisiones, lo cual pasa a su vez por determinadas etapas.
- **Definir el problema.** Es decir, comprender la situación, los retos surgidos y/o los objetivos que se persiguen y que nos brindarán la orientación inicial respecto a cómo abordar el problema.
- **Evaluar las alternativas.** Todo problema puede abordarse desde distintos puntos de vista y puede resolverse o enfrentarse de modos distintos, más agresivos, más pacientes, más sagaces, etc. Antes de decidirse por alguno se deben revisar todas las opciones.
- **Tomar una decisión.** Finalmente deberemos decantarnos por alguna opción y aplicarla de manera específica, teniendo en cuenta un panorama de consecuencias posible y algún tipo de previsiones anticipadas.

- **Integración.** Esta etapa implica la disposición de los elementos y recursos necesarios para ejecutar la decisión previamente tomada, a través también de diversas estrategias, como son:
- **Reclutamiento.** Agrandamiento o reemplazo del capital humano con el personal necesario para llevar a cabo las labores que acarrea la decisión.
- **Capacitación.** Brindar al personal ya existente las herramientas teóricas, conceptuales o prácticas para poder llevar a cabo las labores que acarrea la decisión.
- **Renovación.** Adquisición de nuevos materiales, nuevos equipos, nuevas herramientas, etc., para poder llevar a cabo la decisión.
- **Motivación.** El espíritu empresarial y la moral de equipo son también fundamentales para conseguir los objetivos y materializar el plan decidido, así que la dirección deberá llevar a cabo una revisión de las dinámicas motivacionales de la organización y emplear nuevas, reforzar las existentes o eliminar las contraproducentes.
- **Comunicación.** Muy emparentada con la motivación, la comunicación tanto a lo interno como a lo externo debe ir siempre en concordancia con las decisiones iniciales que se tomaron, de modo que cada segmento de la organización tenga claro lo que se espera de ella y que cada cliente sepa qué cambios esperar de la organización.
- **Liderazgo y supervisión.** No sólo se debe tomar decisiones y velar por que se implementen correctamente, sino que se debe mantener abierto un canal de retroalimentación y control que permita percibir la eficacia de los cambios introducidos, que identifique complicaciones, que perciba amenazas y oportunidades derivadas del cambio, en fin, que suministre a la dirección la información necesaria para poder volver a tomar decisiones y mantener así el circuito andando (Etecé E. , dirección administrativa, 2021).

Los administradores deben supervisar a sus subordinados en su trabajo diario, e inspirarlos a alcanzar las metas de la empresa. Así mismo, es responsabilidad de los administradores comunicar los objetivos y las políticas de la empresa a sus subordinados. El supervisor de los subordinados siempre debe estar alineado con las políticas de la empresa, y cada administrador debe tratar a sus subordinados bajo los estándares de la compañía.

La administración debe guiar y orientar al personal. Es su responsabilidad comunicar las políticas y los objetivos de la empresa a sus subordinados. El supervisor y cada administrador deben tratar a sus subordinados bajo determinados estándares de respeto, liderazgo y motivación (Natalia, 2021).

Dirección en la administración

La dirección en la administración, es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo, para de manera apropiada alcanzar los objetivos de una organización.

La dirección será eficiente tan pronto como esté destinado a alcanzar los objetivos generales de la compañía, y esto solo se puede lograr si los subordinados están interesados en ellos, lo que se facilitará si cada objetivo se cumple para lograr los objetivos de la organización y si esto no compara su auto-realización.

Cuando se habla de dirección en la administración muchos creerán que es fácil de dominar, pero en realidad conlleva un gran esfuerzo y pasos que se deben seguir para lograrlo. La responsabilidad más importante del administrador es la toma de decisiones. (Loeza et al., 2020)

Importancia de la Dirección en la administración

Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la etapa de la planeación y la organización, en donde a través de la dirección en la administración se logra las formas de conducta mas deseables en los miembros de la estructura organizacional.

Una correcta dirección determina la moral de los empleados seguidos de su grado de productividad, donde la calidad se refleja en el logro de los objetivos con la implementación de métodos de la organización y eficacia en el sistema de control.

- 1. Motivación:** conocida como la labor mas importante de la organización donde a través de ella se ejecuta el trabajo teniendo en cuentas los objetivos junto con los estándares o patrones esperados.

Algunas de las teorías que existen en torno a la motivación es; la teoría de contenido y la teoría de aprendizaje.

Estas teorías mencionadas han sido de grande importancia en la explicación de la conducta organizacional, donde se describe la razón por la cual los empleados son productivos, que impulsa su conducta, aportando a si vez datos para mejorar esa conducta estudiada. (Loeza et al., 2020)

Estilos de dirección en la administración

Figura 5.

Gestiopolis con el tema Dirección en la Administración. (Loeza et al., 2020)



Como primer punto, se destaca el:

1. **Estilo Autocrático:** Donde el jefe impone normas sin consultar con sus subordinados, es decir el jefe es quien diseña, planifica y asigna el trabajo, generando ambiente de trabajos tensos, debido a que el grado de autoridad es muy elevado.
2. **Estilo Paternalista:** Establece una actitud protectora con los subordinados al momento de interesarse por sus problemas. No obstante, el jefe es el que toma las decisiones y siempre ejercerá la máxima autoridad.
3. **Estilo Laissez faire:** El jefe no interviene en las decisiones, no motiva, no da instrucciones de trabajo, deja libertad de actuación a los empleados, los cuales realizan libremente su trabajo, tomando sus propias decisiones. En este caso este tipo de dirección en la administración conduce a un desconcierto generalizado por la razón de no estar definido las pautas de trabajo.
4. **Estilo Democrático:** El directivo mantiene un equilibrio entre autoridad, dando orientaciones y marcando pautas, por otro lado, la libertad de los empleados, que participan en la toma de decisiones. Esto contribuye a crear un clima agradable de trabajo, aunque no siempre llega a ser eficiente.
5. **Estilo Burocrático:** La organización establece una estructura jerárquica, con normas, pautas de actuación rígidas, de manera que todo se debe desarrollar conforme a las mismas.
6. **Estilo Institucional:** El directivo se adapta a la situación de trabajo. Es un buen comunicador, tolerante, con confianza en sus colaboradores, que procura fomentar la participación y sabe recompensar el trabajo realizado. (Loeza et al., 2020)

En esta parte el líder debe de modificar su forma de actuar de acuerdo a la situación presente, con la finalidad de alcanzar logros y madurez en las variables del comportamiento de sus subordinados.

Liderazgo de la dirección en la administración

Liderazgo es la capacidad para coordinar un grupo y motivarle para que consiga los objetivos de la organización, del líder, del grupo y de los miembros del grupo. El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. “El liderazgo es algo innato: se nace líder.”

Los rasgos, la personalidad, las características físicas o intelectuales, distinguen a los líderes de los que no lo son. Uno de los temas que más le preocupa a los directivos y a la alta gerencia es la consecución de personal idóneo y capaz de manejar sus empresas, encontrar personas confiables y que tengan un buen manejo de las estructuras administrativas, es bastante complicado.

Un buen administrador debe proporcionarles a los accionistas de la empresa una seguridad plena del conocimiento organizacional y de cómo desarrollar la gestión financiera encaminada a la toma de decisiones que conlleve la óptima generación de riqueza de la empresa.

Frente a la administración financiera y su gestión, el responsable debe proveer todas las herramientas para realizar las operaciones fundamentales de la empresa frente al control, en las inversiones, en la efectividad en el manejo de recursos, en la consecución de nuevas fuentes de financiación, en mantener la efectividad y eficiencia operacional y administrativa, en la confiabilidad de la información financiera, en el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables, pero sobre todo en la toma de decisiones. (Loeza et al., 2020)

La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos. La comunicación es fundamental para el ser humano, puesto que a través de esta logra establecer relaciones interpersonales, las cuales son la base del buen funcionamiento de una organización. (Loeza et al., 2020)

Coordinación/control

Los administradores deben armonizar los procedimientos y las actividades realizadas por la empresa, lo que significa que todas las actividades de cada unidad organizativa se deben complementar y enriquecer el trabajo de otro.

La administración debe unificar y armonizar todos los esfuerzos y las actividades con el fin de que vayan dirigidas al logro común de los objetivos generales de la empresa y se traduzcan en la rentabilidad y eficiencia de la misma.

Una manera de ejecutar esta función es lograr que todas y cada una de las actividades de los diferentes departamentos, se complementen y enriquezcan el trabajo de los otros. Logrando de esta manera enlazar el trabajo particular en busca de logros generales en pro y beneficio de la empresa (Natalia, 2021).

Proceso de control (fase)

Las fases del proceso de control tienden a ser las siguientes:

Fase 1: Establecer estándares. En esta fase inicial se afinan y definen los parámetros de medición o evaluación, sin los cuales sería imposible saber qué tan bien o mal sale el producto. Esto implica cuatro tipos de estándares: de cantidad (volumen de producción, cantidad de existencias, etc.), de calidad (exactitud, logro del producto), de tiempo (tiempos de producción) y de costos (costo de ventas, costos de producción, etc.).

Fase 2: Evaluación del desempeño. La medición propiamente dicha de los procesos organizacionales.

Fase 3: Comparación de desempeño. Se cotejan los márgenes esperados del desempeño con aquellos obtenidos, se los compara con los estándares iniciales para determinar el margen de éxito u error.

Fase 4: Acción correctiva. Se elabora un informe que registre todo lo anterior y se arrojan las acciones necesarias para mejorar o perfeccionar el proceso, como determinar a qué altura de la estructura empresarial están los problemas y cuáles son sus posibles soluciones. (Etecé E. e., 2021)

Tipos de control administrativo

Existen 3 tipos de controles administrativos:

1. Control preventivo: este se realiza antes de hacer alguna acción. Su función es garantizar que el proyecto se lleve a cabo sin correr ningún tipo de riesgo. En este control se debe verificar la disponibilidad de

todos los recursos necesarios, teniendo en consideración los costos que deberán asumirse.

2. Control concurrente: este control se lleva a cabo durante los procesos. Su función es garantizar que todos se realicen de manera óptima, supervisando las distintas etapas y asegurándose de que no se comprometa la calidad o la seguridad.
3. Control de retroalimentación: este control se lleva a cabo una vez finalizado el proceso o actividad. Su objetivo consiste en obtener información acerca del desempeño del proceso y las posibles mejoras a implementar. (casa, 2021)

Importancia del control administrativo

El control administrativo es de gran importancia ya que, en sus distintas versiones, se asegura de las condiciones para realizar una determinada actividad. Por lo tanto, permite que las actividades y procesos se realicen de la mejor manera y se puedan solventar los problemas que surjan durante la realización.

Asimismo, permite obtener aprendizajes a partir de la realización de los procesos e implementar mejoras a futuro.

Es fundamental que las organizaciones realicen un control administrativo para garantizar el correcto funcionamiento y eficiencia de sus procesos. Este les permitirá incrementar ganancias, reducir costos y ofrecer un mejor producto a sus clientes. (Económica., 2022)

Bibliografía

Agila Maldonado, M. V., Vizueta León, S. E., & Tello Caicedo, G. E. (15 de 12 de 2018). La elaboración de un Plan de negocios como alternativa para el desarrollo empresarial. La elaboración de un Plan de negocios como alternativa para el desarrollo empresarial: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://www.revistaespacios.com/a18v39n50/a18v39n50p01.pdf

casa, E. d. (18 de abril de 2021). economiadesdecasa.com. Retrieved 23 de junio de 2023, from economiadesdecasa.com: <https://econiomiadesdecasa.com/control-administrativo-de-una-empresa/>

Económica., E. (julio de 2022). Control administrativo. Retrieved 20 de junio de 2023, from <https://enciclopediaeconomica.com/control-administrativo/>

- Editorial, E. (19 de septiembre de 2020). Administración. Administración: <https://concepto.de/planeacion/>
- Entel. (16 de Febrero de 2022). Elaborar el organigrama de una PYME. Entel Comunidad Empresas: <https://ce.entel.cl/articulos/organigrama-de-una-pyme/#:~:text=El%20organigrama%20de%20una%20PYME%20es%20una%20representaci%C3%B3n%20gr%C3%A1fica%20en,y%20responsabilidades%20de%20una%20empresa.>
- Etecé, E. (5 de agosto de 2021). direccion administrativa. direccion administrativa: <https://concepto.de/direccion-administrativa/>
- Etecé, E. (16 de junio de 2021). Organización administrativa. Organización administrativa: <https://concepto.de/organizacion-administrativa/>
- Etecé, E. e. (5 de agosto de 2021). concepto.de. Retrieved 20 de junio de 2023, from concepto.de: <https://concepto.de/control-en-administracion/>
- Loeza, A. A., Mejía, A. A., & Acuña, M. F. (02 de Agosto de 2020). gestiopolis.com. Retrieved 20 de 06 de 2023, from gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/la-direccion-dentro-la-administracion-de-empresas/>
- Martínez, E. (2007). Planeación prospectiva estratégica: teorías, metodologías y herramientas. págs. 13(1), 58-71. Retrieved 21 de 06 de 2023.
- Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. (2021). Guía Básica de Ayudas a la Digitalización para Pymes y Autónomos. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. Retrieved 23 de 06 de 2023, from <https://www.mincotur.gob.es/es-es/Publicaciones/Documentos/Guia-Ayudas-Digitalizacion-Pymes.pdf>
- Morales, A. M. (2021). La Planificación Estratégica en las MIPYMES. México: Editorial Universidad de Guadalajara. Retrieved 21 de 06 de 2023.
- Natalia. (24 de febrero de 2021). FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS. ceupe: <https://www.ceupe.cl/blog/blogger/natalia.html?start=90>
- Ordóñez, M. Á. (16 de Septiembre de 2019). El organigrama empresarial en la organización estructural de una PyMES. LinkedIn. com: https://es.linkedin.com/pulse/el-organigrama-empresarial-en-la-organizaci%C3%B3n-de-una-pymes-mikel-?trk=articles_directory

Las finanzas y las MIPYMES como motor de reactivación económica

Capítulo 3

Liderazgo estratégico y
administración al cambio

AUTORES: Xavier Enrique Soledispa Rodríguez; Yhonny Alberto Pincay Mendoza; Carlos Enrique Vásquez Chancay; Colón Javier Cañarte Ponce; Arlinthon Leonel Plúa Pin



Liderazgo estratégico y administración al cambio

Strategic leadership and change management.

Liderazgo estratégico y administración al cambio

Alcanzar el éxito organizacional no es un suceso fortuito. Esta determina-
do en gran medida por las decisiones que toman los líderes estratégicos. Es
responsabilidad de la alta gerencia vigilar los entornos internos y externo de
la organización, construir los recursos y capacidades de la empresa, rastrear
las tendencias de la industria y competitivas, detectar oportunidades del mer-
cado emergente, identificar amenazas de negocios y desarrollar una visión
para el futuro en la cual los seguidores puedan creer (R. Bechere, 2005/2006).

El rol de liderazgo estratégico en el proceso de la administración es- tratégica

Esta serie de actividades constituye una parte trascendental de lo que se
conoce como liderazgo estratégico. Es difícil exagerar la importancia del lide-
razgo estratégico en el entorno de negocios dinámico e incierto de la actuali-
dad. Es uno de los factores claves considerados cruciales para la capacidad
de una organización para adaptarse, evolucionar y prevalecer dentro de las
interrupciones turbulentas (Proval, 2007)

Aunque numerosos autores han proporcionado diversas definiciones de
concepto de liderazgo estratégico, todos parecen girar alrededor de los mis-
mos temas: el liderazgo estratégico es la capacidad de una persona para
anticipar, visualizar, mantener la flexibilidad, pensar en formar estratégica y
trabajar con los demás para iniciar cambios que crearan un futuro viable para
la organización. (B. M. Bass, 2007)

El liderazgo estratégico debe incluir a los gerentes de los niveles alto, me-
dio e inferior de la organización. Sin embargo, de estas tres clasificaciones ge-
renciales, los gerentes de nivel superior (estrategas) se mantiene claramente
como responsables del desempeño de la empresa a corto plazo, así como de
crear condiciones que aseguran la supervivencia futura de la organización.
(R. Bechere, 2005/2006)

Al liderazgo estratégico le corresponde manejar el proceso de prepara-
ción de estrategias para elevar el desempeño de una compañía, lo cual incre-
menta el valor de la empresa para sus propietarios y sus accionistas. Como
se muestra en la figura 11.1, para aumentar el valor para los accionistas, los
administradores deben aplicar estrategias que incrementen la rentabilidad de

la compañía y aseguren el crecimiento de las ganancias. Para ello, una compañía debe ser capaz de superar a sus competidores, esto es, debe tener una ventaja competitiva. (Hill & Jones, 2009)

Figura 6.

Determinantes del valor para el accionista



Los líderes estratégicos efectivos son hábiles en:

- Anticipar y elaborar pronósticos de sucesos en el entorno externo que tenga el potencial de impactar en el desempeño de negocios, ellos observan desde el exterior hacia adentro
- Encontrar y mantener una ventaja competitiva al construir competencias centrales y elegir los mercados correctos en los cuales competir
- Evaluar la implementación de las estrategias y los resultados en forma sistemática y realizar ajustes estratégicos
- Formar un equipo de empleado eficaz, eficiente y motivado en gran medida
- Elegir, desarrollar y fungir como mentor de un equipo talentoso de líderes
- Decidir acerca de las metas apropiadas y las prioridades para alcanzarlas
- Ser un comunicador efectivo.

Un líder estratégico puede elegir concentrar el poder de la toma de decisiones al nivel ejecutivo o difundirlo a toda la organización. Cada enfoque conlleva repercusiones acerca de la motivación y el compromiso de los seguidores (Guttman, (January-February 2008))

Fallas del liderazgo estratégico

Las decisiones estratégicas con frecuencia fracasan debido a los errores garrafales de quienes toman decisiones. A quien se responsabiliza cuando las decisiones estratégicas fracasan es al CEO y a su equipo de altos directivos de liderazgo. Los altos directivos fracasan cuando su visión estratégica para la organización favorece sus intereses personales y no lo suficiente aquellos de sus miembros y de la organización (B. Wiesenfeld, 2008).

Los fracasos también han sido atribuidos al hecho de que los líderes, por la prisa de tomar decisiones, han confiado demasiado en la intuición a tal grado que un análisis racional ha sido descartado.

Otra razón por la que el liderazgo estratégico puede desviarse se debe a los deslices éticos y morales en los juicios. La meta final del líder estratégico debe ser construir programas de integridad sostenible en el marco de referencia de la administración estratégica que alienten la autorregulación positiva del comportamiento ético como cuestión de rutina dentro de la organización (T. Thomas. J. R Schermerhorn, 2004).

Administración estratégica

Los administradores son el eje del proceso de preparación de estrategias. Ello significa que deben responsabilizarse de formular las estrategias para obtener una ventaja competitiva y, además, aplicarlas. Deben dirigir el proceso de preparación de estrategias. Las estrategias que permitieron que Dell tuviera tanto éxito no fueron elegidas por una entidad abstracta conocida como “la empresa”: fueron seleccionadas por el fundador de la compañía, Michael Dell y los administradores que contrató. El éxito de esta organización, al igual que el de cualquier compañía, se basó principalmente en la manera exitosa en que los administradores de la compañía desempeñaron su función estratégica. En esta sección el enfoque se centra en las funciones estratégicas de diferentes administradores. Después se analizará el liderazgo estratégico, que se refiere a la forma en que los administradores pueden conducir eficazmente el proceso de preparación de estrategias.

Los administradores son el eje del proceso de preparación de estrategias. Ello significa que deben responsabilizarse de formular las estrategias para obtener una ventaja competitiva y, además, aplicarlas. Deben dirigir el proceso de preparación de estrategias. Las estrategias que permitieron que Dell tuviera tanto éxito no fueron elegidas por una entidad abstracta conocida como “la empresa”: fueron seleccionadas por el fundador de la compañía, Michael Dell y los administradores que contrató. El éxito de esta organización, al igual que

el de cualquier compañía, se basó principalmente en la manera exitosa en que los administradores de la compañía desempeñaron su función estratégica. En esta sección el enfoque se centra en las funciones estratégicas de diferentes administradores. Después se analizará el liderazgo estratégico, que se refiere a la forma en que los administradores pueden conducir eficazmente el proceso de preparación de estrategias. (Hill & Jones, 2009)

Figura 7.

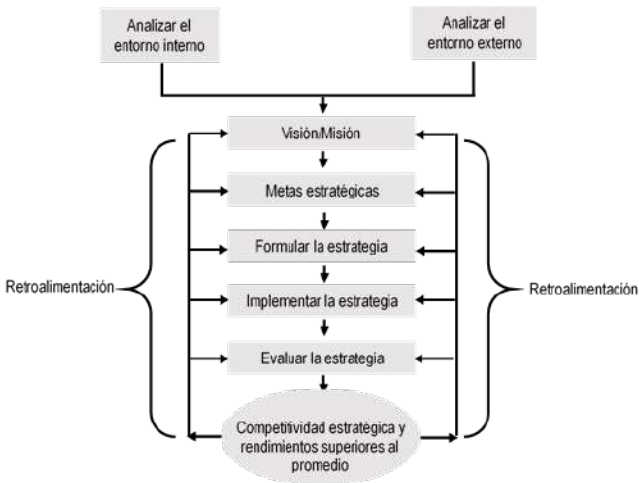
Niveles de gestión estratégica



Una distinción básica entre liderazgo estratégico y la administración estratégica es que el primero visualiza donde quisiera estar la organización de cinco a 10 años mientras que la segunda se enfoca en la manera de lograr la visión. Los dos conceptos deben reforzarse y respaldarse entre sí; sin embargo, este no siempre es el caso. (Lussier & Achua, 2011)

Figura 8.

Marco de referencia de la administración estratégica. (Lussier & Achua, 2011)



Estrategia y búsqueda de ventajas competitivas

Una empresa obtiene una ventaja competitiva sustentable cuando satisface las necesidades de los consumidores con mayor eficiencia o eficacia que sus rivales, y cuando la base para ello es duradera a pesar de los esfuerzos de sus competidores por igualar o sobrepasar esta ventaja.

El núcleo de toda estrategia consta de las acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus competidores. Una estrategia creativa y distinta que aleje a una empresa de sus rivales y genere una ventaja competitiva es el “boleto” más confiable para obtener ganancias superiores al promedio. Competir en el mercado con una ventaja tiende a ser más rentable que competir sin alguna ventaja. Y es casi seguro que una empresa obtenga mucha más ganancia cuando goza de una ventaja competitiva en comparación con una situación en que se vea limitada por desventajas competitivas. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012)

Figura 9.

Identificar la estrategia de una compañía: qué buscar. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012)



La pertinencia de analizar los entornos interno y externo para el proceso de la administración estratégica.

Analizar el entorno

Una de las actividades más trascendentales del liderazgo estratégico es entender el tipo de industria y entorno general en el cual opera la organización. Esto incluye ser capaz de identificar e interpretar las tendencias en surgimiento antes que sean evidentes para todos los demás. Las organizaciones operan en entornos muy inciertos y dinámicos en los que las estrategias existen pasan con rapidez de moda y se convierten en ineficaces. (Lussier & Achua, 2011)

Cada vez más, los líderes se enfrentan a complejidades del entorno, situaciones ambiguas y exigencias en conflicto de competencias múltiples. Para sobrevivir y prosperar, los líderes estratégicos deben ser hábiles para manejar dichas complejidades e incertidumbre del entorno. (Klenke, 2004)

Algunos lo describen como flexibilidad estratégica, lo cual es la capacidad de una organización para identificar importantes cambios en el entorno externo y responder en forma rápida. (Proval, 2007)

Es esencial aprender y entender las preocupaciones de los clientes, la disponibilidad y el poder de negociación de los proveedores y clientes, las acciones de los competidores, las tendencias de mercado, las condiciones económicas, las políticas públicas y los avances tecnológicos. Desde el punto de vista competitivo, saber qué hacen sus competidores y cómo responder es claramente esencial para la supervivencia de una empresa. (Lussier & Achua, 2011)

La doctrina subyacente de la administración estratégica es que las organizaciones necesitan elaborar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas y evitar o reducir el impacto negativo de las amenazas externas. (B. M. Bass, 2007)

Análisis externo

El punto de partida de este análisis externo es identificar la industria en la que compite una compañía. Para ello, los administradores deben empezar por buscar las necesidades básicas del cliente que atiende su compañía, es decir, deben tener una perspectiva de su negocio orientada hacia el cliente, contraria a la perspectiva orientada hacia el producto. Una industria es el lado de la oferta de un mercado y las compañías de la industria son los proveedores. Los clientes son el lado de la demanda de un mercado y los compradores

de los productos de la industria. Las necesidades básicas del cliente que son atendidas por un mercado definen los límites de una industria. Es muy importante que los administradores se den cuenta de ello si no quieren definir incorrectamente los límites de la industria y verse afectados por el incremento de competidores que atienden las mismas necesidades básicas del cliente con propuestas de productos diferentes. (Hill & Jones, 2009)

En cuanto identifican los límites de una industria, la tarea de los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el ambiente de la industria para identificar las oportunidades y amenazas. La conocida estructura de Michael E. Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas, ayuda a los administradores a realizar este análisis. (Hill & Jones, 2009)

1. El riesgo de que entren nuevos competidores
2. La intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria
3. El poder de negociación de los compradores
4. El poder de negociación de los proveedores y
5. La cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria.

Figura 10.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter. (Hill & Jones, 2009)



En la estructura de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias. Una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía tener más ganancias.

Análisis interno

Analizar el entorno interno se enfoca en evaluar la fortaleza del mercado de una organización, la posición financiera, las capacidades, las competencias centrales, la cultura y la estructura. Este proceso revela las fortalezas y debilidades de la organización en sus áreas funcionales como:

- Marketing
- Finanzas/contabilidad
- Recursos humanos
- Investigación y desarrollo
- Producción /operaciones

El análisis interno proporciona a los administradores la información que necesitan para elegir el modelo de negocios y las estrategias que permitirán a su compañía lograr una ventaja competitiva sostenida. El análisis interno es un proceso de tres pasos. (Hill & Jones, 2009)

1. Los administradores deben entender el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y ganancias para ellas, y necesitan conocer la función de los recursos, capacidades y competencias distintivas involucradas en este proceso.
2. Tienen que entender la importancia que tienen una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación de valor y generación de una rentabilidad alta.
3. Deben tener capacidad para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de su compañía para identificar qué impulsa la capacidad de obtener ganancias de su empresa y dónde podrían encontrarse las oportunidades para mejorar

Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria. El objetivo principal de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenida, la cual, a su vez, producirá una rentabilidad superior y el aumento de las ganancias. (Hill & Jones, 2009)

El análisis combinado del entorno externo (por ejemplo, identificar las oportunidades y amenazas) el entorno interno (identificar las fortalezas y debilidades) es comúnmente llamado análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). La efectividad de las estrategias de una organización está influida por el grado de concordancia o alineación entre las capacidades o recursos internos de la organización y sus oportunidades en el entorno. (B. M. Bass, 2007)

Figura 11.

Análisis FODA. (Empresariales, 2020)



La importancia de una declaración de visión y misión.

El primer componente del proceso de administración estratégica es declarar la misión organizacional, la cual debe proporcionar la estructura o el contexto dentro del cual se formularán las estrategias. Una declaración de misión contiene cuatro componentes: (Hill & Jones, 2009)

- La expresión de la razón de ser de una compañía u organización —el motivo de su existencia— que normalmente se conoce como misión;
- La declaración de algún estado futuro deseado, por lo regular conocido como la visión;
- La manifestación de los valores clave que la organización se compromete a respetar,
- Y una declaración de las principales metas.

Declaración de visión

El liderazgo estratégico comienza con la creación de significado y propósito para la organización con una visión y misión atractivas.(46) De acuerdo con un experto, los líderes organizacionales con demasiada frecuencia entran a un proceso de planeación estratégica a largo plazo sin primero deliberar acerca de ciertas preguntas fundamentales relacionadas con las creencias y valores organizacionales. Estas preguntas incluyen:

- ¿Quiénes somos (ideología central)?
- ¿Por qué existimos (propósito central)?
- ¿En qué creemos (valores centrales)?
- ¿Qué nos inspira (futuro visualizado)?
- ¿A dónde vamos (declaración de la visión)?
- Y por último, ¿cómo será el futuro cuando lleguemos ahí (descripción vívida)?

Estas interrogantes abarcan la esencia de una visión estratégica y una declaración de misión. (Lussier & Achua, 2011)

Una visión estratégica es un punto de vista ambicioso del futuro en el que todos en la organización pueden creer y que no es alcanzable de manera inmediata, pero ofrece un porvenir que es mejor en formas relevantes que lo que ahora existe. (Bennis, 2003)

Desarrollo de una visión estratégica

La visión estratégica define las aspiraciones de los directivos para la empresa mediante una panorámica del “lugar a donde vamos” y razones convincentes por las cuales es sensato para el negocio. Así, una visión estratégica encamina a una organización en un rumbo particular, proyectándola por él en preparación del porvenir al comprometerse a seguirlo. Una visión estratégica articulada con claridad comunica las aspiraciones de la directiva a todos los interesados y contribuye a canalizar la energía del personal en una dirección común. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012)

Tabla 2.

Redacción de una declaración de visión. Qué hacer, qué evitar

Qué hacer	Qué evitar
Sea gráfico. Presente una imagen clara del rumbo de la empresa y de la posición o posiciones en el mercado que se pretende conseguir.	Evite que sea ambigua o incompleta. No escatime al especificar hacia dónde se dirige la empresa ni cómo se prepara para el futuro.
Vea al futuro con sentido de dirección. Describa el curso estratégico que trazó la directiva y las clases de cambios de producto/mercado/cliente/tecnología que ayudarán a la compañía a prepararse para el futuro.	No se ate al presente. Una visión no trata de lo que la compañía alguna vez hizo o hace ahora, sino de “hacia dónde vamos”.
Mantenga el tema. Sea lo bastante específico para ofrecer a los administradores una guía con la que tomen decisiones y asignen recursos.	No emplee un tono demasiado amplio. Se debe evitar un lenguaje tan general que permita que la empresa tome casi cualquier dirección, persiga casi cualquier oportunidad o entre en casi cualquier línea de negocios.
Conserve un margen de maniobra. La flexibilidad también es buena; el curso que trazó la directiva quizá deba ajustarse conforme cambien las circunstancias del producto/mercado/cliente/tecnología, y presentar una nueva declaración de visión cada uno o tres años es señal de falta de timón en la administración.	No exprese la visión en términos sosos o poco inspiradores. Las mejores declaraciones de visión tienen el poder de motivar al personal e inspirar confianza en los inversionistas sobre la dirección o perspectivas de la empresa
Asegúrese de su viabilidad. La ruta y la dirección deben plantearse dentro de las posibilidades razonables de lo que la empresa es capaz; con el tiempo, una compañía debe demostrar avances mensurables para el logro de la visión.	No sea genérico. Una declaración de visión aplicable a compañías de una o varias industrias (o a cualquiera de varias compañías en la misma industria) no ofrecerá una identidad exclusiva a la compañía.
Mencione por qué la ruta es sensata respecto de los negocios. El rumbo elegido debe beneficiar los intereses de largo plazo de todos los interesados (en especial accionistas, empleados y clientes).	No recurra sólo a los superlativos. Las visiones que sostienen que el curso estratégico de la compañía es ser “el mejor”, “el más exitoso”, o un “líder reconocido” o “líder mundial” suelen ser engañosas al soslayar lo esencial y no revelar aspectos específicos sobre la ruta que la compañía eligió para llegar allí.
Procure que sea fácil de recordar. Para dar a la organización un sentido de dirección y propósito, la visión tiene que comunicarse con facilidad.	No sea farragoso. Las declaraciones de visión demasiado extensas tienden a perder enfoque y significado. Una declaración de visión que no sea breve ni directa tenderá a alejar a su audiencia.

Fuente: (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012)

Una visión nítida e inspiradora cumple con las funciones esenciales, que incluyen: (Foster, 2007)

- Facilitar la toma de decisiones en cuanto a que ayuda a las personas a determinar lo que es bueno o malo, relevante o trivial
- Inspirar a los seguidores al apelar a su necesidad humana fundamental por sentirse importante y útil y a ser parte de algo más grande
- Vincular el presente con el pasado al justificar la necesidad de alterar las viejas formas de hacer el trabajo

- Brindar significado al trabajo al explicar no sólo lo que las personas compran, sino por qué lo hacen
- Establecer un estándar de excelencia.

Declaración de misión

Una declaración de visión proporciona la base para desarrollar la declaración de misión de una organización, la cual describe el propósito general de la organización. La investigación respalda la propuesta de que las percepciones administrativas de la declaración de misión impactan en su implementación; también, que el contenido y el proceso de crear la declaración de misión puede llevar a un desempeño superior. (Finney, 2007) La visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar. (Hill & Jones, 2009)

Una declaración de misión es una afinación duradera de propósito que distingue a una organización de otras empresas similares. Es el propósito central y razón de la existencia de una organización. Responde a la pregunta, “¿En qué negocios estamos?” Los dos componentes que con frecuencia se presentan en una declaración de misión son los valores y propósito centrales. Los valores centrales delinean los principios guía y los estándares éticos por los cuales la empresa hará negocios, sin importar las circunstancias.

Una declaración de misión diseñada correctamente puede proporcionar diversos beneficios para una organización, como brindar dirección y enfoque, formar la base de objetivos y estrategias, inspirar emociones positivas acerca de la organización, asegurar unanimidad de propósito y contribuir a resolver puntos de vista divergentes entre los gerentes.

Una buena declaración de misión debe enfocarse en las necesidades que satisfacen los productos o servicios de la organización. La misión debe ser amplia, pero no tanta que no distinga a la organización de sus competidores. Debe ser específica pero no en demasía que pueda crear rigidez y resistencia a las nuevas ideas. Encontrar un equilibrio apropiado entre la especificidad y la generalidad es difícil, pero vale el esfuerzo. Por lo general, se cree que las organizaciones impulsadas por la misión gozan de una mejor oportunidad de tener éxito y, por tanto, de crear valor para los accionistas a largo plazo, que las que no están impulsadas por la misión. (Lussier & Achua, 2011)

Formulación de una declaración de misión

La característica definitoria de una visión estratégica es lo que menciona sobre el futuro curso estratégico de la empresa: “la dirección que seguimos y

nuestras aspiraciones para el futuro”. En cambio, una declaración de misión describe el propósito y el negocio actual de la empresa: “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”. Las declaraciones de misión en los informes anuales o los sitios web de las empresas suelen ser muy breves; algunas comunican mejor que otras lo sustancial de la empresa. Considere por ejemplo la declaración de misión de Trader Joe’s (cadena de especialidades en abarrotes): (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012)

La misión de Trader Joe’s es dar a nuestros clientes el mejor valor en alimentos y bebidas que puedan encontrar en cualquier otro lugar y brindarles la información necesaria para que realicen una compra sensata. Ofrecemos esto con una dedicación en la más alta calidad de satisfacción del cliente y con un sentido de calidez, amistad, diversión, orgullo individual y ánimo por parte de nuestra empresa.

Observe que la declaración de misión de Trader Joe’s transmite con claridad “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí”, pero no dice nada de la dirección de largo plazo de la compañía.

Lo ideal es que la declaración de misión de una compañía sea lo bastante descriptiva para: (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2012)

Identificar los productos o servicios de la compañía.

- Especificar las necesidades del comprador que se pretende satisfacer.
- Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña en atender.
- Precisar su enfoque para agradar a los clientes.
- Otorgar a la compañía su identidad propia.

La relación entre las metas y las estrategias corporativas

Metas de nivel corporativo

Las metas son los resultados deseados a largo plazo que una organización pretende alcanzar para sus diversos grupos de interés: empleados, clientes, proveedores, accionistas, agencias gubernamentales, activistas y otros grupos de la comunidad. Las empresas desarrollan las metas financieras y estratégicas. Las metas financieras pueden incluir mediciones como el rendimiento sobre la inversión, las ventas, utilidades, ganancias por acción o rendimiento sobre el capital. Las metas estratégicas pueden incluir nuevos clientes, mercados o tipos de producto que perseguir; representan una articulación clara y poco ambigua de lo que se debe hacer. (Lussier & Achua, 2011)

Una vez que se establecen la misión, la visión y los valores clave, los administradores de estrategias pueden dar el siguiente paso en la formulación de una declaración de la misión: establecer las principales metas. Una meta es un estado futuro deseado, preciso y medible que intenta alcanzar una compañía. En este contexto, el propósito de las metas es especificar con precisión lo que debe hacer una compañía si quiere concretar su misión o visión.

Las metas bien construidas tienen cuatro características (Hill & Jones, 2009)

- Son precisas y medibles. Las metas medibles dan a los administradores un parámetro o estándar con el que pueden juzgar su desempeño.
- Se refieren a temas esenciales. Para mantener el enfoque, los administradores deben seleccionar un número limitado de las principales metas para evaluar el desempeño de la compañía. Las metas seleccionadas deben ser esenciales o importantes.
- Son desafiantes aunque realistas. Dan a los empleados un incentivo para buscar formas de mejorar las operaciones de la organización. Si una meta no es realista en relación con los retos que se deben enfrentar, los empleados se pueden rendir; por otra parte, es posible que una meta que es demasiado sencilla no motive a los administradores y demás empleados.
- Especifican el periodo en el que deben alcanzarse, cuando es apropiado. Especificar el tiempo indica a los empleados que, para tener éxito, la meta debe lograrse en una fecha determinada, no después de ella. Las fechas límite pueden generar una sensación de urgencia para alcanzar la meta y actuar como motivador. Sin embargo, no todas las metas deben estar sujetas a limitaciones temporales.

Formulación de las estrategias

Una estrategia es un plan integrado general de cómo una organización logrará sus objetivos. Representa los medios para un fin. (Lussier & Achua, 2011)

La formulación de la estrategia abarca a los administradores en diversas posiciones y en diversos niveles organizacionales. Y aunque es obvio que los administradores de niveles más bajos tienen una función más limitada y específica en la formulación de las estrategias que los administradores de alto nivel, lo importante es que en la mayoría de las compañías de la actualidad todo administrador suele tener una función en la formulación de la estrategia —que va de menor a mayor— en relación con el área que dirige. Por lo tanto,

debe desecharse toda noción de que los estrategias de una organización se hallan en la cima de la jerarquía administrativa y que los mandos medios y el personal de línea tan sólo ejecutan las instrucciones de los altos administradores. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Stricland, 2012)

Para mantener una ventaja competitiva sobre los rivales, los líderes estratégicos efectivos desarrollan estrategias que: (Lussier & Achua, 2011)

- Mejoran el valor de los clientes;
- Crean oportunidades de sinergia;
- Construyen sobre la competencia central de la empresa.

Las estrategias que están basadas en las competencias centrales de una empresa gozan de una mayor posibilidad de mejorar el desempeño de la misma. Una competencia central es la capacidad que permite a una organización desempeñarse extremadamente bien en comparación con los competidores. El trabajo de un líder estratégico es identificar las fortalezas únicas de la organización, lo que la distingue de sus competidores en la industria. Las competencias centrales son una fuente de ventaja competitiva sostenible cuando son inusuales, complejas de imitar, no fácilmente sustituibles y crean valor para la empresa. (Lussier & Achua, 2011)

Visión estratégica + objetivos + estrategia = plan estratégico

El desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocios y los movimientos competitivos y planteamientos de acciones internas con que se obtendrán los resultados de negocios planeados. En conjunto, constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión estratégica. Por lo general, un plan estratégico incluye un compromiso para asignar recursos al plan y especifica el periodo para alcanzar las metas. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Stricland, 2012)

Implementación de la estrategia

La implementación de la estrategia requiere de impulsar a los empleados y gerentes de la organización a todos los niveles para convertir las estrategias elaboradas en acción. Una estrategia excelente que es mal ejecutada producirá el mismo mal resultado que una deficiente. Sin importar la estrategia,

se debe prestar una consideración cuidadosa no sólo a su elaboración sino también a su implementación (A. Payme, 2006)

La implementación de la estrategia se considera la etapa más complicada porque se relaciona con tratar con las personas que provienen con distintos niveles de motivación, compromiso y dedicación. Estas diferencias con frecuencia resultan en conflictos interpersonales que, si se dejan sin resolver, pueden afectar en forma significativa los esfuerzos de implementación y el desempeño. La implementación exitosa de la estrategia descansa sobre los hombros de los gerentes, quienes deben ser capaces de motivar a los empleados para desempeñarse en forma de cooperación en los niveles altos; una tarea que no siempre es fácil de realizar cuando los empleados correctos no están en su lugar o cuando el líder carece de habilidades con las personas (Morgan, 2007)

La importancia de la evaluación de la estrategia en el modelo de la administración estratégica

Evaluación de las estrategias

Una estrategia de evaluación es la etapa final en el proceso de la administración estratégica; es el medio primario para determinar la eficacia del proceso de administración estratégica. La evaluación eficaz de la estrategia incluye tres actividades fundamentales: (Lussier & Achua, 2011)

1. Revisar los factores internos y externos que son las bases para las estrategias actuales,
2. Medir el desempeño contra los objetivos expresados
3. Empezar acciones correctivas.

Lo que revela esta secuencia de tres pasos es que la evaluación de la estrategia es un proceso que utilizan los líderes para evaluar la eficacia de la estrategia de una organización empleada para lograr sus objetivos. Cuando el paso dos revela las discrepancias, es responsabilidad de los líderes senior respaldar los esfuerzos de cambio. Es la tarea del líder estratégico alentar la comunicación significativa y la interacción entre los gerentes y los empleados mediante los niveles jerárquicos para que la evaluación de la estrategia pueda ser compartida en toda la organización y se implementen los cambios necesarios. Es trabajo del liderazgo estratégico fomentar y promover una cultura de apertura y de trabajo en equipo en la organización. Una herramienta popular empleada para medir la eficacia del proceso de administración estratégica es el *balanced scorecard*, el cual traduce los es-

tados de misión y visión en un conjunto completo de objetivos y mediciones del desempeño que pueden ser cuantificados y evaluados (Kamalanabhan, 2008)

Implementación del cambio

El cambio organizacional se define como una alteración en la alineación de una organización con su entorno externo.

En el entorno turbulento actual, donde el cambio es un hecho de la vida real, las organizaciones deben lidiar en forma consistente con sucesos o situaciones no conocidas a fin de sobrevivir y de permanecer competitivas. Las corporaciones y las instituciones gubernamentales gastan millones de dólares en los esfuerzos de cambio. Algunos ejemplos de tales esfuerzos incluyen la mejora de procesos o la reingeniería, reestructura, adquisiciones o fusiones de empresas, contracciones o expansiones de empresas, nuevas tecnologías, una nueva cultura organizacional o un cambio en el liderazgo.

En algunos casos, el cambio radical puede requerir una redefinición de la visión y misión de una organización y, en consecuencia, un cambio en los objetivos y estrategias de la misma. En esencia, el cambio organizacional es cualquier transición que requiere un cambio en el desempeño humano. (Lussier & Achua, 2011)

La necesidad del cambio

Un primer paso importante al administrar el cambio es identificar y analizar la necesidad del mismo antes de embarcarse en algún plan de implementación. Un análisis total que proporciona una evaluación nítida y precisa de las condiciones prevalecientes en los entornos interno y externo debe ser un paso de requisito previo antes de que se inicie cualquier cambio en el proceso administrativo (B. M. Bass, 2007)

Casi todos los tipos de organizaciones enfrentan un entorno externo caracterizado por cambios tecnológicos rápidos, una economía global, cambio de los requerimientos del mercado y competencia nacional e internacional intensa. Estos cambios han creado oportunidades, como mercados más grandes desatendidos en las economías en desarrollo y en la caída de las barreras comerciales. Las amenazas en forma de mayor competencia nacional y extranjera, tasas más altas de obsolescencia en las tecnologías existentes, mayor velocidad en las nuevas innovaciones, ciclos de vida de producto más breves y competencia global también son evidentes en este tipo de entorno. (Lussier & Achua, 2011)

Las personas necesitan saber que se necesita el cambio, ahora y por qué. Esto es lo que Edgar Schein (profesor emérito de Administración de Sloan Fellows y orador senior en Sloan School of Management de MIT), llama **ansiedad de supervivencia**, la cual es el sentimiento de que a menos que una organización lleve a cabo un cambio, saldrá de los negocios o fracasará en alcanzar ciertas metas importantes. De acuerdo con Schein, la ansiedad de supervivencia es un estímulo necesario pero no suficiente para el cambio. Afirma que tal insuficiencia para estimular el cambio se debe a que la perspectiva de aprender algo nuevo en sí mismo produce ansiedad, lo que él llama “ansiedad de aprendizaje” y esto puede crear resistencia al cambio incluso con una gran ansiedad de supervivencia. (Gavin, 2000)

El rol del liderazgo para implementar el cambio

A pesar del consenso creciente de que el cambio es imperativo si se pretende que las organizaciones crezcan y prosperen en los entornos actual y futuro, realizar el cambio, en especial uno primordial, sigue sin ser una acción sencilla. Innumerables esfuerzos destinados al cambio no cumplen con las expectativas de la organización. (Thompson M. , 2006)

Un desafío estratégico central para numerosos líderes es administrar a las personas durante el proceso de cambio y enfrentar la resistencia. La resistencia al cambio y la ausencia de un liderazgo efectivo son razones decisivas por las que la mayoría de los esfuerzos de transformación fracasa. El cambio eficaz ayuda a un líder a entender mejor las causas de raíz de la resistencia. Una mejor comprensión de las razones por las cuales los seguidores se resisten a una iniciativa de cambio en particular puede contribuir al líder a que surjan mejores soluciones para resolver los problemas.

El rol del líder es implementar el cambio que resulta en un mejor desempeño organizacional; sin embargo, la cuestión siempre ha sido cómo hacerlo en forma eficaz y exitosa, dado el estrés, malestar y trastorno asociados con él. Por ejemplo, un cambio en el liderazgo puede afectar la confianza inicial de los miembros en el nuevo líder, las comunicaciones con él. la motivación para desempeñarse, la satisfacción laboral e incluso la rotación. (Lussier & Achua, 2011)

El proceso de administración del cambio

El proceso de cambio es el medio para que un líder transforme a la organización, una forma de obtener una nueva visión para ella. Exige transitar por diversas etapas y ejecutar diferentes tareas, como realizar una auditoría organizacional, planeación, elaboración de la estrategia de cambio, comunicación, persuadir a los demás y consolidar el cambio.

Una de las primeras y más ampliamente utilizadas teorías del proceso de cambio es el modelo del campo de fuerza, el cual propone que el proceso de cambio se divida en tres fases: descongelar, cambiar y recongelar. Una teoría más reciente es el modelo de ocho etapas del cambio organizacional planeado. Los dos modelos se complementan entre sí; sin embargo, la diferencia entre ambos radica en la fase de implementación.

El modelo de ocho etapas del cambio organizacional planeado proporciona considerablemente mayor detalle en la fase de implementación de lo que lo hace el modelo del campo de fuerza. Estipula ocho pasos secuenciales en comparación con uno sólo (fase cambiante) por el modelo del campo de fuerza. Los pasos en el modelo de ocho etapas son los siguientes: (Lussier & Achua, 2011)

1. Establecer un sentido de apremio.
2. Crear una plataforma de respaldo (condición a favor del cambio).
3. Desarrollar una visión atractiva.
4. Difundir la visión en toda la organización.
5. Capacitar y brindar empowerment a los seguidores para actuar acerca de la visión.
6. Permitir los logros a corto plazo y recompensar el desempeño.
7. Consolidar las ganancias al cambiar la cultura, los sistemas, las políticas y las estructuras para alinearlas con la nueva visión.
8. Institucionalizar el cambio en la cultura organizacional.

Las tres fases del proceso del cambio

Fase de descongelamiento

Un líder puede inspirar a las personas con una visión de un mejor futuro que sea suficientemente seductora para convencerles de que las antiguas formas de hacer negocios ya no son adecuadas. La clave es identificar los problemas o las amenazas que enfrenta la organización y que ocasionan una necesidad urgente de cambio. Es importante invertir tiempo en esta etapa temprana para descubrir no sólo la amenaza, sino su causa de raíz porque el resto de los pasos se enfocarán en la amenaza específica. Las personas tienen que estar convencidas de la necesidad del cambio y un enfoque equivocado en las amenazas o causas de raíz puede complicar las etapas posteriores del proceso de cambio.

Fase de cambio

Ésta es donde en realidad sucede el cambio. Es la etapa de implementación. Aquí, las personas buscan el liderazgo al encontrar nuevas formas de llevar a cabo las cosas. Una falta de un plan de acción diseñado en forma cuidadosa en esta etapa resultará en un resultado no inspirador.

Aunque las etapas en dicho proceso por lo general se traslapan, cada fase es crucial para el éxito. Un intento por empezar a implementar el cambio sin primero descongelar las viejas actitudes tiene probabilidad de encontrarse con una firme resistencia.

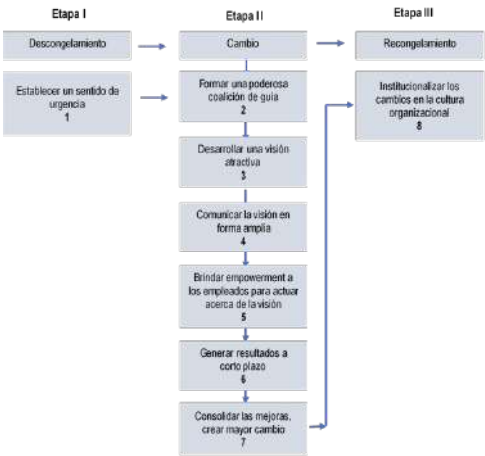
Entender estas fases es importante para los líderes orientados al cambio, quienes deben ejercer un buen juicio a lo largo del proceso. Se debe señalar que seguir estos pasos no garantiza el éxito, sólo mejora las probabilidades de obtenerlo. Aumenta la probabilidad de que la mayor parte de los miembros organizacionales se comprometa, en vez de que se resista al cambio.

Fase de recongelamiento

Esta fase incluye institucionalizar los nuevos cambios para que se conviertan en parte integral de la cultura organizacional. Éste es el paso final del modelo de ocho fases. Esta última fase es decisiva porque es difícil deshacerse de los viejos hábitos. (Lussier & Achua, 2011)

Figura 12.

Etapas en el proceso de cambio: una comparación entre los modelos de campo de fuerza y el de ocho etapas. (Lussier & Achua, 2011)



Las principales razones para resistirse al cambio

Por qué las personas se resisten al cambio

El cambio implica aprender novedosas formas de actuar. El cambio puede perturbar el estatus quo y llevar al estrés, malestar y para algunos incluso desubicación. Estas condiciones motivan a las personas a resistirse al cambio. La resistencia es una respuesta natural por parte de los empleados que quieren salvaguardar sus intereses personales en la organización. Para los líderes y sus seguidores, el cambio con frecuencia se percibe como una propuesta de ganar-perder donde algunos líderes lo aprecian como alguna forma positiva de fortalecer a la organización mientras que algunos seguidores lo consideran como una amenaza a su estatus y forma de vida. El cambio debe percibirse como una propuesta de ganar-ganar por todos los líderes y seguidores.

Los agentes/líderes de cambio efectivos crean seguridad psicológica para los seguidores al reconocer la existencia de ansiedad de aprendizaje y reducirla mediante la provisión de amplias oportunidades de capacitación y educación, las cuales pueden ser la diferencia entre el éxito y el fracaso en la implementación del cambio. Para administrar el cambio es necesario administrar el proceso de aprendizaje. (Lussier & Achua, 2011)

Razones por las que las personas se resisten al cambio

Amenaza al interés personal

El interés personal de un empleado en proteger su poder, puesto, prestigio, pago y prestaciones de la empresa es una razón considerable para oponerse al cambio. Cuando una organización se embarca en un cambio considerable, como la búsqueda de una nueva estrategia, con frecuencia resulta en una alteración en la estructura de poder relativa y en el estatus de los individuos y de unidades dentro de la organización. Por ejemplo, los cambios en el diseño del puesto o en la tecnología pueden requerir de conocimiento y habilidades que en la actualidad no poseen los empleados.

Incertidumbre

Ésta representa el temor a lo desconocido. La falta de información acerca de una iniciativa de cambio crea un sentido de incertidumbre. Cuando los empleados no tienen un conocimiento pleno de cómo les afectará un cambio propuesto, ellos pueden inquietarse de que reemplazar las habilidades que han dominado al paso de los años con nuevas, puede demostrar ser muy difícil de alcanzar. Por tanto, un cambio propuesto puede gozar de una mejor

posibilidad de aceptación si incluye una provisión generosa para ayudar a los empleados a aprender nuevas habilidades que el cambio requiere.

Falta de confianza en que el cambio tendrá éxito

Un cambio propuesto puede requerir una transformación tan radical de las viejas formas de hacer negocios que los empleados cuestionarán su probabilidad de éxito. En este caso, aunque puede haber un reconocimiento general de los problemas y la necesidad de cambio, la falla de confianza en que éste tendrá éxito crea resistencia. Asimismo, si han existido casos de fracasos previos, esto puede crear cinismo y duda de las futuras propuestas de cambio.

Falta de convicción de que el cambio es necesario

Las personas pueden resistirse al cambio si el líder ha fracasado en articular la necesidad real y la urgencia para el cambio. Esto es especialmente cierto en los casos en que los empleados creen que la estrategia actual ha sido exitosa y no hay evidencia clara de problemas inminentes en el futuro cercano. En otras palabras, la ansiedad de supervivencia está ausente o es muy escasa; no hay un sentido de que la organización enfrente una amenaza real que pudiera poner en riesgo su supervivencia o bienestar futuros.

Desconfianza de liderazgo

La confianza entre las partes es el requerimiento básico para sostener cualquier relación. La ausencia de ella ocasionará que las personas se resistan al cambio, incluso si no hay amenazas evidentes. El cambio encuentra resistencia si las personas sospechan que hay consecuencias ocultas o motivos que la gerencia no está revelando.

Amenaza a los valores personales

Cuando un cambio propuesto amenaza los valores de una persona, enciende poderosos sentimientos que impulsan la resistencia al cambio. Cualquier cambio propuesto debe considerar su impacto en los valores de aquellos que son afectados por el cambio, en especial, los valores que están alineados de cerca con una cultura organizacional arraigada. Si están amenazados, los valores que están alineados con una cultura organizacional arraigada encenderán la resistencia que está en toda la organización, más que aislada.

Temor a ser manipulado

Cuando las personas perciben el cambio como un intento de los demás por controlarles, se resistirán. Sin embargo, cuando las personas entienden y aceptan la necesidad de cambio y creen que tienen voz para determinar la forma de implementarlo, la resistencia disminuye.

Al final, los líderes que reconocen la resistencia como una distracción más que una preocupación real y legítima, encontrarán difícil transitar más allá de la primera etapa del modelo de cambio. Los líderes efectivos no sólo adoptarán los pasos en el modelo sino también emplearán las mejores técnicas de implementación o estrategias para minimizar la resistencia de los empleados. (Lussier & Achua, 2011)

Las recomendaciones centradas en las personas y en las tareas para minimizar la resistencia al cambio

Estrategias para minimizar la resistencia al cambio

Al seguir unos cuantos lineamientos, se puede reducir en forma significativa el nivel de resistencia que se encuentra durante el proceso de implementación del cambio. (Murray, 2007) Estos lineamientos o acciones pueden agruparse en dos categorías separadas que se traslapan, recomendaciones centradas en: las personas y en las tareas.

La resistencia como estado cognoscitivo es un cálculo racional de que el cambio no puede ocurrir a menos que las fuerzas que impulsan la necesidad de cambio sean más fuertes que aquellas que las resisten. La resistencia al cambio como un estado emocional se enfoca en la frustración de los afectados por el cambio, debido al temor de la pérdida (estatus, puesto, empleo, pago y demás) y de temor a lo desconocido. (Lussier & Achua, 2011)

Recomendaciones centradas en las personas para minimizar la resistencia

Los líderes pueden adoptar ciertos lineamientos para mantener a los empleados informados, comprensivos y motivados acerca del cambio. La comunicación eficaz antes, durante y después del proceso de implementación del cambio evitará malentendidos, rumores falsos y conflictos. Es importante que los responsables de implementar el cambio no se enteren de él por fuentes de segunda mano. Es decisivo que los seguidores estén informados de lo que está cambiando, por qué cambia, quién es el afectado, cómo influirá el cambio en cada persona en forma individual y cuándo iniciará y terminará. Un estudio se refirió a estos elementos de cambio como las "5P": propósito,

prioridades, personas, proceso y prueba. De acuerdo con el modelo de las 5P, un propósito expresado describe lo que cambia con metas específicas identificadas y priorizadas, las personas potencialmente afectadas por el cambio, un proceso que emplea los niveles apropiados de participación y consulta además de pruebas que revelen lo que el cambio logró. De igual modo, ya que un cambio importante incluye ajustes, interrupciones e incluso trastornos, se necesita capacitación y guía para ayudar a los empleados a adquirir habilidades y capacidades para su rol en el proceso de implementación para sus nuevas responsabilidades. Mediante la investigación y los casos de estudio, diversas estrategias para minimizar la resistencia al cambio han sido identificados. Incluso hay software disponible para facilitar la administración del cambio y reducir la resistencia. Change Management (CM) Pilot Professional es un software basado en la red que permite a los líderes de negocios utilizar diversas herramientas y técnicas de las mejores prácticas para administrar personas durante el cambio. Se acompaña de plantillas descargables que incluyen planes de comunicación, de capacitación, de coaching y de manejo de la resistencia. (Lussier & Achua, 2011)

Recomendaciones centradas en las tareas para minimizar la resistencia

Éstas son actividades enfocadas en las tareas que tratan con temas de poder y estructurales de implementar el cambio importante. Enfocarse en las tareas necesarias que se requieren para implementar el cambio permite a los líderes diseñar estructuras apropiadas, procedimientos y procesos que pueden simplificar y facilitar una terminación exitosa de cada tarea. Los líderes estratégicos efectivos adoptan estructuras más planas y ágiles y culturas más orientadas a los equipos con empowerment. Aunque consume tiempo, hacer que los empleados participen en el diseño de las actividades de cambio reditúan en cuanto a que concede a las personas una sensación de control. Las recomendaciones específicas para diseñar estructuras apropiadas, procedimientos, procesos y controles que resalten la aceptación del cambio y minimicen la resistencia. (Lussier & Achua, 2011)

Bibliografía

- A. Payme, P. F. (2006). Customer Relationship Management: Form Strategy to Implementation. En *Journal Marketing Management* 22(1-2) (págs. 135-168).
- B. M. Bass. (2007). Executive and Strategic Leadership. En *International Journal of Bussines* 12(1) (págs. 33-52).

- B. Wiesenfeld, K. W. (2008). The Stigmatization and Devaluation of Elites Associated with Corporate Failures: A Process Model. En *Academy of Management Review* 32 (págs. 231-251).
- Bennis, W. (2003). *2n* (New York: Perseus Publishing; Upper Saddle River, New Jersey: HarperCollins Publisher).
- Empresariales, T. (1 de 8 de 2020). Obtenido de <https://www.tipsempresariales.com/tips/estrategia-analisis-foda>
- Finney, B. O. (2007). Analysis of the Mission Statements of AACSB-Accredited Schools. En *Competitiveness Review* 17(4) (págs. 261-273).
- Foster, M. A. (2007). Effective Organizational Vision: Implications for Human Resource Development. En *Journal of European Industrial Training* 31 (2007): 100-111 (págs. 100- 111).
- Gavin, J. C. (2000). The Next Frontier Edgar Schein on organizational Therapy . En *Academy of management Executive* 14(1).
- Guttman, H. M. ((January-February 2008)). "Leading High-Performance Teams: Horizontal, High- Performance Teams with Real Decision Making Clout and Accountability for Results Can Transform a Company. Chief Executive (U.S.).
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica* (Octava Edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Kamalanabhan, A. a. (2008). Identifying Balance in a Balanced Scorecard System. En *I. J.* 2(4).
- Klenke, M. S. (2004). Interface: A Modified Social Cognitive Model for Leading under Uncertainty. En *Journal of Leadership & Organizational Studies* 10 (págs. 68-81).
- Lussier, & Achua. (2011). *Liderazgo, teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Australia: Cuarta edición.
- Morgan, E. R. (2007). Marketing Strategy Implementation. En *In Pursuit of the 'Ideal Approach to Successful European Journal of Marketing* 41(5-6) (págs. 659-677).
- Murray. (2007). Overcoming Resistance to Change. En *KMWorld* 16(19) (pág. 24).

- Proval, C. (2007). Meeting Radiology's Greatest Challenges: Culture and Leadership: What Makes Good Organizations Great? Business Expert Jim Collins Reveals What Separates the Best from the Rest-And What That Means far Your Practice. En *Imaging Economics* 20 (págs. 24-29).
- R. Bechere, J. M. (2005/2006). The Influences of Entrepreneurial Motivation and New Business Adquisition on Strategic Decisión Making.
- T. Thomas. J. R Schermerhorn, a. J. (2004). Strategic Leadership of Ethical Behavior in Business. En *The Academy of Management Executive* 18(2) (págs. 56-66).
- The Next Frontier: Edgar Schein on Organizational Therapy. (2000). En *Academy of Management Executive* 4(1) .
- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Stricland, A. (2012). *Administración estratégica Teoría y casos* (18ava edición ed.). México: Mc Graw Hill.
- Thompson, M. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture. En *Training* 43 (pág.51).

Las finanzas y las MIPYMES como motor de reactivación económica

Capítulo 4

Las herramientas financieras y su
aplicación en la administración de
empresas

AUTORES: Karina Lourdes Santistevan Villacreses; José Alfredo Franco Yoza



Las herramientas financieras y su aplicación en la administración de empresas

Financial tools and their application in business administration

Introducción

La importancia de la aplicación de las herramientas financieras en los negocios o en la vida de las personas, radica en que, permite llevar un control de la gestión de los recursos económicos asignados en un periodo, respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia, rendimiento y rentabilidad, a través de su desempeño histórico y facilitando la toma de decisiones eficaces.

El presente capítulo titulado: “LAS HERRAMIENTAS FINANCIERAS Y SU APLICACIÓN EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS DEL LIBRO LAS MIPI-MES COMO MOTOR DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA” tiene como

objetivo aportar conceptos y teorías relacionados con el tema de estudio. Si bien es cierto las herramientas financieras se han convertido en instrumentos claves de éxito para la toma de decisiones, ya que son actores directos, pues nos dan a notar el camino que debe tomar la empresa para alcanzar la estabilidad económica de las organizaciones.

El análisis de los indicadores económicos y financieros permite evaluar el desempeño de las empresas en un periodo determinado y tomar decisiones operacionales, de inversión, de financiamiento y administración, tendientes a maximizar el valor de una empresa.

Objetivo

- Analizar las herramientas financieras y su aplicación en la administración de empresas.

Las finanzas corporativas

Se centran en la forma en la que las empresas pueden crear valor y mantenerlo a través del uso eficiente de los recursos financieros, para la inversión, financiación y dirección (Ross et al., 2012)

Origen de las finanzas

El término “finanza” varía para referirse a dinero, ahorros, inversión, impuestos presupuestos, deudas y manejo del riesgo. El término se asocia con instituciones tales como bancos, compañías de seguros, grupos crediticios, mercados de valores, agencias de corredores de bolsa y una gran cantidad de “instrumentos financieros”, fondos de protección, tasas

de interés, bonos de acciones, fondos de pensión, tasas de cambio y sus derivados-. (Gibson-Graham, Cameron, & Healy, 2017)

Con el crecimiento de la industrialización capitalista en el siglo XIX, las instituciones financieras estuvieron íntimamente ligadas con fondos organizados para la economía de producción. La industria financiera creció para encargarse de los ahorros de las sociedades, “socializando” la riqueza individual al poner disponibles grandes cantidades de dinero como créditos y estableciendo plazos para el pago de los préstamos. En recompensa por los pagos de intereses privados, los financistas facilitaron el flujo de ahorros, permitiendo que se usaran para un “bien mayor”, ya fuera sacándolos de debajo del colchón o impidiendo que se devaluaran en maquinarias y plantas (Gibson-Graham, Cameron, & Healy, 2017)

Con el tiempo, el sector financiero ha crecido desproporcionadamente en relación con el resto de la economía. Su relación de servicios con los grupos específicos ya no es tan evidente. Ahora el sector financiero opera más como un gran casino que como un guardián de la riqueza de las sociedades (Gibson-Graham, Cameron, & Healy, 2017)

Las finanzas han venido evolucionando, se han desarrollado científicamente, han pasado de ser una expresión descriptiva a un instrumento de dirección para optimizar la operación de la economía en su conjunto, desde la macroeconomía de los Estados hasta la microeconomía de las empresas; sin embargo, es necesario continuar en la evolución y trascender a herramientas científicas más pertinentes para las realidades actuales. (Gómez & Ramírez, 2020)

Análisis Financiero

Según Rosillón y Nava (2009). El análisis estructura de estados financieros o análisis financiero se presenta como el precedente antes de realizar cualquier planeación. Es así que es indispensable realizar un diagnóstico situacional financiero, para poder trazar metas y estrategias de trabajo. La importancia de este se sustenta en que ofrece la oportunidad de determinar cuantitativamente las condiciones en que se maneja la empresa con respecto al nivel de liquidez, solvencia, endeudamiento, eficiencia y rentabilidad, aportando significativamente a la toma de decisiones gerenciales. Además, facilita el proceso de toma de decisiones de inversión, financiamiento o planes de acción.

Los indicadores financieros o razones financieras expresan la relación matemática entre una cifra y otra, extraída de los estados financieros, exigiendo que dicha relación sea clara, directa y comprensible para que

se pueda obtener información, condiciones y situaciones que no podrían ser detectadas mediante la simple observación de los componentes individuales de la razón financiera. Se utiliza para poder estudiar el comportamiento de la entidad a través del tiempo y en relación con la industria a la que pertenece, ya que el resultado obtenido de dicho análisis va en relación directa con la actividad o el giro al cual pertenece. (Novelo, 2016)

El análisis estructural de capital de trabajo desde una perspectiva básica Gitman y Zutter (2012) consideran que el capital de trabajo neto o fondo de maniobra representa “La diferencia entre los activos corrientes de la empresa y sus pasivos corrientes”. Desde un contexto financiero, según Rizzo (2007) y Abreu y Morales (2009) “El capital de trabajo neto es la cantidad de dinero que la empresa necesita para mantener el giro habitual del negocio”.

El análisis de presupuesto es una herramienta primordial para planificar las actividades y los gastos que conlleva el funcionamiento de una institución para lograr los objetivos y metas fijados aproxima la siguiente definición: “Método sistemático y formalizado para lograr las responsabilidades directivas de planificación, coordinación y control. Específicamente comprende el desarrollo y aplicación de: objetivos generales a largo plazo para la empresa, la especificación de metas, un plan de utilidades a largo plazo, un plan de unidades a corto plazo detallado por responsabilidades pertinentes, un sistema de informes periódicos de resultados por responsabilidades asignadas, procedimientos de seguimiento”.

Planes Financieros

Los planes financieros son programas cronológicos cuantitativos en tiempo y dinero, con el objeto de precisar el desarrollo de las actividades de la empresa. Esta enumeración de objetivos, políticas y planes pretende ser meramente ilustrativa sobre el contenido de las estrategias financieras de una empresa, y se refieren a cuestiones que tienen relación directa con la obtención y aplicación de fondos, así como el aspecto financiero de las estrategias competitivas de mercado y la estrategia administrativa (Farfán, 2015, pág. 22)

Planeación Estratégica

Representa el proceso seguido para establecer los objetivos mercantiles, financieros, sociales y tecnológicos trazados por la gerencia, con base en la constante evaluación de las fuerzas ambientales que contraen o estimulan el crecimiento empresarial y con el propósito de sentar, con claridad, los fundamentos de la misma (procedimientos, reglas, estrategias, políticas, proyectos, programas y presupuestos) (pág. 23)

“Es conveniente destacar que la esencia de la planeación de alto nivel, es decir, la planeación estratégica, es una búsqueda constante de opciones estratégicas, a través del análisis del entorno y del constante conocimiento de las fuerzas y debilidades de la empresa. Las decisiones estratégicas se caracterizan por ser determinantes para la vida de la empresa, comprometen su futuro y casi siempre refieren a la relación de la empresa con su entorno”

Para (Block et al ., 2013) en su libro Fundamentos de Administración Financiera menciona las siguientes las herramientas financieras y su aplicación en la administración de empresas:

Administración del capital de trabajo

Las técnicas para administrar los activos a corto plazo de la empresa y de los pasivos vinculados. El material se presenta en el contexto del análisis de riesgo y rendimiento. El administrador financiero debe elegir constantemente entre activos líquidos de bajo rendimiento (tal vez valores negociables) y activos más rentables y menos líquidos (como los inventarios). También se cubre el tema de las fuentes de financiamiento a corto plazo. (pág. 19)

Estado de Resultados

El estado de resultados es el principal instrumento que se usa para medir la rentabilidad de una empresa a lo largo de un periodo. Este estado financiero se presenta en forma escalonada o progresiva. de tal modo que se pueda estudiar la utilidad o la pérdida resultante después de que se resta cada tipo de gasto. (pág. 24) El último renglón, “el de abajo”, del estado de resultados, muestra la utilidad neta de la empresa,* que es una medida de su rentabilidad durante el periodo. En ocasiones, el estado de resultados se denomina estado de pérdidas y ganancias, o estado “PG”, la utilidad neta también se conoce como las ganancias o ingreso neto de la empresa.

El balance General

Indica lo que posee una empresa y cómo ha financiado sus activos, sea mediante pasivos o participaciones de capital. El propósito del estado de resultados es mostrar la rentabilidad de la empresa, mientras que el balance general describe sus propiedades y sus obligaciones. (pág. 27)

Debido a la forma en que se calcula el capital de los accionistas, los lados izquierdo y derecho deben estar balanceados de la siguiente manera:

Igualdad en el balance general

Activos = Pasivos + Capital propio (o de los accionistas)

Estado de flujo de Efectivo

El propósito del estado de flujo de efectivo es subrayar que el flujo de efectivo es fundamental para las operaciones de la empresa. Según los contadores, el flujo de efectivo representa partidas de efectivo o de equivalentes de efectivo que se pueden convertir con facilidad en recursos líquidos en menos de 90 días (como un fondo del mercado de dinero). (pág. 30)

El estado de flujo de efectivo se divide en tres secciones: actividades de operación, de inversión y de financiamiento. La primera sección, actividades de operación, comienza con la utilidad neta del estado de resultados. Luego se ajusta este número con la suma de todas aquellas entradas que no sean efectivo relacionadas con las actividades de operación de la empresa. La siguiente sección, actividades de inversión, enlista el efectivo usado para invertir. En la tercera sección, actividades de financiamiento, se muestra el flujo de efectivo entre la empresa y sus inversionistas.

Depreciación y flujos de fondos

Representa un intento por aplicar el costo inicial de un activo a lo largo de su vida útil. En esencia, tratamos de comparar el gasto anual correspondiente a la planta y al equipo con los ingresos que producen. La depreciación constituye o no una fuente de fondos para la corporación. (pág. 35)

“Los administradores financieros deben estar totalmente familiarizados con el lenguaje de la contabilidad para administrar los asuntos financieros de la empresa. El balance general es como una fotografía instantánea de la posición financiera de la empresa en un momento específico, en la cual la sección del capital contable de los accionistas pretende representar las participaciones en el capital. El estado de flujo de efectivo, el tercer documento de fundamental importancia que la corporación presenta a los accionistas y a los analistas de valores, pone de relieve la importancia de los datos del flujo de efectivo para sus operaciones. La depreciación representa un intento por asignar contablemente el costo inicial de un activo a lo largo de su vida útil. En esencia, se trata de comparar los gastos anuales derivados de la propiedad de la planta y el equipo con los ingresos que genera el negocio”

Principales indicadores financieros

Indicadores de liquidez

La liquidez de una empresa describe la capacidad para transformar los activos operativos en caja o en otro tipo de activos que se puedan convertir fácilmente en efectivo. Esta distinción es función de la naturaleza de los activos. El concepto de solvencia es diferente del concepto de liquidez: el primero implica que la empresa se encuentra en condiciones de hacer frente a los compromisos de caja cuando estos se hagan exigibles, mientras que el segundo se refiere a la rapidez con la que se logra transformar en efectivo una parte de los activos patrimoniales. En otras palabras, mientras la crisis de liquidez puede ser un problema relativo y transitorio, la insolvencia representa un problema absoluto. (Albisetti, 2018, pág. 203)

1. Razón corriente

Mide la disponibilidad a corto plazo que tiene la empresa para cubrir sus obligaciones del pasivo corriente y muestra cuántos pesos del activo corriente de la empresa está respaldando a cada peso de la deuda inferior a un año. En otros términos, la razón corriente indica la capacidad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo. Para determinar la razón corriente se toma el activo corriente y se divide por el pasivo corriente (activo corriente / pasivo corriente). (Roca & Tovar, 2016, pág. 548)

2. Razón de la prueba ácida

La razón ácida es un indicador ajustado de la liquidez de las empresas que deduce los inventarios (Iv) de los activos corrientes (AC) por considerarlos los menos líquidos o de menor valor de conversión del activo corriente. La razón se califica como la relación más sensible del análisis de liquidez y su medición se obtiene, como se mencionó, después de deducir del activo corriente los inventarios y dividir este entre los pasivos corrientes. (Piedrahita, 2016)

3. Capital de trabajo neto

Se define como la diferencia entre el activo corriente y el pasivo corriente. No constituye una razón financiera, aunque se considera como una de las herramientas más utilizadas para medir la liquidez de una organización. Muestra la cantidad de dinero de que dispone una empresa para cubrir sus gastos operacionales, una vez deducidas todas sus obligaciones corrientes. (Guiza, Contabilidad para la toma de decisiones, orrelacionado con NIIF , 2018, pág. 192)

Indicadores de eficiencia

Los indicadores de eficiencia miden el nivel de ejecución del proceso, se concentran en el cómo se hicieron las cosas y miden el rendimiento de los recursos utilizados por un proceso. Tienen que ver con la productividad. Los indicadores de eficiencia están relacionados con las razones que indican los recursos o insumos invertidos en la ejecución de las distintas actividades que forman parte de cualquier proceso. Un ejemplo simple sería la rotación de inventarios en los almacenes. (Gutiérrez, 2017)

1. Rotación de inventarios

Según Roca y Tovar (2016) señalan que: “Este índice determina el número de veces que durante un periodo los inventarios se convierten en efectivo o en cuentas por cobrar.” (pág. 550)

2. Rotación de cartera

Una rotación de cartera lenta, o un periodo promedio de cobro prolongado produce inmovilidad de fondos por parte de la empresa, ya que las cuentas con deudores comerciales se consideran inversiones sin rentabilidad. Una rotación de cartera alta significa políticas de crédito rígidas, lo que se puede traducir en un desestimulo para las ventas, dependiendo del tipo de productos. (Guiza, Contabilidad para la toma de decisiones, orrelacionado con NIIF , 2018, pág. 194)

3. Periodo de cobro

Guiza (2016) indica lo siguiente: “Refleja el número de días utilizados por la empresa para recaudar su cartera.” (pág. 29)

El indicador de rotación de cartera y el número de días de recuperación de las cuentas por cobrar se utilizan para ser comparados con promedios del sector al cual pertenece la empresa que se está analizando o con las políticas fijadas por la alta gerencia del ente económico. (Guiza, 2016, pág. 29)

4. Rotación de activos

Los ratios de gestión de activos comparan las ventas con los activos que se desea analizar. Puesto que todo activo necesita pasivos que los financien, de lo que se trata es de que con el mínimo activo posible se generen las máximas ventas. Por lo tanto, al trabajar con menos activos habrá menos pasivos, es decir, menos deudas y capitales propios, y más eficiente será la empresa.

Se trata de ratios que tienen que ser tan elevados como se pueda para que los activos tengan la máxima productividad y que se genere un máximo de ventas, tanto si es en base al activo no corriente como en base al activo corriente. (Salas, 2017, pág. 16)

5. Rotación de proveedores

Medirá la rotación de las cuentas a pagar para evaluar las condiciones en que la empresa compra a sus proveedores, y establecer una comparación entre la política que la empresa sigue con sus clientes y la que consigue de sus proveedores. La fórmula de la rotación de proveedores será la que resulte de dividir las compras entre los proveedores, más los efectos a pagar. (Marchena, 2017, pág. 517)

Indicadores de rentabilidad

Según Briceño (2021) manifiesta que: “Los indicadores de rentabilidad sirven para seleccionar la alternativa de inversión que genere valor para el negocio (un proyecto) o ayudan a ordenar proyectos en función de sus rentabilidades (más de un proyecto).” (pág. 28)

Los indicadores de rentabilidad, que en principio permiten identificar la conveniencia de realizar o no un proyecto, pueden ser, además, utilizados para analizar un conjunto de ellos, decidir entre dos o más opciones alternativas de inversión, estudiar la decisión de postergar o no una inversión, entre otras cosas. (Beltrán & Cueva, 2020)

1. Rentabilidad sobre activos (ROA)

Esta razón mide la generación de recursos producida por los activos; es decir, los beneficios que se obtienen por medio de la inversión total. Su fórmula es:

La utilidad operativa es la que se obtiene luego de deducir el costo de ventas y los gastos generales (administrativos y de ventas) de las ventas.

Nuevamente, en esta razón financiera los estándares ideales los establece la política de la empresa. Las empresas, al decidir invertir en un activo fijo, saben aproximadamente los beneficios que este debe generar, y esta es la base de los estándares que se establezcan para este indicador. (Beltrán & Cueva, 2020)

2. Rentabilidad sobre capital (ROE)

Parra (2019) determina lo siguiente: “Indica la proporción entre el capital propio invertido (de los accionistas) y la utilidad generada. Se interpreta como

la proporción de ganancias que están obteniendo los accionistas por cada peso invertido. Tiene en cuenta solo el financiamiento con capital propio.”

3. Rentabilidad neta del activo (Du Pont)

El sistema de análisis Dupont se usa para examinar detalladamente los estados financieros de la empresa y evaluar su situación financiera. Trata de combinar el estado de resultados y el balance general en dos medidas de rentabilidad claras: rendimientos sobre activos y rendimiento sobre capital. (Cabrera, 2019, pág. 170)

4. Margen bruto

La diferencia entre ventas y coste de ventas se denomina margen bruto: el que se queda la empresa de las ventas después de descontar las mercaderías consumidas (con lo que tiene que cubrir el resto de gastos que necesita para funcionar). Estos gastos restantes son los típicos de explotación, como suministros, alquileres, personal, impuestos (excepto el de sociedades) y, por supuesto, las amortizaciones (desgaste de los inmovilizados usados en el proceso productivo de la empresa). (Gordillo, 2021, pág. 250)

5. Margen operacional

Tal como indica Macías (2021) el margen operacional: “Permite determinar la utilidad obtenida, una vez descontado el costo de ventas y los gastos de administración y ventas.” (pág. 125)

6. Rentabilidad neta de ventas (margen neto)

Indica el margen obtenido luego de deducir de las ventas todos los costos y gastos, incluyendo el impuesto a la renta. La diferencia entre la rentabilidad bruta y la rentabilidad neta son los gastos generados por la empresa en el periodo. (Arroyo, Vásquez, & Villanueva, 2020)

7. Rendimiento del patrimonio

Conforme indica Anaya (2018) el rendimiento del patrimonio: “Es el porcentaje de utilidad que los dueños ganan sobre su inversión a la luz de las cifras de los estados financieros.”

Indicadores de endeudamiento

El endeudamiento es la utilización de recursos de terceros obtenidos vía deuda para financiar una actividad y aumentar la capacidad operativa de la empresa. El endeudamiento no tiene por qué tener efectos negativos para la empresa. Se tiene la creencia de que el endeudamiento es negativo,

que perjudica a las empresas, algo que no es del todo cierto. (Roca & Tovar, 2016, pág. 555)

Por lo tanto, según Roca y Tovar (2016) señalan que: “Evidentemente que el endeudarse puede traer complicaciones, pero la real causa de los problemas nunca será el haberse endeudado, sino el manejo que se haga de esos recursos.” (pág. 555)

De tal manera, Roca y Tovar (2016) manifiestan que: “Los indicadores de endeudamiento permiten conocer qué tan estable o consolidada se muestra la empresa, observándola en términos de la composición de los pasivos y su peso relativo en el capital y el patrimonio.” (pág. 555)

1. Endeudamiento del activo

Pantanetti y Morales (2019) establecen que el endeudamiento del activo: “Sirve para calcular el porcentaje de la participación de los acreedores en los activos. Este método no es ni más ni menos que calcular el porcentaje que no es parte del patrimonio neto.”

2. Endeudamiento patrimonial

Según Macías (2021) el endeudamiento patrimonial: “Evalúa la relación entre los recursos totales aportados por los acreedores y los aportados por los propietarios de la empresa.” (pág. 124)

3. Endeudamiento del activo fijo

Tal y como lo establece Macías (2021) el endeudamiento del activo fijo: “Permite establecer el empleo de los recursos financiero de largo plazo en la adquisición de activos fijos.” (pág. 124)

Apalancamiento financiero

El apalancamiento financiero (financiamiento) es un arma de doble filo. Si no se genera los ingresos adecuados en ventas y se tiene un incremento de costo mayor de los esperado, los inversionistas tendrán un rendimiento menor y en muchos casos negativo. Cuando las condiciones de la economía son buenas, el apalancamiento financiero ayuda a las empresas, pero cuando hay recesión sucede todo lo contrario. (Rubio, 2019, pág. 162)

La solvencia financiera o apalancamiento es la capacidad de pago de una empresa para cumplir con todas sus obligaciones (pasivos), sin importar el plazo; se determina dividiendo el pasivo total entre el capital contable. Sirve al usuario de la información financiera para examinar la estructura del

capital contable y el nivel de apalancamiento, mide además la capacidad directiva para mantener una estructura financiera sana. (Venegas, 2019)

Indicadores para Evaluar la Rentabilidad Económica

Según Ross, Westerfield & Jordán (2010) las razones de rentabilidad miden el grado de eficiencia con que la empresa utiliza sus activos y administra sus operaciones.

Por otro lado, (Ross et al ., 2010) indica: “El margen de Utilidad es una medida de utilidad por dólar de ventas; el Rendimiento sobre los activos (ROA) es una medida de utilidad por dólar de activos; el rendimiento sobre capital (ROE) es una medida de cómo les fue a los accionistas durante un año; el rendimiento sobre la inversión (ROI) mide la relación entre la ganancia obtenida y la inversión realizada.

Para (Berk y Demarzo, 2008) en su libro Finanzas Corporativas menciona las siguientes las herramientas financieras y su aplicación en la administración de empresas:

Estudio y análisis de la administración

El estudio y análisis de la administración (EAA) es un prefacio a los estados financieros en el que la administración de la compañía analiza el año (o trimestre) último, con lo que pone en antecedentes sobre ella y cualesquiera eventos significativos que pudieran haber ocurrido.

Estado de cambios en la inversión de los accionistas

El estado de cambios en la inversión de los accionistas desglosa el calculado en el balance general en la cantidad que surge por la emisión de acciones nuevas versus utilidades retenidas.

Las tasas de interés y el valor del dinero en el tiempo

Para la mayor parte de decisiones financieras, a diferencia de los ejemplos que se han presentado hasta este momento, los costos y beneficios ocurren en diferentes puntos del tiempo. La tasa de interés libre de riesgo puede usarse para determinar valores, de la misma manera, en que se utilizaron los precios competitivos de mercado.

El valor presente neto y la regla de decisión del VPN

Cuando se calcula el valor de un costo, o beneficio, en términos de efectivo de hoy, se hace referencia a éste como el valor presente (VP). * De manera similar, se define el valor presente neto (VPN), de un proyecto, o

inversión, como la diferencia entre el valor presente, de sus beneficios, y el valor presente, de estos costos, así:

Importancia de la rentabilidad

La rentabilidad es de vital importancia para una empresa, dado que sus inversores deciden entrar o no en un negocio, fundamentalmente orientados por criterios de rentabilidad. Cada inversor se mueve en busca de una rentabilidad esperada, si la empresa no logra obtenerla, en algún momento, decidirá retirarse de la empresa o invertir en otro negocio, dejando a la empresa sin capital para invertir, y eventualmente, sin liquidez. (Fraile, Preve, & Allende, 2016)

La importancia del análisis de la rentabilidad viene determinada porque, aun partiendo de la multiplicidad de objetivos a que se enfrenta una empresa, basados unos en la rentabilidad o beneficio, otros en el crecimiento, la estabilidad e incluso en el servicio a la colectividad, en todo análisis empresarial el centro de la discusión tiene a situarse en la polaridad entre rentabilidad y seguridad o solvencia como variables fundamentales de toda actividad económica. (Zaldívar, Fuentes, Cardeñosa, Nuñez, & Cora, 2020, pág. 10)

Efectos en la rentabilidad

Los efectos en la rentabilidad de una unidad de negocios que provienen de factores específicos a ella tienen que ver con sus características propias y diferenciadoras; incluso dentro de una misma industria. Estas características diferenciadoras originan el concepto de ventaja competitiva y pueden provenir de factores tales como un determinado tamaño, tecnología, atributos específicos del producto y estructura de costos de esa unidad de negocios. Si los principales explicadores de la rentabilidad de una unidad de negocios son sus factores únicos, los administradores debiesen ocupar la mayor parte de su tiempo analizando los atributos que diferencian a la empresa de sus competidores, y en cómo mejorar y sustentar estos factores a través del tiempo. No deben enfocarse en un análisis muy detallado de la industria en la que participa ni en factores relacionados con las características generales de la corporación propietaria de tal unidad de negocios. (Martabit, 2018)

Ejercicio:

Indicadores de liquidez

1. R//Si el resultado es mayor o igual a 1, las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo son mayores.

2. R//Si el resultado es mayor o igual a 1, la empresa puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

UNESINOS Co.

Estado de Resultados

al 31 de diciembre de 2020

Activos

Activos corrientes	550000
Efectivo	90500
Inversiones temporales	75000
Cuentas por cobrar (neta)	115000
Inventario	264000
Gastos pagados por anticipado	5500
Inversiones a largo plazo	95000
Propiedad, planta y equipo (neto)	444500
Activos intangibles	50000
Activos totales	<u>1139500</u>

Pasivos

Pasivos corrientes	210000
Pasivos a largo plazo	100000
Pasivos totales	<u>310000</u>

Capital contable

Capital preferente a una tasa de 6%

valor par \$100	150000
Capital común, valor par \$10	500000
Utilidades retenidas	179500
Capital contable total	829500
Pasivos y capital contable	<u>1139500</u>

UNESINOS Co.
Balance General
al 31 de diciembre de 2020

Ventas	1530500
Devoluciones y bonificaciones sobre ventas	32500
Ventas netas	1498000
Costo de bienes vendidos	1043000
Utilidad bruta	455000
Gastos de venta	191000
Gastos administrativos	104000
Gastos operacionales totales	295000
Utilidad de operación	160000
Otras utilidades	8500
	168500
Otros gastos (intereses)	6000
Utilidad antes de ISR	162500
Impuesto sobre la renta (25%)	40625
Utilidad neta	121875

3. R//El dinero que dispone la empresa para operar diariamente.

Indicadores de eficiencia

Inventario inicio 2020 = 283000

1. 3,81

R//Mientras mas alta es la rotación del inventario, menor es el tiempo en el almacén.

2. R//Para llevar ese resultado en días se debe dividir 360/13,30. La empresa tarda en rotar su cartera en aproximadamente 27 días.

3. R//Cuando mayor sea este valor, mejor será la rentabilidad de la empresa.

Indicadores de rentabilidad

1. R//Por cada unidad monetaria invertida en los activos de la empresa, se obtiene un retorno de 0,14 centavos.
2. R//Un ROE entre 15% – 20% se considera bueno. Por cada unidad monetaria invertida en la empresa los socios obtendrán 0,15 centavos.
3. % R// Por cada unidad monetaria de ingreso en la empresa ha obtenido 0,32 centavos.
4. R// La empresa tiene un 10% de ganancias, antes de impuestos
5. R// La empresa tiene un 8% de beneficio neto

Indicadores de endeudamiento

1. R// La empresa tiene un nivel de endeudamiento del 27%
2. *100

R// La empresa tiene un endeudamiento del 37%, lo que refleja que la empresa posee recursos propios, pero mal aprovechados.

3. Un cociente igual o mayor a 1, significa que el activo fijo pudo ser financiado con el patrimonio de la empresa.

R// La empresa tiene un endeudamiento del 22%, con respecto al activo fijo.

Bibliografía

Ross et al , S. (2010). Fundamentos de Finanzas corporativas. En M. Á. Castellanos, Fundamentos Finanzas corporativas. México: MCGRAW- HILL/ INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Albisetti, R. (2018). Finanza empresarial: estrategia, mercados y negocios estructurados. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.

Anaya, H. O. (2018). Análisis financiero aplicado, bajo NIIF (16a. Edición). Bogotá, Colombia: Universidad Externado de Colombia.

Arroyo, P., Vásquez, R., & Villanueva, A. (2020). Finanzas empresariales: Enfoque práctico. Lima, Perú: Fondo editorial Universidad de Lima.

Beltrán, A., & Cueva, H. (2020). Evaluación privada de proyectos. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.

- Berk y Demarzo, J. (2008). Finanzas Corporativas. En J. B. Demarzo, Finanzas corporativas (págs. 83, 125,149). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Block et al., S. (2013). Fundamentos de Administración financiera. En G. A. Stanley B. Block, FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA (págs. 24,27,30). México : McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Briceño, P. L. (2021). Evaluación de proyectos de inversión: Guía teórica y práctica. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Cabrera, J. M. (2019). Análisis contable. España: Editorial Elearning, S.L.
- Farfán, S. (2015). FINANZAS I. En S. A. Peña, Finanzas (págs. 22 , 23). Peru : Editorial Imprenta Unión, Centro de Aplicación de la Universidad Peruana Unión.
- Fraile, G., Preve, L., & Allende, V. S. (2016). Las finanzas en la empresa: Combinand rigurosidad e intuición. Buenos Aires : Grupo Editorial: Temas .
- Gibson-Graham, J. K., Cameron, J., & Healy, S. (2017). Retomemos la economía: Una guía ética para transformar nuestras comunidades. Bogotá, Colombia: Editorial Pontificia Universidad Javeriana .
- Gitman y Zutter , L. (2012). Principios de Administración Financiera. En L. J. Zutter, Principios de Administración Financiera. Mexico: Pearson Educación.
- Gómez, A. E., & Ramírez, J. G. (2020). Pensar la crisis: perplejidad, emergencia y un nuevo nosotros. Medellín, Colombia: Editorial EAFIT.
- Gordillo, J. M. (2021). Gestión financiera . Editex Editorial .
- Guiza, U. G. (2016). Indicadores de gestión . Bogotá: Ediciones de la U.
- Guiza, U. G. (2018). Contabilidad para la toma de decisiones, orrelacionado con NIIF. Bogotá : Ediciones de la U.
- Gutiérrez, R. M. (2017). Seis canastas para innovar: El método revolucionario que pondrá a la innovación al alcance de todos. México: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Macías, M. E. (2021). Administración estratégica: Modelo de aplicación para organizaciones latinoamericanas. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Marchena, A. L. (2017). MF2106_2 - Gestión de compras en el pequeño comercio. España : Editorial Elearning S. L.

- Martabit, J. T. (2018). Fundamentos de estrategia empresarial: Quinta edición. Santiago, Chile : Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Novelo, J. O. (2016). Análisis de estados financieros . Editorial Digital UNID.
- Pantanetti, M., & Morales, S. (2019). Análisis fundamental: Estrategias para invertir en el mercado argentino. Argentina: Penguin Random House Grupo Editorial Argentina.
- Parra, D. (2019). Alternativas de inversión: Cómo ganar en la bolsa y mercado de valores. Lima, Perú: CreaLibros Ediciones.
- Piedrahita, I. Á. (2016). Finanzas estratégicas y creación de valor. Bogotá : Ecoe Ediciones.
- Rizzo , M. (2007). El capital de trabajo neto y el valor de las empresas: La importancia de la recomposición del capital de trabajo neto en las empresas que atraviesan o han atravesado crisis financieras. Escuela de Administración de negocios, 103- 121.
- Roca, C. M., & Tovar, O. O. (2016). Contabilidad financiera para contaduría y administración. Barranquilla : Editorial Universidad del Norte.
- Rosillón y Nava, M. (2009). Análisis financiero: una herramienta clave para una gestión financiera eficiente. Revista venezolana de Gerencia, 14(48), 606-628.
- Ross et al, , S. (2012). FINANZAS CORPORATIVAS. En R. W. Stephen A. Ross, Finanzas corporativas (pág. 32). México:McGRAW- HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Rubio, M. C. (2019). Finanzas aplicadas: Teoría y práctica. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.
- Salas, O. A. (2017). Ratios sectoriales: Cuentas anuales (balances y cuentas de resultados) de 166 sectores. Barcelona: Profit Editorial.
- Venegas, H. S. (2019). Auditoría financiera del capital de trabajo en PyMES: Evaluación integral para su negocio. Ciudad de México : Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A. C. .
- Zaldívar, E. S., Fuentes, V. G., Cardeñosa, E. L., Nuñez, D. L., & Cora, H. C. (2020). Análisis de la Rentabilidad Económica. Tecnología propuesta para incrementar la eficiencia empresarial. La Habana: Editorial Universitaria.

Las finanzas y las MIPYMES como motor de reactivación económica

Capítulo 5

La TIC herramienta básica para la
competitividad de una empresa

AUTORES: Miguel Ángel Jaime Baque; Carlos Renán Mero Suárez; Antonio Eduardo Osejos
Vásquez



La TIC herramienta básica para la competitividad de una empresa

ICT is a basic tool for the competitiveness of a company

Que son las Tic

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

Las tecnologías de la información y de la comunicación se entienden como un término para designar lo referente a la informática conectada a Internet.

Las TICS constituye un concepto que ha sobrepasado los paradigmas, y que contribuyen a la comunicación e intercambio de la información este mundo globalizado, el cual ha beneficiado a la sistematización de elementos para diseñar aparatos sofisticados, a partir de la época actual.

Se denominan Tecnologías de la Información y la Comunicación, comúnmente conocidas con las siglas TICs, al conjunto de herramientas, soportes y canales que permiten el acceso, adquisición, producción, almacenamiento, tratamiento, comunicación, registro y presentación de información, ya sea en forma de voz, imágenes y datos contenidos en señales de naturaleza acústica, óptica o electromagnética, además de la difusión de contenidos digitalizados.

Las TICs engloban los elementos y técnicas utilizados en el tratamiento y la transmisión de la información, fundamentalmente en los campos de la Informática, Internet y Telecomunicaciones.

El término es bastante amplio, ya que abarca bastantes conceptos, algunos relativamente simples y otros más complejos. A partir del mismo se encuentran multitud de definiciones dependiendo de la óptica de distintos autores.

Las Tecnologías de la Información y Comunicación son el conjunto de tecnologías desarrolladas para gestionar información y enviarla de un lugar a otro. Abarcan un abanico de soluciones muy amplio; incluyen las tecnologías para almacenar información y recuperarla después, enviar y recibir información de un sitio a otro o procesar información para poder calcular resultados y elaborar informes.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación son un conjunto de servicios, redes, software y aparatos que tienen como fin la mejora de la

calidad de vida de las personas dentro de un entorno, y que se integran a un sistema de información interconectado y complementario. Las TIC se imaginan como el universo de dos conjuntos, representados por las tradicionales Tecnologías de la Comunicación, constituidas principalmente por la radio, la televisión y la telefonía convencional y por las Tecnologías de la Información, caracterizadas por la digitalización de las tecnologías de registros de contenidos. Las TIC son herramientas teórico conceptuales, soportes y canales que procesan, almacenan, sintetizan, recuperan y presentan información de la forma más variada. Los soportes han evolucionado en el transcurso del tiempo, ahora en esta era podemos hablar de la computadora y de Internet.

Clasificación, evolución y componentes de las TICs

Las TICs forman el conjunto de recursos necesarios para manejar la información y específicamente los ordenadores, programas informáticos y redes necesarias para convertirla, almacenarla, administrarla, transmitirla y encontrarla. A partir de aquí se puede distinguir la siguiente agrupación:

- **Redes:** conjunto de equipos conectados entre sí por medio de un cable u otro medio físico con el fin de compartir recursos. Permiten que los dispositivos estén interconectados.
- **Terminales:** dispositivos electrónicos que forman parte del hardware de un ordenador que permite introducir o mostrar datos. Punto de acceso de la sociedad a la información.
- **Servicios:** prestaciones que se ofrecen a los usuarios en las redes.

En cuanto a los componentes, por lo general las TICs constan de los siguientes elementos:

- **Hardware o Microelectrónica:** según la Real Academia Española es el conjunto de aparatos que conforman la parte material (física) de una computadora. Hace referencia a todos los componentes materiales y físicos de un dispositivo, es decir, aquellos que se pueden ver y tocar. Algunos ejemplos son la CPU, el monitor, el ratón, el teclado y la memoria RAM.
- **Software o Informática:** igualmente la Real Academia Española lo define como el conjunto de programas, instrucciones y reglas informáticas para ejecutar ciertas tareas en una computadora. Se trata de los componentes lógicos (intangibles) de una computadora.

- **Infraestructuras de telecomunicaciones:** se ocupan de la transmisión de la información, es decir, transportan la información desde un punto a otro, mediante un conjunto de equipos y medios de acceso, transmisión y conmutación. Proporcionan la capacidad necesaria para mantener una comunicación, ya sea ésta en forma de voz, datos o imágenes.

Características de las TIC

Cabero (1998) recoge las características que diferentes autores (Castells y otros, 1986; Gilbert y otros, 1992; Cebrián Herreros, 1992) especifican como las más representativas de las TICs:

- **Inmaterialidad.** Entendida desde una doble perspectiva: su materia prima es la información en múltiples códigos y formas (visuales, auditivas, audiovisuales o textuales de datos), ya que en líneas generales las TICs generan y procesan información; y la posibilidad que algunas tienen de construir mensajes sin referentes externos.
- **Interconexión.** Dichas tecnologías ofrecen muchas posibilidades para poder combinarse y ampliar así sus posibilidades individuales. La interconexión hace referencia a la posibilidad de crear una nueva red de comunicación a partir de la unión de tecnologías. Ello conlleva a la convergencia de las tecnologías.
- **Interactividad.** Mediante las TICs se consigue un intercambio de información entre el usuario y el dispositivo que se emplea para acceder a dicha información. El usuario puede crear mensajes, decidir la secuencia de información a seguir y la cantidad y profundización de la información.
- **Instantaneidad.** Permiten romper las barreras espaciales ya que ponen al usuario en contacto directo y de forma inmediata con las personas, bases y bancos de datos, tanto de dentro como de fuera del país. La información es transportada a lugares lejanos físicamente de una forma rápida.
- **Innovación.** Cualquier TIC persigue la mejora, el cambio y la superación cualitativa y cuantitativa de su predecesora.
- **Elevados parámetros de calidad de imagen y sonido.** La información transmitida es de gran calidad (elementos cromáticos, número de colores definidos y representados, tonalidad, representación de armónicos, etc.) y fiabilidad (transferencia de mensajes de un punto a otro, evitando fallos de interrupciones los ruidos comunicativos).

- **Digitalización.** Información de distinto tipo, ya sea referida ésta a imagen fija o en movimiento (sonidos, texto, imágenes, animaciones, etc.) es transformada en códigos numéricos que hacen que su manipulación y distribución sea más fácil, al ser un formato único universal.

Recapitulando, se puede llegar a la conclusión de que las TICs permiten obtener y seleccionar rápidamente cualquier tipo y cantidad de información, de una manera instantánea y en cualquier espacio de tiempo.

¿Cuáles son las ventajas y desventajas de las TICs?

Si bien es cierto que la necesidad de comunicarse hace más notorio el carácter indispensable del conocimiento sobre las tecnologías de información y comunicación y la aplicación de éstas en distintos ámbitos de la vida humana, se hace necesario también reconocer las repercusiones que traerá consigo la utilización de estas nuevas tecnologías ya sean benéficas o perjudiciales.

A continuación, se mostrarán algunas de las ventajas y desventajas que origina el empleo de las TICs en el desarrollo de las actividades humanas.

Ventajas:

Las ventajas reconocibles en torno a las relaciones existentes entre el incremento en la producción y difusión de nuevas tecnologías y las posibilidades que las empresas tienen de acceder a conocerlas y utilizarlas conocimiento de los factores endógenos y exógenos que inciden en la apropiación de las innovaciones tecnológicas por parte de las empresas trae a cuenta que los procesos de innovación tecnológica pueden ser entendidos como un proceso de innovación social que moviliza las capacidades de la organización, constituyéndose en una instancia de generación de conocimiento que remite a los saberes que se recrean en diferentes áreas de la empresa, en un proceso dinámico, continuo y acumulativo; que modifica y reelabora las competencias organizativas.

Otras ventajas que podemos mencionar son las siguientes:

- Brindar grandes beneficios y adelantos en salud y educación;
- Potenciar a las personas y actores sociales, ONG, etc., a través de redes de apoyo e intercambio y lista de discusión.
- Apoyar a las PYME de las personas empresarias locales para presentar y vender sus productos a través de la Internet.
- Permitir el aprendizaje interactivo y la educación a distancia.

- Impartir nuevos conocimientos para la empleabilidad que requieren muchas competencias (integración, trabajo en equipo, motivación, disciplina, etc.).
- Ofrecer nuevas formas de trabajo, como teletrabajo.
- Dar acceso al flujo de conocimientos e información para empoderar y mejorar las vidas de las personas.

Desventajas:

- Falta de privacidad. La información compartida por los usuarios a través de las TICs queda expuesta y en ocasiones el derecho y propiedad de la propia intimidad resulta perjudicado.
- Falta de accesibilidad. La posibilidad de acceder a estas tecnologías no siempre es posible para algunas personas, ya que es necesario disponer de determinados medios como por ejemplo los económicos. Desde un punto de vista más general puede llevar a una mayor brecha entre los países en desarrollo.
- Fraude. Los usuarios que las utilizan quedan arriesgados a cualquier tipo de engaño debido al fraudulento uso de los datos que algunos usuarios llevan a cabo.
- Aislamiento social. Estas tecnologías también tienen riesgos psicológicos, llegando a apartar a las personas de la comunicación y el trato con los demás.
- Gran dependencia. Un uso excesivo de las mismas por parte de los individuos puede provocar adicción, es decir, que los usuarios queden subordinados al uso de las nuevas tecnologías.
- Localización permanente. A través de distintos medios tecnológicos se puede realizar un seguimiento constante de los usuarios, determinando el lugar en el que se encuentran ubicados en cada momento los mismos.
- Disminución de la creatividad. La capacidad de los individuos para generar nuevas ideas puede verse reducida debido al excesivo tiempo de utilización.
- Merma los puestos de trabajo. Provocado por la automatización de trabajos que el uso de las nuevas tecnologías hace posible.

- Abandono de otras fuentes de información. La llegada de las nuevas tecnologías ha hecho que cada vez más se deje de lado la consulta de otras fuentes de datos como los libros.

Importancia de las TIC en una empresa

En el mundo actual el uso masivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (T.I.C.s) dentro de las organizaciones se ha generalizado, lo cual permite una mayor capacidad en los procesos de gestión, así como la aplicación de estrategias de comunicación y expansión comercial. En este sentido, las T.I.C.s han facilitado la forma de gestionar las actividades dado que estas tecnologías son herramientas que le permiten a una empresa competir eficazmente, tener información relevante y disponible desde cualquier lugar o momento en que se necesite, siendo elementos claves para hacer que el trabajo sea más productivo, simplificando la labor en equipo y promocionando de forma efectiva nuestros productos en el mercado local e internacional.

Las tecnologías de la información y comunicaciones (TICS), son de vital importante en la brecha digital para romper los paradigmas, tiempo y espacio que generen un impacto positivo en la economía, innovación y la competitividad; es decir que todo se encuentre interconectado, por lo que es necesario que todos se encuentren capacitados, ya que la importancia radica en la manera de comunicarnos a través de grupos grandes o pequeños. Las TICS se han transformado rápidamente que han ocupado espacio en la gestión de las actividades empresariales.

Importancia de las Tics para las organizaciones del siglo XXI

Visto desde la perspectiva de Núñez (2010), las Tecnologías de la Información y Comunicación son necesarias hoy en día en las organizaciones, en la medida que resultan ser un elemento estratégico para su crecimiento, maduración y transformación, por ser un factor crítico para el éxito o el fracaso en el actual ámbito de los negocios globalizados. En otras palabras, León (2008) plantea que las T.I.C.s son necesarias en la medida que las organizaciones actuales han cambiado la forma en que operan, por lo que su uso logra importantes mejoras al permitir automatizar procesos tanto administrativos como operativos, suministrar información oportuna para la toma de decisiones y generando ventajas competitivas significativas en los entornos locales como internacionales.

Del mismo modo, Becerra, Cabrera & Ramírez (2016), destacan que la T.I.C.s se han convertido en un elemento fundamental para la gestión empre-

serial, dado que la información que surge en ellas permite alimentar la toma de decisiones y los procesos básicos del negocio, siendo un eje clave para la supervivencia en cualquier tipo de organización. De igual manera, Lopera (2010) establece que hoy en día las empresas están en la búsqueda de implementar diversas herramientas y estrategias que les faciliten el logro o cumplimiento de sus objetivos, por lo que las T.I.C.s son necesarias como apoyo a la recopilación de información, su tratamiento y/o análisis para todos los niveles, razón por la cual se debe contar con ellas para lograr mayores capacidades y desarrollo organizacional dentro del mercado.

De igual forma, Sánchez (2014) indica que hoy en día las organizaciones deben enfrentarse no solo a una mayor cantidad de competidores, sino también a una demanda mucho más exigente que basa su decisión de compra tanto en la calidad de los bienes o servicios, como en la manera en que estos se promueven, lo cual ha puesto a las empresas en la búsqueda de alternativas para ampliar su participación en los mercados, optando por diferentes estrategias como diversificación, automatización, integración y desarrollo de procesos productivos. Es aquí, donde las Tecnologías de la Información y Comunicación cumplen un papel cada vez más importante tanto en la gestión como en la competitividad de cualquier empresa, indistintamente de su tamaño o tipo de industria en el que participe, según Morantes & Miraidy (2007) estas, son fundamentales para los negocios de la era de la Información, debido a que incrementan la eficiencia empresarial mediante el perfeccionamiento de los mecanismos de comunicación en la organización y la facilidad que genera para la distribución de información en la misma, siempre teniendo en cuenta el complejo mundo empresarial, caracterizado por una serie de cambios de diversa índole, que han generado transformaciones en la concepción de los negocios, es entonces donde las T.I.C.s permiten que las compañías puedan adaptarse o adecuarse para enfrentar con éxito los desafíos que impone el entorno.

Las T.I.C.s y su definición en el entorno actual de los negocios.

Se establece que las T.I.C.s son el conjunto de elementos necesarios para gestionar recursos de información, a través de ordenadores, dispositivos electrónicos, aplicaciones y/o redes, las cuales permitan convertir, almacenar, administrar y transmitir datos que son de importancia vital para que una organización pueda lograr un mejor acceso en el desarrollo de su actividad. Del mismo modo, Benítez (2007) define a las T.I.C.s como un grupo de tecnologías desarrolladas para gestionar el manejo de la información, permitiendo remitir, recuperar, recibir, procesar y enviar datos de un lugar a otro.

En definitiva, se puede concluir que las T.I.C.s son todas aquellas tecnologías que admiten acceder y emitir gran cantidad de información en tiempo real, permitiendo gestionar o transformar datos por medio del uso de herramientas como ordenadores, hardware, software, redes, entre otros dispositivos con los cuales se genera adquisición, tratamiento, registro y presentación de este recurso, convirtiéndose en un mecanismo de ayuda o soporte en cada área de la organización para la toma de decisiones, se pueden concebir como resultado de una convergencia tecnológica, entre las telecomunicaciones, ciencias de la computación, microelectrónica y ciertas ideas de administración o manejo de información.

Tipos de T.I.C.s

Desde la óptica de Chevaile (2009), existen varios tipos de tecnologías como son las Blandas y Duras, siendo las primeras las que hacen referencia a los conocimientos tecnológicos de tipo organizacional, administrativo y de comercialización, teniendo relación con el know-how (saber- Hacer), las habilidades o las técnicas, se cataloga “blanda” pues se trata de información no necesariamente tangible, cuando se habla de esta clase de tecnología se hace alusión a aquellas experiencias y/o conocimientos que tienen como objetivo principal, mejorar el desempeño de una determinada entidad o institución, una vez aplicada estas, se busca obtener niveles de productividad superiores, de allí sus objetivos de implementarlas, dentro de esta rama se suelen identificar a los sistemas informáticos, auditorías de gestión, estudios de mercado, trabajo en equipo, capacitación o incluso el coaching.

En cuanto a las tecnologías Duras, hace referencia a aquellas que son tangibles, contrastando así con las blandas, son ejemplo una computadora o cualquier dispositivo electrónico, las tecnologías de esta clase son las que se aplican por parte de ciertos sectores que buscan mejorar su proceso de producción y de esta manera alcanzar una rentabilidad superior a la actual. Es la forma en la que suele designarse a todas las tecnologías que están encaminadas a aspectos técnicos, referentes a la fabricación de maquinarias, así como a diversas técnicas de elaboración de materiales, de esta manera son habilidades a los que se recurre para poder renovar la presentación de los productos y servicios que la empresa ofrezca.

Beneficios de adoptar la TICs

Incrementando los niveles de productividad y competitividad de la organización en un mercado cada vez más globalizado, lo cual significa que el diseño y operación actual de las organizaciones dependen en gran medida de la utilización de estas en forma adecuada y dinámica para alcanzar mejores

niveles de desempeño. Las T.I.C.s son cada vez más utilizadas como apoyo y respaldo a todas las actividades empresariales, con lo cual las organizaciones han logrado adquirir importantes beneficios en el ámbito de trabajo, con la posibilidad de alcanzar más rápido las metas del mercado y llegar a nuevas plazas donde las distancias ya no son un límite, contando con una imagen innovadora frente a sus competidores. Un ejemplo claro de los beneficios es en Marketing, debido a que el manejo de la información ayuda a la toma de decisiones mediante estrategias de E-Commerce & E-Business, las cuales posibilitan potencializar los procesos vitales del negocio que constituyen la esencia de una organización en relación a los clientes y nuevos mercados. Dicho de esta manera, Monte (2016) plantea que las formas de hacer negocios han cambiado considerablemente, por lo cual las T.I.C.s están facilitando a través de dichas estrategias obtener importantes beneficios, entre los que se destacan la llegada a una mayor cantidad de clientes, optimización de recursos, apertura de negocios, conocimiento más profundo acerca de las necesidades de los consumidores para ofrecerles un servicio de mejor calidad y una comunicación más fluida.

Un ejemplo claro de los beneficios es en Marketing, debido a que el manejo de la información ayuda a la toma de decisiones mediante estrategias de E-Commerce & E-Business, las cuales posibilitan potencializar los procesos vitales del negocio que constituyen la esencia de una organización en relación a los clientes y nuevos mercados. Dicho de esta manera, Monte (2016) plantea que las formas de hacer negocios han cambiado considerablemente, por lo cual las T.I.C.s están facilitando a través de dichas estrategias obtener importantes beneficios, entre los que se destacan la llegada a una mayor cantidad de clientes, optimización de recursos, apertura de negocios, conocimiento más profundo acerca de las necesidades de los consumidores para ofrecerles un servicio de mejor calidad y una comunicación más fluida.

Integración de las tecnologías de la información y comunicación en la gestión empresarial

Las tecnologías de la información son ampliamente reconocidas como instrumentos estratégicos, por su capacidad para modificar la estructura y los modelos de negocios de las organizaciones; es así que la experiencia en materia de diseño y gestión de inversiones en TICS es relevante, cuando se considera en proporción a la edad de la empresa, cuanto mayor es la proporción de vida durante la cual la empresa ha empleado recursos TIC en los negocios, menor es la probabilidad de un fallecimiento y mayor es también su esperanza de vida.

En el mundo moderno, las economías más prósperas se fundamentan en las habilidades de sus ciudadanos, empresas, organizaciones, gobierno, academia y sector privado, para generar, almacenar, recuperar, procesar y transmitir información; funciones que son aplicables a todas las actividades del ser humano y que se facilitan sustancialmente gracias a la adopción de tecnologías.

Se puede concluir que la implementación de las TICS en las organizaciones mejora significativamente su gestión en todos los ámbitos, pero es importante tener claro que esta adaptación no es un fin, sino un medio para alcanzar los objetivos organizacionales de manera efectiva y eficaz.

Inversión en TICS y su impacto en la eficiencia productiva

Actualmente los negocios requieren adoptar estrategias clave que les permitan ser competitivos en un entorno cada vez más demandante. La mejora en la calidad de productos servicios es una prioridad que las empresas buscan atender para poder lograr un mejor posicionamiento en el mercado, para ello es imperante el uso de tecnologías de información, que admitan dar respuesta inmediata a las necesidades de los clientes.

Las inversiones en TICS son relevantes en este sentido, no solo por su papel como instrumento operativo sino también, y sobre todo, por sus interacciones con activos intangibles que, como la experiencia o la capacidad para innovar, pueden dar lugar a sinergias y en último término a ventajas competitivas.

Automatizar algunos procesos sin lugar a duda permitirá a la empresa agilizar su gestión con miras a fidelizar clientes, y sobre todo a alcanzar niveles de productividad que le aseguren un crecimiento constante dentro de un mercado en el que la tecnología se consolida como la base fundamental de un trabajo innovador que favorece el desempeño dentro de la cadena de suministros.

La inversión, aplicación, uso e impacto de las TICS dentro del ámbito empresarial imprimen la diferencia entre el éxito y el fracaso de las organizaciones; es importante contar con un completo análisis de inversión para la adopción y uso de las TICS, las mismas que pueden otorgarles a las empresas la capacidad de responder con más rapidez, menores costo y más calidad a las exigencias del entorno comercial.

Herramientas de las Tic para mejorar la competitividad

Para facilitar el conocimiento de los clientes y ayudar a su fidelización la empresa puede emplear una serie de herramientas tales como el CRM, para conocer más detalladamente a los clientes; intranet y extranet; el boletín

electrónico, para facilitar el contacto con los mismos; el m-mail, para realizar actividades a través del móvil; web de la empresa; la web 2.0; los blogs; los buscadores y las redes sociales. A continuación, se encuentran desarrolladas dichas tecnologías.

CRM

“Customer Relationship Management” o “Gestión de las relaciones con los clientes” es la evolución del marketing relacional, de la base de datos que toda empresa tiene con información de sus clientes. Parte de la base de que todas las interacciones de la empresa con el cliente tienen que ser personalizadas.

Su objetivo principal es incrementar la rentabilidad por cliente reforzando el vínculo con él y modificando su comportamiento a favor de la empresa lo largo del tiempo.

La aplicación permite registrar los datos recabados en todos los contactos de cada cliente con la empresa: contactos preventiva, gestiones de venta, servicio postventa. Disponiendo así de información unificada y completa de cada uno de los clientes.

Intranet y Extranet

Según el manual “Tecnologías de la información y las comunicaciones en la empresa” de Luna Huertas y Martínez López (2001), se denomina red Intranet a una red de acceso restringido utilizada para las comunicaciones internas de una organización, es decir, es una red privada de una empresa basada en la tecnología y los servicios de Internet. Las posibles aplicaciones de una Intranet son:

- Difusión de la información interna de la empresa.
- Publicaciones de documentos corporativos.
- Acceso a búsqueda en directorios y bases de datos de la empresa.
- Distribución de software.
- Trabajo en grupo, etc.

Por otro lado, una red Extranet es una red privada que entrelaza la red Intranet de una organización o empresa con las redes de sus clientes, proveedores y otros agentes.

Boletín electrónico

Los boletines permiten hacer marketing con una gran efectividad. Se conocen también como newsletters y posibilitan mantener un contacto perma-

nente y personalizado con los clientes, manteniéndolos informados sobre las actividades y servicios de la empresa.

Los usuarios son los que deciden darse de alta por lo que deben mantener su interés despierto y transmitir sensación de empresa dinámica y acorde a sus necesidades. Deben ser emitidas con una periodicidad regular, quincenal o mensual.

Una de sus ventajas es que permite saber la opinión o grado de satisfacción de los clientes respecto a ciertos temas a la hora de realizar estudios sobre los mismos.

Correo electrónico

El correo electrónico o E-mail (abreviatura del término inglés electronic mail) es un servicio que permite el intercambio de mensajes, con múltiples destinatarios o receptores, a través de sistemas de comunicación electrónicos.

Tan solo es necesario que tanto emisor como receptores tengan acceso a una cuenta de correo en Internet, facilitada por un proveedor de forma gratuita o también disponible mediante pago, además de un ordenador o un dispositivo móvil con conexión a Internet. Siendo posible utilizar el e-mail como software o directamente en la web.

Gracias a su facilidad de uso, rapidez y abaratamiento de costes para transmitir información, la mayoría de empresas hoy en día tienen el correo electrónico como su principal medio de comunicación.

Las TICs en la gestión financiera

Entre las herramientas TICs facilitadoras de la gestión financiera destacan el Cuadro de Mando Integral, la banca electrónica, la firma electrónica, el sistema RED y la facturación electrónica. A continuación, se explican más detenidamente.

Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que facilita la toma de decisiones gracias a un conjunto de indicadores cuyos resultados proporcionan a los gestores una visión comprensible del negocio.

Sus aplicaciones más avanzadas son Balanced Scorecard (BSC) y Business Intelligence (BI).

El BSC permite tener el control del estado de salud de la corporación, así como observar la forma en la que se están encaminando las acciones

para alcanzar la visión de la empresa. Igualmente, a partir del análisis de los indicadores balanceados la empresa podrá tomar acciones preventivas o correctivas que afecten al desempeño global de la misma.

EL BI Es un término paraguas que abarca los procesos, las herramientas, y las tecnologías para convertir datos en información, información en conocimiento y planes para conducir de forma eficaz las actividades de los negocios. BI abarca las tecnologías de datawarehousing los procesos en el 'back end', consultas, informes, análisis y las herramientas para mostrar información (estas son las herramientas de BI) y los procesos en el 'front end'".

Resumiendo, se puede llegar a la conclusión de que es un conjunto de herramientas que facilitan la extracción, depuración, análisis y almacenamiento de los datos generados en la organización, posibilitando generar conocimiento y apoyar la toma de decisiones de los directivos y otros usuarios.

Banca electrónica y gestión de tesorería

Las nuevas tecnologías, tanto Internet como la telefonía móvil, proporcionan a los bancos y a sus clientes nuevos canales de comunicación. Además, ofrecen soluciones para hacer que la gestión de la empresa sea más rentable, eficaz, cómoda e independiente.

Para acceder a la banca on-line se debe solicitar a la entidad bancaria el acceso al servicio. La misma asignará un usuario y una contraseña para posibilitar la admisión al portal de la entidad garantizando la seguridad, permitiendo así el acceso a las cuentas de la empresa.

Sistema RED

Este sistema tiene como finalidad poder simplificar y agilizar la relación con la Seguridad Social, eliminando el circuito del papel, mejorando la calidad de los datos y obteniendo una mejora en el trámite y en la gestión.

Las TICs en la producción y la gestión integral de procesos

El concepto de producción ha evolucionado en los últimos años ocasionado por el avance tecnológico, el desarrollo de nuevos conceptos logísticos, la política empresarial, así como por la feroz competencia a nivel mundial, es decir, por la presión que ejercen los nuevos países emergentes y sus bajos costes salariales. Esto ha llevado a que los objetivos de las empresas hayan sufrido un cambio pasando a ser principalmente:

- Plazos de entrega inmediatos.
- Producción bajo pedido.
- Stock cero.
- Integración informatizada de Ingeniería-Producción-Logística-Finanzas.
- Integración informatizada de Proveedores-Plantas-Almacenes-Clientes.
- Integración de los recursos humanos.

El aumento de la productividad requiere sistemas de fabricación flexible, caracterizados por su capacidad para satisfacer a corto plazo las diferentes necesidades de la demanda, sistemas de visión artificial, capaces de captar las diferentes características visuales de los objetos involucrados en el proceso productivo.

En el área de producción el uso de tecnologías es decisivo para diferenciar el producto de una empresa del de la competencia, puesto que la mejora de su calidad puede llevar al éxito del mismo en el mercado.

Entre las herramientas tecnológicas aplicables al área de producción, que facilitan y agilizan el proceso productivo que se lleva a cabo en la empresa, se encuentran la gestión de stocks, la gestión de compras y las órdenes de producción. Asimismo, también se desarrollan la gestión integral de procesos (ERP) y la Gestión de Procesos de Negocio (BPM).

Gestión de stocks

La gestión de stocks es una actividad esencial para toda empresa, ya que es imprescindible para ofrecer un buen servicio al cliente y mejorar la competitividad de la misma. Por tanto, es necesario que la organización invierta en stocks, pero es importante que no haya un desfase entre producción y venta que ocasione un stock excesivo, para ello debe tener en cuenta tanto su capacidad de producción como la posible demanda, si desea reducir costes y aportar valor tanto a la empresa como a sus clientes.

Se trata de un proceso asociado al control de la cantidad de material (materias primas, productos semielaborados y productos terminados) disponibles en los almacenes de la empresa.

Órdenes de producción

Las TICs permiten llevar a cabo un control constante de la producción en la empresa a través de la creación, análisis, almacenamiento y envío de las órdenes de producción.

Existen ya aplicaciones informáticas que permiten automatizar el almacén, para tener un control absoluto del inventario y optimizar el espacio, así como programar los incrementos de demanda, lo que posibilita ajustar los stocks del almacén.

A través de la implantación de un sistema de gestión de stocks se busca conseguir: reducir el nivel de existencias, garantizar el suministro de un producto en el momento adecuado, disminuir los costes relacionados con la gestión de almacenes, como son los costes de producción y de mantenimiento de stocks, minimizar el espacio físico de almacenamiento, aumentar la flexibilidad y reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

Gestión Integral de Procesos (ERP)

El sistema integrado de gestión ERP (Enterprise Resource Planning) o de Planificación de Recursos Empresariales surge como solución global para integrar y organizar los datos de los distintos departamentos de la empresa (recursos humanos, marketing, finanzas, operaciones, comercial...). Es un sistema integral de software de gestión empresarial flexible, interactivo y que permite la obtención y manipulación de la información a los directivos y gerentes, de gran utilidad tanto en las decisiones estratégicas, como en las organizativas y operativas.

Gestión de compras

La gestión de compras en la empresa es clave para la competitividad de la misma, ya que, a través de factores como la calidad de los productos y servicios, los plazos de entrega, o el margen de beneficio, se influye en los resultados empresariales.

A la hora de poner en práctica esta herramienta será necesario identificar y definir los procesos para la gestión del aprovisionamiento, para poder analizarlos periódicamente y detectar posibles oportunidades de mejora, identificar y comunicar las necesidades, para que el departamento de compras las gestione, elegir las fuentes de suministro, y por último llevar a cabo la negociación con la fuente de suministro seleccionada para su posterior contratación.

Además, gracias a las nuevas tecnologías la gestión de compras contribuye al rendimiento económico y a la continuidad de la empresa, además de ofrecer otras ventajas como la disminución de los costes de compras, la minoración del tiempo de recepción de compras, la reducción del tiempo de aprovisionamiento, la eliminación de intermediarios, con la consecuente disminución de costes, y la localización, evaluación y mayor eficiencia en la elección de los proveedores.

Las aplicaciones ERP tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades particulares de cada negocio al tener un carácter modular que responde a las diferentes áreas funcionales de la empresa (gestión económico-financiera, gestión de clientes (ventas), gestión de proveedores (compras), gestión de almacenes, gestión de producción, calidad, gestión de recursos humanos, mantenimiento, etc.) y que permite adquirir las partes de la aplicación que sean necesarias en función de su actividad, con la posibilidad de ampliar las partes en cualquier momento, es decir, la empresa puede optar por instalar únicamente los módulos que le interesan y a posteriori puede ir añadiendo (activando) nuevos módulos conforme los va necesitando. Todos los módulos se encuentran interconectados y comparten una base de datos común.

Gracias a este sistema la empresa podrá:

- Optimizar e integrar los procesos de la organización, incrementando los beneficios empresariales.
- Conseguir herramientas de apoyo a la toma de decisiones.
- Mejorar la imagen de la empresa al permitir controlar las principales actividades de la empresa e incrementar el servicio al cliente.
- Acceder a toda la información de forma confiable, precisa y oportuna (integridad de los datos), mejorando la monitorización y la resolución de consultas.
- Optimizar la comunicación entre las distintas áreas funcionales, generando sinergias empresariales.
- Reducir la incertidumbre sobre la veracidad de la información.
- Disminuir la duplicidad de la información.
- Mejorar las relaciones con proveedores y clientes gracias a la mejor gestión de los recursos.
- Reducir tiempos y costes al eliminar diversas tareas manuales, datos y operaciones innecesarias.

Generalmente, la implantación de este sistema requiere mucho tiempo y recursos, además del trabajo colaborativo de toda la empresa, implicando a todas las áreas de la misma, debiendo ser un proceso creciente y continuo.

BPM

La Gestión de Procesos de Negocio o denominado popularmente como BPM (Business Process Management) puede definirse como un conjunto de

disciplinas, herramientas, métodos, técnicas y tecnologías de gestión concebidas para diseñar, identificar, representar, documentar, monitorear, ejecutar, analizar y controlar los procesos de negocio. Trata de mejorar el rendimiento combinando las tecnologías de información con tecnologías de procesos y gestión.

A través de esta herramienta, la organización tiene la posibilidad de establecer todos sus procesos en una sola aplicación informática, organizar la información y el trabajo de los trabajadores, controlar su ejecución en tiempo real y extraer conclusiones para lograr una mayor eficiencia.

Es una nueva categoría de software empresarial que posibilita a las empresas, modelizar, implementar y ejecutar conjuntos de actividades interrelacionadas, automatizando cualquier proceso, incluyendo los relativos a compras, cadena de suministro, ventas, relaciones con Clientes (CRM), facturación, recursos humanos y cualquier otra clase de proceso específico de la empresa.

Los procesos diseñados dentro del BPM pueden trabajar de manera integrada con cualquier otro software de gestión ya existente en la empresa como el ERP y CRM. Pero los procesos modelizados de BPM consiguen una mayor automatización, flexibilidad, potencia, y seguridad, además de la unificación global de la operativa empresarial., por lo que previsiblemente las empresas podrán sustituirlos gradualmente.

La diferencia del BPM con el ERP radica en que el primero tiene un comportamiento proactivo y se encuentra alineado con empresas organizadas por procesos. Además, el BPM no observa el dato de forma central, sino al proceso. Se trata de una herramienta de organización más que de información, cuyo objetivo final es automatizar los procesos distribuyéndolos de forma transversal entre los roles de la empresa.

Permite a las empresas ser más eficientes, flexibles y competitivas, además de conseguir un ahorro en costes empresariales de forma instantánea comprendido entre el 20% y el 50% y un ROI (Retorno sobre la inversión) de hasta el 400%.

Los beneficios de esta herramienta son numerosos, a continuación, se describen los más importantes:

- Mejora de la gestión y optimización de procesos.
- Disminución del tiempo para transferir información, trabajo y documentos entre actividades.

- Prospera la atención y servicio al cliente.
- Aumenta el número de actividades ejecutadas en paralelo.
- Asegura la participación y colaboración de todo el personal de la empresa en el proceso.
- Se reduce el tiempo para acceder a la documentación, bases de datos y aplicaciones.

Empresas pueden utilizar esta herramienta y cuál es su alcance para implementarlas

Las T.I.C.S más importantes para una empresa

Las organizaciones excelentes no son las que tienen la tecnología más avanzada o sofisticada, si no aquellas que saben extraer el máximo provecho a sus técnicas actuales, es decir aquellas empresas que han identificado las ventajas que implica la correcta utilización de las tecnologías y su efectiva inclusión dentro del desarrollo de las actividades más importantes, de esta forma, los cambios que afrontan las empresas conducen a analizar o distinguir diversas estrategias que les permitan optimizar sus procesos organizacionales, por ende, se recurre a emplear cada vez más herramientas y aprovechar las ventajas que suministran las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).

T.I.C.s para el manejo de producción

Supply Chain Management - SCM (Administración de la cadena de suministro). Es una herramienta, cuyo propósito es mejorar y automatizar el suministro a través de la reducción de las existencias o los plazos de entrega, consiste en el seguimiento de los materiales, la información y/o las finanzas durante el proceso que va del proveedor al fabricante así como al mayorista, minorista hasta el consumidor, la gestión de la cadena de suministro conlleva la coordinación y la integración de estos flujos, tanto dentro de una misma empresa como entre empresas distintas. Uno de sus principales objetivos es reducir los costos y aumentar la eficiencia en cada paso de la cadena sin sacrificar la calidad ni la seguridad, también asegura que la demanda del cliente está cubierta en todo momento, contando con el suficiente stock o capacidad de producción para equiparar la oferta y demanda del producto.

Enterprise Resource Planning- ERP (Planificación de Recursos Empresariales). Son sistemas que permiten manejar la información referente a las operaciones de producción y distribución de bienes o servicios de una empresa, a través de esta herramienta es posible supervisar el desempeño de

los componentes de la organización, facilitar las operaciones al generar informes para estipular las actividades que buscan el cumplimiento de los pedidos como del abastecimiento, además de admitir bases de datos de la empresa para establecer transacciones que agilizan la planeación, recepción, administración de pedidos, asignación del inventario y el embarque.

Codificación mediante Código de Barras. Es una herramienta de identificación única de carácter numérico representada por una combinación de líneas, que permite reconocer rápidamente un artículo de forma única y global en un punto de la cadena logística, generando ventajas como la realización de inventarios de forma instantánea, consulta de sus características o descripción, seguimiento a las fechas de vencimiento como el comportamiento de la demanda, facilitando la comunicación con el proveedor, reduciendo la posibilidad de errores en los precios de los productos, mejorando la planificación del transporte y la gestión de los procesos de almacenamiento.

E-learning (aprendizaje electrónico). Es un programa de ordenadores que se utiliza para la creación, gestión o distribución de actividades formativas a través de la Web, son aplicaciones que facilitan la creación de entornos de enseñanza-aprendizaje, integrando materiales didácticos y herramientas de comunicación, además es una gran forma de actualizar los conocimientos de los empleados en las diversas áreas de trabajo, lo que influye positivamente en su desarrollo profesional, de tal manera que la empresa se ve beneficiada dado que la mantiene inmersa en las nuevas ideas, así como en los cambios que sufre el sector, permitiéndole adaptar sus estrategias o procedimientos a las nuevas tendencias.

Coi (Contabilidad Integral). Esta herramienta es capaz de englobar, procesar y mantener actualizada la información financiera de las empresas de forma segura, además de generar declaraciones informativas correspondientes a impuestos, entre los beneficios que ofrece se encuentran el control de los gastos, ingresos o presupuestos de la empresa en diferentes denominaciones monetarias, permite llevar la contabilidad por medio de proyectos, centros de costos y departamentos, realiza cálculos de depreciaciones de activo fijo, emite reportes, gráficas, así como documentos de trabajo para evaluar el estado financiero de la empresa, mantiene la contabilidad al día gracias a que puede automatizar el registro correspondiente.

Customer Relationship Management- CRM (Gestión de relación con los clientes). Es un software que almacena información acerca del comportamiento de los clientes, sirve como sistema recolector de datos sobre sus

interacciones, actitudes, gustos y/o preferencias, permitiendo saber qué productos compran o cuándo lo hacen, este tipo de herramientas puede traer grandes beneficio entre los que se destacan, el posibilitar un conocimiento amplio del mercado objeto, dado que facilita información sobre el ambiente en el que se mueve la empresa gracias al sistema de integración de datos, permite comprender a los clientes y con ello mejora la oferta y la demanda, incrementa la fidelización generando una segmentación de mercado.

E-commerce (comercio electrónico). Esta herramienta cubre los procesos por los cuales se llega a los consumidores, proveedores o socios de negocio, por medio de ella se pueden ejecutar actividades como ventas, marketing, toma de órdenes de pedidos, entrega, servicios al consumidor entre otras, siendo esta el tipo de transacción económica compra y venta que se realiza a través de sistemas electrónicos.

E-Business (Negocio electrónico). Es una herramienta empresarial la cual se efectúa a través de internet, no es solo de compra y venta sino también da servicio a los clientes colaboradores con socios comerciales, de esta forma, la combinación de internet con los sistemas de información tradicionales de una organización (Web + Tecnología de Información) permite potenciar los procesos vitales de negocios que constituyen la esencia de una empresa.

D.B.M. (Bases de datos aplicadas al marketing). Puede definirse como un sistema de conjunto de archivos interrelacionados que almacenan una amplia variedad de datos, tanto numéricos como binarios y/o textuales, con él se pretenden desarrollar programas de marketing efectivos que se comuniquen directamente con los clientes actuales o potenciales identificados, realizando un seguimiento y evaluando los resultados obtenidos, de modo que el DBM trae como beneficios mejorar la elección de los compradores, conseguir una mayor personalización de los productos o mensajes de marketing, creando vínculos estructurales con el cliente.

Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral). Es un modelo que se convierte en una herramienta muy útil para la gestión estratégica, se basa en la definición de objetivos, indicadores e iniciativas, estableciendo las relaciones causa-efecto a través del mapa estratégico en cuatro perspectivas base como financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje, es decir, traduce la estrategia en objetivos directamente relacionados que serán medidos a través de indicadores alineados, sirve para convertir la estrategia de una empresa en acción o resultados. Las organizaciones que optan por su implementación obtienen beneficios tales como la formación de los empleados hacia la visión

de la empresa, mejora de la comunicación hacia todo el personal, permite redefinir la táctica con base a resultados, traduce la estrategia en acciones concretas, orienta a la empresa en su conjunto hacia la creación de valor, integra la información de las diversas áreas de negocio, mejora la capacidad de análisis y la toma de decisiones.

Sistemas de información en las empresas: tipos, funciones y ejemplos

La transformación digital ha traído consigo una gran serie de retos para las empresas. Y a situación actual ha acelerado la digitalización, pues muchos negocios, tanto grandes como pequeños, tuvieron que verse en la necesidad de hacer cambios drásticos en sus organizaciones para seguir funcionando óptimamente. Algunos de esos cambios incluyeron, desde adaptar los sistemas para trabajar remotamente, hasta tomar decisiones estratégicas en tiempo récord para saber cuáles serían los siguientes pasos correctos.

El mundo de los negocios tiene una nueva perspectiva y va orientada hacia la evolución tecnológica. Por ello es importante que, como compañía en espera de seguir creciendo, sepas qué herramientas y soluciones están en el mercado para ayudarte.

Entre las grandes innovaciones que existen, hay tecnologías que pueden apoyarte en el aprovechamiento de los datos que genere tu negocio y en la automatización de tareas complejas, con el fin de aumentar la productividad de todas tus áreas y trabajadores, así como buscar mejores oportunidades de ventas. Nos referimos, pues, a los sistemas de información.

Qué es un sistema de información

Un sistema de información es un conjunto de datos vinculados entre sí para la obtención de objetivos empresariales. Ayuda en la gestión y administración de los datos e información que integran una compañía y le dan un uso correcto y óptimo para el mejoramiento de procesos y operaciones internas.

Es importante remarcar que un sistema de información se maneja como un software que una empresa debe instalar e implementar internamente. En él se agregarán todos los procesos y operaciones para que los colaboradores y tomadores de decisiones tengan un panorama integral de lo que sucede en tiempo y real, y puedan así mejorar sus estrategias, productividad y ventas.

Un software de información no tiene un solo objetivo en común, pues existen diferentes tipos de soluciones que puedes adaptar a las necesidades actuales de tu negocio y las metas a las que quieres llegar. Tienen la gran ventaja

de ser flexibles y personalizados para que respondan a tu manera de trabajar, de forma más estratégica y efectiva.

Las funciones de un sistema de información para empresas

Como se sabe, la tecnología informática ha llegado para facilitar la administración de datos en las empresas. Pero esta no es la única cualidad con la que cuenta un sistema de información. Por ello, profundicemos en sus funciones más importantes:

- **Gestionar y administrar datos** e información que componen a una empresa.
- **Automatizar procesos internos** sin necesidad de contar con intermediarios para ejecutar ciertas operaciones.
- **Unificar la información de tu empresa** a través de almacenes estandarizados para facilitar el uso y la comprensión de los datos generados.
- **Brindar información actualizada** en tiempo real disponible para todos los colaboradores o para aquellos encargados de las tomas de decisión. Esto permite agilizar y mejorar procesos y actividades de forma rápida.
- **Favorecer un mejor aprovechamiento del tiempo** que tus empleados disponen para ciertas actividades. Al hacer posible operaciones más automatizadas y sencillas, los miembros de tu empresa no tendrán que perder mucho tiempo en ejecutar tareas que, gracias a un sistema de información, pueden hacerse automáticamente. Esto mejora su productividad.

Los 7 tipos de sistemas de información

- Sistemas de procesamiento de transacciones.
- Sistemas de información gerencial.
- Sistemas de control de procesos de negocio.
- Sistemas de información de marketing.
- Sistemas de colaboración empresarial.
- Sistema de apoyo a la toma de decisiones.
- Sistemas de información ejecutiva.

Los sistemas de información cuentan con la ventaja de que no solo tienen una única función y pueden ser útiles para todo tipo de sectores e industrias,

dependiendo de sus necesidades y solicitudes. Para ello existen diferentes tipos de sistemas que cumplen con funcionalidades especiales y que puedes adaptar a tu negocio.

1. Sistemas de procesamiento de transacciones

Los TPS (por sus siglas en inglés) son sistemas empresariales básicos utilizados para el nivel operativo dentro de una empresa. Constan de un sistema computarizado que realiza y registra transacciones de rutina diarias para el buen funcionamiento de una compañía. En pocas palabras, da sostén a las operaciones cotidianas de un negocio.

Componentes del sistema de información de procesamiento de transacciones:

- Hardware
- Software
- Bases de datos
- Telecomunicaciones
- Personal

Procedimientos con los que se procesan las transacciones (recopilación, edición, corrección, manipulación y almacenamiento de datos y la producción de documentos).

Ejemplo de sistema de procesamiento de transacciones: **Despegar**

Cuando se hace la compra del boleto para un vuelo. Es lo que permite que un usuario tenga oportunidad de elegir fecha, horario, destino y asiento, además de otras opciones sobre su equipaje y demás servicios extra, sin que otra persona le «arrebate» el boleto en lo que realiza la transacción.

2. Sistemas de información gerencial

También conocidos como sistemas de información de gestión, apoyan la toma de decisiones estructuradas o semiestructuradas de los mandos intermedios. Su labor principal es la de sintetizar la información de rutina de una empresa para asegurar el buen funcionamiento de los procesos; por ejemplo, los informes semanales, mensuales o bimestrales.

Hay un sistema de información gerencial para diferentes departamentos de una compañía. Entre los más utilizados se encuentran marketing (produc-

to, precio, competencia), producción (rendimiento, inventarios, proveedores), finanzas (inversiones, mercados, cotizaciones) y recursos humanos (incentivos, reclutamiento, desempeño).

Componentes del sistema de información gerencial:

- Hardware
- Software
- Datos
- Personas a gerenciar
- Métodos (prácticas operativas, modelos e instrucciones que están en los manuales de la empresa)

Ejemplo de sistema de información gerencial: **Odoo**

El sistema que una empresa utiliza para el control de su inventario es un buen ejemplo de su uso. Odoo se encarga de que toda la gestión se haga en un solo sitio, en tiempo real, para evitar desabastos. Ayuda en la triangulación de envíos, la administración de varios almacenes y realiza reportes muy útiles.

3. Sistemas de control de procesos de negocio

Son conocidos como BPM, por sus siglas en inglés. Este tipo de sistemas monitorizan y controlan procesos industriales o físicos. Se utilizan sobre todo en industrias petroleras, siderúrgicas o de generación de energía. Comprenden varios equipos, programas especializados y procedimientos de operación.

Con un BPM, las empresas adoptan una serie de pasos o acciones para modificar su forma de trabajar con el fin de mejorar procesos y facilitar la colaboración con un enfoque centrado en el cliente.

Componentes del sistema de información de control de procesos de negocio:

- Entorno gráfico de diseño (que modela la secuencia de actividades del proceso o proyecto)
- Middleware (facilita la comunicación del motor con las aplicaciones que se usan en el BPM)
- Metadatos (rol, usuario, sistema, servicio)
- Interfaz de usuario

- Monitorización (para darle seguimiento puntual de procesos y actividades)
- Reglas de negocio
- Simulación (que permita la ejecución de los procesos en un ambiente controlado)
- Automatización
- Ejecución en la nube
- Estándares (para que todos los involucrados conozcan y manejen los mismos códigos, gráficos, actividades, etc.)

Ejemplo de sistema de control de procesos de negocio: **Quickbooks**

El procesamiento de facturas de una empresa es un ejemplo de BPM, porque permite crear los documentos según los estándares legales (en este caso, de México), descriptivos e informáticos que se piden para que sean aceptados en el sistema contable de la organización. Gracias a las aplicaciones digitales es posible corregir errores; incluso, es posible crear el documento y revisarlo antes de generarlo y enviarlo, para confirmar que todo esté en orden.

4. Sistemas de información de marketing

Un sistema de información de marketing, o SIM, es un conjunto de relaciones estructuradas entre personal humano, máquinas y procedimientos para generar un mejor flujo de información. Estos datos provienen de fuentes internas y externas y sirven para tomar decisiones más inteligentes relevantes al área de marketing.

Con su utilización pueden determinarse principalmente el grado de fiabilidad que tiene una información, el ritmo actualizado de información y un grado de detalle más específico. Con su proceso es posible hacer las modificaciones y adaptaciones pertinentes en diferentes situaciones de la empresa.

Componentes del sistema de información de marketing:

- Datos internos (métricas de actividades y rendimiento interno)
- Inteligencia de marketing (información del mercado e industria de fuentes confiables)
- Investigación de mercados (datos cualitativos y cuantitativos que se recogen por medio de herramientas y actividades realizadas directamente por la empresa)

- Soporte a las decisiones de marketing (se incluyen también plataformas de análisis de datos y reportes)

Ejemplo de sistema de información de marketing: **HubSpot**

Un CRM es un gran ejemplo, porque es el que puede estar al centro de todo el sistema de información de marketing: es donde se almacena, categoriza y gestionan los datos que se obtienen gracias a las interacciones que hay con prospectos y clientes. Desde ahí se administran las acciones de marketing, como las estrategias de email marketing, seguimiento de casos, atención a solicitudes, entre otros.

5. Sistemas de colaboración empresarial

Conocidos como sistemas ERP, son de los más utilizados en el mercado. Tienen la función de ayudar a los altos directivos de una empresa a controlar el flujo de información y proporcionar una vista integral de cada una de las áreas que conforman la compañía para su mejor gestión y toma de decisiones.

Su tecnología registra e integra los procesos de negocio y ayuda a las empresas a optimizar sus procesos para tener una mayor comprensión de la empresa a través de la automatización. Con este tipo de programas, los líderes de negocio pueden actuar con más rapidez con la seguridad de que estarán basando sus decisiones en información confiable y en tiempo real.

Componentes del sistema de información de colaboración empresarial:

- Datos
- Hardware
- Software
- Procedimientos (estandarizados)

Ejemplo de sistema de colaboración empresarial: **Google Workspace**

Gracias a las funciones que Google agrega, los equipos de trabajo pueden colaborar desde diferentes locaciones, en tiempo real, en diferentes plataformas que les permiten dar seguimiento a procesos y proyectos. La información se encuentra en un solo sitio, estando siempre disponible, y se realizan diferentes interacciones: con documentos, con gráficas, videoconferencias, mensajes, lo que da oportunidad a modelos de trabajo remotos y asincrónicos con un mejor flujo de actividades.

6. Sistema de apoyo a la toma de decisiones

El DSS, por sus siglas en inglés, es un sistema basado en ordenadores que es utilizado regularmente por los gerentes para tomar una decisión con el fin de resolver un problema en la empresa. Permite formular, calcular, comparar opciones y predecir escenarios para saber cuál es la mejor alternativa a tomar. Está diseñado para apoyar en situaciones complejas.

El software utilizado tiene la función de recolectar información procedente de documentos, personal interno, modelos comerciales, experiencias o análisis externos. Con estos datos identifica problemas o desafíos. De igual forma, favorece el incremento de la efectividad del proceso de forma oportuna.

Componentes del sistema de información de apoyo a la toma de decisiones:

- Gestor de datos (que es la base de conocimiento)
- Gestor de modelos
- Motor de conocimiento
- Interfaz de usuario
- Usuarios (cada uno con sus roles: recolectores de datos, asesores, tomador de decisiones, etc.)
- Contexto de decisión (establecido y bien definido) Ejemplo de sistema de apoyo a la toma de decisiones: Riskturn

Su enfoque está en los capitales basados en el riesgo, por lo que es una solución que interesa a los departamentos de finanzas de las empresas. Su interfaz es sencilla, y construye pronósticos de negocios en 5 pasos. Ejecuta simulaciones que dan un panorama de probabilidades bastante completo, que ayuda a tomar decisiones más inteligentes sobre el futuro financiero de la organización.

7. Sistemas de información ejecutiva

Los EIS brindan acceso rápido a la información interna y externa relevante de una empresa. Suelen visualizarse en formatos gráficos para la presentación de datos básicos, pero detallados, con la finalidad de que los gerentes o ejecutivos puedan leer la información con facilidad.

Una de las cualidades más sobresalientes de este tipo de sistemas es que les dan a los tomadores de decisiones los indicadores de negocio que afectan al instante. Además, permiten un análisis detallado de los que no están cumpliendo con las expectativas para determinar el plan de acción más conveniente.

- Componentes del sistema de información ejecutiva:
- Interfaz gráfica
- Indicadores de negocio (definidos por la empresa)
- Integración de bases de datos (con datamart o data warehouse)
- Usuarios
- Acceso en la nube

Ejemplo de sistema de información ejecutiva: **Microsoft Business Intelligence**

La solución de Microsoft ofrece una plataforma para almacenar, gestionar y analizar la información que una empresa considera crucial. Es posible hacer seguimientos sobre aspectos financieros, operativos, de clientes, de recursos humanos con datos en tiempo real y con una interfaz sencilla de utilizar. Gracias a sus herramientas, los directivos podrán conocer pronósticos más acertados y tomar decisiones de manera más inteligente.

Proporciona la información importante o crucial a toda la organización. Realiza el seguimiento y el análisis de la información financiera, operacional, de clientes y de recursos humanos de la organización proporcionando a los usuarios la información correcta en el momento adecuado en un formato fácil de usar.

El ciclo de vida de un sistema de información

El ciclo de vida de un sistema de información permite una mejor elaboración de una solución o proceso que cumpla con las expectativas del cliente durante todas sus etapas. Además, a través de él, se puede tener un mayor control en cuanto al presupuesto y los plazos a cumplir. Cuenta con un modelo estructurado que va desde su nacimiento hasta su expiración y consiste en las siguientes fases:

Planificación: esta fase es vista como el nacimiento, cuando surge una necesidad o requerimiento por parte del usuario. La planificación es necesaria para tener una visualización de lo que está pasando, lo que debe hacerse y establecer cómo lograrlo. Aquí aún no hay un sistema desarrollado.

En este sentido, el analista tiene que conocer el objetivo al que se quiere llegar para determinar qué datos o información requiere para alcanzarlo. De igual forma, analiza qué recursos necesita, sabe lo que está disponible y lo que puede usar.

Análisis de requerimientos: cuando ya se conoce todo lo necesario para llevar a cabo un sistema de información, se inicia la etapa de desarrollo.

En ella se elabora un diseño base del producto final. Esta iniciativa debe ser rentable y eficiente desde el principio.

En esta etapa, el analista realiza un análisis de requerimientos funcionales del sistema. Para tener un panorama más amplio, puede ayudarse de entrevistas o encuestas a los usuarios actuales de la empresa para conocer sus puntos de vista y necesidades.

Esta fase es decisiva para saber si es factible el plan de acción que hasta el momento ha emprendido el analista, y si cumple con los aspectos financieros, tecnológicos y de organización. En caso contrario, está a tiempo de hacer las modificaciones oportunas para su mejoramiento.

Diseño: para este momento, el analista ya sabe lo que el nuevo sistema de información debe cumplir y puede empezar a trabajar en los planos y diseño. Al mismo tiempo, integrará la información y reportes que den sostén a la operación de la empresa. Suele basarse en el diseño de un software o infraestructura informática. Esta arquitectura tiene más que ver con la integración de interfaces de usuario, bases de datos y seguridad.

Desarrollo: una vez completado el sistema, este puede pasar a un modo de prueba para afinar los últimos detalles para cumplir con las expectativas del usuario. Esta fase requiere un trabajo integral entre desarrolladores y analistas para poder incluir la tecnología e información más adecuadas.

Prueba: esta fase sirve para conocer el verdadero funcionamiento del nuevo sistema de información. Aquí se elimina cualquier detalle que no cumpla con los objetivos y se hacen los cambios necesarios para que todo marche tal como se desea. Este paso precisa de una inspección exhaustiva para detectar problemas o errores y se resuelven hasta que todo quede perfectamente alineado.

Integración y ejecución: se hace el primer lanzamiento del sistema. Al igual que en la fase de prueba, en este paso también se requiere mucho seguimiento para atender posibles imperfecciones. Sin embargo, estas tendrían que ser menores. Una vez atendidos los últimos detalles, el sistema puede estar disponible para los usuarios finales.

Operación y mantenimiento: como en todo proceso, es importante hacer un seguimiento puntual para asegurarse de que funcione como se espera. Además, el mantenimiento también debe ser regular para tener el sistema en óptimas condiciones.

Ahora que ya conoces cuál es el ciclo de vida de un sistema de información, te brindamos algunas recomendaciones que puedes tener en cuenta al momento de implementarlo y que todo marche correctamente.

5 consejos para implementar un sistema de información organizacional

Suele ser un gran reto implementar un sistema de información organizacional en una empresa ya formada. Esto se debe a que, al estar ya en funcionamiento, cuenta con procesos operativos y administrativos con los que los miembros están acostumbrados a trabajar diariamente. Sin embargo, la implementación no tiene por qué volverse un dolor de cabeza si sigues las mejores prácticas para hacerlo. A continuación te damos algunos consejos puntuales.

1. Evalúa con cuidado al proveedor del sistema de información

Antes de realizar cualquier tipo de compra e implementación, asegúrate de evaluar al proveedor de tecnología que deseas incorporar a tu empresa. Para verificar toda la información necesaria, te recomendamos investigar cómo han resultado sus implementaciones pasadas con otras compañías, cuál es su nivel de experiencia como empresa y la de sus consultores y qué tan bien están posicionados en el mercado.

Un buen proveedor de tecnología debe acompañarte en cada una de las etapas del ciclo de vida del sistema de información; desde la compra hasta la implementación, así como el soporte posterior en caso de que existan dudas o problemas. De igual forma, inclínate por algún consultor que brinde capacitación al personal, así estarás seguro de que todos tus empleados recibirán el entrenamiento adecuado.

2. Establece tus procesos de trabajo

Cuando ya sabes quién es el proveedor adecuado para ti, lo mejor es que para ese tiempo ya tengas establecidos los procesos de trabajo de tu empresa. Es decir, cuáles son los objetivos a los que quieres llegar con el nuevo sistema y cómo funciona específicamente tu compañía diariamente. De esta forma, el experto podrá hacer una implementación a la medida.

Para esta definición requieres destacar cuáles son los tiempos que manejas en tu empresa. Por ejemplo: cuánto tardas en realizar un pedido de inventario, cuál es el tiempo que tu área de ventas tarda en cerrar un trato, cuáles son los tiempos que ocupa tu área de producción, etc. De la misma forma, determina los recursos y el personal que es necesario para llevar a cabo estas tareas y cumplirlas correctamente.

En el sentido de los objetivos, debes tener en claro en dónde se encuentra hoy en día tu empresa y cuáles son las proyecciones que esperas lograr en el futuro.

3. Comienza la implementación lo antes posible

Sabemos que implementar un nuevo sistema de información lleva tiempo y se deben hacer las planificaciones correspondientes. Por eso mismo, el tiempo es oro y lo mejor es que tanto tú como tu proveedor empiecen a trabajar lo antes posible para que los cambios puedan verse más rápidos.

Es común que las empresas retrasen un poco esta implementación, pues no desean parar uno o más días enteros sus operaciones. Sin embargo, como ya se ha destacado, el nuevo sistema de información traerá muchas más grandes ventajas en tu compañía, y al ponerlo en funcionamiento podrás trabajar de forma más ágil y rápida.

En el momento en que los expertos hagan la implementación, puedes aprovechar el tiempo para empezar a capacitar a todos tus empleados. Cuanto más rápido los familiarices con el nuevo sistema, más rápido podrán dominarlo.

4. Crea un manual de procedimientos

Si bien tu nuevo sistema de información te ayudará a expandir tus procesos, también puede llegar a volverse más complejo hasta el momento en que todos logren dominarlo. Esto es normal y requiere tiempo de capacitación y concentración. Pero una forma de aligerar las operaciones es crear un manual de procedimientos que esté disponible para todos, según su área correspondiente.

El manual de procedimientos podrá servir para relevar todas las áreas de tu empresa y mantener por escrito todos los procesos para gestionarla. Debe contener la interacción que tiene un área con otra y el flujo de información que existe para poder llevar a cabo una operación correctamente.

Es posible que durante la realización de este manual aparezcan inconsistencias de las que no te habías percatado. Esto es normal y te da la oportunidad de replantear procesos y operaciones. Tómallo como una ventaja para reunirte con las áreas correspondientes y discutir cómo podrían mejorar sus labores por medio del nuevo sistema de información organizacional.

5. Haz seguimientos y evaluaciones constantes

Un nuevo sistema de información organizacional traerá muchos desafíos consigo. Aun así, esto no es una desventaja. Mientras mantengas tus pro-

cesos y objetivos claros, solo será cuestión de que te asegures de que todo marche como se supone.

Haz seguimientos regulares para verificar si los cambios que están surgiendo se alinean a las necesidades previamente establecidas por tu empresa. De igual forma, mantén un acercamiento con tus colaboradores para saber si siguen teniendo dudas o problemas para adaptarse al nuevo sistema.

Ejemplos de aplicaciones de los sistemas de información

1. Turner

La compañía de entretenimiento, deportes y noticias global apostó por hacer la implementación de un sistema de información ERP para integrar sus aplicaciones y estandarizar sus procesos operativos en Chile, Colombia y México. Para eso tuvieron que realizar una migración de procesos operativos al nuevo sistema contratado, pero sin afectar a sus usuarios de negocio.

A través de una migración de nube a nube (de un sistema a otro) y gracias a una eficiente planificación y ensayo, se logró con gran éxito. Además, mediante esta nueva implementación mitigaron los errores con los que contaban y optimizaron sus tiempos de migración en menos de 48 horas.

Con su nuevo sistema ERP, Turner obtuvo una reducción del 20 % en sus tiempos de ejecución en procesos internos, como facturación, cierres, reportes contables y operación general.

2. Solistica

Solistica es una compañía mexicana de logística de terceros. Realiza 1900 entregas cada semana a 4000 clientes en siete diferentes países a través de 6000 camiones. Sin embargo, a medida que la empresa fue expandiéndose tenía que mantenerse al día en sus operaciones. Por lo tanto, los gerentes de logística debían hacer cambios en múltiples sistemas y solo podían valerse de las llamadas telefónicas y correos electrónicos para la toma de decisiones urgentes.

Por ello, la compañía buscó aumentar su automatización para que los trabajadores pudieran dedicar menos tiempo a tareas de menor valor y pudieran concentrar sus esfuerzos en mejorar el rendimiento de las entregas y el servicio al cliente. También necesitaban un sistema que los ayudara capturar y analizar datos operativos para mejorar sus estrategias de negocio.

Una vez que incorporaron el nuevo sistema de información, aumentaron sus entregas en un 20% y mejoraron su capacidad de carga de camiones, esto incrementó del 3% al 5% su capacidad para recibir más envíos. Además,

con la incorporación de un ERP y otro sistema especializado para la gestión de transporte lograron un gran ahorro en activos y disminuyeron sus gastos entre un 20% y 30%.

3. Talent Clue

Talent Clue es un software de reclutamiento que, gracias al sistema de información de marketing que brinda HubSpot, logró aumentar sus ingresos en 291 %. ¿Cómo lo hizo? Combinando el poder que tiene la plataforma, para dar seguimiento a cada lead y cliente, con el inbound marketing. Así, generó contenidos que lograron posicionar su software como la opción ideal para las empresas del mercado en español.

También, con ayuda de esta aplicación de un sistema de información, aumentó su base de clientes y se perfiló hacia nuevos mercados: si antes era una SaaS enfocada en pymes, ahora tiene un buen número de clientes de grandes empresas.

Como puedes comprobar, si quieres un cambio interno integral en tu negocio que te permita unificar tus áreas e información en un solo lugar requieres un sistema de información. La tecnología no tiene otro destino más que el de seguir avanzando y con ella, los mercados y empresas tendrán que valerse de sus beneficios para tener un crecimiento sostenible.

Bibliografía

- At-, A. (s/f). Introducción a las TIC. Cej.es. <https://www.cej.es/portal/prl/implementat15/docs/NNTT/01.pdf>
- Baquero, C. (2018). Análisis sobre el uso de las tecnologías de información y comunicación como soporte de la gestión de empresas dedicadas a la oferta de servicios de marketing digital. Universidad Andina Simón Bolívar, Ecuador. <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6000/1/T2493-MAE-BaqueroAnalisis.pdf>
- Costa, M. F., Armijos, V. A., Loaiza, F. S., & Aguirre, G. C. (2018). Inversión en TICS en las empresas del Ecuador para el fortalecimiento de la gestión empresarial Periodo de análisis 2012-2015. Revista ESPACIOS, 39(47). <https://es.revistaespacios.com/a18v39n47/18394705.html>
- Calandra Bustos, P., Araya Arraño, M. N., & Mocelli Inestrosa, M. (2009). Conociendo las TIC. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Agronómicas. <https://doi.org/10.34720/VJ41-Y602>

- El mundo exige, F. P. Q. (2015). INTRODUCCION A LAS TICS. <http://www.unida.edu.py/calidad/wp-content/uploads/2015/08/MANUAL-INTRODUCCION-A-LAS-TICS.pdf>
- Montano, J. (2020, julio 23). Historia de las TICs: desde su Origen Hasta la Actualidad. Lifeder. <https://www.lifeder.com/historia-tics/>
- Pablo Martín, Sandra. (2016, mayo). EL USO DE LAS TIC EMPRESARIAL. Universidad de Valladolid. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/23407/1/TFG-O>
- Pursell, S. (2021, diciembre 8). Sistemas de información en las empresas: tipos, funciones y ejemplos. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/marketing/sistema-informacion>
- Velandia, J. T. R., & Suarez, S. E. (2017). Importancia de las T.I.C.s en el ambiente empresarial. https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_de_empresas/1483/

Las finanzas y las MIPYMES como motor de reactivación económica

Capítulo 6

La administración en las MIPYMES

AUTORES: Ruth Yadira Sumba Bustamante; Erick Geovanny Salazar Ponce; Sonia Melissa Gutiérrez Soledispa



La administración en las MIPYMES

La administración en las MIPYMES

Introducción

La administración es una actividad fundamental para toda empresa sin importar su tamaño, por lo que incluyendo las MIPYMES, se debe planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos que se tiene a disposición para realizar los procesos y alcanzar los objetivos. La persona que lleve adelante este proceso debe tener liderazgo, ser eficiente y eficaz, así como saber trabajar en equipo, conjugar un conjunto de habilidades que le permitan realizar el proceso administrativo.

En la actualidad se considera que las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), han cobrado un rol muy importante para la economía y crecimiento de la localidad, por ser generadoras de empleo y bienestar familiar, a nivel mundial, en Ecuador y en la ciudad de Jipijapa estas empresas son fuente de circulante y sostén económico de muchas personas, sin embargo, están expuestas a presentar dificultades que retrasa su progreso debido al empirismo por parte de los propietarios o administradores en temas como proceso administrativo y desarrollo empresarial.

Por lo que se ha considerado necesario realizar un análisis respecto a su administración, exponiendo su importancia en Ecuador.

MIPYMES

Es el acrónimo de micro, pequeñas y medianas empresas, se las considera actores centrales en el tejido productivo y social de los países andinos, siendo grandes generadoras de empleo, usuarias de tecnología intensiva en mano de obra y procesando insumos básicamente nacionales, por lo cual constituyen una de las prioridades de la Comunidad Andina (CAN). Actualmente más del 90% de las empresas en los países de la CAN son MIPYMES y generan el 60% del empleo, siendo considerado un sector importante, por su implicación social, constituido principalmente por unidades familiares, siendo los sectores en los que se desarrollan mayormente: manufacturas, textiles, alimentos, bebidas, madera, metalmecánica, entre otros (Comunidad Andina, 2021).

A nivel mundial no existen criterios estandarizados para su conceptualización y clasificación, por lo que a continuación se exponen algunas definiciones:

La Comisión de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) en el artículo 2 de la decisión 702 (2008) establece que: ***PYMES comprenden a todas las***

empresas formales legalmente constituidas y/o registradas ante las autoridades competentes, que lleven registros contables y/o aporten a la seguridad social, comprendidas dentro de los umbrales establecidos en el artículo 3 de la Decisión 702, que se expone a continuación:

Tabla 3.

Sin nombre

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal ocupado	De 1 - 9	De 10 – 49	De 50 – 199	≥ 200
Valor bruto de ventas anuales	≤ US\$100.000	US\$100.001 – US\$1.000.000	US\$1.000.001 – US\$5.000.000	> 5.000.000
Monto de activos	Hasta US\$ 100.000	De US\$ 100.001 hasta US\$ 750.000	De US\$ 750.001 hasta US\$ 3.999.999	≥ 4.000.000

Fuente: *Comunidad Andina de Naciones (2008)*

La Superintendencia de Compañías, valores y seguros, mediante resolución, acogió la clasificación de pequeñas y medianas empresas, de acuerdo a la normativa implantada por la Comunidad Andina en su resolución 1260 y la legislatura interna vigente, conforme a la siguiente información (Cámara de Comercio de Quito, 2017):

Tabla 4.

Variables (**)	Estrato I	Estrato II	Estrato III	Estrato IV
Personal ocupado	1 – 9	10 - 49	50 - 99	100 – 199
Valor bruto de las ventas anuales (US\$)*	≤ 100.000	100.000 - 1.000.000	1.000.001 -2.000.000	2.000.001 - 5.000.000

(*) Margen comercial para las empresas comerciales

(**) Prevalecerá el valor bruto de las ventas anuales sobre el criterio del personal ocupado

De acuerdo al Código Orgánico de la producción, inversión y comercio (COPCI) (Asamblea Nacional, 2010) Micro, Pequeña y Mediana empresa, es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría. En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores (Art. 53).

El Reglamento del Código Orgánico de Producción Comercio e Inversiones (COPCI), establece en el artículo 106 que las MIPYMES tendrán las siguientes categorías:

Tabla 5.

Sin nombre

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal ocupado	De 1 - 9	De 10 – 49	De 50 – 199	≥ 200
Valor bruto de ventas anuales	≤ US\$300.000	US\$300.001 – US\$1.000.000	US\$1.000.001 – US\$5.000.000	> 5.000.000
Monto de activos	Hasta US\$ 100.000	De US\$ 100.001 hasta US\$ 750.000	De US\$ 750.001 hasta US\$ 3.999.999	≥ 4.000.000

Fuente: *Reglamento del COPCI (Asamblea Nacional, 2011 (reformado 2018))*

Evolución de las MIPYMES

Las micro, pequeñas y medianas empresas en la actualidad se considera que dinamizan la actividad económica por lo que tienen una gran importancia en los países desarrollados y en desarrollo. Sin embargo no siempre tuvieron esta consideración, la teoría económica de las décadas anteriores a los ochenta consideraban a las MIPYMES como signo de sub desarrollo económico (Kaufmann y Tesfayobannes, 1997) citado en (Alvarez & Durán Lima, 2009), sin embargo esta observación es más afín a las décadas del cincuenta, sesenta y setenta, en que el enfoque económico predominante en materia empresarial, era el de la producción en serie, siguiendo el modelo de industrialización caracterizado en los Estados Unidos por Henry Ford, en razón a lo cual cualquier forma de organización fabril distinta al fordismo era considerada como ineficiente.

Se consideraba que las empresas de menor tamaño estaban envueltas en un estado de crecimiento menor que las grandes empresas, estableciendo con la dimensión de estas una relación directa con la evolución de la economía nacional; por lo tanto, las MIPYMES estaban destinadas a desaparecer una vez que el país se desarrollase, siguiendo el curso natural de la evolución económica.

Sin embargo, a mediados de los cincuenta las ventajas de las MIPYMES ya eran bien conocidas. Así se resaltaba el trabajo intensivo en mano de obra, su adaptabilidad, la utilización de factores productivos locales, y reducción de la dependencia de las importaciones (Späth, 1993 citado en (Alvarez & Durán

Lima, 2009)), como los beneficios más importantes. Aún así, se consideraba que las empresas de menor tamaño eran solo transitorias y podían ser útiles únicamente en países que se encontraban iniciando el proceso de industrialización, el cual requeriría, eventualmente, la conformación de grandes empresas de producción en serie.

Las empresas de menor tamaño no encontraban lugar dentro del sistema de producción en serie, no debido a las características que este requería de los obreros [las cuales eran reducidas] sino a la ausencia de inversión que implicaba la adquisición de los bienes de capital necesarios para llevar a cabo la producción en masa. Esta incompatibilidad jugó desde un principio en contra de considerar a las MIPYMES como un fenómeno plausible de ser incorporado a las economías industrializadas. Tal sesgo se mantuvo hasta la aparición de los conceptos de red y clúster empresarial. Ya entre los sesenta y setenta existían dos puntos de vista confrontados sobre la realidad del fenómeno, por un lado la postura “tradicional” de la industrialización, que continuaba considerando a la MIPYME como signo de un sub-desarrollo, de un país que se encontraba todavía en etapas previas a la industrialización necesaria para desarrollarse. Pero por otro lado, comenzaba a surgir la noción de que en ellas descansaba la clave para un desarrollo industrial sin los males sociales del fordismo (CEPAL, 1988 citado en (Alvarez & Durán Lima, 2009)).

En la misma época se dio un primer giro en torno al estudio de las MIPYMES, y se vio su confrontación con las grandes empresas en términos de “formalidad”; mientras las segundas se encontraban legalmente constituidas, con beneficiosos incentivos gubernamentales, leyes laborales para los empleados y demás; las primeras permanecían sumergidas en la informalidad dada por el carácter “familiar” de la empresa. De esta forma, se solía denominar a la MIPYME como el “sector informal” o la “economía sumergida”.

A este primer giro se suma que las micro, pequeñas y medianas empresas, una vez presentada la primera crisis del petróleo y aumentados los precios de los insumos energéticos, se mostraron como el sector capaz de pasar la crisis, aún sin ayuda gubernamental.

Para mediados de la década de los setenta, y a razón de la mencionada crisis, se produce un segundo giro en el enfoque, ya de características más definitivas, a partir de que la Organización Internacional del Trabajo empieza a recomendar que los países del “tercer mundo” ayuden a las MIPYMES, otorgándoles mayores incentivos y generando políticas de promoción (Organización Internacional del Trabajo, 1972 citado en (Alvarez & Durán Lima, 2009)).

Entra entonces en el debate público la preocupación por las MIPYMES de forma más definitiva y organizada. A partir de las crisis de los setenta y ochenta se había puesto en jaque el paradigma vigente y entonces comienza a debatirse el modelo de producción en masa del fordismo en términos del nuevo paradigma, al que se denominó “Especialización Flexible” y que se asentó sobre las bases de estructuras menos rígidas y más adaptables; uno de cuyos puntos de partida fue el estudio de las pequeñas empresas en Italia (Schmitz, 1993 citado en (Alvarez & Durán Lima, 2009)).

Precursor en esta área es el libro “The second industrial divide: Possibilities for prosperity” 8 de Piore y Sable (1984) citado en (Alvarez & Durán Lima, 2009), en el cual se establecía que el deterioro de la economía de la época se debía a las limitaciones del modelo de producción en masa y que por ello se debía de cambiar a un modelo más adaptable, lo cual implicaba cambiar el sistema de uno de producción en serie con obreros semicapacitados, a otro más innovador y flexible, compuesto por obreros capacitados y maquinaria fácilmente adaptable a los cambios continuos. Este enfoque se alejaba de las rígidas estructuras acumuladas por la mayoría de las tradicionales grandes empresas de la época.

Es importante destacar que si bien la especialización flexible ayudó a propulsar a las MIPYMES dentro del escenario económico, economías de pequeña escala y especialización flexible no son sinónimos. El nuevo paradigma ayudó a las MIPYMES combatiendo al fordismo a favor de una organización con mayor adaptación, lo cual implicaba el reemplazo de estructuras rígidas y costosas de capital instalado; pero esto no necesariamente es un argumento a favor de las firmas de menor tamaño. Si bien ambos –el nuevo paradigma y las MIPYMES– han tenido un auge simultáneo, esto se debió fundamentalmente a un enemigo común, el fordismo, y no tanto a características compartidas entre ambos. De hecho, es factible la implementación del paradigma de la especialización flexible en grandes empresas, ya que lo que éste indica es una forma de relación, que no tiene necesariamente que ver con el tamaño de la firma; si bien existe una diferencia y es que en las grandes empresas la especialización flexible se da como descentralización interna, mientras que en las pequeñas es la forma en la que éstas se relacionan con otras firmas (Schmitz, 1993 citado en (Alvarez & Durán Lima, 2009)).

En los ochenta, y con la aparición del mencionado paradigma post-fordista de uso intensivo en información y conocimiento (Yoguel, 2005 citado en (Alvarez & Durán Lima, 2009)), se produce un aumento en el interés por las MIPYMES, ahora vistas como agentes de este cambio, debido a que el menor

tamaño de estas empresas es considerado como signo de una mayor capacidad de adaptación e innovación. A lo anterior se sumaba que habían logrado lidiar la crisis de los ochenta, demostrando una tendencia recesiva menor que la de países como Argentina, al tiempo que creaban empleo, en parte gracias a su flexibilidad, pero también a la informalidad del sector y su potencial para absorber la fuerza laboral desechada por el sector formal (Späth, 1993); esto contribuyó a que las MIPYMES, antes vistas como signo negativo de la economía, empezasen a ganar respeto entre los economistas, no por su fortaleza en tiempos ordinarios, sino por su capacidad de subsistencia en época de crisis (Schmitz, 1993).

A partir de entonces y bajo el nuevo paradigma, las pequeñas empresas empiezan a ser consideradas como flexibles y dinámicas, especialmente por países en desarrollo, que necesitaban empresas adaptables, que lograsen sobrevivir a los efectos de las crisis.

En América Latina el ambiente en que comenzaron a desarrollarse las PYMES fue muy particular ya que se presentaba como cerrado al mundo, con una baja competencia y una alta incertidumbre económica (Yoguel, 1998 citado en (Alvarez & Durán Lima, 2009)), que respondía al esquema de Industrialización por Sustitución de Importaciones (modelo ISI), lo cual conllevó a una configuración particular de estas pequeñas firmas, que se debieron enfrentar, en la década de los noventa, a la liberalización de mercados y la apertura al comercio internacional, lo cual generó una ardua competencia económica.

Es importante destacar que si bien el cambio de paradigma, revisado anteriormente, reorienta la interpretación de la existencia de las MIPYMES, alejándola de aquella primera intuición de verlas como signo de subdesarrollo industrial de las economías; esto no debe conducirnos a una reinterpretación, también errónea, que las tome ahora como causa del éxito económico de un país. Lo que el nuevo modelo nos está indicando es que las MIPYMES pueden ser consideradas como una característica de las economías exitosas, pero no necesariamente como una causa exógena de ellas (Beck, Demirgüç-Kunt, & Lavine, 2005 citado en (Alvarez & Durán Lima, 2009)).

La importancia de las MIPYMES en la economía de Ecuador

En todos los países, las MIPYMES no sólo crean empleo, sino que actúan también como motores del crecimiento económico y el desarrollo social. En la mayoría de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) la micro, pequeña y mediana empresa desempeña un rol protagónico en las economías de todos los países del mundo y es que el

sector según la OCDE, se caracteriza por generar más del 70% de las plazas de trabajo y contribuir con al menos el 50% del PIB de sus respectivos países. Esta incidencia se debe a su elevado número, tamaño, facilidad de multiplicarse, adaptabilidad al entorno y la sorprendente capacidad de generar nuevos productos que satisfacen las necesidades cambiantes de la sociedad moderna (Chacha & Vizcaino, 2020, pág. 49).

Es incuestionable la influencia que tienen las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) en el mundo y en el Ecuador como entes generadores de empleo, su aporte al desarrollo económico y productivo de los países permite en gran medida solventar muchas de las necesidades sociales que estos tienen. Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT) las PYMES engloban más de los dos tercios de la totalidad en el mundo y además generan la mayor parte de los nuevos puestos de trabajo (OIT, 2019).

Las MIPYMES están sujetas a superar problemas internos y externos para lograr los resultados financieros proyectados. Es importante que se desarrollen en un ambiente de mejora continua, que les permita un crecimiento sostenible en el tiempo, con el objetivo de posicionarse y mantenerse en el mercado, con adecuadas fuentes de financiamiento; constituyen un factor importante para el crecimiento socio- económico de cada país, lo que da origen a la necesidad de incrementar su desempeño y requerir la implementación de estrategias que beneficien las operaciones, con la finalidad de reducir los costos de operación, mejorar la eficiencia de los procesos, los niveles de inventario, la calidad de los productos e incrementar la productividad (Carvajal, Granda, Villamar, & Hermida, 2017).

Las MIPYMES generan riqueza y empleo, porque dinamizan la economía y mejoran la gobernabilidad, debido a que requieren menores costos de inversión, es el sector que mayormente utiliza insumos y materias primas. Las ciudades del Ecuador, tienen un acelerado crecimiento y desarrollo en lo concerniente a las MIPYMES; sin embargo, estas deben enfrentar la competencia de grandes empresarios con poder económico que provienen de ciudades grandes, quienes se diferencian por su alto nivel de productividad el cual es alcanzado por la correcta aplicación de la administración de operaciones en sus procesos, aspecto que las pone en desventaja. Las MIPYMES son fuente generadora de empleo en el Ecuador, es necesario que las mismas logren alcanzar un desarrollo sostenible en el tiempo a través de procesos y productos de calidad (2017, pág. 8)

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME) son los agentes económicos con mayor capacidad de crear empleo en América Latina y el Caribe; sin embargo, éstas presentan bajos niveles de productividad; esta es una de las principales causas de su elevada informalidad.

Las micro, pequeñas y medianas empresas son agentes económicos decisivos en la economía mundial, al ser actores centrales en el tejido productivo y social de los países, siendo grandes generadoras de empleo, lo cual garantiza una demanda sostenida, estas motorizan el progreso y dan a la sociedad un saludable equilibrio. Sin embargo, existen situaciones que les impide su sostenibilidad en el mercado como son: el poco acceso a la financiación, información limitada, informalidad e inestabilidad política, las MIPYMES en el Ecuador representan el 99,55% del tejido empresarial, pero son las microempresas las que representan mayor porcentaje con un 90,78% seguido de las pequeñas con 7,22% y por último las medianas con 1,55%; desenvolviéndose en su mayoría dentro de los sectores del comercio y de servicios.

- **Estadísticas de MIPYMES en Ecuador**

En Ecuador el organismo oficial encargado de la generación de estadísticas es el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). Ente que se encarga de la operación estadística de las empresas formalmente constituidas en el país, es decir, que se encuentran registradas en el Servicio de Rentas Internas (SRI), y que además hayan registrado movimientos económicos de ventas, plazas de empleo registrado, proveniente del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y/o declaración bajo el Régimen Impositivo Simplificado (RISE), proceso que se genera bajo la denominación de Registro Estadístico de Empresas (REEM).

Para el año 2022, el REEM cuenta con información relacionada a unidades económicas públicas o privadas, con personalidad jurídica propia o sin ella, que se encuentran dentro del territorio nacional y que generaron alguna actividad económica dentro de un periodo de tiempo determinado, en ese año se registró un total de 863.681 empresas, alrededor de 13.807 mil empresas más que en 2021. Estas empresas registraron un total de 2'815.050 plazas de empleo registrado (INEC-REEM, 2022).

Tabla 6.

Conformación del REEM 2022 por condición

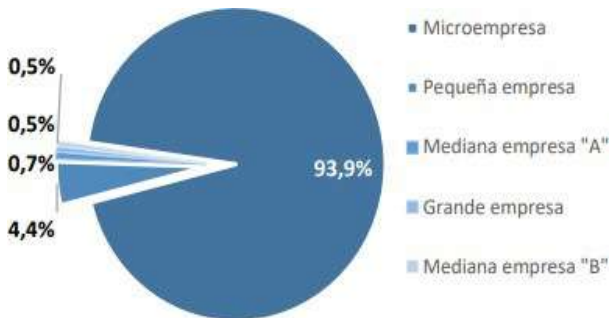
Grupo	Número	%
a. Empresas que registran solo plazas de empleo registrado 2022.	461.810	53,47%
b. Empresas RISE 2021.	335.712	38,87%
c. Ventas 2021 y plazas de empleo registrado 2022 actividades productivas.	48.052	5,56%
d. Empresas que registran solo ventas 2021.	15.814	1,83%
e. Ventas 2021 y plazas de empleo registrado 2022 en actividades no productivas.	2.293	0,27%
TOTAL	863.681	100%

Fuente: INEC-REEM (2022)

La clasificación de las empresas según su tamaño, muestra que en 2022 la microempresa es el segmento con mayor participación, representando el 93,9%. Por su parte, el número de empresas grandes representa apenas el 0,5%; sin embargo, concentra la mayor proporción de ventas 2021 y plazas de empleo registrado 2022.

Figura 13.

Distribución del número de empresas según su tamaño.

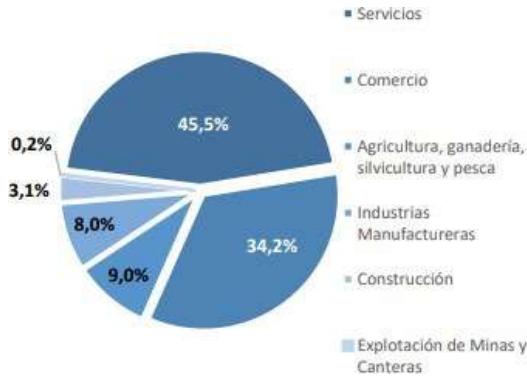


Fuente: INEC-REEM (2022)

En cuanto a la clasificación del REEM según sectores económicos se observa que, para el año 2022 provisional las empresas se concentran en el sector servicios y comercio, con el 45,5% y 34,2% respectivamente, por el contrario, el sector con menor participación corresponde a la explotación de minas y canteras con 0,2%.

Figura 14.

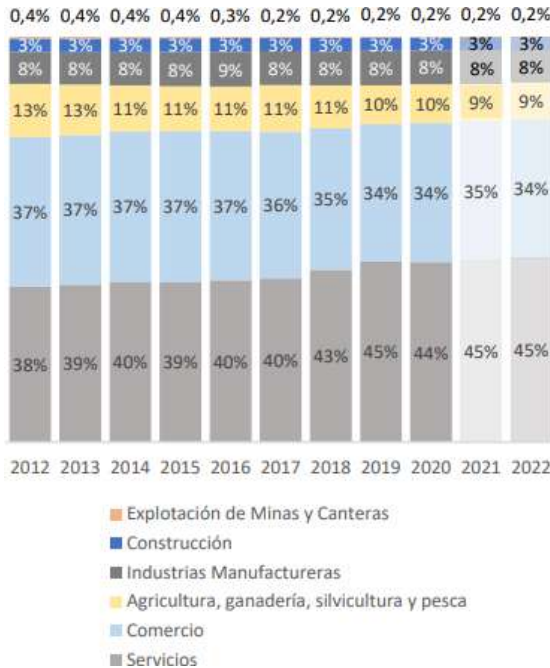
Distribución del número de empresas según sectores económicos



Fuente: INEC-REEM (2022)

Figura 15.

Evolución de la estructura del número de empresas periodo 2012-2022



Fuente: INEC-REEM (2022)

Al analizar la estructura del número de empresas entre los distintos sectores económicos en el periodo 2012 a 2022, el sector servicios sobresale con el mayor número de empresas, con una participación promedio del 41,7% a lo largo del periodo, y ha pasado de representar el 38,4% en 2012 al 45,5% en 2022. Le sigue de cerca el sector comercio, que muestra un decrecimiento en su participación de 2,7 puntos porcentuales, debido a que pasó del 36,9% en 2012 al 34,2% en 2022.

- **Ecuador aumentará financiamiento a las MIPYMES en el 2022**

El Banco Interamericano de desarrollo (BID) aprobó un préstamo de US\$300 millones para apoyar la recuperación económica de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) de Ecuador en la pos pandemia mediante la expansión de su acceso al crédito. Las MIPYMES representan el 98% de las empresas del país, las cuales fueron afectadas fuertemente por la pandemia. Los fondos permitirán impulsar a la Corporación Financiera Nacional Banca Pública (CFN) y su Programa CRECER: Crédito para Crecimiento Empresarial y Recuperación. El Programa CRECER impulsará los mecanismos de financiamiento que administra la CFN: el Fondo Nacional de Garantías, y la banca de segundo piso, que trabaja con bancos comerciales para dar mayor acceso a crédito a las MIPYMES ecuatorianas. Este sector económico es responsable por el 60% del empleo en Ecuador, pero afronta un serio problema de falta de financiamiento para su desarrollo. Con este financiamiento del BID, el Programa CRECER apoyará a más de 33.000 MIPYMES de todos los sectores de la economía y ámbito geográfico nacional, mediante el aporte de garantías y créditos, en particular a las MIPYMES lideradas por mujeres y que lleven adelante proyectos ambientalmente sostenibles.

Dentro de la banca de segundo piso de la CFN se prevé que el monto destinado a proyectos de MIPYMES para mitigación y adaptación al cambio climático pase de US\$7 a US\$37 millones, y el monto destinado a crédito para MIPYMES de mujeres de US\$32 a US\$122 millones. Se espera que el aporte del Programa CRECER al Fondo Nacional de Garantías genere una cartera de créditos a las MIPYMES de alrededor de US\$1.613 millones. Asimismo, los recursos canalizados por el Programa CRECER a través de la banca de segundo piso de la CFN podrían generar una cartera por US\$279 millones en favor de las MIPYMES del país. El préstamo de US\$300 millones proviene del capital ordinario del BID, es a 25 años de plazo, con un periodo de gracia de 5,5 años y una tasa de interés basada en SOFR (BID, 2022).

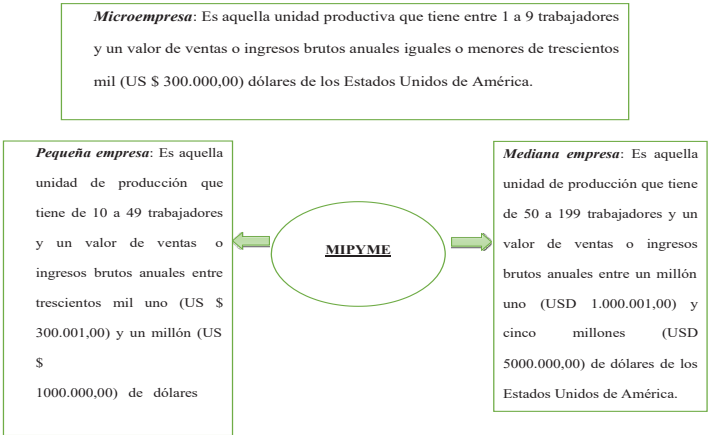
- **MIPYMES y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria son una pieza clave para la economía del país**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) que actualmente existen en el Ecuador, son las responsables del crecimiento de la producción, la generación de plazas de empleo, la innovación y el dinamismo productivo del país, por lo que el INEN ha creado “Mi primer Certificado INEN”, cuya vigencia es de 3 años y puede ser renovado por un periodo igual al establecido, con un informe favorable de la Dirección de Validación y Certificación. El Servicio Ecuatoriano de Normalización (INEN) con miras de establecer mecanismos de desarrollo de las MIPYMES del país, promueve “Mi primer Certificado INEN”, cuyo objetivo es impulsar su crecimiento y fortalecimiento en base a sistemas de gestión básicos de calidad. (INEN, 2022)

Cabe destacar que las MIPYMES se encuentran inmersas en todas las actividades productivas de la economía, tales como el comercio al por mayor y al por menor; agricultura, silvicultura y pesca; industrias manufactureras; construcción; transporte, almacenamiento y comunicaciones; bienes inmuebles, entre otros. Se conoce como MIPYMES, a las micro, pequeñas y medianas empresas cuya naturaleza se determina por su orden jurídico (sociedades) o no jurídico (persona natural); volumen de ventas, capital social, número de trabajadores y su nivel de activos, es así que son:

Figura 16.

MYPYME



Fuente: Reglamento del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (Asamblea Nacional, 2011 (reformado 2018))

El Ecuador, según datos del 2016 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), está constituido por 843.745 empresas, de las cuales las MIPYMES representan aproximadamente el 99.5 % del total de empresas registradas. En este contexto el INEN ve la necesidad de potenciar “Mi primer Certificado INEN”, por lo que invita a las MIPYMES y las organizaciones de Economía Popular y Solidaria a obtener dicha certificación cumpliendo con requisitos legales, de gestión financiera, gestión de recursos humanos, servicio al cliente, gestión de compras, control de la producción, calidad del producto, conservación y entrega del producto; además de innovación y emprendimiento.

Para alcanzar esta certificación la organización debe alcanzar un mínimo del 80% de cumplimiento con los requisitos y no debe recibir una evaluación de cumplimiento nulo en ninguno de los requisitos de evaluación aplicados por el INEN (2022).

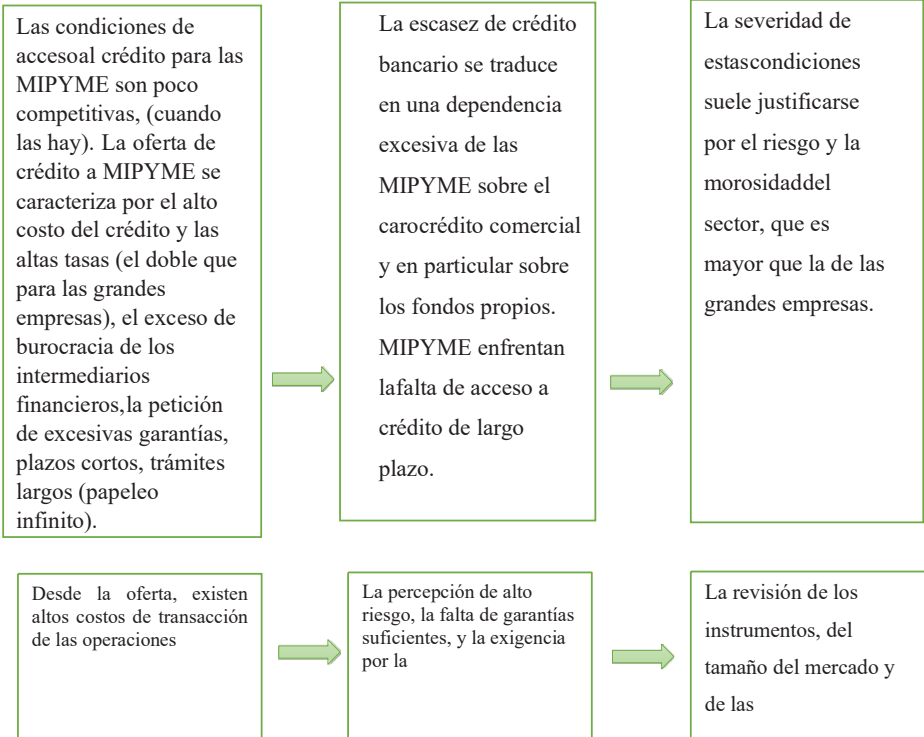
Principales problemas que enfrentan

El capital en la microempresa es escaso, convirtiéndose en un elemento limitante del resto de los factores. Puede provenir del ahorro del microempresario, de préstamos de familiares o vecinos, de préstamos de los llamados usureros o agiotistas y/o de préstamos de entidades de apoyo a las microempresas. Reducida dotación de activos. Muchas veces las microempresas cuentan con equipamiento, maquinaria, y tecnología rudimentaria, lo que conlleva el uso intensivo de la mano de obra, así como alargar la vida útil de dicho equipamiento y maquinaria (Sanchez, 2019, pág. 23)

A pesar de que nadie duda de las capacidades, potencial y aporte del sector MIPYMES a la economía, este sector atraviesa por una crisis que se caracteriza por la falta de acceso a financiamiento, incentivos, garantías, asesoría técnica con visión empresarial, servicios empresariales especializados y acceso a mercados. Existe un desajuste significativo entre la oferta y demanda de financiamiento para las Pymes (Buitrón, 2009).

Figura 17.

Principales causas del poco acceso a financiamiento



Fuente: (Buitrón, 2009)

Administración, conceptos relevantes

Existen muchas definiciones de administración, sin embargo, en este capítulo a través de dos autores se conceptualizará bajo la visión de un proceso amplio y complejo.

Díez Castro, García del Junco, Martín Jimenez y Peráñez Cristóbal (2001) consideran que la administración es el conjunto de las funciones o procesos básicos (planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar) que, realizados convenientemente, repercuten de forma positiva en la eficacia y eficiencia de la actividad realizada en la organización.

Koontz y Weihrich (2004) concluyen que la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos.

De estas definiciones se pueden extraer algunos aspectos importantes:

- Trabajando en grupos. Administrar también es guiar, hacer que otros trabajen, enseñar cómo hacer. Lo importantes es que el administrador logre que sus colaboradores desarrollen y cumplan de la mejor manera y en el menor tiempo sus actividades. Lo que implica que diseñar y mantener un buen ambiente organizacional es muy importante.
- Eficacia y eficiencia. Cada uno de ellos tiene su propio significado, aunque a veces se confunden como sinónimos.

La eficacia o ser eficaz significa alcanzar los objetivos y metas de acuerdo a lo planificado.

La eficiencia o ser eficiente significa lograr los objetivos y metas con la menor cantidad de recursos, es decir con el uso óptimo de recursos: humanos, materiales, financieros, etc.

Un administrador deberá combinar permanentemente la eficiencia y eficacia para cumplir con los objetivos, hacerlos de la mejor manera posible para la productividad y efectividad de la empresa.

- Proceso. Conjunto de funciones diferenciadas y que pueden ser analizadas por fases o etapas secuenciales, por lo que el administrador deberá planear lo que se desea realizar es decir ¿qué hacer?, organizar las tareas en base a lo planeado o ¿cómo hacerlo?, dirigir el cumplimiento de lo planeado ¡qué se haga!, y controlar que se realice de acuerdo a lo planeado es decir ¿cómo se hizo?, caso contrario realizar las correcciones necesarias.

Muchos administradores no cumplen este proceso, trabajan improvisando, por eso es necesario que primero proyecte su acción hacia un horizonte futuro y que configuren un proceso continuo que no se puede interrumpir.

La administración como disciplina (De Zuani, 2019)

Es necesario considerar tres tipos de conocimientos que son necesarios para el administrador:

Conocimiento científico: La realidad como fenómeno está allí, visible, invisible, tangible, intangible, simplemente es. La ciencia es el conjunto de

saberes ordenados metódicamente que permiten explicar la realidad y en el campo administrativo la realidad de las empresas.

Este tipo de conocimiento utiliza el método científico que permite enunciar hipótesis, postulados, principios, que sometidos a la prueba de validez, se convertirán en leyes.

Estas leyes no contienen principios inmutables y su validez universal está sujeta a nuevos descubrimientos que las cuestionen total o parcialmente.

Con respecto al método en Administración, es necesario indicar que todos los métodos propuestos por las distintas corrientes filosóficas tienen aplicabilidad y han sido utilizadas por la ciencia de la Administración. En su estudio valen tanto la inducción (a partir de la experiencia), como la deducción (a partir de la razón), la intuición el método fenomenológico (que busca descubrir la esencia de los objetos a través de la intuición, aislando las circunstancias de tiempo y espacio que los condicionan) o el experimental. Cada uno de ellos ha sido preferido por una u otra escuela de pensamiento, resultando conveniente su aplicación según las circunstancias específicas de cada caso.

Conocimiento técnico: Permite transformar la realidad. En el caso de las organizaciones, el administrador se valdrá de normas, procedimientos y conocimientos, venidos frecuentemente del campo de las ciencias para conducirlas y operar sobre ellas.

Conocimiento artístico: Expresa la realidad a partir de la propia experiencia. Es una manifestación subjetiva. Dificilmente dos personas pueden transmitir o comprender de igual forma la misma vivencia, porque el grado de sensibilidad varía de persona a persona, dependiendo de la percepción, la habilidad, la experiencia, la destreza.

De tal manera que podemos concluir que la administración es una ciencia que tiene un objeto del conocimiento (la realidad organizacional) que se puede analizar metodológicamente, también es una técnica que el administrador utiliza para controlar y transformar la realidad considerando los objetivos que se quieren alcanzar.

En lo referente a sí la administración es un arte, existen criterios contrapuestos, algunos autores opinan que no, debido a que definen al arte solo desde la obra creadora, fruto de la percepción intransferible de un pintor, escultor, músico. En el caso del administrador, atributos como su experiencia, intuición, personalidad, destreza, etc., serán inseparables al momento de administrar una empresa. En este sentido se puede coincidir que también es un arte.

Por lo tanto, se puede concluir que administración es: el campo del conocimiento cuyo objeto de estudio son las organizaciones, explica su comportamiento científicamente y busca que se conduzcan con eficiencia por medio de técnicas y también del arte de quién la aplica.

¿Cómo deben administrarse las MIPYMES?

Las MIPYMES están involucradas en un entorno en constante cambio, por lo que es necesario que detecten sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del entorno en el que realizan su actividad económica. Sus gestores deben capacitarse para que su administración tenga base teórica que unida a su práctica constante les permita el crecimiento empresarial.

La administración permite planificar, organizar procesos, crear metas y objetivos, dirigir y controlar los recursos económicos, humanos, tecnológicos para alcanzarlos. Solamente a través de una eficiente administración de los negocios se evitarán crisis, se mejorarán procesos. Koontz y Weihrich (2007) señalan que la planeación prepara a la empresa para hacer frente a contingencias y la condiciona al ambiente que la rodea y al establecer un modelo de trabajo o plan suministra las bases a través de las cuales operará.

Los procesos administrativos han sido modelos a seguir donde se ha identificado la estructura básica de la práctica administrativa otorgando la capacidad de generar modelos que estandarizan la función del administrador. Cabe indicar, que la administración ha ido evolucionando de acuerdo a las necesidades del ser humano; esto es planificar, organizar, controlar y dirigir el trabajo individual y colectivo en términos de objetivos empresariales. Una de las etapas importantes en el proceso administrativo es la dirección de las funciones para la ejecución de las metas propuestas y la integración de todo el personal en la consecución de la visión y misión de la empresa (Mendoza & Alvarez , 2020, pág. 37).

Dentro de la administración de las MIPYMES, debe considerarse el comportamiento organizacional, ya que comprender las acciones y conductas de los diversos colaboradores dentro de una organización es una labor complicada, ya que tienen sus ideales y valores establecidos, y les resulta complicado adaptarse a la cultura organizacional de la empresa en que laboran. (pág. 39)

El comportamiento organizacional de las MIPYMES está influenciada por el factor humano y sus relaciones dentro de la organización, por ello es imprescindible tener un buen clima laboral dentro de la empresa donde se fomenten y practiquen relaciones laborales efectivas basadas en valores éticos y morales, que generen beneficios tanto personales como financieros, ya que si los

colaboradores se sienten seguros, confiados, en armonía, en un ambiente de comunicación y respeto, la productividad y calidad de vida laboral aumentara, promoviendo el crecimiento de las personas dentro de la organización ,lo que permite que recurso humano mediante sus competencias y conocimientos desarrolle fortalezas que posesionen la organización en el mercado como una empresa competitiva.

El papel que una persona ejerce va a depender del entorno en que se encuentre y del tipo de personas que lo rodean, es decir, su rol obedece al contexto en el que se desenvuelve. Lo que produce una dinámica organizacional poco eficiente para el desarrollo de las MIPYMES. Además, se debe considerar que el comportamiento organizacional puede variar según el tamaño de la organización y de las personas que trabajan en ella, por ello es importante que los empresarios de las MIPYMES conozcan las características de su personal, así como de la empresa para orientar sus actividades y estrategias al logro de sus objetivos. La estructura organizacional guía las acciones del factor humano y permite que los miembros de una empresa desarrollen buenas relaciones de trabajo entre ellos y colaboren dentro de un clima organizacional favorable. (pág. 45)

Es fundamental saber gestionar el cambio organizativo, dado que, actualmente, las organizaciones se mueven cada vez en un ambiente más complejo y dinámico y los directivos, junto al resto de las personas, los procesos, y las estructuras, son los principales elementos implicados en dicha gestión, independientemente del tipo de cambio que se lleva a efecto y de la forma que este indica en las organizaciones.

Las organizaciones tienen que innovar y aprender continuamente, de acuerdo a sus características personales y organizacionales. La cultura organizacional o cultura de empresa se refiere: Un sistema de significados compartidos, una percepción común, mantenida entre los miembros de una organización, y que la distingue de otras. También se define como: El conjunto de suposiciones, creencias, valores, normas, formas de pensar, sentir y de actuar que comparten los miembros de una organización.

Otro aspecto importante para el crecimiento, organización y fortalecimiento de las MYPIMES es la cultura organizacional la cual se entiende como la unión de las diferentes creencias, normas, valores, experiencias que día a día son compartidos por los trabajadores o grupos que forman parte de una MYPIMES, además estas personas están relacionadas con objetivos en común de la organización.

La cultura organizacional es muy útil porque se puede formar grupos de trabajo con capacidades, habilidades, destrezas y experiencias similares con el fin de ofrecer mayor productividad dentro de las MYPIMES. Debido a que la cultura organizacional comprende expectativas, valores y actitudes compartidos, que influyen en individuos, grupos y procesos organizacionales. Por ejemplo, se influye en los miembros para que sean buenos ciudadanos y cooperen. Por tanto, si en la cultura es importante prestar un servicio de buena calidad al cliente, se espera que los individuos adopten este comportamiento (Sarmiento, Yáñez, & Espinoza, 2017).

Los retos que deben enfrentar las MIPYMES

La empresa que sobreviva a la pandemia en América Latina deberá ser más productiva, innovadora, incorporar nuevas tecnologías y aprovechar la transformación digital y el teletrabajo. Esa fue una de las conclusiones del vicepresidente de Sector Privado de CAF, Jorge Arbache el cual menciona que, debido a la pandemia, las pymes de la región han incursionado en nuevas tecnologías para reducir costos, ampliar mercados y aumentar la productividad, “pero no todas han tenido ni tienen la capacidad para acceder. Eso ocasionará una brecha entre las mismas pymes” en la que afirma que en la actualidad hay oportunidades en áreas como comercio electrónico así como en servicios de salud, educativos, bienestar, logística, financieros y de pagos. “Lo intangible gana mayor importancia en la canasta de consumo, comercio internacional e inversiones extranjeras” (Astudillo, 2020).

Otro de los participantes fue Luna (2020) titular de la Unidad de Crédito Público de México. Según él, uno de los retos fundamentales de este sector es la alta tasa de mortalidad; sobre todo, de las nuevas pymes. “Menos del 50% sobrevive el primer año en la región, por lo que es importante tener un ecosistema que permita la sobrevivencia”. Para ello -agregó- es necesario contar con mejores habilidades empresariales, capacidad para entender los mercados y hacer negocios, planeación financiera, acceso a créditos, comercialización, contabilidad e integración a las cadenas de valor. Para De Luna, otro reto es la informalidad en las micro y pequeñas empresas, que afecta a su productividad y acceso a crédito. Dijo que covid-19 ocasionó el cierre de empresas y la reducción de ventas, pero también generó oportunidades como la digitalización y nuevos modelos de negocios y canales de distribución. Otra opción -añadió- son los tratados comerciales para diversificar mercados y obtener inversiones, conocimiento y tecnología.

Rigotti (2022) explica que el principal hándicap de la mayoría de las pymes se centra en la obtención de financiación, bien para poder hacer frente a tiempo a los pagos y obligaciones fiscales, bien para poner en marcha estrategias de innovación, crecimiento o internacionalización. No obstante, la falta de financiación no es el único ni el mayor de los problemas con el que se encuentra la pequeña y mediana empresa. La mayoría de las dificultades a las que se tienen que enfrentar las pymes están originadas por el desconocimiento y la falta de formación en determinadas áreas. No es necesario tener un título o una formación para poner en marcha una pyme, sin embargo, sí que es conveniente conocer y saber cómo utilizar algunas estrategias, métodos y herramientas para gestionar de forma eficaz un negocio. Aun así, disponiendo de la formación apropiada y de la financiación necesaria, las pymes deben hacer frente a diversos retos e inconvenientes:

Figura 18.

SIN TITULO

Encontrar profesionales capacitados	Poca capacidad de negociación frente a proveedores y clientes.
Quizá sea el principal reto de muchos de los emprendedores. Pese a la alta tasa de paro, lo cierto es que encontrar profesionales cualificados y talentosos que deseen trabajar en una pequeña empresa es difícil. La mayoría de los profesionales con conocimientos técnicos, y que demuestran ser realmente buenos en el desempeño de sus funciones, terminan marchándose a una gran empresa o emprendiendo por su cuenta.	El volumen de negocios y ventas de la pequeña empresa no suele ser tan elevado como el de las grandes compañías, por lo que su margen de negociación se ve reducido. La mayoría de las pymes terminan aceptando las condiciones que los proveedores imponen para recibir lamercancia y la que los clientes piden.
Precios menos competitivos.	Dificultades tecnológicas.
Como consecuencia de los problemas de financiación y del poco margen de negociación con los proveedores y distribuidores, las pymes se ven obligadas a establecer un precio para los productos menos competitivo que el de las grandes compañías, para poder obtener beneficios.	A pesar de los avances en este ámbito, aún muchas pymes se encuentran con serias dificultades para implantar las nuevas tecnologías en su empresa. La falta de presupuesto para invertir en estos materiales, el desconocimiento y la falta de personal con formación específica, son algunos de los motivospor los que las pymes sufren un déficit tecnológico.
Expandir su negocio	
El crecimiento y la internacionalización de las pymes son dos de los mayores retos para cualquier pyme. Una de las condiciones para crecer e internacionalizar la empresa es conseguir nuevos clientes, una complicada misión cuando no se dispone del capital necesario ni se conocen las estrategias y recursos más adecuados.	

Fuente: (Rigotti, 2022)

Las MIPYMES y su desarrollo en el cantón Jipijapa

En Ecuador las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), han cobrado un rol muy importante para la economía y crecimiento de la localidad, por ser generadoras de empleo y bienestar familiar, en la ciudad de Jipijapa estas empresas son fuente de circulante y sostén económico de muchas personas, entre las más destacadas se sitúan las de abarrotes por que han ido creciendo considerablemente debido a la demanda diaria, sin embargo, estas empresas están expuestas a presentar dificultades que retrasa su progreso debido al empirismo por parte de los propietarios o administradores en temas como proceso administrativo y desarrollo empresarial, así como otras problemáticas (Rodríguez, 2021).

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son la base fundamental en la economía del Cantón Jipijapa con productos y servicios en el mercado laboral, estas se establecen de una manera rápida en la ciudad y a su vez pueden lograr una economía estable en el mundo competitivo de los negocios, la cual también forman una gran rivalidad competitiva entre ellas (Castro, Salazar, & Cedeño, 2021).

Modelo para el desarrollo de la MIPYMES aplicada en otros países

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) son un componente fundamental del tejido empresarial en América Latina, lo que se manifiesta en varias dimensiones, como su participación en el número total de empresas o la creación de empleo. Ello se contrapone a una participación en el producto interno bruto (PIB) regional de tan solo el 25%, situación que contrasta con la de los países de la Unión Europea, donde esta cifra alcanza, en promedio, el 56%.

La comparación con la Unión Europea es significativa, porque en los países que forman parte de esa comunidad de Estados las MIPYMES constituyen un componente fundamental, dinámico e integrado de la estructura productiva, y las políticas implementadas para esas empresas han sido consideradas, en más de una oportunidad, una referencia para las propuestas de fomento en América Latina.

En particular, el comercio es un sector en que se concentra la mayor cantidad de microempresas formales. Las bajas barreras a la entrada favorecen, en este caso, la proliferación de empresas de tamaño muy reducido que, a menudo, responden más a estrategias de autoempleo y sobrevivencia económica que a un verdadero proceso de desarrollo empresarial. En el comercio también está presente una cantidad importante de pymes; sin embargo, en el caso de

estas empresas, la industria, en particular al tratarse de las empresas medianas, y las “actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler” concentran una cantidad significativa de unidades productivas (Dini & Stumpo, 2019).

– **MIPYMES y desarrollo económico**

Un aspecto fundamental de las MIPYMES latinoamericanas es su heterogeneidad. En primer lugar, se encuentran microempresas cuya gestación suele responder a necesidades individuales de autoempleo y que a menudo se encuentran en una situación de informalidad, que incluye bajos niveles de capital humano, dificultad para acceder a recursos financieros externos, escasa internacionalización y realización de actividades con bajos requerimientos técnicos. En el otro extremo, se encuentran las pequeñas y medianas empresas (pymes) de alto crecimiento, que se caracterizan por tener un comportamiento mucho más dinámico, tanto respecto de la facturación como de la creación de puestos de trabajo, y cuyo desempeño responde al aprovechamiento de oportunidades de mercado a través de una gestión empresarial eficiente e innovadora. El concepto de tamaño de empresa, por tanto, oculta realidades muy diversas en este tipo de unidades productivas.

– **Distribución y participación de las MIPYMES en América Latina**

Según información de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), tras estallar la crisis por Covid-19 hace un año, cerca de cuatro millones de pymes en Latinoamérica se vieron amenazadas por los impactos iniciales de la pandemia. Tras este periodo, si bien la situación es de alerta para una mayoría debido a los nuevos picos y retraso en vacunaciones, las medidas de apoyo, su reinversión en capacidades y la posibilidad de internacionalización se han convertido en soportes claves de cara al presente y futuro.

Esto pues los gobiernos de la mayoría de los países latinoamericanos han optado por medidas para ayudar al sector pyme ya que representa poco más del 60% de los empleos formales de la región, según la CEPAL. De hecho, en países como Colombia (donde hay más de 2.5 millones, según datos de Confecámaras) este tipo de compañías representa más del 70 % del empleo formal del país (Valora Analitik para Grupo SURA, 2021).

Impacto de medidas de apoyo en Latinoamérica

Las iniciativas para ayudar a las pymes en varios países latinoamericanos han ido por el mismo camino: liquidez, empleo, apoyo a la producción y financiamiento. Estos cuatro verticales estratégicos han tenido desarrollos diferentes y con evoluciones en cada país. “Es necesario que esto crezca para

preservar la mayor cantidad de plazas de trabajo, que es la única forma de lograr esa paz social” (Marco & Stumpo, 2019).

– **Liquidez y empleo**

De acuerdo con la CEPAL, se ha incentivado de manera general en la región mantener la liquidez de pymes en el corto plazo, incluyendo la postergación de pagos de servicios básicos, cargas tributarias, contribuciones patronales y obligaciones crediticias.

En esto resalta el plan de moratoria de Argentina que promueve la regularización de deudas de las pymes, incluyendo la condonación de multas y sanciones por obligaciones vencidas; el establecimiento de condiciones excepcionales para el trámite de deudas del sistema impositivo de las MIPYMES en Brasil; y la devolución del crédito fiscal IVA acumulado entre enero y mayo para pymes que han registrado caídas de un 30% en sus ventas en Chile.

En el ámbito de los aportes patronales, se otorgaron reducciones temporales (Argentina y Costa Rica), facilidades de pago (Ecuador) y, en algunos casos, exenciones para sectores relacionados con servicios de alojamiento, turismo y eventos (Colombia y Uruguay). Por otro lado, países como Argentina y Colombia se enfocaron también en el congelamiento de alquileres y la suspensión de desalojo para aliviar los costos de arrendamiento de inmuebles, tanto por aquellos con destino habitacional en Argentina, como por los de uso comercial en Colombia.

En cuanto a la protección del mercado laboral, las medidas han contemplado el pago por parte del Estado de una parte de los salarios y aportes patronales, normas para limitar los despidos, así como la flexibilización en los términos contractuales (reducciones de jornada o suspensión de contratos).

En ello destacan los subsidios otorgados a las empresas para el pago de la nómina, los cuales van de la mano con la modificación de las normas de contratación. En Brasil y Chile, el valor del subsidio se calcula de forma proporcional a la reducción o suspensión de la jornada laboral con cargo a las prestaciones del seguro de desempleo. En otros casos, los aportes asignados se relacionan con la caída de ingresos o ventas de las empresas afectadas que solicitan el apoyo, como el salario complementario de Argentina y el aporte del 40% del salario mínimo en Colombia (Marco & Stumpo, 2019).

– **Apoyo a la producción y financiamiento**

Respecto al apoyo a la producción, destaca el fomento a los bienes y servicios con medidas que consideran especialmente el respaldo al emprendimiento y la innovación en soluciones para enfrentar la pandemia, así como acciones para impulsar la reactivación de actividades productivas (protocolos de bioseguridad, plataformas de venta en línea, entre otras). Se incluye también la simplificación de trámites. En este sentido, Argentina, Costa Rica, Ecuador y Panamá destacaron con sistemas de registro de las MIPYMES como un instrumento para estimular el acceso a las medidas de apoyo para enfrentar la crisis. Respecto a los incentivos y desarrollos digitales se ha buscado su uso para promover el comercio local, brindar información de mercado y vincular a los pequeños negocios con consumidores y socios estratégicos en el contexto de la emergencia. Las plataformas “Compra lo pequeño” de Brasil, “Yo me quedo en mi negocio” de Colombia, “Juntos Ecuador” de Ecuador, y “Mercado Solidario” de México constituyen ejemplos de estas medidas.

El uso de estas plataformas facilitó la inserción de las MIPYMES en el mercado durante la pandemia, promoviendo la presencia en web, la creación de portafolios de productos y servicios y la generación de espacios comunes de interacción con clientes y con otras empresas en calidad de proveedores, claves también para su incursión y desarrollo en los mercados internacionales. El acceso a crédito ha incluido, por su parte, la creación de nuevos programas y la mejora de programas existentes, con respecto a los montos de los créditos, requisitos de acceso, ampliación de plazos de pago, etc. Se incluyen tanto líneas de crédito especiales como fondos de garantía. En varios países, el despliegue de líneas especiales de crédito estuvo acompañado de una importante inyección de recursos para ampliar la tasa de cobertura de las garantías públicas.

Algunos casos fueron los de Argentina con el Fondo de Afectación Específica (FAE), dentro del Fondo de Garantías Argentino (FOGAR); Chile con el Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios (FOGAPE); Costa Rica con el Fondo de Avals y Garantías del Fondo Nacional de Desarrollo (FONADE); Colombia con el Programa Especial de Garantías del Fondo Nacional de Garantías (FNG) y Uruguay a través del Sistema Nacional de Garantías (SIGa), entre otros en la región (Marco & Stumpo, 2019).

Bibliografía

- Alvarez, M., & Durán Lima, J. (2009). Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. San Salvador: Deutsche Gesellschaft.
- Asamblea Nacional. (29 de diciembre de 2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión. COPCI. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/gacnorm/data/CODIGO-ORGANICO-DE-LA-PRODUCCION-COMERCIO-E-INVERSIONES.pdf>
- Asamblea Nacional. (2010). Código Orgánico de Producción, Comercio e Inversiones (COPCI). Quito: Registro Oficial.
- Asamblea Nacional. (2011 (reformado 2018)). Reglamento del código orgánico de la producción, comercio e inversiones. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Astudillo, G. (2020). Las pymes buscan estrategias para enfrentar los nuevos retos. Revista lideres.
- BID. (01 de 12 de 2022). Ecuador aumentará financiamiento a las mipymes con crédito de US\$300millones del BID. Obtenido de <https://www.iadb.org/es/noticias/ecuador-aumentara-financiamiento-las-mipymes-con-credito-de-us300-millones-del-bid#:~:text=Las%20mipymes%20representan%20el%2098,para%20Crecimiento%20Empresarial%20y%20Recuperaci%C3%B3n.>
- Buitrón, I. (2009). Problemas que enfrentan las MiPyMEs que solicitan financiamiento. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/presentacion_ivan_buitron.pdf
- Cámara de Comercio de Quito. (junio de 2017). Boletín Jurídico. Clasificación de las PYMES, pequeña y mediana empresa. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de http://www.ccq.ec/wp-content/uploads/2017/06/Consulta_Societaria_Junio_2017.pdf
- Carvajal, C. Y., Granda, L. S., Villamar, I. B., & Hermida, L. H. (06 de 2017). “La importancia de las PYMES en el Ecuador”. Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador,.
- Castro, C., Salazar, E., & Cedeño, A. (2021). Innovación estratégica: evaluación del modelo de negocio. Serie Científica de la Universidad de las Ciencias Informáticas, Pág. 135-153.

- Chacha , H., & Vizcaino, V. (2020). Importancia de las MIPYMES, en el desarrollo social y productivo del Ecuador. Revista Academica y Cientifica Instituto Superior Tecnológico Vicente leon, 1, 126-139.
- Comisión de la Comunidad Andina. (2008). Decisión 702. Lima, Perú: Sistema Andino de Estadística de la PYME. Obtenido de <https://www.comunidadandina.org/StaticFiles/DocOf/DEC702.pdf>
- Comunidad Andina. (2021). MIPYMES. Obtenido de <https://www.comunidadandina.org/temas/dg2/mipymes/>
- COPCI. (20 de 12 de 2018). REGLAMENTO DE INVERSIONES DEL CODIGO ORGANICO DE LA PRODUCCION.
- De Zuani, E. R. (2019). Introducción a la Administración de Organizaciones. Material Área Administración. Argentina: Universidad Nacional de Salta.
- Díez de Castro, E. P., García del Junco, J., Martín Jimenez, F., & Peráñez Cristobal, R. (2001). Administración y Dirección. McGraw-Hill Interamericana.
- Dini, M., & Stumpo, G. (2019). Mipymes en América Latina. Obtenido de https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44603/1/S1900091_es.pdf
- INEC, I. N. (31 de 12 de 2010). Investigaciones orientadas a la industria manufacturera del Ecuador. Obtenido de www.inec.gov.ec
- INEC-REEM. (Abril de 2022). Registro estadístico de empresas 2022. Boletín Técnico No. 01-2023-REEM. Ecuador: Gestión de Estadísticas Económicas (DECON).
- INEN. (2022). Mipymes y Organizaciones de Economía Popular y Solidaria son una pieza clave para la economía del país. Obtenido de <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). Adiministración una perspectiva global. McGraw- Hill Interamericana.
- Luna, J. D. (2020). Unidad de Crédito Público. revista lideres.
- Marco, D., & Stumpo, G. (2019). Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. CEPAL.

- Mendoza , M., & Alvarez , L. (2020). Los procesos administrativos y su contribución en el fortalecimiento de las MiPymes del cantón Quevedo. *Revisita Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*.
- OIT. (2019). El Poder de lo Pequeño: Hay que Activar el Potencial de la Pymes.
- Rigotti, T. (2022). Principales retos de la pequeña y mediana empresa. Obtenido de <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/principales-retos-de-la-pequena-y-mediana-empresa>
- Rodriguez, V. (2021). "PROCESO ADMINISTRATIVO Y DESARROLLO EMPRESARIAL: CASO MIPYMES DE ABARROTES, CIUDAD DE JIPIJAPA".
- Sanchez, O. (2019). Análisis de los problemas y restricciones en la aplicación de las deducciones, beneficios e incentivos del impuesto a la renta de las micro, pequeñas y medianas empresas en el Ecuador. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.
- Sarmiento, M. Y., Yáñez, J. R., & Espinoza, J. M. (2017). Importancia de los recursos humanos en las micro, pequeñas y medianas empresas del Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*.
- Valora Analitik para Grupo SURA. (26 de 04 de 2021). Mipymes latinoamericanas desarrollan nuevas capacidades tras pandemia. Obtenido de <https://www.gruposura.com/noticia/mipymes-latinoamericanas-desarrollan-nuevas-capacidades-tras-pandemia/>

Las finanzas y las MIPYMES como motor de reactivación económica



Publicado en Ecuador
Febrero 2024

Edición realizada desde el mes de diciembre del 2023 hasta febrero del año 2024, en los talleres Editoriales de MAWIL publicaciones impresas y digitales de la ciudad de Quito.

Quito – Ecuador

Tiraje 50, Ejemplares, A5, 4 colores; Offset MBO
Tipografía: Helvetica LT Std; Bebas Neue; Times New Roman.
Portada: Collage de figuras representadas y citadas en el libro.