

EMPRENDIMIENTO EMERGENTE Y ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LOGRAR EL ÉXITO EN EL MERCADO (*)

María A. Alizo** Ángela Graterol***
René Hernández**** Silenis Añez*****

Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

RESUMEN

El presente trabajo tuvo por objetivo desarrollar una guía teórica sobre los aspectos que debe considerar un emprendedor emergente de negocio al momento de decidir la estrategia gerencial adecuada para el logro del éxito en el mercado determinado donde decida producir. La metodología fue básicamente de tipo documental relacionada con los aspectos relevantes que guían la toma de decisiones estratégicas. Los tópicos abordados son versátiles y envolventes, ya que se abordan tanto las iniciativas emergentes innovadoras, como aquellas otras que buscan colocar un producto en un mercado ya existente y ser competitivos. El aporte y valor agregado de este trabajo se enmarca en un plan de negocios donde se detallan los aspectos relevantes que debe tener en cuenta el emprendedor al momento de seleccionar la estrategia gerencial de negocio a ser implementada en el momento requerido.

Palabras clave: Estrategia, Gerencia, Emprendimiento Emergente, Innovación, Competitividad

* Avance de proyecto de investigación financiado por el Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico de LUZ (CONDES).

** MSc. en Gerencia de Empresas. Investigador - Profesor FCES/LUZ. Secretaria Docente Escuela de Economía. Estudiante del Doctorado de Ingeniería y Administración de las Organizaciones en la Universidad Politécnica de Madrid en convenio con LUZ. E-mail: marialexa110@yahoo.com

*** MgSc en Finanzas y Macroeconomía. Investigador – Profesor FCES/LUZ Estudiante del Doctorado de Ingeniería y Administración de las Organizaciones en la Universidad Politécnica de Madrid en convenio con LUZ. E-mail: agraterol@hotmail.com y agraterol60@yahoo.com.

***** Doctora en Ciencias Gerenciales, Profesora-Investigadora Universidad del Zulia Núcleo Costa Oriental del Lago. Miembro Grupo de Investigación Desarrollo Gerencial. E-mail: reneeher@gmail.com

**** Doctora en Ciencias, mención Gerencia. Profesora – Investigadora FCES/LUZ. E-mail: silenis@cantv.net

EMERGING UNDERTAKING AND MANAGERIAL STRATEGIES TO ACHIEVE THE SUCCESS IN THE MARKET

ABSTRACT

The present work had for objective to develop a theoretical guide on the aspects that it should consider a venturesome one emergent of business to the moment to decide the managerial appropriate strategy for the achievement of the success in the certain market where he/she decides to take place. The methodology was basically of documental type related with the outstanding aspects that guide the taking of strategic decisions. The approached topics are versatile and encircling, since they are approached the initiatives emergent innovators so much, as those other ones that look for to already place a product in a market existent and to be competitive. The contribution and added value of this work is framed in a plan of businesses where the outstanding aspects are detailed that should have in bill the venturesome one to the moment to select the managerial strategy of business to be implemented in the required moment.

Key words: strategy, management, emerging undertaking, innovation, competitiveness.

Introducción

Desde 1998 Venezuela ha estado inmersa en una ola de promoción del desarrollo de una economía endógena soportada en el estímulo de las fuerzas productivas nacionales, un sinnúmero de organizaciones financieras, públicas y privadas, se han constituido en el bastión para el otorgamiento de créditos y facilidades de recursos financieros para estas nuevas empresas.

Sin embargo, al establecer conversaciones con los nuevos emprendedores emergentes venezolanos del siglo XXI, se denota un gran vacío respecto a todo lo referido al tipo de estrategia que deben implementar bajo las diferentes circunstancias que se presentan dentro del entorno. El presente trabajo se justifica ante la dispersión de la información y ausencia de una guía instruccional que oriente a esta nueva generación de emprendedores a penetrar en un

sector productivo con una visión centrada en la realidad.

De alguna manera, se busca estimular a ese empresario en el pensamiento estratégico y las diferentes alternativas que puede seguir, una vez que determine con precisión, el concepto de negocio y el ambiente donde este se encuentra inmerso. Se exponen una versatilidad de posibilidades estratégicas sobre las cuales el emprendedor deberá, en última instancia, decidir. En consecuencia, el objetivo general del presente estudio documental fue el de presentar una gama de estrategias gerenciales para los emprendedores emergentes de negocio, para alcanzar el éxito y la competitividad dentro del mercado donde se desarrolle la actividad.

Posteriormente, se focaliza la revisión documental sobre el mercado y la forma como incide este en la selección de las estrategias. Asimismo, se analizan

como las individualidades del negocio, conjuntamente con los factores externos son componentes básicos para seleccionar la estrategia gerencial que se adecue a la iniciativa empresarial.

Dentro de este trabajo también se hace una breve alusión de las estrategias genéricas de Michael Porter, es decir, a la diferenciación, el enfoque y el liderazgo de costo como alternativas de acción para aquellas empresas que deseen penetrar dentro de un mercado nuevo o existente. Asimismo, se abordan los lineamientos generales de todo proceso de gerencia estratégica, en específico, la importancia de identificar los factores claves del éxito y los puntos débiles como mecanismos alternativos de diagnóstico referencial para elegir la mejor estrategia gerencial.

1. Estrategias Gerenciales ante la Introducción de un Nuevo Producto en el Mercado.

Según Kuczarski (1997), la mayoría de los gerentes de las

empresas, expresan una frecuente convicción y entusiasmo ante las ideas nuevas y proclaman que están comprometidos con la innovación. Sin embargo, en incontables oportunidades, su exaltación por lo nuevo también los atemoriza. Con frecuencia los jefes y los gerentes de mayor nivel se intimidan ante la innovación pues la consideran una organización de gran riesgo y altos costos que ofrecen retornos inciertos, por lo que temen convertirse en defensores de la innovación.

Tomando en cuenta que la innovación representa un desafío y una oportunidad, la mayoría de los jefes o gerentes niegan estar renuentes a la misma. Sienten recelo que se rechacen las formas o las ideas nuevas de hacer negocios. Les es difícil asumir que dentro de sus organizaciones han creado un miedo al fracaso que entorpece la urgente necesidad de innovar.

Toda esta negación incide desfavorablemente, puesto que lleva a determinar un tipo de política que carece de justificación, las

cuales pueden socavar hasta las estrategias de negocio mejor desarrolladas. Si bien es cierto que no todo lo nuevo es mejor, también lo es el hecho que la innovación bien desarrollada permite la generación de una diferencia competitiva que circunstancialmente puede hacer líder a una organización dentro de un sector.

Una mentalidad de innovación es una actitud que deberán adoptar todos los empleados de una organización, desde el jefe, gerente hasta los trabajadores por horas. Es un espíritu que penetra y estimula a los individuos al igual que a los equipos para que, en forma holística, se pueda reafirmar la fe en la creación de novedades, a través de:

- Nuevos mercados, Nuevos productos, Nuevos segmentos de clientes, Nuevos métodos de venta, Nuevos negocios, Nuevas direcciones estratégicas, Nuevos servicios, Nuevas formas de liderazgo, Nuevas adaptaciones, Mejoramiento de productos existentes.

El replanteamiento de cada uno de los componentes básicos del marketing moderno es uno de los aspectos elementales que el emprendedor innovador debe establecerse en el momento de penetrar o, simplemente querer comercializar algunos de sus productos.

2. Características de la Gerencia Innovadora ante los Nuevos Productos.

Según Kuczarski (1997), existen verdades que no se deben obviar a la hora de gerenciar la introducción de nuevos productos dentro de un mercado. A continuación se expone parte de la síntesis reflexiva a la cual el autor ha llegado a través de sus años de experiencia en el estudio de organizaciones categorizadas como de gerencia innovadora:

- El fracaso es una parte intrínseca de la innovación.
- Las compañías que establecen una estrategia de nuevos productos tienen más éxito.

- Un proceso de desarrollo sistemático de nuevos productos, bien definido y entendido por todos, es un requisito básico no un diferenciador para la innovación exitosa.

- El compromiso de la gerencia es la base sobre la cual se construye la innovación exitosa.

- Desarrollar un portafolio de clases de nuevos productos ayuda a diversificar los riesgos y brinda un enfoque equilibrado de la inversión con destino a la innovación.

- Las compañías deberán comenzar el proceso de desarrollo del nuevo producto identificando el problema del cliente y la intensidad de la necesidad.

Lo anterior proporciona una idea de cómo el emprendimiento gerencial sustentado en la innovación e introducción de nuevos productos dentro del mercado antepone una debilidad ante cada fortaleza y una oportunidad ante las posibles amenazas.

De este modo, es quizás el contar con un basamento sólido conceptual gerencial sobre las estrategias de negocios, lo que podría abrir un abanico de posibilidades asertivas para que el nuevo gerente tenga éxito en su segmento de mercado potencial.

3. Estrategia Inicial potencial de los Emprendedores Emergentes en Negocios Competitivos.

La estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que deben emplear los emprendedores de negocios en el manejo adecuado de nuevas compañías. Al crear una dirección estratégica desde el mismo inicio de desarrollar la idea de fomentar un negocio competitivo, la administración eficiente establece que “entre todas las trayectorias y acciones que habríamos podido elegir, se necesitan formas particulares de hacer negocios” (Thompson y Strickland, 2001). Por consiguiente, una estrategia de

negocios no es un terreno de las ciencias administrativas y financieras solamente, sino que determina entre varias alternativas el compromiso organizacional con segmentos de mercados específicos, enfoques competitivos y formas de operar de acuerdo a cada idea particular.

Los emprendedores de negocios idean estrategias competitivas debido a dos necesidades apremiantes. Una es la necesidad de modelar en forma proactiva cómo se llevarán a cabo los negocios de una empresa. El hecho de permitir pasivamente que la estrategia vaya a la deriva, como el producto secundario de enfoques de negocios progresivos, de propuestas ocasionales para el mejoramiento y ajustes periódicos para el desarrollo de los acontecimientos, es un boleto seguro para acciones estratégicas inconsistentes, para la mediocridad competitiva y los resultados de negocios deficientes. Es por ello necesario que los nuevos emprendedores de negocios ejerzan un liderazgo moderno para que se lleve a cabo un negocio en forma astuta y calculada para producir un

buen desempeño en todas las posibles situaciones que se le puedan presentar.

La segunda necesidad es idear e implementar un plan formal con decisiones y acciones independientes iniciadas estratégicamente e integrados con procedimientos debidamente coordinados. Cuando falta una estrategia competitiva, los emprendedores de negocios no cuentan con un marco referencial para entretelar las iniciativas diferentes para la acción empresarial con un todo coherente, ni con un plan para mantener en armonía el ciclo económico y financiero, con las distintas unidades básicas para desarrollar cabalmente acciones con visión de futuro.

Por lo tanto, la estrategia debe presentar las siguientes características, a saber:

- ❖ Aceptable: para satisfacer los requerimientos de los inversionistas respecto al riesgo y al rendimiento del negocio

- ❖ Posible: ya que se requieren recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos
- ❖ Pertinente: La estrategia debe estar acorde a lo previamente establecido de acuerdo al objetivo general.

En consecuencia, una vez analizada la connotación de la aplicación de estrategias competitivas se debe considerar el punto de equilibrio que debe existir entre el curso de acción propio de los emprendedores emergentes y la estrategia global del negocio de acuerdo a los objetivos.

4. Factores que inciden en la selección de la estrategia de negocios competitivos:

A la hora de elegir la estrategia más conveniente para el negocio emergente, es necesario tener en cuenta los siguientes factores, según Kuczarski (1997):

- El mercado competitivo.
- El tipo de producto o servicio
- La producción estimada
- Factores de comercialización y servicio

- Los factores clave de éxito
- El FODA empresarial
- Plan de negocios

5. El Mercado Competitivo de los Emprendedores de Negocios Emergentes.

La incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de las empresas, permiten a estas, incrementar sus niveles de talento. Ahora bien, la efectividad con que se apliquen estos principios determinará el nivel de esa competitividad que la empresa este alcanzado, o el nivel en que se encuentre según el tipo de mercado.

Una organización, cualquiera que sea la actividad que realiza, si desea mantener un nivel adecuado de competitividad a largo plazo, debe utilizar antes o después, unos procedimientos de análisis y decisiones formales, encuadrados en el marco del proceso de "planificación estratégica". La función de dicho proceso es sistematizar y coordinar todos los

esfuerzos de las unidades que integran la organización encaminados a maximizar la eficiencia global.

Para explicar mejor dicha eficiencia, se considera los niveles de competitividad, la competitividad interna y la competitividad externa. La competitividad interna se refiere a la capacidad de organización para lograr el máximo rendimiento de los recursos disponibles, como personal, capital, materiales, ideas, etc., y los procesos de transformación. Al hablar de la competitividad interna se viene la idea de que la empresa ha de competir contra sí misma, con expresión de su continuo esfuerzo de superación.

La competitividad externa está orientada a la elaboración de los logros de la organización en el contexto del mercado, o el sector a que pertenece. Como el sistema de referencia o modelo es ajeno a la empresa, ésta debe considerar variables exógenas y endógenas, como el grado de innovación, el dinamismo de la industria, la estabilidad económica, para estimar su competitividad a largo plazo. La

empresa, una vez ha alcanzado un nivel de competitividad externa, deberá disponerse a mantener su competitividad futura, basado en generar nuevas ideas y productos y de buscar nuevas oportunidades de mercado.

Las etapas de evolución de la competitividad son cuatro cada una de ellas tiene un nombre específico y una serie de características que las distinguen. Independientemente si se trata de sectores productivos de emergentes o de empresas establecidas, el sector industrial puede categorizarse en cuatro etapas a saber:

Etapas I. Bajo Perfil.

Sector productivo es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente.

Etapas II. Aceptable.

En este nivel se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad dentro del sector productivo, contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia.

Etapa III. Superior.

Las empresas comienzan a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que se mantiene dentro del mercado.

Etapa IV. Sobresaliente o Altamente Competitivo.

Las organizaciones que se encuentran en esta etapa son consideradas como visionarias, por la generación de tecnología directiva a un ritmo muy acelerado, sirviendo de benchmark al resto de la industria, pues ellas son las que van generando los cambios y las demás se van adaptando a ellas.

Por lo tanto, entre otros factores que han de considerarse para establecer y seleccionar las estrategias competitivas para el mercado de una empresa emergente, se deben considerar los siguientes puntos:

- Los mercados y segmentos y/o nichos de mercado deseados
- La promoción
- Estrategias de marca

6. Forma – nivel de Producción y Características del Producto.

Forma de producir se refiere a la tecnología utilizada para generar productos o servicios en un momento dado (manual o mecanizada) y, el nivel de tecnología aplicada, además la capacidad y flexibilidad en la planta productiva.

Por su parte, el nivel de producción puede ser masivo o limitado y está vinculada con el lugar de producción, el cual a su vez tiene relación con dos situaciones: ubicación de la planta fabril dentro o fuera del país y utilización del servicio de terceros en procesos de producción.

7. Colocación Efectiva de Productos

Según Fred. (1994), la decisión sobre los segmentos de mercado por escoger da la pauta para elegir la forma de cumplir con las necesidades y deseos de grupos particulares de consumidores. Esto se puede obtener mediante una acertada colocación de productos.

La colocación de productos es una técnica clave en la ejecución de estrategias, pues analiza los productos o servicios de la competencia en términos de la forma en que se perciben de acuerdo con el mercado, para colocar efectivamente el producto o servicio de la organización.

Se recomiendan las siguientes reglas para el uso de la colocación de productos como herramienta de ejecución de estrategias (FRED D., 1994):

1. Buscar el nicho vacante. La mejor oportunidad estratégica podría ser un segmento no servido.
2. No colocarse entre segmentos. Cualquier ventaja que provenga de ello (como un mejor mercado) se verá compensada por la insatisfacción de un segmento.
3. No sirva dos segmentos con la misma estrategia. Generalmente una estrategia acertada no se puede transferir directamente a otro segmento.

8. Ventaja competitiva en los emprendedores emergentes de negocios.

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

Una ventaja en el costo, por ejemplo, puede surgir de fuentes tan versátiles como un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

9. Factores Clave para el Éxito (FCE) empresarial en los emprendedores de Emergentes de negocios.

Existe una diversidad de factores claves para que los emprendedores emergentes de negocios puedan constituir unidades estratégicas de negocios. Entre otros se pueden expresar los siguientes:

FCE - Relacionados con la Tecnología:

La Planificación Tecnológica en los emprendedores de negocios sustentables se basa en un modelo de pronóstico tecnológico continuo, tanto interno como externo, que brinde información acerca de las tendencias globales que permita a su vez monitorear las fuentes de innovación, necesidades del mercado, avances de la ciencia y la tecnología, para lo cual se definen proyectos de investigación, programas y planes de trabajo etc. Además para poder ser competitivo hay que tomar en consideración los siguientes factores:

- ❖ Experiencia en el ramo donde actúan, ya que para ser altamente competitivo hay que saber claramente los factores
- ❖ Capacidad de utilizar Internet para difundir información, tomar pedidos, entregar productos o servicios para así estar acorde a las exigencias propias del mercado cada vez más competido y exigente en los contratos.
- ❖ Definir claramente el tipo de tecnología, es decir, especificar si es de punta o de vanguardia.

FCE - Relacionados con la Fabricación:

Toda empresa para ser competitiva debe hacer mejoramientos innovadores en todos los procesos productivos que lleva a cabo, aunado a un plan de calidad y establecimiento de estrategias gerenciales efectivas, como la reingeniería de procesos y estándares de fabricación, que le permita mantener niveles altos de

productividad y calidad en los productos y servicios que ofrece. Entre los factores de éxito desde el punto de vista de la fabricación se pueden mencionar:

- ❖ Eficiencia en la producción de costo bajo que desarrolle economías de escala para capturar los efectos de la curva de la experiencia a lo largo del tiempo y así posicionarse del mercado.
- ❖ Calidad en la fabricación a un menor número de defectos, escasa necesidad de reparaciones para garantizar un menor desperdicio y mayores rendimientos.
- ❖ Nivel elevado de utilización de los activos fijos muy importante en las industrias de capital intensivo y/o industrias de costo fijo elevado ya que, la eficiente política de expansión del activo fijo garantizará una rotación del mismo muy superior al de la competencia.
- ❖ Acceso a proveedores adecuados de mano de obra calificada con un nivel elevado

de productividad laboral que sirva de base para artículos que requieran una elevada participación de mano de obra.

FCE - Relacionados con la distribución:

Los canales de distribución son muy importantes en el establecimiento de unidades estratégicas de negocios de quienes quieran ser competitivos, ya que una mala red de distribución puede afectar una empresa, hasta tal punto que se puede volver inoperante en el tiempo y posiblemente desaparecer del mercado, a pesar que ésta pueda fabricar productos y servicios igualmente competitivos y consistentes.

De acuerdo con Michael E. Porter (2001) la segunda cuestión central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial. El ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa que se pueda ubicar bien, puede obtener altas tasas de

rendimiento, aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea, por tanto, modesta. Por lo tanto, entre los factores a considerar en la distribución tenemos:

- ❖ Una poderosa red de distribuidores/comerciantes, mayoristas (o una capacidad de distribución electrónica a través de Internet).
- ❖ Obtener amplio espacio en los anaqueles de los minoristas que sea superior al de la competencia.
- ❖ Contar con sucursales de menudeo propiedad de la compañía en todos los lugares sensibles y más movidos del mercado.
- ❖ Costos de distribución bajos con entrega rápida sin mayores contratiempos.

FCE - Relacionados con Mercadotecnia:

Las Actividades asociadas con la mercadotecnia deben establecer un medio por el cual los compradores

puedan comprar el producto e inducirlos a hacerlo, como publicidad, promoción, fuerza de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal, precio y servicio. Además, las actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto a actividades de apoyo implicadas en la competencia en cualquier sector industrial.

Por su parte, entre los factores de mercadotecnia que se deben mencionar se destacan los siguientes:

- ❖ Ayuda técnica rápida y precisa, es decir, servicios adicionales al cliente.
- ❖ Archivo fiel de los pedidos de los clientes con muy pocos pedidos atrasados o errores.
- ❖ Amplitud de la línea de productos y calidad en la elección de los productos.
- ❖ Estilo/empacado atractivos. Habilidades de comercialización.

- ❖ Garantías para el cliente (importantes en los pedidos por correo de menudeo, en las compras de artículos costosos, en las introducciones de nuevos productos).
- ❖ Publicidad inteligente.

Otros factores clave de éxito en emprendedores son:

- ❖ Imagen y reputación favorables con los compradores con bajo costo general no sólo en la fabricación, sino en todas las etapas del proceso de comercialización incluyendo el servicio post venta.
- ❖ Ubicaciones convenientes (importantes en muchos negocios estratégicos).
- ❖ Empleados amables y corteses en todas las posiciones de contacto con los clientes.
- ❖ Acceso a capital para financiamiento (importante en las nuevas industrias con elevados grados de riesgo de negocios y en industrias de capital intensivo).

10. Habilidad Organizacional de los Emprendedores de Negocios Competitivos.

En los negocios emergentes es indispensable desarrollar un conjunto de habilidades y destrezas que permitirán a los emprendedores enfrentar eficazmente todos los posibles cambios, tanto a nivel del entorno interno del negocio, como del entorno externo. Entre esas habilidades potenciales se puede mencionar:

- ❖ Sistema de información y conocimiento definido (importantes en las industrias de líneas aéreas, renta de automóviles, tarjetas de crédito y alojamiento).
- ❖ Habilidad para responder con rapidez a las condiciones cambiantes del mercado (toma de decisiones modernizadas, tiempos de espera breves para llevar los nuevos productos al mercado).
- ❖ Habilidad superior en la utilización de Internet y otros aspectos del comercio

electrónico para hacer negocios.

❖ Mayor experiencia y conocimientos prácticos administrativos y gerenciales.

❖ Conocimientos básicos financieros que permita el desarrollo de una metodología estratégica para el manejo eficiente del ciclo financiero y económico del negocio.

11. Análisis FODA en los Negocios Emergentes.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones gerenciales efectivas acordes con los objetivos y políticas formuladas por los emprendedores.

Cuando se emprende el análisis interno se deben considerar todos los aspectos que se manejan en la organización, recursos humanos,

recursos físicos, recursos financieros, recursos técnicos y tecnológicos, riesgos, entre otras. Las preguntas que se deben responder son del tipo:

- ¿Qué aspectos me diferencian de la competencia?
- ¿En qué la supero?
- ¿En cuáles estamos igualados?
- ¿En cuáles me supera?

Debilidades Potenciales de los Recursos y Deficiencias Competitivas.

Las debilidades se refieren básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores sí implementan. Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente en las

empresas. Entre algunas debilidades se pueden nombrar:

- No hay una dirección estratégica clara.
- Instalaciones obsoletas.
- Un balance general débil; cargado con un exceso de deuda.
- Costos generales por unidad más elevados en relación con los competidores clave.
- Ausencia de ciertas habilidades y competencias clave/ausencia de una profundidad administrativa..

Oportunidades Potenciales de los Negocios Competitivos.

Las oportunidades son todos aquellos factores ambientales que proporcionan a la organización coyunturas posibles de aprovechar, que aún cuando están insertas dentro del entorno, podrían constituirse en componentes claves para que se alcance una ventaja competitiva que debe ser aprovechada por la organización.

- Servir a grupos de clientes adicionales o abrirse hacia

nuevos mercados geográficos o segmentos del producto.

- Ampliar la línea de productos de la compañía para satisfacer una gama más amplia de necesidades del cliente.
- Transferir las habilidades o el conocimiento tecnológico de la compañía a nuevos productos o negocios.
- Oportunidades para ganar a los rivales la participación del mercado.
- Capacidad para crear rápidamente debido a considerables incrementos en la demanda del mercado.
- Adquisición de empresas rivales.
- Alianzas o empresas conjuntas que amplían la cobertura de mercado y la capacidad competitiva.
- Oportunidades para aprovechar las nuevas tecnologías.

Amenazas Externas Potenciales para el Bienestar de la Empresa o Negocio.

Las amenazas son factores ambientales que generan riesgos contextuales que, aún cuando la organización no puede enfrentarlos, podría desarrollar estrategias para evitar su afectación directa sobre la organización. Entre otras, las amenazas más latentes para una empresa son las siguientes:

- Probable ingreso de competidores potenciales.
- Pérdida de ventas debido a productos sustitutos.
- Demoras en el crecimiento del mercado.
- Cambios adversos en las tasas de cambio de divisas y en las políticas comerciales de los gobiernos extranjeros.
- Nuevos requerimientos reguladores costosos.

12. Desarrollo de Estrategias Para Nuevos Productos.

El término nuevo producto puede tener varios significados, aquí se considera como aquel que nunca ha

sido comercializado por una empresa determinada, aún cuando ya hayan existido otros similares de otras compañías (ALIZO, 1993).

En este caso se trata de desarrollar una estrategia ofensiva donde la empresa se orienta hacia el entorno en busca de nuevas oportunidades en términos de mercado o productos.

Esta es adoptada por emprendimientos que de manera constante buscan nuevas oportunidades de mercado y experimentan con regularidad respuestas potenciales a las tendencias que surgen en el ambiente. En consecuencia, estas empresas son los elementos creadores de cambio e incertidumbre en el ambiente.

La preocupación por los cambios y las innovaciones impide que estas empresas se esmeren en obtener el máximo provecho de sus operaciones actuales, lo cual las vuelve poco eficientes.

En la estrategia ofensiva el papel de los niveles organizacionales es el

siguiente según Stoner y Freeman (1992):

a) Nivel institucional: el problema empresarial consiste en localizar y explorar nuevas oportunidades relacionadas con productos y mercados.

b) Nivel intermedio: el problema administrativo consiste en facilitar y coordinar las diversas operaciones de la empresa y sus constantes cambios e innovaciones.

c) Nivel operacional: el problema de adecuación tecnológica consiste en evitar compromisos excesivos y la dependencia de algún proceso

La fase de producción y revisión de ideas consiste en coordinar, estimular y buscar ideas en el medio ambiente externo y entre el personal de la compañía. Asimismo, clasificar y verificar si es compatible la idea de producto con los objetivos, necesidades y recursos de la compañía. El análisis del negocio indicará si es probable que ese producto llene las necesidades o requerimientos de utilidades, es decir, se preparara un análisis de rentabilidad y de costos para

tecnológico determinado, para mantener la flexibilidad necesaria y modificar continuamente las operaciones de la empresa.

Según PRIDE y FERRELL (1990) plantean que antes de introducir un nuevo producto, éste debe pasar por las siguientes fases que son:

- Producción y revisión de ideas.
- Análisis del negocio.
- Desarrollo del concepto.
- Prueba del producto.
- Pruebas de mercado.
- Comercialización.

determinar si el producto generará los ingresos necesarios y suficientes para merecer el desarrollo.

La fase del desarrollo del concepto se refiere a ejecutar una prueba de concepto para medir las reacciones de los compradores potenciales, así como sus comentarios y aportes al respecto.

Las pruebas de producto son test dirigidos al posible usuario para precisar cómo se considera el producto, si cubre las expectativas, si tiene las características físicas

acorde con los gustos del consumidor, si es de excelente calidad, etc.

Las pruebas de mercado, se ejecutan cuando se está introduciendo el producto pero en cantidades limitadas y busca determinar si las ventas del nuevo producto están cubriendo las estimaciones o si se debe regresar a la idea para el rediseño del producto. Esta es, una fase de prueba piloto cuyo fin es verificar la aceptación y venta del producto antes de lanzarlo definitivamente al mercado. La última fase, comercialización, consiste en la compra de equipos y el comienzo de la producción a plena capacidad, la distribución y ejecución de las estrategias de mercadeo planificadas durante el desarrollo del estudio del nuevo producto.

13. Instrumentación de Estrategias

Como apoyo a la labor de preventa, venta y postventa una vez formuladas las estrategias, al igual que los planes, para poder generar resultados satisfactorios deben ponerse en acción todas las estrategias competitivas, para lo cual

deberá contarse con recursos especificados en un presupuesto y con la programación del tiempo, frecuentemente por medio de ruta crítica, CPM o gráfica de Gantt.

De acuerdo con Michael Porter (2001), el segundo aspecto central en la estrategia competitiva es la posición relativa de la empresa dentro de su sector industrial. El ubicarla determina si la utilidad de una empresa está por arriba o por abajo del promedio del sector. Una empresa que se pueda ubicar bien, puede obtener altas tasas de rendimiento aunque la estructura del sector sea desfavorable y la utilidad promedio del mismo sea, por tanto, modesta.

La importancia de cualquier fortaleza o debilidad que posee una empresa es en su esencia una función de su impacto sobre el costo relativo o la diferenciación. La ventaja en el costo y la diferenciación, a su vez, surgen de la estructura del sector industrial y constituyen el resultado de la capacidad de una empresa de lidiar con las cinco fuerzas competitivas

de una manera más expedita que sus rivales.

Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el

desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque de costo y enfoque de diferenciación, como se muestra en la figura Nº 1 (Mintzberg et al, 1997, 108):

Figura Nº 1: Ventaja Competitiva/ Estrategias Genéricas

PANORAMA COMPETITIVO		Costo más bajo	Diferenciación
	Objetivo Amplio	1. Liderazgo de costo	2. Diferenciación
	Objetivo limitado	3A. Enfoque de costo	3B. Enfoque de diferenciación

Fuente: Porter, (1985: 12)

Liderazgo de costo:

El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el

costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.

Diferenciación:

La segunda estrategia genérica es la diferenciación. En una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas

dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.

Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

Enfoque:

La tercera estrategia genérica de los emprendedores es el enfoque. Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El emprendedor selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos blanco, dicho negociante

busca lograr una ventaja competitiva general.

Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas.

El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma. Es también una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo del inicio o crecimiento de una empresa, amén de que facilita el análisis de la viabilidad, factibilidad técnica y económica de un proyecto.

El plan de negocios debe transmitir a los nuevos inversionistas, a los accionistas y a los financieros, los factores que harán de la empresa un éxito, la forma en la que recuperarán su inversión y en el caso de no lograr

las expectativas de los socios, la fórmula para terminar la sociedad y cerrar la empresa.

El plan de negocios debe justificar cualquier meta sobre el futuro que se fije. Ejemplo: si se pronostica un incremento en el tamaño del mercado y en la participación de la empresa en éste, se debe explicar y sustentar el razonamiento con información lógica y conveniente. Debe ser muy dinámico, por lo que se actualizará y renovará de acuerdo a las necesidades del momento. Asimismo, debe proporcionar un panorama general del mercado y de los requerimientos de la nueva empresa, producto, servicio o, en su caso, de su crecimiento.

Cada plan de negocios es diferente porque tiene el toque personal del responsable de su elaboración y está diseñado a partir del tamaño y giro de cada empresa, lo que imposibilita establecer un formato idéntico para todos los casos, aunque puede afirmarse que la mayoría son similares.

14. Ejecución de las Estrategias

Según Fred David (1994), el proceso de ejecución de estrategias se vuelve cada vez más dependiente de una íntima relación de trabajo entre los estrategas de la firma y los gerentes de mercado. La comprensión de las necesidades y deseos de los consumidores en los diferentes mercados es fundamental, tanto para la formulación como para la ejecución de estrategias. Entre las diversas variables de mercadeo que causan impacto en el éxito o fracaso de los esfuerzos de ejecución de estrategias hay dos que son fundamentales para el proceso: “la colocación de productos” y “la segmentación de mercado”.

Para cualquier mercado, producto o servicio se deben satisfacer seis requisitos para convertirse en segmento atractivo del mercado.

-Primero, el segmento debe ser medible

-Segundo, el segmento del mercado debe ser “accesible”

-Tercero, el segmento debe ser “sustancial”

-Cuarto, el segmento, debe ser “defendible”

-Quinto, el segmento de mercado debe ser “durable”

Por último, el segmento debe “permitir que la organización aproveche sus ventajas”.

15. El Plan de Negocios / Propuesta

Introducción

Ésta debe mencionar a qué se dedica o dedicará la empresa y las características del plan de negocios.

Antecedentes de la empresa o negocio

- ⇒ Antigüedad de la empresa /Acta constitutiva, reformas estatutarias y apoderados legales.
- ⇒ Detalles de la historia, evolución y actividades sobresalientes.
- ⇒ Información general de los accionistas y del consejo de administración.

⇒ Datos relevantes sobre la administración/ Consejeros y asesores de la empresa.

⇒ Estructura del capital legal /Fortalezas y debilidades en lo general.

Cuando la empresa va a iniciar operaciones, como antecedente debe incluirse lo siguiente:

- ⇒ El potencial del nuevo proyecto.
- ⇒ El resultado del estudio de factibilidad.
- ⇒ La conveniencia de invertir en el negocio (rentabilidad).
- ⇒ La forma de llevarlo a cabo.
- ⇒ Análisis del sector al que ingresará la empresa.
- ⇒ Plan general de introducción de la empresa al mercado.

Misión

La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quien lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal,

de la competencia y de la comunidad en general.

La misión debe ser precisa, amplia, motivadora y convincente, ya que es la base para que todas las acciones del personal avancen hacia la misma dirección.

Objetivos

Deben mencionarse, en su conjunto, los objetivos generales a corto, mediano y largo plazos de la empresa, así como los objetivos específicos y las metas con relación a los siguientes conceptos: Ventas, Compras, Finanzas, Inventarios, Personal, Producción, Utilidades y Crecimiento.

Ubicación e instalaciones

- ⇒ Ubicación geográfica y beneficios estratégicos para la empresa.
- ⇒ Tipo de instalaciones y características de la nave, bodega, local u oficina que se necesita para empezar y/o crecer el negocio.
- ⇒ Superficie mínima necesaria.

- ⇒ Planos de distribución de las diferentes áreas de la empresa
- ⇒ Necesidad de espacios para los planes de crecimiento y expansión
- ⇒ Características del contrato de renta o de la inversión para la compra del inmueble.
- ⇒ Especificaciones especiales para maquinaria y equipo.

Situación del mercado

- ⇒ Análisis del mercado.
- ⇒ Características del mercado.
- ⇒ Composición del mercado (concentración geográfica, características de la población, niveles socioeconómicos).
- ⇒ Diversificación del mercado con relación a ejercicios anteriores.
- ⇒ Estrategia de mercado.

Productos y servicios

- ⇒ Aceptación en el mercado de los productos y servicios de la empresa.

- ⇒ Amplitud de la línea de productos.
- ⇒ Capacidad para generar y desarrollar nuevos productos.
- ⇒ Características, descripciones y aplicaciones del producto.
- ⇒ Comparación con la competencia en calidad, aspectos económicos y penetración del mercado.
- ⇒ Disponibilidad para el mercado de nuevos productos.
- ⇒ Equilibrio de la mezcla de productos y/o servicios.
- ⇒ Proyectos de desarrollo de nuevos productos y servicios
- ⇒ Servicios que ofrece u ofrecerá la empresa.
- ⇒ Situación de las patentes.
- ⇒ Ventajas competitivas sobre las existentes en el mercado.

Ventas

- ⇒Cuál es la base de los clientes.
- ⇒ Quiénes son los clientes más importantes.
- ⇒ Qué tanto depende la empresa de ciertos clientes.

- ⇒ Qué tan leales son los clientes y cómo se puede afectar su lealtad.
- ⇒ Cómo es la programación de los pedidos de los clientes.
- ⇒ Cómo se va a ampliar la cartera de clientes.

Mercadotecnia

- ⇒ Plan y objetivos de mercadotecnia.
- ⇒ Aceptación de la imagen del producto y de la marca.
- ⇒ Estrategias para fortalecer la imagen y las ventas de la empresa.
- ⇒ Fuerza de las marcas de la empresa.
- ⇒ Diversificación, evolución y lanzamiento de nuevos productos.
- ⇒ Campañas publicitarias.
- ⇒ Eficacia y costos del área de publicidad y promoción.
- ⇒ Situación de la distribución (costos por zonas y territorios, y costo de la red).

Competidores principales

- ⇒ Análisis de la competencia (características principales).

-
- ⇒ Análisis de satisfacción de los clientes comparados con la competencia.
 - ⇒ Canales y formas de distribución de productos y servicios.
 - ⇒ Cuadro comparativo de ventajas y desventajas en los siguientes componentes: publicidad, promociones, red de ventas, calidad, precio, condiciones de crédito, presentación, servicio, etcétera).
 - ⇒ Distribución de las ventas del mercado.
 - ⇒ Fortalezas y debilidades con relación a la competencia.
 - ⇒ Posibilidades de crecimiento y oportunidades de negocios nuevos.
 - ⇒ Posible ingreso de competidores importantes en el mercado.
 - ⇒ Quiénes son los competidores más importantes.
 - ⇒ Quiénes son y qué han logrado a la fecha.
 - ⇒ Cuáles son sus motivaciones y aspiraciones.
 - ⇒ Por qué son el personal adecuado.
 - ⇒ En qué grado están comprometidos con el éxito de la empresa.
 - ⇒ Compromisos financieros e inversiones que tiene con la empresa.
 - ⇒ Calidad del trabajo de grupo.
 - ⇒ Capacidad para desarrollar la empresa.
 - ⇒ Claridad y comprensión de la filosofía y la misión corporativa.
 - ⇒ Conocimientos del giro de la empresa.
 - ⇒ Cultura administrativa y ética profesional.

Personal de confianza y sindicalizado

- ⇒ Coherencia entre la cantidad y calidad del personal y los objetivos a lograrse.

Directivos

- ⇒ Condiciones laborales importantes del contrato colectivo de trabajo.
- ⇒ Currículo de los ejecutivos de primer nivel y del personal clave.(Fortalezas y experiencia).
- ⇒ Distribución de funciones y responsabilidades.
- ⇒ El monto total de la nómina mensual y las prestaciones especiales por área proyectado a tres años.
- ⇒ Estructura y antigüedad del personal (organigrama).
- ⇒ Frecuencia de requerimiento de horas extras.

Asesores externos

- ⇒ Éstos pueden ser: abogados laborales, mercantiles, civiles, fiscales, contador externo, asesores en informática, financieros y otros especialistas.
- ⇒ Tipo de consultoría y contratos.

Compras

- ⇒ Fuentes de suministro.

- ⇒ Principales proveedores.

Inventarios

- ⇒ Niveles de existencia en el almacén.
- ⇒ Niveles óptimos de inventario.
- ⇒ Rotación de existencias.
- ⇒ Control de máximos y mínimos (diferencias, periodos de aprovisionamiento).
- ⇒ Reducciones o aumentos en inventarios.
- ⇒ Valor de los inventarios.

Operación y producción

- ⇒ Descripción de las construcciones e instalaciones, necesidades presentes y futuras.
- ⇒ Cómo va a hacerse el proceso de fabricación.
- ⇒ Instalaciones, equipo y maquinaria necesaria y disponible si aumenta la demanda.
- ⇒ Capacidad para reaccionar en caso de aumento de la demanda.

-
- ⇒ Estado actual de la maquinaria, cuándo necesitará reponerse y cuál será el costo.
 - ⇒ Planes de crecimiento del área de producción.
 - ⇒ Porcentaje de devoluciones y mermas por defectos de fabricación.
 - ⇒ Capacidad del personal.
 - ⇒ Capacidad instalada y ocupada, y comparación con ejercicios anteriores.
 - ⇒ Capacidad y niveles de producción.

Planes, programas y presupuestos

- ⇒ Plan de inversiones.
- ⇒ Presupuesto anual total y por áreas.
- ⇒ Programa de trabajo anual por áreas.

Contabilidad y finanzas

- ⇒ Cantidad de recursos financieros que se necesitan para implantar el plan de negocios.

- ⇒ De dónde, cómo y cuándo van a obtenerse los recursos financieros.
- ⇒ Capacidad de generación y captación de recursos financieros.
- ⇒ Análisis del punto de equilibrio.
- ⇒ Tablas comparativas de ingresos y egresos, costos y gastos, utilidades brutas y netas de los últimos tres años.
- ⇒ Endeudamiento a corto y mediano plazos.
- ⇒ Estabilidad y solidez financiera.
- ⇒ Estructura de costos generales de la empresa y por línea de negocios, áreas, clientes (sistema de costos).
- ⇒ Indicadores y razones financieras (utilidad neta, retorno de capital, etcétera).
- ⇒ Inversiones en valores e inmuebles.
- ⇒ Liquidez a corto y mediano plazos.
- ⇒ Márgenes de utilidad.

Crédito y cobranza

- ⇒ Análisis de solvencia y liquidez de los clientes.
- ⇒ Créditos a corto, mediano y largo plazos.
- ⇒ Cuentas por cobrar.
- ⇒ Monto y condiciones de crédito a clientes con relación a ejercicios anteriores.
- ⇒ Porcentaje de cartera vencida y de cuentas incobrables.
- ⇒ Promedio de recuperación de la cobranza.

Sistemas de información

- ⇒ Características de los sistemas de información.
- ⇒ Características de los sistemas automatizados.
- ⇒ Tipo de informes y contenido.

Contratos

- ⇒ Contratos de arrendamiento y especiales.

Conclusiones

- ⇒ Análisis general de la situación actual (factores políticos, sociales, económicos y legales que pueden influir en la

estrategia del plan de negocios).

- ⇒ Factibilidad de éxito del negocio.
- ⇒ Futuro a corto, mediano y largo plazos de la empresa.
- ⇒ Posibles riesgos.

Anexos

Algunos de los anexos que puede contener un plan de negocios son:

- ⇒ Balances generales.
- ⇒ Biografías de los hombres clave y consejeros.
- ⇒ Cartas de intención de compra.
- ⇒ Copias de contratos importantes.
- ⇒ Documentación oficial (licencias, permisos, concesiones, etcétera).
- ⇒ Encuestas de mercado.

El plan de negocios debe incluir un resumen ejecutivo que permita entender el negocio en lo general. La redacción condensada de un plan de negocios no es fácil pero puede ser la clave para la aceptación.

Los puntos que no pueden faltar en el contenido de un resumen ejecutivo pertenecientes a un plan de negocios son:

- ⇒ Marco legal y estructura de organización.
- ⇒ Información sobre el mercado que atenderá la empresa.
- ⇒ Resumen del plan de ventas.
- ⇒ Resumen de la situación financiera.
- ⇒ Comentarios sobre las finanzas para facilitar el entendimiento de los factores comerciales que afectan las cifras históricas.
- ⇒ Mostrar cómo los resultados pueden ser afectados por cambio en las variables de riesgo más importantes.
- ⇒ Una descripción del pasado y del futuro proyectado en términos financieros.
- ⇒ Demostrar que el plan de negocios representa una oportunidad que no puede rechazarse.
- ⇒ Una explicación de cómo se pretende que el inversionista o financiero entreguen los

recursos económicos necesarios.

La extensión del resumen ejecutivo debe incluir el mínimo de cuartillas posibles, que permitan a los inversionistas comprender e interesarse en el plan. La presentación, el contenido y la forma de redacción y exposición son vitales para la aceptación de un plan de negocios por los posibles inversionistas.

Por o tanto un plan de negocios es el punto final de referencia que deben desarrollar los emprendedores de negocios que quieran llegar a ser exitosos en un mercado cada vez más exigente y competido.

Conclusiones

Ante los retos que exige el transitar por este siglo XXI y la importancia de concentrar esfuerzos en el desarrollo de un aparato productivo propio, se hace imprescindible apuntalar los esfuerzos a crear bases teóricas sólidas que orienten a los emprendedores emergentes a

abordar exitosamente el compromiso que tienen.

Sin embargo, no es una tarea fácil. Existe mucha información y además se necesita de un perfil empresarial proactivo y ávido de aprender los basamentos de las estrategias gerenciales que durante muchos años, emprendedores de muchas nacionalidades y de carrera, han hecho evidente al compartir sus experiencias y generar basamentos teóricos que orientan a los no tan expertos empresarios.

Si bien es cierto que parte del éxito se debe a una actitud y la mera intuición empresarial, también lo es el hecho que muchos emprendedores de menor talento innato han logrado destacar en el mundo de los negocios gracias al aprendizaje formal.

El plan de negocio que ofrece este ensayo es una recopilación de la experiencia de muchos años y diversas fuentes sobre los aspectos relevantes a la hora de tomar alguna decisión. Se sabe que una orientación errada puede causar el fracaso de un negocio y, es ello, lo que hace que la dinámica empresarial

autónoma sea relegada por talento humano que prefiere ser empleado del sistema formal, con el propósito de evadir el riesgo en la toma de decisiones.

Pero, si lo que se desea es que las nuevas generaciones asuman el compromiso de construirse sus propios destinos, se debe generar instrumentos que guíen la gerencia y, básicamente, las prácticas de acción estratégicas que permiten desarrollar acciones autóctonas para la génesis de las competencias distintivas que permitan colocar los productos nativos en los mercados internacionales, ya que no se puede visualizar a Venezuela lejos del contexto del proceso de globalización que caracterizan estos tiempos.

A través del ensayo se logró puntualizar que aspectos claves debe considerar el empresario a la hora de seleccionar una estrategia gerencial exitosa y, tal como se pudo apreciar, son muchos los componentes internos y externos que han de considerarse. Sin embargo, cada emprendedor debe

jerarquizar según sus particularidades y actividad productiva, cuáles de los factores y/o elementos será los más relevantes a la hora de decidir sobre su estrategia gerencial.

Finalmente, todo nuevo reto es un acto de convicción y de incertidumbre. Se busca siempre un faro que proporcione luz, pero al final la realidad puede imponerse y, es aquí donde la intuición y la experticia juegan un rol prepotente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BREALEY R. y MYERS S. (1993). Principios de Finanzas Corporativas. Madrid: McGraw-Hill.

COOKE A, Robert (1994). Curso de Finanzas para no Financieros .McGraw-Hill.

DROMS, Willians G (1994). Finanzas y Contabilidad para Ejecutivos no Financieros. Addison-Wesley. Ibero América.

EMERY, Douglas y FINNERTY, Jhon (2000), Administración Financiera Corporativa. México: Pearson.

GARCÍA S, Oscar León. (1999). Administración Financiera. Fundamentos y aplicaciones. Cali: Prensa Moderna.

KUCZMARSKI, (1997). "Innovación". Edit. McGraw Hill. Colombia.

MOYER, Charles, MCGUIGAN James y KRETTON, William.(2000). Administración Financiera Contemporánea. México: Thomson.

Mintzberg, et al (1997). El Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos. Prentice Hall. México.

ORIOLO, Amat (2001). Contabilidad y Finanzas para no Financieros. Colección Gerencia Empresarial.

OPAZO, Jorge y Pesce, Julio. (1999). Estados de Flujos de Efectivo. Chile. McGraw-hill.

PEREZ Mascareñas - Iñigo, Juan (1999). Innovación financiera. Aplicaciones para la gestión empresarial. Madrid, McGraw - Hill.

PRIDE, W y FERRELL, O. (1990). "Marketing. Decisiones y

- conceptos básicos¹³⁶⁻¹³⁶. Edit. Interamericana. México.
- STONER Y FREEMAN. (1992). "Administración". Edit. Prentice hall. 5ª Edición. México.
- SCOTT; Besley y BRIGHAM, Eugene F. (2001). Fundamentos de Administración Financiera. México. McGraw-Hill.
- TREGOE. B.B y ZIMMERMAN, J. (1983). "Estrategia de alta gerencia". Edit. Interamericana. México.
- THOMSON, Strickland. (1999). Administración Estratégica. Mexico. McGraw-hill.
- Direcciones de Internet:
Competitividad: documento de estrategia del BID, Julio 2003

- LOS PILARES QUE SOSTIENEN LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
- DIFERENCIAS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EMPRESAS LUCRATIVAS CON LA DIRECCIÓN
- LOS VALORES COMPARTIDOS, Una herramienta para legitimar la implementación de la dirección estratégica
- LOS TIEMPOS CAMBIAN - EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO
- LA DINÁMICA DE LA ESTRATEGIA
- DE TAYLOR A LA PLANEACIÓN
- LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS