



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas  
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Organización

Sub tema

Gestión empresarial y estrategia de la innovación

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Administración de  
Empresas

Autores

Br. Valeria Vallecillo Aguilar

Br. Lisseth Canales Orozco

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, Febrero 2021

## Índice

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento .....	iii
Valoración del docente (carta aval).....	v
Resumen.....	vi
Introducción .....	1
Justificación .....	2
Objetivos de seminario de graduación .....	3
Capítulo uno: Las organizaciones y la administración.....	4
1.1. La sociedad organizacional .....	4
1.1.1. Características de la sociedad organizacional .....	7
1.2. Clasificación de las organizaciones .....	9
1.2.1. Tipología de empresas .....	10
1.2.1.1. Según su tamaño .....	10
1.2.1.2. Según la propiedad del capital .....	11
1.2.1.3. Según el coste de la producción respecto al valor del artículo....	11
1.2.1.4. Según el ámbito geográfico de su actividad .....	11
1.2.1.5. Según el sector económico al que pertenecen.....	12
1.2.2.6. Según el número de bienes que producen o servicios que prestan .....	12
1.2.2.7. Según la delegación existente en la toma de decisiones .....	12
1.2.2. Clasificación de las empresas según su forma jurídica .....	12
1.2.2.1. Empresa individual .....	13
1.2.2.2. Comunidad de bienes.....	13
1.2.2.3. Sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L. o S.L.) .....	14

1.2.2.4. Sociedad limitada laboral .....	14
1.2.2.5. Sociedad limitada nueva empresa .....	14
1.2.2.6. Sociedad anónima.....	15
1.2.2.7. Sociedad anónima laboral.....	15
1.2.2.8. Sociedad colectiva .....	16
1.2.2.9. Sociedad comanditaria .....	16
1.2.3. Las transnacionales.....	16
1.2.3.1. ¿Por qué surgen las transnacionales? .....	17
1.2.3.2. Su desarrollo .....	17
1.2.3.3. Su estructura .....	18
1.2.3.4. Algunas de sus características.....	18
1.3. Fines organizacionales.....	19
1.3.1. Naturaleza de los fines de la organización .....	22
1.3.2. Cómo se establecen los fines.....	25
1.3.3. El desplazamiento de Fines.....	26
1.3.4. Fines establecidos y reales .....	29
1.3.5. Multiplicidad de fines .....	29
1.4. Eficacia y eficiencia en el accionar organizacional .....	33
1.5. Eficiencia y productividad .....	35
Capítulo dos: Gestión empresarial .....	36
2.1. Finalidad de la gestión empresarial .....	36
2.2. ¿Qué es la gestión? .....	39
2.3. Distintas formas de organización empresarial.....	40
2.4. El control de gestión.....	42
2.5. Cualidades y conocimientos de un buen gestor .....	45

2.5.1. Relaciones a otros niveles superiores de la organización .....	47
2.5.2. Consecuencias de esta relación interprofesional .....	48
2.5.3. El empresario de éxito .....	48
2.6. La organización empresarial y su entorno .....	53
2.6.1. Entorno próximo .....	54
2.6.2. Entorno general .....	57
2.7. La competencia como factor del entorno exterior .....	60
Capitulo tres: Gestión empresarial y estrategia de la innovación.....	62
3.1. La innovación en la gestión empresarial .....	62
3.2. La innovación: clave para el éxito empresarial.....	67
3.2.1. Clases de innovaciones.....	69
3.2.2. Importancia de la innovación.....	69
3.2.3. Origen de la innovación.....	70
3.2.4. Aplicación de la innovación .....	71
3.2.5. Medición del nivel de innovación.....	74
3.3. Estrategia de innovación .....	75
3.3.1. Plan de innovación .....	76
3.3.2. Elementos .....	78
3.3.3. Puntos claves para desarrollar una estrategia .....	80
3.3.4. Tipos .....	83
3.3.4.1. Estrategia ofensiva.....	83
3.3.4.2. Estrategia defensiva.....	84
3.3.4.3. Estrategia imitativa.....	85
3.3.4.4. Estrategia Dependiente.....	85
3.3.4.5. Estrategia Tradicional .....	86

3.3.4.6. Estrategia oportunista o de nicho.....	86
3.4. Modelo de innovación .....	87
3.4.1. Cultura de innovación .....	87
3.4.2. Generación de ideas.....	89
3.4.3. Gestión de las ideas.....	90
3.4.4. Ejecución .....	90
Conclusiones .....	92
Bibliografía.....	94

## Dedicatoria

Primeramente a Dios, quien ha sido mi Padre Celestial todos estos años, sin Él no hubiera podido lograr todo.

A mi Mamá quien me ha apoyado incondicionalmente en todas las áreas, Dios la ha usado increíblemente para bendecir mi vida.

A mi Abuela que siempre me apoyo en cualquier dificultad que tuve, no importando la hora o el día, ella siempre me apoyo.

A mi hermana Amanda, quien me inspira, y me ha apoyado a seguir adelante.

Y a mi amor Hubert, quien ha sido un amigo y novio que me ha sido de mucha bendición para mí.

---

Bra. Lisseth Canales Orozco

## Dedicatoria

A mi padre celestial por haberme regalado esta carrera, por estar ahí conmigo en cada momento que sentí que no podía, fuiste mi más grande fuerza para lograrlo mi Dios, gracias señor por ser mi ayudador, a ti sea la honra y la gloria.

A mis padres, por su esfuerzo, por todo su apoyo, amor y valores que han hecho lo que soy, porque sin ustedes y todo lo que han hecho por mi yo no lo hubiera podido lograr, gracias viejitos. A mi hermana Nubia, gracias por motivarme y por estar ahí incondicionalmente para mí, siempre me animaste a seguir adelante.

---

Bra. Valeria Vallecillo Aguilar

## Agradecimiento

Infinitas gracias a Dios por haberme dado la oportunidad de coronar mi carrera, y por qué sé que Él tiene el control de todos estos cinco años, y seguirá teniendo el control de mi futuro.

Le agradezco a mi mamá por todo el apoyo económico brindado, por su ánimo constante, por ser ese ejemplo de superación y enseñarme tanto.

A mi abuelita que también me apoyo económicamente, y oraba tanto por mí, para que todo me saliera bien en clases.

A mi hermana, a toda mi familia que de alguna forma me apoyo y alentó a seguir adelante.

Y a mi novio Hubert quien me ayudo en muchísimas ocasiones, en todas las áreas, gracias por ese apoyo incondicional que me diste.

A nuestro tutor M.A.E. José Javier Bermúdez quien nos tuvo mucha paciencia, siempre nos apoyó y sobretodo nos ha transferido tanto conocimiento para aplicarlo en lo profesional y en la vida diaria.

---

Bra. Lisseth Canales Orozco



## Agradecimiento

A mi padre celestial por haberme regalado esta carrera, por estar ahí conmigo en cada momento que sentí que no podía, fuiste mi más grande fuerza para lograrlo mi Dios. Gracias señor por ser mi ayudador, a ti sea la honra y la gloria.

Al pilar de mi vida, mi madre, por tu amor, apoyo incondicional en todo momento, por todo el esfuerzo que has hecho para que yo hoy pueda estar donde estoy, lo mejor que tengo eres.

A mi padre, me enseñaste el amor al estudio, es mi mayor ejemplo gracias por todo tu apoyo en todo lo que he necesitado y por nunca decirme que no cuando más he necesitado de ti viejito, gracias por creer en mí.

A mi hermana Nubia, Gracias por escucharme siempre, has sido una de las mayores motivaciones en mi vida para esforzarme y querer ser lo mejor por vos.

A mi amiga Lisseth, eres la mejor parte de todo lo bueno que me dejó la universidad, tu amistad me hace bien.

A mis compañeros de clase que de una u otra manera me apoyaron cuando tuve dificultad en alguna materia.

A todos los excelentes docentes que tuve, con el amor a su trabajo han contribuido a mi formación como profesional, gracias.

Agradezco a nuestro tutor M.A.E. José Javier Bermúdez por tener la dedicación y paciencia para transmitir sus conocimientos y facilitarnos las herramientas necesarias para aplicarlo en el ámbito profesional.

---

Bra. Valeria Vallecillo Aguilar



Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

### **Valoración del docente (carta aval)**

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“ORGANIZACIÓN”** hace constar que los bachilleres: **Liseth Canales Orozco, Carnet No. 16202720** y **Valeria Vallecillo Aguilar, Carnet No. 16206910**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **GESTIÓN EMPRESARIAL Y ESTRATEGIA DE LA INNOVACIÓN**, obteniendo los bachilleras **Canales Orozco** y **Vallecillo Aguilar**, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS respectivamente**.

Dado en la ciudad de Managua a los 05 días del mes de Octubre del año 2020

---

**M.A.E. José Javier Bermudez**  
**INSTRUCTOR**

## Resumen

El presente trabajo de seminario de graduación tiene como tema la organización, la cual está constituida por un grupo de personas que unen fuerzas para alcanzar determinados propósitos; y como subtema la gestión empresarial y estrategia de la innovación, siendo estas un trabajo continuo y permanente que requiere de profesionales preparados y dispuestos a innovar continuamente en su forma de hacer negocios.

Tiene como objetivo general analizar la gestión empresarial y estrategia de la innovación, para mejorar la competitividad y productividad de la organización, mediante una investigación bibliográfica.

La base teórica que sustenta este trabajo hace énfasis en tres capítulos los cuales son las organizaciones y la administración, gestión empresarial y por último gestión empresarial y estrategia de la innovación.

La metodología utilizada para el desarrollo de este trabajo de investigación, es la lectura y recolección de documentación bibliográfica basada en eje de organización, así mismo se implementan las normas APAS 6ta edición.

Los principales términos descriptores del seminario son la introducción, justificación, objetivos del informe, desarrollo teórico, conclusiones y bibliografía.

## Introducción

La presente investigación bibliográfica tiene como tema la organización y como subtema la gestión empresarial y estrategia de la innovación, según los criterios de los autores de la bibliografía empleada.

Este informe puede ser una pauta para que empresas, investigadores o estudiantes enriquezcan sus conocimientos sobre el tema, de tal forma que puedan desarrollarlo y aplicarlo en el ambiente en el que se encuentren, ya sea laboral o educativo, con el fin de que a través de estos conocimientos se pueda potenciar la competencia organizacional y la empresa de pasos firmes de crecimiento.

El objeto de estudio de este informe bibliográfico, es el describir la gestión empresarial y estrategia de la innovación, para mejorar la competitividad y productividad de la organización, mediante una investigación documental, porque hoy en día, las organizaciones necesitan realizar una gestión correcta y eficiente, aplicando las distintas estrategias de innovación empresarial.

De tal manera que se pueda cumplir el objetivo de nuestra temática, nuestro informe está estructurado por tres capítulos expuestos de la siguiente manera:

El capítulo uno, comprende la sociedad organizacional, la clasificación de las organizaciones, los fines organizacionales, la eficacia y eficiencia en el accionar organizacional y la eficiencia y productividad.

El capítulo dos, la finalidad de la gestión empresarial, ¿Qué es la gestión?, distintas formas de organización empresarial, el control de gestión, cualidades y conocimientos de un buen gestor, la organización empresarial y su entorno, entorno próximo, entorno general y la competencia como factor del entorno exterior.

El capítulo tres, la innovación en la gestión empresarial, la innovación clave para el éxito empresarial, estrategia de innovación y modelo de innovación.

## **Justificación**

Este trabajo investigativo fue realizado sobre la organización, específicamente en lo que respecta a la gestión empresarial y estrategia de la innovación, siendo estas factores muy importantes en el desarrollo organizacional, ya que el incorrecto empleo de alguna de estas, puede crear un caos, debido a los niveles de exigencia y competitividad en el mundo empresarial de hoy en día.

La información obtenida en este informe, ofrece al lector una guía práctica en la cual una organización debe de operar en la sociedad, y como ella se desarrolla en distintos fines y formas, procurando ir en pro del éxito organizacional y con la mejor posible aplicación de los recursos disponibles, tomando en cuenta el entorno en el que vive, y como la innovación la afecta positivamente, si se aplica de una forma correcta.

La metodología utilizada para la realización de este documento de carácter investigativo fue la utilización de la lectura y recolección de documentación bibliográfica, enfocados al tema de la organización, empleando las normativas de Seminario de graduación de la UNAN Managua, y con la aplicación de las normas APAS sexta Edición reglamentado por el departamento de administración de empresas.

## **Objetivos de seminario de graduación**

### Objetivo general

Analizar la gestión empresarial y estrategia de la innovación, mediante una investigación documental, para mejorar la competitividad y productividad de la organización.

### Objetivos específicos

1. Definir las organizaciones y la administración, mediante su clasificación, fines, eficacia y eficiencia de la misma, siendo de utilidad para las organizaciones, estudiantes e investigadores.
2. Describir la gestión empresarial a través de sus distintas formas para el buen desarrollo del mismo.
3. Identificar la gestión empresarial y estrategia de innovación para el incremento de la competencia organizacional.

## **Capítulo uno: Las organizaciones y la administración**

Las Organizaciones se desempeñan seres humanos que trabajan en grupo y que se reaccionan socialmente dentro y fuera de la Organización. Por su condición necesaria de ser abiertas al medio, influyen y son influidas por las fuerzas del ambiente. Además, las Organizaciones se desenvuelven en una determinada sociedad y en una época concreta, por lo cual son consecuencia de su tiempo y espacio (Manrique, 2014) (párr.1).

### **1.1. La sociedad organizacional**

La organización social es un sistema inserto en otro más amplio, que es la sociedad y con la cual interactúa; ambas se influyen mutuamente. La organización está constituida por un grupo de individuos que unen actuaciones para alcanzar determinados propósitos. Estos individuos aportan aspiraciones y energías, es decir recursos para alcanzar los objetivos, pero esto no basta para alcanzar las metas: es necesario, encauzar y dirigir, esta es la función de la administración.

Lo que caracteriza a las organizaciones sociales es que, para alcanzar sus objetivos, cada uno de sus integrantes debe desempeñar una función o cumplir un papel particular que, de alguna manera, es diferente de los demás y que los roles del resto de sus integrantes demandan, con el fin de llevar a cabo las funciones propias. Cada uno de sus componentes debe desarrollar roles y funciones que tienen la particularidad de estar relacionados entre sí. Esta relación se caracteriza por la interdependencia.

La organización social se constituye, entonces, en una red de relaciones de interdependencia entre sus componentes que cumplen funciones diferentes, lo que se denomina patrón Sinérgico (Román, 2011) (Párr. 1-3).

Las organizaciones sociales tienen además una estructura interior que determina las formas de jerarquía que regirán sus relaciones internas, así como la repartición de las labores mancomunadas en distintos núcleos especializados.

De esta manera se cumple el principio fundamental de la economía de esfuerzo en grupo, esencial para nuestro espíritu gregario como especie, y que asegura que las labores en conjunto suelen ser más fáciles de acometer que en solitario (Máxima, 2020) (párr. 2-3).

A lo largo de la historia, las organizaciones formales han ido adquiriendo, de manera progresiva, mayor relevancia en la vida social. En la sociedad contemporánea, podemos afirmar que ellas desempeñan un rol central, ya que el sistema social se organiza a través de distintos tipos de organizaciones.

Esta característica constitutiva de la sociedad contemporánea fue analizada por Robert Prethus en el año 1962, en su obra *The Organizational Society*. En ella, afirma que vivimos en una sociedad organizacional en virtud de que la mayor parte de las tareas sociales son realizadas con la mediación del accionar de organizaciones formales.

En esta línea de pensamiento, nacemos dentro de una organización, pasamos gran parte del día trabajando en una organización, somos educados dentro de organizaciones, parte de nuestro tiempo de recreación lo ocupamos dentro de una organización y las naciones se organizan mediante diversos organismos públicos; asimismo, su administración pública, es decir, el Estado y todos sus componentes son organizaciones (ministerios, direcciones, secretarías, entes reguladores, etcétera). En este sentido, fábricas, bancos, hospitales, escuelas, universidades, clubes, sociedades de fomento, asociaciones civiles, organismos internacionales, hoteles, etc., son solo algunos ejemplos de organizaciones formales (Marco y Anibal, 2016, págs. 10-11).

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos. Una organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante. Pueden dividirse en organizaciones con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro. Empresa es toda iniciativa humana que busca reunir e integrar recursos humanos y no humanos, cuyo propósito es lograr auto sostenimiento y obtener ganancias mediante la producción y comercialización de bienes o servicios (Chiavenato, 1999, pág. 2).



Entonces, podríamos comenzar preguntándonos: ¿cuáles son los rasgos comunes a todas estas organizaciones?

En primer lugar, todas ellas son formaciones sociales que conforman una totalidad articulada, en la cual es posible identificar quiénes son las personas que las conforman y cuáles no.

En segundo lugar, todas ellas poseen en su interior una diferenciación de las funciones. En tercer lugar, todas estas entidades sociales se encuentran orientadas de manera consciente hacia la consecución de fines específicos.

En cuarto lugar, todas ellas poseen una configuración racional en pos de la persecución de estos fines específicos.

En la medida en que se cumplan estas cuatro características: que sean formaciones sociales, deliberadamente constituidas para la persecución de fines específicos, que posean una división interna del trabajo y que se constituya una configuración racional para la persecución de estos fines, puede hablarse de una organización.

En todas las demás características organizacionales, las organizaciones pueden diferenciarse unas de otras: los fines y objetivos que persiguen pueden ser de diferente naturaleza, pueden o no coincidir los objetivos de la organización con los de sus miembros, pueden tener un conjunto de reglas más o menos rígidas, pueden tener diferentes grados de democracia interna y promover diferentes grados de participación de sus miembros, pueden asumir diferentes responsabilidades con el medio socio ambiental en el que se desenvuelven y establecer relaciones de diversa naturaleza, solo por mencionar algunas entre muchas otras posibles.

En este sentido, podemos diferenciar lo que es una organización de lo que no a partir de identificar qué formaciones o fenómenos sociales no constituyen un todo organizado y articulado en pos de la persecución de un fin específico, como no lo son: una familia, los espectadores de una película en el cine, los participantes de una manifestación, los lectores de un diario, los conductores que coinciden en el tráfico de la ciudad o un conjunto de muchachos y muchachas que comparten un juego de cartas.

A su vez, para que una organización pueda constituirse como tal es necesario que posea algún tipo de reglas que regulen el comportamiento de la organización, que establezcan una diferenciación entre las funciones y determinen facultades y responsabilidades de los miembros.

A medida que una organización establece un conjunto normativo que regule diversos aspectos del comportamiento de sus miembros, es decir, que formalice sus comportamientos, poseerá una mayor independencia de los miembros particulares, ya que los roles dentro de la organización y las relaciones que establecen se harán más objetivas e impersonales.

Es de interés en este punto resaltar otra dimensión central a tener presente para el abordaje de los diversos fenómenos que hacen a la dinámica organizacional: cuando hablamos de organizaciones estamos hablando, directa o indirectamente, de personas y de las relaciones sociales que se dan dentro del ámbito organizacional.

Cada decisión y cada acción organizacional repercuten en el ambiente interno de la organización y en el entorno del cual es parte. En este sentido, las decisiones que se adoptan en el ámbito organizacional no son imparciales: siempre tienden a beneficiar a algunos en detrimento de otros y a generar determinados impactos en su medio (Marco y Anibal, 2016, págs. 11-12).

### **1.1.1. Características de la sociedad organizacional**

Las organizaciones sociales tienen además una estructura interior que determina las formas de jerarquía que regirán sus relaciones internas, así como la repartición de las labores mancomunadas en distintos núcleos especializados.

De esta manera se cumple el principio fundamental de la economía de esfuerzo en grupo, esencial para nuestro espíritu gregario como especie, y que asegura que las labores en conjunto suelen ser más fáciles de acometer que en solitario.

1. Origen: Se trata de un tipo de agrupación humana que ha existido con nosotros desde siempre. Nuestro instinto gregario nos lleva, como a la mayoría de los animales no depredadores, a buscar seguridad en el grupo, en lugar de arriesgarnos en solitario. De esa manera, el mismo conjunto de la sociedad humana opera como una gigantesca organización social, divisible a su vez en culturas, territorios e incluso en unidades tan pequeñas como una tribu.
2. Fin específico; Como hemos dicho al principio, las organizaciones sociales se estructuran siempre en torno a la consecución de un fin último: ya sea la supervivencia, la administración de ciertos recursos o la obtención de un beneficio. Ese objetivo otorga sentido a la comunidad y la hace operar mancomunadamente, pudiendo así repartirse las tareas necesarias para avanzar como un todo hacia el éxito, con mayor facilidad que en solitario.
3. Estructura y jerarquización: Las organizaciones sociales son entes estructurados y jerarquizados, ya que la repartición de las labores requiere siempre de un sector encargado de la dirigencia y coordinación, de fijar los pasos a seguir y mantener sincronizados los esfuerzos. Existen diversos grados de complejidad posible en dichas estructuras, ya que el funcionamiento de una organización puede llegar a ser tan exigente, que a su vez requiera de organizaciones subsiguientes e internas, y éstas a su vez otras más y así en lo sucesivo.
4. Patrón sinérgico e interdependencia: Las organizaciones sociales generan una relación de interdependencia. En la medida en que los componentes de una organización social se especializan en una función determinada y necesaria para avanzar hacia la meta del grupo, han necesariamente de abandonar otras funciones y relegarlas a otros integrantes del sistema, generando así una relación de interdependencia o de necesidad. A la red total de relaciones de interdependencia de una organización determinada se le denomina Patrón Sinérgico. La ruptura de alguno de ellos acarrea, lógicamente, la interrupción del proceso y el aumento de la entropía en el sistema.

5. Instituciones; El Estado, en tanto sistema humano organizado y jerarquizado en pos de la justa administración de la vida en sociedad, es un perfecto ejemplo de organización social compleja, con múltiples organizaciones sociales haciendo vida en su interior, cada una en pos de objetivos propios y a menudo contradictorios. A dichas organizaciones se las denomina instituciones y se encargan de diversos cometidos específicos dentro de la dinámica de la nación. Existen distintos tipos de institución, de acuerdo a su ámbito de intereses: políticas, religiosas, educativas, familiares, económicas, profesionales, jurídicas y un largo etcétera.
6. Marco político contemporáneo; En el contexto político reciente se ha denominado “Organizaciones Sociales” al conjunto de agrupaciones de participación política popular, surgidas de manera espontánea a partir de la militancia no necesariamente partidizada, pero sí avocada a resolver los problemas de las clases menos favorecidas.

No debe confundirse con las Organizaciones No Gubernamentales, un tipo reciente y específico de organización social cuya constitución obedece más a impulsos provenientes de la mundialización de la justicia y la democracia global que a partir de finales del siglo XX empezaron a ponerse en boga (Máxima, 2020) (párr. 2 – 15).

## **1.2. Clasificación de las organizaciones**

La clasificación de las empresas no es una tarea fácil en la actualidad, por varios motivos: existe un número inmenso de organizaciones de este tipo; las actividades a las que se dedican son variadísimas; también son muy variadas sus estructuras organizativas y productivas; pueden tomar tamaños y formas jurídicas muy distintas; existen fines y objetivos innumerables; y como vemos, los criterios de clasificación tampoco facilitan la tarea.

### **1.2.1. Tipología de empresas**

Los criterios de clasificación de las empresas serán los siguientes:

1. El tamaño.
2. La propiedad del capital.
3. El coste de la producción.
4. El ámbito geográfico de desarrollo de la actividad.
5. El sector económico.
6. El número de productos o servicios que constituyen su objeto.
7. El nivel de delegación en la toma de decisiones. (La empresa y su organización, pág. 14).

#### ***1.2.1.1. Según su tamaño***

Algunas de las clasificaciones sobre las empresas utilizan este criterio para distinguir unas organizaciones de otras. En realidad, se pueden usar parámetros muy diferentes para medir el tamaño de las empresas. En función del número de trabajadores, se diferencia entre:

1. Microempresas. Su plantilla está formada por un número de trabajadores comprendido entre uno y cinco.
2. Pequeñas empresas. Tienen de seis a 50 trabajadores.
3. Empresas medianas. Cuentan con un número de trabajadores que está comprendido entre 51 y 500.
4. Grandes empresas. Cuentan con más de 500 trabajadores.
5. Otros criterios combinan varios parámetros, como número de trabajadores, activo y cifra de negocios (La empresa y su organización, pág. 14).

### **1.2.1.2. Según la propiedad del capital**

1. Cuando el capital para la creación de la empresa se aporta y está en manos privadas, estamos ante una empresa privada.
2. Si todo o parte del capital empresarial es propiedad del Estado, se dice que estamos ante una empresa pública. El Estado suele crear empresas con dos finalidades: Una de carácter mercantilista. A través de algunas de sus empresas se presenta en el mercado con el fin de competir y obtener beneficios. En otras ocasiones busca cubrir necesidades básicas de la población.
3. Empresas mixtas son aquellas en las que el capital es en parte privado y en parte público (La empresa y su organización, pág. 14).

### **1.2.1.3. Según el coste de la producción respecto al valor del artículo**

1. Capital intensivo.
2. Material intensivo.
3. Mano de obra intensiva.

El valor de la maquinaria, de la materia prima y de la mano de obra, respectivamente, representa un coste muy grande con relación al valor del artículo producido (La empresa y su organización, pág. 15).

### **1.2.1.4. Según el ámbito geográfico de su actividad**

1. Empresas locales. Desarrollan sus actividades en un ámbito geográfico inferior al nacional.
2. Empresas nacionales. Ejercen su actividad en todo el territorio de una nación o Estado.
3. Empresas internacionales. El ámbito geográfico de su actividad supera las fronteras nacionales (La empresa y su organización, pág. 15).

#### ***1.2.1.5. Según el sector económico al que pertenecen***

1. Empresas del sector primario. Son empresas cuya actividad principal se relaciona con la extracción de materia prima. Se incluyen aquí las dedicadas a la agricultura, ganadería, silvicultura, pesca y minería.
2. Empresas del sector secundario. Su actividad principal es la transformación de las materias primas. Un ejemplo clásico es la industria siderometalúrgica.
3. Empresas del sector terciario. La actividad de estas empresas se centra en la prestación de servicios.
4. Empresas del sector cuaternario. Por la importancia de las constructoras, algunos autores las incluyen aquí (La empresa y su organización, pág. 15).

#### ***1.2.2.6. Según el número de bienes que producen o servicios que prestan***

1. Empresas monoproductoras. Se dedican a producir un único bien o servicio.
2. Empresas multiproductoras. Producen más de un bien o servicio (La empresa y su organización, pág. 15).

#### ***1.2.2.7. Según la delegación existente en la toma de decisiones***

1. Empresas centralizadas. Son aquellas que concentran la toma de sus decisiones en algún o algunos órganos.
2. Empresas descentralizadas. Son aquellas que reparten la capacidad para la toma de decisiones entre diversos órganos de diferentes niveles jerárquicos (La empresa y su organización, pág. 15).

#### **1.2.2. Clasificación de las empresas según su forma jurídica**

La clasificación de las empresas según la forma jurídica que adoptan es uno de los criterios de clasificación más usuales.

Se diferencian dos grandes grupos: por un lado se agrupan las empresas individuales y, por otro, las empresas con forma societaria. Las formas jurídicas más habituales son las que estudiaremos a continuación (La empresa y su organización, pág. 15).

### **1.2.2.1. Empresa individual**

El empresario individual es la persona física que es propietaria de una empresa. Desde una perspectiva económica, el empresario individual sería aquella persona física que combina los elementos materiales y humanos para producir bienes o prestar servicios. La Ley no exige un capital mínimo para ser empresario individual, aunque toda empresa necesita una inversión inicial por pequeña que ésta sea.

Como vemos, la empresa individual es aquella cuya propiedad está en manos de una sola persona física. Para poder ser empresario individual, la legislación española exige a la persona física ser mayor de edad y tener libre disposición de sus bienes.

El empresario individual responde con todos sus bienes presentes y futuros de la marcha de la actividad empresarial (La empresa y su organización, págs. 14-15)

### **1.2.2.2. Comunidad de bienes**

A partir de este momento nos centraremos en lo que se denomina el fenómeno societario. Nos referimos a un tipo de sociedades que tienen finalidad mercantil y que se dotan de personalidad jurídica propia independiente de la personalidad de los socios. Algunas de las causas que han dado origen al nacimiento de las sociedades mercantiles han sido las que se enuncian a continuación:

1. La progresiva complejidad que con el desarrollo industrial adquirieron los procesos productivos hizo necesaria la unión de fuerzas para lograr la producción en masa.
2. El incremento de la producción, así como del tamaño de las empresas, dio como resultado la asociación de capitales que permitieron poner en marcha las industrias.
3. Los empresarios empezaron a pensar en las ventajas del reparto de los riesgos que las actividades empresariales generaban.



Las formas societarias más frecuentes son las que estudiaremos a continuación (La empresa y su organización, pág. 16).

### **1.2.2.3. Sociedad de responsabilidad limitada (S.R.L. o S.L.)**

La Sociedad Limitada combina la gestión personal del negocio con la responsabilidad limitada de los socios. Para su constitución se exige un capital mínimo de 3 005,06 euros, que ha de estar completamente desembolsado en una entidad bancaria en el momento de la firma de la escritura notarial. El capital social se divide en participaciones sociales que son suscritas por los socios de la misma.

Se permite la Sociedad de Responsabilidad Limitada Unipersonal, es decir, con un solo socio. Su responsabilidad está limitada a sus aportaciones sociales (La empresa y su organización, pág. 16).

### **1.2.2.4. Sociedad limitada laboral**

Es una Sociedad Limitada con tres socios trabajadores como mínimo. Éstos deben tener la mayoría del capital social. Puede haber otros socios no trabajadores y trabajadores asalariados. Los socios trabajadores han de poseer al menos el 51 % del capital social (La empresa y su organización, pág. 17).

### **1.2.2.5. Sociedad limitada nueva empresa**

Este tipo de empresas se creó con la Ley 7/2003, de 1 de abril, de la Sociedad Limitada Nueva Empresa, siendo una especialidad de la Sociedad de Responsabilidad Limitada.

Para su constitución se exige que los socios sean personas físicas y que no superen el número de cinco socios al tiempo de la constitución. Aquí sí cabe la constitución de la empresa por un único socio.

El capital social no podrá ser inferior a 3 012 euros ni superior a 120 202 euros. Esta sociedad puede crearse a través del Documento Único Electrónico (DUE), que permite crearla a través de medios telemáticos e informáticos.

El capital mínimo y el régimen de responsabilidad son igual al de las Sociedades Limitadas (La empresa y su organización, pág. 17).

#### **1.2.2.6. Sociedad anónima**

Es una forma societaria pensada para grandes empresas. Permite la participación del ahorro privado en las empresas y proyectos de gran envergadura. Sus características más importantes son las siguientes:

1. Se exige un capital social de 60 101,21 euros, de los cuales tiene que estar desembolsado al menos el 25 %.
2. El capital está compuesto de acciones, que son las partes alícuotas en las que se divide el capital social. Las acciones se documentan en títulos negociables.
3. En el momento de la fundación, que puede realizarse de forma simultánea o sucesiva, se requieren tres socios como mínimo, aunque la legislación española permite la Sociedad Anónima Unipersonal.
4. La responsabilidad de los socios está limitada al capital que han aportado (La empresa y su organización, pág. 17).

#### **1.2.2.7. Sociedad anónima laboral**

Es una Sociedad Anónima que tiene las siguientes características:

1. El número de socios mínimo ha de ser de tres (dos de los cuales han de ser trabajadores), a quienes se les exige que sean trabajadores en la sociedad por tiempo indefinido. Junto a éstos puede existir un número ilimitado de socios no trabajadores.
2. La mayoría del capital social (51 %) estará en manos de los socios trabajadores.

3. El capital mínimo ha de ser de 60 101,21 euros, de los cuales el 25 % ha de estar completamente desembolsado (La empresa y su organización, pág. 17).

#### **1.2.2.8. Sociedad colectiva**

Se ha de constituir por dos o más socios, que participan en la gestión de la sociedad en un plano de igualdad.

1. No se exige un capital mínimo para su constitución.
2. Los socios responden con todos sus bienes, de forma ilimitada y solidaria, de la marcha de la sociedad.
3. Asimismo, los socios tienen derecho a participar en la gestión de la sociedad y en las ganancias que tenga aquella (La empresa y su organización, pág. 17).

#### **1.2.2.9. Sociedad comanditaria**

Su característica principal se basa en la existencia de dos tipos de socios diferentes: los socios colectivos y los socios comanditarios. En la escritura de constitución de la sociedad será necesario que consten quiénes son los socios colectivos y quiénes los comanditarios, puesto que tendrán diferentes derechos y obligaciones.

Los socios colectivos responden con todos sus bienes del resultado negativo que tenga la sociedad, mientras que los socios comanditarios sólo responden de la marcha de la sociedad con el capital que hayan aportado (La empresa y su organización, pág. 18).

#### **1.2.3. Las transnacionales**

Desde finales del siglo XIX se desarrollan en el mundo un conjunto de empresas que actúan en numerosos países. Son las denominadas empresas transnacionales que vamos a estudiar a continuación (La empresa y su organización, pág. 19).

### **1.2.3.1. ¿Por qué surgen las transnacionales?**

Las causas más importantes que han dado origen a su aparición son las siguientes:

La Revolución Industrial significó un importante crecimiento en la producción. Esto potenció la necesidad de usar los recursos naturales de los países colonizados. Así, una empresa compraba la materia prima de un país (colonia) y producía en otro (metrópoli). Con el tiempo, las mismas empresas productoras crearon sus propias filiales extractivas en sus colonias.

En el siglo XX se desarrolla un importante proceso de internacionalización de la inversión. El capital mercantil se expande por grandes áreas geográficas, impulsado por los medios de transporte y de las comunicaciones, buscando maximizar sus beneficios.

Vivimos un proceso de globalización económica. Las diversas partes del mundo cada día están más conectadas y los avatares económicos de unas zonas influyen en otras. Se habla de «aldea global» para referirse a la idea de un mundo en el que rigen para todas las mismas normas económicas y de comercio, aunque este término es muy discutido.

La empresa transnacional busca lograr el máximo beneficio localizando sus áreas productivas allá donde los costes de producción sean mínimos; bien porque las industrias se encuentren cerca de las materias primas, bien porque la mano de obra sea barata y con baja conflictividad laboral; bien porque las condiciones de implantación sean muy favorables (bajos impuestos, flexibilidad laboral, infraestructuras de comunicación y transporte muy favorables) (La empresa y su organización, pág. 19).

### **1.2.3.2. Su desarrollo**

Aunque sus orígenes remotos se sitúan en el comienzo de la Revolución Industrial, ha sido durante el siglo XX cuando se ha producido su espectacular desarrollo. Durante finales del siglo XIX y primeros años del siglo XX se fueron creando los grandes oligopolios en sectores como la automoción, la alimentación o la industria petrolera.

Desde el final de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos jugó un papel decisivo en el desarrollo de este tipo de empresas. A partir de entonces se empiezan a presentar en el mundo como organizadores capaces de controlar la economía, la tecnología y los capitales.

Las últimas cuatro décadas han sido la confirmación del poder de las transnacionales. Han surgido un importante número de ellas en Europa y Japón, debido sobre todo al desarrollo espectacular de un sistema financiero mundial poderosísimo, controlado por las transnacionales (La empresa y su organización, pág. 20).

### ***1.2.3.3. Su estructura***

Las transnacionales cuentan en líneas generales con la siguiente estructura:

1. La empresa matriz centraliza la propiedad y el control de las decisiones de todo el grupo de sociedades. Se suelen instalar en países industrializados de Europa, en Japón o en Estados Unidos.
2. Las filiales están situadas en países donde obtienen ventajas para la producción o para su instalación. Unas veces se asientan en países desarrollados y otras en países en vías de desarrollo.
3. Las sociedades financieras gestionan el capital de las transnacionales y están ubicadas en paraísos fiscales (La empresa y su organización, pág. 20).

### ***1.2.3.4. Algunas de sus características***

Las transnacionales controlan una importantísima parte de la tecnología mundial y la transfieren a aquellos países en donde instalan sus plantas de producción. Tienen importantes departamentos de Investigación, Desarrollo e innovación.

El control de una parte importantísima del capital mundial, las finanzas, la tecnología, el comercio, la producción de productos y servicios les confiere un gran poder político. Se dice que algunas de ellas son mucho más poderosas que los gobiernos de algunos países donde se establecen.

En la actualidad son criticadas por algunos sectores sociales, puesto que al controlar tanto poder producen abusos en sus zonas de implantación respecto al patrimonio de los países y con relación a los trabajadores (La empresa y su organización, pág. 20).

### **1.3. Fines organizacionales**

Representan la razón de ser de la organización y su justificación social. Es decir, la organización es creada para servir a fines específicos y su razón de ser es el servicio de estos fines. La finalidad de la organización es una imagen que no siempre es o debe ser realizable, ya que mientras exista la necesidad social que justifica su accionar, la organización permanecerá al servicio de este fin.

En este sentido, podríamos decir que la finalidad organizacional no siempre posee finitud y, en los casos en que sí pueda aplicarse este criterio de finitud, la finalidad reside en la existencia o inexistencia de una necesidad social no satisfecha.

El fin, en este sentido, cumple una funcionalidad muy importante, ya que constituye una guía del accionar organizacional. Los programas y las acciones que emprenden las organizaciones deben existir en función de su contribución directa o indirecta a la persecución de su finalidad.

Sin embargo, cuando una organización comienza a funcionar adquiere un conjunto de necesidades y exigencias emergentes de su propia dinámica, como pueden ser los recursos financieros para hacer frente a los gastos propios del funcionamiento (para el pago de recursos, del personal, de gastos generales, entre otros) (Marco y Anibal, 2016, págs. 18-19).

Los fines de las organizaciones sirven muchas funciones. Proporcionan orientación para describir un futuro estado de los asuntos que la organización intenta realizar. Así, pues, establecen líneas de guía para la actividad de la organización. Los fines constituyen también una fuente de legitimidad que justifica las actividades de la organización y, en realidad, su misma existencia.

Además los fines sirven como patrones mediante los cuales los miembros de una organización y los extraños a ella pueden apreciar el éxito de la organización; es decir su efectividad y eficiencia. También sirven los fines, de manera análoga, como regla de medida para el estudioso de las organizaciones que intenta determinar cómo prospera la organización.

Las organizaciones son unidades que persiguen fines específicos; su misma razón de ser es el servicio de estos fines. Pero una vez formadas, las organizaciones adquieren sus propias necesidades, que a veces se convierten en las señoras de la organización.

Esto ocurre, por ejemplo, cuando una organización que administra una fundación gasta dinero en personal, edificio, y publicidad que en la caridad misma para la que han sido destinados los fondos. En semejantes casos, las organizaciones disminuyen el servicio a sus fines iniciales para satisfacer las necesidades adquiridas, en vez de ajustar el servicio de sus necesidades adquiridas al de sus fines.

A veces, las organizaciones llegan hasta el punto de abandonar sus fines primitivos y perseguir otros más adecuados a las necesidades de la organización. Esto es lo que queremos decir al expresar que el fin de la organización se convierte en siervo más que en el señor de la misma (Etzioni, 1965, pág. 8).

Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que organización pretende para el futuro.

Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado. A continuación mencionaremos algunas definiciones de la palabra de los objetivos:

1. Los objetivos son enunciados escritos sobre resultados a ser alcanzados en un periodo determinado.
2. Los objetivos son los fines hacia los cuales está encaminada la actividad de una empresa, los puntos finales de la planeación, y aun cuando no pueden aceptarse tal cual son, el establecerlos requiere de una considerable planeación.

3. Un objetivo se concibe algunas veces como el punto final de un programa administrativo, bien sea que se establezca en términos generales o específicos.

4. Los objetivos tienen jerarquías, y también forman una red de resultados y eventos deseados. Una compañía u otra empresa es un sistema. Si las metas no están ínter conectadas y se sustentan mutuamente, la gente seguirá caminos que pueden parecer buenos para su propia función pero que pueden ser dañinos para la compañía como un todo.

5. Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija.

6. Los objetivos son una obligación que se impone una empresa porque es necesaria, esencial para su existencia (Insignia, 2017) (párr. 1-8).

Los fines de la empresa, objetivamente considerados y otra muy diversa es analizar cuáles son los fines que persiguen, el, o los empresarios.

#### Fines objetivamente considerados

Fin Inmediato, es “la producción de bienes y servicios para un mercado”, no hay ninguna empresa que no se establezca para lograr este fin directo. Independientemente de los fines que se pretendan llenar con esa producción.

Fin Mediato, analizar que se busca con esa producción de bienes y servicios. Aquí es donde entra la división entre empresa pública y privada.

#### Fines de la empresa privada

Busca la obtención de un beneficio económico mediante la satisfacción de alguna necesidad de orden general o social. Si la empresa no responde a una necesidad más o menos generalizada o social, la empresa pierde su razón de ser, y tiene que cerrar.



## Fines de la empresa pública

Tiene como fin satisfacer una necesidad de carácter general o social, pudiendo obtener, o no, beneficios. Podrá trabajar obteniendo beneficios; pero puede también que se haya planeado aun a base de perdidas, porque el fin del estado como empresario, no puede obtener lucros, sino satisfacer necesidades (Munch, pág. 20).

### 1.3.1. Naturaleza de los fines de la organización

Fin de una organización es el estado de cosas deseado que la organización pretende realizar. La organización puede alcanzar o no esta imagen deseada de lo futuro. Pero si el fin se alcanza, deja de ser una imagen guiadora de la organización y se asimila a ésta o a su medio. Por ejemplo: el establecimiento de un Estado judío fue el fin del movimiento sionista. En 1948, cuando este fin se convirtió en realidad, dejó de ser una meta deseada.

En este sentido, un fin nunca existe; es un estado al que aspiramos, no que tenemos. Tal estado de cosas futuro, aunque sea imagen, tiene una verdadera fuerza sociológica que influye en acciones y reacciones simultáneas. Pero, ¿qué imagen de lo futuro debe perseguir la organización? ¿La de sus altos ejecutivos? ¿La de la oficina de directores o fideicomisarios? ¿La de la mayoría de sus miembros? Ninguna de ellas, en verdad: El fin de la organización es el futuro estado de cosas que la organización colectivamente intenta alcanzar.

En parte se ve afectado por los fines de los altos ejecutivos: los de la oficina de directores y los de la tropa. A veces se fija en una consulta pacífica, a veces en juego de poder entre las diversas divisiones: planta, conventículos, jerarquías y “personalidades” de la organización. ¿Cómo, entonces, se determina lo que es el fin de una organización? En parte, los que en ella intervienen pueden actuar como informantes.

Podemos entrevistar a los ejecutivos y empleados de varios departamentos para establecer lo que ellos ven como fines de la organización. Al entrevistarlos, debemos distinguir cuidadosamente sus fines personales de los fines de la colectividad.

El fin de un ejecutivo puede ser obtener mayor cartera; el del departamento financiero, equilibrar el presupuesto; el del empleado, lograr un ascenso. Incluso todos pueden ver el fin de la organización como la obtención de un provecho.

Y podemos seleccionar la obtención de un provecho porque ellos creen que ése es el camino para realizar sus fines personales o los de su departamento, o porque creen en principio que una empresa privada debe confundirse con los de la organización. Debe preguntarse a los participantes lo que ellos consideran como fin de la organización, distinto del propio o de los que ellos piensan que la organización debería perseguir.

También podemos obtener una información relevante estudiando las minutas de las reuniones de comités y examinando otros documentos de la organización. También podemos analizar la división del trabajo de la organización, la marcha de su trabajo, la situación de sus recursos reflejados en su presupuesto para determinar la verdadera orientación de la organización en orden a un futuro estado de cosas.

Especialmente reveladoras son aquellas situaciones en las que la distribución del potencial humano y de los recursos materiales sugiere claramente una dirección distinta a la expresada por los informantes. Por ejemplo: si el administrador de un hospital se ocupa en curar a la gente y encontramos que no hay más que cuatro médicos (uno de los cuales solamente tiene práctica psiquiátrica) para atender 5.000 pacientes; que el personal auxiliar no tiene más práctica o interés en la terapia que los guardas de una prisión; que 90% de los pacientes muchos de ellos afectados de senilidad, considerada incurable- han pasado diez o más años en el hospital, entonces podemos inferir que el fin del hospital es reprimir el nivel de perturbación pública o cuidarse de los ancianos, pero no curar o rehabilitar.

Hay por lo menos dos razones por las cuales la cabeza de una organización puede sostener que ésta aspira a determinados fines que de hecho difieren de los que en realidad persiguen.

En algunos casos, la dirección puede no darse cuenta de la discrepancia; la verdadera situación se le oculta. Los directivos de algunos departamentos universitarios, por ejemplo, tienen solamente una información muy poco cuidada acerca de lo que ocurre a la mayor parte de su "producto": los graduados.

Así, un jefe de departamento y su equipo pueden creer que el departamento está consagrado a adiestrar futuros premios Noble de Física, mientras en la práctica trabaja principalmente para proporcionar a la industria electrónica investigadores decorosamente capacitados.

Más comúnmente, los jefes de organización manifiestan con plena conciencia finalidades que difieren de las realmente perseguidas, porque disfrazando así éstas se la sirve mejor. De esta manera, una organización cuya finalidad real es el lucro puede beneficiarse si pasa por ser una organización educativa no lucrativa. Y una organización cuyo fin es derribar el Gobierno legítimo de un país se beneficia igualmente si puede figurar como un partido político legítimo.

El investigador definirá como fines reales de la organización aquellos estados futuros hacia los que se dirigen la mayoría de los medios de la organización y los principales compromisos de los que intervienen en ella, y que, en casos de conflicto con fines establecidos, pero que disponen de pocos recursos, tienen una clara prioridad.

A veces, el establecer contacto íntimo con participantes clave permite al investigador determinar hasta qué punto los informantes se dan cuenta de alguna discrepancia entre los fines reales y los estatuidos. Sin embargo, por lo general, no es prudente depender por completo de las entrevistas para informarse acerca de los fines reales de una organización.

Un examen de la situación de recursos y también de la dirección de los esfuerzos, es a menudo una investigación complementaria que se necesita para obtener resultados satisfactorios. La distinción entre fines reales y estatuidos no debe confundirse con la importante diferencia entre las consecuencias intencionales o no intencionales, muy usadas en sociología. Los fines son, pues, siempre intencionales; la diferencia se da entre las intenciones establecidas y las reales. Las consecuencias no intencionadas son estrictamente no planeadas, resultados inesperados de una acción orientada hacia algún fin (Etzioni, 1965, págs. 8-10).

### 1.3.2. Cómo se establecen los fines

De un modo virtual, todas las organizaciones tienen un órgano formal, explícitamente reconocido, a veces legalmente especificado, para establecer los fines iniciales y para reformarlos. En ciertas organizaciones los fines se establecen de manera formal por votación de los accionistas (por ejemplo, en algunos sindicatos); en otras por un pequeño número de administradores; y en unas pocas, por un individuo que posee y gobierna la organización.

En la práctica, los fines se estatuyen frecuentemente en un complicado juego de poder que envuelve a varios individuos y grupos dentro y fuera de la organización, con referencia a los valores que orientan la conducta en general y la conducta específica de los grupos e individuos relevantes de una sociedad particular. El siguiente ejemplo, sacado de una novela muy conocida, ilustra el proceso mediante el cual pueden fijarse los fines de una organización.

En una fábrica de muebles, el jefe, joven idealista, del departamento de producción, favorece la de buena calidad; el jefe, más maduro, del departamento financiero, está más interesado en aumentar la ganancia fabricando muebles de calidad inferior. En parte, sus diferencias reflejan una lucha de poder entre ambos por la presidencia de la corporación. Adviértase que ambos consideran necesario apelar a los valores generales –ganancia y calidad- en su lucha. Además, el joven productor se siente tan comprometido con la reputación de la firma y el valor calidad, que antes preferiría no obtener ganancia que sacrificar sus fines.

La resolución formal de este conflicto tiene lugar e intriga por el poder ha terminado. Hay muchos factores que intervienen en la lucha para determinar el fin o los fines de una organización. Los departamentos o divisiones de una organización desempeñan con frecuencia un papel destacado en el proceso.

Las personalidades son otro determinante de suma importancia. Cuando un dirigente fuerte se ha situado en la posición clave de presidente o director-ejecutivo, es frecuentemente tan difícil desplazarlo o llevar adelante una estrategia a la que él se opone como gobernar en contra del Presidente de Estados Unidos, a menos que cometa una equivocación importante.

Además de los departamentos y de las personalidades, también las fuerzas circunstanciales desempeñan un importante papel. La mayor parte de las organizaciones son menos autónomas de lo que a primera vista parece. Consideremos una prisión que reduce en gran parte sus medidas de seguridad por llevar adelante su plan de permitir a los reclusos trabajar en el campo, medida que se considera provechosa al substituir el fin de custodia (recluirlos) por el de rehabilitación (cambiarlos mientras permanecen reclusos).

La comunidad circundante objetará a menudo fuertemente sobre todo después de una fuga, semejante relajación de las medidas de seguridad, y ejercerá considerable presión política para impedir un cambio en los fines de la prisión de la custodia a la rehabilitación. Si es necesario, la comunidad querrá la dimisión del alcalde y del equipo de la prisión. De manera semejante, las leyes anti-trust, el Departamento de Salubridad, los sindicatos y otras fuerzas del medio fijan límites no solamente a los medios que una organización pueda utilizar, sino a los fines que pueda perseguir (Etzioni, 1965, págs. 10-12).

### **1.3.3. El desplazamiento de Fines**

Hace referencia a la sustitución en la dinámica organizacional de las finalidades estatuidas por otras para las cuales la organización no ha sido creada. En los casos de sustitución de fines, es común observar que se invierten las prioridades entre medios y fines, es decir, lo que fue considerado inicialmente como un medio para la persecución del fin adquiere una prioridad que trasciende la de los fines legítimos. El desplazamiento de fines puede deberse a distintas razones:

A causa de la propia dinámica organizacional: de la dinámica organizacional emergen un conjunto de necesidades que la organización debe satisfacer para generar las condiciones necesarias para continuar sus actividades.

Estas necesidades, que nacen como medios para la persecución de un fin, pueden consumir en la dinámica organizacional la mayor parte de los recursos disponibles.

Por parte de los grupos de interés internos: dentro de una organización se generan grupos de interés con relativo poder para la toma de decisiones organizacionales, los cuales pueden traccionarlas basados en evaluaciones acerca de la conveniencia del accionar organizacional en función de sus propios intereses por sobre el desarrollo organizacional o la consecución de los fines establecidos.

A causa del sistema burocrático de la organización: las organizaciones poseen un conjunto de normas que tienden a regular el comportamiento estableciendo como pautas de conducta los comportamientos considerados más convenientes en relación con los objetivos del accionar y los fines organizacionales. En muchas ocasiones, la rigidez de estas pautas de comportamiento puede generar que se pierda de vista el objetivo organizacional (Marco y Anibal, 2016, págs. 18-19).

Esta forma grave de distorsión fue estudiada por primera vez hace cincuenta años por el sociólogo alemán Robert Michels. Surge cuando una organización desplaza su fin; es decir: substituye su finalidad legítima por otra para la que no fue creada, para la cual no se le situaron recursos y a la que no reconoce como propia.

La forma más benigna y más común de desplazamiento es el proceso por el cual una organización invierte la prioridad entre sus fines y medios de una manera que hace de los medios fines y de los fines medios. El medio más común que resulta así desplazado es la organización misma. Las organizaciones son instrumentos; han sido creadas para servir una o más finalidades específicas.

Pero en el proceso de su formación, de asegurarles recursos y de reclutar personal, se forman grupos de interés que se preocupan más en preservar y construir la organización misma que en ayudarla a servir sus propósitos iniciales. Estos grupos de interés usan los fines como medios para recoger fondos, para obtener exenciones de impuestos o privilegios en la comunidad; en suma, como medios para sus propios fines.

El libro de Michels, Partidos políticos, se acredita con la primera descripción extensa y análisis de este fenómeno nada raro de desplazamiento de fines. Michels estudió los partidos socialistas y los sindicatos en Europa antes de la primera Guerra Mundial.

Señalaba que los partidos y los sindicatos se habían formado para la revolución socialista y para establecer un régimen democrático en los países autoritarios, tales como la Alemania de Bismarck. En sus esfuerzos por servir estos fines, el movimiento socialista creó organizaciones de partidos y sindicales. Las organizaciones exigían un liderato; los líderes desarrollaron pronto intereses encubiertos en mantener sus posiciones, ya que la pérdida de éstas los habría forzado a volver al trabajo manual, a una vida de menos prestigio, menos renta y carente de gratificación psicológica del liderato.

Michels demostraba que los líderes, por estas razones, tenían mucho cuidado en situarse firmemente en el oficio. Mediante el control de los medios de comunicación y la absorción o la “purga” de los líderes jóvenes y ambiciosos, los líderes ya situados se esforzaban en asegurar sus posiciones.

En este proceso, que Michels define como la “Ley de hierro de la oligarquía” (de hierro porque carece de excepciones, y de la oligarquía porque se impone el gobierno de unos pocos), los fines democráticos de la organización, sostiene Michels, eran subvertidos. Además, los líderes se sentían cada vez menos dispuestos a correr riesgos en sus actividades revolucionarias por miedo a disgustar al Gobierno y poner así en peligro la existencia de la organización.

El partido abandonaba sus actividades militantes en favor de una atención creciente al desarrollo de una maquinaria que funcionase plácidamente. Los movimientos revolucionarios se aplazaban cada vez más a fin de permitir “ulteriores preparativos”, que se reducían a reforzar ampliamente la organización, sus fondos y la posiciones de sus líderes.

De esa forma, sugería Michels, las organizaciones de fines revolucionarios se volvían perfectamente conservadoras en su conducta. Desde que Michels estableció la Ley de hierro de la oligarquía, esta tendencia ha sido documentada repetidas veces. En muchos países y en gran variedad de tipos de organizaciones, aunque la jefatura sea electiva y pueda ser cambiada por sus miembros, la oligarquía prevalece.

Adviértase, sin embargo, que el estudio de Michels plantea el problema: Las organizaciones de fines limitados ¿necesitan ser democráticas? ¿No es ésta una cuestión de concepto dislocado, artificialmente transferida del campo del “gobierno” público al privado en las organizaciones de fines limitados?

Michels y muchos de sus seguidores parecen no haberse dado cuenta de que una organización que no es democrática internamente puede servir a la finalidad de establecer un régimen democrático en la sociedad en que actúa.

Es incluso posible que una oligarquía, al evitar los efectos de desgastes de la lucha intestina, pueda dirigir más efectivamente a sus miembros hacia la obtención de finalidades democráticas. Es, no obstante, evidente, que aunque no haya desplazamiento de la finalidad democrática en las organizaciones que Michels estudia, el fin de la revolución socialista se diluía ampliamente en los constantes aplazamientos y con toda verosimilitud se sacrificaba eventualmente a favor de la preservación de la organización (Etzioni, 1965, págs. 14-15).

#### **1.3.4. Fines establecidos y reales**

A partir de lo anterior, podemos identificar la coexistencia de fines organizacionales con otras finalidades que pueden ser emergentes de la dinámica organizacional, intereses sectoriales dentro de la organización o intereses de personas o grupos pertenecientes a la organización, que pueden modificar el proceso de toma de decisiones desviando parte de los recursos con que se dispone para servir a fines que no se corresponden con los de la organización como un todo.

En este sentido, podríamos definir como “fines establecidos” aquellos definidos como razón de ser para la cual debe servir la organización y los “fines reales” de la organización como aquellos a los cuales se destinan la mayoría de los recursos y esfuerzos organizacionales, y los principales compromisos en los que intervienen (Marco y Anibal, 2016, pág. 20).

#### **1.3.5. Multiplicidad de fines**

Hay organizaciones que de manera legítima y simultánea sirven a más de un fin a la vez, ya sea porque han ido incorporando alguna finalidad en su desarrollo o porque han sido creadas para el cumplimiento de más de una finalidad simultáneamente.



En general, estas organizaciones con fines múltiples suelen ser más efectivas que aquellas que sirven a un solo fin. Esto puede responder, en primer lugar, a que servir a un fin suele contribuir al servicio de otra finalidad; en segundo lugar, estas organizaciones con multiplicidad de fines suelen ser más atractivas en los procesos de reclutamiento de personal.

Sin embargo, cabe destacar los posibles conflictos que pueden producirse dentro de las organizaciones con finalidades múltiples, al generarse tensiones que derivan de las propias características que las hacen potencialmente más efectivas, ya que en determinadas circunstancias puede que estos fines generen demandas incompatibles en torno a la cantidad de recursos y esfuerzos a destinar para cada finalidad (Marco y Anibal, 2016, pág. 21).

Hay organizaciones que simultánea y legítimamente sirven a dos o más fines. Algunas añaden fines adicionales a los originales, pero muchas organizaciones fueron formadas en principio para servir más de un fin a la vez. En el campo de la escolaridad hay más organizaciones que combinan la enseñanza con la investigación (la mayor parte de las universidades) de las que se consagran primariamente a la enseñanza (la mayor parte de los colegios), o a la investigación únicamente (por ejemplo: la Rand Corporation; el Instituto Stanford de Investigaciones).

Mientras algunos hospitales son casi exclusivamente lugares donde se trata a los enfermos, muchos sirven también de campos de entrenamiento para la profesión médica y unos pocos son también centros de investigación. La mayoría de las organizaciones religiosas actuales combinan un propósito social con uno espiritual.

En la extensión en que estas cosas pueden medirse, parece que organizaciones con pluralidad de fines tienden a servir a cada uno de ellos separadamente y a todos juntos más efectiva y efectivamente que las organizaciones de la misma categoría con un solo fin.

Por ejemplo: muchos, si no la mayor parte, de los hospitales de alta calidad sirven tres fines la terapia, la investigación y la enseñanza mientras que los hospitales que solamente curan, como la mayor parte de los hospitales comunales, son generalmente inferiores en cuanto a la calidad del cuidado médico que ofrecen.

La mayoría de los importantes descubrimientos científicos de la pasada década y la mayor parte del trabajo sobresaliente en las ciencias sociales proceden de las facultades universitarias donde se combina la enseñanza con la investigación, no del personal de tiempo completo de las organizaciones de investigación. (Si la enseñanza es más efectiva en los colegios universitarios donde se acentúa la investigación o en los colegios dedicados primordialmente a la enseñanza, es cuestionable.

En parte, la respuesta de los criterios de valoración empleados, según se elija o no incluir la formación del carácter además de la adquisición del conocimiento y de la habilidad). Finalmente, las organizaciones religiosas que sirven a las áreas de clase media en los Estados Unidos actuales, difícilmente podrían cumplir sus fines espirituales sin añadir otros sociales, porque son éstos los que atraen muchos participantes, al menos al principio, a las iglesias de doble finalidad. Parece que la comunidad que permanece unida también reza unida.

En parte, la relación entre la efectividad y las organizaciones de fines múltiples parece espuria, resultado de factores extrínsecos. Por ejemplo: organizaciones de fines múltiples se encuentran con más frecuencia en los grandes centros urbanos y los de finalidad única en las comunidades menores.

La mayor parte de las universidades norteamericanas y de los centros médicos, por ejemplo, están en grandes ciudades, o cerca de ellas. Puesto que la mayoría de los profesionales, cuando pueden elegir, prefieren vivir en centros urbanos, las organizaciones de fines múltiples suelen tener mayor almácigo de profesionales calificados de donde reclutar, que las organizaciones de finalidad única.

Pero la relación entre la efectividad y la multiplicidad de fines parece sostener aunque tales factores extrínsecos permanezcan constantes; por ejemplo: si comparamos las organizaciones de finalidad única y múltiple en la misma ciudad un colegio u organización investigadora con una universidad de fines múltiples en una imponente ciudad norteamericana. Hay varias razones internas por las cuales las organizaciones de fines múltiples tienden a ser más efectivas que las de finalidad única.

La primera de todas es que el servir a un fin a menudo favorece dentro de ciertos límites el servicio prestado a otro. Por ejemplo: muchos investigadores se sienten estimulados por enseñar a estudiantes inteligentes y curiosos. Los investigadores, a su vez, llevan nuevas ideas a su enseñanza así como un conocimiento de primera mano de la experiencia investigadora en la que entrenan a sus estudiantes.

En segundo lugar, las organizaciones de fines múltiples tienen, por regla general, mayor atractivo para el reclutamiento que las de finalidad única, en parte porque la calidad superior se asocia con el servicio múltiple. Es difícil pensar en muchos ejemplos de organizaciones de fin único que tengan más prestigio que sus contrapartidas de finalidad múltiple.

En tercer lugar, mientras muchos individuos prefieren tratar exclusivamente con un servicio, otros encuentran más atractiva la combinación de dos servicios porque les permite satisfacer mayor variedad de sus necesidades personales. Además, permite más espacio para un ajuste estacional y cíclico; por ejemplo: acentuar la investigación en los años jóvenes y enseñar más tarde, o al revés. Sin embargo, hay límites a la capacidad de la organización para servir múltiples fines.

La pérdida de efectividad parece tener lugar cuando todas las organizaciones de una categoría específica son de fines múltiples. En campos tales como la enseñanza o la Medicina, que tienen muchas actividades asociadas, una buena proporción de profesionales prefieren participar en una combinación de estas actividades. Algunos, sin embargo, consagran toda su atención en una u otra y se desenvuelven notablemente mejor en un área que en otra.

Por esta razón, la efectividad se eleva al máximo cuando hay tanto organizaciones de fines múltiples como de fin único en la profesión, por permitir a ambos tipos de personalidades encontrar el empleo adecuado a sus capacidades y a sus necesidades psicológicas. Dentro de las organizaciones de fines múltiples son inevitables ciertos tipos de conflicto. Los diversos fines hacen a veces a la organización demandas incompatibles.

Puede haber conflictos acerca de la cantidad de medios, tiempo y energía que debe destinarse a cada finalidad.

Por ejemplo: la finalidad terapéutica de un hospital puede ser mejor servida por una política de admisión abierta, en la que se acepta a cualquiera que tenga necesidad de hospitalizarse, mientras la finalidad investigadora es mejor servida por una política de admisiones selectivas, que trata de suministrar el número suficiente de tipos específicos de enfermedad requeridos por los intereses en curso del equipo investigador.

El establecimiento de un esquema de prioridades que defina claramente la importancia relativa de las varias finalidades reduce las consecuencias destructoras de tales conflictos, aunque no elimina el problema. Además servir a una pluralidad de fines puede crear tensiones en el personal. Por ejemplo: la investigación exige la especialización y permite al intelectual consagrar un tiempo considerable a investigar un problema particular, a veces aparentemente insignificante.

La enseñanza, en cambio, exige amplitud de conocimiento. Existe también el peligro de que un fin a veces más importante se subordine completamente a otro, de manera que ya no le sirva con efectividad. Una iglesia puede iniciar actividades sociales para atraer miembros a los servicios religiosos; pero si las actividades sociales consumen la mayor proporción de los recursos de la Iglesia o se convierten en el foco principal de los compromisos de los participantes, entonces están zapando el logro de la finalidad religiosa (Etzioni, 1965, págs. 18-20).

#### **1.4. Eficacia y eficiencia en el accionar organizacional**

La eficacia y la eficiencia representan dos dimensiones del desempeño de una organización. La eficacia con la que se realizan las acciones de la organización representa una medida del logro de los objetivos propuestos. La eficiencia hace referencia a la forma en la cual se emplean los recursos en el accionar organizacional. Es decir, en qué medida el accionar de la organización cumple con la persecución de las finalidades establecidas hace referencia a la eficacia de la organización. En cambio, la eficiencia es una relación de carácter técnico entre los insumos empleados y los productos obtenidos.

La diferencia entre las nociones de eficacia y eficiencia radica en que en términos de eficiencia el foco de análisis se concentra en la búsqueda de los medios, los métodos y los procedimientos a emplear para asegurar la mejor utilización posible de los recursos, es decir, los estudios de la eficiencia se centran en cuál es la manera de hacer las cosas para promover el empleo más racional posible de estos recursos disponibles.

El análisis de la consecución de las finalidades y los objetivos previstos no es un asunto de eficiencia sino que se encuentra ligado a la eficacia. Si un directivo se preocupa porque el accionar organizacional logre un mayor grado de consecución de los objetivos establecidos y que las acciones emprendidas sean las que realmente debieron llevarse a cabo, se está orientando hacia la eficacia organizacional. En cambio, si se preocupa porque los recursos que se emplean sean empleados de la manera más racional posible, se está orientando hacia la eficiencia organizacional.

Estas dos dimensiones del accionar organizacional deben ser de preocupación simultánea por parte de los directivos. Este debe procurar mayores grados de excelencia en el accionar organizacional, lo que implicaría que sea eficaz y eficiente. Sin embargo, estas dos dimensiones no siempre van de la mano.

Una organización puede ser eficaz al lograr que la acción organizacional contribuya a la consecución de los objetivos establecidos, pero puede emplear en este proceso una cantidad de recursos mucho mayor a la necesaria, lo que implicaría un despilfarro de recursos escasos.

Del mismo modo, una organización puede que sea muy eficiente en las tareas que realiza, pero que estas no contribuyan sustantivamente a la consecución de los objetivos preestablecidos.

Por otro lado, es deseable que las organizaciones sean eficientes, ya que esto implicaría un mejor aprovechamiento de los recursos. Sin embargo, es necesario reflexionar en este punto hasta qué grado es deseable el aumento de la eficiencia, o mejor dicho, a costa de qué, qué es lo que se sacrifica para aumentar la eficiencia o, visto desde otra perspectiva, cuál es el impacto de este aumento de la eficiencia (Marco y Anibal, 2016, págs. 24-25).

## 1.5. Eficiencia y productividad

En el punto anterior, al establecer las delimitaciones conceptuales de eficacia y eficiencia, dijimos que esta última hace referencia a una relación técnica entre los resultados obtenidos y los insumos empleados. Esta relación técnica refleja los niveles de eficiencia obtenidos y es representada por la productividad.

Las mediciones de productividad constituyen en todos los casos aproximaciones y pueden ser de diversa naturaleza, como por ejemplo la productividad multifactorial, la productividad de la mano de obra, la productividad de una maquinaria, entre otras. En este sentido, el directivo de un call center, dedicado a la atención de reclamos de una compañía de telefonía móvil, podría calcular la eficiencia de la oficina por medio de la estimación de la cantidad de reclamos atendidos telefónicamente por cada empleado diaria o semanalmente.

Es decir, es susceptible de analizarse la productividad de cualquier factor productivo, personal o equipo de trabajo, así como también es posible estimar la productividad de las distintas combinaciones de diversos factores productivos. Este último análisis hace referencia a la productividad multifactorial y a cómo cada uno de los factores productivos posee una medida de rendimiento que le es propia (horas hombre, horas máquina, etcétera).

Para este análisis multifactorial es necesario homogeneizar la unidad de medida empleando una unidad común: el dinero. Es decir, la productividad multifactorial arroja como resultado cuántos productos finales o qué resultados se obtienen por cada peso de gasto.

Es necesario tener en cuenta que, como podemos observar en los ejemplos citados, las estimaciones de productividad no reflejan la calidad de los productos o resultados obtenidos, es decir: que una oficina de atención de reclamos telefónicos sea más productiva que otra no significa que atienda mejor a los clientes ni que resuelva sus problemas; que una cocina logre preparar mayor cantidad de platos por hora no nos refleja la calidad en la elaboración de los platos; que una máquina imprima una mayor cantidad de copias por minuto no nos indica que la calidad de la impresión sea mayor (Marco y Anibal, 2016, págs. 26-27) .

## **Capítulo dos: Gestión empresarial**

La gestión empresarial se puede definir como el proceso de administrar y controlar los asuntos de la organización, independientemente de su naturaleza, tipo, estructura y tamaño. Es un acto de creación y mantenimiento de dicho entorno empresarial en el que los miembros de la organización pueden trabajar juntos y alcanzar los objetivos comerciales de manera eficiente y efectiva. La gerencia actúa como una guía para un grupo de personas que trabajan en la organización y coordinan sus esfuerzos, hacia el logro del objetivo común (Adrian, s.f.) (párr. 5-6).

### **2.1. Finalidad de la gestión empresarial**

Más del 90% de los fracasos empresariales se deben a una gestión incorrecta, principalmente por una toma de decisiones inoportuna. Este porcentaje ha crecido con el auge de las nuevas tecnologías, que provoca que las ventajas competitivas sean efímeras. Ante este panorama, las empresas se ven obligadas a innovar constantemente, sin perder la esencia de su marca, para sobrevivir y no ser devoradas por la competencia. En esto cobra especial relevancia la gestión empresarial de los directivos y propietarios.

La gestión empresarial es el conjunto de redituables para la empresa, es decir, medidas y estrategias que buscan mejorar la productividad y la competitividad de ésta. Esta función la suelen desempeñar consultores, directores y gerentes. La clave del éxito de un negocio depende en gran parte de una gestión eficiente, y un nivel de comunicación adecuado, que ayude a identificar los factores que influyen en el mejor resultado de la empresa y también a encontrar problemas a tiempo para solucionarlos. (Varela, 2020) (párr. 1-2).

La finalidad de la gestión empresarial se enfoca en la constante necesidad de la sociedad de adquirir nuevos productos y servicios de calidad. El suministro de bienes y servicios de calidades la obligación más elemental de una empresa.

Para que una empresa sea exitosa, debe existir un nivel de armonía muy elevado entre los integrantes de ésta. La armonía beneficia el funcionamiento interno de la empresa, y por consiguiente incrementa la productividad.

El éxito de una correcta gestión empresarial dependerá de algunos factores como, por ejemplo: la localización, la competencia, el acceso a las fuentes de financiamiento, la calidad del producto, los canales de distribución, etc. Sin embargo, el empresario puede crear su propio modelo de gestión adaptándose a sus habilidades empresariales y recursos disponibles actuales y futuros.

La finalidad de la gestión empresarial tiene como principal propósito los cambios tecnológicos que acontecen al mundo día con día. Estos cambios se derivan de la constante necesidad de la sociedad de obtener nuevos productos que sean actualizados, vanguardistas y a un precio considerable. La correcta gestión en una empresa se considera de suma importancia porque nos permite crear una estructura global de los mercados y por ende una mayor demanda de calidad y servicios en los productos.

Gestionar adecuadamente una empresa implica lograr esfuerzos conjuntos, cumplir las metas y objetivos planteados, y obtener resultados satisfactorios. Lograr que el personal se sienta a gusto trabajando en la empresa y a gusto consigo mismo. Del párrafo anterior podemos concluir que gestionar adecuadamente una empresa, nos permite poner en práctica nuestros valores y generar un ambiente de confianza con el fin de ofrecer cada vez mejores servicios (Studylib, s.f.) (párr. 1-7).

La gestión empresarial puede definirse como la habilidad que poseen los líderes de organizar, controlar y dirigir a un grupo de personas para lograr el objetivo propuesto por medio de diversas estrategias. Pero dejando un lado este concepto empresarial y bastante difícil de entender, podemos decir en cortas palabras para qué sirve la gestión empresarial.

Resulta bastante evidente que los pilares de una buena gestión empresarial están basados en cuatro factores imprescindibles:

1. Planificación: En cualquier negocio es indispensable tener una buena gestión empresarial desde la perspectiva de la planificación.



Establece muy bien las metas y cada una de las actividades y estrategias que vas a seguir para llegar a tus objetivos empresariales, así como también los recursos financieros, humanos y técnicos que necesitas.

2. Organización: La organización es tan importante que puede marcar el éxito o fracaso de un negocio. Empieza desde ya a definir, asignar y coordinar cada una de las actividades que se van a llevar a cabo, quién las realizará, en qué tiempo y cómo lo hará. Una empresa exitosa tiene como característica principal la organización.
3. Dirección: No se trata de mandar. Esta función es para líderes de verdad que impulsen y motiven a cada uno de los miembros de la organización. Un buen director será capaz de motivar y dar razones de peso a sus trabajadores para desarrollar sus tareas de forma óptima y certera. El personal de dirección debe mantener una serie de cualidades necesarias en el trato hacia los demás como el asertividad y la empatía.
4. Control: Coordinar y supervisar el trabajo que se va realizando es de suma importancia. Con todo ello, se van conociendo las fortalezas y debilidades de la empresa, para extraer índices e indicadores de peso que permitan solucionar cualquier futuro inconveniente. El control se convierte al final en la herramienta necesaria para establecer medidas a corto y largo plazo, sin poner en riesgo la situación de la empresa. (Argudo, 2017) (párr. 1-5)

Muchos empresarios definen la gestión empresarial con las cuatro funciones antes mencionadas, son los pilares necesarios para que exista una buena gestión dentro de la organización.

Sin embargo, si decidimos establecer una definición más concreta en cuanto a lo referido para el Comercio Europeo en productos y servicios podemos considerar en este caso que la gestión empresarial debe conceptualizarse en relación a la calidad, seguridad, responsabilidad, confianza, competencias, protección al trabajador, etc. Todos ellos factores imprescindibles que harán crecer a una empresa generadora de productos y servicios.

La gestión empresarial es la brújula que guía el camino de un negocio, su estrategia y finalidad. Al final, es un recurso imprescindible en cualquier sistema capitalista basado en inversiones y retorno. Muchos profesionales que emprenden un negocio se encuentran perdidos ante este panorama, y creen que el rendimiento de una empresa solo depende de factores ajenos a ellos como la suerte o el azar. Sin embargo, los especialistas en economía y gestión saben de sobra que un negocio sin estrategia no es nada, porque tarde o temprano las anomalías del mercado terminan por impactar en su rendimiento.

No hay que olvidar jamás, que una empresa con éxito debe mantenerse focalizada en que sus gestiones sean las más acertadas. Y es que, en el caso del sector privado, tanto la inversión de los socios como el balance de ganancias con la facturación, son dos frentes a los que debe prestársele especial atención.

Esta es una de las principales diferencias entre la empresa pública y privada, porque en la primera de ellas, los índices de rentabilidad y productividad no son tan importantes como en el sector particular, donde llevar a cabo una correcta gestión empresarial se convierte en algo obligatorio. Si estás a punto de crear una empresa, pero aún no eres experto en el ámbito de la gestión empresarial te recomendamos que aprendas los mejores consejos sobre cómo administrar una empresa (Argudo, 2017) (párr. 6-11).

## **2.2. ¿Qué es la gestión?**

La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que, a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. Es decir, la finalidad de la gestión empresarial es que la empresa o compañía en cuestión sea viable económicamente (Ucha, 2011) (párr. 1).

La mayoría de los fracasos dentro del ámbito de los negocios se deben a una mala gestión empresarial. Debido a las nuevas tecnologías, las empresas se ven obligadas a innovar constantemente, sin perder la esencia de su marca. Por ello es necesario conocer en profundidad las ventajas que puede llegar a aportarnos una buena gestión empresarial para implementarla lo antes posible y seguir cosechando éxitos (esneca Business school, 2019) (párr. 1).

El concepto de gestión empresarial ha evolucionado con el paso de los años. Actualmente se entiende por gestión empresarial aquella actividad orientada a mejorar la competitividad y productividad del negocio. Esto supone asumir la organización, administración y el funcionamiento de una empresa.

Una mala gestión empresarial puede acabar con la productividad y las ventas de la empresa, por ello es importante tener claro que la gestión es necesaria desde el inicio.

La gestión empresarial es un trabajo continuo y permanente que requiere de profesionales preparados y dispuestos a innovar continuamente en su forma de hacer negocios (esneca Business school, 2019) (párr. 3-4).

### **2.3. Distintas formas de organización empresarial**

La forma más simple es la figura del propietario, quien es quien lleva la gestión personalmente, asume riesgos y si algo sale mal, es el único responsable respecto a terceros, poniendo en juego todo su patrimonio personal y familiar. Si bien esta persona no sufre de las complejidades y frustraciones de las grandes empresas, bien es verdad que carece de los beneficios de consultar a expertos y especialistas (Dominguez, introduccion a la gestion empresarial, 2006) (párr. 8).

Por lo general su empresa no crece como él quisiera por carecer de recursos suficientes, de ideas innovadoras y capacidad de obtener financiación adecuada para la misma. Aunque apuesta por su independencia profesional y no tiene que estar sometido a otras directrices que las suyas, solo cuenta con el respaldo de sus propios recursos. Este tipo de negocio es adecuado para pequeños comerciantes o talleres, porque tienen poco potencial de crecimiento a largo plazo.

Los propietarios que solo piensan en crecer, consideran a veces si la solución es crear una sociedad, en la que pueden entrar otros socios, o seguir de forma individual. Por desgracia estas asociaciones de personas son muy susceptibles a malentendidos y discrepancias entre ellos, y terminan disolviéndose. Esta falta de continuidad dificulta la posibilidad de que la sociedad pueda consolidarse y pierda la oportunidad de ser líder en su sector o gremio, tal como fue diseñada.

Estos problemas y limitaciones condujeron al concepto de responsabilidad limitada que permitirá la formación de sociedades, donde la gestión y la propiedad pueden estar totalmente desvinculadas. Aunque los propietarios o participes arriesgan cierto capital en la empresa, sus pérdidas se limitan a la inversión inicial.

Los directores de estas empresas responden ante los propietarios de sus propias acciones, pero no son personalmente responsables de las pérdidas de la empresa, si esta no marcha bien.

Por esta no responsabilidad, la Ley les exige por el contrario llevar un control permanente de la gestión a través de la Contabilidad para justificar el uso de los recursos puestos a su disposición. De hecho, todas las empresas privadas, incluyendo las de responsabilidad limitada tienen la obligación de presentar en el Registro Mercantil Central las cuentas anuales para su pública consulta, por parte de quien lo requiera.

Otras empresas, cuyas acciones puede adquirir el público en general, deben publicar sus cuentas en un completo informe anual. Está claro que en cuanto una empresa adquiere la capacidad de manejar importantes fondos de dinero, sus responsabilidades son mucho mayores.

Existen otras alternativas de empresas colectivas muy similares a las descritas anteriormente llamadas Cooperativas, donde el poder de decisión no depende de la persona o personas según el número de acciones o participaciones que posea, sino que cada uno de los miembros de la Cooperativa tiene derecho al mismo voto en la toma de decisiones y dirección de la organización.

Los Directivos son elegidos para gestionar la empresa durante un periodo variable de tiempo, y luego son sustituidos por otros cooperativistas. Esta alternancia puede desembocar en una gestión variable lo que propicia casi siempre disparidad de criterios entre los socios.

Este tipo de empresa es el adecuado para comunidades de productores localizados en núcleos de poblaciones, sobre todo rurales, y la gestión corresponde directamente y constantemente a los miembros de la organización que normalmente son la misma mano de obra. Aunque la meta, como en cualquier empresa, es conseguir beneficios para que la organización siga adelante, existe entre otros, un objetivo primordial: el control político de los recursos (Dominguez, introduccion a la gestion empresarial, 2006) (párr. 8).

## **2.4. El control de gestión**

El control de gestión tiene el cometido de coordinar todas las demás áreas de la empresa para generar la información adecuada para la mejor toma de decisiones, reportando y asesorando a Dirección. Para ello, el departamento de Control de Gestión es el principal responsable de llevar a cabo las siguientes tareas o proyectos:

1. Elaboración de presupuestos, objetivos, previsiones y proyecciones, etc. Dependiendo del tamaño y del sector de actividad de la empresa, el departamento de control de gestión realizará o bien el presupuesto anual, con sus revisiones temporales correspondientes a lo largo del ejercicio, o bien estimaciones operativas de menor profundidad por no ser operativas. De la mano de estas estimaciones operativas podrá elaborarse el presupuesto de balance, así como las previsiones/provisiones de tesorería (asesores, 2018) (párr. 3).
2. Contabilidad Analítica. Diseño de la estructura de dimensiones contables entre las que destacan el detalle de cuentas a utilizar, centros de costes, departamentos, proyectos, etc. Poder imputar adecuadamente los costes no directos a cada departamento o centro de costes es clave para multitud de análisis y búsqueda de mejoras, sinergias y eficiencias.

3. Cuadro de Mando Integral: Unas de las principales responsabilidades del departamento de Control de gestión es definir, junto al resto de áreas involucradas, los indicadores de negocio claves y la manera de medirlos, evaluarlos y seguirlos, con el fin de generar flujos útiles de información y feed-back entre la dirección y el resto de áreas implicadas.
4. Análisis de indicadores clave: Quizás el principal valor aportado por el departamento de control de gestión es dar información de valor a la dirección al analizar márgenes, costes, productividades, desviaciones sobre presupuestos, etc... y, hoy en día, este análisis solo puede entenderse a través del Business Intelligence, en el cual el Controller se apoya para la obtención de la información necesaria para sus análisis.

En la actualidad y, con la cantidad de datos e información que manejan las empresas, se hace cada vez más necesario disponer de un departamento de control de gestión que apoye y oriente el proceso de toma de decisiones.

Y esta no es una necesidad única de las grandes empresas, cualquier empresa u organización que quiera competir en un mundo en el que la información es poder, dinero y ventaja competitiva necesita de un adecuado sistema de control de gestión que le permita una ágil y adecuada toma de decisiones (asesores, 2018) (Párr. 6).

Aunque estas funciones principales se estudian con mayor detalle en temas posteriores, hemos de hacer hincapié aquí en que el trabajo de la gestión exige al director de la empresa cualidades excepcionales. El dirigente en las sociedades industriales actuales ocupa un puesto de responsabilidad y liderazgo, similar al que en épocas pasadas ocupaban militares y sacerdotes (Dominguez, introduccion a la gestion empresarial, 2006, pág. 1).

Para concebir el papel de la gestión en el mundo de la empresa es esencial comprender que las personas tienen una naturaleza orgánica en vez de mecánica. En definitiva, nos parecemos más a los sistemas del mundo natural que al de las maquinas.

Una empresa progresa a través de un complicado desarrollo de relaciones que afectan a toda su organización, en vez de un comportamiento, según unos principios simples de causa- efecto.

Pongamos un ejemplo, entre un cuerpo humano y un automóvil: si una pieza del coche falla, es posible que afecte al funcionamiento del mismo durante un determinado tiempo hasta que esta se sustituye por otra, y el coche funcionara como antes. Pero si una parte del cuerpo humano falla, seguro que afectara a todo el organismo, incluso a sus partes intangibles, como son el humor, los sentimientos, el apetito, etc.

Tal vez se pueda reemplazar ese órgano, o quizás no, pero el mero hecho de sustituirlo alterara el ciclo vital de la persona. En muchos aspectos el organismo de la persona nunca podrá funcionar como antes de la operación. Habrá cambiado, incluso tal vez haya mejorado, pero nunca será igual.

Otro elemento comparativo, es el paso del tiempo y su efecto en toda la organización. En el ejemplo del coche, las partes mecánicas se desgastaron con el tiempo, pero al estar normalizadas, podrá ser sustituidas por otras según un programa de mantenimiento que permitirá al vehículo seguir funcionando.

En el caso de las personas, con el tiempo irán cambiando: la percepción, la experiencia, la motivación. El proceso de envejecimiento afectara su actitud y su comportamiento. Además, los grupos de personas dentro de la organización actúan de forma distinta según el estadio de la vida en que se encuentren. Todo cambio impuesto en el grupo, por ejemplo - cambio en el personal -alterara su naturaleza, incluso sus expectativas.

Este ejemplo determina la importancia que en la gestión general de la empresa tiene el desarrollo de los Recursos Humanos.

Por tanto, es básico que el responsable de esta función conozca los aspectos esenciales de la organización y no considere esta como un mero sistema mecánico, si no, fracasar sin duda en sus objetivos. Este hecho es el que hace que la labor de los directivos, en este campo, sea un reto permanente.

La forma en que cambien, para bien o para mal, se deber en gran parte a las habilidades "humanas" del gestor. La vinculación entre proyecto económico y cultura de la empresa son tan fuertes, que en algunas empresas se confunden ambos aspectos.

Podemos afirmar que, la gestión de los Recursos Humanos tiene un papel muy importante en la estrategia de la empresa, mucho más importante del que ha desempeñado tradicionalmente (Dominguez, introduccion a la gestion empresarial, 2006, pág. 1).

## **2.5. Cualidades y conocimientos de un buen gestor**

Gestor es un profesional que posee una amplitud de acciones dentro de la empresa. Este profesional tiene las atribuciones de planificar, coordinar y ayudar en las ejecuciones de acciones con la participación de otros profesionales involucrados, como los gerentes de áreas. Además de la parte estratégica y táctica, no menos importante es la parte motivacional y orientativa que el gestor presta a su equipo.

Para ser un buen gestor, es necesario que el profesional tenga (o desarrolle) ciertas características, como: tener conocimiento e implicación de los procesos de la corporación; tener una visión generalista y especificar también; buscar innovaciones y estar abierto las novedades; desarrollar siempre su crecimiento personal y profesional; tener accesibilidad por parte de los funcionarios; ser un 'puente' eficaz de comunicación entre la dirección y el equipo de base; tener resiliencia; buscar tomar las mejores decisiones que impactan positivamente tanto los componentes de la empresa y los clientes; y lógico, el gestor tiene que estar constantemente motivando al equipo y desarrollando el crecimiento de la misma. (Borges, 2019) (párr. 1)

La elección de un buen gestor empresarial es fundamental, ya que será la persona que nos guíe en los aspectos básicos de nuestra actividad empresarial. Para conocer al candidato ideal hablamos con tres profesionales que conocen perfectamente las funciones de la gestión, ya que, llevan varios años dedicándose ello (Aguelo, 2010) (párr. 4).

Cualidades y Conocimientos de un Buen Gestor El progreso de la empresa, su continuidad y el mantenimiento de una estructura que garanticen su desarrollo, precisan de un control permanente de todos sus elementos, mejorando sus puntos débiles y potenciando sus puntos fuertes.



El gestor tiene una responsabilidad especial con sus subordinados, que deben conocer con claridad lo que se espera de ellos y sentirse apoyados con los recursos necesarios para desarrollar adecuadamente sus tareas.

La empresa deberá ayudarlo a conseguirlo mediante el asesoramiento, ayuda permanente e incluso con formación adicional. A veces esto es tan importante o más que los meros incentivos económicos. Un problema muy común en las empresas que crecen con rapidez es que las cualidades que propiciaron que la empresa emergiera, pueden ser ahora el obstáculo principal.

La elección de un buen gestor empresarial es fundamental, ya que será la persona que nos guíe en los aspectos básicos de nuestra actividad empresarial. Para conocer al candidato ideal hablamos con tres profesionales que conocen perfectamente las funciones de la gestión, ya que, llevan varios años dedicándose a ello.

El emprendedor o empresario que sobrevivió al principio por su ingenio y valentía, no puede resistirse a los cambios pues puede con ello provocar el principio del fin de la empresa. El sistema de dirección de tipo autocrático, hoy en día tiene muchos inconvenientes:

Los mandos intermedios dejan de pensar y se atienen únicamente a las órdenes y decisiones del Jefe de quien son todos los éxitos y los fracasos que se producen, dificulta el trabajo en equipo. Ahora se considera mejor el método participativo, con la formación de equipos responsables en la gestión y la consecución de objetivos comunes.

Todo empresario, para alcanzar su máximo desarrollo, debe tener vocación por los negocios, no tiene que temer los cambios que se puedan producir en su entorno y debe estar dispuesto a dejar de lado prácticas obsoletas o desfasadas en interés de su empresa. Tiene que estar continuamente aprendiendo y ser capaz de adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Aunque posea una imaginación bien desarrollada, el empresario debe concebir siempre ideas prácticas (Aguelo, 2010) (párr. 2-7).

Nos podemos mover en el marco de los requisitos y/o en el de las competencias. Cada vez estoy más convencido de que son las competencias lo que va a hacer la diferencia entre uno u otro profesional y entre el valor aportado a la larga, entendiendo valor en un sentido amplio. Hablando pues de competencias, el rigor, la honestidad y la capacidad de comunicación me parecen funciones de la gestión esenciales.

Un buen gestor empresarial debe tener vocación, ingenio y pasión y, si no los tiene, necesitará trabajar para que lleguen. En estos momentos de nuestra vida, sin innovación constante es difícil que una empresa sobreviva. Por ello, es bueno tenerlo claro desde el principio y, ¿Por qué no? incorporarlo como parte del ADN y trasladarlo desde recursos humanos a todos los miembros de la organización. Es, sin duda, uno de los principios básicos (Borges, 2019) (párr. 10-11).

### **2.5.1. Relaciones a otros niveles superiores de la organización**

Hasta ahora hemos visto los aspectos de la comunicación en los niveles bajo e intermedio de la pirámide la organización empresarial. A muchos Gerentes esta parte no les supone grandes problemas. Pero cuando tienen que tratar a otros niveles de la Dirección, como puede ser con el Director General o Presidente de la empresa es cuando creen haber identificado o descubierto las auténticas frustraciones de su trabajo.

Las comunicaciones ascendentes, entre directivos, de menor a mayor nivel, revelan toda una serie de ansiedades profesionales. El problema en esta relación puede resultar difícil o comprometido para el Gerente, que se pone a la defensiva al tener que asumir una postura subordinada ante alguien con mayor autoridad que él.

Incluso, las relaciones entre directivos del mismo nivel pueden contener a veces un elemento competitivo que impide tratar abiertamente asuntos importantes de la empresa. Un ejemplo claro, es la función del responsable del área de recursos humanos que, ante sus compañeros de la dirección, su tarea resultará aparentemente menos productiva que las de producción o comercial.

Los programas de formación o adiestramiento para el personal parecerán una pérdida de tiempo y dinero. La realidad, como veremos más adelante, demuestran lo contrario. Si no existe una eficaz y cordial relación entre los responsables de las distintas áreas funcionales de la empresa, todos los programas que no reciban el respaldo unánime de todos ellos, posiblemente perjudicará las iniciativas o programas futuros y tendrán a partir de ese momento más dificultad para obtener los recursos necesarios con el respaldo de la Dirección General (Dominguez, monografias.com, s.f., pág. 2).

### **2.5.2. Consecuencias de esta relación interprofesional**

Un problema muy común en las empresas que crecen con rapidez es que las cualidades que propiciaron que la empresa emergiera de su estado inicial pueden ser ahora el obstáculo principal para el completo desarrollo de su crecimiento.

El emprendedor o empresario que sobrevivir al principio por su ingenio y valentía, puede resistirse a los cambios y propiciar o provocar el principio del fin de la empresa.

Un ejemplo típico es el nacimiento, crecimiento y decadencia de Galerías Preciados S, A. Don José Fernández funda estos grandes almacenes, lucha duramente para hacer líder en ventas hasta asegurar el crecimiento de su firma y convertirla en los almacenes de venta al detalle más importante de España.

Más tarde, como todos sabemos, la empresa empezara a decaer y a perder terreno con respecto a su principal competidor El Corte Ingles. La incapacidad de D. José Fernández de adaptar la empresa de su forma piramidal basada en el jefe único y absoluto a una organización diversificada con auténticos profesionales de la gestión empresarial, llevo a la empresa casi a la ruina, pese a los importantes logros alcanzados en etapas anteriores.

Aunque quiso reaccionar y puso en manos de sus hijos la responsabilidad de la gestión, incorporando a buenos profesionales con historiales académicos muy brillantes con una estructura de gestión bien preparada, su crecimiento y expansión ya estaban deteriorados, por la incapacidad manifiesta de reaccionar ante el crecimiento de El Corte Ingles, que si supo aprovechar sus ventajas competitivas e hizo que la clientela se pasara en su totalidad a esta empresa en detrimento de Galerías Preciados (Rubio, eumed.net, s.f.) (párr. 9).

### **2.5.3. El empresario de éxito**

Un empresario de éxito no solo es el jovencito de 18 años que funda una compañía de Internet; el concepto es mucho más abierto. En él tienen cabida también gente madura que ha sacado adelante proyectos sociales o comunitarios.

Esto último no excluye el interés económico particular, pero no podemos tratar al empresario como una máquina a la que nada más le interesa el lucro. (Marín, 2011) (párr. 2).

Estas son las características que diferencian a los empresarios exitosos del resto:

1. Fijación continua de objetivos: Se trata de determinar metas claras, alcanzables y compatibles con los intereses; como también de reevaluar las mismas. El empresario de éxito siempre se plantea nuevos retos.
2. Perseverancia: Es la firmeza de carácter que los obliga a seguir esforzándose constantemente para alcanzar la meta, no importa con que barreras se encuentre.
3. Conocimiento del negocio: Cuando se está en un negocio, se debe conocer de él, todo lo posible, pero también debe saberse delegar. No se trata de acaparar todo, sino de comprender el funcionamiento de la compañía y los trabajos específicos de los colaboradores.
4. Fuerte ante el fracaso: Comprende que el fracaso es parte del éxito y no se desanima ante él; al contrario, transforma la experiencia en algo positivo, y construye sobre las ruinas.
5. Autonomía: La independencia no es la soledad. Se trata de tener un criterio formado, responsable e inteligente para pensar y decidir por sí mismo.
6. Toma de riesgos moderados: El empresario no es un jugador. El identifica los riesgos y mide las oportunidades. Luego decide si la meta es real o no. Solo así se lanza a aventurar algo.
7. Persistencia en la resolución de problemas: Aquí juega mucho la imaginación del individuo, su creatividad e ingenio. Muchas veces llegan muchos problemas a la vez y él tiene que estar en capacidad y disposición de solucionarlos óptimamente.
8. Iniciativa: No esperan que les den órdenes y confían plenamente en sí mismos; además tienen la voluntad de cooperar y probar su carácter ante la situación que se lo exige.

9. Empuje y energía: Los empresarios de éxito hacen gala de niveles altísimos de energía ya que a menudo son exigidos para trabajar largas jornadas e incluso sacrificarse para llegar a la cima.
10. Aceptan que no lo saben todo: Ellos piden ayuda cuando es necesario; el hecho de la independencia no significa que sea un experto en todo. Ellos reconocen y evitan esa trampa.
11. Salud física: No solo se trata de gozar naturalmente de buena salud, sino de cuidarla y mantenerse en forma para estar a la cabeza de la organización.
12. Salud mental y emocional: El entorno del empresario, de por sí es bastante tensionante y los desequilibrios mentales son comunes. Los empresarios exitosos cuentan con un ambiente familiar y social que los ayuda a relajar sus cerebros para la batalla en la oficina.
13. Manejan la incertidumbre: Entienden que no son empleados sino empresarios y como tal integran la incertidumbre como algo natural al negocio.
14. Retroalimentación: Son asiduos al Feedback a todo nivel. De hecho, la relacionan como una herramienta de perfeccionamiento continuo.
15. Auto competencia: Ellos no solo compiten con otros, sino que están a prueba con ellos mismos a través de modelos y supuestos de rendimiento personal.
16. Responsabilidad: Ellos comprenden el poder. Saben que son responsables de los resultados y del proceso. Disfrutan del deber.
17. Confianza: Cuestión de fe en sí mismo. Ellos creen en sus capacidades reales y confrontan la adversidad con la fuerza y la habilidad que provienen de ellos mismos.
18. Versatilidad: Demuestran capacidad de cumplir con diversos roles y de cambiar uno a otro según se necesita.
19. Deseo de independencia: Muestran clara inclinación a buscar ser sus propios jefes. Autodisciplina y esfuerzo propio, bajo normas propias, buscando objetivos propios. La relación con otros es más profesional.
20. Fantasías positivas: Permiten que sus mentes vuelen y construyan imágenes de sus metas. Esto funciona como una motivación constante.

21. Misión: Se trata de tener una finalidad clara, propia y precisa, este es el combustible para iniciar un proyecto empresarial. La plena identificación de esta intención reafirma su personalidad y estimula su esfuerzo como emprendedor.
22. Objetividad: Comúnmente llamado “Cabeza Fría”, un empresario no puede dejarse llevar por sus emociones y debe estar siempre en capacidad de reaccionar ante los problemas de una forma racional; inclusive si se trata de abordar fallas propias. La intuición es algo muy diferente a la subjetividad; sin embargo, no se trata tampoco de convertirse en un robot, ni en un témpano de hielo.
23. Buscan realizaciones: Se enfocan en el éxito y no en las situaciones hipotéticas de fracaso. Sin embargo, siempre tienen presente un plan de contingencia. Se trata de probarse constantemente y llegar al límite de sus capacidades. Ellos saben que si se encuentran con alguna barrera hallarán una forma de superarla.
24. Flexibilidad: La imagen del gerente cuadrulado, que rechaza el cambio y niega la evolución, ya no funciona. El empresario de éxito sabe que lo único continuo es el cambio; por eso su personalidad no es del corte conservador y más bien se muestra abierto a la nueva información que le permita amoldar sus objetivos y las acciones de la compañía.
25. Deseo creativo: Estos hombres y mujeres tienen mentes inquietas; sienten ansiedad por ser innovadores, por crear algo nuevo se devanan los sesos buscando una idea que pueda culminar en un producto vendible que lleve su marca personal.
26. Trabajadores de largo plazo: Una cualidad admirable de ellos es que son capaces de comprometerse en proyectos de largo plazo y no importa que la cuota de sacrificio sea alta. Ellos saben que todo depende de su trabajo y están ahí para hacerlo.
27. Autovaloración: Demuestran amor propio. No son narcisistas, ni egocéntricos, sino que se conocen a sí mismos y son felices de ser quienes son. Cuando identifican una debilidad entre ellos trabajan para superarla.

28. Compromiso: Se enfocan al objetivo final y no permiten que las interferencias externas los distraigan ni que los problemas los desanimen. Ellos seguirán firmes hasta lograr su meta.
29. Innovación: Ellos tienen gran capacidad para innovar en la conducción de la empresa; para idear mejores procedimientos. Su ingenio está siempre activo y en ocasiones suele ser la herramienta más valiosa para ellos.
30. Perspectivas de largo plazo: Esta es una cualidad importante para la compañía. Ellos comprenden las metas de largo plazo, de tal modo que su visión es más amplia, lo que les permite cumplir más fácilmente con las metas de corto plazo y les hace más llevadera su evolución.
31. Positivismo: El objetivismo del empresario debe estar matizado de esperanza. El positivismo es vital para poder soportar los fracasos y decepciones que puedan sucederle en el proceso de hacerse empresario.
32. Conocimiento técnico: Él debe saber lo que hace su compañía y como lo fabrica. El comprender la ingeniería del negocio, reduce el riesgo de fracasar. El empresario no es un burócrata.
33. Relaciones humanas: Siempre tiene presente que las empresas las conforman personas y no máquinas. Es capaz de congeniar con sus interlocutores y su interacción con el mundo social es acertada.
34. Acceso a recursos financieros: No solo se trata de aptitudes y actitudes, también debe considerar la relativa facilidad con que puede acceder al recurso financiero o su capacidad para obtener fondos.
35. Apetencia por el dinero: No se trata de ser un avaro sino de mostrar respeto por el dinero y ser capaz de manejarlo con responsabilidad dentro de una concepción progresista y prudente.
36. Capacidad de pensar: Esta característica envuelve la creatividad, el análisis, la crítica, etc. Se refiere al potencial del individuo para resolver problemas y actuar bajo presión.
37. Capacidad de vender: El estará siempre activo y sabe que la negociación es un arte que se practica a diario. Convencerá a su cliente de que su producto es la mejor opción y cerrará la venta.

38. Capacidad de comunicarse: Oral y por escrito, no solo con sus socios, sino también con sus empleados y clientes o posibles nuevos aliados. De la claridad de expresión del empresario depende la interpretación de las metas y órdenes.
39. Intrepidez: No es un suicida, pero él arriesga la estabilidad de un puesto y una jubilación por lanzarse al desconocido y trabajar por su cuenta, pese a la oposición de sus parientes y amigos.
40. Edad: No hay una edad clave, pero las estadísticas muestran que entre los 30 a 35 y de los 50 a 55 es cuando la mayor parte de emprendedores toman la decisión de hacerse empresarios.
41. La familia: Por lo general los empresarios de éxito, cuentan con alguien en sus familias que los respalda y los alienta en su empresa, por lo general otro empresario.
42. Costumbres étnicas: No se habla de raza sino de la situación del grupo étnico y sus costumbres. Un ejemplo de esto son los inmigrantes, quienes trabajan independientes desde jóvenes para mejorar la situación económica, familiar.
43. Costumbres laborales: Los individuos empresarios, por lo general demuestran su capacidad ya sea trabajando desde jóvenes o superando la burocracia de su empleo actual.
44. Educación: No hablamos de formación académica, sino de formación como empresario, muchos empresarios de éxito no han pasado por las aulas universitarias, pero también encontramos de estos entre los profesionales. El factor común en ambos es el espíritu emprendedor que se les inculca y no sus conocimientos técnicos (Marín, 2011) (párr. 4- 44).

## **2.6. La organización empresarial y su entorno**

La Organización Empresarial y su Entorno En este Tema se introducen al lector en los escenarios donde se mueve la empresa y la gestión adecuada para la toma de decisiones. Describe los factores principales que rodean al mundo empresarial, como le afectan las decisiones que toman los gerentes y por qué es necesario estar al día en los cambios sociales, económicos y políticos.



Una empresa no funciona aisladamente, sino que se relaciona estrechamente con su entorno empresarial que le sirve de contexto (Caballero, 2014).

Podemos identificar los dos tipos principales de entornos que afectan directamente a la empresa y que son:

Entorno próximo: Es el término que se utiliza para definir todos aquellos factores de producción y distribución "próximos" a la empresa. Así, la mano de obra, entidades financieras, proveedores y, por supuesto, el mercado objetivo para la promoción y venta de sus productos, podemos considerarlos "próximos" o "cercaños". Este entorno también comprende las organizaciones de tipo económico, gremiales y sindicales, la comunidad autónoma a la que pertenece y las empresas de la competencia. La empresa tendrá además que relacionarse con los organismos oficiales que tengan relación con su actividad económica, como Industria, Seguridad, Sanidad, Educación, etc.

Entorno general: Es el que tiene efectos directos e indirectos en la gestión general de la empresa, y es interesante conocer bien estas interrelaciones, porque pueden aportar a la empresa oportunidades de negocio en otras áreas geográficas, tanto del propio país como de otras comunidades internacionales (Caballero, 2014) (párr. 6-8).

### **2.6.1. Entorno próximo**

Ya hemos indicado que la mano de obra, tanto de apoyo como mandos intermedios y directivos, son la fuente más importante por la cual la empresa obtiene resultados. De ahí que la ausencia de mano de obra cualificada en algunos momentos, limite su capacidad de acción y desarrollo.

Otro inconveniente es la escasez de mano de obra cerca de las instalaciones de la empresa; muchas veces los trabajadores especializados no desean trasladarse a otra zona cuando la empresa cambia de ubicación. Estas situaciones posiblemente provoquen, como es normal, una alteración del coste general de la empresa y tendrá implicaciones financieras. Puede suceder también, que otras comunidades autónomas ofrezcan a los empleados en puestos claves, mejores condiciones que en su ciudad o localidad de origen.

En nuestro país las industrias de alta tecnología ven mermado su potencial humano por la "fuga de cerebros" de los principales investigadores a Estados Unidos o la Comunidad Europea, donde los salarios son más altos. Otros atractivos para estos profesionales son las becas de investigación, los estímulos de trabajar con un elenco de prestigiosos científicos, etc.

En estos casos son las asociaciones empresariales los que tienen que presionar al Gobierno para que dote con mayores presupuestos a estos sectores de tecnología punta, para ofrecer mejores servicios de educación y formación donde puedan florecer nuevos científicos.

Los análisis que realizan las entidades financieras para la evaluación de los proyectos, indicaran si estos merecen la pena o no apoyarlos. Además, el Directivo de la empresa tendrá en cuenta lo que puede suceder a las tasas de interés durante la vida de la inversión y los efectos de la inflación.

Pero también pueden existir efectos indirectos. El límite a la financiación de la empresa puede provenir de la insolvencia a corto plazo de la cuenta de clientes, e incluso que dejen de comprar. En un clima tenso, desde el punto de vista financiero, los proveedores serán más exigentes en la forma de pago de las facturas, por su mayor poder de negociación con respecto a la empresa.

El precio de coste de las materias primas y la disponibilidad de las mismas, jugaran un papel esencial en la toma de decisiones. Durante los años treinta se consideraba el cuero como material a utilizar en los asientos de los coches más baratos, mientras que el pago se reservaba para los modelos de lujo. Con la rápida decadencia de las empresas productoras de cuero, debido a la aparición del plástico derivado de las sustancias petrolíferas, el cuero se fue convirtiendo en una opción cara, solo para modelos caros o de lujo. El pago es ahora utilizado en coches de precio medio, mientras el plástico, se usa en modelos más baratos.

La adaptabilidad del plástico ha permitido a los fabricantes ofrecer una mayor gama de servicios en el interior de los coches.

También estos fabricantes tienen que vigilar de cerca los precios de los accesorios, algunos de ellos con componentes de materiales diversos y una subida de estos materiales pueden incidir considerablemente en el precio unitario lo que afectará a la cuenta de pérdidas y ganancias y sin duda influirá en las decisiones estratégicas de estas empresas productoras en la revisión de sus costes.

Entre las materias primas, entraron componentes que vienen de fuera. En estos casos los gestores de compra vigilarán la calidad además del precio. La mala adquisición de un componente incluido en un producto final puede echar a perder no solo las ventas sino la reputación de la marca. La firma de automóviles Mercedes Benz implementa durante los años 80 una política de aprovisionamiento firme y drástico ante los fabricantes de componentes; no solo incrementaba la seguridad del producto final, sino que podrá reducir los costes de fabricación como resultado del proceso más dúctil en la cadena de producción.

La distribución de los productos puede presentar numerosos problemas a los empresarios. Cuando la infraestructura de un país es deficiente, carretera y ferrocarril, la distribución de los mismos a los clientes tendrán dificultades.

Para la distribución física, las empresas confían normalmente en los mayoristas y comerciantes. Este sistema puede resultar costoso porque la empresa debe ofrecer al distribuidor otras recompensas competitivas en forma de descuentos, márgenes, bonificaciones por mayor consumo, mejores formas de pago o incentivos no económicos.

En España, compañías petrolíferas como CAMPSA, Repsol, BP. etc. trabajan en un mercado muy competitivo, donde han de invertir grandes sumas de dinero en promoción y publicidad para distinguir su marca de las demás. Los impuestos sobre la gasolina son muy altos, con lo que los márgenes del distribuidor resultan cortos. Por eso estas compañías a partir de 1.988 decidieron diversificar los servicios al automovilista y en las gasolineras abanderadas instalaron tiendas y otros servicios que aumentarían sus oportunidades de negocio.

Diversos tipos de organizaciones próximas y ajenas a la empresa tendrán influencia en sus decisiones de gestión, sobre todo en las políticas laborales que dictan los sindicatos.

El resultado es que hay que negociar los convenios laborales y prestar mucha atención a los representantes sindicales que muchas veces colapsan la actividad empresarial debido al desaforado y permanente conflicto entre los empresarios y estos.

Así mismo, en tiempos donde el consumidor tiene una gran importancia, intervendrán las asociaciones de consumidores para defender y velar por los intereses de estos y que afecten a su salud y medio ambiente. Las empresas antes de ampliar su fábrica o montar otra nueva tendrán que negociar con los representantes de Medio Ambiente, si se trata de una actividad que puede suponer un peligro para la comunidad.

En estos casos las empresas acuden a empresas especializadas en organizar campañas de relaciones públicas que pueden rebajar la tensión durante el periodo anterior a la instalación definitiva (Rubio, eumed.net, s.f.) (párr. 4- 19).

### **2.6.2. Entorno general**

Al igual que el tiempo climatológico, el clima económico puede cambiar en muchos países y este necesita de un barómetro muy sensible para vigilar y predecir todo cambio que pueda afectar a la marcha de la empresa.

En un espacio muy corto de tiempo, dos o tres años, la economía de un país puede variar, de una situación satisfactoria (niveles altos de empleo, firme demanda de bienes y servicios, estabilidad monetaria, etc.) a una "recesión económica" (desempleo, escasa demanda, moneda inestable, conflictividad laboral, etc.)

Si en nuestra empresa se producen estas dos coordenadas, en el primer caso podremos tener problemas o dificultades de satisfacer la demanda; en el segundo la dirección debería tomar la decisión de buscar nuevos mercados, reducir gastos y procurar una mayor eficiencia.

Los Gobiernos deben velar por la economía del país, y esto complica más las perspectivas del empresario. Según las teorías económicas, el gobierno será "intervencionista", controlando amplias partes de la economía, o de "laissez-faire", tratando de alejarse de sus anteriores obligaciones de controlar la economía. Durante estos periodos un mismo Gobierno puede cambiar sus políticas de intervención.

Para el empresario resulta vital conocer las leyes de los países donde está implantado. El ambiente legal que rodea a una empresa condiciona sus relaciones, tanto internas como externas. A continuación, daremos algunos ejemplos:

Las normas u ordenanzas reguladoras del municipio o comunidad autónoma donde se ubique la empresa condicionaran la realización y puesta en marcha de sus proyectos empresariales.

Las leyes nacionales sobre el control de polución y emisión de gases, condicionan unas normas máximas permisibles. Las compañías químicas, están muy sujetas a estas legislaciones y, por supuesto, la industria de la energía nuclear es vigilada estrechamente a raíz del desastre de Chernóbil.

Las leyes de sanidad y seguridad aumentan los costes del bienestar de los empleados, al fijar niveles mínimos de ruidos, medidas preventivas de riesgos laborales, periodos de descanso etc.

En los países de la Comunidad Europea y a través del Parlamento Europeo se dictan leyes comunitarias que imponen niveles de calidad en los productos y servicios de sus miembros asociados, especificando incluso las normas de calidad y los sistemas de publicidad y de promoción que deben emplearse.

Algunos países restringen o limitan sus importaciones de ciertos tipos de productos. Muy recientemente hemos asistido al caso de las carnes británicas debido al problema de "las vacas locas". Del mismo modo, son muchos los países con leyes que impiden exportar o importar productos, no solo por problemas que puedan afectar a la salud pública, sino que con estas acciones protege a sus industrias y empresas. En este caso las consideraciones políticas han impuesto cambios en la forma legal de los intercambios entre países.

Los empresarios tienen que sensibilizar a las fuerzas políticas del país; la política puede invadir zonas de la ley y la economía. Pero no es solo el Gobierno el que impone consideraciones políticas. Muchos grupos de presión tienen mucha influencia y hay que tratar con ellos.

El sector de peletería se enfrenta a una oposición internacional de grupos que tratan de prohibir el uso de pieles de animales para artículos de lujo. Los fabricantes de perfumes o medicamentos han tenido que cambiar sus formas de comprobar el producto, dejando de utilizar animales en sus investigaciones.

Incluso países vecinos de la Comunidad Económica Europea tienen costumbres familiares muy distintas, así como diferentes sistemas educativos, creencias religiosas y hábitos culturales. Los empresarios deben conocer estas estructuras sociales y culturales no solo de sus países, sino contar con la mayor información posible de la forma de operar en los países a los que va a exportar.

Como hemos visto los desarrollos tecnológicos pueden transformar muchos factores que el empresario ha de tener en cuenta. La tecnología robótica permite una soldadura más precisa para el montaje de carrocerías, hasta el punto de que la mayoría de fabricantes de coches europeos y americanos no tienen obreros en la producción, sino solo personal de mantenimiento e inspectores de control de calidad.

En las oficinas, el desarrollo de las nuevas aplicaciones tecnológicas, permiten a los ejecutivos y hombres de negocio comunicarse a distancia a través de video conferencias, manteniendo entrevistas y discusiones sin tenerse que desplazarse de una localidad o país a otro. El acceso a Internet, mediante el negocio electrónico, permite a muchas empresas comprar o vender en tiempo real productos y/ o servicios, y cada día aumenta progresivamente el número de usuarios de la Red, verdadero boom del comercio intracomunitario.

Asimismo, los nuevos sistemas de transportes, apoyado por la logística y la distribución, permiten llevar productos a mayores distancias con mayor rapidez y menos costes (Rubio, eumed.net, s.f.) (párr. 19-29).

## 2.7. La competencia como factor del entorno exterior

La existencia de empresas competidoras en un mismo mercado, beneficia considerablemente a los consumidores, porque este puede aprovechar las ofertas que lanzan los fabricantes de productos, donde el factor precio muchas veces es determinante a la hora de decidir una compra.

Otras veces, no siempre prevalece el criterio del precio, sino otros factores como: presentación, calidad, servicios post-venta, etc.

Existen tres tipos principales de competencia, que condicionan la estrategia de una empresa:

1. Competencia perfecta.
2. El oligopolio.
3. El monopolio.

El de competencia perfecta existe donde operan muchas firmas en un mismo mercado que venden productos o servicio casi idénticos. Los productos están estandarizados de modo que los consumidores o compradores les da igual comprar un producto u otro, ya que son teóricamente iguales. Por ejemplo, las lonjas de pescado cerca de los puertos.

Las nuevas empresas pueden competir en un mismo mercado, puesto que no hay leyes ni restricciones que lo prohíban, aunque la información sobre el mismo sea difícil conseguir, para entrar con un mínimo de seguridad para poder ganar dinero. El oligopolio, son los mercados o sectores, en los que muy pocas empresas pueden entrar, puesto que tiene muchas barreras de entrada, como las económicas ya que para estar presente en ellos hay que invertir mucho dinero.

En este mercado se encuentran las empresas ya consolidadas y líderes en costes y otros valores añadidos, como es el prestigio y permanencia de la marca. Podremos mencionar para ilustrar a los alumnos, marcas como: Coca-Cola, El Corte Ingles, Laboratorios Roche, IBM, General Motor. ¡Cuánto nos costara la aventura empresarial si quisiéramos entrar en competencia con ellos! Sería un vago e improductivo intento.

Deberemos conformarnos con potenciar nuestras pequeñas unidades de negocio, marcarnos objetivos de rentabilidad y tratar por todos los medios de alcanzarlos. Y sobre todo pensar, para nuestro alivio, que estas empresas que hoy son multinacionales, hace tan solo 50 años, eran pequeñas empresas como son las nuestras ahora. El monopolio es el mercado abastecido por un solo proveedor. Casi todos los Gobiernos legislan en contra los monopolios privados, por ejemplo, las leyes "anti-trust" americanas, pues tienen una concentración y poder económico demasiado alta. (Domínguez, 2017) (párr. 1-10).



## Capítulo tres: Gestión empresarial y estrategia de la innovación

Una organización acorde con las actividades de una empresa innovadora se centra en la existencia de unas relaciones sólidas, aunque de igualdad, entre departamentos, especialmente entre ingeniería y marketing. La naturaleza de estas relaciones, va a ser factor determinante para el desarrollo rápido y coordinado de nuevos productos, resalta la importancia de estructuras planas, con pocos niveles burocráticos y mínimas diferencias jerárquicas (Rodríguez, 1999).

### 3.1. La innovación en la gestión empresarial

Las innovaciones en la gestión que pretenden conseguir óptimos locales lo que provocan es que el resultado global de la organización vaya de peor a pésimo. En los últimos meses en diversas conversaciones y reuniones que he mantenido ha surgido el tema de la innovación en la gestión empresarial y algunos de mis interlocutores han expuesto su preocupación por una tendencia por parte de su Dirección o su Gerencia en segmentar las empresas de forma que se implantan programas de evaluación por departamentos que se basan en el establecimiento de unos objetivos para cada departamentos que dan lugar a una responsabilidades por departamentos. Todo ello con la idea subyacente de que si todos los departamentos alcanzan su óptimo, entonces la organización en global también lo alcanzará. Es decir que óptimos locales generan un óptimo global.

Esta hipótesis tiene el problema que en la mayoría de los casos no es cierta. Si hacemos que nos trasladásemos al ámbito de la Física sería equivalente a suponer que si estiramos un cuerpo con cuerdas entre diferentes personas conseguiremos siempre arrastrarlo, pero esto no es así si resulta que cada uno arrastra en una dirección diferente porque esa es la mejor para él, en este caso lo más probable es que el cuerpo no se mueva.

Esto que ocurre en el campo de la Física también se puede trasladar a las organizaciones en el sentido que en ellas encontraremos elementos con diferentes intereses, que pueden llegar a ser contrapuestos. Así se pueden producir actuaciones que pueden generar perjuicios a los resultados de la organización como las siguientes:

1. Que desde compras se adquieren materias primas o semielaborados más baratos pero con una calidad insuficiente que hace que la productividad en los procesos de transformación o de montaje se reduzca.
2. Que desde marketing se imponga un formato de paquete promocional, que agrupa diversos envases, sin consultar a los responsables de procesos, que tiene como consecuencia que se reduzca la velocidad del proceso de empaquetado con lo que se produce un cuello de botella en el área de empaquetado.
3. Que desde el área de operaciones se decida reducir los stocks tanto intermedios como en almacén con lo que en el caso de un exceso de pedidos habrá “rotura de stock” y la imagen de la empresa puede verse comprometida por la desafección de los clientes.
4. Que desde ventas se den órdenes para tener stock de todos los productos sin tener en cuenta que los excesos de stock pueden generar problemas a nivel financiero porque se han adquirido los materiales y componentes necesarios para generar ese stock que se han de pagar y si muchos de los productos en almacén no se venden con la suficiente velocidad puede haber tensiones de tesorería. Aunque lo peor sería que los productos almacenados se convirtiesen en obsoletos o que caducaran, con lo que en el primer caso habría que venderlos con descuento pero en el segundo deberían destruirse generando pérdidas.
5. Que desde recursos humanos se reduzcan las plantillas en las tiendas para disminuir costes laborales pero generando una mayor insatisfacción en los clientes debido a que tardan más en atenderle y servirle.
6. Que para mejorar los resultados a corto plazo se decida dejar de invertir en mantenimiento y en renovación de maquinaria. Esto lo que generará a medio plazo es que aumenten los paros de máquinas por roturas con el peligro que si

el plazo de sustitución de piezas es largo se produzca un paro de producción con las previsibles consecuencias en los pedidos en proceso y en los futuros.

7. Estos ejemplos son solo algunas de las actuaciones que se producen cuando se requieren a los departamentos que mejoren sus resultados de forma unilateral sin tener en cuenta las implicaciones en los procesos o en el resto del sistema.

Frente a esto lo que sería preferible es establecer objetivos globales en los que participen todos los departamentos. Pero esto debe ser realizado con un trabajo conjunto en el que la transparencia y la confianza sea la base de la discusión. Y no puedo negar que esto al principio puede generar conflictos si cada departamento piensa que ceder en sus necesidades supone una pérdida de poder o de importancia dentro de la empresa, o que puede suponer que su retribución variable por consecución de objetivos se vea reducida.

Aquí es fundamental que la Gerencia de la organización asegure que los variables por objetivos serán como consecuencia de los resultados respecto de los valores indicadores que se hayan definido.

En las discusiones cuando se definen los objetivos si se establece un entorno de respeto hacia la opinión de los demás se crea un importante conocimiento de la interconexión entre las decisiones que se toman en un departamento. Lo que incide de forma negativa en estas discusiones es cuando se responde de forma negativa a una propuesta sin justificar esa opinión negativa. Es evidente que la mayor dificultad está en conseguir un consenso sin sentir que se ha cedido demasiado frente al otro.

Al final es una cuestión de percepciones y de sentimientos personales con lo que hay que ser consciente de que una victoria “por la fuerza” creará un quiste en las relaciones que con el tiempo puede crecer hasta generar bloqueos en las relaciones entre departamentos.

Una práctica que puede favorecer una mejor comprensión de las necesidades de cada departamento y que redunde en un mejor equilibrio de los diferentes objetivos consiste en la rotación de personas entre departamentos de forma periódica.

O bien en nombrar de forma rotatoria al responsable de los proyectos que se desarrollen en la empresa en los que participen miembros de diferentes departamentos, es decir, que en cada nuevo proyecto el responsable sea una persona de un departamento diferente al que lideraba en el anterior.

Con eso se consigue que esas personas tengan que conocer las implicaciones que genera cada proyecto en los diferentes departamentos.

Pero también existe una opción algo más radical que consiste en definir en la organización una estructura basada en procesos en la que en las personas estén asignadas a los procesos en vez de a los departamentos o áreas. Esto supone un cambio de paradigma en la estructura y en la jerarquía porque las personas ya no sienten que forman parte de un área (que en algunos casos tiene incorporada un marchamo de prestigio) sino que son parte de un proceso con lo que se pueden sentir que han perdido valor en el seno de la empresa. Como bien sabemos las palabras tienen vida propia y no es lo mismo decir que se trabaja en el Departamento X que decir que se trabaja en el proceso.

Ciertamente la innovación en la gestión empresarial es un ámbito muy interesante y que puede suponer una transformación radical de las organizaciones, que en muchos casos es la única vía para su pervivencia en el tiempo. Pero esas innovaciones tienen que ver con las personas y en ese aspecto hay que considerar que las personas perciben e interpretan las cosas de forma diferente y que no siempre quién explica los cambios se hace entender, ni los que escuchan las explicaciones interpretan de la misma forma lo que se les está diciendo.

En el fondo la innovación es cuestión de personas porque “No existen empresas innovadoras, lo que existen son empresas con personas innovadoras” (Ribechini, 2019) (párr. 1-16).

Este concepto moderno de innovación, ampliado en la influencia de los procesos de globalización, ha impulsado buscar nuevas estrategias empresariales, con el fin de desarrollar procesos de mejoramiento y aumentar los niveles de competitividad como un modo fundamental para el crecimiento de la producción y la productividad. (Así la innovación constituye la herramienta necesaria para la generación de valor y una fuente de ventaja competitiva).

Los condicionantes que se han presentado para este siglo hacen que el cambio sea imperioso: la constante en el aumento de la competencia; regulaciones internacionales por los tratados de libre comercio, que transforma los modelos de legislación y regulación; apertura amplia en las barreras comerciales y una política internacional impulsada en la integración; la globalización, aunado a la inserción acelerada de las redes sociales, que facilita el acceso a la información, se convierte en las mayores amenazas que demanda una actitud fuerte hacia el cambio.

Estas condicionantes de las amenazas, que incitan al cambio, a la vez son oportunidades que las empresas, las organizaciones encuentran en el entorno. La reducción de las barreras comerciales para la entrada al mercado facilita el acceso a mercados nuevos, que, con la innovación, impulsa el desarrollo y crecimiento de la organización. En el mismo sentido, se cuenta con la posibilidad de ampliar en el campo de las inversiones.

El cambio tiene una presentación gradual: su avance se presenta por una secuencia de pequeñas mejoras acumulativas. La experiencia en el desarrollo empresarial muestra que las empresas reticentes al cambio, a no abrir espacios a la innovación, no tienen muchas posibilidades de éxito. Incluso, las empresas más grandes y mejor dotadas no son inmunes a esta situación.

Para poder sobrevivir en un entorno cada vez más hostil y competitivo las empresas tienen que hacer dos acciones: adaptar y cambiar los productos y servicios que ofrecen al mercado, así como las formas en las que los producen y entregan a los consumidores.

La innovación en la gestión requiere de una toma de conciencia constante y de una actitud y disposición de la organización hacia la consecución y el logro de altos niveles de eficiencia, que le permita transferir de forma rápida las nuevas ideas hacia los nuevos productos y servicios, al tiempo que distribuirlos a nuevos clientes.

Esta es una actitud que la lleve a controlar el entorno, dominarlo y tener conocimiento integral de los cambios relevantes, que tengan incidencia en la empresa, a fin de impulsar el desarrollo de nuevos productos, apoyados en una gestión que facilite la intercomunicación integral de las empresas.

Para esto, las organizaciones deben buscar la coordinación y el trabajo inter empresarial, para facilitar las comercializaciones de los productos y servicios (Perez, 2016, págs. 23-24).

### **3.2. La innovación: clave para el éxito empresarial**

Una vez pasada la crisis de los años 70 en la que cualquier recurso destinado a I+D era considerado como un gasto excesivo del que, no sólo se podía, sino que se debía prescindir. Comienza una nueva etapa que tiene entre sus principales fuentes de ventajas competitivas la innovación.

Esta tendencia que implica la consideración de la innovación como clave estratégica por parte de las empresas, está apoyada fundamentalmente por dos tipos de factores: sociales y tecnológicos. Los factores sociales se refieren a la mayor cantidad de información requerida y poseída por los agentes económicos, lo que a su vez lleva a un aumento en la formación de los consumidores, a necesidades más complejas y a una competencia más agresiva. Los factores tecnológicos son aquellas investigaciones científicas que posibilitan la introducción de nuevas tecnologías en productos, procesos y servicios para satisfacer de modo más eficaz y eficiente las necesidades de todos los agentes de la cadena de valor de la empresa.

Tenemos por lo tanto, que la idea base de un proceso innovador es el conseguir aumentar la efectividad de las organizaciones a la hora de satisfacer las necesidades de sus clientes. Sin embargo, el hecho de que cualquier empresa esté compuesta por un conjunto de partes que interaccionan entre sí y con el exterior, hace que sea necesaria la existencia de una figura directiva que lleve a cabo la organización y coordinación de tareas y la asignación de recursos de cara a la consecución de un cambio controlado y enriquecedor.

De este modo podemos decir que en la actualidad la administración de las organizaciones "trata del comportamiento de las empresas para obtener y asignar recursos, orientar sus esfuerzos y tomar decisiones de modo que puedan actuar con ventaja frente a sus rivales en el mercado y mantener dicha ventaja, a lo largo del tiempo, en situaciones de entorno en perpetuo cambio.

Generalmente cuando oímos la palabra innovación la asociamos de inmediato al adjetivo tecnológica ya que es la tecnología el principal punto de arranque de un proyecto innovador. Sin embargo, la existencia de otras motivaciones como las estéticas o incluso las sentimentales, llevan a que sea más adecuada una definición de innovación generalizadora, de modo que incluya a todos los procesos que lo sean independientemente de la causa que los origina.

Así, podemos definir innovación como toda "actividad dirigida a la generación, por un lado, y a la aplicación, por otro, de nuevos conocimientos". Esta definición tiene dos partes claramente diferenciadas: la creación de la idea y su explotación. La creación de la idea trata de encontrar una forma nueva o no concebida de hacer algo, un nuevo conocimiento. La explotación incluye el desarrollo comercial, la aplicación y la transferencia de conocimientos y resultados; será ésta la etapa fundamental en el proceso innovador ya que "lleva a la plena valoración y utilización de una invención".

El proceso innovador se puede iniciar de múltiples formas. Las principales actuaciones impulsoras de este son las siguientes:

1. Crear nuevos productos, servicios o procesos.
2. Crear nuevos mercados, es decir, conquistar mercados que la empresa todavía no atiende.
3. Crear nuevos productos para abarcar nuevos mercados.
4. Promover un espíritu pionero. Ésta suele ser una tarea realizada por los directivos y fundadores al potenciar la creatividad de sus empleados.
5. Promover técnicamente la acción pionera: Es una labor realizada por ingenieros o directivos de marketing con gran experiencia, sólidos conocimientos y espíritu innovador. (Rodríguez, 1999, pág. 251).

### **3.2.1. Clases de innovaciones**

Las innovaciones se pueden clasificar atendiendo a tres criterios: según el campo en el que se innove, según el tipo de cambio a que dé lugar esa innovación y según su origen. Dependiendo del campo o área empresarial en la que se innova tenemos:

1. Innovaciones tecnológicas: referidas a materias primas, sistemas productivos, elementos, productos terminados.
2. Innovaciones comerciales: son aquellas que afectan a elementos de la política de marketing como por ejemplo la distribución, la publicidad o las aplicaciones del producto.
3. Innovaciones organizacionales: suponen cambios en la estructura y organización de los recursos de la empresa.
4. Según el tipo de cambio que produzca esa innovación será:
  - a. Innovación rupturista: cuando busca la creación de algo nuevo.
  - b. Innovación incremental: cuando actualiza productos o procesos ya existentes. (Rodríguez, 1999, pág. 252).

### **3.2.2. Importancia de la innovación**

El aumento en la velocidad de los cambios tanto en el mercado como en la tecnología hace que sea imprescindible considerar la innovación como variable estratégica, será pues "condición sine qua non para tener ventaja competitiva".

Una ventaja competitiva se consigue poniendo en el mercado nuevas y mejores formas de competir y que ésta ventaja casi nunca será sostenible si se basa en la imitación. Por lo tanto, la innovación va a ser una variable fundamental de cara al éxito de cualquier empresa. Pero, ¿cómo gestionar los procesos de innovación para que realmente sean exitosos y no un mero gasto de recursos? La respuesta a esta pregunta no es sencilla ya que no existen recetas mágicas que nos aseguren el cien por cien los resultados, sin embargo, sí hay ciertos comportamientos o actitudes que en la práctica han demostrado su validez para aumentar las ventajas competitivas de una empresa.



Vamos a clasificar estos factores según su pertenencia a tres aspectos empresariales: organización, recursos humanos y estrategia. Respecto a los recursos humanos debemos hacer referencia por un lado a los empleados y por otro a los directivos. El equipo investigador ha de estar formado por personas que se complementen de modo que cada uno de ellos realice un determinado papel (así por ejemplo, unos propondrán las ideas y otros las desarrollarán para obtener nuevos productos), tendrá que ser interdisciplinar y conectado con fuentes tecnológicas externas.

Los directivos por su parte han de tener elevada formación técnica y capacidad para motivar a sus empleados. En la organización de la empresa se han de separar aquellos proyectos ya existentes y burocratizados, que proporcionan los recursos necesarios a la empresa de aquellos otros innovadores y adhocráticos que todavía no proporcionan recursos.

Así mismo, será necesario que la cultura empresarial fomente la innovación, que las relaciones entre departamentos sean sólidas y las estructuras planas. En lo que atañe a las estrategias a adoptar por la empresa, destaca el uso estratégico de la tecnología y la orientación al cliente con la capacidad de adaptación que ello supone pero sin olvidar la potenciación de capacidades básicas dentro de la propia empresa (Rodríguez, 1999, pág. 253).

### **3.2.3. Origen de la innovación**

Durante muchos años, las empresas han competido por ganar participación en el mercado, por aumentar las ventas y las utilidades y por lograr la fidelidad de sus clientes. Muchas de las estrategias utilizadas por las empresas se basan en la mejora de la eficiencia. Es decir, buscan disminuir los desperdicios en recursos o en tiempo, mejorar la productividad de los empleados, mejorar la eficiencia de sus canales de distribución, etcétera. Sin embargo, no siempre las estrategias basadas en la eficiencia han logrado los objetivos que perseguían.

En muchos casos, los clientes preferían otros productos, tal vez un poco más caros, pero que ofrecieran ciertos beneficios adicionales, tangibles o no, que significaran un valor mayor para ellos. Esta situación ha venido incrementándose con el tiempo. Cada vez, en mayor medida, los clientes esperan que los sorprendan o recibir beneficios adicionales inesperados.

En este contexto, la innovación, actividad que les permite a las empresas desarrollar soluciones o propuestas únicas, puede hacer sus mejores aportes al sorprender al cliente y, en muchos casos, crear mercados completamente nuevos. La innovación.

Un producto innovador puede disparar las ventas de una empresa o permitirle entrar en nuevos mercados. Un servicio innovador captura clientes difíciles. Un proceso innovador puede representar disminuciones radicales en los costos. La innovación, entonces, es la aplicación de una de las habilidades humanas más vitales: la creatividad. Además, aprovecha la capacidad de las personas para ingeniar soluciones novedosas a los problemas y convierte las ideas en realidad.

La innovación es creatividad aplicada. No se puede tener innovación si falta creatividad. No necesariamente una empresa creativa llega a ser innovadora, pero toda empresa innovadora debe ser creativa. La diferencia entre creatividad e innovación, cuando se refieren a la actividad empresarial, es su aplicación. La innovación es el resultado de la creatividad cuando ha sido llevada al mercado de forma exitosa. (Solano, 2010, págs. 7-8).

#### **3.2.4. Aplicación de la innovación**

Aunque la principal demostración de la capacidad innovadora de una empresa es la forma como desarrolla y lanza productos novedosos que llegan a ser exitosos, esta no es la única área en la que la innovación se aplica.

Algunas de las áreas de la empresa en las que la innovación puede realizar aportes son:

1. Desarrollo de productos y servicios novedosos

Los productos innovadores representan la aplicación más conocida de la innovación; por ejemplo: computadores y celulares con características avanzadas; formas de comunicación basadas en tecnología a precios mínimos; automóviles más eficientes; sistemas novedosos de entretenimiento, entre otros.

La televisión suele mostrar a cada momento ejemplos múltiples de productos novedosos que ofrecen características avanzadas a los potenciales clientes. La innovación en producto suele provenir de un esfuerzo de desarrollo que implica la aplicación de algunas tecnologías específicas y unas pruebas hasta la obtención de las características buscadas.

Esta etapa de desarrollo precede a una etapa de búsqueda de concepto y maduración de la imagen, que complementa y realiza las características técnicas y los beneficios del nuevo producto. Una empresa que desarrolla un nuevo champú seguirá un proceso como el descrito anteriormente.

Probablemente adquirirá una tecnología avanzada, como la aplicación de un nuevo componente que aumenta el brillo del cabello; luego realizará pruebas de laboratorio para llegar a la fórmula que ofrezca mejores beneficios y cumpla los requerimientos regulatorios; al mismo tiempo, un equipo de mercadeo trabajará en la definición del nombre más adecuado y la imagen que lo acompañará; tal vez pensará también en una campaña de lanzamiento que haga honor a la novedad y destaque las ventajas del producto; finalmente, realizará pruebas de mercado que garanticen que los beneficios son realmente percibidos y valorados por los clientes.

El mismo proceso se aplica en el desarrollo de servicios nuevos; por ejemplo, un banco que desea proveer la funcionalidad de realizar algún tipo de transacción utilizando su portal de internet.

## 2. Descubrimiento e implantación de procesos innovadores

Este es un tipo de innovación que no suele tener la visibilidad de los productos innovadores. Se trata de “repensar” los procesos internos de la organización, buscar nuevas formas de hacer lo que se ha hecho igual por años, salirse de la trampa de la eficiencia, que busca extender la vida de un proceso y arriesgarse a hacer todo de una manera distinta.

Un ejemplo tradicional de innovación en procesos es la adaptación de la metodología de producción en serie que Ford utilizó en la producción de su automóvil modelo T. A pesar de no ser un producto tremendamente innovador, el automóvil sí era el resultado de un proceso sustantivamente innovador.

La innovación en procesos se refleja en mejores precios, mayor disponibilidad, mejores niveles de servicio, etcétera. Los procesos que pueden ser objeto de la innovación incluyen aquellos relacionados con la producción, la logística y el almacenamiento, los procesos de soporte técnico, la distribución, entre otros.

## 3. Nuevas formas de organización

Esta innovación busca mejorar el aprovechamiento del capital humano de cualquier empresa. Es tal vez la aplicación menos desarrollada de la innovación. Las empresas actuales siguen manteniendo estructuras bastante convencionales y prefieren arriesgar poco a la hora de distribuir de una forma distinta la autoridad, el poder o las responsabilidades.

## 4. Otras áreas de aplicación de la innovación

Estrategias de mercadeo, fuentes nuevas de suministro, formas de relacionamiento, mejoras en el impacto ambiental, responsabilidad social corporativa, entre otras, son áreas en las que siempre podrán aplicarse la creatividad y los procesos de innovación para lograr resultados sorprendentes.

Las empresas deben garantizar que la innovación no se deja al azar y se requiere la decisión estratégica de apoyarla. Una empresa que desee ser innovadora debe comenzar por entender las dinámicas implicadas y la forma como puede definir procesos que garanticen el suministro permanente de ideas creativas y su conversión en resultados tangibles. (Solano, 2010, págs. 8-10)

### **3.2.5. Medición del nivel de innovación**

Para medir el impacto de las acciones que se tomen a fin de mejorar la eficiencia innovadora de una organización, conviene tener mediciones iniciales y finales que muestren el nivel de progreso.

La utilidad de diagnosticar el nivel de innovación en determinado momento es la posibilidad de poder comparar con situaciones futuras y medir el progreso. La mayoría de indicadores de innovación se refieren a medidas directas de desempeño innovador. Algunos ejemplos son:

1. Cantidad de productos nuevos por año.
2. Ingresos provenientes de productos lanzados en los últimos años.
3. Cantidad de dinero invertido en I&D (Investigación y desarrollo).
4. Cantidad de investigadores dedicados a I&D.

En general, se espera que puedan medirse los niveles de: Capacidad de la organización para generar ideas de alto impacto.

5. Capacidad de la organización para convertir las ideas en productos (es decir, bienes, servicios o procesos) terminados.
6. Capacidad de la organización para utilizar prácticas de innovación como camino para el logro de los objetivos estratégicos.
7. Capacidad de la organización para impactar en el mercado con productos sorprendentes.
8. Nivel de imagen externa como empresa innovadora.
9. Capacidad de la organización no solo para innovar actualmente sino para manejar el conocimiento de manera que asegure la generación de innovaciones en el futuro.

10. Capacidad de la organización para apalancarse con recursos externos que le permiten desarrollos de producto que no podría hacer por sí sola.

De igual forma, si se logra medir cada una de las variables involucradas en la innovación, será más fácil definir las estrategias que logren la transformación cultural. (Solano, 2010, págs. 11-12).

### **3.3. Estrategia de innovación**

La Estrategia de Innovación es el vínculo fundamental entre los esfuerzos de desarrollo de nuevos productos y su estrategia comercial general. La estrategia comercial de una empresa define los objetivos claves, la dirección general, las iniciativas prioritarias y el ritmo previsto de crecimiento.

La Estrategia de Innovación es lo que permite a las empresas que dependen de nuevos productos, tecnologías y plataformas innovadoras, el establecimiento de sus estrategias comerciales con el fin de:

1. Crear valor para el cliente
2. Aumentar la cuota de mercado
3. Acceder a mercados nuevos
4. Aumentar la rentabilidad
5. Modificar el paisaje competitivo y del mercado. (Salazar, 2018) (párr. 1-3).

Una microempresa, mediana o pequeña empresa debe sentir que sus dueños están comprometidos, desde el principio, con la innovación. Esto se refleja en cada uno de los mensajes que el empresario envía a sus colaboradores. Al estar presente en estas comunicaciones el tema de la innovación, se mantendrá la credibilidad en el propósito anunciado de lograr un liderazgo en la innovación.

Además de las comunicaciones, el empresario tiene otras responsabilidades a la hora de definir su estrategia de innovación. Cuando decide emprender proyectos de innovación, deberá tener en cuenta que esto significa destinar recursos económicos para tal fin. Algunos ejemplos de las inversiones que se requerían serían:

1. Inversión en entrenamiento en herramientas de creatividad para los colaboradores.
2. Sistemas de recolección y gestión de las ideas. En el caso de que se apoye en herramientas tecnológicas, probablemente deberá correr con los costos de licencias de los aplicativos que se van a utilizar.
3. Tiempo de los colaboradores que se van a involucrar en procesos como evaluación y selección de ideas, postulación de proyectos, etcétera.
4. Costo de campañas para apoyar la generación de cultura de innovación. Sistemas de gestión del conocimiento.
5. Diseño y adecuación de un lugar físico para el desarrollo de tormentas de ideas.
6. Costos involucrados con el desarrollo de prototipos o pruebas piloto.
7. Costos relacionados con la pérdida de eficiencia durante etapas de cambio.
8. Costos de reentrenamiento.
9. Tiempo de los empleados que participan en procesos de desarrollo de nuevos productos
10. Suscripción a sistemas de información o fuentes de conocimiento.
11. Como la infraestructura es pequeña se recomienda desarrollar en algunos de sus colaboradores líderes la competencia de innovación, para que estos motiven a todos los colaboradores en el proceso de recolección de ideas y gestionen aquellas ideas con potencial. Si hay capacidad económica, contratar un director de innovación. (Solano, 2010, págs. 14-16)

### **3.3.1. Plan de innovación**

Si una empresa ha decidido reforzar su capacidad innovadora, debe diseñar un plan que la guíe en tal propósito. El plan de innovación, tanto si es parte del plan estratégico de la compañía, como si no, es la manifestación clara de la intención que la dirección de la empresa tiene respecto a la innovación.

Un plan de innovación explica la manera como se desea avanzar en cada una de las áreas involucradas. Las partes del plan de innovación son:

1. Programa de desarrollo de habilidades creativas.

Es decir, aquellas actividades como seminarios o talleres que le ayudan a los colaboradores a reforzar su capacidad para pensar de manera original y generar ideas de alto impacto.

2. Acciones para refuerzo de cultura de innovación.

Aquí se incluyen las campañas internas que tienen como objetivo posicionar la innovación dentro del equipo humano de la organización. Igualmente se incluyen otras actividades como semanas de la innovación, concursos de ideas, espacios físicos para la creatividad, entre otros.

3. Recursos necesarios.

Estos deben definirse desde el principio y pensados en que apoyen los esfuerzos innovadores, entre los cuales se cuentan la necesidad de hacer pruebas, prototipos o pilotos y la necesidad de conseguir el conocimiento requerido para el desarrollo de las innovaciones.

4. Métricas de innovación.

Que le permitan saber a los colaboradores hacia dónde se dirigen sus esfuerzos y medir si logran su objetivo. 16 Conceptos básicos de innovación

5. Objetivos por cumplir.

Se trata de definir cuáles serán los logros a corto, mediano y largo plazo en innovación. Estos deben tener suficiente nivel de reto para que la empresa logre encontrar verdaderas soluciones innovadoras.

6. Responsables.

Se trata de definir quiénes serán los encargados de ejecutar cada uno de los pasos que implica el desarrollo de una innovación. (Solano, 2010, págs. 15-16).



### 3.3.2. Elementos

Las empresas de mejor rendimiento se plantean sistemáticamente los 6 elementos siguientes de una Estrategia de Innovación eficaz como el flujo ideal, o proceso mental, para guiar a los equipos de liderazgo a la hora de desarrollar una esclarecedora Estrategia de Innovación:

#### 1. Objetivos y función

Especificar los objetivos de la iniciativa de desarrollo de nuevos productos y el papel que innovación de productos desempeñará para ayudar a la empresa a lograr sus objetivos comerciales.

#### 2. Ámbitos e impulso estratégico

El enfoque es clave para una Estrategia de Innovación eficaz. Especificar dónde va a atacar y dónde no. El concepto de ámbitos estratégicos se sitúa en el centro de la Estrategia de Innovación; los mercados, los sectores industriales, las aplicaciones, los tipos de producto o las tecnologías en las que su negocio centrará sus esfuerzos. Especificar estos ámbitos es fundamental para definir el impulso estratégico de la iniciativa de desarrollo de nuevos productos. Es el resultado de identificar y evaluar nuevas oportunidades de innovación de productos a nivel estratégico.

#### 3. Estrategia de ataque y estrategia de ingreso

¿Cómo planea atacar cada ámbito estratégico? Usted puede elegir ser agresivo y ser el innovador en la industria (primero en el mercado); o un rápido seguidor, esperando y observando, y copiando y mejorando rápidamente los ingresos de la competencia. Otras estrategias se enfocan en tener un bajo costo frente a un diferenciador o frente a un operador especializado.

La dimensión global también forma parte del plan de ataque: si adoptar un enfoque estratégico regional, *glocal* o global para el desarrollo de producto.

4. Despliegue: Compromisos de gastos, prioridades y baldes estratégicos

La estrategia se vuelve real, a partir del momento en que empieza a gastar plata. Lo que gaste en el desarrollo de nuevos productos y el énfasis que ponga en cada ámbito estratégico lo dirige de forma natural a la siguiente decisión clave para reservar recursos para cada ámbito. La asignación de baldes de recursos lo ayuda a garantizar que el desarrollo de nuevos productos esté estratégicamente alineado con sus metas comerciales generales.

5. El mapa de ruta de producto estratégico: Principales iniciativas y desarrollos de plataformas

Un mapa de ruta de producto estratégico es una forma eficaz de comunicar una serie de iniciativas destacadas en su plan de ataque. Su estrategia debe mapear sus principales iniciativas previstas de desarrollo de nuevos productos (y sus plazos) requeridas para tener éxito en un determinado mercado o sector. Asimismo, puede especificar los desarrollos de plataformas necesarias para estos productos nuevos.

6. Decisiones tácticas de Gestión del Portafolio

El uso de un método para monitorear la ejecución de la Estrategia de Innovación aumenta las posibilidades de implementarla con éxito. No obstante, debido a la naturaleza única y arriesgada de la innovación, el progreso del monitoreo mediante un plan maestro de ejecución del proyecto no es suficiente. No todo proyecto que se emprenda valdrá la pena concluirlo. (Salazar, 2018) (párr. 4-10).

### 3.3.3. Puntos claves para desarrollar una estrategia

La estrategia de innovación define el papel de la innovación y establece la dirección que tomará la ejecución de la innovación. Sin embargo, el papel de la innovación en ayudar a las organizaciones a alcanzar la meta de crecimiento es a menudo poco claro y el crecimiento de los ingresos provenientes de la innovación no es suficiente, a no ser que sean manejados con gran rigor.

Si bien hay un montón de teoría y muchos buenos (y no tan buenos) libros sobre estrategia de innovación, las empresas no llegan a desarrollar y ejecutar una estrategia de innovación. Trabajamos con nuestros clientes para ayudarlos a tener un enfoque más pragmático y orientado a la ejecución.

Una vez que empezamos a trabajar con un cliente para desarrollar una estrategia de innovación, buscamos desarrollar un entendimiento común de la definición del propósito de la estrategia de innovación. Cuando hablamos de innovación, hablamos de la comercialización exitosa de nuevas ideas, es decir, invención con impacto en el mercado o en otras palabras, el concepto de innovación = invención x escalamiento.

Sin embargo, la palabra “nuevo” puede tener diferentes significados, que van desde nuevo en el mercado mundial a nuevo en una industria en específico, pero ya establecido en otro sector, a lo nuevo para una empresa o incluso sólo nuevo para algunos de nosotros. La palabra “Estrategia” implica que estamos hablando de algo con un impacto potencialmente grande en la empresa, es decir, no se refiere a una serie de mejoras incrementales a las líneas de productos. Sobre la base de este entendimiento, proponemos los siguientes cinco puntos que creemos que componen una buena estrategia de innovación:

En primer lugar, una estrategia de innovación tiene que ser verdaderamente inspiradora y debe describir un estado futuro deseable para la empresa. Este es una barra muy alta, ya que descarta un enfoque unilateral sobre complementos incrementales para el negocio.

Más bien, requiere que la organización aspire más alto. Usted probablemente ha leído a menudo en la literatura que la estrategia de innovación debe ser derivada de la estrategia corporativa para definir claramente cómo la organización ve oportunidades de crecimiento y toma decisiones explícitas sobre el papel de la innovación, lo cual no es absolutamente incorrecto. Sin embargo, creemos que en cierta medida debería ser al revés. Las oportunidades y posibilidades formuladas en una estrategia de innovación en realidad deberían proporcionar información y dar forma a la estrategia global de la empresa.

La invención se lleva a cabo en todas partes. De hecho, el valor en muchas grandes empresas se deriva de la exploración de invenciones, de conectar los puntos entre muchas ideas singulares e invenciones para dar forma a una gran plataforma de innovación y escalar para maximizar los beneficios potenciales.

En segundo lugar, la estrategia de innovación debe ser ambiciosa en términos de que proporcione las bases para alejarte de la competencia, vencer a la competencia y crear nuevos espacios. Muchas de las estrategias de innovación que hemos visto tienden a ser “yo también” (y mayormente incrementales). Aun cuando estas se ejecutan según lo previsto, no entregan las ventajas competitivas sostenibles que se requieren para tener un crecimiento por encima del crecimiento del mercado global y superar los márgenes de utilidad promedio de la industria.

Una vez más, la estrategia de innovación debe apuntar más alto y ayudar a la compañía a superar a cualquiera en el espacio disputado. Si lo que llamamos estrategia no trata de empujar estos límites, la estrategia en un sentido práctico es probablemente sólo un roadmap de extensiones de un producto, no una estrategia de innovación.

En tercer lugar, el proceso de elaboración de la estrategia tiene que ser abierto. Abierto significa traer el exterior dentro de la empresa y trabajar bajo la suposición de que los otros siete mil millones de personas en nuestro planeta pueden tener ideas que no existen dentro de los límites de una empresa en particular. Incluso hoy en día esto es algo que mucha gente encuentra difícil de aceptar. Un cliente de una vez bromeó: “En realidad, inventamos el síndrome de -no inventado aquí- en nuestra empresa.” Las empresas están satisfechas en la forma en que innovan.

Esta declaración le da una buena idea de lo difícil que es para las empresas abrirse y evitar la conformidad. Al mismo tiempo, esto no debe ser confundido como un pretexto para no llegar a una gran estrategia de innovación basada en las ideas y convicciones internas. Estar abierto es una gran manera de subir la barra en términos de ambición y llegar más rápido a planes más maduros. Por cierto, así como la apertura del proceso de innovación no es sólo una cuestión de mentalidad, las nuevas tecnologías juegan un papel importante en hacer la apertura comercialmente viable.

Cuarto, una estrategia de innovación también debe ser adecuada para el tiempo en que se desarrolla, ya que se basa en la realidad del entorno de la empresa, y refleja las capacidades disponibles, las tecnologías y las lagunas que puedan necesitar llenarlas. ¿Qué queremos decir con esto? Es importante describir con gran precisión qué iniciativas específicas de innovación deben ser perseguidas, dónde invertir y competir.

La estrategia de innovación también debe explorar la posible evolución del mercado y los escenarios, mientras que define las oportunidades de mercado más atractivas. La estrategia debe responder a una serie de preguntas como: ¿Qué plataformas de crecimiento presentan las mejores oportunidades a la empresa para ganar en el mercado? Y, ¿cuál es el business case de la plataforma de crecimiento?

En esta etapa se debe evaluar el riesgo relacionado con la ejecución de la estrategia de innovación de caras al contexto general de la empresa. No es por casualidad, sino debido a la incertidumbre inherente que los fondos de capital de riesgo representan una cartera de apuestas. Sin embargo, una empresa debe considerar cuidadosamente cuántos huevos poner en una sola canasta.

Por último, una estrategia de innovación debe ser adaptable y capaz de evolucionar con el tiempo, es decir, incorporar el aprendizaje, permitir ajustes en el rumbo deseado y tal vez incluso permiten a una organización reducir sus pérdidas en un dado caso. Normalmente, esto no encaja con el clásico ciclo anual de planeación empresarial. Una estrategia de innovación y la ejecución respectiva debe ser capaz de adaptarse en el momento que haya nuevas ideas, incluso si eso requiere moverse en direcciones múltiples para elevar la aspiración que tenía al principio. Después de todo, Roma no se construyó en un día. Del mismo modo, la innovación requiere a veces más tiempo de lo inicialmente estimado. (Koetzier & Schorling, 2013) (párr. 2-12)

### 3.3.4. Tipos

#### 3.3.4.1. *Estrategia ofensiva*

También llamada de líder tecnológico. Permite actuar a la organización como líder tecnológico gracias a la introducción permanente de nuevos productos, accediendo así a nuevos mercados. Se busca la supremacía tecnológica que permita la comercialización permanente de nuevos productos.

Parte de la identificación de nuevas necesidades del mercado y busca de la manera de satisfacerlos; o, también, de encontrar aplicaciones económicamente rentables a base de realizar actividades de I+D, pero no necesariamente espera a dichas necesidades o las cubre en primer lugar.

La estrategia permite a la empresa anticiparse a sus competidores, pretendiendo crear un mercado nuevo, lo que le requiere de esfuerzos duraderos, continuos y concentrados; normalmente, a partir del desarrollo de un conjunto de tecnologías. Se buscan ventajas competitivas sostenibles apoyadas en desarrollos específicos de la tecnología.

La estrategia ofensiva requiere de equipos de trabajo multidisciplinarios en los que esté involucrado personal de alta dirección, así como de marketing y de producción además del propio de la unidad I+D. Las interrelaciones con realización de un prototipo, además el personal de marketing velará porque en todo momento se tenga en cuenta la visión y previsible aceptación por parte del mercado al que se dirige ser líder tecnológico supone asumir un gran riesgo, compensado por la alta rentabilidad que se alcanza con el éxito.

Las principales características de este tipo de estrategia son:

1. La empresa pretende conseguir el liderazgo técnico y de mercado.
2. Asume un gran riesgo
3. Espera una alta rentabilidad.
4. La empresa debe tener una orientación a la investigación y el uso de las nuevas tecnologías. (Pons, 2017, págs. 1-2)

### **3.3.4.2. Estrategia defensiva.**

Esta estrategia es la que adopta las organizaciones que siguen al líder tecnológico y en consecuencia asumen el hecho de no ser las primeras del mercado, pero tampoco quieren quedarse fuera de él.

Permite solventar los riesgos específicos de una estrategia ofensiva que busca innovaciones radicales. A cambio, se deben optimizar las funciones de marketing, finanzas y producción para alcanzar ventajas competitivas que le permitan a la empresa enfrentarse al líder.

De este modo, esta estrategia la asume a menudo el líder económico del mercado, con altas cuotas de mercado y no interesado en innovaciones radicales que perturben el status alcanzado, pero no por ello hay que olvidar el adoptar una actitud de vigilancia constante que permita reaccionar adecuadamente en tiempo y forma.

Las empresas que siguen esta estrategia suelen preocuparse por asegurarse que se aporte un valor claro al cliente y que los productos presenten un alto potencial de crecimiento. Abordan una imitación creativa de la versión del líder tecnológico y lo comercializan a un menor precio e incluso superior si pueden aprovecharse de su imagen corporativa.

Las principales características de este tipo de estrategia son:

1. La empresa no quiere ser líder pero tampoco quiere quedarse obsoleta.
2. No implica ausencia de I+D+i.
3. Imitación creativa: la empresa se aprovecha de un mercado ya establecido y de un producto ya conocido.
4. Debe ser capaz de reaccionar en un tiempo corto, y aunque se apoye en capacidades de desarrollo interno de I+D, a menudo acude a acuerdos de licencias y de patentes.
5. Se competencia técnica se especializará en ser capaz de mejorar los diseños y aprovecharse de los errores iniciales de líder para lo que se apoyará en el departamento de marketing estratégico. (Pons, 2017, págs. 2-3)

### **3.3.4.3. Estrategia imitativa.**

Es la que siguen las empresas que imitan la actuación de otras empresas, pero limitándose a determinados entornos que pueden estar protegidos por diversas causas como la protección arancelaria o políticas sociales especialmente favorables en costes de producción.

En este caso, las empresas requieren de un mínimo grado de innovación, pero resultan competitivas en el mercado en el que actúan gracias a ciertos grados de protección, que normalmente se dan en las actividades productivas, como pueden ser salarios bajos (esta protección suele ir asociada a la localización geográfica).

La empresa que adopta una estrategia imitativa no se preocupa por liderazgos tecnológicos y a menudo va bastante por detrás, pues sus intereses tecnológicos se suelen centrar en las áreas de las tecnologías de producción para ahorrar en costes.

Los factores básicos que suelen asegurar el éxito a estas empresas son la presencia o combinación de los siguientes factores.

1. Disponer de un mercado cautivo (protegido por aranceles).
2. Disponer de menores costes de mano de obra (normalmente por fabricación en países asiáticos).
3. Alcanzar una elevada eficacia directiva. (Pons, 2017, pág. 4)

### **3.3.4.4. Estrategia Dependiente**

Consiste en establecer relaciones estables y duraderas con empresas clientes, o grupos externos de desarrollo, lo que permite a empresas, a menudo PYME, el abordar actividades de I+D, dado que su estructura no se lo permite.

Esta es la estrategia típica en las empresas que dependen en gran medida de la subcontratación que reciben y que aspiran a una autonomía tecnológica que les permite una mayor capacidad de negociación y acceder a nuevos mercados.



Esta situación a menudo es fomentada por el propio cliente, como suele ser el caso de una empresa grande que tiene que centrarse en el núcleo de su actividad y quiera delegar determinados aspectos productivos e incluso de diseño a empresas con las que mantiene vínculos empresariales. (Pons, 2017, pág. 4)

#### **3.3.4.5. Estrategia Tradicional**

Estrategia basada en hacer siempre lo mismo y de la misma forma, a menos que el mercado o un cliente específico imponga nuevos modos o características.

Las empresas que siguen esta estrategia suelen caracterizarse por tener productos que desde el punto de vista funcional no evolucionan hasta que no se han acabado para imponerse como estándar nuevas funciones que requieren de diseños nuevos, pero para los que el grado de conocimiento está ya están extendiendo que apenas requiere actividades de I+D.

La supervivencia de las empresas se suele basar en que son muy competitivas económicamente, por poseer un monopolio local, que puede estar favorecido por unas malas comunicaciones, por la existencia de un mercado no desarrollado o por estar en un sistema económico no moderno.

Las innovaciones en esta estrategia a lo sumo se refieren a adoptar innovaciones de proceso, generadas en otro lugar, pero disponibles por igual para toda la industria, sin más que acudir a las correspondientes ferias sectoriales. (Pons, 2017, pág. 4)

#### **3.3.4.6. Estrategia oportunista o de nicho**

Son utilizadas por los competidores más pequeños que están especializados en dar servicio a nichos del mercado y que los competidores más grandes suelen pasar por alto o desconocen su existencia. (Pons, 2017, pág. 5)

### **3.4. Modelo de innovación**

El modelo de las nueve áreas de la innovación provee una forma práctica de organizar los esfuerzos de la organización hacia el incremento del nivel de innovación. Este modelo agrupa las principales áreas involucradas en la innovación organizacional y les permite a los empresarios definir acciones en cada una de ellas. Se trata de un modelo sencillo que aterriza muchos conceptos que los teóricos de la innovación proponen y analizan.

#### **3.4.1. Cultura de innovación**

El principal apoyo para que las innovaciones sigan generándose en las empresas es la cultura de innovación. Esta cultura implica un conjunto de valores y comportamientos que motivan a los colaboradores a compartir su conocimiento y ofrecer su capacidad de generar ideas para la solución de los problemas.

No en todas las empresas se motiva la existencia de una cultura de innovación. Algunos síntomas de que la cultura de una organización no es innovadora serían los colaboradores sientan que la empresa no está interesada en cambiar la forma como se hacen las cosas, que se valora el pensamiento crítico más que el pensamiento creativo, se castigan los errores y se desperdicia la oportunidad de aprender de los experimentos fallidos y los colaboradores sienten que los cambios pueden afectar negativamente su nivel dentro de la empresa y, por tanto, prefieren mantener el actual estado de las cosas.

Se requieren innumerables permisos y aprobaciones para probar una nueva idea, los colaboradores sienten que si comentan una idea, pueden robársela, los colaboradores sienten que para progresar dentro de la empresa es mejor hacer estrictamente lo que se espera de ellas.

La cultura de la innovación puede fomentarse con acciones muy directas que logren una transformación en el equipo. Algunas de ellas pueden ser:

1. Estímulo de la diversidad de formas de pensar.
2. Estímulo para el trabajo en equipos interdisciplinarios, es decir, con participación de colaboradores de diferentes áreas o especialidades.

3. Premiación e incentivos para el aporte cooperativo de ideas, en lugar del aporte individual.
4. Motivación hacia la transmisión del conocimiento.
5. Incentivos.

Es una tendencia natural seguir haciendo las cosas de la misma forma como han venido haciéndose, sobre todo si esa forma de hacerlas ha traído éxitos en el pasado. Por esta razón, muchos empresarios se han hundido con sus empresas, antes de considerar la posibilidad de cambiar la estructura o los métodos que les han permitido crecer durante muchos años.

Cuando los tiempos cambian, las empresas exitosas están en una buena posición para competir porque tienen los recursos, sin embargo, también están en peligro, dada su natural tendencia a seguir aferrados a los modelos que las han mantenido en el liderazgo.

No obstante, cambiar la cultura de una empresa es más fácil de lo que se podría pensar. Una vez se logran derribar las prevenciones y los miedos naturales, los más conservadores se convierten en campeones del cambio.

El proceso de cambio debe comenzar por el descubrimiento de los inhibidores, es decir, los colaboradores que se niegan a experimentar un cambio. ¿Qué les molesta de este cambio?, ¿A qué le temen? ¿Por qué no desean el cambio y, por el contrario, ponen resistencia? Una vez se descubren las razones por las cuales estos colaboradores prefieren seguir haciendo lo mismo, de la misma forma y mantener el estado actual de cosas, será mucho más fácil fomentar una mentalidad más abierta.

En muchas empresas tradicionales se penaliza severamente el fracaso. Quienes ascienden en la empresa son aquellos que nunca han fallado, aquellos que siempre han seguido los manuales, aquellos que se han mantenido dentro de lo previsible y seguro.

Por el contrario, aquellos colaboradores que han osado probar formas distintas de hacer las cosas, han entrado en una especie de periodo de prueba: si el experimento funciona, todo serán felicitaciones y apoyo, pero si el experimento no produce los resultados esperados, su autor será escarmentado ejemplarmente.

La dirección de la empresa deberá celebrar todos los pasos del proceso de la innovación, incluidos aquellos que pueden terminar en fracasos. Tomas Alba Edison celebraba cada uno de los fracasos en sus experimentos como lo que eran: un paso hacia la solución definitiva. (Solano, 2010, págs. 16-18)

### **3.4.2. Generación de ideas.**

Las ideas son el insumo con que trabaja la innovación. No es posible hacer innovación sin ideas. ¿Qué hace que algunas empresas tengan equipos humanos que proveen permanentemente ideas innovadoras y otras carezcan de ellos? La generación de ideas es un proceso que implica dejar libre la capacidad creativa de los colaboradores. Sin embargo, esto no siempre es fácil en empresas con procesos fuertemente establecidos.

La creatividad suele retar lo establecido, cuestionar lo que se hace por costumbre. Cuando una empresa ha realizado un estudio de mercado, suele contar con información valiosa que le permite definir áreas de alto potencial de crecimiento, o tendencias que pueden aprovecharse. Sin embargo, el producto o servicio exacto que puede sacar provecho de las tendencias descubiertas, aún está por definirse.

Al final, el resultado dependerá de la capacidad que tengan los encargados de encontrar nuevos productos o servicios para idear algo especial, novedoso, sorprendente, viable, óptimo. Si el proceso de creación de productos y servicios no se hace con creatividad, la empresa terminará ofreciendo lo mismo que la competencia y tratando de convencer a sus clientes potenciales con argumentos poco convenientes (por ejemplo, el precio). El aprovechamiento de las oportunidades de negocio requiere mucha creatividad. (Solano, 2010, págs. 19-20)

### **3.4.3. Gestión de las ideas**

Las personas les han pasado que alguna idea genial, que probablemente han tenido en un momento de inspiración mientras viajaban hacia su lugar de trabajo, ha sido olvidada por completo. En algunos casos especiales, la sensación de que en algún momento se tuvo una idea valiosa hace que se sienta cierta incomodidad, una sensación de pérdida.

Efectivamente se ha perdido algo: una oportunidad. Las ideas se pierden fácilmente, sobre todo en las empresas, donde no siempre hay mecanismos que las hagan llegar hasta quien tiene la capacidad para decidir su ejecución.

Es responsabilidad de la empresa motivar a sus colaboradores a generar ideas, pero también es su responsabilidad cuidar esas ideas y tratarlas con el mayor respeto. Las ideas son, para quien las propone, el resultado de su conocimiento; son una creación propia y personal y, en últimas, un regalo muy valioso que hace a la empresa. Por esta razón, la empresa debe tener un sistema estructurado para la gestión de esas ideas. (Solano, 2010, págs. 21-22)

### **3.4.4. Ejecución**

Esta es una de las variables que deben recibir mayor atención de las directivas de la empresa. Es bastante frecuente que muchas empresas se muestren orgullosas de la cantidad de ideas que han recolectado durante una campaña de creatividad. Y es igualmente frecuente que unos meses después se quejen de que muy pocas de esas ideas (muchas de las cuales son muy buenas) se hayan ejecutado.

La creatividad desperdiciada es, lamentablemente, una de las situaciones más frecuentes en los esfuerzos innovadores de las empresas. La capacidad de ejecución involucra muchas habilidades relacionadas con el cerebro izquierdo. Una vez la creativa entrega el resultado de su proceso de generación de ideas, es decir, una idea genial lista para ser convertida en un producto o servicio, el ejecutor debe ponerla en práctica de manera eficiente.

Una de las preguntas que surge sobre el desempeño creativo es: ¿pueden los grandes creativos ser también buenos ejecutores? Se dice que pocas personas han dejado tantas obras inconclusas como Leonardo da Vinci. Las habilidades necesarias para la ejecución son complementarias con aquellas que se utilizan en el proceso de generación de las ideas (Solano, 2010, pág. 23).

## Conclusiones

La gestión empresarial y estrategia de la innovación van de la mano, debido a que no podemos implementar ninguna estrategia de innovación, sin la realización de una correcta gestión empresarial. Sino, esto podría causar un gran caos organizacional. Cabe destacar, que la tecnología va avanzando cada año, y esto no solo abarca los medios digitales, sino a cada organización, ya que se pueden crear nuevas formas de cumplir los objetivos organizacionales. Si una organización utiliza una correcta estrategia y gestión empresarial, incrementara sus niveles de competitividad y productividad.

La organización es un sistema social inserto en otro más amplio, que es la sociedad con la cual interactúa y se influyen mutuamente, pero para alcanzar los objetivos, se debe encauzar y dirigir, y esto es lo que hace la administración. Estas organizaciones pueden tener distintas estrategias, pueden perseguir o no fines de lucro, puede ser empresa individual o sociedad anónima, grande o pequeña, local o internacional, pero todas están encauzadas a alcanzar las metas propuestas, a través de los mayores niveles de eficiencia y eficacia, donde logramos los objetivos, y utilizamos de la mejor forma posible los recursos.

La gestión empresarial es el conjunto de acciones que tiene el fin de mejorar la productividad y competitividad de ésta; la clave de un negocio depende en gran parte de una gestión eficiente, otros factores que influyen es la localización, competencia, acceso de fuentes de financiamiento, calidad de producto o servicio, canales de distribución empresarial, etc. Está puede desarrollarse desde la forma más simple que es la figura del propietario, o bien empresas colectivas o cooperativas. Además, una excelente gestión empresarial, se basa en cuatro factores imprescindibles: la planificación, organización, dirección y control.

En el mundo que vivimos hoy en día, no solo debemos de realizar una correcta gestión empresarial, debemos aplicar estrategias de innovación que nos permitan potenciarnos.

La innovación es toda actividad dirigida a la generación y aplicación de nuevos conocimientos, que permitan a la empresa crecer, y desarrollarse, mejorando su competencia en el mercado.



## Bibliografía

- Adrian. (n.d.). *neetwork Business school*. Retrieved 09 10, 2020, from neetwork Business school: <https://neetwork.com/gestion-empresarial/>
- Aguelo, A. (2010, 10 30). *emprendices.co*. Retrieved 09 18, 2020, from <https://www.emprendices.co/cualidades-de-un-gestor-moderno/>
- Argudo, C. (2017, 09 27). *empredepyme.ne*. Retrieved 09 10, 2020, from emprendepyme.ne: <https://www.emprendepyme.net/que-es-la-gestion-empresarial.html>
- asesores, p. (2018, 01 7). *profasasesores.com*. Retrieved 09 11, 2020, from profasasesores.com: <http://profasasesores.com/2018/01/07/que-es-el-control-de-gestion/>
- Borges, L. (2019, 01 02). *Blog.Luz*. Retrieved 09 11, 2020, from Blog.Luz: <https://blog.luz.vc/es/Tendencias/como-un-buen-gestor/#:~:text=Para%20ser%20un%20buen%20gestor,novedades%3B%20desarrollar%20siempre%20su%20crecimiento>
- Caballero, A. G. (2014, 08 14). *slideshare.net*. Retrieved 09 15, 2020, from slideshare.net: <https://es.slideshare.net/garridocaballero/la-organizacin-empresarial-y-su-entorno#:~:text=Una%20empresa%20no%20funciona%20aisladamente,que%20le%20sirve%20de%20contexto.&text=Este%20entorno%20tambi%C3%A9n%20comprende%20las,las%20empresas%20de%20la%20compe>
- Castillo, A. G. (2016). *Gestion de la innovacion* , 45. Retrieved 09 18, 2020, from <http://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Revista-Profesional-Vol-1.pdf>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Mc GrawHill. Retrieved 09 10, 2020, from [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)

- Dominguez, P. R. (2006). introduccion a la gestion empresarial. In P. R. Dominguez, *fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas*. Retrieved 09 11, 2020, from <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/prd/>
- Domínguez, P. R. (2017, 06 20). *BLOG DEL INSTITUTO EUROPEO DE GESTIÓN EMPRESARIAL*. Retrieved 09 18, 2020, from <https://pedrorubiodominguez.blogspot.com/2017/06/la-competencia-como-factor-del-entorno.html?m=1>
- Dominguez, P. R. (n.d.). *monografias.com*. Retrieved 09 15, 2020, from monografias.com: <https://www.monografias.com/trabajos53/libro-gestion-empresarial/libro-gestion-empresarial.shtml>
- esneca Business school. (2019, 11 29). *esneca Business school*. Retrieved 09 11, 2020, from esneca Business school: <https://www.esneca.com/blog/gestion-empresarial-que-es/>
- Etzioni, A. (1965). *Organizaciones Modernas*. México: Uteha. Retrieved Septiembre 17, 2020, from <http://pdfhumanidades.com/sites/default/files/apuntes/03%20-%20ETZIONI%28Capitulo%20II%29.pdf>
- Insignia. (2017, 07 01). *blog.elinsignia.com*. Retrieved Septiembre 16, 2020, from <https://blog.elinsignia.com/2017/07/01/fines-organizacionales/#:~:text=Un%20objetivo%20organizacional%20es%20una,busc a%20otro%20para%20ser%20alcanzado>.
- Koetzier, W., & Schorling, C. (2013, 2 28). *INNOVATION MANAGEMENT*. Retrieved from <https://innovationmanagement.se/2013/02/28/5-puntos-clave-a-considerar-al-desarrollar-una-estrategia-de-innovacion/>
- La empresa y su organización*. (n.d.). Retrieved Septiembre 11, 2020, from <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>
- Manrique, M. (2014, Septiembre 13). *ucemfundamentosdelaadministracion.wordpress.com*. Retrieved Septiembre 10, 2020, from

<https://ucemfundamentosdelaadministracion.wordpress.com/2014/09/13/1-1-las-organizaciones-y-la-administracion/>

Marco y Anibal. (2016). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones*. Argentina: Universidad Nacional Arturo Jauretche. Retrieved Septiembre 4, 2020, from <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>

Marín, M. A. (2011, 04 11). *Gestiopolis.com*. Retrieved 09 15, 2020, from Gestiopolis.com: <https://www.gestiopolis.com/caracteristicas-empresarios-exito/>

Máxima, J. (2020, Marzo 10). *www.caracteristicas.co*. Retrieved Septiembre 11, 2020, from <https://www.caracteristicas.co/organizacion-social/>

Munch, L. (n.d.). *Fundamentos de la administración*. Retrieved 2020

Obando, L. (2016). Innovación educativa en la enseñanza de la segunda lengua por medio de las TIC. *Gestión empresarial e innovación*, 45. Retrieved Septiembre 18, 2020, from <http://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Revista-Profesional-Vol-1.pdf>

Perez, C. (2016). La innovación en la gestión empresarial. *Revista profesional*, 45. Retrieved Septiembre 18, 2020, from <http://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Revista-Profesional-Vol-1.pdf>

Picado, H. S. (2016). *Gestión empresarial e innovación*, 45. Retrieved 09 18, 2020, from <http://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Revista-Profesional-Vol-1.pdf>

Pilar, P. (2018, Diciembre 26). <https://ined21.com>. Retrieved Septiembre 18, 2020, from <https://ined21.com/uso-de-las-tic-en-el-aprendizaje-de-lenguas-extranjeras/>

Pons, C. (2017). *Estrategias de innovación*. Universidad Politecnica de Valencia. Retrieved Enero 31, 2021, from <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/53255/Estrategias%20de%20innovacion.pdf>

- Ribechini, G. (2019, Septiembre 30). *Gian-lluis-ribechini*. Retrieved Septiembre 18, 2020, from <https://gianlluisribechini.com/la-innovacion-de-exito-en-gestion-empresarial-es-consecuencia-de-consensuar-optimos-globales/>
- Rodríguez, L. N. (1999). *La innovación clave del éxito empresarial*. Universidad de Vigo. Retrieved enero 2021, 30, from [https://www.researchgate.net/publication/28255947\\_La\\_innovacion\\_clave\\_del\\_exito\\_empresarial](https://www.researchgate.net/publication/28255947_La_innovacion_clave_del_exito_empresarial)
- Rodríguez, N. (1999). *La innovación: Clave del éxito empresarial*. Retrieved Septiembre 18, 2020, from file:///C:/Users/Lisi/Downloads/Dialnet-LaInnovacion-565208.pdf
- Rojas, J. (2016). Innovación Tecnológica en el mercado de las Fitness. *Revista profesional*. Retrieved Septiembre 18, 2020, from <http://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Revista-Profesional-Vol-1.pdf>
- Román, A. (2011, Diciembre 11). *Revista Biomédica Revisada por Pares*. Retrieved Septiembre 10, 2020, from <https://www.medwave.cl/link.cgi/Medwave/Series/GES01/5267>
- Rubio, P. D. (n.d.). *eumed.net*. Retrieved 09 18, 2020, from eumed.net: <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/prd/1c.htm>
- Rubio, P. D. (n.d.). *eumed.net*. Retrieved 09 18, 2020, from <https://www.eumed.net/libros-gratis/2006a/prd/1d.htm>
- Salazar, C. (2018). *StageGate*. Retrieved from <https://www.stage-gate.la/estrategia-de-innovacion/#:~:text=La%20Estrategia%20de%20Innovaci%C3%B3n%20es,el%20ritmo%20previsto%20de%20crecimiento.>
- Solano, G. (2010). *Conceptos básicos de innovación*. Colombia: Kimpress. Retrieved enero 2021, 30, from [https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1052/4269\\_cartilla\\_conceptos\\_innovacion.pdf?sequence=1](https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/1052/4269_cartilla_conceptos_innovacion.pdf?sequence=1)
- Studylib. (n.d.). *Studylib*. Retrieved 09 10, 2020, from Studylib: <https://studylib.es/doc/33817/finalidad-de-la-gesti%C3%B3n-empresarial>

Ucha, F. (2011, 05). *Definición ABC*. Retrieved 09 11, 2020, from Definición ABC:  
<https://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>

Varela, M. (2020, 04 20). *femxa.es*. Retrieved 09 10, 2020, from femxa.es:  
<https://www.cursosfemxa.es/blog/4-puntos-basicos-gestion-empresarial>