

Gestión Empresarial

Autor: Francini Berrio Lema



Gestión Empresarial / Francini Berrío Lema, / Bogotá D.C.,
Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-5459-27-4

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
© 2017, PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
© 2017, FRANCINI BERRIO LEMA

Edición:

Fondo editorial Areandino

Fundación Universitaria del Área Andina

Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia

Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228

E-mail: publicaciones@areandina.edu.co

<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: noviembre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales

Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia

Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.

Gestión Empresarial

Autor: Francini Berrio Lema





Índice

UNIDAD 1 Contexto general de la gestión empresarial

Introducción	7
Metodología	8
Desarrollo temático	9

UNIDAD 1 Desarrollo empresarial

Introducción	16
Metodología	17
Desarrollo temático	18

UNIDAD 2 Gestión y planeación

Introducción	27
Metodología	28
Desarrollo temático	29

UNIDAD 2 Tecnología, mercado y empresa

Introducción	39
Metodología	40
Desarrollo temático	41



Índice

UNIDAD 3 Comunicación empresarial efectiva

Introducción	49
Metodología	50
Desarrollo temático	51

UNIDAD 3 Gestión y responsabilidad social empresarial (RSE)

Introducción	59
Metodología	60
Desarrollo temático	61

UNIDAD 4 Gestión empresarial y administración estratégica (marketing estratégico 1)

Introducción	73
Metodología	74
Desarrollo temático	75

UNIDAD 4 Marketing en la organización / empresa (marketing estratégico 2)

Introducción	83
Metodología	84
Desarrollo temático	85

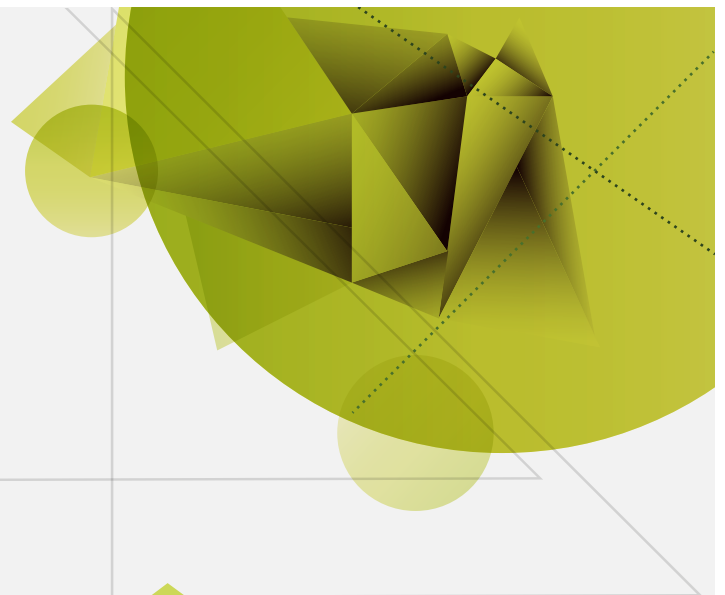
Bibliografía	95
--------------	----



1

Unidad 1

Contexto general
de la gestión
empresarial



Gestión empresarial

Autor: Francini Berrio Lema

Introducción

Dentro de las acciones formativas conducentes a que en el proceso de aprendizaje el estudiante desarrolle las competencias necesarias para el manejo de los conceptos fundamentales y las interrelaciones entre ellos del tema de la gestión empresarial, se presenta la cartilla n. 1, que contempla con una mirada general de contexto, temáticas como conceptos básicos de la gestión empresarial, sus factores y su clasificación, que sirven como un medio facilitador para el estudiante, su entendimiento y manejo con respecto a las dinámicas actuales que se están presentando en las empresas. La constante dinámica del mercado ha llevado a todos los profesionales a dar una seria mirada a los elementos que de una u otra manera influyen y generan modificaciones en el panorama mundial respecto a las técnicas implementadas en las empresas.

Desde esa perspectiva, se toma la fundamentación teórica del presente material donde se podrán ubicar los elementos básicos para la consecución del objetivo propuesto, ya que está didácticamente elaborado en tres unidades que a su vez contienen subtemas para que en cada componente el lector pueda identificar con claridad no solo el elemento teórico sino también las fuentes consultadas, de tal manera que se pueda desenvolver con amplitud y soltura dentro del interesante panorama económico.

Estudiante lector, la presente cartilla n. 1, expone el material de una manera sencilla y secuencial, para que los contenidos faciliten el aprendizaje de la temática relacionada con la gestión empresarial. Los conceptos son presentados de los más simples a los más complejos para llevarlo a adentrarse en el mundo de la gestión empresarial, expresando los conceptos de manera clara y ordenada. También puede apoyarse, dentro de su saber formativo, en las lecturas recomendadas que se anexan para conformar y estructurar su posición frente a ésta área del conocimiento.

Contexto general de la gestión empresarial

Objetivo de la unidad:

La presente unidad tiene por objetivo que el estudiante desarrolle las competencias asociadas a la identificación y conceptualización de la definición de la gestión empresarial, con miras al desarrollo de las competencias requeridas para la ejecución del análisis integral asociado a otras disciplinas de las ciencias sociales dentro del panorama de la gestión empresarial. Así mismo, también se pretende, presentarle una visión general amplia donde pueda con facilidad generar los elementos requeridos para una excelente gestión en organización / empresa.

Conceptos:

En lo que respecta a la definición de gestión empresarial, no se ha logrado unanimidad, sin embargo, algunos autores como León (2008) establece que se puede definir como:

“Es la actividad empresarial que busca a través de personas (como directores institucionales, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una óptima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es

hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión”. (p.14).

Desde otra perspectiva Hernández (2010), define la gestión empresarial, como: “Gestión empresarial en todas las áreas de negocio y actividades de organización son los actos de reunir a las personas para lograr las metas y objetivos deseados. Comprende la planificación, organización, dotación de personal, lo que lleva a dirigir y controlar una organización (un grupo de una o más personas o entidades) o del esfuerzo con el fin de lograr un objetivo. Dado que las organizaciones pueden ser vistos como sistemas de gestión empresarial también se puede definir como la acción humana, incluyendo el diseño, para facilitar la producción de resultados útiles de un sistema. Este punto de vista abre la posibilidad de “manejar” a sí mismo, un pre-requisito para intentar dirigir a otros. El objetivo, es la creación de riqueza para los dueños de negocios, proporcionando un valor que los consumidores necesitan. El proceso de la gestión empresarial implica: investigar el mercado de las oportunidades de negocio rentable”. (p.1).

A manera de resumen, la gestión empresarial, hace referencia a todos aquellos procesos y procedimientos que conducen a la organización de una manera sincronizada

entre sus departamentos, personal y directivos a realizar los objetivos propuestos.

Por su parte, Calderón (2010), la define como:

“Aptitud para organizar y dirigir los recursos de una organización empresarial, buscando obtener los objetivos y metas de la empresa. Acción y efecto de gestionar diligencias de asuntos públicos o privados. Conjunto de reglas, procedimientos y métodos que permiten pulir con eficacia una actividad empresarial buscando alcanzar los objetivos concretos”. (p.1).

Objetivos corporativos / empresariales:

Los objetivos corporativos / empresariales, son definidos desde diferentes ángulos, a continuación se relaciona el enfoque de Felix (2012), que cuando hace referencia al tema establece que:

“Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales, estos objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización, por ello, deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa. Dado su carácter macro, deben ser definidos dentro de la planeación corporativa y servir así de marco de referencia de los objetivos funcionales. Los objetivos corporativos, ya sean a corto, mediano o largo plazo deben ser medibles y con posibilidad de evaluación, es decir, que debe ser posible aplicarles una auditoría mediante indicadores globales de gestión. Los objetivos corporativos, son los factores integradores de la tarea de la alta gerencia y por tanto, deberán reflejarse en los planes de acción, tácticos u operativos de cada una de las dependencias. Los objetivos, dan dirección y señalan el camino”. (p.1).

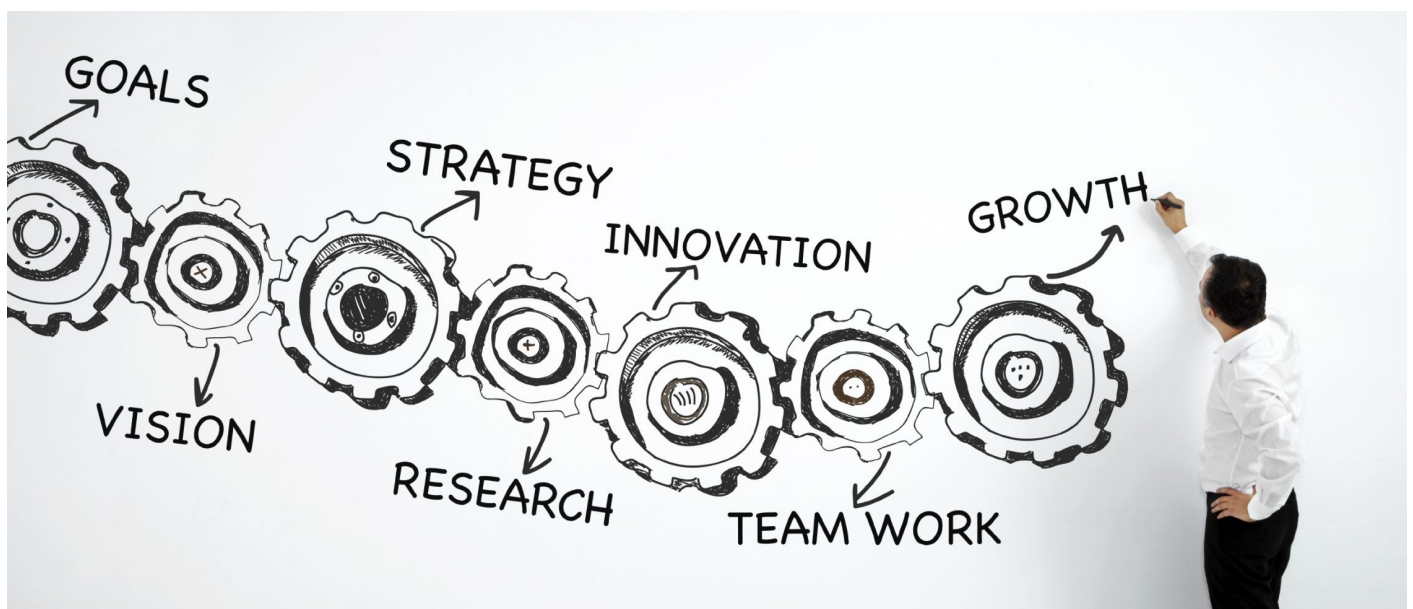


Figura 1. Objetivos corporativos

Fuente: <http://www.adopt-id.be/nl/onze-diensten-36.htm>

Desde otro enfoque, Garteiz (2009) define los objetivos corporativos como:

“Los objetivos (o metas) empresariales proporcionan una definición más clara de las metas descritas en la misión de la organización, ya que en ésta se define el propósito fundamental y el contexto dentro del cual se desarrollan las actividades de la empresa, pero necesita ser complementado con enunciados generales que indiquen los principales programas o áreas de actividades que se trabajarán a largo plazo indicando los resultados que se esperan obtener”. (p.1).

Para aclarar un poco más el concepto, Objetivos empresariales (2012), expresa que:

“Establecer objetivos es esencial para el éxito de una empresa, éstos establecen un curso a seguir y sirven como fuente de motivación para todos los miembros de la empresa. Otras de las razones para establecer objetivos son:

- Permiten enfocar esfuerzos hacia una misma dirección.
- Sirven de guía para la formulación de estrategias.
- Sirven de guía para la asignación de recursos.
- Sirven de base para la realización de tareas o actividades.
- Permiten evaluar resultados, al comparar los resultados obtenidos con los objetivos propuestos y, de ese modo, medir la eficacia o productividad de la empresa, de cada área, de cada grupo o de cada trabajador.
- Generan coordinación, organización y control.
- Generan participación, compromiso y motivación; y, al alcanzarlos, generan un grado de satisfacción.
- Revelan prioridades.
- Producen sinergia.
- Disminuyen la incertidumbre”. (p.1).



Figura 2. Diagrama de los objetivos corporativos

Fuente: <http://joanamarcelalozano01.blogspot.com/2011/04/objetivos-corporativos.html>

Diagrama de los objetivos corporativos

Desarrollo económico y social

Desarrollo y bienestar del talento humano

Prevención y control de la contaminación ambiental

Rentabilidad buscando calidad

Dado lo anterior, los objetivos corporativos, son las metas fijadas por la organización / empresa, que marca el derrotero a seguir y sobre las cuales convergen todas las acciones y esfuerzos estratégicos de la empresa.

Las principales causas del no cumplimiento de los objetivos corporativos, están resumidas en el planteamiento de Áxon (2014), presentados a continuación:

“Las 10 primeras causas del no cumplimiento de objetivos corporativos.

1. Falta de compromiso del personal con las metas (personales, de área y corporativas).
2. Inadecuadas relaciones interpersonales (entre colaboradores, jefes y jefes-colaboradores).
3. Bajo nivel de motivación del personal hacia el trabajo.
4. Dificultades originadas en una mala comunicación personal y organizacional.
5. Disminución del número de clientes por mala atención y servicio postventa.
6. Bajos niveles de productividad de los recursos humanos en áreas clave.
7. Altos niveles de rotación del personal.
8. Creciente nivel de insatisfacción del personal con su trabajo.
9. Insuficientes niveles de desempeño personal en procesos operativos y de apoyo.
10. La falta de mayor eficacia en el área de ventas.

Estos diez primeros hallazgos impiden el cumplimiento de los presupuestos de ingresos y convierten la nómina en un gasto, además de convertirse en factores generadores de estrés, mal clima organizacional, insatisfacción con el trabajo, desmotivación y afectar el logro de los objetivos personales, de área o procesos y los corporativos, situaciones a las cuales debe buscar solución el área de recursos humanos”. (p.1).

3. Tipos de gestión:

Los tipos de gestión empresarial, están directamente asociados a las técnicas empleadas en las empresas. Quiceno (2011) establece que al respecto se pueden identificar las siguientes:

- **Análisis estratégico:** diagnosticar el escenario, identificar el escenario político, eco-

nómico y social, internacional y nacional más probable, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.

- **Gestión organizacional o proceso administrativo:** planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignando responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.
- **Gestión de la tecnología de información:** aplicar los sistemas de información y comunicación intra y extra empresa a todas las áreas de la empresa, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.
- **Gestión financiera:** obtener dinero y crédito al menor costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.
- **Gestión de recursos humanos:** busca utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.
- **Gestión de operaciones y logística de abastecimiento y distribución:** suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En productos finales debidamente distribuidos.
- **Gestión ambiental:** contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente. (p.1).

Una vez establecidas las técnicas implementadas por la empresa, se pueden identificar los diferentes tipos de gestión empresarial, que según Calderón (2010), son las relacionadas a continuación:

- **Gestión de stocks:** técnicas de administración que permite reducir al mínimo posible la cantidad de stocks de existencias a fin de minimizar los costos de financiamiento con las debidas garantías del fluidez del proceso productivo y distribución del stocks.
- **Gestión de tesorería:** operación que asegura la liquidez de una empresa, para sus pagos diarios y que la empresa no tenga problemas de funcionamiento, en lo posible trata de disminuir la cantidad de caja como activo no rentable
- **Gestión de compras:** adquirir bienes y servicios de la calidad adecuada, en el momento oportuno, al menor precio y del proveedor más apropiado. El departamento de compras ayuda a producir más utilidad a la empresa.
- **Gestión de almacenes:** es la manera de organizar y administrar el área de almacén por su tamaño y plan de organización de la empresa, grado de centralización deseado, variedad de existencias, facilidad de manufactura, programación y control de la producción.

- **Gestión contable:** permite registrar la documentación generada en las operaciones diarias, clasificándola de acuerdo a los gastos y archivarla, para luego resumir de manera significativa y en términos monetarios, emitiendo los estados financieros y los reportes gerenciales.
- **Gestión de personal:** la eficiencia en la administración de personal brinda resultados muy óptimos que permite obtener resultados muy positivos de la empresa en el mercado. Para ello el personal debe ser seleccionado, capacitado, entrenado y motivado de acuerdo a sus habilidades en el puesto laboral y ser evaluado permanentemente con el fin de seguir creciendo dentro de la organización.
- **Gestión de empresa en crisis:** analiza las causas y defectos del deterioro empresarial, buscando crear herramientas conceptuales desde el punto de vista económico, estratégico y financiero para evitar el colapso de la empresa.
- **Gestión del tiempo:** el tiempo en una organización empresarial es de vital importancia, por tanto la organización debe buscar optimizar el tiempo en los recursos humanos, creando un hábito de organización personal y empresarial que permita cumplir con los objetivos y metas día a día.
- **Gestión de producción:** el sistema de producción de la empresa debe ser planificado, organizado, dirigido y controlado de la forma eficiente y eficaz, buscando explotar el máximo de la productividad en los recursos existentes, orientándose a eliminar las pérdidas de los recursos necesarios de recursos materiales y físicos.
- **Gestión comercial:** es la combinación óptima de un conjunto de acciones y decisiones comerciales de crear, promover y distribuir los productos de acuerdo a la demanda de los clientes actuales y potenciales.
- **Gestión financiera:** es la combinación óptima de tres decisiones en materia de inversión, financiamiento y pago de dividendos, buscando la estabilidad y la utilidad financiera y para ello debe aplicarse diversos métodos cuantitativos en la actividad empresarial.
- **Gestión presupuestaria:** la gestión presupuestaria se apoya sobre previsiones en función de condiciones internas y externas, en base a estas condiciones se expresan en cantidades periódicas haciendo la comparación con lo realizado a fin de detectar las diferencias producidas en el control presupuestal. (p.1).

1
Unidad 1

Desarrollo
empresarial



Gestión empresarial

Autor: Francini Berrio Lema

Introducción

Uno de los principales elementos que genera incertidumbre en los empresarios, es el relativo al desarrollo empresarial, ya que en él se encuentran presentes muchos ítems que se entrelazan entre sí, generando mallas de acción complejas.

Es por ello, que el presente material (cartilla n. 2, desarrollo empresarial), de una manera sugestiva invita al estudiante a adentrarse en los confines interpretativos y analíticos de la estructura organizacional y del control empresarial, una vez que tenga presente el modelo organizacional y cómo éste le marca el derrotero estratégico a la empresa.

La sinergia presente de manera permanente en las empresas, las lleva a generar giros administrativos para dar respuesta efectiva a las exigencias del medio en el que se encuentra la organización, por ello, se requiere una juiciosa lectura a todos aquellos factores y elementos constitutivos de las diferentes estructuras corporativas.

Estudiante lector, la presente cartilla, expone el material de una manera sencilla y secuencial, para que los contenidos faciliten el aprendizaje de la temática relacionada con el desarrollo empresarial. Los conceptos son presentados de los más simples a los más complejos para llevarlo a adentrarse en el mundo del desarrollo empresarial, expresando los conceptos de manera clara y ordenada. También puede apoyarse, dentro de su saber formativo, en las lecturas recomendadas que se anexan para conformar y estructurar su posición frente a ésta área del conocimiento.

Desarrollo corporativo / empresarial

Objetivo de la unidad:

El objetivo de ésta unidad es facilitar en el estudiante la apropiación del tema desarrollo corporativo / empresarial, para que genere las competencias de identificación y conceptualización de ésta área del saber. Adicionalmente, se estimula en el estudiante el análisis integral asociado con los elementos que coadyuvan a diferentes disciplinas de las ciencias sociales a trabajar de manera relacionada en la formación integral del profesional que hoy en día exige la sociedad.

1. Modelos corporativos / empresariales de gestión:

Con respecto a la definición del tema, se establece que el modelo de gestión corporativa / empresarial, está determinado por la interrelación de factores y variables que aquejan a la empresa, de tal modo que si bien se establece a priori por los indicadores medidos por los resultados de la gestión, también es el producto subsecuente de la aplicación de las políticas corporativas / empresariales. Sobre el particular Arizmendiarieta (2012) establece que:

“El modelo de gestión corporativa se ex-

presa a través de un gráfico que pretende transmitir la interrelación de los diferentes conceptos que aglutina y el dinamismo que requiere su puesta en práctica y adaptación continúa. En el centro y como punto de partida, se sitúan los principios básicos cooperativos, que aportan pautas de comportamiento a las personas en cooperación, poniendo en práctica nuestros valores. Son estas Personas que construyen un proyecto compartido y se dotan de una organización participativa para llevarlo a la práctica. Pero este proyecto se desarrolla en un contexto de producto de mercado, con clientes, proveedores, aliados, etc., en el mismo contexto en el que se desarrollan sus competidores. Si bien el propio hecho cooperativo nos proporciona claras ventajas en la aplicación de los conceptos más avanzados en la gestión, es necesario ponerlos en práctica para conseguir ser una empresa excelente. Los resultados obtenidos constituyen el principal punto de evaluación de la eficiencia de la aplicación del modelo de gestión. No existen empresas excelentes con resultados deficientes. Es por lo tanto fundamental dotarse de un panel de mando adecuado seleccionando los indicadores relevantes para comprobar que estamos obteniendo buenos resultados”. (p.4).

Un modelo de gestión corporativa, tiene como finalidad fundamental: propiciar el desarrollo de dinámicas de gestión empre-

sarial coherente con los principios básicos corporativos, contribuir a incrementar la competitividad empresarial. Hacer del estilo de gestión un signo de identidad que genere sentimiento de pertenencia, facilite la inter cooperación y contribuya a optimizar las sinergias a nivel corporativo. (p.8).



Figura 1. Modelo de gestión corporativo

Fuente: <http://www.mondragon-corporation.com/responsabilidad-corporativa/>

Para lograr los mejores resultados, las corporaciones / empresas, deben tomar en cuenta según Arizmendiarieta (2012) que:

“Si bien el propio hecho cooperativo nos proporciona claras ventajas en la aplicación de los conceptos más avanzados en la gestión, no debemos dar por hecho que se vayan a desarrollar, por lo que debemos prestar atención permanente al desarrollo de aspectos como: la orientación al cliente de todas las personas que asumen que él es el destino del valor creado, y que el proyecto sólo tiene sentido en la medida en que este valor es percibido. La optimización de los procesos a través de una gestión sistemática de los mismos que garantiza la eficacia y eficiencia de nuestras actividades. La Innovación como cultura y como estrategia de actuación que permite introducir permanentemente mejoras en lo que hacemos o en el modo en el que lo hacemos con un incremento de valor añadido percibido por el cliente. En un contexto de empresa extendida, de organización en red, la cooperativa tiene la necesidad de establecer alianzas con otras entidades más allá de las oportunidades que le brinda la inter cooperación, para optimizar la cadena de suministro o abordar propuestas de valor más integradas, y nuevamente conseguir un mejor servicio al cliente. Las relaciones de la cooperativa y la repercusión de su actividad no se limitan a sus personas, los clientes, proveedores y aliados, sino que de una u otra manera alcanza a la sociedad en general. Es necesario por tanto una implicación en el entorno en el que operamos, con una integración cultural en el mismo, contribución a su desarrollo y respeto al medio ambiente”. (p.46).

Un ítem de mayor relevancia dentro de la teoría del modelo de gestión corporativa / empresarial, lo conforma el hecho de la implementación o implantación, que está claramente definido por Arizmendiarieta (2012) cuando expone:

“El modelo de gestión corporativo pretende dar cobertura a la totalidad de los aspectos de la gestión empresarial, mostrando un estado ideal para cada uno de ellos. Por otra parte es susceptible de aplicación en contextos muy diferentes (cooperativa, unidad de negocio, empresa participada, división, etc.). En primer lugar, es necesario contar con un lineamiento del modelo de gestión corporativo para que, tras la asimilación de sus conceptos, podamos decidir acerca del enfoque particular a adoptar en cada cooperativa en concreto, y definir el detalle del plan de actuación que proceda”. (p.64).

Adicionalmente, referencia que se debe tomar:1. Como consecuencia del análisis de la situación de partida, se debe realizar una priorización de aquellos aspectos en los que profundizar en una primera etapa, bien porque el potencial de mejora sea claro, bien porque entre en sintonía con otras dinámicas en implantación. Una referencia importante para esta labor es la base de datos de buenas prácticas corporativas, donde podemos identificar experiencias en áreas concretas que suponen una ayuda para su implantación en la nuestra.

2. Un aspecto relevante a concretar es el ámbito de actuación. La estructuración en diferentes negocios, implantaciones geográficas diferenciadas, y tal vez con diferentes razones sociales, hace que cada vez resulte más complejo establecer el alcance de la aplicación del modelo. Si bien es deseable llegar al máximo progreso en todos los ámbitos citados, puede ser deseable establecer diferentes ritmos o procesos de aplicación. (p.66).

Como en todos los procesos empresariales, el modelo de gestión corporativa, debe ser medido y auditado, con miras a establecer la manera más óptima de lograr alcanzar los objetivos propuestos, por ello Arizmendiarieta (2012) expone que:

“Las condiciones de seguimiento deben estar dentro de la aplicación de herramientas que garanticen la medición real de los efectos subsecuentes de la implementación, como:

- Resultados socio empresariales.
- Selección de indicadores.
- Análisis de datos históricos.
- Aspectos mínimos.
- Fases de evolución”.

Una de las herramientas de medición que impera en la actualidad en el mundo empresarial, es la autoevaluación, que según Arizmendiarieta (2012):

“El ejercicio de autoevaluación nos permitirá identificar áreas de mejora en los siguientes supuestos:

- El incumplimiento de algún aspecto calificado como mínimo en la herramienta de medición nos marcará una prioridad clara de actuación en esa materia. Normalmente se trata de aspectos muy concretos y muy básicos que no entrañarán muchas dudas de interpretación.
- La lectura de otras fases de evolución superiores a las que nos encontramos puede ser ilustrativo de posibles materias a desarrollar en el futuro.
- Del análisis de la evolución de los indicadores de los resultados socio empresariales, se pueden desprender oportunidades para el establecimiento de acciones que permitan reconducir situaciones y/o establecer objetivos en determinadas materias. Asimismo, se puede identificar la conveniencia de establecer nuevos indicadores o comparaciones externas.

En cualquier caso, la realización de la evaluación permite identificar tantas áreas de mejora que es necesario proceder a una priorización de las mismas para establecer las acciones concretas que hagan progresar en la implantación". (p. 73).

2. Estructura y gestión:

En lo que respecta a la relación entre estructura y gestión, Bernal y Sierra, 2013 afirman que: cada vez es más necesario que las empresas organicen sus recursos, sus tareas o cargos y que diseñen sus estructuras organizacionales para que el desarrollo de su actividad responda en forma competitiva a las exigencias del entorno caracterizado por rápidos y complejos cambios. (p.160).

Tomando a Cárdenas y otros (2009) se identifica que:

"La estructura organizacional presenta dos aspectos:

- **Lo formal:** se puede identificar con los elementos visibles, susceptibles de ser representados, modelados con el uso de diversas técnicas, como organigramas, manuales, procedimientos, documentación de sistemas, etc.
- **Lo informal:** se puede identificar con lo que no se ve, lo no escrito, lo que no está representado en los modelos formales; entran aquí las relaciones de poder, los intereses grupales, las alianzas interpersonales, las imágenes, el lenguaje, los símbolos, la historia, las ceremonias, los mitos y todos los atributos conectados con la cultura de la organización, que generalmente importa para entender la vida organizacional". (p.1).

Franco (1998), citado por Cárdenas y otros (2009):

"La suma de los componentes formales e informales constituye la estructura; es por eso que se encuentran estrechamente relacionadas. Si se define en forma adecuada, la estructura formal debe reflejar las pautas de comportamiento informal".

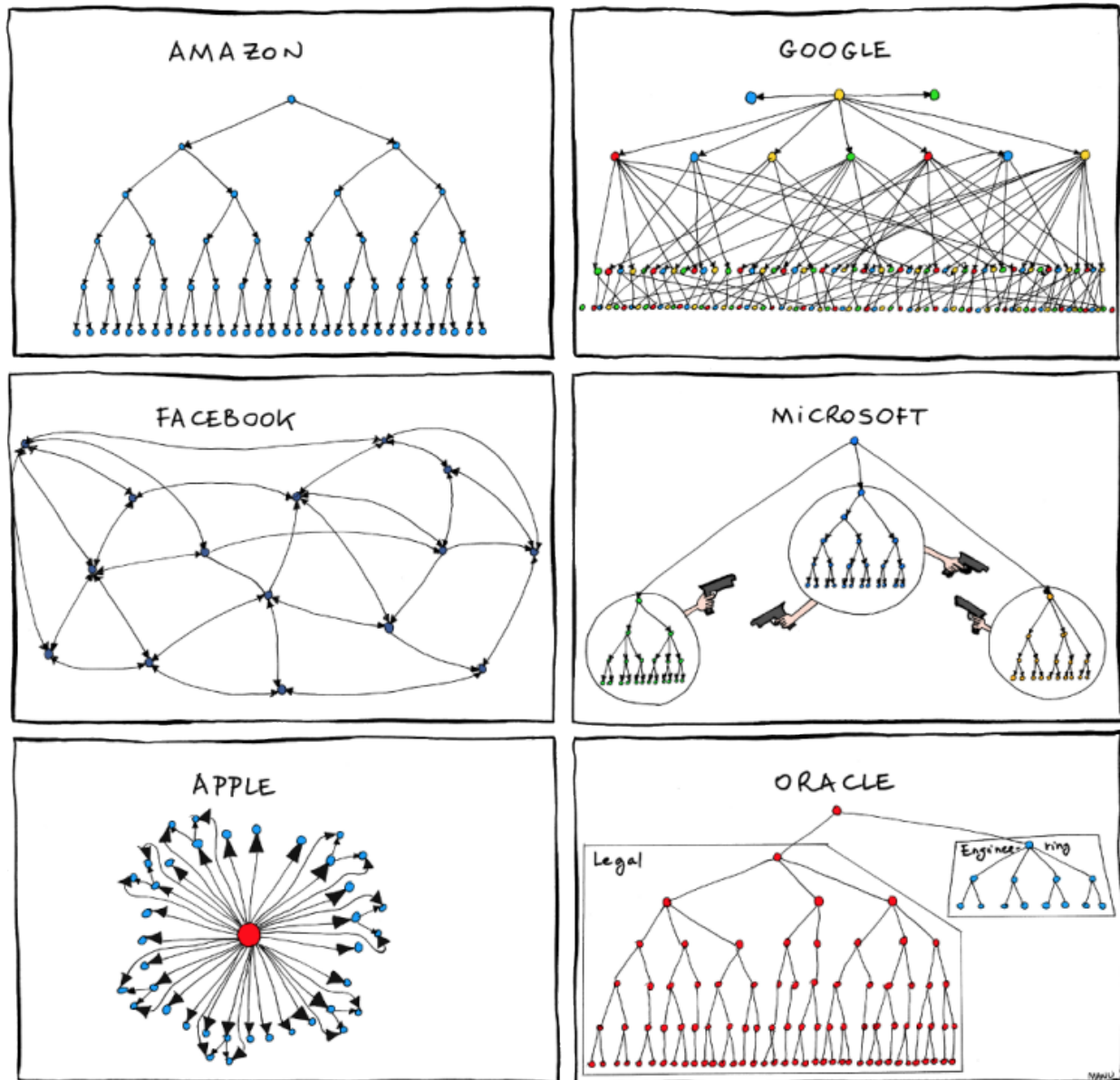


Figura 2. Estructura y gestión

Fuente: <http://www.skills-universe.com/group/hrpersonnelpractitioners/forum/topics/hr-humour-organisation-charts>

Las estructuras de las organizaciones son de varias clases y su complejidad depende tanto del tipo de organización como de los objetivos que se persiguen. Sobre el particular, Hitt y otros (2009) establecen que se presentan las siguientes arquetipos de estructuras organizacionales:

“**Estructura simple:** es aquella en la cual el dueño – administrador toma las decisiones importantes y vigila todas las actividades, y en la que el staff funciona sólo como una extensión

de la autoridad del administrador para la supervisión.

Estructura funcional: consta de un director general o presidente y un staff corporativo limitado, con gerentes de línea funcionales en las áreas dominantes de la organización, como las de producción, contabilidad, marketing, investigación y desarrollo, ingeniería y recursos humanos.

Estructura multidivisional (forma m): está compuesta por divisiones operativas que representan, cada una, un negocio o un centro de utilidades por separado, en las cuales el director general o presidente delega la responsabilidad de las operaciones diarias a la estrategia de la unidad de negocios en los gerentes de división". (p. 341-343).

Por su parte, Draft (2004), citado por Bernal y Sierra (2013) afirma que:

"Con respecto a las estructuras organizacionales / empresariales, se deben tener en cuenta algunos componentes claves para establecer de manera efectiva su determinación:

- La estructura de la organización designa las relaciones formales de mando, niveles jerárquicos y el tramo del control de los directivos y sus colaboradores.
- La estructura de la organización identifica el agrupamiento de las personas en departamentos y de éstos en la organización total.
- La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, es decir, la coordinación efectiva de los esfuerzos en todos los departamentos en que se agrupan sus actividades". (p.160).

3. Sistemas de control:

Con respecto a los sistemas de control de gestión y como contexto general del tema están los planteamientos de Rodríguez (2009) que afirma:

"En la actualidad, las organizaciones se encuentran inmersas en entornos económicos y mercados cada vez más competitivos y globalizados donde los rápidos cambios tecnológicos y culturales que propiciaron la aparición de la era de la información hicieron que muchos preceptos fundamentales de la era industrial se volvieran obsoletos, exigiendo a las empresas la necesidad de desarrollar nuevas capacidades para alcanzar buenos resultados, si desean tener éxito. Poder disponer de un Sistema de Control de Gestión (SCG) integrado, constituye una de las oportunidades que nuestras empresas no deben dejar pasar. Pero si estos sistemas de control de gestión se diseñan con enfoque en procesos y usan como herramientas el cuadro de mando integral entonces la posibilidad de éxito está más cercana ya que estos dos componentes traen para las organizaciones múltiples ventajas dentro de las que podemos destacar las siguientes:

- El diseño e implantación de un SCG en el contexto organizacional actual contribuye al desarrollo de un enfoque de mejora continua hacia la competitividad a través de la eficiencia y la eficacia en su gestión Integral.

- La empresa que establezca un sistema de gestión basado en procesos es altamente autónoma, más ágil, eficiente, flexible y emprendedora que las clásicas organizaciones funcionales burocratizadas.
- La gestión por procesos se comprende con facilidad por su aplastante lógica, pero se asimila con dificultad por los cambios paradigmáticos que contiene y que constituye la piedra angular que sustenta el trabajo de las empresas que aspiran a ser competitivas.
- El cuadro de mando integral es una herramienta de control de gestión que contribuye a alinear la organización con su estrategia y su aplicación en la empresa, ésta debe estudiarse desde una óptica de equilibrio, que incluya las cuatro perspectivas: financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de aprendizaje y crecimiento.
- La automatización del CMI es parte esencial del mismo para tener en tiempo real información, garantizando la inmediatez de la misma". (p.1).

Adicionalmente, los sistemas de control organizacionales / empresariales, son explicados por Bernal y Sierra (2013) que exponen:

"El control o evaluación, como hoy se conoce, consiste en los procesos sistemáticos de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que éstas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en sus planes. Así, la planeación, la organización y el control están estrechamente relacionados.

La evaluación o el control, al igual que todas y cada una de las demás funciones del proceso administrativo, es función de todas y cada una de las personas de la organización, eso sí, cada una según el cargo y las responsabilidades que allí tengan.

Por otra parte en los últimos años, el sistema de control administrativo se considera como un sistema de retroalimentación, cuyo propósito central es identificar oportunidades de mejoramiento que les permitan a las organizaciones una mejora continua en la optimización de sus recursos y el logro de sus resultados en función de una mayor competitividad, mediante un mejor desempeño". (pp.326 – 327).

Los sistemas de control en el ámbito de la gestión organizacional / empresarial, se pueden definir de la siguiente manera según Rodríguez (2009):

"Un sistema de control de gestión es un conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y el control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, quedando determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones, y un sistema informativo (Hernández Torres, 1998, refiriéndose al criterio de varios autores). Pero este enfoque tiende a interpretar el control de gestión al estilo tradicional, reduciéndolo a una función de control reactivo, dirigida a saber si los resultados han sido alcanzados o no, o sea, sobrevalora el criterio de efectividad. Sin embargo se encuentran otros enfoques modernos que conciben el SCG como un sistema de información-control, presupuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por fin definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las

soluciones específicas para corregir las desviaciones. El control es activo en el sentido de influenciar sobre la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad. De todo lo anterior podemos concluir que a pesar de que existen varias interpretaciones sobre el proceso de control de una organización todas están basadas esencialmente en los mismos principios por lo que en nuestra investigación usaremos esa misma concepción sobre el tema". (p.1).

Para concluir, los sistemas de control de gestión, son todos aquellos mecanismos que coadyudan de manera interrelacionada en el desarrollo eficiente de las empresas, de tal modo que generan los mecanismos de seguimiento de las actividades por medio de indicadores de gestión previamente establecidos y a través de los cuales se mide el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

2

Unidad 2

Gestión y
planeación



Gestión empresarial

Autor: Francini Berrio Lema

Introducción

El medio en el cual se desenvuelven las organizaciones / empresas, se torna cada vez más complejo, de tal modo que se hace cada vez más indispensable el tomar con más seriedad el estudio y desarrollo del contexto, cómo y de qué manera afecta y modifica los comportamientos organizacionales, dentro y fuera de su ámbito de desempeño.

La globalización y la mundialización, se han configurado en pilares y gestores de esos impactantes cambios que sufrieron y continuarán presentando las diferentes empresas inmersas en los nuevos y versátiles escenarios mundiales, con sus concernientes repercusiones a todo nivel.

Si bien es cierto que la globalización fue en su momento generada como un modelo de índole económico, se tornó posteriormente en el eje fundamental del actuar empresarial participativa en el mercado, trayendo como consecuencia inevitable su componente sociocultural al que en su momento se denominó la mundialización y que con una fuerza arrolladora continua en el panorama organizacional / empresarial.

Desde esa perspectiva, se toma la fundamentación teórica del presente material donde se podrán ubicar los elementos básicos para la consecución del objetivo propuesto, ya que está didácticamente elaborado en unidades que a su vez contienen subtemas para que en cada componente el lector pueda identificar con claridad no solo el elemento teórico sino también las fuentes consultadas, de tal manera que se pueda desenvolver con amplitud y soltura dentro del interesante panorama económico.

Estudiante lector, la presente cartilla n. 3, titulada gestión y planeación, expone el material de una manera sencilla y secuencial, para que los contenidos faciliten el aprendizaje de la temática relacionada con los factores que afectan el entorno organizacional, entre ellos el factor social, como un elemento de gran relevancia. Se le recomienda, apoyarse dentro de su saber formativo, en las lecturas recomendadas que se anexan para conformar y estructurar su posición frente a ésta área del conocimiento.

Objetivo de la unidad:

El objetivo fundamental que persigue la presente unidad, es fomentar en el estudiante el interés por el acercamiento a los contextos organizacionales/empresariales generales, que impactan las empresas y les obligan a generar modificaciones en lo concerniente a su gestión y por ende a la planeación requerida, ya que los nuevos comportamientos, deben lograr sostenibilidad en el mercado.

De igual modo, se busca desarrollar en los estudiantes las competencias analíticas e interpretativas, requeridas dentro de su formación profesional y personal integral. La identificación y análisis de los elementos que afectan a la organización, prepara al estudiante para entender la gestión y planeación organizacional de acuerdo al contexto en el que está inmersa la empresa.

Factores generales que inciden en la organización

Cuando se habla del análisis del entorno, se debe establecer con suficiente claridad que el entorno está conformado por multiplicidad de factores que en mayor o menor grado impactan positiva y negativamente el desarrollo y desenvolvimiento de las organizaciones / empresas. Como soporte teórico para tal planteamiento se cita a Ruiz (2014), cuya tesis general es la siguiente:

“Es importante tener en consideración el entorno como un factor explicativo y de predicción del acontecer de las organizaciones, por lo tanto una buena alternativa para una buena gestión es la observación y análisis del entorno como elemento necesario para la toma de decisiones, pero esto representa también ciertos problemas. El entorno es algo sumamente complejo y cambiante. La observación del entorno implica costos que no todas las organizaciones son capaces de asumir. Resulta difícil precisar qué factores son los más relevantes a tener en cuenta y sobre todo cual debe ser la extensión de cada observación.

Paradójicamente cuanto mayor es el grado de información que se posee y mayor la potencia de las herramientas de análisis y predicción, mayor es también la dificultad para hacer predicciones de futuro acertadas. La velocidad de los cambios y el nivel de turbulencia del entorno, es en la actualidad de tal magnitud, que difícilmente se acierta en predicciones de largo y mediano plazo. Años atrás el entorno de una organización era relativamente estable y no era tan necesaria la observación para predecir cambios, bastaba con proyectar la tendencia a años sucesivos para tener una idea aproximada de hacia dónde iban las cosas.

En la actualidad, las técnicas clásicas son insuficientes para predecir el futuro. La velo-

cidad de las variaciones hace necesaria una constante observación, de ahí el surgimiento de varios métodos enfocados a la predicción, entre uno de ellos está el “método de los escenarios”.

Este método básicamente es la consideración de varias hipótesis de futuros diferentes y alternativas a la hora de valorar el futuro. Al considerar simultáneamente varias opciones de futuro, se permiten dos cosas:

- Contemplar más posibilidades de futuro que la descrita por una determinada técnica de predicción.
- Ver bajo distintos entornos cuales serían los puntos débiles y fuertes, las amenazas y las oportunidades y prepararse al respecto.

La metodología de este método de escenarios podría ser descrita como sigue:

- Definir las variables o factores a tener en cuenta (factores del medio ambiente externo).
- Establecer hipótesis de comportamiento para cada una de esas variables.
- Fijar tendencias y acontecimientos futuros en términos de probabilidades.
- Considerar los escenarios posibles y realistas.
- Diseñar el perfil del entorno por cada escenario posible y ver su impacto sobre la organización para la que se realice la observación.

La sinergia organizacional, está impregnada de elementos interactuantes que la llevan a presentar situaciones caracterizadas por dicho fenómeno que a través de sus compo-

nentes estipulan el perfil de la organización. Sobre el particular Entorno de la organización (2014) establece que:

“Esas influencias e interacciones con el ambiente deben ser identificadas para poder así potenciar las favorables y evitar las que no lo sean...Para empezar podríamos partir de esta sencilla clasificación:

El entorno general incluye todo lo que está fuera de la organización (factores económicos, políticos, socio – culturales, tecnológicos). Es decir todos los factores que “podrían” llegar a afectar a la organización.

El entorno específico es la parte del ambiente que está directamente relacionado con el cumplimiento de las metas de la organización. Aquí incluimos a proveedores de insumos, clientes o usuarios, competidores, agencias gubernamentales y grupos de presión pública. Los elementos del entorno específico de una organización pueden convertirse en parte del entorno general y viceversa”. (p.1).

El contexto general de las organizaciones / empresas se ve impregnado por una serie de factores / elementos de diferente índole que la llevan a manifestar diversidad de comportamientos que de una u otra manera se conforman en estereotipos organizacionales. Sobre el particular Ruiz (2014) expresa que:

“La organización de acuerdo a la “teoría de sistemas”, puede ser considerada como un sistema abierto, es decir “un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y con el medio o entorno que lo rodea, [...] es aquel que tiene ambiente, es decir se relaciona, intercambia y comunica con otros sistemas”. El ambiente externo está

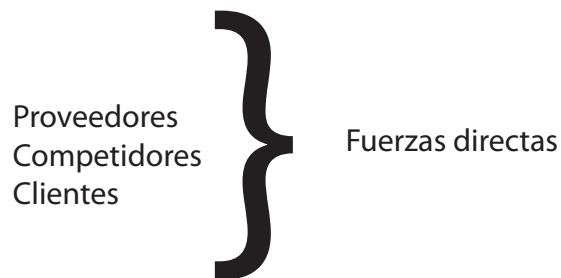
formado por aquellos factores, fuerzas, variables que influyen sobre una organización”. (p.1).

El ambiente externo se puede definir de acuerdo al “webster third new international dictionary como”:

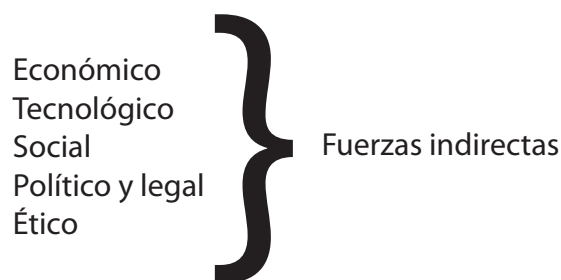
- Condiciones ambientales o fuerzas que “influyen o modifican”.
- Conjunto de condiciones sociales y culturales, como costumbres, leyes, lengua, religión, organización política y económica, que influyen en la vida de un individuo o comunidad (organización).

Una manera usual de clasificar al ambiente externo o entorno es: micro entorno y macro entorno, entendiéndose lo siguiente:

- Micro entorno, son aquellas variables sobre las que una organización puede influir de algún modo. Es clasificado también como Entorno específico:



- Macro entorno, está compuesto por variables que influyen en la organización y que esta no puede controlar. Es clasificado también como entorno general:



Tomando otro punto de vista sobre el tema y relacionado con la definición del Entorno organizacional, Gestión (2010), establece que se puede describir como:

“Se puede definir al entorno organizacional como el conjunto de fuerzas y condiciones que están fuera de los límites de una organización y que tiene influencia suficiente sobre la misma para afectar sus operaciones. Estas fuerzas están en un continuo cambio, por lo que presentan a la organización oportunidades y amenazas.

Entorno de la empresa



Figura 1. Entorno de la empresa

Fuente: <http://igestion20.com/%C2%BFque-es-el-entorno-organizacional/>

La introducción de nuevas tecnologías o la apertura de mercados globales son ejemplos en los cuales los cambios en el entorno generan oportunidades para que los administradores obtengan recursos o entren en nuevos mercados para fortalecer a sus organizaciones. En cambio, si nos encontramos ante la llegada de nuevos competidores o una recesión económica mundial, estaremos frente a amenazas que los administradores deben saber manejar para poder asegurar el abastecimiento de recursos y la venta de los bienes y servicios producidos. En este punto, la capacidad que posean los administradores para reaccionar apropiadamente a estos cambios será crucial para el desempeño de la organización". (p.1).

Las organizaciones están expuestas a una serie de factores que de una u otra manera las afectan generando cambios en los comportamientos organizacionales. Al respecto CET (2011), establece que:

"Los factores influyen en la actividad empresarial. Por un lado están los factores internos, la organización, el modelo de negocio, la gestión, etc. Por otro, los factores externos, el entorno económico, los impuestos, subvenciones, etc. Entiendo que los factores externos son las reglas del juego al que toda empresa debe acogerse y que, por término general, son para todos iguales y no se puede ejercer ningún control sobre ello, vienen impuestos. Mientras que los factores internos son inherentes a la propia empresa, la dirección de la misma los puede

variar y adaptar a las distintas condiciones. Desde mi punto de vista los factores internos son los que tienen una mayor ponderación en el desarrollo del negocio. Primero porque si las reglas del juego son para todos iguales está claro que el hecho de que unas empresas tengan éxito y otras fracasen se debe, por un lado, a una mejor adaptación a esas condiciones y, por otro, a una mejor gestión de sus factores internos.

Considero que las administraciones deben apoyar a la actividad de las pymes como generadoras de empleo y de riqueza y como motor económico, pero cuidado, el aprovechamiento de ese apoyo le corresponde a las propias empresas, que son las que deben gestionar esas condiciones. Si mi equipo de fútbol cuenta con un campo que tiene un césped en perfecto estado es muy probable que esas condiciones le ayuden a jugar bien, pero luego es trabajo del equipo elaborar ese buen juego y ganar los partidos. El empresario debe pedir que los factores externos sean los más adecuados para que el desarrollo de su negocio sea óptimo, pero no nos engañemos, el 80% del resultado va a depender de él mismo y, en la mayor parte de los casos, el no conseguirlo va a ser consecuencia de esa mala gestión de los factores internos, no de los externos". (p.1).

De igual modo, Gestión (2010) identifica de manera muy específica, las características del entorno general, que afecta a las organizaciones, en la siguiente posición:

"El entorno general es el conjunto de fuerzas y condiciones que proceden de las condiciones económicas, tecnológicas, socioculturales, demográficas, políticas, legales y globales del entorno. Estas afectan tanto a la organización como a su entorno de trabajo. Las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno general son más difíciles de identificar y abordar por los administradores". (p.1).



Figura 2. Entorno general

Fuente: <https://lh4.ggpht.com/zjaCaZn7Ev70kuxrp76WB1DvISKIIXEAHLLS9LR7F0OnN9sgj5kUqgxFKJZcXcbD28wkNLo=s106>

Ecured (2014) establece con respecto al entorno que:

El conocimiento de las características del entorno con el que la empresa interactúa es algo fundamental para la misma, por cuanto el tipo de entorno de que se trate y su comportamiento van a ser determinantes de la actitud que la empresa adopte ante dicho entorno. La identificación del tipo concreto de entorno es una tarea compleja por cuanto que muchas son las variables a considerar. De hecho, los estudios realizados en esta dirección son múltiples y obedecen a enfoques parciales o, dicho de otro modo parten de premisas diferentes. Lenz y Engledow, 1986 distinguen hasta cinco diferentes modelos encaminados a la identificación de las propiedades estructurales del entorno, al estudio de las causas de cambio en el entorno y al análisis del citado entorno. Los modelos son: el de la estructura de la industria; el cognitivo; el del campo o ámbito de la organización; el ecológico y de dependencia de recursos, y el de la era. (p.1).

Desde otro enfoque sobre el establecimiento de una definición acertada sobre el entorno organizacional, es definido por Gerencia de proyectos (2010) como: "Fuerzas y condiciones que operan fuera de los límites que una organización pero que inciden en la capacidad que tiene un administrador para adquirir y utilizar recursos. La importancia de estudiar el ambiente externo de la organización se hizo patente en la década de 1960, con la formulación de la teoría de los sistemas abiertos y la teoría de las contingencias. Uno de los puntos más importantes en la investigación contemporánea de la administración es hallar métodos para que los administradores mejoren su aprovechamiento de los recursos de la organización y puedan competir en el ambiente globalizado. La administración estratégica y el control total de a calidad son dos enfoques importantes, destinados a que los administradores hagan mejor uso de los recursos que posea la organización". (p.1).

Factores sociales:

El grado y tipo de impacto en la empresa / organización, que pueden ejercer los factores sociales, se puede clasificar en dos (positivos / beneficios y negativos / afectación negativa).



Figura 3. Factores que influyen en la actividad empresarial.

Fuente: <https://lh4.ggpht.com/zjaCaZn7Ev70kuxrp76WB1DvISKIIXEAhLLS9LR7F0OnN9sgj5kUqgxFKJZcXcbD28wkNLo=s106>

Factores sociales y culturales

Conforman el clima en el que se desenvuelve la empresa. Afectan el modo de vivir de las personas y a sus valores.

- Estilo de vida y gustos.
- Nivel educativo.
- Pautas culturales.
- Distribución de la renta.
- Conflictividad social.
- Tradiciones y religión.
- Natalidad (aumento/disminución).
- Movimientos migratorios.

Condicionan:

- La conducta del consumidor.
- La forma de elaboración, presentación o etiquetados del producto.

Adicional al planteamiento anterior de una manera explícita Ruiz (2014) al respecto relaciona que:

“El medio social está integrado por las actitudes, deseos, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas en un grupo o sociedad determinada. El medio político y legal es primordialmente el complejo de leyes, regulaciones y agencias del gobierno, y sus acciones, que afectan a todos los tipos de empresas. El medio ético comprende el conjunto de estándares generalmente aceptados y practicados de conducta personal. Aunque estos estándares podrían o no estar codificados por la ley, en cualquier grupo en el que se apliquen tienen la misma fuerza que la ley.

Actitudes, creencias y valores sociales: existe una diversidad de valores que dificulta a la alta dirección diseñar un medio conducente al desempeño y la satisfacción. Aun es más difícil responder a esas fuerzas cuando están fuera de la empresa. No obstante no les queda otra alternativa que tenerlas en cuenta en su toma de decisiones. A lo largo del desarrollo social, han surgido diversas creencias sociales que son importantes para la alta dirección:

- La creencia de que existen oportunidades para las personas dispuestas y capaces de trabajar para aprovecharlas.
- Fe en los negocios y respeto hacia los propietarios y líderes de los mismos.
- Creencia en la competencia y la competitividad en todos los aspectos de la vida, pero particularmente en los negocios.
- Respeto por los individuos, sin importar su raza, religión o credo.
- Creencia y respeto por la educación.
- Fe en los procesos lógicos, la ciencia y la tecnología.
- Creencia en la importancia del cambio y la experimentación para encontrar mejores maneras de hacer las cosas.

Aun cuando estas y otras creencias han tendido a erosionarse en la medida en que mejora el nivel de vida de la población y las expectativas de una vida mejor tienden a incrementarse más rápido, siguen teniendo fuerza”. (p.1).

Un aspecto de gran relevancia, en lo concerniente al tema de los factores sociales y su impacto en las organizaciones / empresas, es el que trata sobre las tendencias sociales y como éstas se reflejan en las modificaciones estructurales, estratégicas, financieras y de mercado. Para una mayor ilustración se cita a Schieltz, cuya posición es traducida y llevada al español por Inglesse (2014), que plantea, que dicha influencia debe ser medida a través del análisis de

tendencias a tres (3) niveles, a saber:

I. Las tendencias sociales despiertan el interés popular en relación a un producto o servicio y, finalmente, representan oportunidades para una empresa. Las tendencias sociales pueden ser tanto, modas de corta duración o cambios permanentes en el mercado. Por ejemplo, la moda de los Beanie Baby de la década de 1990, en Estados Unidos, es un ejemplo de una tendencia social que estimuló el interés en animales de peluche con forma de bolsa de frijoles. A medida que los Beanie Babies se hacían más populares, surgían nuevas oportunidades para la Ty Inc. Un ejemplo de una tendencia social a largo plazo es el público que adopta los televisores LCD (pantalla de cristal líquido). Las tendencias sociales a corto y largo plazo promueven oportunidades para las empresas que crean y mejoran productos y los hacen llegar al mercado.

II. La oferta y la demanda es el resultado directo de las tendencias en el mercado social, que pueden beneficiar o no a las empresas. Un aumento en el interés en los teléfonos celulares ultra delgados beneficia a los fabricantes de tecnología que ya están haciendo productos ultra-delgados y amenaza a las empresas que se especializan en teléfonos plegables de alta gama. Cuando la demanda en los mercados sociales aumenta, el suministro de las sociedades privadas y las empresas se incrementa para satisfacerla. Cuando ésta disminuye, las empresas tienen la oportunidad de convertirse en innovadoras de productos nuevos que estimulen las próximas tendencias sociales.

III. Las pérdidas y las ganancias de las empresas se ven directamente afectados por las tendencias sociales y los principios que acompañan la oferta y la demanda. Las empresas que fabrican productos en ascenso ven aumentar sus beneficios, mientras que las que se centran en las tendencias de ayer, a menudo los verán disminuir. Las ganancias también se ven afectadas y decrecen cuando las tendencias sociales de corta duración comienzan a disminuir. Los cambios permanentes en el mercado afectan directamente a los márgenes de beneficio de los próximos años.

2

Unidad 2

Tecnología,
mercado y empresa



Gestión empresarial

Autor: Francini Berrio Lema

Introducción

Cuando de empresas / organizaciones, se habla, se debe reconocer la impactante injerencia que algunos factores tienen en el contexto general estableciendo modalidades de escenarios, que de otra manera, se presentarían con algunas singularidades difíciles de identificar, analizar y explicar.

Es por ello, que el panorama general empresarial / organizacional, ha propiciado que las empresas deban ser no tan sólo partícipes, sino también, artífices de los cambios que se generan en el mercado, debido principalmente al desarrollo y avance tecnológico, que las impulsa a incrementar sus velocidades de respuesta a las exigencias del medio con productos de mayor tecnología y mejores estándares de calidad.

Planteado lo anterior, en el presente material, cartilla n. 4, titulada: tecnología, mercado y empresa, facilitará al estudiante el fortalecer sus saberes profesionales, para integrarlos dentro del análisis general contextual e identificar que lleva a las empresas a las manifestaciones características presente en el paisaje empresarial actual.

Estudiante lector, la presente Cartilla n.4 (tecnología, mercado y empresa), apuesta por la integralidad de su formación profesional, enriqueciendo su marco conceptual con un material de fácil manejo, ya que los conceptos son presentados de manera clara, progresiva y ordenada. Se le recomienda apoyarse en las lecturas complementarias y los PDF que también están a su disposición para conformar y estructurar su posición frente a ésta área del conocimiento de manera más sólida y estructurada.

Objetivo de la unidad:

El objetivo primordial de la presente cartilla n. 4, es que el estudiante desarrolle las competencias pertinentes para el enriquecimiento y fortalecimiento de sus saberes, relacionados con la injerencia que factores como la tecnología y el mercado tienen sobre los escenarios empresariales, de tal manera que su análisis e interpretación este constituido de manera que pueda generar una propuesta estructurada y fundamentada, como plataforma de análisis integral.

Tecnología, mercado y empresa

Cuando se habla del análisis del entorno, Las formas de interactuar de los seres humanos han presentado un giro radical que ha generado unas nuevas formas de comunicación y de relación. Las empresas no están ajenas a tales circunstancias lo que las ha llevado a establecer nuevas y mejores formas de relación tanto a nivel interno como externo.

Es así como, la empresa como generadora y a la vez resultado de dichos giros provocados en gran manera por el creciente desarrollo tecnológico, para adaptarse al mercado con herramientas de tecnología de punta, debe presentar acciones que le favorezcan en el versátil mundo globalizado que se le presenta actualmente.

Resulta de vital importancia el identificar la

fuerte relación que en la actualidad presentan el desarrollo tecnológico y su repercusión en el mercado, estableciendo una relación simbiótica, donde se presenta en una evidente posición central la empresa que como eje central está sometida a la influencia de éstos dos actores.

Factores tecnológicos

El impacto generado por la tecnología y su fuerte enlace con el mercado, se establece de manera contundente en la afirmación expresada por la relación entre tecnologías, información y mercado (2014) al expresar que:

“El desarrollo tecnológico –Internet, comunicaciones móviles, banda ancha, satélites, microondas, etc. – está produciendo cambios significativos en la estructura económica y social, y en el conjunto de las relaciones sociales. La información se ha convertido en el eje promotor de cambios sociales, económicos y culturales. El auge de las telecomunicaciones ha producido una transformación de las tecnologías de la información y de la comunicación, cuyo impacto ha afectado a todos los sectores de la economía y de la sociedad. La expansión de redes informáticas ha hecho posible la universalización de los intercambios y relaciones, al poner en comunicación a amplios sectores de ciudadanos residentes en espacios geográficos

muy distantes entre sí". (p.1.).

Si bien es cierto que las empresas dedican todas sus energías a la producción de B/S, que son requeridos en el mercado, también se resalta la trascendencia que para ellas representa el hecho de contar o no con un excelente desarrollo tecnológico que siendo ausente las puede dejar fuera del mercado de manera temporal o permanente, al carecer de estrategias competitivas. La situación es tan simple como la afirmación de Arora y otros (2001) cuando estructuran el concepto básico al expresar que:

"Las empresas que se especializan en la creación de nuevas tecnologías constituyen hoy en día una parte importante del paisaje industrial en numerosas industrias de tecnología intensiva. Finalmente, hemos visto que proliferan los mercados electrónicos y online, donde se puede comprar y vender tecnología. No estamos sugiriendo que la I+D en las empresas más conocidas será reemplazada por una investigación y desarrollo realizadas externamente. Más bien, intentamos entender las condiciones bajo las cuales se puede intercambiar tecnología, ya sea en empresas establecidas o en empresas que se especializan en la producción de tecnología. Además de la difusión de la tecnología, estas transacciones podrían desempeñar un importante papel en la promoción de la innovación. Esto es lo que sucede cuando los promotores de la tecnología carecen de los recursos necesarios para comercializarla. Si no tuviesen la perspectiva de capitalizar sus innovaciones comercializándolas, muchas pequeñas empresas basadas en la tecnología no invertirían en la creación de nuevas y útiles tecnologías". (p.2).

La tecnología no es tan solo desarrollo apli-

cativo a la producción relacionada con equipos y maquinarias, la tecnología en la actualidad, como componente fundamental del crecimiento de la propiedad intelectual, toma formas más intangibles dentro y fuera de las empresas, que requiere de ellas para subsistir en el competitivo mundo del mercado actual. Desde ésta perspectiva Arora y otros, (2001) plantean que:

"La tecnología adopta diversas formas, de manera que ninguna definición general servirá. Por ejemplo, la tecnología puede asumir la forma de propiedad intelectual (patentes) o intangibles (por ejemplo, un programa informático, o un diseño), o puede estar integrada en un producto (por ejemplo, un prototipo, o un mecanismo como un chip diseñado para realizar ciertas operaciones), o puede adoptar la forma de servicios técnicos. No intentaremos definir la tecnología, y la trataremos más bien como un término impreciso para conocimientos útiles basados en disciplinas científicas y de ingeniería, que normalmente también se basan en la experiencia práctica en el contexto de la producción. A su vez, esto significa que las transacciones de tecnología pueden adoptar diferentes formas, desde la simple concesión de licencias de una propiedad intelectual bien definida, hasta complejos acuerdos de colaboración que podrían incluir un desarrollo de la tecnología en el futuro, o su realización "a partir de cero" (p.4).

Los factores tecnológicos y su influencia sobre el ámbito empresarial, está consignado en los planteamientos expuestos por Javier (2014) cuando comunica que:

"La aparición constante de nuevos productos, servicios, técnicas, etc., modifican tanto las necesidades de los clientes como las de

los fabricantes y distribuidores. Nuevos materiales están sustituyendo a los tradicionales; nuevas formas de comunicación aparecen cotidianamente; los equipos electrónicos y de cómputo se han vuelto de uso común; existen nuevas y mejores técnicas de cultivo y procesamiento de alimentos; constantemente, surgen nuevos y mejores empaques, materiales de construcción, telas sintéticas, etc.

El cambio tecnológico se ha dado de manera importante, además, en los procesos para transformar las materias primas en productos; en los sistemas de facturación y de cobro; en la forma de distribuir y comercializar los productos y servicios; en la manera de administrar el negocio y de manera importante, en la forma en que vemos y protegemos el medio ambiente. Dependiendo del tipo de industria y, por lo tanto, del tipo de negocio, los avances tecnológicos tienen mayor o menor impacto en este último. Las empresas dedicadas a la electrónica, por ejemplo, se enfrentan a innovaciones tecnológicas más frecuentes que empresas dedicadas, por ejemplo, al ramo de los alimentos. En este caso, se trata de innovaciones a los productos.

Sin embargo, existen innovaciones tecnológicas que no tienen que ver con el producto o servicio en sí, sino con la forma de administrar el negocio. La aparición del código de barras (forma de clasificar los productos dentro de un sistema de cómputo, que funciona a través de "barras", impresas en la etiqueta de los productos), por ejemplo, está obligando a muchos fabricantes a cambiar el tamaño, formato, impresión y forma de clasificar sus productos. Es importante, además, señalar que los cambios tecnológicos obligan a los empresarios a desarrollar nuevos conocimientos ya que, de no mantenerse actualizados, muy probablemente sus empresas no podrán competir con eficacia". (p.1).



Figura 1. Factor tecnológico

Fuente: <http://lascosascalasdeljavoenipk.blogspot.com/2011/06/factores-que-afectan-al-mercado-chileno.html>

Factores de mercado

Una situación que se debe abordar con total amplitud de pensamiento, es la que establece que la “relación siamesa”, entre tecnología y mercado, ha generado en muchas oportunidades si no una mezcla amorfa de conceptos, una situación conceptual no muy clara y con muchos matices de incertidumbres cognitivas.

Pues bien, dicha brecha cognoscitiva, está siendo salvada y sellada, por serios planteamientos teóricos, que validado frente a las nuevas realidades dinámicas del mercado y con los cambios y adaptaciones que sufren las empresas en su transcurrir habitual, por planteamientos como los de Arora y otros (2001) al declarar que: para entender las implicaciones de los mercados de tecnología, conviene comenzar con una discusión más general sobre los mercados ausentes para los activos que distinguen a una empresa de sus rivales. Estos activos incluyen la tecnología, los conocimientos especializados de producción y las instalaciones productivas, la reputación de una marca comercial sólida, activos humanos, redes de suministro y canales de comercialización establecidos. Para ser una fuente de rendimiento sostenido por encima de la media, los recursos deben cumplir con tres criterios: deben ser valiosos, escasos y perfectamente móviles (ver Barney, 1991). En otras palabras, una ventaja competitiva puede apoyarse en recursos para los cuales no existen o no pueden existir mercados eficientes. Por lo tanto, la empresa construye una ventaja competitiva sostenible teniendo acceso a recursos a los que la competencia no puede acceder. De la misma manera, gran parte de la reflexión sobre estrategia tecnológica ha abordado el problema suponiendo implícita o explícitamente que los activos tecnológicos no pueden comprarse ni venderse directamente, y que los servicios de dichos activos no pueden ser “alquilados”. Pensemos en el caso de una empresa que ha desarrollado una nueva tecnología que reduce los costes de producción de un determinado producto. Para extraer valor de la tecnología, la empresa ha de utilizarla para producir el artículo. Esto no sólo requiere que la empresa tenga acceso a los activos complementarios (como terrenos e instalaciones físicas, canales de comercialización, etc.), sino que los rendimientos también dependerían del volumen de producción que la empresa puede alcanzar y vender. Si los propios activos complementarios no se comercializan en un mercado competitivo, o si las empresas difieren en su acceso a ellos, las empresas que tienen mejor acceso a estos activos complementarios serán capaces de derivar un mayor valor de la tecnología.

De la misma manera, las empresas que pueden explotar la tecnología a mayor escala podrán obtener un mayor valor. Los mercados de tecnologías no sólo son importantes para la generación y difusión de la tecnología dentro de las empresas. Cuando estos mercados funcionan bien, promueven la difusión de la tecnología en otros países. Los mercados de tecnologías estimulan la división del trabajo y el desarrollo de proveedores especializados de tecnología. Cuando se desarrolla una tecnología, estos proveedores de tecnología pueden venderla en otros países a un coste inferior al coste de desarrollarla. De esta manera, los países compradores se benefician del hecho de que un invento, una nueva tecnología o un nuevo diseño ya ha sido elaborado en otra parte y, por lo tanto, el coste de esa invención ya ha sido pagado por el país de donde proviene. (p.7 – 8).

El abordaje del tema económico del mercado, donde se relacionan los agentes y los mercados, se plasma de manera integral en la siguiente figura, donde se pueden observar las interacciones de los unos y los otros:



Figura 2. Factores de mercado

Fuente: <http://globbachillerato.wordpress.com/1o-bachillerato/flujo-circular-de-la-renta/>

La citada relación es identificada por López y otros (2012) que presentan los conceptos determinantes de los tipos y clase de relaciones de la siguiente manera: "Los agentes económicos (economías domésticas o familias, empresas y sector público) mantienen entre sí relaciones circulares en las que el dinero fluye de manera continua. Dichas relaciones se establecen a través de:

- -El mercado de productos; mediante el cual los agentes económicos intercambian bienes y servicios a cambio de capital.
- -El mercado de factores; lugar de intercambio, como su nombre indica, de los factores de producción: tierra, trabajo y capital.

Procedamos ahora a explicar cómo se relacionan entre sí todos y cada uno de los agentes económicos:

- La primera relación se establece entre familias y empresas a través del mercado de productos. La función económica de las familias, como agente económico, reside en la adquisición de bienes y servicios para satisfacer sus necesidades tanto primarias como secundarias. La de las empresas, por su parte, radica en producir los mencionados bienes y servicios que demanda la sociedad. Las empresas los ofertan en el mercado de productos y las familias los adquieren a cambio de un capital que recibirá la empresa. Por ejemplo, una familia requiere un ordenador y la empresa Hp está ofertando algunos modelos en el mercado. La familia lo adquiere pagando el precio correspondiente a Hp.
- La segunda relación se da también entre familias y empresas, esta vez, en el mercado de factores. Para adquirir bienes y servicios, las familias han de tener capital, es decir, una renta familiar. Ésta la obtendrán ofreciendo factores de producción (tierra, trabajo y capital) en el mercado de factores, pues las empresas necesitan mano de obra, materias primas y maquinaria para la producción de bienes y servicios, de modo que los intercambiarán con las familias a cambio de salarios, alquileres, intereses y beneficios. Un trabajador oferta factor trabajo, por ejemplo, al dar su currículum a una empresa que le contratará a cambio de un salario.
- La tercera y última relación se establece entre el sector público, empresas y familias. Empresas y economías domésticas pagan impuestos al sector público y éste proporciona a ambos agentes subvenciones, ayudas sociales, prestaciones, obras e infraestructuras públicas...El sector público también puede interactuar en el mercado de productos, adquiriendo u ofertando bienes y servicios, y en el de factores demandando tierra, trabajo y capital. Si el sector público tiene necesidad de construir un polideportivo público en una zona perteneciente a un particular habrá de alquilársela o comprársela a dicho propietario, participando así en el mercado de factores. Esta corriente continua e infinita de intercambio de dinero es la base de la economía moderna, sin embargo, se producen, en ocasiones, desaceleraciones u aceleraciones que provocan inflación y subida de precios. (p.1).

Ahora bien, todos y cada uno de los factores que afectan al mercado repercuten directamente en las empresas / organizaciones, ya que no sólo están inmersas en él, sino que se alimentan de la relación simbiótica que existe entre ellos, de tal modo que aspectos económicos como los relacionados por Javier, 2014 presentan un paisaje general de gran interés para la temática tratada:

La inflación, los aumentos en los salarios mínimos, los cambios en las tasas de interés, el aumento en el ingreso de los consumidores, la decisión de éstos de ahorrar su dinero o gastarlo, son algunos ejemplos de factores económicos nacionales que repercuten en las ventas y desempeño de las empresas. Entre las exenciones figuran: materias primas destinadas a la producción de mercancías para la exportación; bienes de capital que formen parte de un

proyecto de inversión, nacional o extranjero; premios o trofeos culturales y deportivos, sin carácter comercial; las donaciones; las importaciones realizadas por misiones diplomáticas, organismos internacionales; obras de artistas nacionales y el equipaje de los viajeros". (p.1).

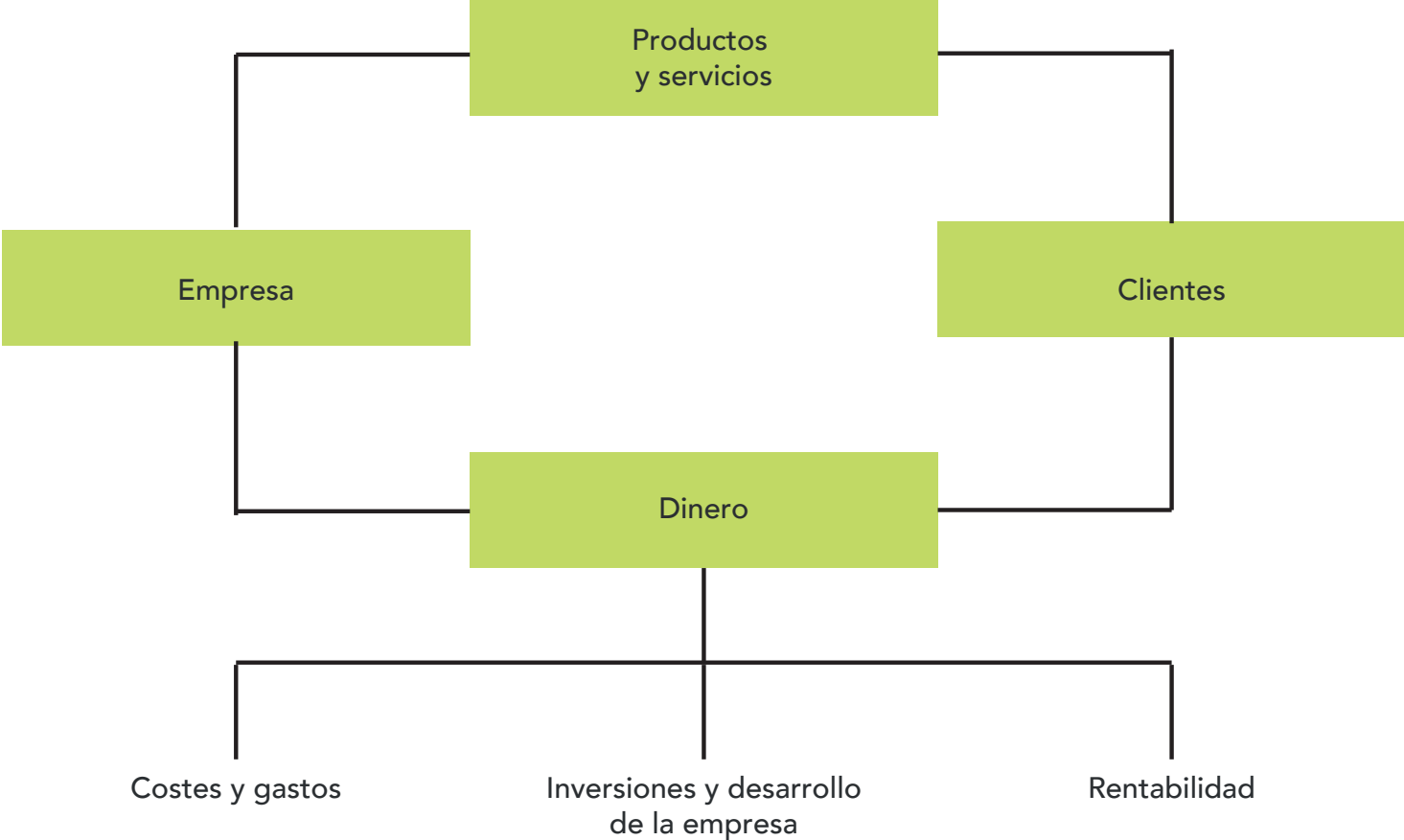
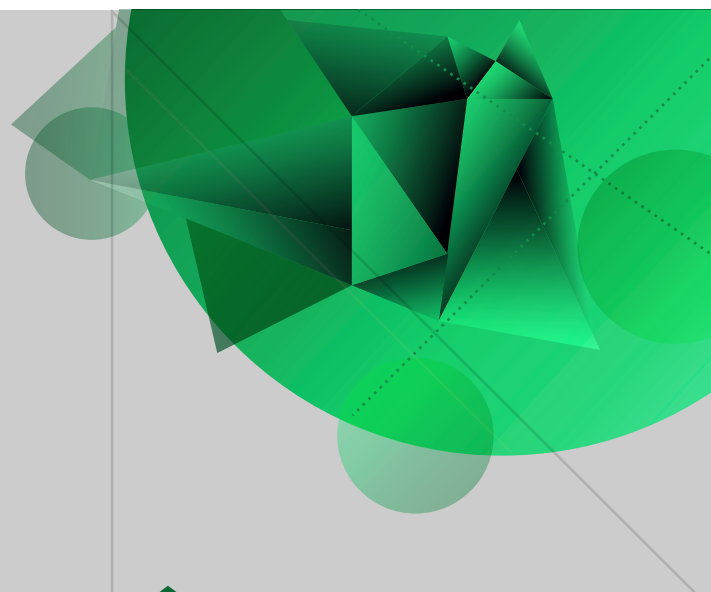


Figura 3. El mercado
Fuente: El marketing y su utilidad en la pequeña empresa: guías de gestión de la pequeña empresa: Ediciones Díaz de Santos.

3

Unidad 3

Comunicación
empresarial efectiva



Gestión empresarial

Autor: Francini Berrio Lema

Introducción

Un hecho innegable dentro del panorama del desarrollo y la gestión organizacional, lo conforma el suceso de la presencia de la comunicación empresarial, con todos sus componentes y particularidades derivadas de la aplicación del modelo de estructura organizacional reinante en ese contexto.

Es así como, no podemos desviarnos del enfoque humanístico, que plasma que las organizaciones están conformadas, gestadas y desarrolladas gracias a la eficiente labor de los seres humanos que allí participan y sin el concurso de ellos, la organización simplemente dejaría de existir.

Desde ésta perspectiva, tenemos que en el presente material, cartilla 5, comunicación empresarial efectiva, se tomará con total objetividad el estudio y análisis de los factores internos y externos que se presentan dentro y fuera de la organización con las personas que allí laboran, cuando se abordan temas internos y propios de los seres humanos y como ellos conjugados con los elementos externos, generan a su vez patrones de relaciones que facilitan o entorpecen las dinámicas comunicativas, situación que se refleja en la productividad organizacional.

Una vez se realice el abordaje de la temática presente en ésta cartilla n. 5 comunicación efectiva empresarial, el estudiante ha conformado una plataforma que será un eslabón más en el engranaje de la integralidad de su formación profesional, enriqueciendo su marco conceptual con éste material de fácil manejo. Se le recomienda apoyarse en las lecturas complementarias y los PDF que también están a su disposición para conformar y estructurar su posición frente a ésta área del conocimiento de manera más sólida y estructurada.

Objetivo de la unidad

La cartilla n. 5 titulada comunicación empresarial efectiva, busca desarrollar en los estudiantes las competencias requeridas para el análisis integral del componente comunicativo en el ámbito organizacional / empresarial, de tal modo que esté en capacidad de:

- Estructurar y manejar los componentes de la comunicación empresarial efectiva a través de la comprensión que para la empresa tiene ésta área.
- Comprende que los factores personales e interpersonales se interrelacionan de tal forma que impactan a los modelos empresariales, generando a su vez nuevas formas particulares de relaciones organizacionales.
- Establece claramente la relación existente entre el factor tecnológico en las empresas y los modelos de comunicación gestados e implementados en el escenario laboral.

Conceptos generales

Siendo la comunicación un componente complejo fundamental para la vida misma del ser humano, cabe reconocer que se torna en una verdad inminente (axiomas sobre el comportamiento humano que no necesitan ser demostrados), que afecta a todas y cada

una de las áreas de la persona y su interrelación con ella misma, con los demás y con el ambiente externo en el que se encuentra. Es de tal importancia éste factor que como se va a analizar a lo largo del presente material, dichos patrones de comunicación impactan todos los escenarios en los que se encuentra inmersa de manera directa o indirecta la persona. La organización / empresa no está exenta de ello, generando particularidades propias o no (según el caso y relación con el contexto) en sus diferentes roles. Dado lo anterior, se toma un principio básico de naturaleza psicológica, que aunque no es el tema fundamental del módulo, si repercute de manera dramática en las acciones laborales relacionadas con la efectividad y buen desempeño organizacional. Relacionado con la definición y la importancia de la comunicación Rubio (2002) establece que:

Podremos definir la comunicación como “los distintos procesos a través de los cuales se transmiten y reciben informaciones, recomendaciones, ideas, opiniones, etc. creando una base sólida para la mutua comprensión y acuerdos comunes entre las personas”. La comunicación no es sólo enviar información, sino garantizar que la misma se recibe adecuadamente. La comunicación debe estructurarse de forma que:

- Facilite las respuestas a unas propuestas, tareas o funciones con la

posibilidad de que el receptor realice los comentarios que crea conveniente.

- Dé al receptor la oportunidad de reformular sus preguntas con el fin de aclarar cualquier duda y también para que pueda aportarnos a su vez, cualquier información que nos sea útil.
- La correcta comunicación, tanto sea formal o informal, es la clave para crear buenas relaciones dentro de una organización. Existen varias preguntas o dudas que a veces nos hemos de cuestionar respecto a la calidad de nuestras comunicaciones.
- Lo importante no es lo que nosotros decimos sino lo que nuestros interlocutores oyen. Hay que tener presente que son individuos como nosotros y debemos adaptar la comunicación a su situación personal y/o necesidades.
- Las reacciones se pueden basar más en los aspectos anímicos o emocionales que en la lógica.

Además de los problemas antes indicados, existen otros que hacen casi imposible la comunicación. Las condiciones ambientales, como el ruido de una fábrica puede dificultar las comunicaciones, incluso cualquier distracción banal pueden dificultarla también. Seguro que alguna vez nos hemos encontrado en una situación donde nuestro interlocutor se ha distraído por algún motivo sin importancia.

Puede existir preocupación por algún problema subyacente en nosotros o en nuestro interlocutor que haga que el asunto "entre por un oído y salga por otro". Quien oye,

puede asimilar el contenido de la conversación como poco interesante y ni siquiera escucharlo. En ocasiones, esto es bien cierto, pero es una descortesía hacia quien nos habla. El momento puede ser inadecuado, es decir, la persona que nos tiene que escuchar puede estar ocupada en un asunto o trabajo muy importante o urgente. Una organización deficiente impide que la información llegue a cuantos debieran recibirla.

Los errores personales por parte de quien comunica pueden ser una barrera infranqueable en la comunicación. Un conferenciante incapaz de expresarse correctamente dejará mucho de desear y desvirtuaría la eficacia del mensaje. La comunicación puede producir una reacción negativa o indebida, cuando existen malas relaciones en el trabajo o animosidad personal entre las partes. Las características personales de los individuos, que son necesarias para que se produzca una eficaz y correcta comunicación, deben basarse en:

- Un aspecto clave es la capacidad de enfrentarnos a las emociones propias de forma positiva. En la mayoría de las ocasiones un enfado manifiesto desemboca en ruptura. Esto no significa que debamos reprimir nuestras emociones, sino expresarlas de forma constructiva, no destructiva.
- Nuestra propia imagen nos condiciona en nuestra capacidad de comunicar. Las personas que no tienen un concepto positivo de sí mismas, muchas veces tienen gran dificultad para comunicarse con los demás.
- Otro atributo personal es la voluntad de mostrarse abierto en el trato con los demás. Esto reafirma que el concepto de una buena comunicación

se basa sobre todo en las relaciones personales cordiales y persistentes. (p.1).

Tomando como base el anterior planteamiento y resaltando la influencia que sobre la dinámica organizacional manifiesta el tipo de comunicación, la manera en que se establecen las redes (interfaces de relaciones humanas) y los modelos de comunicación aplicados en los contextos organizacionales, Bernal y Sierra (2013) identifican que:

“Muchos teóricos y expertos de la administración concuerdan en que más del 60% de los de las organizaciones que producen ineficiencia se relacionan con problemas de comunicación. Por otra parte se ha estimado que en todos los niveles organizacionales, la comunicación representa por lo menos el 75% de cada jornada laboral. Por ello, la comunicación es un aspecto clave en la función de dirección de las organizaciones de toda índole”. (p.284).

Sobre el particular, se debe establecer que, que Bernal y Sierra (2013) los definen de forma magistral, concepto citado a continuación:

“La comunicación interna, es aquella que se da al interior de la propia persona, así como las representaciones y los mensajes que nos decimos y sentimos en nuestro fuero interno, mientras que la comunicación externa son las relaciones que establecemos con otras personas y con el entorno físico”. (p.285).

La comunicación empresarial efectiva, se traduce en los mismos términos de cualquier comunicación efectiva dentro del ámbito humano, es decir, cumple con las características listadas a continuación, sobre las

cuales Rubio (2002) presenta sus aportes:

“Existen cuatro conceptos claves que deberemos aplicar siempre en nuestras comunicaciones. Esta ha de ser:

- a. Clara, para permitir que todas las partes puedan compartir y comprender las ideas. Probablemente éste es el aspecto más importante de una correcta comunicación y requiere mucha precisión y atención por parte del emisor. El idioma empleado debe ser entendido con facilidad por el receptor y no deberemos emplear jergas o modismos que no le resulten familiares a éste. Esta situación pone en dificultad al emisor para estructurar un buen mensaje y a veces, por comodidad, utiliza sus propios términos coloquiales y si el receptor no le entiende lo que dice, peor para él, es su problema. Antes de iniciarnos en la práctica de una comunicación eficaz, tenemos que aceptar la responsabilidad de redactar el mensaje de forma fácil de entender o interpretar. No olvidemos que la comunicación debe buscar siempre la “percepción” por parte del receptor.
- b. Rápida, si no es así, el tiempo transcurrido puede desvirtuar el mensaje, e introduce otro concepto que se denomina “comunicación deformada”. Un famoso ejemplo es aquel del comandante de un ejército que envió un mensaje a un mando inferior que decía “enviad refuerzos, vamos a avanzar”. Poco a poco se fue alterando el contenido del mensaje y debido a la mala comunicación y comprensión humana, llegó a transformarse en “hacer esfuerzos, vamos a danzar”. Este ejemplo, tantas veces citado, evidencia el problema para conseguir una eficaz comunicación; todo canal de comunicación que supon-

ga algún retraso causará inevitablemente una distorsión del mensaje original, por lo que será difícil conseguir la comprensión pretendida.

- c. Concisa, para obtener un nivel óptimo de respuesta por parte del receptor. El comentario que realiza éste es un elemento esencial en el proceso de conseguir una mutua comprensión, es decir, que ésta sea compartida. Este proceso se le denomina con el término anglosajón *feedback* o reacción y aunque su planteamiento es simple, en la práctica es difícil conseguirlo. Si prevemos que puedan existir problemas de lenguaje, resulta esencial que el receptor “parafrasee” el mensaje, es decir poniendo énfasis en las palabras recibidas y así asegurar el mutuo entendimiento evitando que puedan producirse errores de interpretación.
- d. Cordial, es la base de toda buena comunicación y debe establecerse siempre que sea posible una correcta relación interpersonal. Los problemas de entendimiento o interpretación del mensaje se deben resolver desde el inicio, con lo cual obtendremos más fácilmente el *feedback* y/o comentario de su contenido. Los buenos ejecutivos establecen su trabajo a través de una correcta relación entre los miembros de un mismo equipo, donde las comunicaciones se establecen a través de un canal de comunicación muy personal. Un ejecutivo agradable, jovial y de trato exquisito, obtendrá el máximo éxito si en éste aspecto de la comunicación aplica correctamente los principios anteriormente explicados”. (p.5).

Comunicación humana y tecnología

La tecnología aplicada a la comunicación, ha generado un vertiginoso cambio en la forma en que las personas se comunican actualmente. En tiempos anteriores las cartas, el teléfono y el contacto directo con cada persona, hacia parte fundamental del ciclo de la comunicación. En la actualidad las dinámicas tecnológicas, llevan a las personas a establecer contacto con otras personas en escenarios distantes y lo más impactante hasta en el mismo escenario físico.

Al respecto, Article19 (2014) establece que con respecto a los avances tecnológicos y la comunicación:

“Durante todo el siglo XX las personas recibían la mayor parte de la información oralmente o por carta, radiodifusores, televisión o editoriales de periódicos y libros. En la actualidad, los avances tecnológicos y la creciente disponibilidad de Internet han acelerado y desdibujado la diferencia entre el autor de la información y el receptor de ésta. Los flujos de información son ahora amplios, diversos, reversibles y accesibles.

La capacidad de casi todo el mundo de crear un sitio web y comenzar a publicar o transmitir contenido ha llevado a cambios radicales en los medios. Las empresas y los individuos pueden publicar cualquier cosa desde texto o imágenes a video utilizando tecnología digital de alta velocidad y banda ancha. Luego pueden difundirlos directamente en computadoras o aparatos móviles alrededor del mundo.

Los avances tecnológicos han llevado a los medios a expandirse y contraerse al mismo tiempo. La transmisión digital ha producido más oportunidades más baratas para los difusores, y una mayor opción para los consumidores de los medios. Las organizaciones de medios ahora difunden información a través de una multitud de plataformas para satisfacer a sus audiencias. Los medios han debido:

- Diversificar la manera en que ofrecen contenidos.
- Diversificar la velocidad en que el contenido se vuelve disponible.
- Tener en cuenta la información crecientemente generada por personas ajenas a los medios.

Algunas organizaciones de medios han respondido con la compra de grandes porciones del mercado de los medios. Estas fusiones pueden ser preocupantes por cuestiones de diversidad y pluralismo. 'El periodismo ciudadano se ha desarrollado e incluye blogueros, usuarios de medios sociales y otras fuentes de información no profesionales'. Las organizaciones de medios tradicionales ya no son más los únicos guardianes de la información que se ha visto democratizada". (p.1).

Comunicación en la organización/empresa

La comunicación como factor inherente al comportamiento humano, está presente en todas y cada una de las relaciones que la persona establece con su medio y uno de esos escenarios es el relacionado con su ámbito laboral, es por ello que cuando surgen las unidades empresariales, de forma paralela se desarrolla el marco de las comunicaciones, aunque cabe aclarar, que fue hasta finales del siglo XX, que se establece formalmente el estudio de ese campo. Sobre el tema Ancede (2010) documenta que:

"El estudio de los fenómenos comunicativos adquiere carta de naturaleza a lo largo de la mitad del siglo XX, al finalizar la segunda guerra mundial, momento en el que surge un nuevo clima científico que potencia el análisis de la comunicación". (p. 2).

Katioska (2014) al respecto expone que existen varias vías o caminos para que recorra el flujo comunicativo con respecto a la dirección:

"La Comunicación puede fluir vertical u horizontalmente. La dimensión vertical puede ser dividida, además, en dirección ascendente o descendente.

Descendente: es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo. Es el utilizado por los líderes de grupos y gerentes para asignar tareas, metas, dar a conocer problemas que necesitan atención, proporcionar instrucciones. Gerente – supervisor – empleados, obreros, técnicos, etc.

Ascendente: esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados,

cómo se sienten los empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización. Un líder sabe que ambas direcciones son importantes e imprescindibles para lograr las metas propuestas con el mínimo de problemas, pero lamentablemente no todas las organizaciones tienen conciencia de ello, por lo que en muchas ocasiones las ideas, pensamientos y propuestas de los empleados pasan desapercibidas ya que consideran que esto no influirá en el rendimiento laboral.

Lateral: este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización cuyos puestos están al mismo nivel intercambian información. Por ejemplo comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos. Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar procesos burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción. Supervisor depto. Compras, supervisor depto. Finanzas". (p.1).

Independientemente, del tipo, canal y/o medio empleado para comunicarse dentro y fuera de la empresa, se presentan dos formas inequívocas que son abordadas por todos los seres humanos y que están contextualizadas y claramente identificadas en el escenario empresarial, ellas son la comunicación verbal y la comunicación escrita, que se han desarrollado de manera subsecuente al desarrollo y avances tecnológicos, pero que a pesar o a favor de ello, continúan presentes en el cosmopolitano paisaje organizacional. Sobre éste tópico Rubio (2002) aporta que:

"La comunicación oral y escrita son los dos canales básicos existentes. En cada caso de-

cidiremos cuál de estos canales hemos de utilizar en función de la información que se trate. La comunicación oral, tiene cuatro rasgos esenciales:

- Es la forma de comunicación por excelencia y como vimos anteriormente es un componente vital en la comunicación eficaz.
- Es de ida y vuelta instantánea. Tenemos la oportunidad para el comentario y para expresar sin reservas nuestros desacuerdos o discrepancias.
- Es flexible, es decir, si la oposición o comentario del interlocutor es evidente, podremos optar por dar otro enfoque o ampliar nuestras explicaciones.
- Es simple y rápida, que son los elementos esenciales del proceso en la comunicación.
- La comunicación escrita, tiene también cuatro rasgos esenciales:
- Reafirma nuestra autoría, queda por escrito.
- Se basa en la precisión y podemos revisarla y corregirla antes de enviarla; puede, en definitiva aportar mayor claridad.
- Es permanente y es una referencia constante. Tiene un alto grado de retención.
- Llega con mayor facilidad a un amplio número de receptores con el mínimo esfuerzo.

Si comparamos ambos conceptos de la comunicación, veremos que la comunicación oral ofrece mayores ventajas en cuanto a conseguir una mejor comprensión entre ambos interlocutores.

La versión escrita tiene sus ventajas porque podemos mantener la información archivada o registrada de forma permanente. De todo ello deducimos que la comunicación oral deberemos utilizarla siempre para transmitir información vital o importante, y la escrita para confirmar lo que ya se ha emitido y entendido. Nunca deberemos utilizar la comunicación escrita para transmitir algo que quién lo escriba tema decirlo cara a cara al receptor.

La mayoría de los problemas de la comunicación se asocian con la dificultad de asegurar que los datos que vamos a transmitir se reciben en la forma y momento en que deseamos que se reciban. Esto ocurre cuando creemos que ser detallista en la información es algo superfluo y damos instrucciones incompletas a nuestros colaboradores y estos no se atreven a pedirnoslo. A su vez éste trata de dar sentido de lo que ha recibido o le pide consejo a otro; sea como sea la persona sigue adelante, muchas veces con resultados erróneos. La habilidad de escuchar es una parte muy importante de nuestro repertorio como interlocutores en conversaciones o reuniones de trabajo". (p.5).

Centralizada: la comunicación centralizada, responde al esquema estructural imperante en la organización, que determina la vía a seguir y los canales relacionados con el camino comunicativo que modela a las personas para establecer vínculos comunicativos que respondan de manera directa al modelo administrativo y estructural de la empresa. Al respecto Pérez y otros (2012) identifican las características de una organización centralizada y sus repercusiones en el escenario comunicativo:

"Una organización centralizada tiende a tener muchos niveles administrativos, para

ejercer un mayor control y reducir la autonomía de los empleados a concentrar sus instalaciones en una localidad, a realizar ciertas funciones como las de ingeniería, negociaciones laborales, operaciones de computación, desde un solo lugar y a reunir el poder y la autoridad de la matriz. La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones se concentra principalmente en los altos niveles de la organización". (p.3).

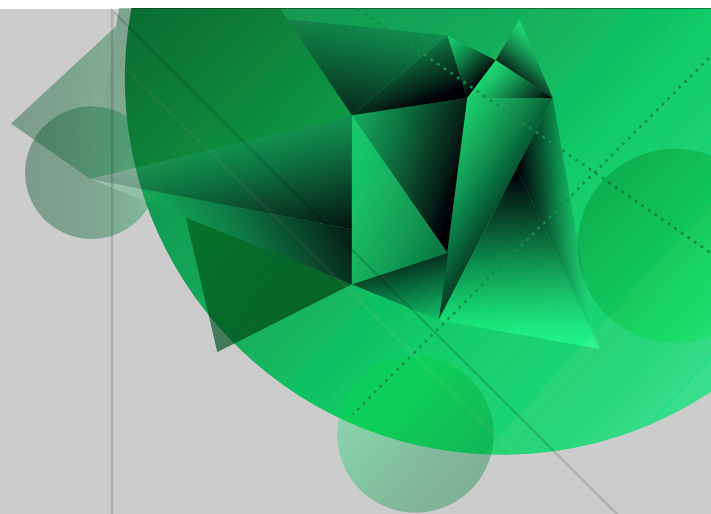
Descentralizada: como en el planteamiento anterior, Pérez y otros (2012) identifican la descripción general de las organizaciones descentralizadas y como sus modelos de comunicación son referidos e inmersos en ese contexto administrativo, que marca y determina la direccionalidad del flujo comunicativo y que repercute en la forma como las personas se van a relacionar unas con otras:

"La descentralización es la libertad que tienen los administradores de los niveles operativos de la organización para tomar decisiones. La descentralización total significa un mínimo de restricciones y un máximo de libertad para que los administradores tomen decisiones a los niveles más bajos de la organización. La descentralización es la división o transferencia de la autoridad de toma de decisiones de niveles altos a niveles más bajos dentro de una organización". (p.4).



3
Unidad 3

Gestión y
responsabilidad
social empresarial
(RSE)



Gestión empresarial

Autor: Francini Berrio Lema

Introducción

En un mundo globalizado, como el actual, en procura del cuidado y bienestar del planeta, los Estados y gobiernos de la mayoría de los países del globo terráqueo, han generado una serie de acciones, a través de las cuales, llevan de forma voluntaria algunas veces o impositiva otras, a las empresas / organizaciones, para que generen, establezcan e implementen acciones que cumplan con dicho objetivo.

Dentro de ésta dinámica y como todos sabemos, la RSE (Responsabilidad Social Empresarial), se ha tornado en un elemento vital para el desarrollo y crecimiento empresarial, así como, para su interacción con el medio ambiente interno y externo, dentro del constante intercambio y movimiento mundial.

Es pues, básico en la formación profesional integral que se aborden éstos y otros temas de interés no sólo académico, sino también, profesional y personal desde una perspectiva formativa.

El manejo y abordaje del contenido de la cartilla n. 6 RSE (Responsabilidad social empresarial), genera en el estudiante la conformación e integración conceptual en una plataforma que será un eslabón más en el engranaje de la integralidad de su formación profesional, enriqueciendo su marco conceptual con éste material de fácil manejo. Se le recomienda apoyarse en las lecturas complementarias y los PDF que también están a su disposición para conformar y estructurar su posición frente a ésta área del conocimiento de manera más sólida y estructurada.

Objetivo de la unidad

El objetivo fundamental del presente material, se base en que el estudiante fortalecerá sus conocimientos referentes al contexto social, político y económico, a través del conocimiento de la RSE y su repercusión en el ámbito empresarial.

Adicionalmente, podrá ampliar su panorama conceptual como fundamento de su formación profesional, con elementos de análisis, que le faciliten entender y manejar las variables que componen el complejo mundo actual, donde una mayor capacidad integradora de análisis e interpretación, le será más propicia para la generación propositiva, como profesional integral.

Desarrollo histórico

Antes de adentrarnos en el mundo de los orígenes y el desarrollo, se debe dejar en claro qué, cuál es su fundamento y cuales son y serán las repercusiones en el mundo actual y futuro. En éste orden de ideas, se establece que la RSE, es definida por Carapaica (2009) de manera muy explícita que se relaciona a continuación se marca en el planteamiento sobre el particular:

“De acuerdo con la definición de la Comisión Europea, en su libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas, publicado en 2001

[1], la responsabilidad social empresarial “... es la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”... “Ser socialmente responsable no significa cumplir plenamente las obligaciones jurídicas, sino también ir más allá de su cumplimiento invirtiendo “más” en el capital humano, el entorno y las relaciones con sus interlocutores”.

Tomando como base esta definición, podemos encontrar tres (3) elementos fundamentales para la creación del consenso en la RSE:

1. Voluntariedad: el desarrollo de las acciones de RSE debe ser voluntario por parte de las empresas, basándose en la idea central de que las mismas son organizaciones que responden a criterios éticos de comportamiento, los cuales son moldeados día a día en su interacción con el entorno, conformando un cultura ética empresarial adecuada a las realidades, exigencias y requerimientos de los llamados grupos de interés o “stakeholders”. Al estar sustentada esta cultura ética empresarial en la libertad de la empresa para actuar y tomar sus propias decisiones, dentro de un marco de diálogo y de consenso, no se tiene ninguna justificación para que las acciones de RSE sean impuestas de manera obligatoria por otros

actores (en particular por el sector estatal y/o gubernamental).

2. Identidad y sostenibilidad: la RSE debe ser necesariamente entendida como un esquema integral de responsabilidades compartidas entre todos los actores que concurren en la actividad empresarial, quienes conforman una compleja red de relaciones y de valores en cada uno de los eslabones de la cadena de valor. La cadena de valor empresarial, más que una herramienta para la evaluación de las ventajas competitivas, es un mecanismo de apoyo para el desarrollo de las acciones de RSE, permitiendo la identificación del impacto económico, social y medioambiental de los procesos; la evaluación de sus fortalezas, opciones, debilidades y amenazas, así como el diseño y la implementación de las estrategias y cursos de acción que permitan alcanzar el desarrollo sostenible.

3. Relación con los “grupos de interés”: los cambios generados a nivel internacional en el entorno de negocios han desplazado el enfoque tradicional de la empresa basada en los accionistas (“shareholders”) por el enfoque de los grupos de interés (“stakeholders”), bajo el cual se asume que las empresas no rinden cuentas única y exclusivamente a sus accionistas, sino que también deben tomar decisiones compartidas con todos los actores sociales de su entorno: empleados, proveedores, gobiernos nacionales y regionales, clientes, consumidores y organizaciones sociales, entre otros.

El manejo de las relaciones de la empresa con sus grupos de interés permite, de una manera natural, efectiva y en un adecuado clima de confianza, desarrollar esa cultura ética empresarial basada en valores universales como la honestidad, la transparencia,

la comunicación y el diálogo. [1]: comisión de las comunidades Europeas. Libro verde: fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”. (p.38).

Con respecto al desarrollo histórico del concepto, sus orígenes y fundamentos, tenemos que Nieto (2009) quién cita varias definiciones, a saber:

“La responsabilidad social empresarial, también llamada por sus siglas RSE, es una tendencia que no debe ser interpretada como una moda pasajera o un capricho. Esta expresión se utiliza con mucha frecuencia en los medios de comunicación y las organizaciones. Es la capacidad de respuesta que tiene una empresa o una entidad, frente a los efectos e implicaciones de sus acciones sobre los diferentes grupos con los que se relaciona (stakeholders o grupos de interés). De esta forma las empresas son socialmente responsables cuando las actividades que realizan se orientan a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad comercial, así como también, al cuidado y preservación del entorno.

También llamada Responsabilidad Social Corporativa (RSC), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido. La responsabilidad social corporativa va más allá del cumplimiento de las leyes y las normas, dando por supuesto su respeto y su estricto cumplimiento. (Wikipedia - http://es.wikipedia.org/wiki/Responsabilidad_social_corporativa)

Conjunto de obligaciones y compromisos, legales y éticos, tanto nacionales como internacionales, que se derivan de los impactos que la actividad de las organizaciones producen en el ámbito social, laboral, medioambiental y de los derechos humanos. (Universidad Lebrija (Madrid) - <http://www.nebrija.com/responsabilidad-social/responsabilidad-social.htm>). (p.1).

La apropiación del contenido expresado en el marco del desarrollo histórico de la RSE, se plasma de manera definida en la información referenciada por Martínez, (2007) que manifiesta:

“La apertura económica y comercial de los mercados ha planteado nuevos retos para las empresas, destacando esencialmente el de su persistencia frente a la competitividad. Esta competitividad ha implicado establecerse más allá de su estricta lógica de generación de riqueza y empleo, a efecto de reorientar su rol en agentes de cambio y desarrollo para las comunidades en las cuales se desenvuelven (Cardozo, 2003). Este hecho ha supuesto también un reto para la investigación científica sobre gestión empresarial-social, cuyos esfuerzos pioneros datan de poco más de tres décadas (desde Freeman, 1984, y Drucker, 1988, hasta Sen, 2000, Putnam, 2003 y Utting, 2004).

Un valor añadido a su interés teórico-em-pírico es el hecho de que las funciones del Estado, resultante de la adopción del modelo liberal por parte de las principales economías del orbe, se han reducido sustancialmente, implicando que muchas de las demandas ciudadanas ya no puedan ser satisfechas a través del gasto público y que las prácticas empresariales socialmente responsables hayan adquirido, por tanto, una gran importancia desde finales del pasado siglo”. (p.4).

A continuación se relaciona el esquema general reportado por Expoknews (2009) donde se determina dentro del marco de la línea de tiempo, lo concerniente con el desarrollo y la evolución histórica de la RSE, a través de los diferentes estadios desde 1919 hasta el 2005:

“La historia de la responsabilidad social no tiene un inicio fijo, sin embargo, a fin de marcar algún antecedente, podríamos decir que hay documentos que datan del siglo XIX y a veces anteriores, y que dan fe de acciones por parte de las compañías en favor de sus trabajadores. El nacimiento de la ONU y posteriormente el surgimiento de los derechos humanos sirvieron como una base sólida para que se generara una mayor conciencia social.

Hechos como la conferencia de Estocolmo en 1972, el informe Brundtland en 1987 o el protocolo de Kyoto en 1997; el nacimiento de grupos civiles como amnistía internacional, WWF, Greenpeace o Transparencia Internacional; las iniciativas formales empresariales como AA1000, SA8000, las directrices de la OCDE o el mismo Pacto Mundial; así como el surgimiento de organizaciones como la Global Reporting Initiative o el Instituto Ethos, son todos, acontecimientos que han servido como bloques para levantar esta construcción social y medioambiental conocida como RSE.

Hoy, la responsabilidad social se halla institucionalizada, a través de distintos organismos alrededor del mundo; hoy se habla ya de una manera sólida de sustentabilidad; hoy se han realizado grandes documentos como el libro verde y el blanco; y se han publicado guías extraordinarias como las directrices de la OCDE o la tan ansiada ISO26000 que aún no llega pero que ya po-

demos vislumbrar. La RSE no es estática y seguirá cambiando y nuevos acontecimientos habrán de sumarse a esta línea de tiempo que pretende ser un esfuerzo sintético de Expok por marcar en un documento cronológico, algunos de los muchos hechos que han forjado esta nueva visión del quehacer empresarial. Sirva este ejercicio referente y no absoluto para comprender mejor este fenómeno que sin duda alguna, está cambiando la manera de hacer negocios en el mundo". (p.1).

La evolución histórica del concepto de RSE, esta estrechamente ligada al desarrollo industrial y enmarcada en las tendencias del cuidado del planeta, procedentes de las últimas décadas, donde se invita a unos y se obliga a otros, cuando las invitaciones no muven, a ser gestores y partícipes del crecimiento, desarrollo y establecimiento de un mundo más conservado e integral. A continuación se presenta la gráfica general del desarrollo histórico del concepto y su subsecuente evolución conceptual.

HISTORIA DE LA RSE



Figura 1. Historia de la RSE

Fuente: <http://www.expoknews.com/wp-content/uploads/2008/10/infografia-definitiva.jpg>

Entorno legal

En lo que atañe al marco legal asociado con la RSE, el centro de conocimiento y desarrollo (2008) publica una descripción general de los aspectos legales relacionados, haciendo énfasis en la obligatoriedad en el cumplimiento de las obligaciones de las empresas, dicho texto se cita a continuación:

“La RSC como obligación jurídica sí puede ser sometida a escrutinio externo y al control o

vigilancia del cumplimiento estricto de las normas económicas, laborales y medioambientales, por parte de las administraciones públicas y tribunales e implicaría deberes de información, transparencia y rendición de cuentas sobre lo que se ha hecho (pasado) o de lo que se va a hacer (futuro) y especialmente de los medios o recursos empleados en las actuaciones empresariales (impacto social y medioambiental).

La relación de la RSC con el Derecho no obstante debe contemplarse desde la perspectiva de que es el marco normativo, laboral y medioambiental el que es exigible por terceros ya que la responsabilidad social en cuanto elevación de los estándares normativos es una decisión libre y voluntaria de las empresas y una expresión extrema de la libertad de empresa y de la economía de mercado y, por tanto, solo exigible por la sociedad a través de la reputación e imagen corporativa o las decisiones de compra de los consumidores. La relación entre RSC y el Derecho es, pues, de complementariedad porque las políticas y prácticas de RSC tienen necesariamente que elevar los “mínimos legales”. En ese contexto, el cumplimiento estricto de las obligaciones legales constituye para las empresas una condición necesaria pero no suficiente para la gestión de su responsabilidad social corporativa.

La RSC como obligación jurídica cambia en el tiempo y en el espacio y en los distintos mercados donde operan las empresas porque aunque hay principios comunes de actuación (especialmente si la empresa se ha adherido al Pacto Mundial) y existen normas de referencia comunes que son mínimos (convenios internacionales o directivas comunitarias), sin embargo, los marcos regulatorios nacionales pueden ser diferentes. La relación entre RSC y marco legal abre algunas dificultades para poner “fronteras” a la RSC ya que si esta es voluntaria y va más allá del cumplimiento legal (que se entiende como un “suelo de mínimos”) las prácticas empresariales de mero cumplimiento de la ley no podrán ser incorporadas en las memorias de sostenibilidad, al menos, sin aclaración expresa. En esa dirección, no se deberían abrir mecanismos de publicidad o marketing de acciones de RSC si no se cumple primero el marco legal aplicable. Por otro lado, si las prácticas o políticas de RSC que nacen del dialogo de la empresa y de la fase de interacción entre expectativas de los grupos de interés y compromisos de la empresa se consolidan en pactos, acuerdos o convenios colectivos podrían, en éste último caso, alcanzar vocación de permanencia y de irreversibilidad y tienen también carácter normativo lo que podría dificultar su consideración de RSC al moverse en el terreno del cumplimiento normativo.

La relación de la RSC con la función social del derecho explica que no haya normas jurídicas irrelevantes para la gestión de la RSC en la empresa y, también, que la RSC no debe justificarse ni depender de la acción pública o de la preexistencia de una norma que la ordene al emerger un derecho cada vez más abierto al mundo de los valores. Esa dimensión social del derecho hace que los nuevos interlocutores (sindicatos, comunidades locales, ONG, consumidores, etc.) ya no sean marginales y vaya a reivindicar no solo el estricto cumplimiento normativo sino políticas de RSC más allá de lo normativamente previsto de las que son claramente beneficiarios”. (p.1).

La RSE en Colombia

Dentro de la dinámica global en procura del bienestar general y del cuidado del ambiente, la RSE ha jugado y seguirá participando de manera importante a través de los tiempos, como uno de los baluartes que recibirán las próximas generaciones, de tal modo que Colombia está inmersa en las exigencias integrales para dar respuesta a los requerimientos mundiales. Sobre el particular, Solarte, (2014) citado a continuación plantea una interesante posición al respecto:

“En Colombia, el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) asumió la directriz de la ISO de promover la cultura de responsabilidad social de las organizaciones. Para ello ha congregado a las personas de instituciones públicas, privadas, gremios, ONG y universidades, que han venido trabajando en el tema. El equipo Rethos tiene la presidencia de este trabajo desde Bogotá. En consecuencia, tenemos certeza que no se han desarrollado en Colombia ningún sistema de indicadores de responsabilidad social ni se ha construido un modelo de un sistema de gestión al respecto, o al menos, no es de conocimiento público. Dentro del equipo multidisciplinario de ICONTEC se ha acordado comprender la responsabilidad social como el compromiso que la organización asume frente a las expectativas legítimas de sus interrelaciones más relevantes (stakeholders), reconociendo los impactos positivos y negativos de sus operaciones, y por tanto, implica la capacidad de tomar decisiones a partir de escuchar, comprender y priorizar tales expectativas. Supone el cumplimiento de los valores o principios éticos que la organización ha elegido para sí, y que van más allá de sus responsabilidades legales, a través de todos sus objetivos, políticas y programas.

Se trata de una responsabilidad con las personas, las comunidades, instituciones y el medio ambiente (stakeholders), expresada en respeto a los derechos humanos en sus diversas formulaciones. Su perspectiva es la promoción del desarrollo humano y la calidad de vida de sus stakeholders internos y externos, lo que supone una opción por construir una sociedad en paz, justa, sustentable y sin exclusiones. Su orientación es la promoción del Desarrollo Humano Sostenible, preservando recursos ambientales y culturales para las futuras generaciones, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las inequidades sociales.

Supone adoptar un modelo básico de gobierno corporativo abierto, que reconcilie los intereses de diversos stakeholders, dentro de mecanismos que garanticen la relación ética y transparente de la organización en todas sus relaciones. En consecuencia, la responsabilidad social se constituye en un estilo de gestión que afecta e integra a toda la organización; como tal, se espera que sea creíble y transparente, y que pueda proveer los criterios mínimos o indicadores para procesos voluntarios de verificación y auditoría ética y social, lo que a su vez, permitirá a las organizaciones mejorar su desempeño social”. (p.13).

La OCDE, definida por Proexport (2013) es el:

“Marco en el que los gobiernos comparten sus experiencias de política y se prestan asesoría mutua para solucionar problemas relacionados con el desarrollo. Ve la prosperidad económica como esencial para la preservación de las libertades individuales y el mejoramiento del bienestar general; y cree que la cooperación entre pares es una herramienta fundamental para alcanzarla”. (p.1).

Los países participantes en la OCDE, se relacionan a continuación:



I. Colombia y la OCDE: Club de Buenas Prácticas

 Australia	 Alemania	 Austria	 Bélgica	 Canadá	 Chile	 Dinamarca
 Finlandia	 Rep. Checa	 Francia	 Grecia	 Hungría	 Islandia	 Israel
 Irlanda	 Italia	 Japón	 Corea	 Luxemburgo	 México	 Holanda
 N. Zelanda	 Noruega	 Polonia	 Portugal	 Eslovaquia	 Eslovenia	 España
 Suecia	 Suiza	 Turquía	 R. Unido	 EEUU	 Estonia	¿COLOMBA?

- **Países Miembros:** Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chile, República Checa, Dinamarca, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Islandia, Israel, Irlanda, Italia, Japón, Corea del Sur, Luxemburgo, México, Holanda, Nueva Zelanda, Noruega, Polonia, Eslovaquia, Eslovenia, España, Suecia, Suiza, Turquía, Reino Unido y Estados Unidos.

Figura 2. Colombia y la OCDE

Fuente: <http://www.proexport.com.co/memorias/seminario-responsabilidad-social-empresarial-colombia-OCDE>

Colombia es un país candidato a adherirse, como lo demuestra la gráfica que se relaciona a continuación:



MinComercio
Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo

**PROSPERIDAD
PARA TODOS**

I. La OCDE en el Mundo

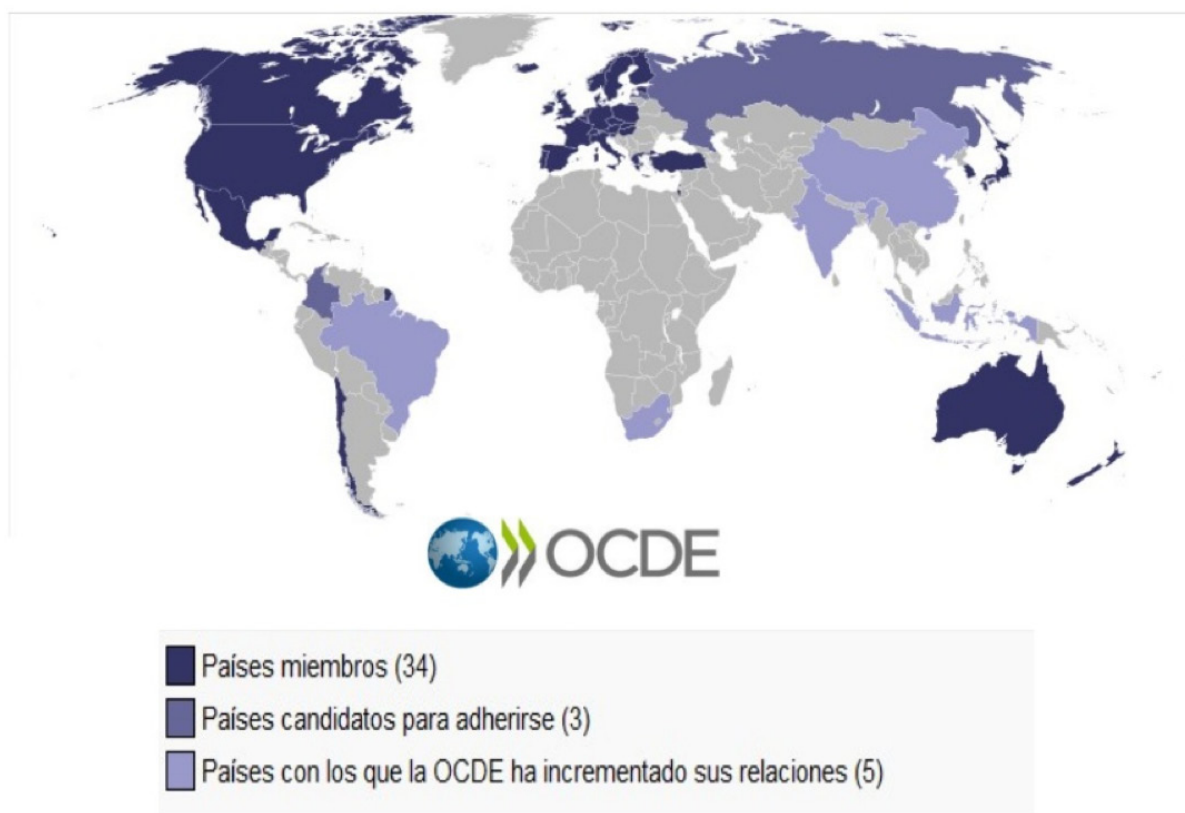


Figura 3. La OCDE en el mundo

Fuente: <http://www.proexport.com.co/memorias/seminario-responsabilidad-social-empresarial-colombia-OCDE>

Los principios básicos fundamentales de la OCDE, están consignados a continuación, según Proexport 2013:



MinComercio
Ministerio de Comercio,
Industria y Turismo

**PROSPERIDAD
PARA TODOS**

Directrices de la OCDE

Conceptos y principios	Establece conceptos y principios que ponen en contexto todas las recomendaciones de los capítulos siguientes. Estos conceptos y principios son la columna vertebral de las Directrices y subrayan las ideas fundamentales detrás de las Directrices
Principios Generales	Las empresas deben operar de acuerdo con la legislación y reglamentación nacional de los países donde operan. Adicionalmente, deben determinar, prevenir y mitigar los impactos negativos por ellas causadas en materia de derechos humanos, derechos laborales, medio ambiente, y anticorrupción. Esto aplica a las actividades propias de la empresa y a su cadena de suministro.
Publicación de la Información	Cubre la difusión oportuna por parte de las empresas de información fidedigna acerca de sus objetivos, actividades, estructura, situación financiera y resultados. Este capítulo invita a las empresas a que se comuniquen información adicional sobre sus políticas, auditorías internas, gestión de riesgos, relación con sus empleados, entre otros.
Derechos Humanos	Establece que las empresas deben proteger los derechos humanos de aquellos que se vean afectados por sus actividades, consistentes con los compromisos y obligaciones internacionales suscritas por el país donde ejercen sus actividades.
Empleo y Relaciones Laborales	Las empresas tienen el deber de respetar el derecho de asociación sindical; cooperar con los representantes de los trabajadores; luchar contra la discriminación; contribuir a la abolición efectiva del trabajo infantil, así como la eliminación de toda forma de trabajo forzado.

Figura 4. Principios básicos fundamentales de la OCDE.

Fuente: <http://www.proexport.com.co/memorias/seminario-responsabilidad-social-empresarial-colombia-OCDE>



Medio Ambiente	Enfatiza la responsabilidad de las empresas de proteger el medio ambiente, la salud, la seguridad pública así como de realizar sus actividades de una manera que contribuya al desarrollo sostenible.
Lucha contra la Corrupción	Señala que las empresas no deben ofrecer, prometer, conceder o solicitar, directa o indirectamente, pagos ilícitos u otras ventajas indebidas para obtener o conservar un contrato o una ventaja legítima.
Intereses de los Consumidores	Busca asegurar que las empresas respeten los derechos de los consumidores, incluidos los referidos a la calidad y salubridad de los productos. Enfatiza la importancia de que las empresas sigan prácticas leales de comercio, mercado y publicidad.
Ciencia y Tecnología	Reconoce que las empresas juegan un papel importante en la mejora de la tecnología local, sin que con ello comprometan sus derechos de propiedad intelectual. Señala que a través de la transferencia de nuevas tecnologías entre los países, las empresas deberían contribuir al desarrollo de la capacidad innovadora en los países en que operan.
Competencia	Promueve el respeto a las reglas de la competencia y señala que las empresas deben abstenerse de adelantar actividades que puedan tener efectos anticompetitivos.
Tributación	Recomienda que las empresas contribuyan a las finanzas públicas de los países en que operan, efectuando el pago puntual de sus obligaciones fiscales y absteniéndose de utilizar los precios de transferencia con el fin de transferir beneficios o pérdidas de manera inapropiada.

Figura 4. Principios básicos fundamentales de la OCDE.

Fuente: <http://www.proexport.com.co/memorias/seminario-responsabilidad-social-empresarial-colombia-OCDE>

Conceptos y principios

Establece conceptos y principio que ponen en contexto todas las recomendaciones de los capítulos siguientes.

Principios generales

Las empresas deben operar de acuerdo con la legislación y reglamentación nacional de los países donde operan. Adicionalmente deben determinar, prevenir y mitigar los impactos negativos ellas causadas en materia de derechos humanos, derechos laborales, medio ambiente y anticorrupción. Esto aplica a las actividades propias de la empresa y a su cadena de suministro.

Publicación de la información

Cubre la difusión oportuna por parte de las empresas de información fidedigna acerca de sus objetivos, actividades, estructura, situación financiera y resultados. Este capítulo invita a las empresas a que se comuniquen información adicional sobre sus políticas, auditorías internas, gestión de riesgo, relación con sus empleados, entre otros.

Derechos humanos

Establece que las empresas deben proteger los derechos humanos de aquellos que se vean afectados por sus actividades, consistentes con los compromisos y obligaciones internacionales suscritas por el país donde ejercen sus actividades.

Empleo y relaciones laborales

Las empresas tiene el deber de respetar el derecho de asociación sindical; cooperar con los representantes de los trabajadores; luchar contra la discriminación; contribuir contra la abolición efectiva del trabajo infantil, así como la eliminación de toda forma de trabajo forzado.

Medio ambiente

Enfatiza la responsabilidad de las empresas de proteger el medio ambiente, la salud, la seguridad pública así como de realizar sus actividades de una manera que contribuya al desarrollo sostenible.

Lucha contra la corrupción

Señala que las empresas no deben ofrecer, promover, conceder o solicitar, directa o indirectamente, pagos ilícitos u otras ventajas indebidas para obtener o conservar un contrato o una ventaja ilegítima.

Intereses de los consumidores

Busca asegurar que las empresas respeten los derechos de los consumidores, incluidos los referidos a la calidad y salubridad de los productos. Enfatiza la importancia de que las empresas sigan prácticas leales de comercio, mercado y publicidad.

Ciencia y tecnología

Reconoce que las empresas juegan un papel importante en la mejora de la tecnología local, sin que con ello comprometan sus derechos de propiedad intelectual. Señala que a través de la transferencia de nuevas tecnologías entre los países, las empresas deberían contribuir al desarrollo de la capacidad innovadora en los países en que operan.

Competencia

Promueve el respeto a las reglas de la competencia y señala que las empresas deben abstenerse de adelantar actividades que puedan tener efectos anticompetitivos.

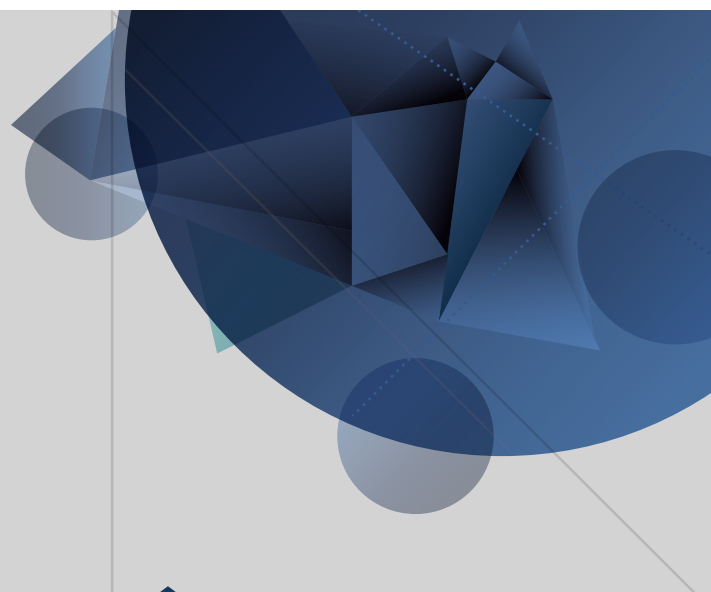
Tributación

Recomienda que las empresas contribuyan a las finanzas públicas de los países en que operan, efectuando el pago puntual de sus obligaciones fiscales y absteniéndose de utilizar los precios de transferencia con el fin de transferir beneficios o pérdidas de manera inapropiada.

4

Unidad 4

Gestión empresarial
y administración
estratégica
(marketing
estratégico 1)



Gestión empresarial

Autor: Francini Berrio Lema

Introducción

El fenómeno de la globalización, ha forzado a que las empresas / organizaciones, tomen otras alternativas de acción para poder permanecer activa y rentables en los mercados nacionales e internacionales. Tal hecho ha llevado a las compañías a replantearse de manera dramática la planeación y ejecución de acciones, que fueron llamadas estratégicas en el pasado, pero que en el presente y más aún en el futuro todavía serán estratégicas o por el contrario se han tornado prehistóricas y carentes de valor organizacional.

Es por ello, que las empresas deben ir más allá de su contexto actual, ya que la constante dinámica del mercado, va estableciendo nuevos ciclos, dentro de los cuales las empresas compiten por llegar a la mente del comprador para que su producto supere al contario y esté posicionado, con marcados niveles de rentabilidad.

Una vez se realice el abordaje de la temática presente en ésta cartilla no. 7 gestión empresarial y administración estratégica (marketing estratégico 1) el estudiante ha conformado una plataforma que será un eslabón más en el engranaje de la integralidad de su formación profesional, enriqueciendo su marco conceptual con éste material de fácil manejo. Se le recomienda apoyarse en las lecturas complementarias y los pdf que también están a su disposición para conformar y estructurar su posición frente a ésta área del conocimiento de manera más sólida y estructurada.

Bases conceptuales de la educación virtual

Objetivo de la unidad

El objetivo fundamental de ésta unidad es desarrollar en el estudiante las competencias y saberes requeridos para el análisis empresarial integrador que le facilitará:

- Conocer y entender los factores administrativos estratégicos que afectan la gestión y desarrollo empresarial / organizacional.
- Generar argumentos sólidos sobre el desarrollo de la empresa en el marco global.
- Estructurar una posición con fundamentos teórico práctico respecto al papel que el marketing estratégico tiene en el crecimiento y fortalecimiento de la relación de gestión y desarrollo empresarial / organizacional.

Administración estratégica

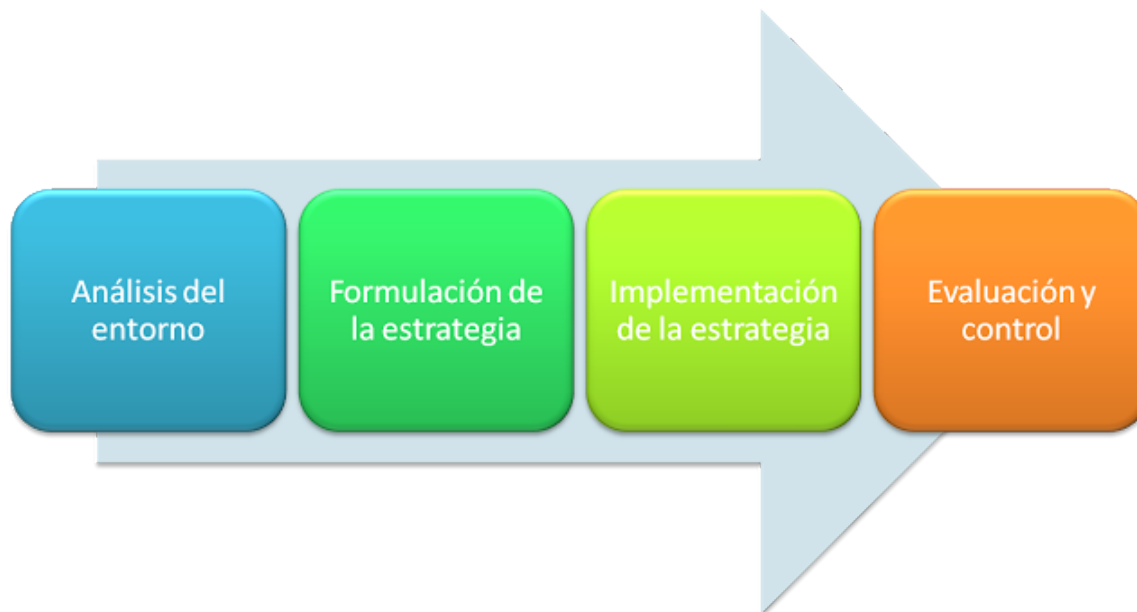


Figura 1. Administración estratégica

Fuente: <http://consultoresmexicali.blogspot.com/p/administracion-estrategica.html>

Análisis del entorno

Formulación de la estrategia

Implementación de la estrategia

Evaluación y control

La administración y la competitividad estratégica, están estrechamente relacionadas en una situación simbiótica donde en primer lugar la administración forma una plataforma de gestión y en segunda instancia la competitividad se manifiesta en el resultado de la aplicación de la gestión administrativa de las organizaciones / empresas, como lo vamos a relatar a lo largo del presente material, que se conforma en un elemento sustancial para la formación y claridad de los conceptos abordados.

El primer recurso a plantear en las organizaciones / empresas, es el relacionado con la administración estratégica, concepto fundamental en lo concerniente al desarrollo organizacional / empresarial, que hace referencia a la plataforma administrativa que debe poseer toda organización / empresa para ser competitiva en el mercado y que está claramente establecido por el enfoque de Hitt (2008) a saber:

“La administración estratégica, está compuesta por el conjunto completo de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr una competitividad estratégica y obtener un rendimiento superior al promedio. En éste proceso, el primer paso de la empresa consiste en analizar tanto su entorno externo como el interno para determinar cuáles son sus recursos, capacidades y competencias centrales: es decir, las fuentes de sus insumos estratégicos. Con ésta información define cuál es su misión y visión y formula su estrategia”. (p.6).

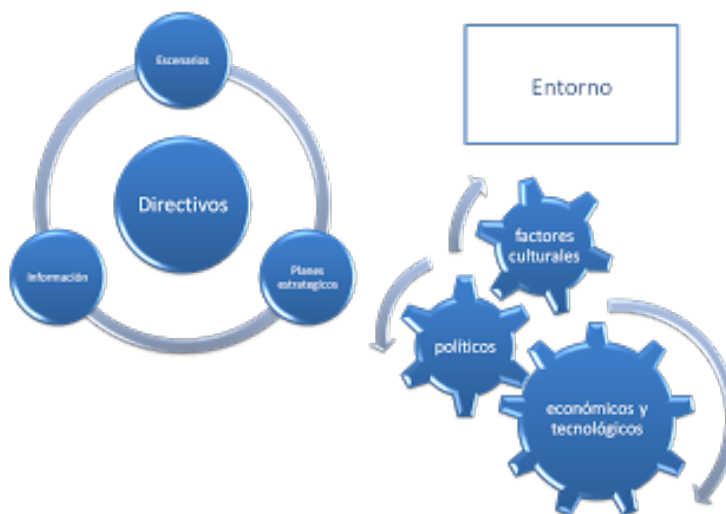


Figura 2. Administración estratégica

Fuente: http://armandotelesma.blogspot.com/2010_10_01_archive.html

En lo que respecta a la administración estratégica, mucho es lo que se ha escrito desde diferentes perspectivas conceptuales, aun así se identifican puntos comunes que fortalecen las relaciones administrativas en las organizaciones / empresas. Sobre el particular, Caro (2012), hace su aporte teórico cuando afirma:

“La administración estratégica tiene diversas definiciones, una de ellas se refiere al arte, la técnica y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones, a través de las actividades que realizan las empresas para alcanzar sus objetivos. La administración estratégica busca la integración de la alta dirección, de las unidades de línea como: finanzas, del marketing, de la producción, de la administración y de otras áreas. Las actividades de la administración (dirección) estratégica se realizan con la participación de todos los integrantes de la organización y de sus niveles jerárquicos. La administración (dirección) estratégica se refiere a la formulación, implementación y evaluación de la estrategia. En tanto que el planeamiento estratégico, se refiere solo a la formulación estratégica.

Objetivos: la administración estratégica tiene como objetivo general, el concebir la necesidad actual de desarrollar una estrategia organizacional, como parte de la labor administrativa tendiente hacia el logro de la mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y con el apoyo de las áreas funcionales. Se define como el proceso que se realiza para asegurarse que una organización posea una estrategia organizacional apropiada y se beneficie de su uso.

Existen demasiados riesgos para que el ejecutivo trabaje en base a su intuición para

determinar cursos de acción, los estrategas exitosos se organizan en identificar el lugar donde se encuentre y hacia donde deseen llegar en un tiempo determinado. Las empresas planifican por anticipado para facilitar y lograr objetivos. Un buen estratega formula y evalúa planes constantemente. El éxito de los negocios depende cada vez más de la oferta de productos y servicios que sean cada vez competitivos a nivel mundial y no solo local. Si el precio y la calidad de los productos y servicios no son competitivos fracasarán en el mercado en donde se encuentren”. (p.1).

Así mismo, sobre administración estratégica, Sánchez (2014) genera algunos planteamientos interesantes que de alguna manera refuerzan todo el esquema que se ha venido planteando dentro del enfoque teórico, que ha pretendido esbozar el presente material. Sobre el particular el citado autor concibe que:

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. La administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización.

Etapas de la administración estratégica:

■ **Formulación de la estrategia:** incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, es-

tablecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir. Entre los temas de la formulación de la estrategia están decidir que nuevos negocios emprender, cuales abandonar, como asignar los recursos, si conviene expandir las operaciones o diversificarse, si es recomendable entrar en mercados internacionales, si es mejor fusionarse o crear una empresa conjunta, y como evitar una toma de poder hostil.

■ **La implantación de la estrategia:** requiere que la empresa establezca objetivos anuales, formule políticas, motive a los empleados y destine recursos para llevar a la práctica las estrategias. La implementación de la estrategia implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzo de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización. A la implementación de la estrategia suele denominársele la “etapa de acción” de la administración estratégica.

■ **Evaluación estratégica:** es la etapa final de la administración estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Tres actividades fundamentales de la evaluación de la estrategia son:

- Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales.
- Medir el desempeño
- Realizar acciones correctivas”. (p.1).

Dentro de éste enfoque planteado por Hill (2008) se establece un nuevo elemento que se transforma en vital para el desarrollo de la empresa, como lo es el de rendimiento promedio, que es magistralmente expresado por el citado autor cuando lo engloba en la siguiente postura conceptual:

“Un rendimiento promedio es una cantidad de beneficios equivalente a la que el inversionista espera obtener de otras inversiones que representan un grado similar de riesgo”. (p.6).

Para aclarar el concepto financiero de rendimiento promedio establecido, se cita a Econolink (2014) que además de explicar la definición, también aporta en lo concerniente a la interpretación de la fórmula para identificarlo, como se presenta a continuación:

La tasa de rendimiento promedio es una forma de expresar con base anual, la utilidad neta que se obtiene de la inversión promedio. La idea es encontrar un rendimiento, expresado como porcentaje, que se pueda comparar con el costo de capital. La forma de determinarla sería:

$$TRP = \frac{UNP}{\frac{(A + S)}{2}}$$

Dónde:

UNP = utilidad promedio anual neta (después de impuestos)

(A + S)/2 = inversión promedio

A = desembolso original

S = valor de desecho

La administración estratégica, definida por Uch (2014) donde retoma algunos planteamientos que en su momento fueron expuestos por Hill (2008), deja entrever que posee 5 componentes fundamentales que facilitan tanto su abordaje como el manejo teórico y posterior aplicación dentro de la gestión organizacional / empresarial, de tal modo que su injerencia dentro del desarrollo de la organización está establecido cuando, se toma el tema del modelo de administración estratégica, desde la siguiente perspectiva:

“El proceso de administración estratégica se puede dividir en cinco componentes diferentes, los cuales son:

- Selección de la misión y las principales metas corporativas;
- Análisis del ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas;
- Análisis del ambiente operativo interno para identificar fortalezas y debilidades de la organización;
- Selección de estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización y que corrijan sus debilidades, con el fin de tomar ventaja de oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas;
- Implementación de las estrategias”. (p.1).

Marketing estratégico

En el marco del desarrollo y gestión organizacional / empresarial, se vislumbra un nuevo horizonte, que lleva a directivos y funcionarios a replantearse las estrategias implementadas por ellos y otros (la competencia), sobre los posibles desarrollos que les esperan en el vibrante mundo de la dinámica del mercado, generando nuevos paisajes integradores, de tal manera que los inesperados escenarios económicos, políticos y sociales, que conllevan a contextos interactuantes y recíprocos entre las organizaciones, el mercado y los estados (gobiernos), marcan hitos, que llevan a las empresas a tomar giros en busca de la permanencia rentable en el mercado. Sobre éste tema, autores como Lambín (1977) marco las pautas a ahora en pleno siglo XXI, todavía están en boga como elemento fundamental de la planeación y administración estratégica de las empresas / organizaciones .Por ello se toma el trazado teórico de Lambín (1977), que expone que:

“El marketing es un sistema de pensamiento y un sistema de acción. En tanto como sistema de acción, el marketing realiza cierto número de tareas necesarias para el funcionamiento de una economía de mercado basada en el intercambio voluntario y competitivo”. (p.1).

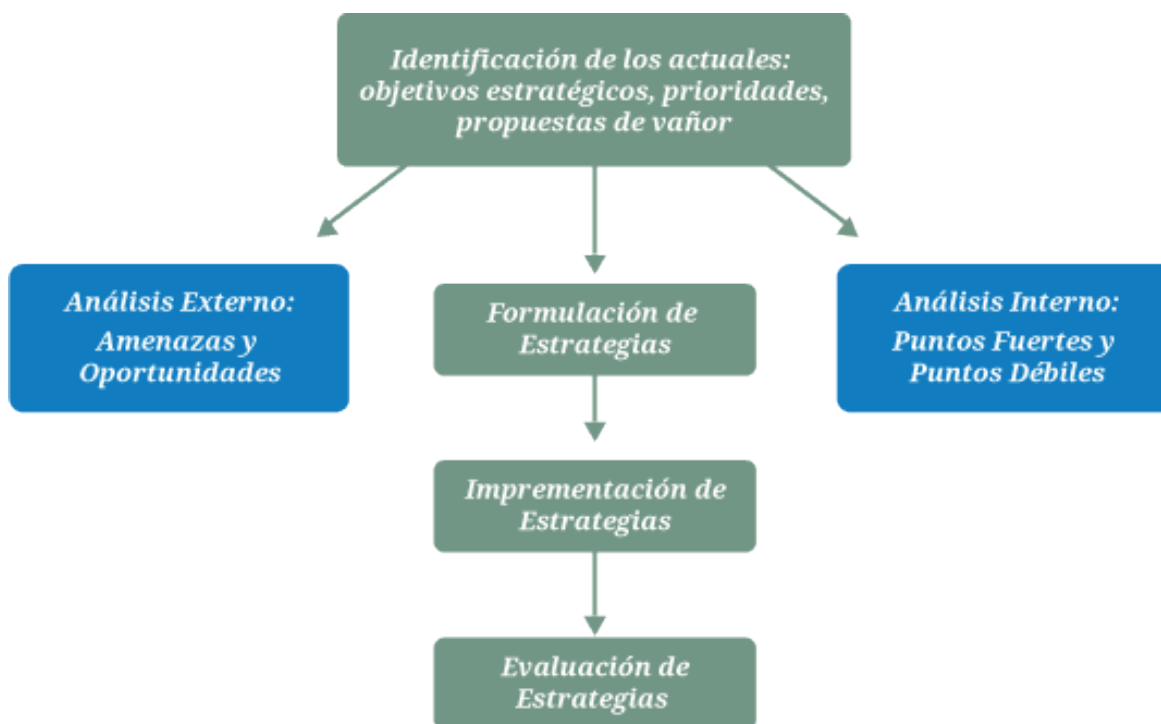


Figura 3. Marketing estratégico
 Fuente: http://www.stravalue.com/es/services_2-1_es.html

A partir de esquemas como el esbozado anteriormente, surge la imperiosa necesidad de centrar la mirada en lo que a estrategias organizacionales / empresariales se refiere, ya que se conformó en un aspecto estructural para garantizar el desarrollo organizacional y relativo al enfoque, con el cual se establece la presencia del marketing estratégico, adoptado por la empresa. Sobre el particular y relacionando la temática con el presente y futuro de las empresas, Muñiz (2014) establece que la definición diáfana del concepto facilita u obstaculiza la implementación operativa del mismo:

“Una de las características más útiles e importantes del marketing consiste en poder planificar, con bastante garantía de éxito, el futuro de nuestra empresa, basándonos para ello en las respuestas que ofrezcamos a las demandas del mercado, ya hemos dicho que el entorno en el que nos posicionamos cambia y evoluciona constantemente, el éxito de nuestra empresa dependerá, en gran parte, de nuestra capacidad de adaptación y anticipación a estos cambios. Debemos ser capaces de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a nuestra empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en nuestro beneficio.

Por tanto, el marketing estratégico busca conocer las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes, localizar nuevos nichos de mercado, identificar segmentos de mercado

potenciales, valorar el potencial e interés de esos mercados, orientar a la empresa en busca de esas oportunidades y diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados. En este sentido y motivado porque las compañías actualmente se mueven en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables del DAFO, no sólo de nuestra empresa sino también de la competencia en el mercado. En este contexto las empresas en función de sus recursos y capacidades deberán formular las correspondientes estrategias de marketing que les permitan adaptarse a dicho entorno y adquirir ventaja a la competencia.

Así pues, el marketing estratégico es indispensable para que la empresa pueda, no sólo sobrevivir, sino posicionarse en un lugar destacado en el futuro. Pero la realidad creemos que nos indica lo contrario, ya que el sentido común parece no abundar en grandes dosis en el mundo de los negocios, por ello no nos debe extrañar que tan sólo el 25 por 100 de los planes estratégicos aportados por las empresas son los que se llevan a buen término". (p.1).

Sí bien es cierto, que en la red se pueden ubicar multitud de definiciones, planteamientos y posiciones, frente a éste versátil tema, Marketing.com (2013), establece que:

"El término "marketing" es en gran parte malentendido, muchas personas cuando les preguntas qué es el marketing, te contestan: anuncios en televisión, hacer folletos publicitarios, hacer frases pegajosas para un producto o servicio, hacer un plan para que las personas compren más de lo que necesitan, mejorar una marca, etc. De hecho son correctas estas respuestas, pero son solo una parte del marketing, una parte muy pe-

queña. Los mercadólogos describen las actividades anteriores como un plan para crear conciencia, interés, deseo y acción entre los clientes potenciales.

El marketing estratégico, en adición a lo que mencionamos anteriormente, también se ocupa de cuestiones tales como: ¿En qué productos o servicios debemos involucrarnos? ¿Cuánto debemos cobrar por ellos? ¿Cómo podemos hacer que sea fácil para que la gente compre nuestros productos? La simple pregunta "¿En qué productos o servicios debemos involucrarnos?" es un problema enorme. Abarca; ¿Qué quieren los clientes potenciales? ¿Cuál y cómo es la competencia? ¿Vamos a ganar dinero haciendo esto? ¿Tenemos la capacidad de entregar lo que se requiere? ¿Estaríamos mejor haciendo otra cosa? ¿Es el mercado a largo plazo o corto? ¿Cómo abordar el mercado que hemos identificado? ¿Se rompe el mercado en segmentos de mercado?, etc. El punto de esto es hacer hincapié en que hay más en el marketing estratégico de lo que se entiende comúnmente como marketing". (p.1).

4

Unidad 4

Marketing en la
organización /
empresa (marketing
estratégico 2)



Gestión empresarial

Autor: Francini Berrio Lema

Introducción

Acciones de carácter mundial como la globalización ha llevado a todas y cada una de las empresas /organizaciones, a replantearse sus dinámicas y estrategias de incursión y permanencia en el mercado a nivel local, nacional y con más fuerza en el panorama internacional, de tal modo, que los actuales y futuros profesionales deberá, manejar al menos, si no en la práctica de manera conceptual, los nuevos lineamientos de demarcan a su vez las dinámicas interactuantes del mercado.

Es de esperar que la formación de nuestros actuales estudiantes y futuros profesionales, gire en torno a las innovadoras facetas que presenta y continuará generando la integración económica, política y social de la globalización, no solo en nuestro contexto cercano, sino también, en las relativas distancias geográficas, que con la tecnología de punta en la comunicación parecen cosas del pasado.

El estudiante, a lo largo de todo el módulo ha conformado una plataforma que será un eslabón más en el engranaje de la integralidad de su formación profesional. Con el abordaje de la temática presente en ésta cartilla no. 8 marketing estratégico 2, que es la última del módulo y sumado a su marco conceptual, previamente establecido con otros pre saberes y saberes disciplinares, ha llegado al final del recorrido conceptual de ésta área. Se le recomienda apoyarse en las lecturas complementarias y los PDF que también están a su disposición para conformar y estructurar su posición profesional frente al conocimiento de manera más sólida y estructurada.

Bases conceptuales de la educación virtual

Objetivo de la unidad

Con el abordaje de la presente unidad, el estudiante estará en capacidad de:

- Identificar los elementos y componentes del marketing y su aplicación en el ámbito organizacional / empresarial.
- Realizar análisis integrado de la empresa / organización en el mercado.
- Interpretar y contextualizar la temática del marketing que atañe al desarrollo empresarial / organizacional.

Fundamentación teórica del marketing

El marketing a través de los tiempos se ha ido consolidando como una de las herramientas organizacionales / empresariales, de mayor relevancia dentro del proceso de planeación y de gran impacto en lo concerniente a la gestión y desarrollo organizacional, de tal manera que resulta casi una obligación abarcar dicho factor desde una perspectiva limpia e imparcial. Por ello, se toma el argumento de Lambín, (1977) que establece los parámetros teóricos que en la actualidad todavía están vigentes respecto al tema en cuestión y que son citados a continuación:

La introducción en el lenguaje cotidiano del término marketing no supone que su significado sea uniforme, más bien es una palabra deteriorada y a menudo mal entendida, no sólo por sus detractores, sino también por algunos de sus adeptos. Tres acepciones populares se encuentran usualmente. El marketing es la publicidad, la promoción y la venta a presión, es decir, un conjunto de medios de venta particularmente agresivos, utilizados para conquistar los mercados existentes. En esta primera acepción, muy mercantilista, el marketing se aplicaría principalmente en los mercados de consumo masivo y mucho menos en los sectores más nobles de productos de alta tecnología, de la administración de la administración pública, de los servicios sociales y culturales.

El marketing es un conjunto de herramientas de análisis, de métodos de previsión y de estudios de mercado, utilizados con el fin de desarrollar un enfoque prospectivo de las necesi-

Figura 1. Administración estratégica

Fuente: <http://consultoresmexicali.blogspot.com/p/administracion-estrategica.html>

dades y de la demanda. Estos métodos, a menudo complejos, reservados a las grandes empresas, son inaccesibles para las pequeñas y medianas empresas. Consiste, frecuentemente en un discurso hecho de palabras americanas, cuyo coste es elevado y su valor práctico poco evidente. (pp. 1 - 2).

Dentro de todo el planteamiento teórico sobre qué es y que no es marketing, Linares (2009), cita una compilación de conceptos emitidos por prestigiosos estudiosos y científicos versados en el tema, cuyo interés primordial al difundirlos, radica en llevar al lector una clara y concisa definición del polémico término desde diferentes perspectivas:

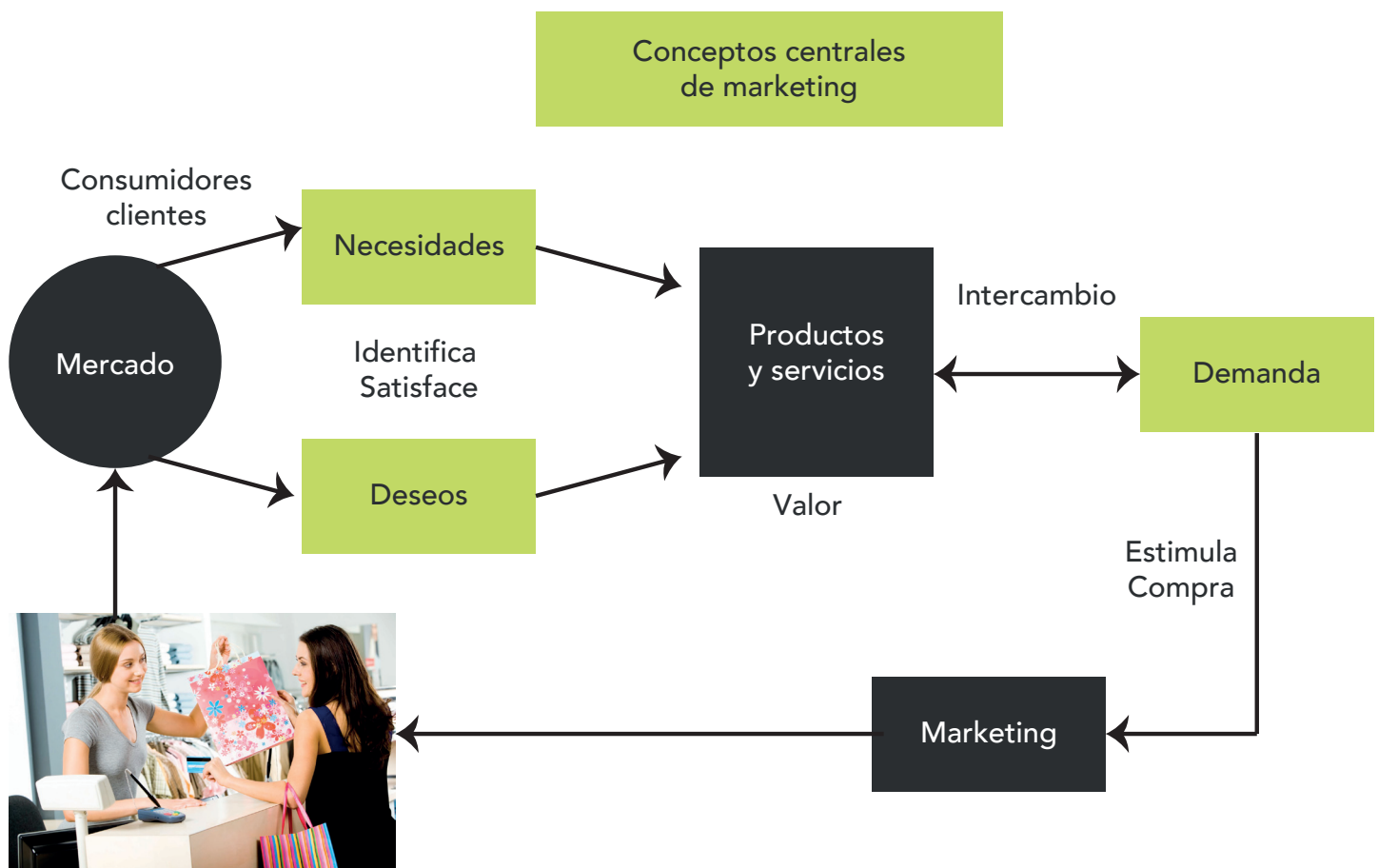


Figura 1. Conceptos centrales de marketing

Fuente: <http://www.marketeando.com/2009/04/origen-del-termino-y-concepto>

El Marketing es una forma de pensar, un enfoque, una orientación, un punto de vista, un concepto, una filosofía, por lo tanto este ha variado con el tiempo desde el concepto de producción hasta el concepto de Marketing, que es el enfoque que trataremos.

El Marketing tiene un enfoque científico, porque se basa en el método científico de estudio, tiene un proceso y por lo tanto diferentes actividades que se llevan a cabo para obtener objetivos de acuerdo a una forma de pensar. Una vez dicho esto vamos a dar diferentes definiciones de conceptos a lo largo del tiempo y después las analizaremos para dar ciertas conclusiones. Adicionalmente podemos decir que como actividad, si esta la consideramos como un intercambio de productos ha existido desde el inicio de la humanidad, y es una actividad muy antigua, pero lo analizaremos desde que se estudió académicamente, que eso si es muy reciente. Solo como referencia diremos que en 1898 se dicta el primer curso universitario sobre comercialización en Alemania. Iniciaremos con la primera conceptualización del Marketing y es la que marca el cambio de la forma de pensar y es la que da la American Marketing Association (AMA):

- **Marketing es:** “la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario” AMA (Committee on Definitions, 1960, p. 15).
- **Comercialización (marketing) es:** “la realización de actividades comerciales que dirigen el flujo de mercaderías y servicios del productor al consumidor o usuario a fin de satisfacer al máximo a estos y lograr los objetivos de la empresa.” (E. Jerome Mc

Carthy Comercialización un enfoque gerencial. (Basic Marketing: a Managerial Approach 1 Ed.1960. Versión español 1967 Ed, “El Ateneo” Buenos Aires).

- **Marketing es:** “el proceso por el que una sociedad anticipa, aplaza, o satisface la estructura de la demanda de bienes y servicios económicos mediante la concepción, promoción, intercambio y distribución física de bienes y servicios” (Marketing Staff of the Ohio State University, 1965, pp. 43-44).
- **Marketing es:** “un sistema de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales” (Stanton, 1969).
- **Marketing es:** “el proceso social por el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación e intercambio de productos y valores con otros”. (Philip Kotler, 1984) y la mantiene actualmente en: fundamentos de marketing Philip Kotler- Gary Armstrong 6 Ed. Pearson Educación 2003 Versión español.
- **Marketing es:** “el proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, comunicación y distribución de ideas, productos, y servicios, para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización” (AMA, 1985).
- **Marketing es:** “un modo de concebir y ejecutar la relación de intercambio, con la finalidad de que sea satisfac-

toria a las partes que intervienen ya la sociedad, mediante el desarrollo, valoración, distribución y promoción por una de las partes, de los bienes y servicios o ideas que la otra parte necesita” (Miguel Satesmases Mestre, 1996)

- **Marketing es:** “un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precio, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización”. (William Stanton, Michel, Bruce, Walter. 2004)

De todas estas definiciones de conceptos de marketing dadas por estudios reconocidos a nivel mundial podemos llegar a ciertas conclusiones:

Marketing es el:

- Conjunto - Sistema de actividades organizadas que tienen un enfoque u orientación a la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor (clientes).
- El objetivo de las empresas es que el volumen de ventas es decir la demanda de los productos y servicios sea en forma rentable.
- Los factores de importancia que debe tener la definición de Marketing es: El Intercambio,(demanda), la distribución, la combinación del marketing mix y la dirección de marketing, finalmente la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor.

Una vez analizadas las diferentes acepciones del término, con sus subsecuentes características, es de total obligatoriedad el

asumir las funciones que se derivan de él, como lo expone Komiya, 2014:

Una forma de entender el uso del marketing en una empresa o negocio, es a través del conocimiento de sus funciones. Veamos a continuación cuáles son las principales funciones del marketing o, en otras palabras, cuáles son las principales funciones del área, departamento o de las personas encargadas del marketing en una empresa:

1. Análisis de los consumidores: la primera función del marketing consiste en analizar a los consumidores, lo cual implica analizar sus necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra (dónde compran, cuándo compran, cada cuánto tiempo compran, por qué compran), costumbres y actitudes.

A través del análisis de los consumidores es que se pueden detectar, por ejemplo:

- nuevas necesidades o deseos y, de ese modo, poder diseñar nuevos productos que se encarguen de satisfacer dichas necesidades o deseos.
- cambios en los gustos o preferencias de los consumidores y, de ese modo, poder adaptar los productos a dichos cambios.
- nuevas modas o tendencias y, de ese modo, poder crear o adaptar los productos de acuerdo a dichas modas o tendencias.
- Cabe señalar que esta función se realiza permanentemente y no siempre a través de una compleja investigación de mercados, sino también, por ejemplo, al observar el comportamiento de los consumidores, conversar con los clientes, realizar pequeñas encuestas, etc.

2. Análisis de la competencia: la segunda función del marketing consiste en analizar a la competencia, lo cual implica analizar su ubicación, público objetivo, volumen de ventas, participación en el mercado, experiencia en el mercado, recursos, capacidad, principales estrategias, ventajas competitivas, fortalezas y debilidades. Al igual que el estudio de los consumidores, el análisis de la competencia también se realiza permanentemente e, igualmente, no siempre a través de una investigación exhaustiva, sino también, por ejemplo, al visitar sus locales, comprar algunos de sus productos, entrevistar a personas que hayan trabajado con ellos, etc.

3. Planeación del marketing: la función de la planeación del marketing consiste en el proceso a través del cual se analiza el entorno de la empresa, se analiza su situación interna, se establecen objetivos de marketing, se diseñan estrategias de marketing y se diseñan planes de acción.

- **Análisis del entorno:** se analizan los consumidores, la competencia y otros factores externos que podrían tener influencia en la empresa.
- **Análisis de la situación interna:** se analizan los recursos (financieros, humanos, tecnológicos y materiales) y la capacidad con que cuenta la empresa.
- **Establecimiento de objetivos de marketing:** se establecen objetivos de marketing teniendo en cuenta los análisis realizados previamente y las aspiraciones de la empresa.
- **Diseño de estrategias de marketing:** se diseñan estrategias de marketing que permitan alcanzar los objetivos propuestos, teniendo en cuenta también los análisis externo e interno.
- **Diseño de planes de acción:** se diseñan los planes de acción en donde se especifican los pasos necesarios para implementar las estrategias, los recursos a utilizar, los responsables y encargados, los tiempos y plazos, y el presupuesto o inversión requerida. (p.1).

Marketing Estratégico



Marketing Operativo



Figura 1. Marketing empresarial

Fuente: <http://dimensionempresarial.com/marketing-empresarial/>



Con respecto al tema de la injerencia del marketing en el empresa y su repercusión en la gestión y el desarrollo de la misma, se presenta a continuación una interesante postura sobre el particular, que conlleva a la disertación teórico – práctica de los elementos y funciones en tiempo real que caracterizan las acciones organizacionales / empresariales, en el mercado y como se refleja ésta dinámica en la rentabilidad de la misma. Por éstos planteamientos y otros más se relaciona el enfoque de Komiya (2014) que manifiesta su postura, con elementos como el diseño, la implementación y el control de las estrategias de marketing empresarial / organizacional:

Diseño de las estrategias de marketing

Esta función que en realidad está dentro de la planeación del marketing, consiste en elaborar o formular las estrategias de marketing que permitan alcanzar los objetivos de marketing propuestos.

Para un mejor análisis, las estrategias de marketing se suelen dividir en estrategias para el producto (diseño, marca, servicios adicionales), estrategias para el precio (formas de pago, condiciones de pago, descuentos), estrategias para la distribución (canales de distribución, puntos de venta, transporte), y estrategias para la promoción (publicidad, relaciones públicas, merchandising).

Implementación de las estrategias de marketing

Esta función consiste en implementar o poner en práctica las estrategias de marketing propuestas.

Para ello, teniendo en cuenta los planes de acción previamente establecidos en la planeación del marketing, se organizan las tareas, se asignan y distribuyen los recursos a utilizar, se asignan a los responsables y encargados, se coordinan las actividades y se dirige la ejecución de las estrategias.

Control y evaluación

Finalmente, la función de control consiste en asegurarse de que las estrategias de marketing se estén implementando tal como se especifica en los planes de acción, y que el personal encargado de la implementación esté teniendo un buen desempeño tanto individual como grupal.

Mientras que la función de evaluación consiste en comprobar que se estén alcanzando los objetivos propuestos al verificar que los resultados obtenidos concuerden con los resultados esperados, para que en caso contrario se tomen las medidas correctivas o, en todo caso, se realice una nueva planeación del marketing o solamente se diseñen e implementen nuevas estrategias". (p.1).

Un aspecto de vital relevancia dentro del todo el panorama del marketing empresarial / organizacional, como consecuencia de los fenómenos subsecuentes al impacto económico,



Figura 2. Marketing empresarial

Fuente: <http://dimensionempresarial.com/marketing-empresarial/>

político y social, que ha generado la globalización, imprime su sello en la transformación práctica de las aplicaciones del marketing, que deja atrás su confortable enfoque simplista y se interna en complejidades conceptuales de mayor dimensión, por dichos nuevos enfoques se relaciona en el aparte siguiente el interesante argumento de Marketing Empresarial (2014) que lleva a una marcada pero interesante controversia:

“El incremento en la complejidad del entorno y el rápido cambio tecnológico, económico, social y competitivo ha conducido a las empresas a crear en primer lugar, y a reforzar seguidamente, la función de marketing empresarial. En ésta evolución se presenta tres fases: el marketing pasivo, el marketing de organización y el marketing activo.

a) Marketing pasivo: las organizaciones de marketing pasivo sobreviven en un entorno caracterizado por la escasez de oferta. Las necesidades son básicas y conocidas y el ritmo de innovación tecnológico es débil. En este entorno, el marketing tiene un papel limitado y pasivo. El marketing estratégico es sencillo puesto que las necesidades son conocidas y el operativo se reduce a la organización de la salida de los productos fabricados. La organización está dominada por la función de producción, siendo prioritario el desarrollo de la capacidad productiva y no considerándose preciso el investigar el mercado. En esta etapa de desarrollo, la posición jerárquica y las funciones del departamento de marketing son muy limitadas.

El marketing pasivo, por tanto, se enfoca a la producción. Este tipo de empresa sobrevive mientras la demanda supere a la oferta y no exista una presión competitiva, siendo por tanto una situación temporal y peligrosa, al no favorecer la adaptación al entorno.

b) Marketing de Organización: en un entorno caracterizado por la fuerte expansión de la demanda y las capacidades de producción, la organización pone énfasis en la óptica de ventas. En esta etapa, el marketing trata de crear una organización comercial eficaz y de buscar y organizar las salidas de los productos fabricados. Las funciones de la dirección comercial se centran en la organización de la distribución física, la puesta en funcionamiento de la red de ventas, la política de marcas, la publicidad, promoción y los estudios de mercado. La óptica de ventas suele considerar que los consumidores son reacios a comprar, por lo que deben ser estimulados a comprar utilizando técnicas de promoción agresivas. El marketing de organización sobrevive en un entorno con

un mercado en expansión, productos débilmente diferenciados y consumidores poco experimentados. El riesgo de esta óptica es considerarla válida en todas las circunstancias y no atender las auténticas necesidades de los consumidores.

c) Marketing Activo: en esta etapa se reafirma el papel del marketing estratégico en la empresa. Se caracteriza por la orientación de la empresa hacia el marketing, siendo la satisfacción de las necesidades de los consumidores el objetivo prioritario de las organizaciones. Esta evolución se origina por tres factores; progreso tecnológico: este periodo ha sido una época de innovación, de extensión, de explotación y de modificación de la tecnología.

Saturación del núcleo básico del mercado: la creciente competencia por los segmentos poblacionales de mayor tamaño y la saturación de la demanda de productos correspondientes a las necesidades básicas contribuyen a modificar el marketing. Las empresas tienen que realizar estrategias de segmentación de mercados y diferenciar los productos para adaptarlos a las necesidades de grupos específicos de consumidores. Los mercados se fragmentan y las empresas se dirigen a los segmentos periféricos investigando las necesidades y preferencias específicas de los distintos grupos poblacionales. La competencia por el núcleo del mercado dificulta la obtención de rentabilidades para la empresa con productos poco diferenciados dirigidos a un público masivo. Las empresas en esta fase desarrollan estrategias de segmentación lanzando ofertas comerciales más específicas a grupos más reducidos de consumidores. La internacionalización de los mercados: La creciente internacionalización de los mercados pro-

duce amenazas y oportunidades para las empresas, afectando a su posición competitiva y enfrentándose a un mercado global. Los profundos cambios de entorno de muchas empresas y sectores fuerzan a las empresas a revisar sus estrategias y redefinir su gestión. (p.1).

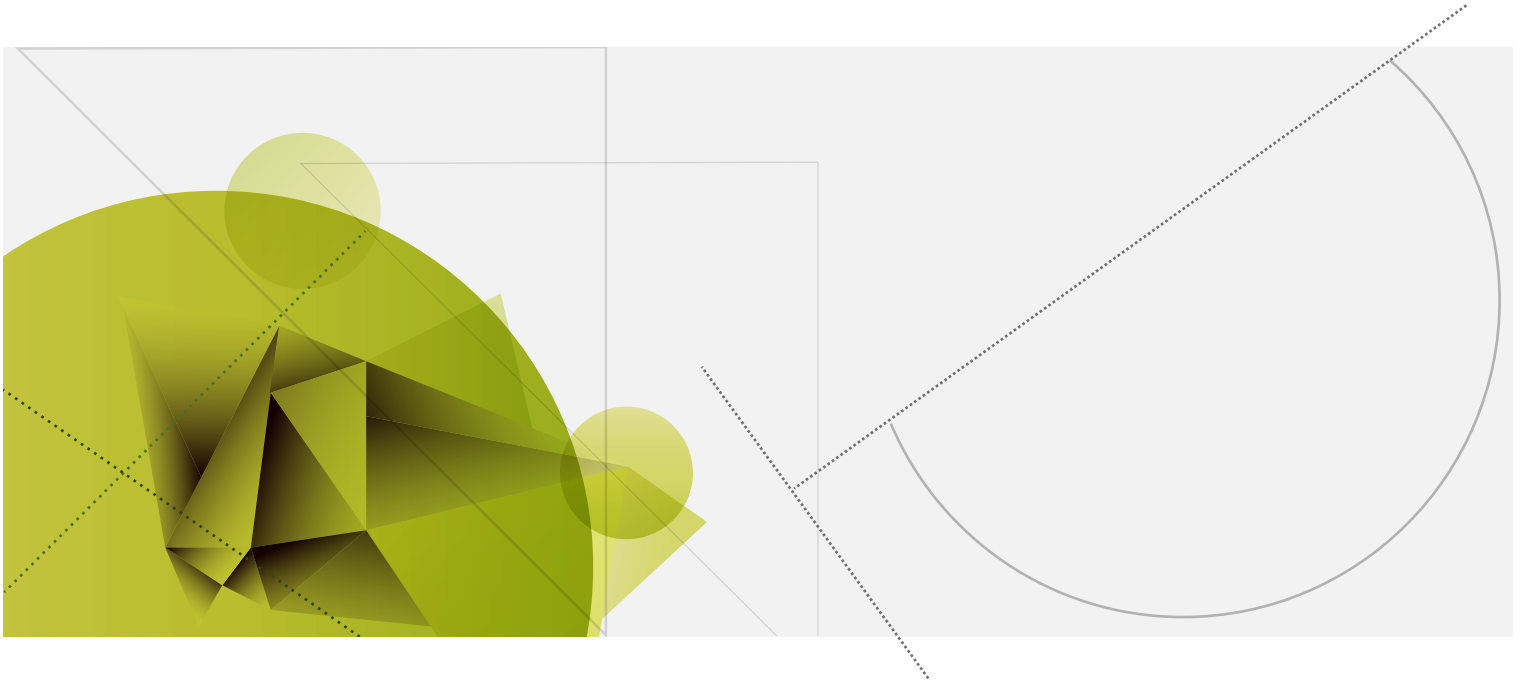
Bibliografía

- Ansede, P. (2010). La comunicación en las organizaciones en la sociedad del conocimiento.
- Ashish, A., Andrea, F. & Gambardella, A. (s.f.). Los mercados de tecnologías en la economía del conocimiento.
- Axon. (2014). Capacitación de personal y desarrollo de personal.
- Beltrán, C. & Sierra, H. (2013). Proceso administrativo: para las organizaciones del siglo XXI. México: Ed. Pearson.
- Carapaica, L. (2009). ¿Qué es la responsabilidad social empresarial?
- Cárdenas, M., Bacca, B. & García, B. (2009). Teoría y control de la gestión.
- Caro, R. (2012). Administración estratégica.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. México: Mac Graw Hill.
- Colombia. MinComercio. (2013). Responsabilidad social empresarial, Colombia en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE.
- Ecured. (2010). Tipología del entorno.
- Felix, A. (2012). Objetivos corporativos.
- Ferrell, O. & Hartline, M. (2008). Estrategia de marketing. México: Thomson.
- Fernández, F. (2014). Factores que influyen en la actividad empresarial.
- Garteiz, J. (2009). Objetivos empresariales. Mycoach.
- Hellriehl, D., Slocum, J. & Woodman, R. (1999). Comportamiento organizacional. México: Thompson.
- Hernández, D. (2010). Todo sobre gestión empresarial. Ver Link
- Inglese, S. & Schieltz, M. (2014). Cómo afectan las tendencias sociales a los negocios.
- Lambín, J. (1997). Marketing estratégico. España: Mc. Graw Hill.
- Linares, J. (2009). Conceptos generales de marketing.
- López, M., Manchado, E. & Sánchez, J. (2012). Flujo circular de la renta.
- Martínez, D. (2007). La responsabilidad social empresarial, el papel de los gobiernos, los organismos multilaterales y las ONG.
- Muñiz, R. (2014). Concepto de marketing estratégico.
- Nieto de García, P. (2009). La responsabilidad social empresarial: origen y concepto.
- Quiceno, C. (2011). Clasificación de la gestión empresarial según sus diferentes técnicas.
- Rodríguez, A. (2009). Sistema de control de gestión con enfoque en proceso, basado en el cuadro de mando integral en una empresa de producción de tabaco.

Bibliografía

- Rubio, P. (2002). Introducción a la gestión empresarial.
- Ruiz, A. (2014). El ambiente externo de las organizaciones.
- Sánchez, C. (2014). Administración estratégica y desarrollo organizacional.
- Solarte, R. (2014). Responsabilidad social en Colombia: retos desde la complejidad y la búsqueda de no exclusión.
- Thompson, A. & Strickland, A. (1999). Dirección y administración estratégicas. México: Mac Graw Hill.
- Universidad autónoma de Tamaulipas. (2010). Teoría del entorno organizacional.

Esta obra se terminó de editar en el mes de noviembre
Tipografía Myriad Pro 12 puntos
Bogotá D.C.,-Colombia.



AREANDINA
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO