

eBook



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA EMPRENDEDORES



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PARA EMPRENDEDORES:

FUNDAMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL

ÉXITO EMPRESARIAL



PRIMERA EDICIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA EMPRENDEDORES: FUNDAMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

Johanna Estefanía Rangel Saltos

Ana Berenice Zambrano Cedeño

Henry Fred Lavayen Yavar

Henry F. Mendoza Cedeño

José Eugenio Zambrano Mendieta

Jorge Ignacio Chiriboga Molina

José Saturnino Córdova Aragundi

Kenia Mendoza Vega

Gretta Emperatriz Córdova Aragundi

Karen Alejandra Mendoza García

Autores Investigadores



ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA EMPRENDEDORES: FUNDAMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

AUTORES

INVESTIGADORES

Johanna Estefanía Rangel Saltos

Magíster en Ciencias con mención en Economía y Gestión Empresarial;
Ingeniera en Gestión Empresarial;
Universidad de Guayaquil;
Guayaquil; Ecuador;

✉ johanna.rangels@ug.edu.ec

🆔 <https://orcid.org/0000-0002-4920-507X>

Ana Berenice Zambrano Cedeño

Magíster en Educación mención en
Docencia e Investigación en Educación Superior;
Ingeniera Comercial y Licenciada en Secretariado Ejecutivo;
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí;
Manta; Ecuador;

✉ ana.zambrano@uleam.edu.ec

🆔 <https://orcid.org/0000-0001-8091-7617>

Henry Fred Lavayen Yavar

Magíster en Administración de Empresas
mención en Negocios Internacionales;
Ingeniero Comercial; Licenciatura en Artes;
Licenciatura en Administración de Empresas;
Universidad de Guayaquil;
Guayaquil; Ecuador;

✉ henry.lavayenya@ug.edu.ec

🆔 <https://orcid.org/0000-0002-0028-1717>

Henry F. Mendoza Cedeño

Magíster en Contabilidad y Auditoría;
Magíster en Educación y Desarrollo Social;
Máster en Administración de Empresas;
Doctor en Ciencias Administrativas;
Ingeniero Comercial;
Docente e investigador;
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí;
Manta; Ecuador;

✉ henry.mendoza@uleam.edu.ec

ID <https://orcid.org/0000-0001-6453-363X>

José Eugenio Zambrano Mendieta

Magíster en Derecho Civil y Procesal Civil;
Abogado de los Juzgados y Tribunales de la República;
Profesor de Educación Primaria - Nivel Técnico;
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí;
Manta; Ecuador;

✉ jose.zambrano@uleam.edu.ec

ID <https://orcid.org/0000-0002-9644-2377>

Jorge Ignacio Chiriboga Molina

Máster en Dirección de Marketing Digital y Social;
Facultad de Ciencias Sociales y de la Comunicación;
Ingeniero Comercial;
Docente del Programa de Maestría en Administración de
Empresas con Mención en Innovación Empresarial y Emprendiendo de la
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí;
Manta; Ecuador;

✉ jorge.chiriboga@pg.uleam.edu.ec

ID <https://orcid.org/0000-0002-4005-6565>

José Saturnino Córdova Aragundi

Doctorado en Administración de Empresas;
Maestría en Auditoría de Tecnologías de la Información;
Maestría en Administración de Empresas – Recursos Humanos;
Ingeniero en Sistemas Computacionales;
Universidad de Guayaquil;
Guayaquil, Ecuador;

✉ jose.cordovaa@ug.edu.ec

ID <https://orcid.org/0000-0002-5040-1174>

Kenia Mendoza Vega

Magíster en Gerencia Educativa;
Ingeniero Comercial;
Docente de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí;
Manta, Ecuador;

✉ kenia.mendoza@uleam.edu.ec

ID <https://orcid.org/0000-0001-9717-8339>

Gretta Emperatriz Córdova Aragundi

Magíster en Ciencias Internacionales y Diplomacia;
Licenciada en Comunicación Social;
Licenciada en Comunicación Visual y Diseño Gráfico;
Doctora en Gobernabilidad y Gestión Pública;
Investigador Independiente;
Guayaquil, Ecuador;

✉ grettacordova@gmail.com

ID <https://orcid.org/0000-0003-3331-9395>

Karen Alejandra Mendoza García

Magíster en Gerencia Educativa;
Doctora en Ciencias Administrativas;
Ingeniera Comercial; Docente e investigador;
Investigador Auxiliar II de la Senescyt;
Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí;
Manta, Ecuador;

✉ karen.mendoza@uleam.edu.ec

ID <https://orcid.org/0000-0002-8996-0598>

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA EMPRENDEDORES: FUNDAMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

REVISORES

ACADÉMICOS

Jenny Elizabeth Parrales Reyes

Magíster en Docencia Universitaria e Investigación Educativa;

Doctora en Administración;

Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria;

Profesor de Segunda Enseñanza Especialización Comercio y Administración;

Ingeniero Comercial;

Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí;

Jipijapa, Ecuador;

✉ jenny.parrales@unesum.edu.ec

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

Miguel Augusto Baque Cantos

Doctor en Administración;

Ingeniero Comercial;

Diplomado en Autoevaluación y Acreditación Universitaria;

Magíster en Docencia Universitaria e Investigación Educativa;

Docente de la Universidad Estatal del Sur de Manabí;

Jipijapa, Ecuador;

✉ miguel.baque@unesum.edu.ec

ID <https://orcid.org/0000-0002-1529-983X>

CATALOGACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Johanna Estefanía Rangel Saltos

Ana Berenice Zambrano Cedeño

Henry Fred Lavayen Yavar

Henry F. Mendoza Cedeño

AUTORES: José Eugenio Zambrano Mendieta

Jorge Ignacio Chiriboga Molina

José Saturnino Córdova Aragundi

Kenia Mendoza Vega

Gretta Emperatriz Córdova Aragundi

Karen Alejandra Mendoza García

Título: Administración de empresas para emprendedores: Fundamentos y estrategias para el éxito empresarial

Descriptor: Gerencia general; Administración de empresas; Organización y finanzas; Desarrollo y economía

Código UNESCO: 5909.01 Gestión Administrativa

Clasificación Decimal Dewey/Cutter: 658.159/R163

Área: Ciencias Administrativas

Edición: 1^{ra}

ISBN: 978-9942-654-28-1

Editorial: Mawil Publicaciones de Ecuador, 2025

Ciudad, País: Quito, Ecuador

Formato: 148 x 210 mm.

Páginas: 123

DOI: <https://doi.org/10.26820/978-9942-654-28-1>

URL: <https://mawil.us/repositorio/index.php/academico/catalog/book/152>

Texto para docentes y estudiantes universitarios

El proyecto didáctico: **Administración de empresas para emprendedores: Fundamentos y estrategias para el éxito empresarial**, 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 Morochó

Dirección de corrección: Mg. Ayamara Galanton.

Editor de Arte y Diseño: Lic. Eduardo Flores, Arq. Alfredo Díaz

Corrector de estilo: Lic. Marcelo Acuña Cifuentes

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA EMPRENDEDORES: FUNDAMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

Índices

Contenidos



Prólogo ----- 14

Introducción ----- 17

Capítulo 1.

Introducción al Mundo de los Negocios y el Emprendimiento.

El Espíritu del Emprendedor ----- 21

Johanna Estefanía Rangel Saltos

Capítulo 2.

Identificando Oportunidades de Negocio ----- 30

Ana Berenice Zambrano Cedeño

Capítulo 3.

Los Fundamentos de la Administración de Empresas ----- 38

Henry Fred Lavayen Yavar

Capítulo 4.

Estructurando tu plan de negocios ----- 46

Henry F. Mendoza Cedeño

Capítulo 5.

Aspectos Legales y Financieros para Emprendedores ----- 56

José Eugenio Zambrano Mendieta

Capítulo 6.

Estrategias de marketing y ventas ----- 65

Jorge Ignacio Chiriboga Molina

Capítulo 7.

Gestionando Operaciones y Procesos ----- 72

José Saturnino Córdova Aragundi

Capítulo 8.

Liderazgo y gestión de equipo ----- 80

Kenia Mendoza Vega

Capítulo 9.

Innovación y Creatividad en los Negocios ----- 92

Gretta Emperatriz Córdova Aragundi

Capítulo 10.

Gestión de Riesgos y Toma de Decisiones----- 101

Karen Alejandra Mendoza García

Bibliografía----- 111

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA EMPRENDEDORES: FUNDAMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

Índices

Figuras



.....

Figura 1. Determinantes del Emprendimiento	28
Figura 2. Proceso de identificación de una oportunidad de negocios --	33
Figura 3. Cuadro de análisis FODA	44
Figura 4. Estructura común del plan de negocios.....	48
Figura 5. Articulación del plan de negocios con el plan financiero-----	49
Figura 6. Pasos para el establecimiento de estrategias análisis del entorno	53
Figura 7. Formas jurídicas empresariales.....	58
Figura 8. Estructura del Análisis PESTEL	69
Figura 9. Elementos de la mezcla de marketing.....	71
Figura 10. Tipos de Procesos	75
Figura 11. Etapas de la gestión por procesos	78
Figura 12. Proceso Creativo Innovador	98
Figura 13. Principios, marco de referencia y proceso de la gestión de riesgos.....	110

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA EMPRENDEDORES: FUNDAMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

Índices

Tablas



.....

Tabla 1. Plan de Inversión Empresa XYZ expresado en US\$ -----	62
Tabla 2. Flujo de caja proyectado Empresa XYZ, expresado en US\$----	63
Tabla 3. Razones de rentabilidad -----	64

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA EMPRENDEDORES: FUNDAMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

Prólogo



En el panorama empresarial contemporáneo, el espíritu emprendedor se ha convertido en una fuerza fundamental que impulsa la innovación, la creación de empleo y el desarrollo económico, sin embargo, el camino de un emprendedor suele estar plagado de desafíos que requieren una sólida comprensión de los principios de la administración de empresas

Comprender los fundamentos de la administración de empresas es fundamental para los empresarios que desean establecer y hacer crecer sus empresas, la administración de empresas puede definirse como el proceso de supervisión y gestión de las operaciones de una empresa para garantizar su eficacia y eficiencia en el logro de objetivos.

Las operaciones se centran en la producción y entrega de bienes y servicios, asegurando que se mantengan la calidad y la eficiencia, los recursos humanos son fundamentales para reclutar, capacitar y retener talento, que a menudo es la columna vertebral de cualquier empresa exitosa. La planificación estratégica integra estos componentes, lo que permite a los empresarios establecer objetivos claros y diseñar planes viables para lograrlos, sentando así una base sólida para el éxito empresarial.

Para prosperar en el competitivo panorama empresarial, los empresarios deben desarrollar e implementar estrategias esenciales que se alineen con sus objetivos. Una de las estrategias fundamentales es la creación de un plan de negocios sólido, que sirva como hoja de ruta para la empresa. Un plan de negocios integral debe incluir un resumen ejecutivo, análisis de mercado, estructura organizacional, estrategias de marketing y proyecciones financieras.

Las mejores prácticas sugieren que los empresarios deben refinar continuamente sus planes de negocios en función de la retroalimentación del mercado y las métricas de desempeño, las estrategias de marketing efectivas son vitales; los empresarios deben centrarse en identificar sus mercados objetivo a través de la investigación y el análisis de datos, asegurándose de que su comunicación de marketing esté adaptada para satisfacer las necesidades y preferencias específicas de estos consumidores.

Las estrategias de gestión financiera, que incluyen la elaboración de presupuestos, las previsiones y la gestión del flujo de efectivo, son igualmente fundamentales. Por ejemplo, un presupuesto bien estructurado proporciona un marco para la asignación de recursos, mientras que las previsiones financieras ayudan a los empresarios a anticipar los ingresos y gastos futuros, lo que permite una toma de decisiones proactiva, al dominar estas estrategias

esenciales, los empresarios pueden mejorar significativamente sus posibilidades de lograr el éxito y la sostenibilidad a largo plazo en sus emprendimientos.

Con este libro se hace puntualizaciones necesarias para entender, comprender y aplicar herramientas y técnicas para que en esa nave llamada emprendimiento navegue en un mar de propuesta y se mantenga exitosamente a flote.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA EMPRENDEDORES: FUNDAMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

Introducción



La administración de empresas abarca una amplia gama de funciones esenciales para la gestión eficaz de una organización con fines de lucro y producción de bienes y/o servicios. Es su asunto ocuparse de aspectos vitales para los agentes económicos, lo cual incluye las finanzas, el marketing, las operaciones y los recursos humanos. Para los emprendedores, estos conocimientos útiles para dominar esas funciones, son cruciales, no solo para lanzar y alcanzar el éxito en los negocios, sino también para sostenerlo a largo plazo.

La importancia de adquirir competencias y saberes en estos aspectos, significa para los empresarios la posibilidad de desarrollar su capacidad, además de las habilidades y los conocimientos necesarios para desenvolverse en entornos empresariales complejos. Los componentes clave desempeñan cada uno un aspecto, pero siempre se interconectan en el contexto de la administración de empresas, la cual comprende las finanzas, el marketing, las operaciones y recursos humanos. Todo esto contribuye al éxito empresarial. El ejemplo más ilustrativo es el de las finanzas, que son esenciales para asegurar la financiación, gestionar el flujo de caja y tomar decisiones de inversión informadas, el marketing, por otro lado, implica identificar audiencias objetivo y elaborar mensajes convincentes que resuenen en los consumidores.

Si bien es de gran utilidad y valor manejar las estrategias y los conocimientos básicos sobre administración de empresas, los empresarios suelen enfrentarse a importantes retos que pueden convertirse en obstáculos que pueden impedir su progreso. Entre las cuestiones más comunes y generales se encuentra la intensa competencia que se verifica en los mercados actuales, también las limitaciones de recursos y las fluctuaciones impredecibles de las realidades mercantiles, que pueden amenazar la viabilidad de sus empresas, sin embargo, existen soluciones eficaces para estos retos. Una de ellas es aprovechar la tecnología; por ejemplo, el uso de herramientas basadas en la nube puede agilizar las operaciones y reducir los gastos generales.

La creación de redes es una estrategia crucial que permite a los empresarios forjar conexiones valiosas con colegas de la industria, clientes potenciales y mentores, lo que les proporciona conocimientos y apoyo que pueden conducir al crecimiento empresarial. El aprendizaje continuo, ya sea a través de la educación formal, talleres o autoaprendizaje, dota a los empresarios de los conocimientos y las habilidades más recientes en su campo.

Además, la adaptabilidad y la resiliencia son rasgos esenciales para los empresarios, que les permiten adaptar sus estrategias en respuesta a circunstancias cambiantes y perseverar ante los reveses. Al cultivar estas cualidades,

los empresarios pueden sortear las complejidades de la administración de empresas y posicionarse para el éxito a largo plazo.

La administración de empresas es un pilar fundamental que respalda las iniciativas empresariales, ya que proporciona los conocimientos y las herramientas necesarias para una gestión eficaz y un crecimiento estratégico.

Al comprender los componentes básicos de la administración de empresas, implementar estrategias esenciales y abordar los desafíos que surgen, los empresarios pueden mejorar su potencial de éxito, la interacción de las finanzas, el marketing, las operaciones y los recursos humanos, junto con una planificación estratégica sólida, capacita a los empresarios para desenvolverse en el dinámico entorno empresarial.

En última instancia, el camino del emprendimiento exige no solo un conocimiento sólido de los principios de la administración de empresas, sino también un compromiso con la adaptabilidad y la mejora continua, lo que garantiza que los empresarios puedan prosperar frente a la adversidad y lograr sus aspiraciones comerciales.

El presente texto se plantea como objetivo presentar definiciones, conceptos y explicaciones, respaldadas por narrativas ejemplares de éxito empresarial, que pueden apoyar las decisiones de los administradores de las organizaciones y empresas, enrubrándolas al logro exitoso de sus fines, su misión y visión. A través de sus 10 capítulos, se propone facilitar un conocimiento que puede servir al novel administrador, así como al estudiante de gerencia, e incluso funcionar para el gerente que desee aclarar sus dudas ante una situación difícil, como las que abundan en la gestión de las empresas o emprendimientos.

De esta manera, en el Capítulo I se realiza una Introducción al Mundo de los Negocios y el Emprendimiento, describiendo lo que constituye a el Espíritu, las características ideales y determinantes del Emprendedor. Seguidamente, en el Capítulo II, se aborda la identificación de las oportunidades de negocio, a través de elementos metodológicos como las respuestas al interrogante de dónde surge la oportunidad de negocios, cómo identificarlas, para desembocar en el Capítulo III en la exposición de los fundamentos de la administración de empresas, lo cual comprende los procesos básicos de la administración de empresas, dirigidos a los emprendedores, y las principales herramientas que se utilizan con tales fines.

En el Capítulo IV se pasa a indicaciones prácticas y útiles acerca de la estructuración y diseño de un plan de negocios para, a continuación, el Capítulo

V abordar los aspectos legales y financieros que son necesarios de conocer para los emprendedores.

A continuación, se exponen las estrategias más efectivas de marketing y ventas en el Capítulo VI, que contempla los puntos de análisis del entorno, el establecimiento de objetivos, la determinación de las ventajas, la selección del mercado y la definición de la mezcla de marketing. Seguidamente, en el Capítulo VII se entra de lleno en la explicación acerca de la gestión de operaciones y procesos, desarrollando temas claves como la estrategia de Lean Manufacturing para la Gestión de Operaciones, la gestión por procesos y el control de inventarios dentro de la gestión por procesos.

El Capítulo VIII se enfoca en el tema del liderazgo y gestión de equipo, para lo cual es pertinente conocer acerca del concepto de liderazgo, las características ideales del líder y la diversidad de habilidades gerenciales requeridas. La innovación y creatividad en los negocios es la cuestión que desarrolla el Capítulo IX, con una explicación puntual de la definición y los tipos de innovación, la importancia de la creatividad en el entorno empresarial y las herramientas y técnicas para fomentar la creatividad.

En el último Capítulo X se abordará el tema de la Gestión de riesgos y la toma de decisiones, con lo cual se culmina la revisión de los temas centrales que deben conocer las personas que se disponen a caminar hacia el éxito a través de su emprendimiento.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA EMPRENDEDORES: FUNDAMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

1

Capítulo

Introducción al Mundo de los
Negocios y el Emprendimiento.
El Espíritu del Emprendedor

AUTOR: Ángel Orlando Díaz Pincay



El mundo de los negocios y el emprendimiento es un ámbito dinámico y en constante evolución que abarca todas las actividades económicas. En la actualidad, la importancia del emprendimiento ha crecido significativamente, no sólo como motor de desarrollo económico, sino también como un medio para fomentar la innovación y la creación de empleo en las naciones.

Tal como lo expresa Orrego (2008), el emprendimiento, aunque se adscribe a las disciplinas administrativas, posee gran complejidad y heterogeneidad, por lo que su estudio y comprensión amerita observarlo desde la multidimensionalidad haciendo énfasis en la interdependencia con otras áreas del conocimiento para poder integrarse adecuadamente con el contexto y su dimensión temporal.

Es así como, integrar el emprendimiento con el concepto de negocios ha sido una tarea compleja, ya que como lo señala Gómez (2014) el emprendedor se confunde habitualmente con ser independiente o informal, lo que conlleva a que se llame emprendimiento a cualquier actividad comercial que se realice sin vínculo laboral. Esto viene ligado a la pérdida de relevancia social de la figura del empresario tradicional o el hombre de negocios.

La identificación de valores individualistas, de consecución de lucro particular y poca retribución a la sociedad en el empresario, se contraponen al emprendedor que busca impactar la sociedad con sus ideas innovadoras. Al respecto López (2019) indica que:

El emprendimiento goza de muy buena imagen pública. Frente a la figura del empresario de toda la vida, que quizá ha quedado devaluada, la del emprendedor goza de todos los beneplácitos sociales y mediáticos: el joven creativo que, sin recursos, pero con una idea brillante y todo su esfuerzo disponible, se empeña en sacar adelante su proyecto innovador, cambiando el mundo e impactando de manera positiva en la economía y la sociedad de su país. (p. 1)

Este factor emocional presente en el emprendimiento puede ser una de las claves determinantes para relacionar al emprendedor con el mundo de los negocios, mediante el establecimiento de su historia como un éxito. En virtud de que una vez que se ha consolidado el emprendimiento, pasa a ser un empresario formal, con un modelo de negocios establecido que habrá de continuarse.

Además, se ha podido constatar que el emprendimiento efectivamente tiene una correlación con las tasas de crecimiento económico y sus variables intrínsecas como la generación de empleo, el nivel de ingresos y el nivel de pobreza de la localidad (Mayer et al, 2020).

No obstante, hay una tendencia a permanecer como emprendedor, girando el concepto hacia el de generador de ideas innovadoras o vendedor de estructuras de negocios, que lo envía a un campo diferente al del establecimiento de una empresa que fructifique.

Más allá de la diferenciación conceptual entre empresa y negocio, resulta indispensable que los estudiantes conciban a la labor emprendedora como una forma de vida que no solamente implica la obtención de ganancias monetarias dado que es igualmente fundamental visualizar a la nueva empresa como una forma de incidir positivamente en la sociedad a través de la creación de empleos e innovación (Montiel, Canales y Calderón, 2023).

Es por ello por lo que estudiar el mundo de los negocios y el emprendimiento se hace cada vez más necesario, reconociendo cuáles son las características de los emprendedores y sus entornos en aquellos casos cuya idea se transforma finalmente en una empresa.

El Espíritu Emprendedor

Ser emprendedor, contempla retos y oportunidades únicas, que abarcan el trayecto desde la formación de una idea de negocios hasta su consolidación. Tomando en consideración las particularidades no sólo de la idea, sino del contexto geográfico y temporal donde va a ser aplicada. Todo esto, hace que se constituya la necesidad de estudiar al emprendedor como sujeto social diferenciado, cuyas características demarcan en gran medida la manera de ver los negocios y construye una nueva realidad en torno a la comprensión de las ciencias administrativas.

Al respecto, Duarte y Ruiz (2009) indican que:

El emprendedor se identifica porque es capaz de hacer algo novedoso, de dar otro uso a algo que ya existe y así participar en la transformación de su propia vida y la de su entorno, tiene capacidad para generar ideas, transformarlas, adaptarlas, proponer diversas alternativas y ver en un problema una oportunidad.

En el mismo sentido el emprendedor debe contar con unas características particulares: necesidad de logro, disciplina, alta autoestima, trabaja por resultados y construye ambientes positivos frente a la iniciativa de un proyecto; también los investigadores identifican el espíritu emprendedor con: dinamismo, creatividad, innovación, flexibilidad, crecimiento y riesgo. (p. 329)

Entonces, el espíritu emprendedor se refiere a la actitud y mentalidad que poseen las personas que buscan identificar oportunidades de negocio y están dispuestas a asumir riesgos para convertir esas oportunidades en realidades. Este concepto abarca no solo la creación de nuevas empresas, sino también la capacidad de innovar dentro de organizaciones existentes. Se trata de ir más allá que el resto de las personas en cuanto a la generación de ideas de negocios, que pueden ser empresas nacientes para un nuevo nicho o representar la solución ante situaciones que pueden parecer cotidianas.

De esta manera, el espíritu del emprendedor requiere fundamentalmente innovación y creatividad, lo cual no implica necesariamente la creación de empresas, sino más bien la capacidad intrínseca de transformar la realidad que le es cercana. Son pues las competencias “necesarias para vivir una vida productiva, incluso si uno no inicia un negocio” (Neck y Corbett, 2018. p. 10).

En tal sentido, poseer un espíritu emprendedor no significa el deseo de hacer una empresa o de constituir formalmente un negocio, se trata de contar con las características y habilidades técnicas y blandas mediante las que se identifican oportunidades para cambiar o modelar nuevas situaciones. Tal como lo expresa Gómez (2014).

La enseñanza del emprendimiento no está ligado al número de empresas creadas, o a las pequeñas y medianas empresas, sino que están ligadas a:

- La facultad de crecer y crear empresa, orientada bien hacia la generación de desequilibrio (Schumpeter) o de equilibrio (Escuela Austriaca)
- La orientación al crecimiento (Teoría de Drucker y Stevenson).
- El encaje de tres puntos básicos: el mercado, las personas y los recursos. (Modelo TIMMONS). (s.p.)

Abriendo paso de esta forma a la descripción del emprendedor como sujeto de las ciencias administrativas, que no se encuentra directamente ligado a la gerencia o dirección de una organización, pero que tiene la capacidad

de generar cambios y disrupciones en los modelos de gestión de tal forma que construye nuevas empresas e incluso genera nuevas formas de hacer negocios.

Características del Emprendedor

Los emprendedores suelen poseer ciertas características que les permiten enfrentar los desafíos del mercado, sin embargo, no se trata de un check list por lo que no se puede categorizar de forma estricta sino establecer parámetros comunes en todos ellos, tal como lo refiere Chriestersen (1994) citado en Gutiérrez et al. (2021), donde compila las competencias que definen el perfil del emprendedor según diversos autores clásicos:

- Stuart Milk (1848) Tolerancia al riesgo
- Weber (1917) Fuente de autoridad formal
- Schumpeter (1934) Innovación e iniciativa
- Sutton (1954) Responsabilidad
- Hartman (1959) Autoridad formal
- McClelland (1961) Tolerancia al riesgo y necesidad de logro
- Davids (1963) Ambición, independencia. Responsabilidad y autoconfianza
- Palmer (1971) Asunción y control del riesgo
- Winter (1974) Afán de poder
- Borland (1974) Control percibido interno
- Liles (1974) Necesidad de logro
- Gasse (1977) Orientado por valores personales
- Timmons (1978) Autoconfianza, orientado a la innovación
- Sexton (1980) Energía, capacidad de enfrentarse a los problemas
- Welsh y White (1981) Necesidad de logro, asunción de riesgos, responsabilidad y compromiso
- Dunkelgerg y Cooper (1982) Independencia, orientado al crecimiento
- Fenal y Solomon (1986) Orientado por los valores personales
- Winslow y Solomon (1987) Ligeramente sicopático (p.80)

Es entonces una combinación de factores psicológicos la responsable de generar el impulso al emprendedor para que observe las oportunidades y centre sus esfuerzos en la transformación de la realidad que le atañe. Sobresaliendo con mayor fuerza la tolerancia al riesgo, innovación, iniciativa, responsabilidad, necesidad de logro, independencia, orientación por valores personales, entre otros (Mejía y Alvarado, 2020, p. 100)

Cabe destacar que cada una de estas características fueron descritas por los autores en el contexto correspondiente, no obstante en la actualidad requieren de una conceptualización aproximada de acuerdo con el contexto donde se vayan a emplear, ya que si no se definen, pueden ser interpretadas con ambigüedad o conforme a la conveniencia de quienes analicen el emprendimiento, es así como Villafañe y Cárdenas (2021) en su instrumento de medición, se aproximan a estas conceptualizaciones:

- Asunción de riesgos: medición de actitud para afrontar riesgos e incertidumbres de actividades empresariales.
- Capacidad de negociación: habilidades para negociar teniendo como objetivo que las dos (2) partes ganen.
- Confianza en sí mismo: confianza en sí mismo y sus habilidades para adaptarse a las necesidades del entorno y conseguir los objetivos empresariales marcados.
- Flexibilidad y adaptarse al cambio: suficiencias de las competencias para ser competitivos en el mercado empresarial.
- Innovación y Creatividad: aspectos para la consecución de objetivos empresariales.
- Liderazgo de equipos: competencias suficientes para liderar equipos de trabajo.
- Capacidad de trabajo: actitud frente al trabajo para la consecución de sus objetivos empresariales (p. 5)

Todas estas características se expresan con intensidad variable en cada emprendedor, y su equilibrio es el que conlleva a la acción efectiva, sea de constitución de una empresa o la materialización de una idea de negocios.

Ahora, si bien es cierto que el emprendimiento puede impulsar el desarrollo empresarial y motorizar las economías locales, no es menos cierto que en Latinoamérica se ha orientado a la conformación de unidades de negocios para el lucro personal, impactando en los niveles de ingreso de los emprendedores.

dedores, pero no ha logrado ser un verdadero motor para las economías, por cuanto se constituyen en experimentos informales para la generación de lucro propio.

Además de los obstáculos institucionales propios de la región y la carencia de innovación tecnológica de manera generalizada, el emprendimiento por necesidad aleja a los individuos del impacto en la sociedad, concentrándolos en la solución de situaciones propio – personales a través de unidades de negocios muchas veces precarias e informales.

Determinantes del Espíritu Emprendedor

El espíritu emprendedor como característica psicológica tiene que ver solamente con el interior de los individuos, sin embargo, para que este espíritu salga a flote y se muestre, existen una serie de determinantes fundamentales para que pueda darse el emprendimiento. Factores sociales, formativos o educativos e incluso la experiencia previa inciden en el desarrollo de los emprendedores.

Dicho de otra forma, el emprendedor puede contar con todas las características de manera equilibrada, pero si las condiciones del entorno y el desarrollo de sus habilidades técnicas no son suficientes, se estará condenando a no ser más que un generador de ideas a partir de las oportunidades que observa, sin que concrete empresas o negocios que impacten realmente a su entorno.

Así lo afirma Crawford et al. (2022), que demuestra que los pequeños negocios informales y vendedores en mercados locales luchan por generar ingresos para cubrir sus necesidades básicas, sin importarles la preservación de la identidad cultural y la economía local, planteando un desafío para el desarrollo sostenible de las comunidades. Esto quiere decir que el emprendimiento a pequeña escala, asociado a la constitución de empresas o la venta de artículos, no contiene componentes de innovación que permita relacionar realmente la iniciativa empresarial con el impacto que debe tener el emprendimiento.

Entonces, partimos de que para que exista emprendimiento deben existir las características del emprendedor y no sólo orientarse a la formación de una idea de negocios, sino que esta debe contener innovación, creatividad, riesgo, flexibilidad, entre otras, para impactar en su entorno más cercano, de lo contrario sólo se trata de la conformación de unidades de producción o comercio para el lucro propio.

Sin embargo, estas características se moldean por un entorno institucional que determina en gran medida la tasa de emprendimiento y la calidad de los emprendimientos en una región. Estos determinantes son, por una parte, formales: la formación o educación para el emprendimiento y el acceso a financiamiento o facilidades para la constitución del emprendimiento, y por la otra, informales: relacionados con la autoconfianza, expectativas propias respecto a la actividad empresarial entre otras. (Torres et al., 2020), p. 307).

Entonces para que el espíritu emprendedor se conecte adecuadamente con el mundo de los negocios, resultando en la generación de nuevas empresas o cambios importantes en las organizaciones existentes es importante la existencia de factores institucionales que promuevan la mentalidad emprendedora y además impulsen al individuo a la materialización de su idea de negocios, impactando de esta forma en su entorno. Como lo vemos en la figura 1, donde se observan los determinantes institucionales del emprendimiento.

Figura 1.

Determinantes del Emprendimiento.



***Nota:** En la figura se observan los determinantes del emprendimiento y como se relacionan entre sí, tomando en consideración las instituciones formales e informales. Tomado de la adaptación de Schoof (2006) realizada por Torres et al. (2020)

la familia y la sociedad en el emprendimiento como fuente positiva de generación de empleo y autoempleo.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA EMPRENDEDORES: FUNDAMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

2

Capítulo

Identificando Oportunidades de Negocio

AUTOR: Ana Berenice Zambrano Cedeño



Ser emprendedor y también empresario es una tarea que implica la integración de habilidades técnicas con las características propias del espíritu emprendedor, combinar los aspectos informales como la disposición a la innovación, la creatividad y la autoconfianza, con procesos que requieren disciplina, estructura y formalidad, pareciera ser una labor compleja.

Para el emprendedor, identificar oportunidades de negocio de manera intuitiva puede ser una de sus competencias espontáneas, sin embargo, sistematizar, planificar y realizar las acciones para llevarlas a cabo de manera concreta requiere habilidades creadas y trabajadas en función a la transformación de las ideas en realidad.

Aunque existan oportunidades susceptibles de generar beneficios, un individuo sólo puede ganarlo si reconoce que dicha oportunidad existe y tiene valor. Y para ello, debe tener la información previa necesaria y las competencias que le permitan su evaluación (Shane y Venkataraman, 2000).

Identificar y seleccionar las oportunidades correctas para la creación de nuevos negocios está entre las habilidades más importantes de un emprendedor con éxito que permitan su valoración. Es por ello que, educar para el emprendimiento significa crear las competencias necesarias para que el individuo posea la capacidad de observación orientada la creatividad y la innovación, analizando opciones de mejora y crecimiento donde la mayoría se resigna a la cotidianidad.

Luego de obtenidas estas competencias, el primer paso para el proceso emprendedor es la identificación de las oportunidades de negocio en el propio entorno, la observación de las potencialidades para desarrollar ideas que lo transformen es el inicio del camino del emprendimiento, ya que posterior a su identificación es que se puede evaluar su factibilidad y ponerlas en práctica como negocio.

En este punto es importante destacar qué es una oportunidad de negocios, Madrid et al (2013) la definen como:

Una oportunidad busca poseer formas básicas de tecnología, creaciones en las cuales no se encuentren mercados definidos y nuevas ideas para revolucionar bienes o servicios existentes. Por ejemplo, utilizando nuevas tecnologías se puede trabajar con recursos inutilizados o subutilizados con los cuales llega la posibilidad de realizar nuevas creaciones o modificar las existentes para la elaboración de nuevos productos que pueden ser introducidos al mercado. (p.7)

De allí que para que una oportunidad o idea de negocios sea relevante, esta debe agregar valor y encontrar efectivamente un nicho de mercado, poseer una demanda potencial, no sólo resolver un problema, para que la idea sea oportunidad debe resolver el problema y agradar como método al mercado donde será introducida, de lo contrario no podría materializarse como emprendimiento.

Entonces, las oportunidades de negocio pueden encontrarse ante cualquier situación particular que rodee al individuo con espíritu emprendedor, como lo afirman Ruiz et al. (2009)

Las oportunidades pueden surgir en el momento que se crea nueva información, se explotan ineficiencias de mercado derivadas de la asimetría de la información, se genera una reacción ante el alza de los costes relativos o se descubren beneficios de usos alternativos para los recursos. (p.2)

Estas son situaciones cotidianas en el ámbito empresarial, al estar dentro de una organización, el emprendedor tiene la posibilidad de analizar día tras día el flujo de información financiera, de producto y de cada área medular de la empresa, permitiéndole identificar los cambios susceptibles de generar ineficiencias que puedan ser corregidas o mejoradas con estrategias de emprendimiento.

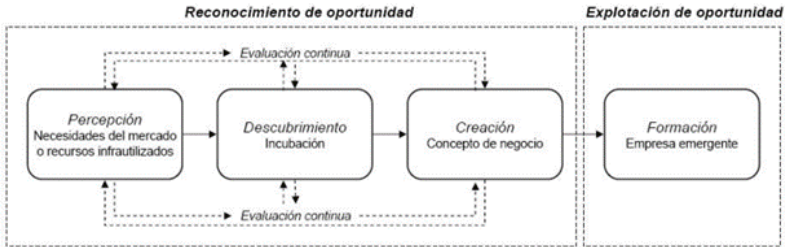
Ahora bien, también tienen relevancia los elementos que pueden considerarse externos a las empresas y que generalmente ocasionan estrés organizacional, tales como cambios en las políticas de Estado, lanzamiento de nuevos productos por parte de la competencia, cambios en el mercado, específicamente en la visión de los consumidores o clientes, entre otros.

Todos estos factores se consideran eventualmente como amenazas o debilidades en cualquier organización, sin embargo, el espíritu emprendedor se manifiesta transformándolo en fortalezas internas para otorgar crecimiento en empresas constituidas o impulsar el nacimiento de nuevas unidades de negocios, basados justamente en aquellos elementos que otros pueden percibir como negativos.

De esta manera, Cabrera y Soto (2008) señalan que el proceso de reconocimiento de una idea de negocios es un proceso cognitivo conceptualmente diferenciado de la puesta en marcha de dicha oportunidad o proceso de explotación de la idea. (p.111). Entonces, el emprendedor para identificar la oportunidad de negocios pasa por etapas o subprocesos en los cuales construye de forma amplia el concepto innovador, que luego debe ser validado para su aplicación.

Figura 2.

Proceso de identificación de una oportunidad de negocios.



***Nota:** La figura muestra los procesos cognitivos por los que pasa el emprendedor durante la identificación de una oportunidad de negocios. Tomado de Cabrera y Soto (2008), elaborado a partir de Lumpkin et al. (2004) y Ardichvili et al. (2003).

El primer subproceso de percepción refiere el análisis de las necesidades del mercado, los recursos infravalorados y las amenazas transformables existentes para la generación de la idea de negocios. Consiste en esa chispa inicial, con la que el emprendedor percibe o piensa que algo puede mejorar y que puede haber un nicho de mercado ante la situación particular observada.

Luego, el momento de descubrimiento o incubación, aquí el emprendedor genera una posible solución que siendo disruptiva puede cambiar los procesos organizacionales o generar la oportunidad de negocios. Durante la primera fase, se percibe que algo puede ser mejor, mientras en esta, se sabe qué puede ser mejor y cómo una solución viable agregaría valor a partir de lo percibido.

Finalmente, para completar la identificación de la idea de negocios es necesario construir, cómo la solución concreta planteada en la segunda etapa puede ser capitalizada a favor del emprendedor, inicia el proceso descriptivo y evaluativo en el que se define la oportunidad de negocios de manera concreta, la ampliación de esta forma parte de etapas posteriores a su identificación. Acá, el emprendedor sólo construye el concepto del negocio, reconociendo el por qué puede ser funcional y aplicable.

Dónde surge la Oportunidad de Negocios

Como ya se ha indicado, el emprendedor observa la oportunidad de negocios ante factores internos o externos, de la organización, el mercado o el entorno. De esta forma, para Kuriloff y Hemphill citados en Ledesma (2017) las fuentes donde se pueden identificar oportunidades de negocio son:

- La invención: Como manifestación práctica, la invención de un producto, objeto o servicio conlleva a identificar oportunidades de negocio para la propia creación.
- El interés personal o los hobbies: El emprendedor se entiende como un sujeto del mercado con necesidades específicas y reconoce un nicho de mercado en la configuración de un negocio que las atienda.
- La observación de tendencias sociales: Al ser observador de los cambios sociales, gustos, preferencias de grupos étnicos, etarios, de género u otro, además de los estilos de vida y patrones de consumo, el emprendedor actúa en este caso como un agente de solución a necesidades de terceros.
- La observación de las deficiencias de los demás: Similar al análisis de la competencia, analizar las disfunciones y los errores de otras actividades empresariales puede dar lugar a la aparición de nuevas ideas.
- La observación de una ausencia: El responder a la pregunta “¿por qué no hay una cosa para hacer esto?” puede ser el origen de una idea.
- El descubrimiento de nuevos usos para cosas ordinarias: Consiste en la búsqueda de aplicaciones inéditas para productos cotidianos.
- La deserción del empleo actual: Otras ideas surgen a partir de la decisión de algunas personas de abandonar su actual empleo y dedicarse a mejorar un producto o servicio que conocen bien a raíz de su anterior ocupación. (p. 3)

Desde esta perspectiva, la oportunidad de negocios puede surgir en cualquier entorno, pudiendo ser aplicada posteriormente en el mismo espacio o en cualquier otro. Por ejemplo, desde la observación de las tendencias sociales, un cambio en los hábitos de consumo de los consumidores en una zona específica puede generar la idea de negocios adelantando este nuevo patrón en otra zona geográfica o para otro conjunto etario.

La verdadera racionalidad de la generación de la idea de negocios está en el cumplimiento del proceso cognitivo para el emprendedor, ubicado como un sujeto social cuyas características le permiten desplegar creatividad e innovación a partir de la observación de lo cotidiano. Tal como lo afirman Campos et al (2021)

(..) ciertas características innatas, como el estilo cognitivo intuitivo, favorecen las habilidades de identificación de oportunidades de negocio. Sin embargo, existen aptitudes y conocimiento que los emprendedores pueden adquirir para fortalecer dichas habilidades.

Es que el perfil emprendedor se crea mediante la unión de experiencias, capacidades, habilidades y actitudes. Es decir, es una mezcla entre lo que se es, las experiencias pasadas y lo que se puede hacer. (p. 15)

Desde esta perspectiva no existe un patrón para identificar oportunidades de negocio, se pueden aprender habilidades con las que se optimicen las capacidades de observación o se “afine” la intuición, sin embargo, es el propio espíritu del emprendedor el que atina en la búsqueda de ideas de negocio.

Entonces, las oportunidades de negocio pueden surgir en cualquiera de los espacios que frecuente el emprendedor, sean estos reales o virtuales. Es decir, el reconocimiento de una idea innovadora no está ligada a un espacio físico, el campo del emprendedor es toda la sociedad. Es relevante observar son los detonantes de la actividad emprendedora en función a la generación de ideas de negocio.

La avidez por identificar oportunidades de negocio está ligada a la capacidad de observación del emprendedor, que junto con el espíritu positivo y la autoconfianza catapultan el proceso cognitivo de identificación de las ideas de negocios sin importar el segmento geográfico donde está surgiendo.

Cómo Identificar Oportunidades de Negocio

A pesar de que el emprendedor tiene condiciones innatas para generar ideas de negocio, estas características pueden ser aprendidas mediante la práctica constante, de forma que identificar oportunidades es un ejercicio que puede ser repetido por iniciativa propia o por mandato de la organización a la que se pertenece.

En la actualidad algunas empresas impulsan entre todos los trabajadores buzones de ideas, ferias de innovación entre otras, que obligan al trabajador a pensar con creatividad soluciones o propuestas de mejora para la entidad.

De esta manera, se incide sobre las habilidades de los individuos, generando habilidades que fortalecen su espíritu emprendedor.

En ese sentido, autores como Navós et al. (2015) determinan algunas claves para identificar oportunidades de negocio:

- Mantenerse informados.
- Mirar el entorno.
- Buscar nichos en el mercado.
- Detectar los intereses de la gente.
- Descubrir nuevos y potenciales clientes
- Definir ventajas diferenciales.
- Vincular a la tecnología.
- Considerar malas experiencias vividas por el consumidor.
- Analizar si se cuenta con los recursos necesarios.
- Salir de la zona de confort.

Entonces, no existe un paso a paso para reconocer una oportunidad de negocios, se trata más bien de la disposición que tiene el emprendedor para generar ideas a partir de la observación.

Al respecto Madrid et al (2013) afirman que los factores que conducen a los emprendedores desarrollar una idea son muy diversos, algunos la obtuvieron de una situación espontánea al conversar con personas que estaban relacionadas al bien o servicio como cliente o proveedor, otros estaban interesados en desarrollar una empresa teniendo que analizar posibles ideas y también por experiencias empresariales o laborales previas.

Finalmente, otro de los aspectos con los que se desarrolla la capacidad de identificación de oportunidades de negocio es el análisis estratégico. Funcional para el caso de organizaciones constituidas, que buscan incentivar la innovación interna, es la aplicación de análisis estratégico continuo. Esta estrategia, es además útil para los emprendedores al momento de identificar oportunidades de negocio.

En ese sentido la aplicación de brainstorming o tormentas de ideas, investigaciones de mercado, estudios de tendencias e incluso la aplicación regular de matriz FODA en cualquier organización pueden ser la chispa que motorice al emprendedor para observar ideas de negocios. Y, por constituir un método

.....

sistemático, evalúan directamente si estas ideas representan igualmente una oportunidad, sin limitar la capacidad creadora y creativa del emprendedor.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA EMPRENDEDORES: FUNDAMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

3

Capítulo

Los Fundamentos de la
Administración de Empresas

AUTOR: Henry Fred Lavayen Yavar



Una vez que la idea de negocios se transforma en oportunidad corresponde al emprendedor culminar su ciclo mediante la puesta en marcha de la misma con la creación de una nueva unidad empresarial. De esta forma es que el emprendimiento estaría generando ingresos y empleo, ocasionando un impacto positivo sobre las economías locales o regionales, cumpliendo su objetivo primigenio.

Ahora bien, las habilidades para reconocer una oportunidad de negocios no son las requeridas necesariamente para concretar dicha idea. En el ámbito empresarial es importante contar con conocimientos que permitan abonar en la estructura de la organización más allá del producto o servicio en el que se centre el negocio.

Las competencias para administrar una empresa vienen a ser distintas a las requeridas para conformarla. Si bien el emprendimiento requiere ese impulso inicial con el que la oportunidad de negocios se visualiza y define como efectiva, también amerita las habilidades para concretar el emprendimiento y transformarse en el largo plazo en empresa consolidada.

Sin embargo, es en el emprendimiento como chispa inicial donde se ha hecho mayor hincapié, incluso la promoción del emprendimiento lo hace parecer una moda en lugar de una necesidad para el desarrollo económico de las localidades. Es así como existe toda una parafernalia alrededor del emprendimiento, incluye textos, conferencias, coaching, entre otros, estimulando el hecho de querer ser emprendedor, al punto de otorgar mayor relevancia a quienes desean ser emprendedores que aquellos que en realidad emprenden (Colmenares, 2022).

Es por ello que se hace vital la formación para emprendedores en las áreas administrativas y correspondientes a sus propios procesos, de manera que desarrollen las competencias técnicas que permitan otorgar sostenibilidad a los emprendimientos en el largo plazo, permitiéndose la generación de empresas y por ende impactar verdaderamente en las economías.

Otro de los retos de los emprendimientos es su sostenibilidad e incluso su subsistencia, la permanencia de los negocios una vez constituidos tiende a ser baja y los emprendedores lo imputan a la baja rentabilidad o problemas en las ventas, sin darse cuenta de que se trata de problemas derivados de fallas en la administración. Al respecto, Segura (2018) afirma

A nivel global, la baja rentabilidad es el factor que más se menciona como la principal causa de cierre de los negocios seguida por los motivos personales y los problemas para obtener financiamiento. Sin embargo, es posible que

bajo los problemas de rentabilidad y financiamiento existan factores como la forma de tomar decisiones, la percepción del mercado y el estilo de gestión que asume el emprendedor o directivo del negocio. (p. 2)

En ese sentido la adquisición de competencias técnicas tiene preponderancia sobre el empirismo y el aspecto intuitivo del emprendedor tradicional (Jiménez et al., 2023), de manera que conocer los fundamentos de la administración de empresas es uno de los pasos más importantes para los emprendedores que buscan trascender de emprendedor a empresario, incluso sin limitarse a un único emprendimiento o negocio.

Procesos Básicos de la Administración de Empresas para Emprendedores

El concepto de administración ha variado a medida que las sociedades cambian las exigencias en torno a la empresa, se comprende como un proceso complejo que trasciende el manejo meramente financiero o contable, adquiriendo un carácter decisorio para cualquier organización, se define como un proceso estratégico formado por los compromisos, decisiones e implementación de acciones que, resultan del análisis y el diagnóstico interno y externo de la organización. Haciendo énfasis en las ventajas competitivas para aprovechar las oportunidades y defenderse de las amenazas que tiene la empresa para el logro de sus objetivos (Delgado et al, 2024).

De allí que el emprendedor deba comprender los factores que conforman la oportunidad de negocios de una forma diferente al constituirse en empresa, es una etapa de constante validación de la idea e incorporación del entorno interno y externo para la toma de decisiones. Entonces, los elementos más relevantes de administración que los emprendedores deben conocer son:

- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control
- Finanzas
- Marketing
- Innovación

La planificación en administración o planificación estratégica es la herramienta o proceso que permite direccionar la empresa y mantener alineados

las metas y recursos de la con las oportunidades de mercadeo y del entorno organizacional (Arvey, 2020). Así la planificación es una herramienta que permite ser sistemático y orientarse al logro de los objetivos organizacionales aún en entornos cambiantes. La planificación brinda eficacia en la toma de decisiones y su carencia contribuye a la ocurrencia de riesgos en el desempeño laboral y financiero de las empresas (Muñiz et al., 2022)

Dentro de las herramientas de planificación estratégica se deben contemplar aquellas relacionadas al análisis de mercado, las proyecciones financieras, las estrategias de marketing, entre otras. La organización está referida al uso de los recursos humanos y materiales, tangibles e intangibles con los que cuenta la empresa. permite ordenar los recursos y funciones con el fin de llegar a cumplir el objetivo de la empresa, estableciendo una estructura adecuada para la sistematización de recursos con el fin de lograr hacer las tareas de manera eficiente (Larrosa, 2020).

Una vez cumplidos los procesos de planificación y organización, se requiere de la aplicación coordinada de estos en la empresa, en medio de un entorno cambiante. La dirección implica orientar en la práctica la planificación, tomando en consideración las cualidades del equipo de trabajo con cualidades humanas y en un entorno cambiante.

Respecto a la dirección, Moreno y Pinzón (2020) señalan:

El rol del directivo como agente de cambio social y en respuesta a las necesidades de todos los miembros de la comunidad está basado en navegar con propósito, quien entiende todas las dinámicas del entorno cambiante y responde a ellas de una manera humana, sin perder de vista a la persona. (s.p.)

Para el emprendedor, adquirir competencias para la dirección puede estar relacionado al desarrollo de sus habilidades blandas, ya que se trata del ejercicio de liderazgo, comunicación y toma de decisiones, considerando el entorno y las personas con las que lleva a cabo la idea.

En marcha la empresa hace falta mecanismos de control, que significa aplicar procedimientos y medidas sobre las actividades y procesos con el objetivo de alcanzar las metas y objetivos planteados (Rojas K. , 2018). Controlar significa establecer mecanismos de medición del logro y avance de las actividades que se han planificado, mitigando los riesgos, tanto en las operaciones medulares como financieras, permite evaluar el desempeño de la empresa en tiempo real y de manera permanente.

Otro de los elementos relevantes de la administración de empresas para los emprendedores son las finanzas, en resumen, el aspecto financiero del emprendimiento consiste en analizar las cobranzas de los ingresos (ventas) y los pagos de las compras (costos) con el propósito de lograr que siempre contemos con el efectivo necesario para funcionar (Espinosa 2023, p. 138).

Esto, aunque parece una tarea fácil en la práctica requiere orden y aplicación de técnicas contables, que permitan reconocer y diferenciar a cada uno según su función, así el emprendedor puede reconocer los ingresos provenientes de las ventas de aquellos que vienen de una fuente de financiamiento, cuidando que el flujo de caja no sea confundido con las ganancias del negocio y por tanto se afecte el equilibrio de manera que lo conduzca a su desaparición. Manejar elementos de contabilidad básica o contar con el personal de apoyo en esta área es la misión que debe tener el emprendedor una vez que hace la puesta en marcha de su empresa.

El sexto elemento de administración a considerar por los emprendedores es el marketing, este es uno de las principales características de un emprendimiento, y es que el marketing no es más que la relación que tenemos con los clientes, su propósito primordial es atraer clientes y mantener los clientes existentes, proporcionando una experiencia de calidad y con el objetivo de generar valor como marca. (Zamarreño, 2020)

El marketing puede ser el impulso inicial del emprendimiento, es decir, la oportunidad de negocios puede haber surgido de una necesidad del mercado, no obstante, una vez puesta en marcha es necesario fijar la estrategia adecuada para conquistar y mantener cautivo al nicho de mercado natural del producto o servicio.

Entonces el marketing de acuerdo con Flores et al. (2022)

Implica una reflexión sobre la situación de la empresa y un análisis de la evolución de sus mercados para detectar oportunidades, estudiando las necesidades de los consumidores individuos u organizaciones y su evolución. Para ello el marketing estratégico realiza las siguientes funciones:

- Delimitación del mercado de referencia
- Segmentación de Mercado
- Análisis de la competencia
- Alianzas estratégicas (p. 81)

Finalmente, aun cuando se menciona dentro de las características de un emprendedor, la innovación como proceso administrativo se refiere a la búsqueda permanente de mejora, ya sea en procesos medulares o de apoyo dentro de una organización. No necesariamente implica la invención de algo o la creación directa sobre el producto. La innovación en el esquema de negocios contiene en sí misma el deseo de mantenerse siendo competitivos y la flexibilidad en las estrategias aplicadas.

Al respecto Vernaza et al. (2020) indican:

(...) una innovación no necesita ser radical, ni siquiera original en sentido estricto, sino que se define por la finalidad práctica o útil que reporta para obtener o desarrollar procesos o productos distintos a los establecidos o utilizados en la actualidad, por más que los cambios introducidos no consisten en un nuevo invento o no supongan un cambio radical, pues la innovación, aunque hace referencia a lo nuevo en el contexto práctico. (s.p.)

Entonces, desde el punto de vista administrativo, la innovación existe por su aplicabilidad, y debe formar parte sistemática de los procesos de la empresa, una vez trascendida la idea y la oportunidad de negocios.

Herramientas para la administración de empresas

Si bien para los emprendedores, el conocimiento de los procesos administrativos es una tarea formativa y permanente, existen herramientas prácticas con las que se debe contar al momento de llevarlos a cabo. Estos instrumentos permiten al emprendedor delimitar fundamentalmente los procesos de planificación, control, finanzas y marketing de forma sencilla y verificable por cualquier miembro de la organización, facilitando por consiguiente las actividades de dirección dentro de la misma.

La primera herramienta a mencionar es la matriz FODA, un instrumento de análisis situacional con el objetivo de generar estrategias de acción en función con el diagnóstico encontrado. El análisis situacional DAFO / FODA tiene interés diagnóstico, porque permite interrelacionar factores internos y externos. (Oion y Aranguren, 2019) como punto de partida para el diseño de un plan de acción concreto que potencie los aspectos positivos y mitigue los impactos o aspectos negativos de la organización.

En cuanto a su nombre FODA es el acrónimo de los elementos que se estudian en la organización: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Ame-

nazas. Visto en dos clasificaciones de los aspectos estudiados, la primera los divide en positivos y negativos, siendo los negativos las debilidades y amenazas y positivos las fortalezas y oportunidades; la segunda clasifica en factores internos y externos, los primeros son las fortalezas y debilidades mientras que los factores externos son las oportunidades y amenazas.

La forma visual de un análisis FODA de cuatro cuadrantes con las categorías mencionadas y la lista de las características y observaciones correspondientes a cada una (Sánchez D. , 2020).

Figura 3.

Cuadro de análisis FODA.



***Nota:** La figura refiere la organización de la matriz FODA señalando el tipo de factor y la ubicación en dicha matriz. Tomado de Peñafiel et al., (2020) (p. 115)

Una vez diseñada la matriz FODA, corresponde la planeación de estrategias adecuadas que deben quedar plasmadas en la propia matriz o en un documento separado en el que se detecten las posibles combinaciones de factores positivos para que se pueden emplear para mitigar los efectos de los factores negativos hallados.

La segunda herramienta es el flujo de caja, este es el principal instrumento de evaluación de la gestión financiera permanente, el emprendedor debe contar con el personal calificado para la elaboración de flujo de caja contable,

sin embargo, debe también hacerse de herramientas que le permitan interpretarlo y controlarlo de manera cotidiana.

En el caso del flujo de caja, no existen herramientas estratégicas que permitan evaluarlo como a la planificación o el marketing a través de la matriz FODA, por lo tanto, es importante que se apoye en programas administrativos, hojas de cálculo u otros que le permitan llevar cuenta de los ingresos y los gastos tipificados de manera separada.

Para controlar el flujo de caja es importante:

- Discriminar los ingresos por tipo: provenientes de ventas, provenientes de fuentes de financiación.
- Desglosar los egresos por tipo: gastos asociados a la producción y procesos medulares, gastos administrativos, gastos financieros de seguros y pago de préstamos.
- Establecer un presupuesto de ingresos y gastos acorde con las estimaciones de mercadeo y producción.
- Evitar el error común de entender todo sobrante como parte de la ganancia neta y no hacer apartados para reinversión.

Manejar estos procesos y herramientas administrativos son para muchos emprendedores la garantía de su éxito, pues como lo indica Diez citado en Schnarch (2022)

Para muchos emprendedores las razones del alto índice de fracaso son fuerzas externas a las empresas, que actúan en el entorno social y político, una salida fácil, pero las empresas que tienen éxito se desarrollan en ese mismo entorno, ¿o no? (p.18)

Y añade Schnarch (2022), contar con estrategias de marketing efectivas es tan importante como tener un buen producto o servicio; además, esta disciplina ayuda a diseñar y definir adecuadamente la oferta de valor y el modelo de negocio correcto. (p.18)

De esta forma, es determinante conocer y poner en práctica los elementos de la administración de empresas, capacitarse y encontrarse en permanente aprendizaje sobre estos para que el emprendimiento se transforme en el largo plazo en una empresa exitosa.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA EMPRENDEDORES: FUNDAMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

4

Capítulo

Estructurando tu
Plan de Negocios

AUTOR: Henry F. Mendoza Cedeño



El plan de negocios es una herramienta gerencial, un documento donde se traza la hoja de ruta para alcanzar los objetivos trazados en la planificación, destacando la rentabilidad, aborda y establece posibles soluciones a los obstáculos que se presenten durante su implementación y desarrollo de actividades futuras. Además, permite determinar la competitividad de la organización en el mercado que abordará (Gaytán, 2020).

El plan de negocios aborda todas las áreas de la organización, recursos humanos, operaciones, finanzas, etc., establece los objetivos y metas para cada una de manera específica a corto, mediano y largo plazo. Este documento es la hoja de vida de la empresa naciente, mostrando los recursos que se comprometen para obtener los alcances de la organización según las oportunidades de negocio existentes. Este documento es el que indica si finalmente la oportunidad de negocios es viable desde el punto de vista legal, financiero, operativo y de mercado, por lo tanto, se debe ser exhaustivo y no saltarse su elaboración.

El plan de negocios es el documento que permite al emprendedor, comprender de manera definitiva el alcance de la oportunidad de negocios y la factibilidad de esta en el entorno específico donde va a ser aplicada. Su exhaustividad se orienta a brindar tranquilidad al emprendedor y a los inversores potenciales del negocio, por ello debe ser riguroso, preciso, entendible, profesional y analítico, sin escatimar en explicaciones y procesos. El plan de negocios contempla la idea y los posibles escenarios en relación con el contexto, incorporando los posibles cambios provenientes del entorno como oportunidades de mejora (López E. , 2020).

Diseño del Plan de Negocios

Aunque existen controversias respecto a los componentes de un plan de negocios en cuanto a si este debe contener apartados de identificación de la empresa o si el estudio financiero debe estar incluido, se puede confirmar que al ser un documento de importancia interna y externa es importante contener:

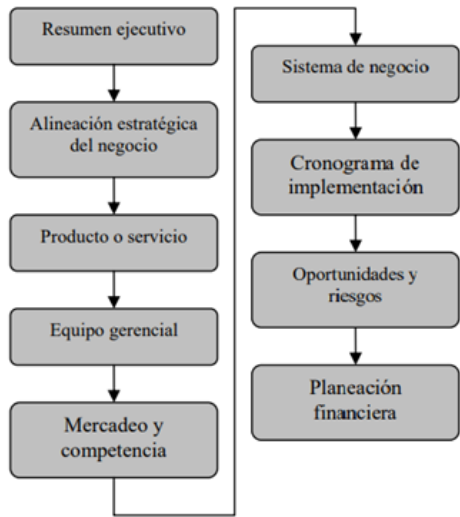
1. Resumen ejecutivo
2. Identificación de la empresa
3. Análisis del entorno
4. Organización y gestión
5. Estrategia de marketing
6. Plan financiero

Para Baque et al. (2020) el plan de negocios está estructurado en micro planes que se diseñan por separado: resumen, descripción de la empresa, plan estratégico, plan de marketing, plan administrativo y de operaciones, plan financiero. Cada uno de ellos con características propias de exhaustividad y descripción de la actividad, sin embargo, acota que se deben elaborar de manera secuencial, guardando la relación existente entre ellos.

Así mismo, según Arias et al. (2008) el plan de negocios contiene: resumen ejecutivo, alineación estratégica, descripción del producto o servicio, equipo gerencial, mercado y competencia, sistema de negocio, cronograma de implementación, oportunidades y riesgos, planeación financiera; cada uno de ellos de manera descriptiva. En este caso se puede observar que algunos elementos que plantea como parte del plan de negocios están contenidos en si dentro de otros apartados de la estructura presentada anteriormente. Esta estructura se representa en el siguiente esquema:

Figura 4.

Estructura común del plan de negocios.

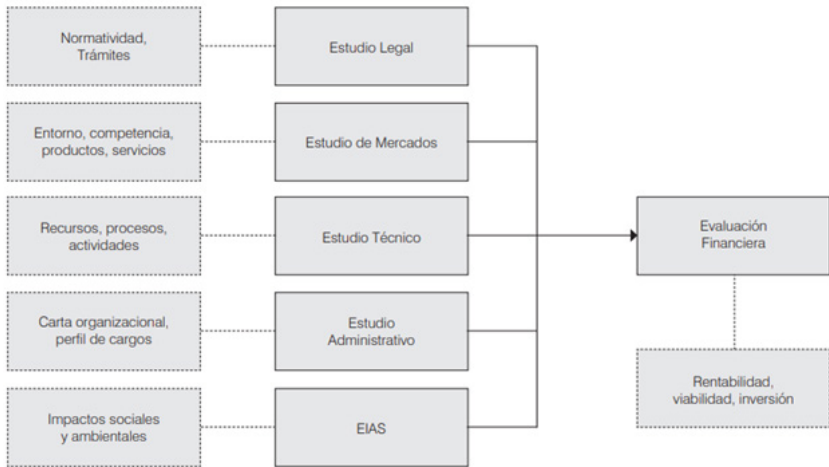


***Nota:** la figura presenta los elementos comunes de un plan de negocios y la correlación que deben tener para su elaboración. Tomado de Arias et al., 2020 (p. 133)

Otra conceptualización de los componentes del plan de negocios la presenta Correa et al. (2010), quienes indican que debe contener: análisis e investigación de mercado, estudio legal, estudio técnico, estudio administrativo, estudio de impactos ambientales y sociales, estudio financiero. Cada uno de los primeros impactando siempre sobre el plan financiero. El esquema propuesto por estos autores se muestra a continuación:

Figura 5.

Articulación del plan de negocios con el plan financiero.



***Nota:** La figura muestra como cada uno de los componentes del plan de negocios debe tributar al diseño del plan financiero para determinar la rentabilidad y viabilidad de inversión. Toma de Correa et al., 2010 (p. 186)

De esta forma, el plan de negocios debe contener los aspectos relevantes de la empresa, finalizando en su factibilidad financiera, tomando en consideración los aspectos técnicos de los procesos medulares y de mercado. Su objetivo es guiar al emprendedor desde la concepción de la idea de negocios hasta la materialización de la empresa, minimizando los márgenes de error y procurando el éxito y la sostenibilidad del emprendimiento.

Resumen Ejecutivo. Debe ser descriptivo, sin exceder de dos páginas. El resumen ejecutivo es el punto de enganche para el lector, a pesar de ser fundamental, muchos emprendedores lo pasan por alto al momento de redactar su plan de negocios. Sin embargo, este apartado condensa el plan de negocios, resaltando el producto o servicio, la propuesta de valor, los mercados y los aspectos financieros, incluido el retorno de la inversión. Se recomienda

la elaboración del resumen ejecutivo una vez que está diseñado todo el plan de negocios.

Identificación de la Empresa. En el marco del plan de negocios, la identificación de la empresa es algo más que nominal, requiere conocer la esencia de la empresa, su razón de ser, su sentido ante la sociedad. Para ello es importante que en este apartado se contemple, el nombre de la empresa y de la marca, la misión, visión y objetivos de la organización.

También debe explicarse las funciones de la empresa, la descripción a grandes rasgos de sus productos o servicios, la contribución que hará a la sociedad, entre otros. Siendo conveniente además mencionar datos de ubicación como los nombres de los propietarios, logotipo, eslogan, sedes, entre otros (Baque et al, 2020).

Misión. Uno de los aspectos más importantes para la identificación de la empresa es el diseño de su misión, visión, objetivos y valores, estos definen los parámetros de relación de la organización con la sociedad, brindan los fundamentos y guían las acciones de la empresa. Por lo tanto, es vital dedicar tiempo a su realización de forma que refleje realmente los deseos del emprendedor.

La misión, es el propósito de la empresa, su razón de trascender en el tiempo manifiesta el sentido de su existencia y de permanencia como organización. Debe ser funcional, amplia, motivadora y congruente con los valores de la empresa (Palacios, 2017). En términos generales, la misión responde a la pregunta ¿Quién es esta organización? y ¿Para qué existe?.

La forma de redacción de la misión es variable e impersonal, sin embargo, en la actualidad se estila una misión corta, pero antecedida por una explicación breve de por qué surge esa misión.

Visión. Por su parte, la visión, indica el espíritu de la empresa y cómo pretende trascender en el largo plazo. Es la declaración de lo que el emprendedor aspira que sea la empresa en un tiempo determinado. Por eso, la redacción de la visión es un paso principal para el plan de negocios, ya que a partir de ella podemos establecer objetivos del plan de acción.

Según Palacios (2017), la visión es la declaración amplia y suficiente de una empresa sobre a dónde quiere llegar o estar en el largo plazo. Debe ser estimulante, amplia, inspiradora y promover la pertenencia de todos los miembros de la organización. (p. 46)

De esta manera, con la visión se tiende un puente entre el presente y el futuro, mostrando el rumbo por donde se habrán de delinear las estrategias de materialización del emprendimiento y de crecimiento de la empresa.

Valores. Son las convicciones más importantes que guían el actuar cotidiano de la organización, representan la base del código de conducta y de ética de la empresa. Los valores deben ser nombrados y definidos en completo acople con la misión y visión. Además, es importante separar los valores personales del emprendedor de los valores con los que actuará la empresa tanto internamente con sus trabajadores como en el mercado.

Nombre. Para muchos emprendedores el nombre de la empresa está determinado por la marca o producto, sin embargo, es recomendable diseñar la misión y visión antes de aventurarse en el nombre. Este informa al consumidor sobre la existencia de una empresa que respalda a un producto o marca, y si la visión y misión del emprendimiento gozan de amplitud de forma que en el futuro ingresará al mercado nuevos productos o servicios, entonces hay que diferenciar su nombre, imponiendo elementos que puedan asociar posteriormente la familia de productos de la marca o empresa.

Esto es más visible en las grandes corporaciones, por ejemplo, Jhonson & Jhonson cuyos productos llevan su eslogan más se diferencian de acuerdo con la línea a la que pertenezcan y poseen cada uno su nombre diferenciado. Estableciendo un nombre de la corporación, un nombre de la marca, que en este caso coinciden y otro para cada producto.

El nombre es quizás el concepto más importante en la comunicación verbal, ya que representa la designación verbal que se le da a algo (Paris, 2012). El nombre representa la personalidad, manera de actuar e incluso prejuicios de quien lo posee (De Córdoba, 2022). Por eso la importancia de haber construido la razón de ser de la empresa en cuanto a su misión, visión y valores antes de construir el nombre de la marca.

Análisis del entorno. El análisis estratégico orientado al plan de negocios requiere una exhaustiva evaluación del entorno en el que se desarrollará la empresa. Cabe destacar que este análisis es sólo el punto de partida, pero que, en virtud de lo cambiante del entorno, debe tener suficiente flexibilidad para someterse a evaluación permanente, de manera que las estrategias de la empresa se adapten a las posibles modificaciones de las regulaciones, los gustos y preferencias del consumidor, entre otros. Así, la estrategia es el hilo de sincronía entre la empresa y el entorno (Ventura, 2008).

Entonces, para el análisis del entorno se emplean herramientas de planificación estratégica, tales como la matriz FODA. No obstante, esta matriz no se realiza de forma intuitiva, por cuanto el emprendedor debe hacer análisis exhaustivo de su entorno general.

De esta manera, para la realización la matriz FODA se empleará una secuencia de herramientas para el análisis:

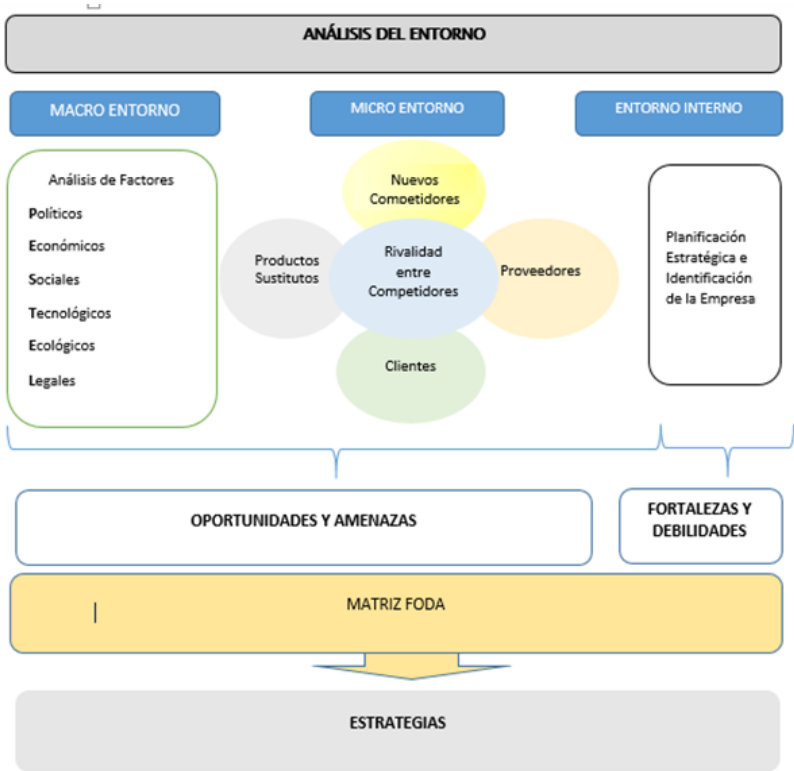
1. Macro Entorno – Análisis PESTEL
2. Micro Entorno – 5 Fuerzas de Porter
3. Análisis Interno – Planificación estratégica previa

Una vez tenemos los análisis que completan la matriz FODA, se determinan las estrategias y finalmente se establecen las acciones del plan de negocios. De esta manera se otorga minuciosidad a las herramientas de gerencia y obtenemos una ruta de acción basados en la revisión de los factores que inciden en la empresa.

La intención de este análisis es definir la estrategia de la empresa en un momento y dentro de un entorno competitivo determinados, con el fin de alcanzar sus objetivos en un horizonte temporal definido. Teniendo en consideración, las características más relevantes de su entorno y los recursos con los que cuenta, para establecer las estrategias viables con el sentido de aportar coherencia y priorizar las inversiones (Sánchez V. , 2008).

Figura 6.

Pasos para el establecimiento de estrategias análisis del entorno.



***Nota:** La figura muestra los pasos para la realización de la matriz FODA y su relación con las otras herramientas de planificación estratégica. Elaboración propia, inspirado en Sánchez, (2020)

El objetivo del análisis de entorno es generar estrategias que sirvan de base para el resto de los puntos del plan de negocios, es decir, la matriz FODA producto del análisis de entorno se emplea para generar estrategias para adaptarse a las amenazas, corregir las debilidades, explotar las oportunidades y mantener las fortalezas. Sin embargo, la decisión de las acciones a tomar con respecto a las estrategias definidas se consolida más adelante en el plan de marketing y financiero.

Es importante señalar que los análisis PESTEL y de las 5 fuerzas de Porter se detallan en la figura 6, siendo el caso que el primero es útil para el análisis del macro entorno, el contexto del país y la región desde las ópticas política, económica, social, tecnológico, ecológico y legal. Mientras el de las 5 fuerzas de Porter revisa las características del micro entorno, fundamentalmente relacionados con los clientes y competidores.

Cabe destacar que estas no son las únicas herramientas de análisis de entorno, sin embargo, su sencillez y aporte práctico las hacen fiables para aplicar en cualquier tipo de organización y por cualquier persona, siendo entonces el mecanismo más idóneo para los emprendedores.

Organización y gestión. En este apartado se debe incorporar la estructura organizativa de la empresa, con los cargos y funciones de cada miembro, además de describir el proceso de producción especificando los recursos, en términos de equipos e insumos que se utilizaran. (Baque et al. 2020).

No existe un parámetro fijo en cuanto a definir la organización de una empresa, esta debe ajustarse a los objetivos y metas planteadas, así como al tipo de proceso productivo o de prestación de servicios que lleve a cabo. En todo caso, una estructura organizativa se orienta al logro de mayor eficiencia, eficacia y rentabilidad. Ahora bien, una organización funciona cuando todas las áreas que la componen están coordinadas entre sí y cumplen su rol individual. (García, 2020)

Dentro de los roles genéricos necesarios en las organizaciones se encuentran compras, producción, ventas, recursos humanos, administración y finanzas, investigación y desarrollo, servicios, entre otros. De estos, se aplican aquellos que tengan lugar de acuerdo con los objetivos de la empresa.

Ahora bien, para definir la cantidad de cargos necesarios en una empresa es indispensable generar lo correspondiente a la gestión, específicamente determinar los procesos medulares y describirlos de forma exhaustiva. Se recomienda la elaboración de una memoria descriptiva en la que se detallan los procesos, insumos y personas que se requieren para realizar determinada actividad o generar determinado producto.

Estrategia de marketing. La estrategia de marketing permite a la empresa conocer su base de clientes a profundidad, descubrir sus preferencias y captar su atención de manera eficiente, ahorrando costos, promoviendo productos y servicios específicos mediante herramientas como la promoción y la publicidad (Jaramillo y Hurtado, 2021).

Esta, consiste en definir las acciones que la empresa toma en torno a la marca y el producto, desde el nombre, la presentación, el sistema de ventas y promoción entre otros. Para fijar estas estrategias se tiene en consideración la identificación de la empresa dentro de la planificación estratégica de forma que todo el sistema este alineado con las metas y objetivos organizacionales. Se le conoce también como estrategia comercial y lo abordaremos con mayor detalle en el Capítulo 6.

Plan financiero. Uno de los objetivos del emprendedor es generar ingresos a través de su idea de negocios, por ello, tras determinar su factibilidad como oportunidad es importante evaluar también su factibilidad financiera, es decir verificar si la idea de negocios es capaz de generar ingresos en un mercado específico y si estos ingresos son suficientes para cubrir las necesidades del propio emprendimiento generando además una diferencia o plusvalía para el emprendedor y para reinversión en el propio negocio.

En el caso de los emprendimientos, es vital que se realicen las proyecciones financieras con base a los valores estimados de producción y ventas del producto o servicio. Debe contener los presupuestos de ingresos, inversiones, compras, mercadeo, gastos, además de los flujos de caja proyectados y los indicadores de evaluación financiera útiles para confirmar la rentabilidad estimada ante los inversionistas. En el capítulo siguiente se explicará el contenido del plan financiero y los indicadores que la empresa debe manejar, para captar inversores y para su operación cotidiana.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA EMPRENDEDORES: FUNDAMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

5

Capítulo

Aspectos Legales y Financieros para
Emprendedores

AUTOR: José Eugenio Zambrano Mendieta



Los emprendedores generan ideas de negocio, evalúan el entorno y establecen políticas de comercialización de manera intuitiva, pero formalizar dicha idea en términos legales, financieros e incluso logísticos es una labor que reviste mayor complejidad, de hecho, según el informe GEM (2016), de las personas con intención de crear empresa, solo 16% lo logra. De otro lado, los porcentajes de discontinuidad (mortalidad) empresarial presentaron una tendencia creciente en el 2016 al alcanzar un preocupante 8%. (Ovalle y Ovalle, 2020)

Igualmente, Ovalle y Ovalle (2020) señalan:

De acuerdo con el informe GEM (2016) del total de las empresas que no están debidamente registradas; éstas no lo han llevado a cabo por falta de información, costos asociados al trámite, al temor de ser fiscalizados y por la alta carga de impuestos, presentándose una serie de irregularidades por este incumplimiento legal que igualmente afecta directamente en la consecución de incentivos económicos estatales, capacitación y apalancamiento financiero. (p. 339)

Esto pareciera indicar que los aspectos legales y financieros, representan uno de los principales obstáculos al momento de implementar una oportunidad de negocio. Cumplir con todos y cada uno de los trámites de formalización y cumplimiento asociados al tipo de producto o servicio sobre el que se ha planteado la empresa y además conocer los indicadores financieros que garanticen la rentabilidad parece ser una labor especializada, para la que los emprendedores por sí solos no están preparados.

En ese sentido la formación y la capacidad de hacer alianzas son parte de los elementos que coadyuven a mejorar las competencias del emprendedor y por lo tanto incrementar la expectativa de sobrevivencia y sostenibilidad de los emprendimientos. A tal efecto, en este capítulo se propone abordar a grandes rasgos las necesidades que en estos términos debe cubrir un emprendedor.

Aspectos Legales

El ordenamiento jurídico para la constitución y puesta en marcha de empresas es variable de una región a otra y de un país a otro. No obstante, hay elementos comunes que deben ser valorados al momento de iniciar un emprendimiento. Igualmente, los aspectos legales que deben cumplirse van desde los genéricos, aplicables a todo tipo de empresa hasta los particulares, relacionados con el tipo de producto o servicio que se va brindar.

En primera instancia se encuentran aquellos intrínsecos a la constitución de la empresa, la transformación del emprendimiento en una sociedad mercantil formal. Definir los objetivos y tener la identificación de la empresa permiten en gran medida diseñar la hoja de ruta adecuada para la formalización. Para ello es importante conocer los tipos de sociedades que se pueden constituir, los cuales están definidos en los códigos de comercio, sin embargo, a grandes rasgos se consiguen los siguientes:

- Emprendimientos individuales, trabajadores autónomos o autoempleados
- Sociedades con responsabilidad limitada
- Sociedades civiles o de economía social
- Sociedades mercantiles

Cada una de ellas diferenciada según la cantidad de empleados, la responsabilidad sobre el capital, el riesgo patrimonial, la carga impositiva, la incidencia sobre la sociedad entre otros. A continuación, se muestra en la figura 7, la clasificación aportada por García (2020)

Figura 7.

Formas jurídicas empresariales.



***Nota:** La figura muestra la clasificación general de los tipos de formas jurídicas que puede adoptar una empresa. Tomado de García (2020)

De la figura se derivan las siguientes definiciones:

- **Empresario Individual.** Responde de forma individual, con su patrimonio personal por todas las deudas adquiridas por la empresa, no tiene capital mínimo o máximo de constitución. Existen países donde no amerita registro ante entes gubernamentales. Uno de sus ejemplos es el ejercicio personal de oficios relacionados con prestación de servicios.
- **Comunidad de Bienes.** Se da única y estrictamente por administración de bienes en conjunto por dos o más personas. No requiere una personalidad jurídica, se valida por la posesión en conjunto de la cosa sobre la que se ejerce propiedad y se obtiene beneficios. Por ejemplo, los arrendamientos inmobiliarios llevados por herederos.
- **Sociedad Civil Privada.** Requiere dos o más socios, no exige registro mercantil, aunque puede ser protocolizada. Todo se maneja mediante acuerdo de los socios.
- **Sociedad en Comandita.** Su característica fundamental es que tiene 2 tipos de socios, uno que no participa en la gestión de la empresa y el otro que responde con capital y participa en los procesos medulares y administrativos. Tiene como ventaja, la consecución de financiamiento sin mayores requisitos.
- **Sociedad Anónima.** Exige un mínimo de 2 socios, no tiene limitaciones en cuanto a la aportación de capital, exceptuando por solicitudes mínimas de acuerdo con el tipo de actividad. Es la forma jurídica que se emplea para las corporaciones y grandes empresas.
- **Sociedad de Responsabilidad Limitada.** Se protocoliza ante un registro mercantil, exige capital mínimo y máximo para su constitución, no puede operar con un capital por encima del suscrito en su registro.
- **Cooperativa.** Se trata de una sociedad de individuos con intereses comunes, por lo tanto, pueden constituirse con objetivos diferentes al lucro, el aporte de sus asociados se relaciona con el objeto social. En algunos países se protocoliza ante registros diferentes a los mercantiles, dedicados a las asociaciones cooperativas.
- **Sociedad Laboral.** En este caso, los socios deben ser en su mayoría trabajadores de la empresa. Tiene limitaciones en cuanto a la suscripción de capital. Amerita protocolización ante el registro mercantil. Tiene un mínimo de 4 socios y la distribución del capital debe ser de

manera tal que ningún socio tenga control absoluto de la asamblea societaria.

Adoptar una u otra forma de constitución es potestativo del emprendedor, a partir de la visión de negocio que se haya planteado, por ejemplo, si se trata del comercio al detal de un único producto es posible que adopte una forma jurídica sencilla, a la vez que, si se trata de la prestación de un servicio de características profesionales o de elevado tecnicismo, cuyo ejercicio sea permitido bajo licencia, podría continuar sin constituirse en persona jurídica.

No constituir una persona jurídica no necesariamente significa que adoptará la informalidad, en la actualidad es posible establecer una marca individual basada en un servicio o producto personal. Este método implica que el emprendedor asumirá responsabilidades personales sobre el producto o servicio que preste, respondiendo con su propio capital ante cualquier situación que lo amerite.

En ese orden de ideas, Pazmiño y Pita (2024) indican:

La forma jurídica de las organizaciones, empresas o compañías representan su modalidad legal para figurar y actuar en el mercado comercial, ejerciendo la actividad económica de su naturaleza. Establecer la forma jurídica de la empresa es fundamental, ya que su elección tiene implicaciones tanto a nivel de responsabilidad frente a terceros, como de obligaciones fiscales, mercantiles y con la Seguridad Social, es decir se encuentra normada por estatutos de control. (p. 108)

Aspectos Financieros

Los aspectos financieros de la empresa se refieren a la gestión que se realiza sobre los recursos materiales con la finalidad de obtención del lucro, así lo expresa Párraga et al. (2021)

Básicamente, la gestión financiera engloba lo concerniente al dinero, a la inversión, administración y posesión del mismo, de manera que este sea manejado adecuadamente para que sea lucrativo; por ello su objetivo se centra en la maximización del valor de la inversión de los propietarios de la empresa. (p. 13)

Ahora bien, uno de los obstáculos que se le presenta a los emprendedores es la no diferenciación y el reconocimiento de la interrelación entre contabilidad y finanzas, desconociendo la utilidad de ambas en los logros de la organización.

Al respecto León (2023), define la contabilidad como una ciencia disciplinaria encargada de la medición de cuentas patrimoniales de una empresa (p. 57), para ello es necesario el registro detallado de todas y cada una de las operaciones que se realizan y tienen materialidad para la organización.

Entre tanto, las finanzas gozan de mayor amplitud pues se trata de la generación de indicadores e interpretación de los registros contables, asociados a los hechos gerenciados dentro de la organización. Entender que el aspecto financiero, más que las finanzas per se, estudia los aspectos productivos y administrativos para poder mejorarlos desde el punto de vista gerencial es efectivamente lo que se espera del emprendedor.

De esta manera, para llevar a cabo la contabilidad es necesario un profesional conocedor de las normas de registro y organización de la información contable, sin embargo, para la interpretación de la información financiera resultante de la actividad contable, es necesario un gerente.

El aspecto financiero dentro del plan de negocios comprende las proyecciones de presupuestos y la determinación de la rentabilidad esperada del producto, servicio o empresa sobre la que se está iniciando. Al respecto González et al. (s.f.) indica que

El estudio financiero está integrado por elementos informativo cuantitativo que permiten decidir y observar la viabilidad de un plan de negocios, en ellos se integra el comportamiento de las operaciones necesarias para que una empresa marche y visualizando a su vez el crecimiento de la misma en el tiempo. (p.1)

De esta forma, para elaborar el plan financiero es necesario reconocer los elementos previos que sirven de fuente de información, tales como el estudio de mercado y el estudio técnico o de gestión. Del estudio de mercado, se obtiene la estrategia de ventas, el costo y precio de los productos, el nivel de ventas esperado, etc. Mientras que del aspecto técnico o de gestión se generan los costos de producción, asociados a mano de obra, insumos y otros asociados a la distribución.

Adicionalmente, es necesario reconocer que compone al plan financiero, como fuente de información sobre la rentabilidad de la empresa:

- Inversión requerida
- Capital de trabajo
- Activo fijo

- Gastos operativos
- Flujo de caja proyectado
- Estados financieros
- Razones e indicadores financieros

En primera instancia, la inversión del proyecto consiste en la valoración de los recursos que se requieren para su instalación, montaje y puesta en marcha. Guzman (2001) esta se obtiene del estudio técnico, mediante el cual se describen los procesos medulares y el capital de trabajo que se requerirá para iniciar el emprendimiento.

Para determinar la inversión es necesario establecer el tiempo durante el cual se requerirá financiar las operaciones durante el periodo de arranque, de manera que se garantice dicha operatividad sin fustigar los ingresos que en principio corresponden precisamente con el propio retorno de la inversión. El monto de la inversión se estila:

1. Capital de trabajo (Mano de obra, insumos y materias primas) durante 3, 6 o 12 meses, según el tamaño de la empresa
2. Maquinarias, equipos y herramientas
3. Mobiliario asociado a la administración y/o la producción

Todo acorde con lo que se haya establecido en el plan de operaciones.

Es importante acotar que del plan de inversión se extrae el monto de financiamiento externo, por parte de la banca o de inversores en caso de requerirlo.

Tabla 1.

Plan de Inversión Empresa XYZ expresado en US\$.

ITEM	CONCEPTO	PRECIO US\$
1	EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	5.800,00
2	MANO DE OBRA 3 MESES	9.500,00
3	MATERIAS PRIMAS 1 MES	28.200,00
4	MAQUINARIA	75.000,00
TOTAL		118.500,00

***Nota:** La tabla 1 muestra un plan de inversión genérico. Elaboración propia.

Posterior al plan de inversión, se debe desglosar los conceptos del capital de trabajo, activo fijo y gastos operativos, todo ello con base en el estudio técnico. Así mismo, se tiene que mostrar el presupuesto de ingresos, validado en el estudio de mercado y señalando la metodología con la que se ha fijado el precio del producto o servicio. Todas estas son estados contables de sencilla emisión.

Luego, con la información previa se debe obtener el flujo de caja proyectado por 3, 6 o 12 meses de acuerdo con lo planteado como tiempo de retorno del financiamiento y tiempo de retorno de la inversión. El flujo de caja significa restar los egresos de los ingresos, tomando en cuenta la capitalización de ellos en cada periodo, es decir suponiendo que no se retiran ingresos más que para cubrir los costos establecidos.

Tabla 2.

Flujo de caja proyectado Empresa XYZ, expresado en US\$.

ITEM	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
INGRESOS						
VENTAS	34.040,00	34.040,00	34.040,00	54.040,00	54.040,00	54.040,00
TOTAL INGRESOS	34.040,00	34.040,00	34.040,00	54.040,00	54.040,00	54.040,00
EGRESOS						
MATERIAS PRIMAS	28.200,00	28.200,00	28.200,00	28.200,00	28.200,00	28.200,00
MANO DE OBRA	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	4.710,00	4.710,00	4.710,00	4.710,00	4.710,00	4.710,00
FINANCIAMIENTO	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
TOTAL EGRESOS	41.110,00	41.110,00	41.110,00	41.110,00	41.110,00	41.110,00
TOTALEFECTIVO	- 7.070,00	- 14.140,00	- 21.210,00	- 8.280,00	4.650,00	17.580,00

***Nota:** La tabla 2 muestra el flujo de caja proyectado a 6 meses de la empresa XYZ. Elaboración propia.

Una vez presentado el flujo de caja proyectado corresponde incorporar la información contable, el estado de resultados y estados financieros proyectados durante el mismo periodo de tiempo que el flujo de caja. Con esto, ya se tiene toda la información contable y técnica para establecer los indicadores financieros, específicamente las razones de rentabilidad y las razones financieras.

Tabla 3.

Razones de rentabilidad.

Ratio	Definición	Formula	Referencia
Rentabilidad sobre inversión o activos (ROA)	Determina que el beneficio del activo, se encuentra con la responsabilidad de la medición financiera dentro de la entidad, sin considerar cada una de las fuentes económicas.	$ROA = \frac{\text{Utilidad antes de intereses}}{\text{Activos totales}}$	(Terreno, 2020; Luna, 2016; Ccaccya, 2015)
Margen comercial	Es el indicador que determina la eficiencia acerca de las ventas relacionado con el costo total de la producción	$MC = \frac{\text{ventas netas} - \text{costos de ventas}}{\text{ventas netas}}$	(Terreno, 2020; Ccaccya, 2015)
Rentabilidad Neta sobre las Ventas	Es el ratio que indica la eficiencia del ejercicio relacionando las utilidades con las ventas.	$RNV = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$	(Terreno, 2020; Suárez & Ferrer, 2008; Ccaccya, 2015)
Rotación de activos	Este indicador calcula la eficacia con la cual la organización emplea cada uno de los activos para poder fomentar ventas	$RA = \frac{\text{Total de ventas}}{\text{total de activos}}$	(Herrera, 2016; Suárez & Ferrer, 2008; Ccaccya, 2015)
Rentabilidad sobre el Patrimonio (ROE)	Determina la rentabilidad que llegan a conseguir los accionistas, identificada como beneficio financiero. Viene a ser el indicador más importante.	$ROE = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	(Suárez & Ferrer, 2008; Ccaccya, 2015)

***Nota:** En la tabla 3 se muestra el concepto y formula para el cálculo de las razones de rentabilidad de la empresa. Tomado de Ore et al. (2000)

Otros indicadores financieros, son el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR), estos son necesarios para señalar el valor del dinero en el tiempo por cuanto la TIR es el porcentaje que se recuperara de la inversión y el VAN es el valor del capital en el momento de su recuperación, es decir, estos dos indicadores nos hablan de la capacidad que tiene el proyecto o emprendimiento de retornar la inversión más allá de la rentabilidad.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA EMPRENDEDORES: FUNDAMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

6

Capítulo

Estrategias de Marketing y Ventas

AUTOR: Jorge Ignacio Chiriboga Molina



Definir la estrategia de marketing de la empresa pasa por reconocer los factores que inciden en la promoción y establecimiento de un producto en imaginario de los clientes, el posicionamiento de la marca a través de acciones que permitan que todo producto o servicio presentado sea considerado de calidad y óptimo para su consumo es uno de los principales objetivos del emprendedor.

Estrategias de marketing y ventas

Explorando estrategias efectivas de marketing y ventas: definiciones y mejores prácticas para el éxito en entornos empresariales contemporáneos.

En el entorno empresarial contemporáneo, la integración de estrategias de marketing y ventas eficaces es fundamental para lograr un éxito sostenible y mantener una ventaja competitiva (Fowler, 2023). Una estrategia de ventas moderna no solo posiciona a una empresa para el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo, sino que también alinea los esfuerzos de ventas con los objetivos más amplios de una empresa, asegurando así un enfoque cohesivo en diferentes facetas organizacionales (Fowler, 2023). Esta alineación es crucial ya que permite a las empresas crear caminos de crecimiento predecibles y controlables, mejorando en última instancia la salud financiera y la estabilidad de la empresa (Frederiksen, 2023).

Además, aprovechar las herramientas y tecnologías adecuadas es esencial para empoderar a los equipos de ventas para que cumplan y superen los objetivos, ya que estas herramientas mejoran la eficiencia y la eficacia, haciendo que el proceso de ventas sea más dinámico e impactante (Fowler, 2023). Sin embargo, el proceso de desarrollo de una estrategia de ventas exitosa no es estático, sino que requiere una planificación, ejecución y refinamiento continuos para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y las necesidades de los clientes (Fowler, 2023). Al explorar varios enfoques de venta eficaces, las empresas pueden adaptar sus estrategias a sus necesidades específicas, asegurando que se mantengan por delante de los competidores y sirvan de manera efectiva a sus mercados objetivo. Por lo tanto, las empresas no solo deben reconocer la importancia de contar con estrategias de marketing y ventas bien integradas, sino también comprometerse a evolucionar continuamente estas estrategias para prosperar en el cambiante panorama empresarial contemporáneo (Fowler, 2023).

Entonces, orientar la estrategia al mercado, significa evaluar todos los factores que inciden sobre el producto o servicio, como la competencia, los productos sustitutos, entre otros, sin perder de vista el verdadero centro de

dicha estrategia que es el cliente. Al final, como indica Zamarreño (2020) el objetivo de toda práctica comercial es localizar, captar y conservar la clientela.

Por esto, dentro del plan de negocios es indispensable contar con una estrategia de marketing acorde con los objetivos de la empresa, las acciones de comercialización determinan en buena medida el éxito del emprendimiento, además que, desde el plan de mercado, se establecen los criterios iniciales de fijación de precio, distribución y publicidad que posteriormente impactaran los presupuestos de ingresos y gastos.

De esta manera, para el diseño del plan de marketing se identifican 5 pasos fundamentales: Análisis de entorno, establecer objetivos, determinar las ventajas, seleccionar el mercado y construir la mezcla de marketing (Stan-ton et al., 2007)

Análisis del Entorno

En capítulos anteriores hemos detallado la importancia del análisis del entorno y dos herramientas fundamentales para realizarlo, estas son, la matriz PESTEL para la observación del macro entorno y las 5 fuerzas de Porter para el micro entorno. Sin embargo, no se ha ahondado en qué significan estos instrumentos, cómo diseñarlos y cuál es su utilidad práctica.

Entonces lo primero es definir el entorno, todo aquello que rodea a la empresa y tiene influencia sobre la misma, sus clientes, producto o procesos internos. Está dividido en macro entorno, para calificar todas esas grandes fuerzas externas que inciden de alguna manera como los aspectos demográficos, políticos, de desarrollo tecnológico, entre otros; y micro entorno que son aquellas situaciones cercanas referidas a los clientes, competidores, productos sustitutos entre otros.

Para evaluar el macro entorno, uno de los instrumentos más empleados es el análisis PESTEL, que es acrónimo de los factores que se deben listar para evaluar su incidencia en la empresa:

- **Políticos.** La localización de la empresa es importante, desde la región hasta la localidad deben ser estudiados para el establecimiento de la misma. El qué hacer empresarial funciona de manera diferente en una región con inestabilidad política, como tiende eventualmente a ser Latinoamérica que en una zona donde se mantenga cierta seguridad en torno a los gobiernos, como la subregión nórdica de Europa. En ese sentido, el emprendedor debe observar todos los aspectos políticos que puedan tener incidencia directamente en la empresa o en el producto.

- Económicos. En este aspecto se observan los indicadores macroeconómicos como el PIB, la inflación, el esquema impositivo, etc.
- Sociales. Más ligados al estudio de los potenciales clientes, es necesario analizar la cultura, los factores demográficos y los patrones que definen el conjunto de la sociedad donde se establecerá la empresa.
- Tecnológicos. Observar las tasas de obsolescencia, las investigaciones que se estén dando en áreas afines, cambios en la infraestructura empresarial, son elementos que impactan en la sostenibilidad del producto en el tiempo.
- Ecológicos. Conocidos también como medioambientales, se incorporan hoy en día en el marco de la Responsabilidad Social Corporativa o ESG por las siglas en inglés. Influye en el análisis pues la visión sobre qué tan bondadoso o dañino es un producto por elementos como el empaque o su modelo de producción cobra gran fuerza en la actualidad.
- Legales. En este caso, no se trata solo de analizar los aspectos para formalizar la empresa, sino los patrones de cumplimiento existente por normativas desde locales hasta regionales.

Cabe destacar que cualquiera de estos elementos puede restar viabilidad a la oportunidad de negocio, no obstante, el entorno tiene un carácter temporal y de localización, por lo que este análisis permite además tomar decisiones en torno a la ubicación de la empresa o la decisión del lugar para la comercialización del producto o servicio.

Al respecto del análisis PESTEL, Galdón y Lull (2024) presentan una estructura en forma de torbellino, con la que significan la importancia de aplicar este instrumento durante el proceso de evaluación de la empresa.

Figura 8.

Estructura del Análisis PESTEL.



***Nota:** La figura muestra la estructura del análisis PESTEL con la descripción de cada uno de sus ítems. Tomado de Galdón y Lull (2024).

Luego de la evaluación del macro entorno, se procede con la mirada al entorno más cercano desde el punto de vista de la comercialización, visualizando los elementos que la rodean directamente, como los clientes, los competidores, entre otros. A tal fin, se sugiere el uso del Diamante de Porter, ya que este es parte de un modelo competitivo, cuyo impacto social termina afectando la generación de utilidad en la empresa. (Espinoza, 2020).

Este análisis puede presentarse también en forma de matriz donde se distinguen los 5 factores denominados las Fuerzas de Porter: Barreras a la entrada, el poder de negociación con los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de los productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes.

Establecer Objetivos

A efectos del marketing y empleando como base la matriz DOFA y el análisis CAME donde se determinan las posibles estrategias del plan de negocios, existen dos tipos de objetivo: de impulso y estratégicos (Carrascal y Mangones, 2020)

Los objetivos de impulso se centran en la colocación de productos en los mercados, de esta forma se evalúa productos y mercados nuevos y actuales, generando una combinación para la colocación. Por ejemplo, producto actual

en mercado actual, producto nuevo en mercado nuevo. Definir este objetivo es fundamental en empresas ya constituidas, no obstante, cuando el emprendimiento es iniciante el objetivo es ubicar un nuevo producto en un nuevo mercado.

Mientras tanto, los objetivos estratégicos se basan en qué acción se tomará respecto al producto, manejando 4 alternativas: construir, conservar, cosechar o desinvertir. Nuevamente para el caso de los emprendedores la opción es construir pues se trata de diseñar un nuevo producto ajustado al mercado que

Determinar las Ventajas

El producto o servicio que presenta un emprendedor es innovador y creativo, pero en qué se diferencia realmente del resto de los productos existentes, cómo se distingue de los demás por su uso, por sus atributos. A efectos del marketing se debe seleccionar cómo se va a presentar esta ventaja ante los clientes, específicamente sobre qué será promocionado el producto o servicio.

Seleccionar el Mercado

La selección del mercado guarda relación con el diseño del producto o servicio y con el análisis demográfico que se ha realizado. Consiste en determinar a quién va dirigido el producto o servicio con suficiente especificidad: género, edad, gentilicio, ubicación, entre otros. Una vez que se ha definido con claridad el tipo de consumidor, se estima la demanda observando la cantidad de potenciales clientes con las características buscadas se encuentran en el rango geográfico en el que se pretende distribuir el producto o servicio.

Definir la Mezcla de Marketing

Es el producto final del análisis de mercado que se realiza. No es más que la consolidación de los 4 elementos fundamentales del marketing: producto, precio, plaza y promoción. El marketing mix, no es más que el conjunto de factores que define el emprendedor para tener una gestión efectiva y satisfacer las demandas del cliente (Patiño, 2024). En la figura 9 se observa la definición de cada uno de los 4 elementos que conforman el marketing mix.

Cabe destacar que el marketing ha evolucionado y al igual que la sociedad, se ha transformado hacia la digitalización, demostrando su flexibilidad y adaptabilidad. No obstante, aunque nos encontramos ante los desafíos de la sociedad 5.0, incorporando elementos de sostenibilidad, inteligencia artificial, transmedia, entre otros, la base de la mezcla de marketing sigue conteniendo

los 4 elementos iniciales incorporando ahora en cada uno de ellos los factores de avance social ya mencionados.

El análisis de la mezcla de marketing en la actualidad debe necesariamente incorporar mecanismos de social media, realidad virtual, en fin, los elementos que acentúan la experiencia del cliente.

Figura 9.

Elementos de la mezcla de marketing.

-
- | | |
|---|--|
| 1 | Producto: se refiere a las características, cualidades y beneficios del producto o servicio ofrecido . Incluye decisiones sobre el diseño, empaque, marca, calidad y garantías. |
| 2 | Precio: se refiere al valor monetario que se asigna al producto o servicio . Incluye decisiones sobre estrategias de fijación de precios, descuentos, promociones y políticas de precios. |
| 3 | Distribución (plaza): se refiere a la forma en que el producto o servicio llega al mercado y está disponible para los consumidores . Incluye decisiones sobre canales de distribución, logística, almacenamiento y gestión de inventario. |
| 4 | Promoción: se refiere a las actividades de comunicación utilizadas para informar, persuadir y recordar a los consumidores sobre el producto o servicio. Incluye publicidad, relaciones públicas, promociones de ventas y <i>marketing</i> digital. |

***Nota:** En la figura se distinguen la definición de cada uno de los elementos de la mezcla de marketing. Tomado de Valero (2024)

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA EMPRENDEDORES: FUNDAMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

7

Capítulo

Gestionando Operaciones y Procesos

AUTOR: José Saturnino Córdova Aragundi



Los emprendimientos pasan por etapas, por lo que el emprendedor debe cubrirlas ordenadamente para alcanzar el éxito. Estas fases son diseño, implementación y escalamiento (Colomina y Yañez, 2014), en este caso desde la generación de la idea hasta el diseño del plan de negocio se encuentra en etapa de diseño, pero qué ocurre con el emprendedor cuando le corresponde implementar su proyecto, se requiere de habilidades y competencias diferentes para convivir con las realidades planificadas y aplicar las estrategias adecuadas.

De allí la importancia de haber realizado una buena identificación de la empresa y un buen plan de negocios, ya que son la brújula y la ruta a seguir durante la gestión de las operaciones de la organización.

La gestión de operaciones y procesos se refiere a las estrategias y acciones a seguir para la planificación, organización y supervisión de la producción, tomando en consideración los recursos y actividades necesarios para su ejecución y a diferencia de la construcción del plan de negocios, estas ocurren en la fase de implementación.

A pesar de encontrarse en el área de operaciones la gestión no deja de revertir su carácter administrativo intrínseco, por lo tanto, es importante que el emprendedor tenga definidos los procesos que debe cumplir para gerenciar un área de producción. El plan de negocios sigue siendo clave en la determinación de las acciones y estrategias de la empresa, pues en este se han definido los procesos asociados a la producción.

La Gestión por Procesos de negocio (BPM) orienta los procesos con enfoque en la gestión operativa. El modelo incluye cinco dimensiones de factores clave para el diseño, implementación y control exitoso del proceso comercial, de acuerdo con el conjunto de estrategias comerciales (Carreño, 2019).

Ahora bien, para llevar a cabo una adecuada gestión de operaciones es necesario en primera instancia definir qué es un proceso y diferenciarlo de las actividades. Siendo el primero un conjunto de actividades de interacción de recursos para alcanzar un resultado con valor añadido. (Bravo, 2011 citado en Carreño, 2022). Por consiguiente, un proceso productivo es aquel que aplica actividades sobre una materia prima para transformar en un producto. Quiere decir que los procesos tienen un conjunto de elementos necesarios para ser catalogados como tal:

- Tienen una fuente de entrada
- Elementos de entrada (recursos, insumos)

- Actividad
- Salida
- Receptor del producto

Entonces, gestionar la operación, significa distinguir cada uno de los procesos y generar productividad, cuyo fin último es proporcionar competitividad por medio del perfeccionamiento de los procesos, generando a la postre excelentes resultados financieros. (Rodríguez, 2002)

En sintonía con lo que han establecido Moreno y Santos (2022);

El uso de herramientas y técnicas que permitan la optimización de procesos de producción (recolección de información, análisis, implantación de correcciones, control y supervisión, auditorías, entre otros), es fundamental para que las mismas se mantengan competitivas y preparadas para enfrentar amenazas ante otras empresas, ante tecnologías disruptivas y normas cambiantes. (p. 233)

Para realizar una adecuada gestión es vital que, durante la elaboración del plan de negocios, el emprendedor defina adecuadamente los procesos por tipo que serán necesarios en la empresa y es recomendable que el organigrama organizacional se ajuste a dicho esquema.

Se identifican 3 tipos de procesos: estratégicos, operativos o medulares y de soporte. Los estratégicos son aquellos encargados de orientar las políticas, metas y objetivos de la organización, en estos debe estar involucrado el emprendedor como creador del negocio que brinda la brújula del negocio.

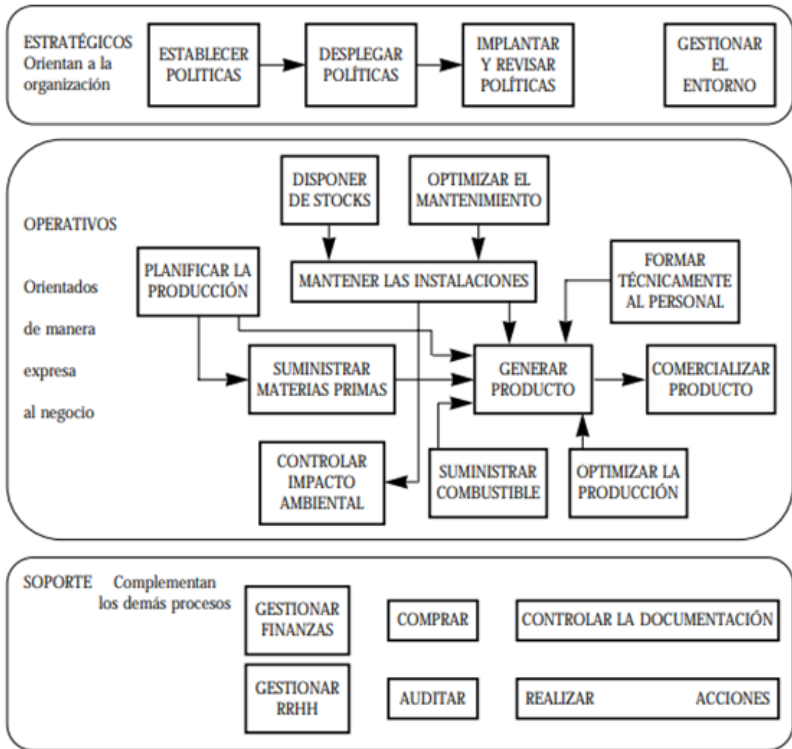
Siguiendo, se encuentran los procesos medulares, que son todos los involucrados con la producción, estos dan vida directamente a la empresa. Sin procesos operativos no se lograría la generación del producto o servicio y por lo tanto no existiría el negocio.

Finalmente, se encuentran los procesos de soporte, estos brindan apoyo y complementan al resto de los procesos, generalmente se ubican los relacionados con recursos humanos, sistemas informáticos, suministros de insumos.

Es importante que el emprendedor se involucre desde el nivel estratégico, conociendo a detalle los procesos medulares y de apoyo, de manera que pueda, junto con los involucrados en la empresa, construir una gestión que conlleve a la productividad.

Figura 10.

Tipos de Procesos.



***Nota:** la figura 10 describe los tipos de procesos, indicando a grandes rasgos sus funciones y posibles acciones, de acuerdo con el nivel en el que se encuentran. Tomado de Zaratiegui (1999)

Estrategia de Lean Manufacturing para la Gestión de Operaciones

El emprendedor, desde el inicio de la fase de implantación de la oportunidad de negocios, requiere minimizar las pérdidas y optimizar todos los procesos administrativos y operativos que le conlleven a la sostenibilidad de la empresa. En la actualidad, una de las estrategias empleadas para el control de operaciones es el lean manufacturing, o manufactura esbelta, que significa gestionar la producción con el mínimo de pérdidas con el objetivo de reducir

costos y finalmente llevar al mercado un producto de calidad con un precio que el cliente esté dispuesto a pagar.

En ese sentido, Manzano y Gisbert (2016) apuntan:

La implantación de 5S en Pymes se considera necesaria e imprescindible para la supervivencia de la empresa durante el paso del tiempo. Mediante ella se eliminan mudas/despilfarros que no aportan valor al producto final, es decir, aquello por lo que el cliente está dispuesto a pagar. Se debe entender esta afirmación como un reto para toda Pyme que desee evolucionar, comprendiendo que el cliente final no está dispuesto a pagar los desperdicios generados por la empresa, los cuales no añaden valor al producto final y se describen a continuación:

- Transporte de mercancías
- Inventario
- Movimientos
- Esperas
- Sobreproducción
- Sobreprocesos
- Defectos de calidad
- Exceso de reuniones y correos
- Desperdicio de conocimiento (p. 3)

La herramienta 5S, forma parte de la estrategia de manufactura esbelta y pretende disminuir las mermas mediante la implementación de sistemas de cumplimiento y control de los procesos operativos.

Se denomina 5S por representar el acrónimo en Japonés de Seiri (eliminar), Seiton (ordenar), Seiso (limpieza e inspección), Seiketsu (estandarizar) y Shitsuke (disciplina). Esta estrategia propone al emprendedor identificar sus procesos para aplicar luego cada una de estas directrices.

Aunque pareciera de antemano que por ser una empresa naciente no es necesario eliminar, es al principio de la implantación de los procesos que se requiere una revisión permanente para certificar que no se tienen desperdicios de tiempos y actividades, la puesta en marcha es el momento ideal para la optimización de los procesos.

Además, es el mejor momento para incorporar las conductas adecuadas a la cultura organizacional, por lo que la aplicación de la manufactura esbelta con cualquiera de sus herramientas es idónea toda vez que significa precisamente la identificación de los trabajadores con una filosofía de trabajo limpio orientado a la mejora continua. (Rojas y Gisbert, 2017)

La estrategia de manufactura esbelta está basada en concentrar herramientas de uso cotidiano por todos los trabajadores de una empresa, con un modelo de gestión visual, que no requiere formación especializada para aplicarse y con procesos bien definidos para generar cargas de trabajo estable.

Su centro es la mejora continua a través de la reducción de desperdicios por parte de todos los involucrados en el proceso, quienes trabajan con criterios de “justo a tiempo” y “calidad total” con el fin de entregar un producto de bajo coste, en el plazo estimado con las medidas de seguridad y con elevados estándares de calidad.

En resumen, la estrategia de manufactura esbelta es un sistema de producción que emplea una cantidad mínima de recursos, para producir bienes sin defectos en el menor tiempo posible, con la menor cantidad de inventario y que considera como desperdicio cualquier elemento que no tribute a la calidad, el tiempo de entrega o el precio (Botero, 2021).

Cabe destacar que contiene otras herramientas adicionales a las 5S, tales como el control estadístico de procesos, el benchmarking, círculos de control de calidad, control de la calidad total, kanban, cero defectos, justo a tiempo, cuadro de mando integral, presupuesto base cero, entre otras. Sin embargo, el objetivo gira en torno a la calidad sin desperdicios.

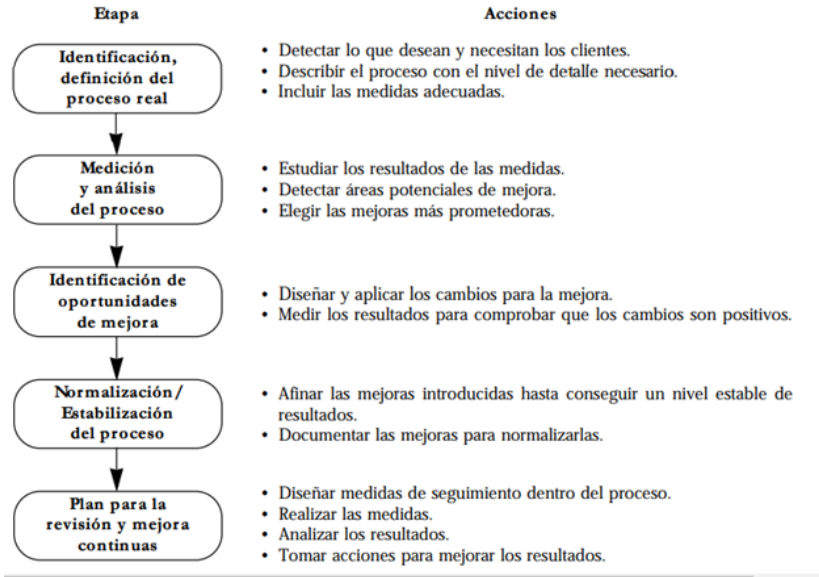
Gestión por Procesos

La gestión por procesos contiene etapas e indicadores que el emprendedor debe vigilar, de forma que realmente se optimice la producción. Las etapas son:

- Identificación
- Diagnóstico
- Medición
- Mejora

Figura 11.

Etapas de la gestión por procesos.



***Nota:** La figura muestra las 5 etapas de la gestión por procesos, basados en el objetivo de calidad. Tomado de Zaratiegui (1999)

La identificación de los procesos puede realizarse durante el diseño del plan de negocios y es importante que esta sirva de fase preparatoria para que todos los integrantes de la organización se reconozcan como pieza vital de la sostenibilidad de la misma. Luego se realiza el diagnóstico de los procesos, esta etapa consiste en verificar las entradas, insumos, actividades, salidas y clientes de cada proceso. Es importante en esta etapa documentar mediante el mapa de procesos, la interrelación entre estos y la congruencia de cada actividad con su proceso y de cada proceso con los objetivos de la organización.

Posterior al diagnóstico corresponde hacer medición de los procesos, aplicando indicadores que nos digan cuáles aspectos deben ser mejorados.

Finalmente se produce la fase de mejora, la que moviliza a la organización hacia la optimización permanente. Esta etapa se sirve de los indicadores generados durante la etapa de medición. Aquí se analizan y evalúan los procesos, pero además se institucionaliza el cómo van a ser mejorados.

Control de Inventarios dentro de la Gestión por Procesos

El inventario es la existencia de bienes en un determinado almacén durante un tiempo determinado. Estos bienes pueden ser materias primas, productos terminados, insumos administrativos, insumos de producción o cualquier otro, por lo que su control durante la gestión de procesos es fundamental.

Controlar los inventarios ayuda a mantener la independencia de las operaciones, toda vez que se puede establecer un tipo de inventario de acuerdo con el proceso que lo requiera. Igualmente, es una base de apoyo para el plan de producción, un manejo y control inadecuado de los inventarios puede afectar la productividad de la empresa. Es el control de inventarios una de las bases de la consistencia de las operaciones.

Existen diversos métodos de control de inventarios, todos ellos asociados a la contabilidad de la empresa, con esquemas claros de registro y presentación de manera que sirvan de base para la toma de decisiones fundamentales:

1. Método ABC: Consiste en clasificar los inventarios de acuerdo con su valor, estableciendo rangos para los de mayor y menor valor.
2. USL: Es el método de un solo lote, se emplea fundamentalmente en procesos de producción simples que se pueden llevar a cabo con un solo pedido de materias primas
3. UEPS: Basado en el impacto del inventario sobre el coste y la calidad del producto, sus siglas Ultimo en Entrar – Primero en Salir
4. PEPS: Primero en entrar – Primero en Salir, procura establecer un orden en la entrada de insumos a la producción o salidas de anaquel.
5. Nivel de Servicio Deseado: Este método requiere la estimación de las cantidades mínimas requeridas para llevar a cabo la producción por un tiempo determinado. Es uno de los métodos orientados a la reducción de desperdicios por tiempo de espera de inventario
6. Método Híbrido: Busca minimizar los costos de manejo de inventario, tomando en consideración el punto de reorden y las cantidades demandadas.
7. Promedio Ponderado: Se basa en estimar el coste promedio del inventario y aplicarlo en los registros contables para suministrar información financiera respecto al mismo.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA EMPRENDEDORES: FUNDAMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

8

Capítulo

Liderazgo y Gestión
de Equipo

AUTOR: Kenia Mendoza Vega



Pasar de emprendedor a empresario amerita el concurso de competencias y habilidades que le permitan al individuo y a la oportunidad de negocios y empresa subsistir en un entorno cambiante y con realidades cada vez más complejas. A la par de las competencias técnicas son indispensables las habilidades blandas que le permitan interrelacionarse con otros de manera óptima.

En un primer momento el emprendedor requiere establecer lazos con clientes, proveedores, inversores, empleados, socios e incluso lidiar con la presión social – familiar en torno a la actividad que está emprendiendo, por ello sus capacidades emocionales deben estar desarrolladas de forma que este conjunto de personas se transforme en aliados ante la puesta en marcha de su empresa.

Por lo tanto, el desafío del emprendedor está relacionado con aspectos culturales, propios, de la empresa y de la sociedad. Tal como lo indica Hernández (2021) parafraseando a Páramo (2017)

El comportamiento humano es en esencia cultural, sin importar el rol que se asuma, sobre todo porque las expectativas frente a cada uno de los roles que adopte también son determinados por la cultura (empleado, cliente, consumidor, comprador, etc.), y es precisamente ella la que precisa las tareas y la actitud a asumir en cada caso. (p.35)

Generar una nueva empresa implica una serie de compromisos que involucren a todos los actores cercanos a la misma, es la construcción cultural de un entramado de relaciones que delimitan en el largo plazo la conducta de quienes participan directa o indirectamente en los procesos que conllevan a la existencia del producto o servicio en el mercado. Desde esa perspectiva, el emprendedor debe necesariamente transformarse en líder antes de consolidarse como empresario.

Estilos de liderazgo y su impacto en la dinámica de equipo

Como influyen los diferentes estilos de liderazgo (por ejemplo, transformacional, transaccional, de servicio) en la motivación y el desempeño del equipo, los distintos estilos de liderazgo influyen significativamente en la motivación y el rendimiento del equipo, y cada uno de ellos aporta fortalezas y desafíos únicos.

El liderazgo transformacional, por ejemplo, es particularmente eficaz para inspirar y empoderar a los equipos para que prioricen los objetivos colectivos por sobre los intereses individuales, fomentando así un sentido de

propósito y compromiso que impulsa resultados extraordinarios (OKR Institute, 2024). Este estilo también fomenta la innovación y la creatividad al crear una visión compartida entre los miembros del equipo, lo que libera todo su potencial y mejora el rendimiento general del equipo. Sin embargo, es importante reconocer que el liderazgo transformacional a veces puede conducir a una dependencia excesiva del carisma y la visión del líder, lo que puede alterar la dinámica del equipo si no se gestiona con cuidado (OKR Institute, 2024).

Por el contrario, el liderazgo transaccional se centra en estructuras y recompensas claras, y proporciona pautas establecidas que pueden impulsar eficazmente el rendimiento, en particular en entornos más estructurados (OKR Institute, 2024). Si bien el liderazgo transaccional puede ser eficaz, su impacto suele mejorar cuando se combina con estilos de liderazgo transformacional o de servicio, lo que crea un enfoque equilibrado que aborda tanto la finalización de tareas como el desarrollo del equipo. Por otra parte, el liderazgo de servicio pone énfasis en el bienestar y el crecimiento de los miembros del equipo, fomentando una cultura de apoyo que mejora la motivación y genera confianza dentro del equipo (OKR Institute, 2024).

Al comprender cómo estos diversos estilos de liderazgo interactúan e influyen en la dinámica del equipo, las organizaciones pueden cultivar entornos que no solo impulsen el rendimiento, sino que también promuevan el crecimiento individual y la cohesión entre los miembros del equipo. En última instancia, la integración de estos estilos permite un enfoque más integral del liderazgo, mejorando tanto la motivación como la eficacia en diversos contextos (OKR Institute, 2024).

Para aprovechar eficazmente el potencial de los equipos diversos, los líderes deben estar dispuestos a adaptar sus estilos de liderazgo para satisfacer las necesidades únicas de cada miembro del equipo. Esta adaptabilidad es crucial, ya que un liderazgo eficaz no consiste en ejercer control, sino más bien en permitir que las contribuciones individuales den forma a un resultado unificado. Al reconocer los requisitos distintivos de cada miembro como hilos integrales en la dinámica del equipo, los líderes pueden fomentar un entorno que fomente la colaboración y la innovación (Fielding et al, 2024).

En lugar de ceñirse a un único enfoque de liderazgo, los líderes deben invertir tiempo en comprender los ritmos individuales de los miembros de su equipo, lo que les permitirá responder de forma única a las distintas fortalezas y desafíos. También es esencial que los líderes realicen controles individuales periódicos, lo que puede facilitar la comunicación abierta y permitir la adap-

tación de las estrategias de liderazgo para satisfacer las necesidades específicas de cada persona (Fielding et al, 2024). Esta atención personalizada no solo motiva a los miembros del equipo, sino que también los hace sentir valorados, lo que mejora su compromiso con los objetivos colectivos de la organización (Westerlund, 2024), adoptar un estilo de liderazgo flexible que respete los diversos antecedentes y perspectivas de los miembros del equipo puede mejorar significativamente la colaboración y fomentar la unidad dentro del equipo (Floowi, 2024). En última instancia, los líderes que priorizan la adaptabilidad y la inclusión tienen más probabilidades de cultivar un equipo comprometido y de alto rendimiento, ya que crean un entorno en el que se escucha y se aprecia cada voz (Floowi, 2024).

La inteligencia emocional (IE) desempeña un papel crucial en la mejora del liderazgo eficaz y el fomento de la cohesión del equipo, en particular en entornos que valoran la adaptabilidad y las contribuciones individuales. La capacidad de un líder para empatizar con los miembros del equipo no solo fortalece las relaciones, sino que también aumenta la moral, creando una atmósfera de apoyo donde las personas se sienten valoradas y motivadas para contribuir activamente (Vorecol, 2024), los líderes con alta inteligencia emocional pueden abordar conflictos y desafíos de manera más eficaz, lo que es vital durante tiempos turbulentos cuando la dinámica del equipo puede ponerse a prueba, promueven la comunicación abierta y la confianza dentro del equipo, lo que fomenta un sentido de cohesión esencial para el éxito colectivo (Vorecol, 2024).

Cuando los líderes comprenden y gestionan sus propias emociones junto con las de los miembros de su equipo, cultivan una cultura organizacional positiva que mejora la colaboración y el compromiso (Vorecol, 2024). La investigación ha demostrado que los equipos caracterizados por una alta inteligencia emocional exhiben un rendimiento superior, lo que demuestra que el liderazgo emocionalmente inteligente no solo mitiga los comportamientos tóxicos, sino que también inspira confianza y lealtad entre los miembros del equipo (Tenney, Four Ways Emotional Intelligence Improves Team Culture, 2024).

En última instancia, la integración de la inteligencia emocional en las prácticas de liderazgo no solo impulsa el desempeño individual, sino que también se alinea con el objetivo de lograr objetivos organizacionales más amplios, lo que refuerza la importancia de la IE en el liderazgo eficaz y la dinámica de equipo (Orangescrum, 2024).

Liderazgo. Concepto e Importancia en el Emprendimiento

El liderazgo es el arte de influir en otras personas para que estas puedan, de manera voluntaria, participar en el procedimiento de lograr las metas de un grupo específico. (Pando et al., 2022, p. 237), pero, ¿cómo se adquiere las habilidades para ejecutar este arte? ¿De qué manera se hace efectiva la capacidad de influir en otros?

Características clave de los líderes eficaces en un contexto empresarial

Los líderes eficaces en un contexto empresarial encarnan una serie de características clave que les permiten navegar con éxito por las complejidades de los panoramas empresariales modernos. Un rasgo fundamental es su capacidad para fomentar una cultura de aprendizaje a partir de los fracasos en lugar de perpetuar una cultura de la culpa. Al participar en debates para analizar los errores y encontrar soluciones, estos líderes fomentan la toma de riesgos calculados entre sus empleados, lo que puede conducir a la innovación y el crecimiento (YScouts, 2023).

Proporcionan apoyo activo a sus equipos, asegurando que las personas tengan los recursos y la orientación necesarios para alcanzar sus objetivos, los líderes empresariales eficaces comprenden la importancia de construir un equipo comprometido; se posicionan como miembros integrales, mejorando el compromiso y la colaboración entre los miembros del equipo (Hughes, 2024). Este enfoque práctico no solo fomenta una atmósfera cooperativa, sino que también enfatiza el papel del líder en unir a las personas hacia una visión común, el liderazgo visionario, caracterizado por una mentalidad con visión de futuro y una postura proactiva para aprovechar las oportunidades, es vital para el éxito (Hughes, 2024).

Los líderes que están dispuestos a asumir riesgos calculados y que están constantemente atentos a nuevas tendencias y necesidades insatisfechas del mercado muestran la adaptabilidad necesaria para prosperar en entornos dinámicos (GeeksforGeeks, 2023). En esencia, estos líderes inspiran a sus equipos articulando una poderosa visión de éxito, motivando a los empleados a contribuir con su mejor esfuerzo y creando una cultura de innovación y mejora continua (Krach, 2022).

La interacción entre los estilos de liderazgo y la dinámica de equipo desempeña un papel fundamental en la conformación del éxito empresarial. Diferentes estilos de liderazgo, como el democrático y el transformacional, tienden a promover una atmósfera de colaboración, donde los miembros del equipo

se sienten valorados y escuchados, lo que en última instancia mejora la motivación y el compromiso (Aurora Training Advantage, 2024).

Por el contrario, el liderazgo autocrático, si bien es eficaz para la toma rápida de decisiones, puede conducir a una sofocación de la creatividad y potencialmente generar resentimiento entre los miembros del equipo, socavando la moral con el tiempo (Vorecol, 2024).

Cada estilo influye de manera única en los enfoques de toma de decisiones, los patrones de comunicación y las estrategias de resolución de problemas, que son cruciales para la productividad y la eficacia del equipo (Aurora Training Advantage, 2024), por ejemplo, los líderes transformacionales inspiran a sus equipos fomentando una visión compartida y alentando el pensamiento innovador, lo que puede impulsar significativamente las métricas de desempeño colectivo (Vorecol, 2024). Por el contrario, un estilo de liderazgo transaccional, con su enfoque en recompensas estructuradas y expectativas claras, puede mejorar la eficiencia, pero puede sofocar la creatividad si no se equilibra adecuadamente (Vorecol, 2024).

Comprender los matices de estos estilos de liderazgo permite a los líderes adaptar sus enfoques para satisfacer las necesidades específicas de sus equipos, lo que en última instancia genera un entorno de apoyo que mejora la colaboración e impulsa el éxito empresarial (Aurora Training Advantage, 2024). Como resultado, la eficacia del liderazgo para influir en la dinámica del equipo se hace evidente, lo que demuestra que un enfoque reflexivo del liderazgo puede conducir a mejores resultados en el acelerado panorama empresarial (Aurora Training Advantage, 2024).

Los factores culturales y contextuales moldean intrínsecamente las prácticas de liderazgo en el emprendimiento, influyendo en cómo los líderes se relacionan con sus equipos e impulsan el éxito organizacional, las normas de la industria dictan expectativas y comportamientos específicos que se espera que los líderes encarnen, guiando en última instancia su enfoque de liderazgo dentro de emprendimientos empresariales particulares (Fouad, 2023).

El entorno económico juega un papel fundamental, ya que puede dictar la efectividad y adaptabilidad del liderazgo en respuesta a las condiciones cambiantes del mercado. Los valores sociales también contribuyen significativamente, influyendo en la forma en que se percibe el liderazgo y el impacto general que tiene en el logro de objetivos empresariales (Fouad, 2023).

El clima político puede crear desafíos y oportunidades únicos para los líderes, afectando sus procesos de toma de decisiones y las estrategias que emplean (Fouad, 2023).

En este panorama dinámico, los líderes no solo deben ser conscientes de los matices culturales, sino también adaptar sus estilos de liderazgo para que se ajusten a los diversos antecedentes y habilidades de sus equipos (Dr-Noerby, 2024). Comprender estos factores culturales es crucial, ya que moldean la dinámica organizacional y pueden alinearse con los objetivos empresariales de la organización o dificultarlos (Fouad, 2023).

En última instancia, un liderazgo eficaz en el emprendimiento requiere un enfoque contextual, en el que los líderes sean adaptables y respondan a las demandas y desafíos específicos que plantea su entorno cultural (Fouad, 2023).

Así, Hernández et al. (2023) desde una perspectiva de liderazgo como proceso de transformación social afirman

Cuando se ve el liderazgo es algo que le ocurre a la persona, y que por motivos internos o externos tiene que, y puede asumir para bien o para mal la perspectiva del liderazgo como herramienta en cambio, es un punto de vista que nos permite ver el arte de liderar a las personas, para el progreso y la innovación social. (p. 215)

Igualmente, Arjomandi (2021) señala que el liderazgo consiste, esencialmente, en ejercer una influencia sobre una o varias personas para el logro de determinados objetivos. (p. 104)

Pasar por las definiciones de liderazgo implica repetir con distintas paráfrasis que se puede influir sobre otras personas para que participen en una actividad o proceso de manera voluntaria y sintiéndose satisfechas de su participación. Sin embargo, estos conceptos no traen consigo la repercusión en la propia persona que ejecuta el liderazgo, de dónde debe provenir esa fuerza capaz de hacer que otros lo sigan y cómo reconocer si realmente los otros están actuando de manera voluntaria.

Ya para 1974, Stogdill llegaba a la conclusión de que había tantos conceptos de liderazgo como personas que habían intentado definirlo (Arjomandi 2021). Demostrando en la continuidad de definiciones que estas continúan dejando un sesgo de insatisfacción por no abarcar la complejidad real del concepto o del hecho mismo del liderazgo.

Ahora bien, para el emprendedor es importante reconocer el concepto y las características del liderazgo, pues según la concepción descrita, requiere que otros le sigan voluntariamente para materializar su idea o su oportunidad de negocios. El emprendedor debe ser capaz de encender esa chispa en otros para llevar a cabo su proyecto.

Por consiguiente, al esbozar las diferentes teorías sobre liderazgo, se observa que se recurre más a la descripción del líder y sus efectos sobre los objetivos, las personas y las organizaciones que, al concepto en sí, de allí que la respuesta a las interrogantes fundamentales y profundas que saltan ante las definiciones, ven su respuesta en las distintas teorías y clasificaciones.

Teorías de Liderazgo. Al momento de clasificar el liderazgo se han generado a lo largo del tiempo diversas teorías, con bases y fundamentos variados.

La primera de ellas es la clasificación por enfoques, que contiene:

- Enfoque por rasgo. Estudia al líder describiendo rasgos particulares de su personalidad
- Enfoque conductual. Refiere la efectividad del liderazgo según la conducta del líder
- Enfoque poder – influencia. Implica que el líder tiene una posición de poder ante quienes ejerce el liderazgo
- Enfoque situacional. Estudia el liderazgo ejercido en circunstancias particulares. Asumiendo que se puede ser líder ante un grupo o situación, pero ante otro no.
- Enfoque integrador. Enfoca más de uno de los anteriores para describir el liderazgo.

Luego están las teorías que no contienen un enfoque específico y que surgen del análisis de los diferentes líderes que se han manifestado a lo largo del tiempo

- Liderazgo Carismático. Es el aplicado a través de la empatía y persuasión por parte del líder, que tiene amplias habilidades de comunicación.
- Liderazgo Transformacional. Busca incentivar a otros para que generen cambios en sí mismos y en su entorno.
- Liderazgo Ético. Gana el respeto de los demás en virtud de su inte-

gridad. Un ejemplo de este son los sacerdotes, oficiales de ley, entre otros.

- Liderazgo Auténtico. Basado también en características del líder, quien se caracteriza por su integridad y pensamiento crítico.
- Liderazgo Electrónico. Surge como teoría en la actualidad para catalogar a influencers y personajes que ejercen su liderazgo a través de las redes sociales.
- Liderazgo Emprendedor. La marca distintiva de este liderazgo es la capacidad de influir en otros para generar un ambiente laboral propicio para la innovación y la creatividad.

Además de esta clasificación se consiguen otras relacionadas con el estilo de liderazgo o la forma en que el líder se relaciona con las personas. En esta clasificación se consiguen los liderazgos

- Democrático. Se relaciona con seguidores con base a la escucha y participación.
- Dictador. Evita la responsabilidad y participación de sus seguidores, convalidando únicamente sus ideas.
- Autocrático. Impone sus ideas, siendo el único que toma decisiones.
- Onomatopéyico. Moviliza sus seguidores a través de la reflexión.
- Paternalista. Cuenta con la confianza de su equipo para tomar la mayoría de las decisiones.
- Liberal. No participa de las decisiones, las que tampoco aprueba o desaprueba.

Características del líder

Caracterizar un líder, es tan complejo como definir el liderazgo, pues cada una de los rasgos personales se manifiestan de acuerdo con el tipo de liderazgo y la circunstancia en la que se presente. No obstante, a efectos del emprendimiento, el líder debe impulsar los objetivos compilados en el plan de negocios, según el tipo de relación donde se encuentre.

Entonces, diferentes investigadores caracterizan el líder conforme las generalidades esperadas. Entre estos Red SUMMA (2019) enumera la capacidad comunicativa, espíritu de diálogo, es auténtico, transmite respeto y confianza debido a la congruencia de sus actos, adecúa su estilo de dirección a la situación y personas, escucha las sugerencias, tiene autoconfianza y sabe ser generoso. (p. 3)

Así mismo, Alvarado et al. (2012) caracterizan al líder:

1. Carácter del miembro del grupo que encabeza. El líder debe compartir con los demás miembros tanto los diferentes aspectos individuales, como el de conocer y trazar objetivos comunes
2. Habilidad para usar la autoridad de forma efectiva y responsable
3. Capacidad para inspirar a los demás
4. Capacidad para planificar tareas a corto, medio y a largo plazo
5. Habilidad para comprender a los miembros de su equipo, admitiendo sus diferencias personales
6. Habilidad para inculcar valores a los miembros del grupo de una cultura común
7. Habilidad para la perseverancia: el líder no puede rendirse nunca, sobre todo cuando los acontecimientos son adversos
8. Habilidad para generar ambientes de trabajo cohesionados y distendidos, donde impere la cooperación y el buen clima laboral
9. Ser buenos estrategas y planificar la actividad para evitar desviaciones poco deseadas.

En definitiva, enumerar las características de un líder resulta redundante respecto a las características del emprendedor y al concepto propio de liderazgo, pues son las habilidades blandas fundamentadas en valores y comunicación que hacen al líder una persona única, capaz de motivar los cambios en su organización y en otros, con el fin de cumplir objetivos comunes.

Liderazgo y Construcción de Equipos

Es definitivo que el entorno actual es dinámico y cambiante, emprender significa afrontar una realidad compleja. El dinamismo y la velocidad de los cambios hacen que la obsolescencia se acentúe incluso en las teorías más comprobadas en todas las áreas de conocimiento. En este caso, las teorías organizacionales no escapan de esta realidad, tal como lo señala Ahumada (2004) La turbulencia del entorno, caracterizada por cambios discontinuos e impredecibles, ha contribuido al cuestionamiento de las premisas del funcionamiento organizacional (p. 54)

De esta manera, el liderazgo y la conformación de equipos es parte de esta realidad, en la actualidad la importancia de estos no reside en cómo estos hacen que la organización sea más competitiva, sino en éstos son los

elementos más representativos de la dinámica que caracteriza el ser y el que-hacer organizacional (Ahumada, 2004).

La organización ya no es un objeto de estudio sino un ente con vida, dinámico, cambiante, cuyo comportamiento transcurre dependiendo de la cultura y funcionamiento de sus miembros. Evaluar la empresa significa mirar de cerca las personas que la conforman, pues es a través de ellas que se determina incluso la calidad del producto.

Otro aspecto importante en cuanto al liderazgo y la conformación de equipos en la empresa naciente es la interacción de los stakeholders o actores de interés, clientes, proveedores e incluso la opinión pública pueden incidir en la productividad de la organización.

En ese mismo orden de ideas, la progresiva transformación de las estructuras jerárquicas de las empresas influye también en el cambio de perspectiva sobre la relevancia del líder en sí mismo, virando hacia la importancia de los equipos de trabajo como agente estratégico. Al respecto Malaret (2021) señala:

Es un hecho incuestionable que la única diferencia entre las empresas sobresalientes y las otras son sus equipos de personas.

La tecnología y herramientas se pueden comprar.

Pero un equipo de alto rendimiento no está en venta en ningún precio. (p. 3)

Hoy en día, debido a esta acelerada evolución, la gerencia jerarquiza el valor humano y la conformación de equipos como una pieza tan fundamental como la productividad y los criterios económicos, es decir, las estructuras empresariales se están preocupando en mayor grado por fidelizar a sus empleados con el objetivo de armonizar y mejorar los procesos.

Diversidad de Habilidades Gerenciales

Así como sus características, el líder emprendedor requiere habilidades específicas que le permitan consolidar los equipos de trabajo de acuerdo con el plan de negocios de la empresa. Ya se ha dicho, que el emprendedor para iniciar su rumbo como empresario necesita formarse a fin de adquirir las competencias que le conducirán a la sostenibilidad de su empresa.

Igualmente, al tener claro que los equipos humanos son la base fundamental para la gerencia por procesos y para el alcance de la productividad, el emprendedor debe convertirse en el líder preparado para conducir su empre-

sa y para formar parte del equipo de personas que en conjunto harán realidad la idea de negocio.

Entonces, las habilidades gerenciales son una serie de competencias vitales para el emprendedor. Cedeño y Cáceres (2019) explican que las habilidades son capacidades adquiridas, para utilizar en forma creadora conocimientos y hábitos en la realización de actividades teóricas, así como prácticas.

De este concepto se desprende que las habilidades gerenciales son aquellas competencias desarrolladas en función de la comprensión de procesos relacionados con una organización y que le permiten al individuo ejecutar acciones orientadas a la optimización de los mismos.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA EMPRENDEDORES: FUNDAMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

9

Capítulo

Innovación y Creatividad en los Negocios

AUTOR: Gretta Emperatriz Córdova Aragundi



Nos encontramos en una era cambiante vertiginosamente, en pocos años hemos pasado del tradicionalismo económico a una sociedad digitalizada que sobrepone la experiencia y el acceso a la posesión. Las formas de organización social, las fronteras de los territorios, el agotamiento de algunos recursos vitales del planeta, la digitalización, entre otros aspectos demarcan un tiempo turbulento con una velocidad superior a la que hemos estado acostumbrados.

La innovación es un factor fundamental de la ventaja competitiva en las empresas modernas, ya que permite a las empresas adaptarse y prosperar en un mercado que cambia rápidamente. Las organizaciones que priorizan la innovación tienen más probabilidades de mantenerse por delante de sus competidores, ya que introducen continuamente nuevas ideas y mejoras que distinguen sus ofertas de las demás (Faster Capital, 2024).

Escuchar los comentarios de los clientes desempeña un papel crucial en este proceso, ya que ayuda a las empresas a comprender las necesidades y preferencias del mercado, lo que les permite innovar de manera eficaz y capturar nuevos mercados (Faster Capital, 2024). Invertir en investigación y desarrollo es igualmente importante, ya que proporciona los recursos necesarios para que las empresas exploren nuevas tecnologías y mejoren sus productos y servicios (Faster Capital, 2024), fomentar una cultura de creatividad dentro de una organización no solo alienta a los empleados a pensar de manera innovadora, sino que también posiciona a la empresa para responder de manera dinámica a las tendencias y los desafíos emergentes.

Las empresas que adoptan la innovación continua están mejor equipadas para adaptarse a las condiciones cambiantes del mercado y las demandas de los consumidores, lo que en última instancia garantiza el éxito a largo plazo y mantiene su ventaja competitiva (Faster Capital, 2024).

A medida que la innovación se convierte en un proceso continuo, las organizaciones deben integrarla en su marco operativo para garantizar que sigan siendo relevantes e influyentes en sus industrias (Faster Capital, 2024). Por lo tanto, dominar la innovación no es sólo una estrategia para el crecimiento: es esencial para sobrevivir en el panorama competitivo actual.

La innovación se manifiesta de diversas formas, cada una de las cuales contribuye de manera única al desempeño de una empresa. Los tres tipos principales de innovación incluyen la innovación de productos, la innovación de procesos y la innovación del modelo de negocios, y cada una desempeña un papel esencial en el éxito de una organización (Zaidi, 2018).

La innovación de productos a menudo implica la introducción de bienes y servicios nuevos o mejorados, lo que es crucial para mejorar las ofertas y mantener la competitividad en el mercado (Zaidi, 2018). Por el contrario, la innovación de procesos se centra en las eficiencias operativas, lo que genera ahorros de costos y una mejor gestión de los recursos, mejorando en última instancia la eficacia general de los procesos comerciales (Zaidi, 2018). Sin embargo, la innovación del modelo de negocios se destaca como un tipo más complejo e impactante, caracterizado por una transformación integral de cómo una empresa crea, entrega y captura valor. Este tipo de innovación puede alterar aspectos críticos de un negocio, incluidos los productos, los canales de marketing y las estrategias de precios, lo que afecta significativamente el desempeño general de la empresa (Zaidi, 2018).

Si bien las nuevas empresas a menudo se consideran los principales impulsores de la innovación del modelo de negocios debido a su flexibilidad y naturaleza experimental, las organizaciones establecidas también pueden aprovechar sus recursos existentes y su base de clientes para redefinir sus modelos de negocios (Zaidi, 2018).

Como resultado, tanto las mejoras incrementales como las innovaciones radicales desempeñan un papel vital en la conformación del desempeño de las empresas, y estas últimas tienen el potencial de transformar industrias enteras y redefinir las estrategias de mercado (Kylliäinen, 2019). Por lo tanto, las organizaciones deben adoptar la innovación en sus diversas formas para seguir siendo relevantes y competitivas en un panorama en constante evolución (Zaidi, 2018).

Para aprovechar las bases de innovación que hemos mencionado anteriormente, las empresas pueden adoptar medidas proactivas para promover una cultura sólida que fomente la participación y la creatividad de los empleados, una de las estrategias más eficaces es apoyar la creatividad proporcionando un entorno en el que los empleados se sientan seguros para compartir sus ideas sin miedo a ser juzgados, fomentar la colaboración entre los miembros del equipo es igualmente crucial, ya que las perspectivas diversas pueden dar lugar a soluciones únicas y generar un pensamiento innovador (Snapper, 2023).

Las organizaciones deben priorizar el aprendizaje y la experimentación, permitiendo a los empleados probar nuevos conceptos y enfoques, creando así un ciclo de mejora e innovación continuas (Snapper, 2023), la confianza es otro elemento esencial; cuando los empleados creen que se valoran sus

contribuciones, es más probable que participen en un trabajo significativo y tomen la iniciativa de proponer ideas innovadoras, las empresas pueden empoderar a su personal permitiéndoles explorar nuevas soluciones a los problemas existentes, lo que puede dar lugar a avances que mejoren la eficiencia operativa y la oferta de productos (Snapper, 2023).

Al celebrar tanto los éxitos como los fracasos, las organizaciones refuerzan la idea de que la innovación es un viaje, animando a los empleados a asumir riesgos calculados en busca de soluciones creativas (Chaudhury, 2023). En última instancia, fomentar una cultura de innovación requiere un compromiso del liderazgo para integrar estas prácticas en los valores fundamentales de la empresa, asegurando que la innovación siga siendo una prioridad en lugar de una función secundaria (Tenney, 2024).

Todas esas características son positivas para el emprendimiento, pues cada día surgen necesidades que deben ser satisfechas y cada día surgen oportunidades de adaptación de los productos y servicios a los mercados nacientes. De allí que el emprendimiento, marcado por la creatividad, innovación y flexibilidad cobre cada vez más importancia.

Ahora bien, el emprendimiento, debe estar regido por los mismos factores sociales de innovación y creatividad, asumiendo el cambio como el único factor permanente. No obstante, para el emprendedor y para el empresario la innovación y la creatividad no pueden ser dejadas al azar, estas deben ser procesos sistemáticos dentro de cualquier organización que pretenda su sostenibilidad.

Definición y Tipos de Innovación

En una sociedad compleja, hacer definiciones no deja de adquirir el mismo carácter, y es que, debido a la propia dinámica de los procesos, conceptualizar cualquier factor inherente a los mismos se torna complicado. Esto ocurre también con la innovación, cada definición asociada a un contexto contiene un grado de verdad y se adecúa a la realidad en la que fue generada. Así la gama de conceptos que enmarcan la innovación transcurre de un extremo a otro, tal como lo describe Esquinas (2020)

Las definiciones más restrictivas privilegian las tecnologías y los desarrollos de productos y procesos que se introducen en el mercado. Esta visión actualmente se considera muy limitada. En el otro extremo, la expansión del interés por la innovación ha dado lugar a definiciones que cubren una diversidad de fenómenos. (p. 7)

Según Schumpeter (1947) la innovación no es más que una recombina-
ción de conocimientos preexistentes en algo novedoso y con aplicación prác-
tica. Este es el concepto más aceptado por la teoría económica, y punto de
partida para el análisis de la innovación en el contexto empresarial tradicional.

Para la OCDE en el Manual de Oslo (2018) define la innovación como la
introducción de un producto (bien o servicio) o de un proceso, nuevo o signi-
ficativamente mejorado, o la introducción de un método de comercialización o
de organización nuevo aplicado a las prácticas de negocio, a la organización
del trabajo o a las relaciones externas.

Mientras que según Esquinas (2020)

para la corriente de Rogers la innovación se define como una idea, prác-
tica u objeto que es percibido como nuevo, y que es útil para un individuo u
otra unidad de adopción. La principal idea por tanto es que la adopción es
el principal mecanismo de difusión. La innovación no depende sólo de las
características de los resultados, sino sobre todo de los destinatarios, de que
sea adoptada por actores específicos. (p. 8)

De estos conceptos podemos compilar como elementos comunes que
una innovación:

- Requiere novedad
- Tiene un uso práctico

Así mismo, según el Manual de Oslo (2018), se distinguen cuatro tipos de
innovación: innovaciones de producto, innovaciones de proceso, innovacio-
nes comerciales e innovaciones organizativas, con lo cual deja establecido
que se refiere estrictamente a la innovación en el ámbito empresarial.

Innovación en el contexto del emprendedor

Muchas veces, al hablar de innovación nos remitimos sólo al ámbito tec-
nológico y esto tiene su razón de ser en la 4ta revolución industrial, en la cual
la tecnología y digitalización juega un papel preponderante. No obstante, de-
bido a las características del entorno cambiante no se puede hablar de pro-
cesos sociales que se limiten a un espacio temporal, sino a diversas fuentes y
procesos que coexisten y evolucionan en conjunto.

Es el caso del internet de las cosas, la revolución industrial 4.0 y la era de
la resiliencia conviviendo en el mismo espacio temporal, haciéndonos repen-
sar en cuanto a la tecnología, el ambiente y las nuevas formas de organización
empresarial a las que estas conllevan.

Entonces la innovación no puede limitarse únicamente a la generación de tecnología, en tanto esta tiene ciertamente usabilidad y usuarios finales en las empresas, pero limitarse significaría ir en contra de la propia época de cambios vertiginosos que estamos viviendo.

El emprendedor tiene una naturaleza innovadora, la idea de negocio debe ser nueva y tener un uso práctico para que pueda transformarse en un emprendimiento, no obstante, una vez que se diseña el plan de negocio y se pone en marcha la empresa, el componente innovador no puede limitarse al producto o servicio creado en un inicio.

La innovación debe formar parte de la cultura organizacional, debe incentivarse a todos los niveles para que exista realmente la mejora continua en los procesos y productos de la empresa naciente. Entonces no puede ser un proceso aleatorio o intuitivo por parte de quienes conforman la empresa, tal como lo afirma Drucker (1986) citado en Olmos (2021):

- a. la innovación se inicia con el análisis de oportunidades de manera sistematizada e intencional,
- b. la innovación es conceptual y perceptiva implica salir a observar, preguntar y escuchar;
- c. la innovación es simple y enfocada en una sola cuestión;
- d. las innovaciones empiezan siendo pequeñas y son efectivas;
- e. la innovación busca ser líder en su campo de acción. (p. 127)

De allí que la innovación pueda ser vista como una actividad dentro de los procesos medulares, estratégicos y de apoyo en la empresa, con acciones específicas que incentiven a los colaboradores a innovar de manera permanente.

Creatividad en el entorno empresarial

La creatividad está ligada al desarrollo de la humanidad, aunque generalmente es asociada a aspectos artísticos debido a su carácter intuitivo. Esta es el punto de inicio de todos los procesos de cambios relevantes a lo largo de la historia. Deviene de la observación de cualquier situación o proceso que al ser analizado con curiosidad puede resolver intuitivamente en la generación de una nueva manera de ver o hacer ese algo particular.

De allí que, la creatividad y la innovación son partes de un mismo proceso, la creatividad es la pieza inicial de la innovación y esta es la materializa-

ción del acto creativo. En el caso de las empresas, el incentivo a la creatividad resulta en un incremento de la innovación tanto interna como externa, siempre que esta tenga patrones sistemáticos de aplicación desde los niveles estratégicos hasta los de apoyo.

De lo contrario, si en la empresa se incentiva la creativa pero no se cuenta con un proceso sistemático para la innovación puede ocurrir la paradoja de la creatividad, explicada por Crea Business Idea (s.f.) siendo una persona muy creativa, es decir, con gran capacidad de generar ideas, puede que a la vez sea poco innovadora y que sea incapaz de escoger de entre esas ideas las mejores y de aplicarlas de manera eficaz. (p. 7)

Figura 12.

Proceso Creativo Innovador.



***Nota:** La figura describe el proceso continuo de creatividad e innovación. Tomado de Crea Business Idea (p. 10)

El proceso de creatividad – innovación se presenta en la figura 12 como continuo e infinito, en el que se parte de la generación de una idea que posteriormente debe ser validada a través de su revisión en cuanto a la utilidad, la propuesta de solución intrínseca, entre otros.

De esta manera, se puede inferir que la creatividad no es producto de actos aleatorios de observación, sino también un proceso sistemático de pensamiento y por consiguiente puede ser adquirida como habilidad.

Herramientas y técnicas para fomentar la creatividad

Uno de los cambios que acaece en la actualidad está relacionado con el propio ser humano y la manera en que procesamos información y organizamos el pensamiento. La sociedad industrial y posindustrial le otorgó prevalencia al pensamiento lógico – matemático apartando a un lado los sistemas intuitivos y emocionales que también forman parte de nuestra esencia. De esta manera, buscamos explicaciones sistemáticas, cuantificables a procesos que corresponden a otra rama del pensamiento.

Es así, como al darse cambios vertiginosos que no se explican tan fácilmente con el pensamiento lógico, en virtud de que priva en ellos la innovación e incluso el cuestionamiento ante la forma tradicional de hacer las cosas, estamos girando nuestra mirada al pensamiento lateral, la inteligencia emocional y otras formas de observación y procesamiento de la realidad que se adaptan con más facilidad a la complejidad de nuestro entorno.

Así lo explican Gallardo et al. (2021)

El pensamiento lateral también tiene en cuenta nuevas maneras de ver las cosas e ideas nuevas de todo tipo, por tanto, está muy relacionado con el pensamiento creativo y está abierto a todo aquel que se interese por ideas nuevas. También conocido como pensamiento divergente pues es el que abre la mente a estímulos, imágenes y sensaciones externos para incorporarlos en la creación de soluciones creativas a diferentes eventos presentados.

(Y continúa, indicando)

Ahora bien, el pensamiento lateral favorece la creatividad, la proactividad, la resiliencia y la flexibilidad cognitiva, por tanto, puede considerarse como una capacidad básica y fundamental en el desempeño laboral y la generación de ideas emprendedoras que puedan convertirse en innovaciones exitosas. (p. 39)

Entonces, la creatividad está distante de ser un hecho fortuito. Aun siendo una condición innata del ser humano, la creatividad no es producto del azar, por lo que puede ser aprendida, entrenada y aplicada de manera consciente.

- Brainstorming o tormenta de ideas. Solicitar el concurso de todos los colaboradores para que aporten ideas de mejora o de aporte a algún nuevo producto o servicio, se está llamando a pensar lateralmente. Es importante para aplicar esta técnica, que se realice orientada por el líder correspondiente de manera que todos se sientan involucrados y se fomente la generación de ideas.
- Realizar acertijos. Sin caer en elementos infantiles, realizar acertijos sobre la gestión de las operaciones de la empresa.
- SCAMPER: Consiste en presentar ideas o situaciones laborales para Sustituir, Combinar, Adaptar, Modificar, Poner en otro uso, Eliminar o Reorganizar.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA EMPRENDEDORES: FUNDAMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

10

Capítulo

Gestión de Riesgos y Toma de Decisiones

AUTOR: Karen Alejandra Mendoza García



La empresa y los emprendimientos hoy en día están marcados por un entorno cambiante de manera que la cantidad de información, eventos o situaciones que puede afectarlos en un momento determinado son inconmensurables. Muchas veces, las afectaciones de un evento del macro o el micro entorno sobre una organización son devastadores e incluso irrecuperables.

Por ello, surge la gestión de riesgos, que según Sáenz (2021)

...es un proceso aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos. (p. 18)

Sea que la organización se oriente a los procesos, a las personas o al cumplimiento de los objetivos estratégicos, la gestión de riesgos busca establecer un sistema de información permanente que permita al emprendedor o empresario estar al tanto de los riesgos y su potencial respecto a las afectaciones sobre cualquier área de la empresa.

La gestión de riesgos tiene 3 objetivos esenciales:

Proteger la reputación los activos y las personas

La gestión eficaz del riesgo reputacional es fundamental para las organizaciones que buscan proteger su marca y mantener la confianza de las partes interesadas. Un aspecto central de este enfoque es la adhesión a las regulaciones y el cumplimiento de las leyes, ya que estos son elementos fundamentales que proporcionan el marco ético necesario para las operaciones responsables (Team Zorgle, 2023). Las buenas prácticas de gobernanza corporativa mejoran aún más este marco, asegurando que la organización opere de manera transparente y responsable, lo que es crucial para una gestión eficaz del riesgo reputacional (Team Zorgle, 2023). Los controles internos desempeñan un papel vital en este ecosistema al establecer protocolos que garantizan la integridad operativa, minimizando así la probabilidad de escándalos o mala gestión que podrían empañar la imagen de la organización (Team Zorgle, 2023). Además, las organizaciones deben interactuar activamente con las partes interesadas, ya que generar confianza con estos grupos es fundamental para gestionar el riesgo reputacional de manera eficaz (Team Zorgle, 2023). Es esencial adoptar una postura proactiva a la hora de identificar, evaluar y mitigar los riesgos, en particular porque las exposiciones ambientales, de salud y de seguridad pueden suponer amenazas importantes para la reputación de una empresa (RM Studio Team, 2022). En particular, la falta de

implementación de estos componentes puede dar lugar a graves pérdidas financieras y daños irreversibles a la reputación, por lo que es imperativo que las organizaciones incorporen la gestión del riesgo reputacional en su cultura y estrategia corporativas.

Al priorizar estos componentes clave, las organizaciones no solo pueden proteger su reputación sino también aprovecharla como una ventaja competitiva en el mercado.

Las estrategias de gestión de riesgos eficaces son vitales para salvaguardar los activos físicos y digitales, lo que garantiza que las organizaciones puedan sortear las complejidades de las amenazas modernas. Uno de los pasos fundamentales de este proceso es identificar los activos clave, que incluyen sistemas de TI críticos como sitios web, bases de datos y sistemas de procesamiento de pagos (Armenta, 2023). Una vez que se reconocen estos activos, es necesario realizar una auditoría interna para evaluar sus vulnerabilidades y comprender cómo pueden estar expuestos a posibles amenazas (Armenta, 2023). Este enfoque proactivo permite a las organizaciones diseñar estrategias personalizadas que anticipen y mitiguen los riesgos de manera eficaz, manteniendo la seguridad al mismo tiempo que adoptan la innovación (Armenta, 2023), restringir el acceso a los activos digitales es esencial; solo el personal autorizado debe tener la capacidad de administrar información confidencial, y los privilegios de acceso deben revocarse de forma permanente cuando un empleado deja la empresa (Darius, 2023). Para reforzar estas medidas de protección, las organizaciones deben priorizar la copia de seguridad de los activos digitales y el empleo de servicios de copia de seguridad de datos fiables, que faciliten una recuperación rápida en caso de pérdida o corrupción de datos (Darius, 2023), el desarrollo continuo de estrategias de gestión de riesgos, incluida la implementación de medidas de ciberseguridad y registros de auditoría, mejora la protección de los recursos en línea contra el acceso no autorizado y las amenazas cibernéticas .

Al centrarse en estas estrategias integrales de gestión de riesgos, las organizaciones pueden fortalecer sus defensas y garantizar la resiliencia frente a los riesgos actuales y futuros para sus activos físicos y digitales (Armenta, 2023).

Las iniciativas de gestión de riesgos desempeñan un papel fundamental para garantizar la seguridad y el bienestar de los empleados al fomentar una cultura de evaluación proactiva de los riesgos y responsabilidad colectiva.

En primer lugar, establecer un enfoque regimentado de la gestión de riesgos, supervisado por un responsable de seguridad de confianza, es vital para la eficacia de estas estrategias, esta supervisión estructurada garantiza que se tengan en cuenta todos los aspectos del lugar de trabajo, lo que permite la identificación y mitigación oportuna de los peligros (HSE-Network, 2024). Además, cuando se anima a los empleados a participar en iniciativas de gestión de riesgos, se refuerza el concepto de que la seguridad es una responsabilidad compartida, lo que mejora el compromiso y, en última instancia, los resultados de seguridad (Work Safe, 2024). Además, un enfoque holístico que priorice los resultados saludables y sostenibles, en lugar de simplemente evitar las consecuencias negativas, puede mejorar significativamente el entorno de trabajo en general (Forbes Human Resources Council, 2023). Esta postura proactiva no solo previene lesiones y pérdida de productividad, sino que también cultiva una mentalidad orientada a la prevención y la seguridad, que influye positivamente en el comportamiento de los empleados (Webb, 2021). La formación continua y la comunicación clara son elementos esenciales que garantizan que los empleados estén bien informados sobre los protocolos de seguridad y comprendan cómo gestionar los riesgos de forma eficaz (Work Safe, 2024). Al promover una cultura de seguridad e involucrar a los empleados en el desarrollo de planes de gestión de riesgos, las organizaciones pueden aprovechar mejor el conocimiento de primera mano para identificar soluciones efectivas para reducir los riesgos de seguridad (Work Safe, 2024). En última instancia, estas iniciativas no solo protegen a los empleados, sino que también contribuyen a un ambiente de trabajo positivo, mejorando la moral y demostrando que la organización valora su bienestar (Webb, 2021).

Cumplir con las regulaciones y normativas

Una estrategia eficaz de gestión de riesgos para el cumplimiento normativo debe comenzar con un análisis exhaustivo de los riesgos de cumplimiento normativo, que constituye la piedra angular de un programa de cumplimiento normativo sostenible (Edlinger, 2024), este proceso implica tres pasos críticos: identificar los posibles riesgos de cumplimiento normativo, evaluar sus impactos y derivar medidas para mitigar estos riesgos (Edlinger, 2024), al realizar un análisis de los riesgos de cumplimiento normativo en las primeras fases de las iniciativas de cumplimiento normativo, las organizaciones pueden evitar establecer prioridades equivocadas, tomar medidas ineficaces y pasar por alto riesgos importantes.

La incorporación del cumplimiento normativo en el marco organizativo garantiza que no se trate como una cuestión de último momento, sino que se

integre en todos los aspectos de la organización, alineándose con sus objetivos estratégicos (Jain, 2024).

La adopción de conceptos como el cumplimiento normativo como código y los enfoques shift-left permiten incorporar controles de cumplimiento normativo en las primeras fases del proceso de desarrollo, lo que minimiza los riesgos de cumplimiento normativo y mejora la eficiencia operativa (Jain, 2024), la alineación del marco de gestión de riesgos con normas internacionales como Basilea puede proporcionar una capa adicional de protección contra amenazas potenciales, lo que garantiza que la organización esté bien preparada para los incidentes de cumplimiento normativo (Arévalo, 2024), por lo tanto, un enfoque holístico y proactivo hacia la gestión del riesgo de cumplimiento no solo mitiga el daño financiero causado por las violaciones de cumplimiento, sino que también posiciona a las empresas para el éxito en un panorama regulatorio que cambia rápidamente (Arévalo, 2024).

Para identificar y evaluar eficazmente los riesgos regulatorios, las organizaciones deben alinear sus políticas y prácticas con las normas regulatorias existentes, asegurando que no sean meramente reactivas, sino que integren proactivamente el cumplimiento en su estrategia central (Bonnie, 2024).

Un proceso integral de evaluación de riesgos debe incorporar el monitoreo de los cambios regulatorios, que pueden afectar significativamente la postura de cumplimiento de la organización y requerir ajustes oportunos a las prácticas y políticas, es crucial que las organizaciones evalúen sus operaciones de manera holística, teniendo en cuenta varios factores como ubicaciones geográficas, ofertas de productos y requisitos de los clientes, todos los cuales pueden influir en la naturaleza y el alcance de los riesgos regulatorios (Bonnie, 2024). Las unidades de negocios juegan un papel fundamental en este proceso, ya que poseen el conocimiento matizado necesario para identificar áreas susceptibles a infracciones regulatorias, facilitando así una identificación y evaluación de riesgos más precisa (Bonnie, 2024).

Al mapear los posibles puntos de contacto de riesgo basados en una comprensión de las operaciones de la empresa y el panorama de cumplimiento, las organizaciones pueden navegar por las complejidades de los entornos regulatorios de manera más efectiva (Kappel, 2024), este enfoque estratégico y multifacético no solo ayuda a gestionar el panorama regulatorio actual, sino que también posiciona a la organización para adaptarse rápidamente a la dinámica regulatoria futura, mejorando así tanto el cumplimiento como la competitividad (Thoropass, 2024).

Una vez identificados los posibles riesgos regulatorios, es fundamental que las organizaciones implementen controles de riesgo de manera estratégica para cumplir con las normas. Un enfoque estructurado es esencial para incorporar estos controles dentro del marco de gestión de riesgos de la organización (DataForest, 2024).

Al incorporar un plan de implementación de control de riesgos, las organizaciones pueden mitigar sistemáticamente los riesgos identificados y garantizar el cumplimiento de los requisitos regulatorios (DataForest, 2024). Este plan estructurado debe priorizar los controles en función de la gravedad y probabilidad de los riesgos potenciales, alineando los recursos para abordar las amenazas de alto impacto o alta probabilidad de manera efectiva (Risk Management School, 2023), el monitoreo y la evaluación continuos de estos controles son necesarios para adaptarse a los riesgos en evolución y mantener su efectividad (DataForest, 2024).

Al centrarse en el diseño e implementación de medidas de control adecuadas, como acciones preventivas, de detección o correctivas, las organizaciones pueden mejorar sus procesos de gestión de riesgos y garantizar la continuidad del negocio (DataForest, 2024). Este enfoque integral no solo mejora la postura de cumplimiento de la organización, sino que también fortalece su resiliencia general al riesgo.

Mejora la toma de decisiones al reducir las incertidumbres

La gestión de riesgos es una disciplina compleja que emplea una variedad de metodologías para reducir las incertidumbres y salvaguardar los objetivos organizacionales, estas metodologías se pueden clasificar en general en enfoques cualitativos y cuantitativos, cada uno con propósitos distintos, pero complementarios (FasterCapital, 2023).

Las herramientas cualitativas, como el análisis FODA y las listas de verificación, brindan una comprensión fundamental de los riesgos potenciales al examinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas dentro de una organización (SimpliLearn, 2024), por otro lado, las técnicas cuantitativas, como las simulaciones de Monte Carlo y el análisis de sensibilidad, ofrecen información probabilística y evalúan el impacto de los cambios variables en los escenarios de riesgo, respectivamente (FasterCapital, 2023).

Las tecnologías avanzadas, incluidas las plataformas de inteligencia de riesgos impulsadas por IA, representan la vanguardia de la gestión de riesgos moderna, ya que brindan análisis en tiempo real y capacidades predictivas que mejoran las metodologías tradicionales (SimpliLearn, 2024), la planifica-

ción de escenarios y la planificación de contingencias son vitales para preparar a las organizaciones para abordar los riesgos e incertidumbres potenciales de manera efectiva (FasterCapital, 2023).

Al integrar estas diversas metodologías, las organizaciones no solo pueden identificar y priorizar los riesgos, sino también adaptar sus estrategias para mitigar los impactos potenciales, asegurando así la protección de los activos y el logro de los objetivos del proyecto (SimpliLearn, 2024).

Un proceso eficaz de gestión de riesgos es fundamental para mejorar la toma de decisiones mediante la evaluación exhaustiva de los riesgos identificados, lo que garantiza la toma de decisiones informadas dentro de las organizaciones (Sra Watchtower, 2022). Cuando la gestión de riesgos está totalmente integrada en las prácticas organizacionales, proporciona un marco que respalda procesos de toma de decisiones consistentes y coherentes, lo que permite a las organizaciones alcanzar sus objetivos de manera más eficiente (Purdy, 2014).

Al adaptar y desarrollar los sistemas existentes, las organizaciones pueden desarrollar un proceso de gestión de riesgos bien asimilado que no solo identifica las fuentes de incertidumbre, sino que también ofrece información valiosa sobre cómo abordar estas incertidumbres (Purdy, 2014). Esta adaptación conduce posteriormente a una toma de decisiones más eficaz, ya que otorga a los responsables de la toma de decisiones la información necesaria para abordar situaciones complejas. En última instancia, la gestión eficaz de riesgos fomenta un entorno en el que las decisiones se basan en una comprensión integral de los riesgos potenciales y sus implicaciones, lo que mejora la calidad y la eficacia generales de los procesos de toma de decisiones (Sra Watchtower, 2022).

El análisis de datos desempeña un papel fundamental en la mejora de las estrategias de gestión de riesgos, ya que transforma los enfoques tradicionales en metodologías más estructuradas y basadas en datos.

A diferencia de los métodos convencionales, que a menudo se basan en juicios subjetivos, el análisis de datos proporciona a las organizaciones las herramientas para tomar decisiones informadas basadas en evidencia tangible, lo que reduce los sesgos y mejora la objetividad (Carson, 2024).

Al aprovechar eficazmente el análisis de datos, las organizaciones pueden identificar, evaluar y mitigar de forma proactiva los riesgos en varias áreas de sus operaciones, lo que garantiza un proceso de gestión de riesgos integral que esté más alineado con la dinámica empresarial actual, la integra-

ción de algoritmos de aprendizaje automático y análisis predictivos permite a las organizaciones anticipar los riesgos potenciales e implementar medidas proactivas, minimizando así el impacto de eventos imprevistos (Carson, 2024). En última instancia, el uso del análisis de datos no solo ayuda a las organizaciones a mantenerse a la vanguardia de las amenazas potenciales, sino que también facilita el desarrollo de modelos de riesgo que evalúan con precisión la probabilidad de que ocurran ciertos riesgos, transformando la incertidumbre en oportunidad (MoldStud Research Team, 2024). A medida que las empresas continúan navegando en un panorama de riesgos cada vez más complejo, la incorporación del análisis de datos en sus estrategias de gestión de riesgos se vuelve esencial para lograr el éxito a largo plazo.

Los riesgos son situaciones inesperadas, son escenarios que impactan negativamente la operatividad o gestión de la empresa y que aun teniendo una probabilidad de ocurrencia son impredecibles. De este modo, el concepto de riesgo está ligado a la incertidumbre, tal como lo afirman Bautista y Pérez (2021).

El riesgo representa un escenario de incertidumbre empresarial, generando varias complicaciones en la organización debido al mal manejo administrativo y prácticas que los directivos ejecuten, en base a eso, es necesario establecer una gestión adecuada, centrándose en las estrategias de la compañía, mismas que permitirán en muchos escenarios reducir el posible impacto positivo o negativo que la empresa pueda enfrentar. (p. 12)

Como todo ente con existencia, la empresa está inmersa en un escenario con riesgos de toda clase, políticos, económicos, tributarios, naturales, entre otros. No se puede existir en un entorno sin riesgos de ninguna clase. Tal como lo aseveran Guerrero et al. (2020)

Los riesgos están presentes en cualquier tipo de actividad por simple que sea. A tal efecto, se deben establecer mecanismos de control para su correcta administración. En referencia, la gestión de riesgos se incorpora, como una buena práctica, en la planeación estratégica y es parte de una de las etapas del ciclo de planificación. (p, 2)

En ese orden de ideas, es importante distinguir entre riesgo e incertidumbre. En incertidumbre se desconoce completamente la existencia y la posibilidad de ocurrencia de un suceso, por lo tanto, se sabe que puede suceder algo más no se tiene certeza de qué o cómo, por lo tanto, no puede corregirse o mitigarse. Mientras que el riesgo, se conoce su presencia sin saber la probabilidad de ocurrencia, aunque pueda calcularse.

En el caso de la incertidumbre se habla de que tiene una posibilidad de ocurrencia y por no ser cuantificable, esta es subjetiva, marcando de esta forma los riesgos específicos. A la par de los riesgos objetivos cuya probabilidad de ocurrencia es calculable. Por lo tanto, solo son gestionables los riesgos específicos, ya que no se puede gestionar bajo la ignorancia.

Por lo tanto, la gestión de riesgos es iterativa, y se debe implementar en las organizaciones para el logro de sus objetivos, en todo caso es parte de la gobernanza y el liderazgo de la empresa por lo que se integra a todos los sistemas de gestión de la empresa (ISO 31000:2018)

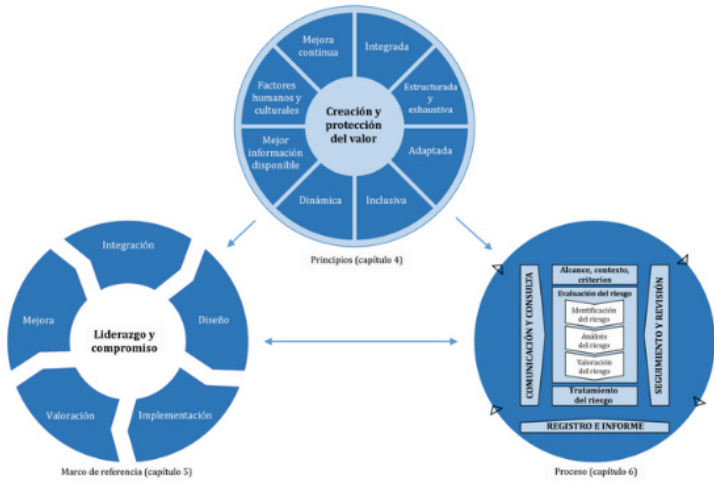
De acuerdo con la norma ISO 31000:2018 la gestión de riesgos incorpora elementos del liderazgo empresarial, se orienta a la creación y protección del valor y cumple un proceso de identificación y valoración del riesgo mediante el cual se logran establecer las medidas relevantes para disminuir las consecuencias negativas de los riesgos mediante la creación y la protección de valor.

Es importante destacar que este tipo de gestión no observa todos los riesgos como malos, por lo tanto Para posibilitar, la generación de valor, las organizaciones deben hacer un balance entre los riesgos y las oportunidades, y el apetito de riesgo debe servir de guía en la toma de decisiones (Chávez, 2020).

En ese sentido, se reconoce la incertidumbre en las oportunidades y amenazas, como factores externos que pueden afectar a la organización, pero se desconoce en qué medida o momento.

Figura 13.

Principios, marco de referencia y proceso de la gestión de riesgos.



***Nota:** Tomado de ISO 31000:2018

Al tener como centro la generación y la protección de valor, la gestión de riesgos se basa en la planificación estratégica de la empresa. Por lo tanto, el emprendedor, debe prestar especial atención a todos los elementos de identificación y análisis del entorno, de manera tal que pueda llevar a cabo una gestión adecuada desde todos los puntos de vista.

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PARA EMPRENDEDORES:
FUNDAMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL
ÉXITO EMPRESARIAL**

Bibliografía



- Adie-Villafañe, J., & Cárdenas-Ortiz, L. (2021). Perfil y características del emprendedor como aspectos determinantes en el progreso de ideas empresariales. *Desarrollo Gerencial*, 1-27.
- Ahumada, L. (2004). Liderazgo y equipos de trabajo: Una nueva forma de entender la dinámica organizacional. *Ciencias Sociales Online*, 53-63.
- Arévalo, M. (2024). *Key elements of the risk management system*. Obtenido de <https://www.piranirisk.com/blog/key-elements-of-the-risk-management-system>
- Arias, P. (2008). *Desarrollo del plan de negocio para la creación de empresa Megacontrol Ltda. Automatización ingeniería y servicios*. Universidad Autónoma de Occidente.
- Armenta, G. (2023). *Protecting Digital Assets: Risk Management*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/protecting-digital-assets-risk-management-guillermo-armenta-4py1e/>
- Arvey, L. (2020). *La Planificación Estratégica*. Obtenido de Gestipolis.com: <https://www.gestipolis.com/la-planificacion-estrategica/>
- Aurora Training Advantage. (2024). *How do different leadership styles impact team performance?* Obtenido de <https://auroratrainingadvantage.com/leadership/faqs/leadership-styles-impact-team-performance/>
- Baque, L., Viteri, D., Álvarez, L., & Izquierdo, A. (2020). Plan de negocio para emprendimientos de los actores y organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4).
- Bautista, R., & Pérez, F. (2021). Gestión estratégica del riesgo y su importancia en las buenas prácticas empresariales. *REVISTA ERUDITUS*, 2(1), 9-24. doi:<https://doi.org/10.35290/re.v2n1.2021.383>
- Bonnie, E. (2024). *Regulatory Compliance Risk Management: Frameworks, Best Practices, & How to Do a Risk Assessment*. Obtenido de <https://secureframe.com/blog/regulatory-compliance-risk-management>
- Botero, L. (2021). *Principios, herramientas e implementación de Lean Construction*. Medellín: EAFIT. Obtenido de <https://editorial.eafit.edu.co/index.php/editorial/catalog/download/95/133/437?inline=1>
- Campos, F., López, D., & Aparicio, S. (2021). Los Emprendedores ¿Nacen O Se Hacen? Características De Los Emprendedores Con Educación Universitaria Que Favorecen La Identificación De Oportunidades De

Negocio. *Investigación Institucional*, Número 15.

- Carrascal, L., & Mangones, Y. (2020). Guía práctica para la elaboración de un plan de marketing. *Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Sociales, Psicología, Montería*. doi:<https://doi.org/10.16925/gcgp.22>
- Carreño, J. (2019). *Modelo de Gestión de Procesos de Negocios para Mejorar los Procesos Administrativos en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga 2016*. Universidad Andina Néstor Cáceres Velasquez.
- Carson, D. (2024). *The Role of Data Analytics in Risk Management*. Obtenido de <https://www.riskdatacontrol.com/role-data-analytics-risk-management/>
- Cedeño, G. (2019). *Estrategia comunicacional para mejorar el clima institucional de la escuela hermógenes barcia de la ciudad de portoviejo*. Obtenido de <https://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/1413/1/TESIS%20Gema%20Jacqueline%20Cede%C3%B1o%20Cede%C3%B1o.pdf>
- Chaudhury, D. (2023). *5 Strategies to Foster a Culture of Innovation*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/5-strategies-foster-culture-innovation-deepak-chaudhury/>
- Chávez, G. (2020). Evaluación Del Riesgo Empresariales: Indicadores Para Medir Los Recursos De La Empresa Actualmente Y En Post Pandemia. *Crece Empresarial Journal of Management and Development*, (03).
- Colmenares, P. (2022). Necesitamos más emprendedores de verdad. *La estrella de Panamá*. Obtenido de <https://www.laestrella.com.pa/cafe-estrella/cultura/220124/necesitamos-emprendedores>
- Colomina, E., & Yañez, L. (2014). Herramientas para el análisis y validación de ideas de negocio. *Revista Global de Negocios*, 2(4), 105-123.
- Correa, A., Pérez, B., Quimbayo, A., & Toledo, J. (2010). *Plan de negocio tan-gas desechables, Tesis y casos de estudio Especialización en Mercado Estratégico*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10726/3529>.
- Crawford, G. C. (2022). Seeing the Bigger Picture: Why Market Research History Matters? *International Journal of Market Research*, 147078532110677. Obtenido de <https://doi.org/10.1177/14707853211067701>

- Darius. (2023). *4 Ways To Safeguard Your Digital Assets*. Obtenido de <https://attentioninsight.com/4-ways-to-safeguard-your-digital-assets/>
- DataForest. (2024). *Thorough Risk Control Implementation Plan for Optimal Risk Management*. Obtenido de <https://dataforest.ai/blog/thorough-risk-control-implementation-plan-for-optimal-risk-management>
- Delgado, S., Ruiz, K., Ponce, F., & Chabusa, J. (2024). Neutrosophic Statistics for Enhanced Time Series Analysis of Unemployment Trends in Ecuador. *Neutrosophic Sets and Systems*, 67.
- DrNoerby. (2024). *What is Leadership Context?* Obtenido de <https://drnoerby.com/what-is-leadership-context/>
- Duarte, T., & Ruiz, M. (2009). Emprendimiento, Una Opción Para El Desarrollo. *Scientia Et Technica*, 326-331.
- Edlinger, E. (2024). *How to manage Compliance Risk in 3 essential steps*. Obtenido de <https://www.boc-group.com/en/blog/grc/how-to-manage-compliance-risk-3-essential-steps/>
- Espinosa, M. (2023). Cultura de emprendimiento e innovación en estudiantes universitarios, perspectiva en América Latina. *YACHAQ*, 99-119.
- Esquinas, M. (2020). Innovación: una perspectiva sociológica. *RES. Revista Española de Sociología*, 29(3), 5-37.
- Faster Capital. (2024). *Innovation as a Key Driver of Competitive Advantage*. Obtenido de <https://fastercapital.com/content/Innovation-as-a-Key-Driver-of-Competitive-Advantage.html>
- FasterCapital. (2023). *Techniques For Managing Uncertainty In Risk Management*. Obtenido de <https://fastercapital.com/topics/techniques-for-managing-uncertainty-in-risk-management.html>
- Fielding et al. (2024). *Los miembros de su equipo tienen necesidades diversas. ¿Cómo puedes asegurarte de que tu estilo de liderazgo sea adaptable para cumplirlos a todos?* Obtenido de <https://www.linkedin.com/advice/0/your-team-members-have-diverse-needs-how-can-you-iiirc>
- Floowi. (2024). *Adapting Leadership Styles for Multicultural Remote Teams*. Obtenido de <https://floowitalent.com/adapting-leadership-styles-multicultural-remote-teams/>

- Flores, G., Briones, M., & Intriago, M. (2022). Marketing estratégico y su influencia en el crecimiento de las ventas de pymes manufactureras: Manta. *Journal Business Science* , 79-93.
- Forbes Human Resources Council. (2023). *Risk Management: 15 Strategies To Protect Workers And Your Bottom Line*. Obtenido de <https://www.forbes.com/councils/forbeshumanresourcescouncil/2023/04/27/risk-management-15-strategies-to-protect-workers-and-your-bottom-line/>
- Fouad, A. (2023). *Contextual nature of leadership*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/contextual-nature-leadership-amr-fouad/>
- Fowler, E. (2023). *9 Best Sales Strategies: A Guide for a Successful Sales Plan*. Obtenido de <https://www.allego.com/blog/successful-sales-strategies/>
- Frederiksen, L. (2023). *Sales and Marketing Strategy for Professional Services: What Every Firm Needs to Know*. Obtenido de <https://hingemarketing.com/blog/story/sales-and-marketing-strategy-for-professional-services-what-every-firm-needs-to-know>
- Galdón, J., & Lull, J. (2024). Estrategia empresarial: el análisis PESTEL. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10251/204685>
- Gallardo et al. (2021). Pensamiento lateral, creatividad y emprendimiento. *Mundo FESC*, 11(S5), 38-46. doi:<https://doi.org/10.61799/2216-0388.938>
- García Cabrera, A., & García Soto, M. (2008). RECONOCIMIENTO DE LA OPORTUNIDAD Y EMPRENDEDURÍA DE BASE TECNOLÓGICA: UN MODELO DINÁMICO . *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 109-125.
- García, S. (2020). *Introducción a la economía de la empresa*. Ediciones Díaz de Santos.
- Gaytán, J. (2020). *El plan de negocios y la rentabilidad*. Mercados y Negocios.
- GeeksforGeeks. (2023). *Components of Entrepreneurial Leadership*. Obtenido de <https://www.geeksforgeeks.org/components-of-entrepreneurial-leadership/>
- Gómez, G. (2014). Procedimiento metodológico de diseño de productos turísticos para facilitar nuevos. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 157-171.

- Guerrero et al. (2020). Procedimiento de gestión de riesgos como apoyo a la toma de decisiones. *Ingeniería Industrial*, 41(1). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362020000100002&lng=es&tlng=es.
- Gutiérrez, X., Viteri, A., Castro, G., & Parra, M. (2021). El perfil psicológico del emprendedor y su proyección ante tiempos de crisis. *FIPCAEC*, 76-90.
- Hernández, G. (2021). Emprendedurismo y liderazgo empresarial en las organizaciones del siglo XXI. *Revista Fidélitas*, 34-43.
- HSE-Network. (2024). *Prioritising Workplace Safety: Strategies for Mitigating Health and Safety Risks*. Obtenido de <https://www.hse-network.com/prioritising-workplace-safety-strategies-for-mitigating-health-and-safety-risks/>
- Hughes, J. (2024). *Entrepreneurial Leadership Qualities for Business Owners*. Obtenido de <https://www.berxi.com/resources/articles/entrepreneurial-leadership-qualities/>
- Jain, R. (2024). *Compliance Risk Management – Best Practices for Effective Risk Management*. Obtenido de <https://www.letsbloom.io/blog/compliance-risk-management-best-practices-for-effective-risk-management/>
- Jaramillo, S., & Hurtado, C. (2021). Las estrategias de marketing y su importancia en las empresas en tiempos de COVID. *Espíritu Emprendedor TES*, 45-68.
- Jiménez-López, N., Valiente-Saldaña, Y., de la Cruz, N., & Zavala, E. (2023). Cultura de emprendimiento de las micro y pequeñas empresas en el Perú: revisión sistemática. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 132-149.
- Kappel, R. (2024). *Risk and Regulation: A Strategic Guide to Compliance Risk Assessment*. Obtenido de <https://www.centraleyes.com/risk-and-regulation-compliance-risk-assessment/>
- Krach, K. (2022). *7 Characteristics Of The Best Entrepreneurial Leaders*. Obtenido de <https://www.forbes.com/sites/keithkrach/2022/09/07/7-characteristics-of-the-best-entrepreneurial-leaders/>
- Kylliäinen, J. (2019). *Types of Innovation – The Ultimate Guide with Definitions and Examples*. Obtenido de <https://www.viima.com/blog/types-of-innovation>

- Larrosa, J. (2020). El profesor artesano. Materiales para conversar sobre el oficio. *Noveduc*.
- Ledesma, J. (2017). Introducción al Emprendedorismo y la Formulación y Evaluación de Proyectos de Inversión. *Universidad Nacional de Quilmes*.
- León, A. (2023). La Evolución Histórica de la Contabilidad sus Principios Fundamentales en el Aspecto Teórico-Científico y Normativas Reguladoras para las Empresas Colombianas. *Reflexiones Contables*, 6(2), 53-69.
- López, E. (2020). *Plan de negocios, Doctoral dissertation*. Cuyo: Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas.
- López, J. (2019). *La Farsa de los Startups: la cara oculta del mito emprendedor*. Ed. Catarata.
- Madrid, J., Ramirez, V., & Ramirez, E. (2013). Impacto del tipo de aprendizaje en el emprendimiento empresarial. *Universidad Tecnológica del Valle de Toluca*.
- Malaret, J. (2021). *201 Liderazgo de Equipos Con Entusiasmo Estratégico*. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/498651394/201-Liderazgo-de-equipos-con-entusiasmo-estrategico-Juan-Malaret>
- Manzano, M., & Gisbert, V. (2016). Lean Manufacturing : Implantación 5s. *3C Tecnología*, 5(4), 16-26. doi:doi:10.17993/3ctecno.2016.v5n4e20.16-26
- Mayer et al. (2020). Emprendimiento y crecimiento económico: El sistema mexicano de incubadoras de negocios. *Revista de Ciencias Sociales (RCS, Ve)*, 107-127.
- Mejía, C., Ramos, J., & Ballesteros, L. (2020). Publicidad en medios digitales y su impacto en el emprendimiento de empresas comerciales en la ciudad de Ambato. *593 Digital Publisher CEIT*, 288-298.
- MoldStud Research Team. (2024). *The Role of Data Analytics in Risk Management*. Obtenido de <https://moldstud.com/articles/p-the-role-of-data-analytics-in-risk-management>
- Montiel, O., Canales, R., & Calderón, G. (2023). Educación universitaria y mentalidad para el emprendimiento: caso de estudio exploratorio en una universidad mexicana. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, 11.25.
- Moreno, A., & Pinzón, C. (2020). Dirección empresarial:¿ Cómo navegar en tiempos de crisis? *Universidad de la Sabana*.

- Moreno, P., & Santos, M. (2022). Optimización de procesos de producción en medianas empresas del sector textil. *RECIAMUC*, 6(1), 226-234. doi:[https://doi.org/10.26820/reciamuc/6.\(1\).enero.2022.226-234](https://doi.org/10.26820/reciamuc/6.(1).enero.2022.226-234)
- Muñiz, W., Laje, G., & Rodríguez, X. (2022). Las cadenas de valor como estrategias de desarrollo microempresarial. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación científico-técnica multidisciplinaria)*, 65-87.
- Navós, O., Noguera, M., & de la Fuente, L. (2015). La Innovación Y El Enfoque De Responsabilidad Social Como Elementos Indispensables En La Actividad Emprendedora De Hoy. *Sección Contribuciones Especiales*, 85-99.
- Neck, H., & Corbett, A. (2018). The Scholarship of Teaching and Learning Entrepreneurship. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 8-41.
- OCDE. (2018). Manual de Oslo. (2018). Manual de Oslo directrices para la recogida e interpretación de información relativa a innovación.
- OKR Institute. (2024). *Leadership Styles that Take Teams to the Next Level*. Obtenido de <https://okrinstitute.org/leadership-styles-that-take-teams-to-the-next-level/>
- Olmos, J. (2021). La innovación, un tema recorriendo los caminos de la teoría de la administración. *Perspectivas*, 24(47), 123-138.
- Orangescrum. (2024). *What is the Role of Emotional Intelligence in Effective Leadership?* Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/what-role-emotional-intelligence-effective-leadership-omvpf/>
- Orrego, C. (2008). La Dimensión Humana del Emprendimiento. *Revista Ciencias Estratégicas*, 225-235.
- Ovalle, O., & Ovalle, J. (2020). Políticas públicas y aspectos jurídicos para la sostenibilidad del emprendimiento naciente: discontinuidad empresarial e informalidad. *innovación y competitividad*, 338.
- Palacios, L. (2017). Gestión estratégica de la Comunidad Colombiana de Cómputo Avanzado 3CoA® mediante análisis DOFA y cocreación. *Ingeniare. Rev. chil. ing.*, 25(3).
- Paris, J. (2012). La Marca y Sus Significados, Buenos Aires, Ediciones Haber.
- Párraga, S., Pinargote, N., García, C., & Zamora, J. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica:

una revisión sistemática. *Dilemas contemp. educ. política valores*, 8(2).

Patiño, E. (2024). Caracterización del Marketing Mix: una revisión sistemática de la literatura académica entre 1960 y 2023. *Vivat Academia* 157. Obtenido de <https://doi.org/10.15178/va.2024.157.e1519>.

Pazmiño, M., & Pita, M. (2024). La forma jurídica de la empresa particularidades de la economía social en el Ecuador. *Pol. Con. (Edición núm. 99)*, 94-111.

Peñafiel, A., Acurio, J., Manosalvas, L., & Burbano, B. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Universidad y Sociedad*, 45-55.

Purdy, G. (2014). *How to Manage Risk More Effectively—Make it Part of How You Manage*. Obtenido de <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/discussion/how-manage-risk-more-effectively-make-it-part-how-you-manage>

Red SUMMA. (2019). *Liderazgo: Características de un líder*. Obtenido de https://campusvirtual.iep.edu.es/recursos/recursos_premium/programa-habilidades/pdf/motivacion_liderazgo/contenido1/liderazgo_caracteristicas.pdf

Risk Management School. (2023). *[class #3] How to create effective risk management controls*. Obtenido de <https://www.piranirisk.com/en/academy/risk-management-school/how-to-create-effective-risk-management-controls>

RM Studio Team. (2022). *Reputation Risk Management: An Introduction*. Obtenido de <https://www.riskmanagementstudio.com/reputation-risk-management-an-introduction/#>

Rodríguez, E. (2002). *Metodología para la generación e interpretación de indicadores de gestión*. Caracas: Gestión 2000.

Rojas, A., & Gisbert, V. (2017). Lean Manufacturing: Herramienta Para Mejorar La Productividad En Las Empresas. *Área de Innovación y Desarrollo*, 116-124.

Rojas, K. (2018). Emprendimiento e innovación para impulsar la competitividad desde la universidad en la ciudad de Barranquilla. *Revista Espacios* 39, 39(44).

- Ruiz, M., Bojica, A., Albacete, C., & Fuentes, M. (2009). ¿Cómo identifican las oportunidades de negocio los emprendedores? Una aproximación descriptiva al caso andaluz. *Gestión Joven*.
- Sáenz, L. (2021). LA MATRIZ DE GESTIÓN Y CONTROL DE RIESGOS: HERRAMIENTA EFECTIVA EN LA AUDITORÍA INTERNA PARA LAS EMPRESAS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE PANAMÁ e risk management and control matrix: an effective tool in. *Revista FAECO sapiens*, 4(2), 2644-3821.
- Sánchez, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO*. Bubok.
- Sánchez, V. (2008). *Análisis Estratégico para el Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Schnarch, A. (2022). *Emprendimiento exitoso: Cómo mejorar su proceso y gestión*. Ecoe Ediciones.
- Segura, F. (2018). El emprendimiento y los jóvenes: dimensiones psico-sociales. *Instituto Tecnológico de San Luis de Potosí*.
- Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *The Academy of Management Review*, 217-226.
- SimpliLearn. (2024). *15 Risk Management Tools and Techniques [2024]*. Obtenido de <https://www.simplilearn.com/risk-management-tools-article>
- Snapper, B. (2023). *How can organizations foster a culture of innovation?* Obtenido de <https://www.wtco.com/en-eg/insights/2023/07/how-can-organizations-foster-a-culture-of-innovation#:~:text=Organizations%20can%20create%20a%20culture,their%20specific%20field%20or%20function.>
- Sra Watchtower. (2022). *How Continuous Risk Management Improves Decision Making*. Obtenido de <https://www.srawatchtower.com/post/how-continuous-risk-management-improves-decision-making>
- Stanton, W., Etzel, M., & Walker, S. (2007). *Fundamentos de marketing*. Editorial McGraw Hill.
- Team Zorgle. (2023). *What is Reputation Risk Management*. Obtenido de <https://zorgle.co.uk/what-is-reputation-risk-management/>
- Tenney, M. (2024). *Fostering Innovation: The Key to Thriving in the Modern Business Landscape*. Obtenido de <https://peoplethrivers.com/what-is-a-cul->

ture-of-innovation/

Tenney, M. (2024). *Four Ways Emotional Intelligence Improves Team Culture*. Obtenido de <https://businessleadershiptoday.com/how-does-emotional-intelligence-improve-team-culture/>

Thoropass. (2024). *Understanding regulatory risk examples: A comprehensive guide*. Obtenido de <https://thoropass.com/blog/compliance/understanding-regulatory-risk-examples-a-comprehensive-guide/>

Torres, M., Román, M., González, V., & Salinas, E. (2020). Emprendimientos familiares: Fortalezas y debilidades para su continuidad. . *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 563-571.

Valero, E. (2024). *La mezcla de mercadotecnia*. Obtenido de <https://saber.ucab.edu.ve/handle/123456789/926>

Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Ediciones Paraninfo, S.A.

Vernaza, G., Medina, E., & Chamorro, J. (2020). Innovación, emprendimiento e investigación científica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVI(3).

Vorecol. (2024). *The Influence of Leadership Styles on Team Dynamics and Performance Metrics*. Obtenido de <https://humansmart.com.mx/en/blogs/blog-the-influence-of-leadership-styles-on-team-dynamics-and-performance-metrics-182419>

Vorecol. (2024). *What role does emotional intelligence play in leading teams during turbulent times?* Obtenido de <https://psico-smart.com/en/blogs/blog-what-role-does-emotional-intelligence-play-in-leading-teams-during-turbulent-times-88272>

Webb, R. (2021). *10 Reasons Risk Management Matters for All Employees*. Obtenido de <https://www.clearrisk.com/risk-management-blog/risk-management-matters-for-all-employees-0-0-0-0>

Westerlund, W. (2024). *Enhance Team Performance with Diverse Leadership Styles*. Obtenido de <https://www.suptask.com/blog/leadership-styles>

Work Safe. (2024). *4 steps to manage hazards and risk*. Obtenido de <https://worksafe.tas.gov.au/topics/Health-and-Safety/managing-safety/getting-your-safety-systems-right/4-steps-to-manage-hazards-and-risk>

YScouts. (2023). *10 Essential Qualities of Entrepreneurial Leaders*. Obtenido de <https://yscouts.com/10-entrepreneurial-leadership-characteristics/>

.....

Zaidi, A. (2018). *Three Types of Innovation – Product, Process and Business Model*. Obtenido de <https://mdi.com.pk/management/2018/05/three-types-innovation/>

Zamarreño, G. (2020). Fundamentos de marketing. *Editorial Elearning, SL*.

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS PARA EMPRENDEDORES: FUNDAMENTOS Y ESTRATEGIAS PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL



Publicado en Ecuador
Febrero 2025

Edición realizada desde el mes de octubre del 2024 hasta
enero del año 2025, en los talleres Editoriales de Mawil Ediciones
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: Ilustración de Mawil