

PROPUESTA DE MODELO INTEGRADOR PARA EMPRENDEDORES

Alex Gordillo Bermúdez

Claudia Ximena Santa Henao

Trabajo de Grado para optar al título de
Magister en Administración

Director del trabajo de Grado:

César Omar López

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Cali, Abril 2011

CONTENIDO

	Página
1. RESUMEN	6
2. INTRODUCCION	7
3. CONTEXTO	8
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
3.2. OBJETIVOS	9
3.2.1. Objetivo General	9
3.2.2. Objetivos Específicos	9
4. MARCO TEORICO	10
4.1. FACTIBILIDAD	10
4.1.1. Factibilidad de Mercado	11
4.1.1.1. Producto	11
4.1.1.2. Plaza o Mercado	12
4.1.1.3. Precio	12
4.1.1.4. Promoción y Publicidad	13
4.1.1.5. Evidencia Física	17
4.1.1.6. Persona	17
4.1.1.7. Procesos	18
4.1.2. Factibilidad Técnica	20
4.1.2.1. Localización	20
4.1.2.2. Tamaño del Proyecto	21
4.1.2.3. Inversiones	22
4.1.2.4. Materia Prima	22
4.1.2.5. Costos de Operación y Producción	23
4.1.3. Factibilidad Financiera	23
4.1.4. Factibilidad Legal y Ambiental	26
4.2. ESTRATEGIA	29
4.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA	31
4.3.1. Las Amenazas De Entrada	33
4.3.2. El Poder De Los Proveedores	37
4.3.3. Poder De Los Compradores	38

4.3.4.	Amenaza De Los Substitutos	39
4.3.5.	Rivalidad Entre Los Competidores	40
4.4.	ESTRATEGIA BASADA EN RECURSOS	46
4.4.1.	Especificidad	47
4.4.2.	Opacidad	48
4.5.	ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL	51
4.5.1.	El Cuadro Estratégico	55
4.5.2.	El Esquema De Las Cuatro Acciones	56
4.5.3.	Formulación De La Estrategia Del Océano Azul	58
4.5.4.	Perspectiva Global	59
4.5.5.	Desbordar La Demanda Existente	60
4.5.6.	Consolidar El Modelo De Negocio	62
4.6.	BALANCED SCORECARD	63
4.6.1.	Perspectiva Financiera	65
4.6.2.	Perspectiva del Accionista	66
4.6.3.	Perspectiva de Clientes	66
4.6.4.	Perspectiva de Procesos Internos	67
4.6.5.	Perspectiva de Aprendizaje Organizacional	68
4.7.	INDICADORES	69
4.7.1.	Indicadores Financieros	71
4.7.2.	Indicadores de Clientes	73
4.7.3.	Indicadores de Procesos Internos	74
4.7.4.	Indicadores de Formación y Aprendizaje	76
5.	PLANTEAMIENTO DEL MODELO	77
5.1.	FASE UNO	79
5.2.	FASE DOS	79
5.3.	FASE TRES	80
6.	HOJA DE RUTA	82
7.	CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.	88
8.	BIBLIOGRAFIA	90

INDICE DE DIAGRAMAS

	Página
Ilustración 1: Contenido Estudio de Factibilidad	28
Ilustración 2: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	33
Ilustración 3: Relación Capital Intelectual - Recursos y Creación Conocimiento	50
Ilustración 4: Comparativo Océano Rojo - Océano Azul	53
Ilustración 5: Los seis principios de la estrategia del océano azul.....	54
Ilustración 6: El esquema de las cuatro Acciones	56
Ilustración 7: Esquema de los tres Niveles de los Clientes	61
Ilustración 8: Secuencia del Modelo de Negocio.....	63
Ilustración 9: Metodología para Establecer Indicadores de Gestión.....	70
Ilustración 10: Modelo Integrador	81
Ilustración 11: Hoja de Ruta Para la Implementación del Modelo Integrador	84

1. RESUMEN

En el presente trabajo se desarrolla un modelo de Plan de Negocios, que puede ser utilizado por diferentes empresas, partiendo de las diferentes factibilidades que se deben tener en cuenta para llevar a cabo una idea de negocio y basado en los diferentes modelos estratégicos: la estrategia Competitiva, la estrategia basada en recursos, la propuesta de valor, hemos desarrollado un modelo que sirve de base para el direccionamiento de un negocio.

Adicionalmente se incluirán algunos indicadores relevantes para realizar la medición de los resultados obtenidos a partir del modelo de cuadro de mando Integral o “BSC”

2. INTRODUCCION

El presente proyecto de grado se basa en el estudio de las diferentes factibilidades tales como de mercado, técnica, financiera, económica, y legal así como los diferentes modelos estratégicos, como son la estrategia competitiva, la estrategia basada en recursos, la propuesta de valor, y los factores claves de éxito.

Para asegurar la medición y el seguimiento a los resultados se plantean algunos indicadores de gestión desarrollados a partir del cuadro de mando integral o BSC.

Este modelo permite tanto al inversionista como a terceros conocer el negocio, y visualizar su permanencia futura, además de enmarcar los patrones que servirán a la dirección para trabajar bajo los lineamientos de una planeación estratégica con implicaciones de tipo financiero, haciendo del negocio una unidad económica eficiente y organizada, y con una gran ventaja competitiva frente a otras empresas del sector.

3. CONTEXTO

En este aparte del trabajo se realizara una contextualización general del problema y los objetivos a cumplir con la realización del mismo.

3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cada día nacen empresas en las que se invierte gran cantidad de recursos físicos y humanos, con el fin de ser rentables, competitivas y garantizar su permanencia en el tiempo, sin embargo muchas de ellas carecen de un modelo de Plan de Negocios que les permita iniciar sus operaciones bajo una planeación definida.

Existen variedad de textos que ilustran acerca del tema pero no se encuentra una guía de Plan de Negocios integral donde se combine la relación compañía, clientes, competidores, ventajas competitivas, valor de la compañía basado en los recursos, y que además permita hacer un seguimiento con resultados financieros, y una medición a partir de indicadores basados en el cuadro de mando integral.

Lo anterior justifica el siguiente modelo puesto que busca integrar todas estas herramientas de manera práctica con el ánimo de servir de apoyo a los inversionistas en pro de una empresa que desde su nacimiento cuente con una planeación estratégica y fundamentalmente cree la cultura estratégica desde sus

comienzos como organización, además se estructura el modelo integro de Plan de negocios que pueda ser implementado tanto en empresas nuevas o en marcha.

3.2. OBJETIVOS

A continuación plantearemos los objetivos generales y específicos a desarrollar a lo largo del trabajo.

3.2.1. Objetivo General

Proponer una guía metodológica que brinde a los inversionistas las herramientas necesarias para desarrollar empresas que sean rentables, competitivas y sostenibles en el tiempo.

3.2.2. Objetivos Específicos

- Hacer una recopilación teórica de los temas fundamentales que servirán de base para la elaboración de la guía metodológica: modelos estratégicos, plan de negocios y cuadro de mando integral.

- Proponer una guía metodológica que permita identificar gráficamente los aspectos fundamentales a tener en cuenta por un inversionista para desarrollar empresa.

4. MARCO TEORICO

A continuación ilustraremos los aspectos teóricos más importantes relacionados con los modelos estratégicos, plan de negocios, indicadores de capital intelectual y cuadro de mando integral.

4.1. FACTIBILIDAD

A continuación se realiza una breve descripción de cada una de las factibilidades a considerar para justificar y demostrar los beneficios de una idea de negocio.

Son utilizados como carta de presentación del proyecto o idea de negocio y como instrumento de venta ante posibles compradores.

4.1.1. Factibilidad de Mercado

Para (Espinoza, 2007), el estudio de factibilidad de mercado consiste en entregar la “descripción” del producto o servicio que se espera entregar a partir de la idea de negocio, la discriminación del mercado al cual va dirigido, la ubicación geográfica de dicho mercado, la oferta y la demanda existente de productos y de materias primas, y considera además algunos términos adicionales que deben ser considerados en el estudio de factibilidad de mercado así:

4.1.1.1. Producto

Para (Espinoza, 2007), consiste en la descripción detallada del producto o servicio junto con sus especificaciones técnicas y de calidad.

Un producto es todo aquello tangible o intangible (bien o servicio) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.

Con el análisis del producto se busca establecer que producto vender o servicio ofrecer, si ya existe en el mercado, si es único o es un sustituto complementario, si ya existe conocer acerca de los competidores.

4.1.1.2. Plaza o Mercado

(Espinoza, 2007) Establece que los estudios de mercado deberán mostrar de forma detallada la forma como se estimó el mercado objetivo y qué instrumentos se utilizaron para determinar la demanda potencial y demanda efectiva del proyecto o idea de negocio.

Define dónde comercializar el producto (bien o servicio) que se ofrece, la definición de los canales de distribución del producto, desde su fabricación hasta la venta al consumidor final. Considera el manejo efectivo de los canales logísticos y de venta, para lograr que el producto llegue al lugar adecuado, en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Los canales de distribución hacen llegar el producto hasta el comprador potencial.

4.1.1.3. Precio

De acuerdo con (Espinoza, 2007) la determinación del precio del producto puede hacerse de diferentes maneras. La primera de ellas puede ser obtenida a partir del

promedio de los precios de productos similares en el mercado, el cual se determina a partir de un estudio detallado del mercado objetivo.

Otra forma de establecer el precio es tratando de identificar de diferentes formas cuál es el precio que los potenciales consumidores estarían dispuestos a pagar por el producto o servicio que se pretende introducir al mercado.

Otra manera de establecer la política de precios es la que está relacionada con los objetivos de la empresa y la estrategia de introducción y comercialización de esa manera se podría indicar si se competirá con diferenciación, lo cual puede llevar a tener un precio superior al del mercado.

Precio es el monto de intercambio asociado a la transacción. El precio no se fija por los costos de fabricación o producción del bien, sino que debe tener su origen en la cuantificación de los beneficios que el producto significa para el mercado y lo que éste esté dispuesto a pagar por esos beneficios. Sin perjuicio de lo anterior, para la fijación del precio también se consideran: los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa.

4.1.1.4. Promoción y Publicidad

Como lo define (Bigné, 2003) El intercambio constituye un concepto clave para entender el mercadeo, el proceso de intercambio entre dos partes comprador-

vendedor incluye investigación, identificación, selección, y concentración en grupos de consumidores con similares características, en ese proceso la comunicación de la oferta es determinante.

La visión ampliada de la comunicación integra todos los elementos mencionados que pueden agruparse en comunicación promocional.

Para (Bigné, 2003) la promoción es indudablemente una potente variable de mercadeo de las organizaciones, cuyo papel en el intercambio puede identificarse a través de cuatro niveles:

- Informar la existencia de una marca o sus atributos
- Persuadir de la conveniencia de realizar intercambios
- Recordar los intercambios anteriores y estimularlos para el futuro
- Crear posicionamiento del producto o servicio.

De igual manera (Bigné, 2003) establece que la promoción es una variable del mercadeo de naturaleza comunicativa entre un emisor, marca y un receptor.

La naturaleza comunicativa de la promoción obliga, según (Bigné, 2003), a considerarla como un proceso de comunicación clásico o lineal en el cual se distinguen los siguientes elementos así:

- Sujetos
- Señales
- Procesos Mentales
- Herramientas
- Canales
- Interferencias

(Bigné, 2003) Concibe la publicidad como una herramienta comercial de persuasión transmisora de criterios de elección para el consumidor que pretende incrementar la probabilidad de respuesta favorable para la marca anunciada.

El concepto de publicidad ha tenido una evolución que va a través de los diferentes enfoques que hacen referencia a la transmisión de información utilitaria del producto y su influencia sobre las ventas de la marca, los componentes afectivos del producto o marca, y la influencia directa de la publicidad sobre los aspectos relacionados con el proceso de aprendizaje.

(Bigné, 2003) Define los objetivos directos de la publicidad de la siguiente manera:

- Objetivos de exposición: Con el cual pretende alcanzar el público efectivo mediante una cobertura efectiva.

- **Objetivos de Comunicación:** Con los cuales asegura el autor, se busca acceder a la memoria del consumidor, posicionar la marca en la mente del consumidor, y desplazar la mente del consumidor hacia la marca. De acuerdo con el autor los objetivos de la comunicación se centran en las tres etapas del proceso de aprendizaje, es decir la percepción del anuncio, la generación o modificación de las actitudes hacia la marca y las intenciones de compra como un antecedente de un comportamiento de compra. De igual manera (Bigné, 2003) establece como parte de los objetivos de comunicación, los objetivos sobre la memoria que resume en Codificación (La información se transforma en una forma física en una representación de la memoria) almacenamiento (La información ocupa un lugar en el sistema), y recuperación (Acceso a la información almacenada), los objetivos de actitud hacia la marca que tienen tres componentes a saber; el Cognitivo, relacionado con el conocimiento de las personas sobre la marca, el afectivo, referido a los sentimientos y la atracción emocional que la marca puede suscitar, y el conativo referido a las tendencias o predisposición a la acción. Finalmente (Bigné, 2003), incluye los objetivos de Intención que tratan de persuadir al consumidor para que prefiera la marca por encima de las demás y muy a pesar de los factores externos que pudieran incidir en la decisión de compra.

4.1.1.5. Evidencia Física

(Maqueda, 2010), hace referencia a la importancia que en las teorías de mercadeo de los últimos años ha tomado el mercadeo de servicios y en especial algunos componentes esenciales de este tipo de mercadeo entre los que menciona la Evidencia Física.

(de Andrés, 2007) Define la Evidencia física como “el ambiente en el que se presta el servicio y donde interactúan la empresa, el cliente y el producto tangible que desempeñe o comunique el servicio” con lo cual se tendría que la Evidencia física es la forma en que las empresas demuestran la calidad del servicio prestado .

(de Andrés, 2007), afirma que los servicios son intangibles por lo que los clientes dependen de las sugerencias tangibles o evidencias físicas para evaluar el servicio antes de la compra o para medir la satisfacción después del consumo.

4.1.1.6. Persona

Como lo define (Kothler, 2002) “Casi todos los servicios los prestan Personas, la capacitación y motivación de los empleados puede ser muy importante para la satisfacción de los clientes, lo ideal es que los empleados muestren una aptitud, una actitud atenta, capacidad de respuesta, iniciativa, habilidades para resolver problemas y buena voluntad”

En ese mismo sentido (de Andrés, 2007) considera que los empleados son importante porque:

- Son el servicio
- Para el cliente, son la misma empresa
- Son profesionales del marketing

Considera (de Andrés, 2007) que no es posible conseguir la satisfacción del cliente si los empleados no se sienten satisfechos con la empresa. De esa manera considera que los empleados influyen de manera directa en las diferentes dimensiones de la calidad así

- Confiabilidad
- Responsabilidad
- Seguridad
- Empatía
- Tangibles

4.1.1.7. Procesos

Como lo reseña (Kothler, 2002) “las empresas pueden escoger entre diferentes procesos para prestar el servicio ofrecido”

Dependiendo del tipo de servicio, afirma (de Andrés, 2007) es preciso que la empresa considere el ambiente más favorable en el cual la prestación de dicho servicio sería óptima y por tanto se cumpliría con el objetivo de calidad de satisfacer al cliente, en ese sentido identifica tres tipos de organizaciones a saber; Autoservicio, Servicio remoto, y servicios interpersonales.

A su vez (de Andrés, 2007) relaciona el grado de complejidad o de austeridad que cada uno de estos ambientes tendrá, lo cual va en función directa del tipo de servicio prestado y el segmento de mercado que se espera atender.

Sin embargo, como lo reseña (Nargundkar, 2008) El proceso es una variable crítica que influye en el punto de vista del consumidor, por que determina que es lo que éste tendrá que hacer para recibir el servicio.

Afirma (Nargundkar, 2008) que en la medida en que la prestación de un servicio conlleve a que el proceso sea demasiado largo o lleno de formalismos innecesarios afecta los niveles de satisfacción de los consumidores y puede servir como una estrategia para fomentar la retención de clientes en épocas de gran competitividad.

4.1.2. Factibilidad Técnica

Con este estudio se pretende establecer y justificar cuál es el proceso productivo, así como identificar la tecnología necesaria para obtener el producto, adicionalmente se delimita el proyecto en cuanto a tamaño, costos relacionados, operación y monto de las inversiones necesarias.

La factibilidad técnica es toda aquella información que permita establecer la infraestructura necesaria que atenderá el mercado objetivo. Es una evaluación que demuestre que el negocio puede ponerse en marcha y mantenerse, mostrando evidencias de que se ha planeado cuidadosamente, contemplado los problemas que involucra y mantenerlo en funcionamiento, lo anterior conlleva a determinar la necesidad de recursos físicos, humanos, tecnológicos, locativos, el sistema de información, y en general todos los recursos necesarios para producir el bien o servicio.

4.1.2.1. Localización

(Espinoza, 2007) considera que en función de la localización del mercado objetivo, la materia prima y la mano de obra disponible, se establece la localización geográfica del negocio, para lo cual se deben tener en cuenta aspectos relevantes tales como:

- Concentración geográfica del mercado meta.
- Regulaciones urbanas para la ubicación de industrias
- Tendencias de desarrollo urbano
- Ubicación de la materia prima
- Incentivos gubernamentales
- Estudios ambientales; entre otros

4.1.2.2. Tamaño del Proyecto

(Espinoza, 2007) Establece que a partir de la cantidad a producir y de la proporción del mercado que se espera satisfacer, se debe establecer el tamaño del proyecto con lo cual se consigue la integración con el estudio de mercado en el cual se definió la demanda esperada o estimada.

(Espinoza, 2007) considera que el tamaño del proyecto inicia a partir de la definición de un flujo de proceso que muestre las diferentes etapas de producción, la cantidad de insumos o materias primas y la cantidad de producto terminado estimados, con lo cual se pretende mostrar de manera grafica todo el proceso en su conjunto de tal manera que se pueda establecer la tecnología que se requiere y la ubicación de los diferentes procesos productivos, lo cual implica tener claridad acerca del producto que se espera elaborar, el proceso de producción

propriadmente dicho, los insumos necesarios y las cantidades requeridas en cada fase del proceso, las instalaciones físicas necesarias y entre otros algunos de los siguientes factores:

- Tamaño de la demanda efectiva resultante.
- Posibilidades de financiamiento.
- Localización del proyecto y posibilidades de expansión.
- Cercanía del proyecto con las fuentes de materia prima.

4.1.2.3. Inversiones

(Espinoza, 2007) Determina que este apartado debe considerar una descripción de todas las inversiones necesarias para poder materializar el proyecto, incluyendo el mobiliario e inmobiliario requerido, la tecnología así como las tablas estimadas de depreciación de los equipos.

4.1.2.4. Materia Prima

(Espinoza, 2007) define que se deben establecer cuáles son los requerimientos de materia prima, así como sus respectivos costos para asegurar un nivel adecuado de producción, así mismo se deben establecer los inventarios óptimos esperados tanto de materia prima como de producto en proceso y producto terminado.

4.1.2.5. Costos de Operación y Producción

Se refiere a la especificación de los requerimientos de mano de obra tanto operativa como administrativa y gerencial, transporte etc.

4.1.3. Factibilidad Financiera

Este capítulo comprende la inversión, la proyección de los ingresos y de los gastos. Se evaluará las fuentes de financiamiento que pueden obtenerse para el proyecto. Se realizará los estados financieros proyectados con los supuestos desarrollados y se analizará los criterios de evaluación financiera para determinar la rentabilidad del proyecto.

La información necesaria para adelantar este estudio proviene de el estudio de mercado de donde se obtienen los ingresos esperados del proyecto en función de las ventas y el precio proyectado, y del estudio técnico que suministra información relacionada con las inversiones, los costos operativos y de producción y las tasas de depreciación.

(Espinoza, 2007) Resume lo anterior de la siguiente manera:

- Inversión Inicial: Que hace referencia al costo de las adquisiciones relacionadas con la inversión que se requiere para iniciar el negocio tales

como Plantas, equipos, construcciones, maquinarias, equipos tangibles, consultorías y asesorías.

- Costos de producción y operación: considera todos los costos directos, indirectos y generales relacionados con la operación y producción como tal.
- Capital de trabajo: relacionado con la cantidad de dinero necesario para conseguir la operación del negocio.
- Costo de capital: Que considera el costo de financiamiento del proyecto.
- Flujos de efectivo del proyecto: Elaborado a partir de los precios y cantidades de producto que se planea vender anualmente según el estudio de mercado, asociado con los costos esperados obtenidos a partir de los resultados del Estudio técnico.
- Rentabilidad del Proyecto: para lo cual se utilizan técnicas de evaluación tales como el VAN y la TIR.
- Escenarios: Al respecto considera que se deben evaluar al menos tres (3) escenarios que permitan sensibilizar la rentabilidad del proyecto ante cambios en variables macroeconómicas.

(Rodriguez & Iturralde, 2008) aseguran que el estudio financiero es un factor importante en un entorno que constantemente esta enfrentado a cambios y a transformaciones, es por eso que sugieren la realización de modelos financieros que permitan prever de manera anticipada los efectos financieros que sobre la

empresa podría tener cualquier cambio en alguna de las variables micro o macroeconómicas que afectan la empresa.

Al respecto definen el modelo financiero como el “conjunto de relaciones matemáticas que describen la interrelación existente entre las distintas variables que inciden en el comportamiento financiero de la entidad”

De igual manera (Rodríguez & Iturralde, 2008) sugieren la implementación se modelos de simulación que permitan llevar a cabo la experimentación artificial dentro de un modelo que representa el contexto donde se toman las decisiones en la empresa, el diseño del plan se caracteriza por que esta compuesto de diversas etapas entre las que se destacan: La determinación de variables clave, análisis de las mismas, la definición de su comportamiento, la realización de la simulación y finalmente el estudio de los resultados obtenidos

En la misma línea (Rodríguez & Iturralde, 2008) sugieren la implementación de modelos de optimización que se caracterizan por que pretenden determinar el nivel de las variables que optimizan la función objetivo previamente fijada, teniendo en cuenta las determinadas restricciones impuestas por variables exógenas. A diferencia de los modelos de simulación, los modelos de optimización son útiles para generar políticas financieras para optimizar la función objetivo, siendo quizás esta su principal ventaja.

4.1.4. Factibilidad Legal y Ambiental

Una vez se tenga el estudio de mercado, es de vital importancia identificar el marco legal que regula la idea de negocio, este incluye tener la certeza que el producto o negocio a ofrecer no tiene restricciones de tipo legal, además de evaluar toda la normatividad específica que regula el producto o servicio que se desea ofrecer, para determinar las licencias o permisos gubernamentales que sea necesario considerar e implementar en la etapa de puesta en marcha del negocio.

Dentro de este análisis se incluye:

- Marco legal de constitución de la sociedad, define cuales son las leyes y requerimientos para formar una empresa.
- Protección a la propiedad intelectual , En el caso de que sus procesos, productos o servicios, se encuentren protegidos por Patentes, Propiedad intelectual, Marcas, Licencias, Permisos u otros tipos de protección.
- Análisis de normas tributarias, regulaciones y trabas para el comercio interno o externo. En materia de impuestos e Colombia, abarca Dirección de impuestos y aduanas nacionales e Industria y Comercio.
- Registro en Superintendencia cuando se trate de sociedades o entes regulados.
- El impacto ambiental.

La factibilidad ambiental está dada por la gran preocupación que se tiene por los impactos ambientales que puedan generar los proyectos de desarrollo ejecutados a todos los niveles de la actividad económica de la sociedad, las repercusiones ambientales pueden ser del orden nacional e internacional. Es de allí la importancia de realizar una Evaluación del Impacto Ambiental que incluya:

- Un estudio previo que determine si el proyecto requiere o no de un estudio de impacto y a qué nivel.
- Un estudio a priori que identifique los impactos claves y la magnitud, significado e importancia.
- Determinar su alcance, de tal manera que la evaluación se centre en cuestiones claves y determinar donde se requiere información más detallada.
- Y el resultado de la Evaluación que predice y evalúa el impacto, después de realizar una serie de investigaciones, acompañado de las medidas correctivas.

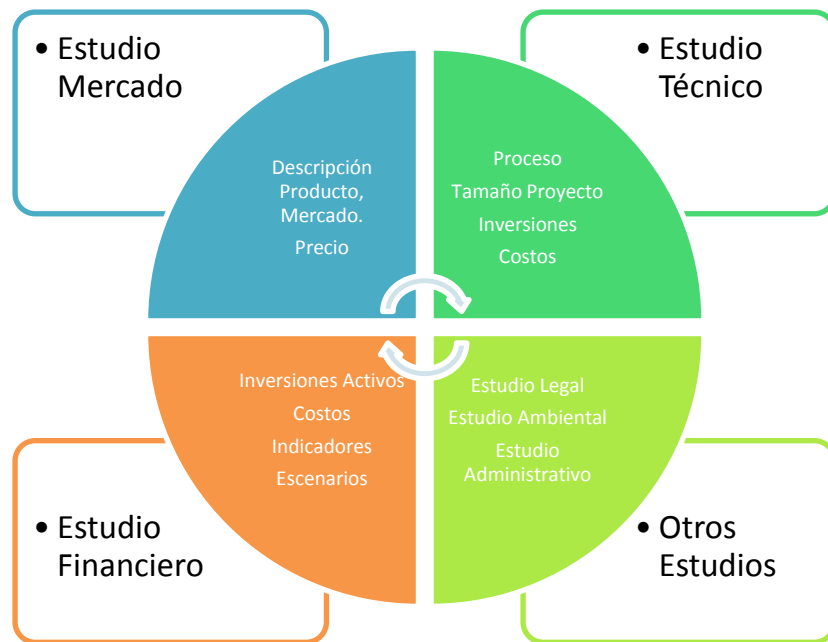
El resultado de la evaluación debe determinar si el proyecto afecta o no el medio y en caso de afectarlo como se puede reparar.

En los proyectos donde su impacto con el medio es alto y no es posible su corrección debido a su magnitud, el proyecto debe rechazarse para su inversión, puesto que no será factible desde el punto de vista ambiental.

En el caso que el proyecto tenga impacto en el ambiente pero se pueden tomar medidas correctivas, es necesario realizar un informe llamado Declaración de impacto ambiental acompañado de seguimiento y evaluación, y al momento de llevarse a cabo el proyecto se debe hacer una Auditoria para determinar hasta qué punto las predicciones de la Evaluación del Impacto Ambiental se ajusta a la realidad.

En la figura siguiente se muestra un esquema relacionado con los estudios de factibilidad así:

Ilustración 1: Contenido Estudio de Factibilidad



Fuente: (Espinoza, 2007)

4.2. ESTRATEGIA

No hay una referencia conceptual universalmente aceptada que defina el término “Estrategia” por esta razón se realiza una consulta bibliográfica que permita explorar el significado de dicho término, establezca diferenciaciones con respecto a algunos términos que le resultan muy similares y que de igual manera permita la familiarización con los términos y el vocabulario utilizado cuando se habla de Estrategia.

La primera fuente de estudio fue la concepción clásica de Estrategia, (Quinn y Mintzberg, 1993), definen “Una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.”

Según la concepción de (Quinn y Mintzberg, 1993), La estrategia es el todo integrador, el derrotero que incluye:

- Las metas a cumplir, indicando qué se va a hacer y cuándo se hará.
- Los límites que circunscriben la acción y que establecen las reglas que se deben observar para cumplir con los objetivos establecidos.
- El orden lógico que se debe seguir para alcanzar el cumplimiento de las metas planteadas.
- La orientación general de la organización y la posibilidad de su viabilidad ante cambios predecibles e impredecibles que en determinado momento se puedan presentar en el mercado.

Por su parte (Francés, 2006) realiza una precisión en cuanto a los términos Estrategia y táctica, catalogando las tácticas como los delineamientos de corta duración y de menor jerarquía que la estrategia propiamente dicha

(Francés, 2006) Cuando habla en el contexto de las organizaciones afirma que se debe hablar de niveles de estrategia para evitar confusiones entre táctica y estrategia, lo que afirma que la estrategia debe ser flexible y siempre debe estar sujeta a modificaciones en la medida en que el entorno cambia y se conocen nuevas informaciones.

(Francés, 2006) hace algunas consideraciones bastante interesantes con respecto a la estrategia y a las diferentes concepciones que sobre la misma se conocen a lo largo de la historia, es así como afirma que la estrategia puede ser diseñada con

antelación o por el contrario puede ser emergente, es decir que surge como una respuesta a las acciones emprendidas sin necesidad de tener una definición previa, de igual manera considera que una estrategia permite canalizar esfuerzos y asignar los recursos con que cuenta la organización con lo que es posible que adopte distintas posiciones basada bien sea en sus capacidades internas , o anticipando los cambios del entorno, los posibles movimientos del mercado, y las acciones de sus competidores.

4.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA

A continuación ilustraremos el planteamiento de (Porter, 2008) con relación a la Estrategia competitiva y su modelo de las cinco fuerzas.

A la luz del pensamiento competitivo, la estrategia consiste en comprender y enfrentar la competencia (Porter, 2008).

Esa competencia entendida en sentido amplio de tal manera que permita integrar la cadena de abastecimiento en todo su contexto. Asegura el autor que la competitividad y la rentabilidad determinan la estructura de un sector, y que dicha competitividad no depende del tipo de productos o servicios, del grado de madurez o desarrollo del sector, de la tecnología que utiliza o de la regulación que le aplique.

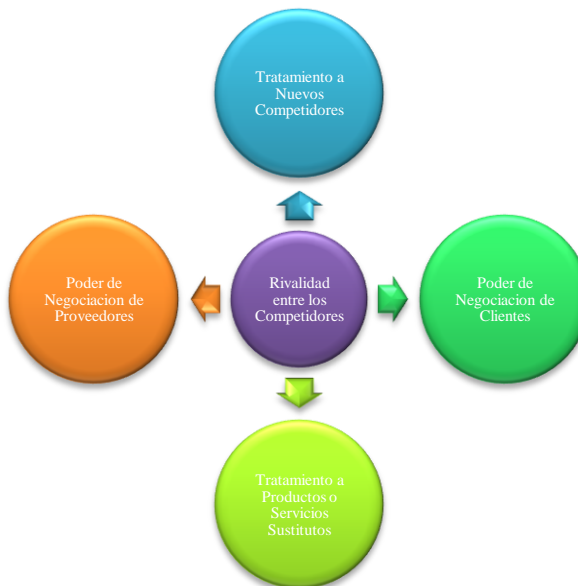
El modelo propuesto por (Porter, 2008), asegura que la competencia por las utilidades va más allá de la competencia con los rivales establecidos, al contrario esa competencia involucra a los proveedores, a los clientes, a los posibles nuevos competidores en el mercado, y los productos sustitutos a lo que denomina las cinco fuerzas, que definen la estructura de un sector y establecen la forma de la naturaleza de la interacción competitiva dentro del sector.

Estas fuerzas son denominadas por (Porter, 2008) como los impulsores subyacentes de las utilidades dado que impactarán de manera positiva o negativa la capacidad de una empresa para generar rentabilidad y beneficios para los inversionistas.

(Porter, 2008) “comprender las fuerzas competitivas y sus causas subyacentes revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo” De la misma manera asegura que “comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz”.

Desarrolló un esquema de Cinco Fuerzas, a través de las cuales asegura se puede dar forma a la competencia en un sector, dichas fuerzas competitivas y su interrelación se muestra en el siguiente modelo:

Ilustración 2: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Adaptación (Porter, 2008)

4.3.1. Las Amenazas De Entrada

(Porter, 2008) Asegura que los nuevos competidores introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, con lo cual se ejerce presión sobre los precios, los costos y la tasa de inversión necesaria para competir.

Dado lo anterior se pudiera llegar a considerar que la entrada de nuevos y potenciales competidores podría llegar a limitar de cierta forma la rentabilidad del sector, dado que si la amenaza es alta, los competidores existentes mantendrán bajos los precios o incrementarán las inversiones de capital para desalentar a los nuevos competidores.

Las posibilidades que nuevos competidores ingresen a un sector determinado depende en gran medida de la altura de las barreras de entrada que existan, si las barreras de entrada son débiles y los recién llegados perciben una actitud pasiva de los competidores ya existentes se incrementa la amenaza de nuevos competidores, y por lo tanto la rentabilidad del sector es baja. Por lo tanto concluye que es la amenaza de que entren, no la entrada misma en caso de que ocurra, lo que mantiene baja la rentabilidad.

(Porter, 2008) Establece que existen siete posibles fuentes importantes que proporcionan barreras de entrada a los competidores ya existentes entre las cuales se cuentan:

1. Economías de escala por el lado de la oferta: Se presenta como consecuencia de producción en volúmenes altos, las empresas cuentan con costos relativamente más bajos de los que tendría un nuevo competidor que produce en menor escala. Este tipo de economías desincentivan la entrada de nuevos competidores.
2. Beneficios de escala por el lado de la demanda: Porter (2008) los denomina como efectos de red, y básicamente argumenta que la disposición que tienen los compradores para pagar por el producto o servicio de una empresa aumenta con el número de otros compradores que también usan la empresa.

Relacionando este efecto con la confianza que generan las empresas para que los consumidores compren sus productos.

3. Costos para los clientes por cambiar de proveedor: Esta barrera de entrada relaciona el costo que debe asumir el comprador al cambiar de proveedor, dado que ello le exige nuevas inversiones de capital, en capacitación, especificaciones de producto etc., situaciones que incrementarán sus costos fijos y con ello tendrán que incrementar el margen de contribución o disminuir la rentabilidad.
4. Requisitos de Capital: Relaciona esta barrera de entrada con la necesidad que tendrían los nuevos competidores de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir con los actores ya existentes. Dicha necesidad de recursos no solo se limita a la compra de equipos y de infraestructura sino que también abarca inversiones en capital de trabajo que les permita financiar a los clientes potenciales. Lógicamente esta barrera de entrada se encuentra justificada en el tipo de negocio o en el sector específico que se está analizando.
5. Ventajas de actores establecidos independientemente del tamaño: Las empresas ya existentes en el sector independientemente del tamaño contarán con ventajas de costo o calidad que no estarán al alcance de los nuevos competidores, esas ventajas se derivan de diferentes fuentes, entre ellas;

acceso a mejores materias primas, ubicaciones geográficas preferenciales, identidades de marca o experiencia acumulada.

6. Acceso desigual a los canales de distribución: Involucra en su análisis la totalidad de la cadena de valor, entre ellos los canales de distribución, un nuevo competidor debe asegurar la distribución de su producto para que este llegue al consumidor final, esta barrera de entrada obliga al nuevo competidor a desplazar a los competidores ya existentes para conseguir un lugar en los canales de distribución de lo contrario tendrá que establecer sus propios canales si quiere continuar haciendo parte del mercado.
7. Políticas gubernamentales restrictivas: El análisis involucra también el papel del gobierno como ente regulador de las relaciones entre particulares, en ese contexto las políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de nuevos competidores a un sector y también puede expandir o eliminar las otras barreras de entrada.

Regresando nuevamente al tema de la rentabilidad, la manera en que potenciales entrantes perciban la posible reacción de los competidores ya existentes también influirá en su decisión de entrar o no a un sector. Si se conoce que la reacción es lo suficientemente enérgica y contundente la rentabilidad potencial en el sector podría llegar a ser inferior al costo de capital.

El desafío, es “Hallar la forma de superar las barreras de entrada sin anular, mediante una pesada inversión, la rentabilidad de participar en el sector”.

4.3.2. El Poder De Los Proveedores

En esta sección del análisis de las fuerzas de Porter (2008) se pretende estudiar la parte de la cadena de valor que tiene que ver con los proveedores como parte integral del proceso y como un elemento fundamental que se debe considerar a la hora de revisar la competitividad de un sector.

Cuando en un sector se cuenta con proveedores poderosos, éstos, capturan para sí la mayor parte del valor, cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o sencillamente transfiriendo costos a los participantes del sector, dado lo anterior, es muy probable que los proveedores le resten rentabilidad a la industria dado que ella no es capaz de transferir los costos a sus mismos precios.

Un sector que cuenta con grupos de proveedores ampliamente poderosos se distingue porque:

- El grupo de proveedores está más concentrado que el sector al cual le vende, lo que refleja situaciones monopolísticas de los proveedores, frente a una diversificación de los compradores.

- Proveedores ampliamente diversificados, que obtienen ingresos de diferentes sectores, por lo que trataran de obtener la mayor ventaja de cada uno de ellos.
- El costo por cambio de proveedor es relativamente alto para los demás participantes del sector, ello implica que a los compradores les costará que los proveedores se enfrenten entre sí.
- Los proveedores ofrecen productos que están diferenciados, o que están avalados por alguna de sus características físicas, químicas, o de uso.
- No existen productos sustitutos es decir no es posible conseguir otro producto o servicio que reemplace lo que el proveedor hace.

4.3.3. Poder De Los Compradores

Corresponde al lado inverso de los proveedores poderosos. Un sector cuenta con unos clientes poderosos si estos son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios, y por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo en perjuicio de la rentabilidad del sector.

El grupo de compradores será poderoso en la medida en que tenga poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios y usan su poder principalmente para presionar y lograr reducciones de precios.

Cuando un sector cuenta con un grupo de compradores con poder de negociación:

- Hay pocos compradores de volúmenes o a gran escala en relación con un solo proveedor, con ello se ejerce presión sobre los precios.
- Los productos no tienen diferenciación entre sí, por lo tanto los compradores harán que los proveedores se enfrenten entre sí.
- Los costos por cambio de proveedor son relativamente bajos.
- Los compradores pueden integrarse hacia atrás, es decir fabricar los productos del sector por sí mismos.

4.3.4. Amenaza De Los Substitutos

Los productos o servicios sustitutos siempre están presentes, y por definición son aquellos que cumplen la misma función o una similar que el producto del sector, dichos sustitutos pueden ser directos tal es el caso de bienes y servicios que substituyen de manera contundente a los productos del sector, sin embargo también pueden ser sustitutos indirectos, como en aquellos casos en que circunstancias de mercado o de cualquier otra índole que se presenten en otro sector relacionado afectan colateralmente la utilización del producto o servicio ofrecido en el sector.

Según (Porter, 2008) cuando la amenaza de sustitutos es alta, la rentabilidad del sector sufre. Los productos o servicios sustitutos limitan por tanto el potencial de rentabilidad de una empresa al colocar techo a los precios.

La amenaza de sustitutos en un sector es alta si

1. El producto sustituto ofrece una relación costo / beneficio más favorable que el producto del sector.
2. El costo para el comprador por cambiar al producto sustituto es bajo.

4.3.5. Rivalidad Entre Los Competidores

Al hacer este análisis (Porter, 2008) concluye que un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. “El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y en segundo lugar, de la base sobre la que compiten”.

Una rivalidad intensa se da cuando:

1. Los competidores son varios y de similar tamaño y potencia. Se presenta una competencia entre iguales que termina desencadenando prácticas no deseables en el sector, pues los competidores no temerán robarle negocios a sus pares.

2. Sectores con crecimiento lento: Con lo que se estimulan las guerras por participación de mercado.
3. Barreras de salida altas: Se presenta cuando altísimas inversiones en activos muy especializados obligan a un competidor a permanecer en el sector, aun cuando presente retornos bajos o negativos Ese efecto contagia las rentabilidades de los demás competidores.
4. Los rivales luchan por conseguir el liderazgo en su sector.

Como parte de su escrito establece que “la fuerza de la rivalidad refleja no sólo la intensidad de la competencia sino también la base de la competencia”

La rentabilidad del sector se ve seriamente afectada por las dimensiones en que los rivales convergen y si existe una especie de armonía entre los diferentes competidores de tal manera que la competencia se realice dentro de la misma base.

Una competencia es totalmente destructiva para la rentabilidad cuando se fundamenta en el precio, dado que esta competencia transfiere utilidades desde el sector hacia sus clientes.

Por el contrario cuando la competencia se fundamenta en factores que no alteran la utilidad del sector, factores tales como servicios de apoyo, tiempo de entrega, imagen de marca, se conseguirá adicionalmente al mantenimiento de las utilidades, mejoras en el valor para el cliente y nuevas propuestas de valor que serán apetecibles para el mismo.

Las cinco fuerzas competitivas de Porter (2008) determinan el potencial de las utilidades en el largo plazo del sector porque determina cómo se divide el valor económico creado por el sector. Conocerlas permite tener claridad acerca de los aspectos estructurales del sector al que pertenece la empresa.

En su escrito considera de vital importancia que se diferencien los factores estructurales de un sector con ciertas características visibles de los mismos entre ellos:

- Tasa de crecimiento del sector: Unas altas tasas de crecimiento del sector, no aseguran de por sí mismas utilidades, se debe analizar todo el contexto del sector especialmente el efecto que sobre el mismo tienen las cinco fuerzas competitivas para determinar si en efecto un sector es potencialmente interesante o no.
- Tecnología e Innovación: La utilización de tecnología de punta en un sector específico no garantizan que dicho sector sea atractivo o no, es importante

también analizar el contexto y conocer la expectativa de rentabilidad futura que el sector está en capacidad de generar.

- Gobierno: No se considera el gobierno como una sexta fuerza competitiva, por el contrario se entiende el papel del gobierno como un factor que ejerce influencia positiva o negativa sobre las demás fuerzas competitivas con lo cual tendrá un impacto en las utilidades futuras que el sector está en capacidad de generar.
- Productos y servicios complementarios: Corresponden a los productos o servicios que se usan en conjunto con un producto de un sector. Ellos surgen cuando el beneficio para el cliente de dos productos combinados es mayor que la suma del valor de cada uno individualmente considerado. La existencia de estos productos incide sobre la rentabilidad del sector teniendo en cuenta sus efectos sobre las cinco fuerzas competitivas minimizando las barreras de entrada, restando poder a los proveedores etc.

A pesar de que en el análisis previo se consideraron las cinco fuerzas competitivas en un único momento en el tiempo, es posible pensar que en determinado momento y bajo circunstancias específicas, la estructura del sector sufra alteraciones por lo tanto las cinco fuerzas competitivas brindan un marco de referencia a través del cual es posible identificar los desarrollos más importantes dentro del sector y a partir de allí establecer cuál o cuáles serían las implicaciones o el impacto que dicho cambio tendrá para el sector así:

- Cambios en la amenaza de nuevos competidores: Lo cual implica que se presenten cambios en cualquiera de las siete barreras de entrada descritas previamente, situación que impactará esa fuerza competitiva, aumentando o disminuyendo las barreras de entrada de nuevos competidores al sector.
- Cambios en el poder de los proveedores o compradores: A medida que se revierten o fortalecen en el largo plazo las circunstancias específicas que se constituyen fuente de poder para el grupo de proveedores o compradores la influencia de estos aumenta o disminuye en el largo plazo con lo cual la rentabilidad del sector también se verá impactada.
- Cambios en la amenaza de los sustitutos: Relacionada directamente con la posibilidad de que en el largo plazo los sustitutos sean más o menos amenazantes, lo cual generalmente está ligado a los avances tecnológicos o a los cambios en las comparaciones costo beneficio.
- Nuevas bases de rivalidad: Este aspecto de cambio está muy relacionado con el momento histórico al que se enfrente el sector, su grado de desarrollo, el nivel de tecnología existente, los gustos del consumidor etc., todos estos son aspectos que impactarán de manera directa en la rentabilidad del largo plazo del sector dado que las dimensiones de competencia irán variando a medida que el negocio se desarrolle.

(Porter, 2008) Asegura que “Una empresa puede ganarle a la competencia únicamente si logra establecer una diferencia sostenible. Deberá proporcionar un mayor valor a su clientela, o crear un valor comparable a menor precio, o ambas cosas a la vez” como se vio en la exposición previa está orientado a ofrecer herramientas que permitan que una organización tenga ventajas competitivas a partir del conocimiento del sector en el que se desarrolla, y del conocimiento de las cinco fuerzas competitivas que le rodean, es un análisis en donde se invita a las organizaciones a conocer aspectos externos a ella misma, para luego a través de procesos analíticos poder desarrollar y establecer estrategias que le permitan obtener la mayor ventaja posible de las oportunidades que ha podido identificar en el entorno con el único objetivo de generar valor para el cliente con lo que asegurará mayor rentabilidad para sí misma.

El planteamiento involucra como elementos de análisis los diferentes componentes de la cadena de valor, dando una mirada a los proveedores y su impacto en el sector, a los clientes y la manera como afectan el sector, sin embargo las consideraciones no incluyen análisis que permitan determinar si la empresa y sus propios procesos y recursos están en capacidad de generar valor para los accionistas y aportar valor a la cadena.

Este es un análisis que fundamenta su razón de ser en la competitividad como elemento apalancador de la rentabilidad en la organizaciones, entendiendo la rentabilidad como la posibilidad que tiene la empresa de generar valor para las partes interesadas.

4.4. ESTRATEGIA BASADA EN RECURSOS

En el apartado siguiente se realiza un recuento de los aspectos más importantes de la Teoría de los recursos y capacidades de la empresa.

Visualizar la empresa a partir de los “recursos y capacidades” que posee se ha tornado una de las herramientas más útiles a la hora de establecer las ventajas competitivas sostenibles de las organizaciones (Llorente, 2000).

Para (Sanchez, Domínguez, & Camacho, 2000) La teoría de los recursos y las capacidades parte de la idea de que la empresa es una mezcla de recursos heterogéneos y con movilidad imperfecta a partir de la cual se plantea por un lado la lógica de que los recursos con los que la empresa cuenta definen de manera significativa los resultados de la misma y su posición en el mercado en el que compete, y por otro lado se aparta de la concepción tradicional del análisis competitivo, para en su lugar, considerar a la empresa como un conjunto de recursos a partir de los cuales se determinan las ventajas competitivas. Por lo tanto se pasa de la competitividad a partir de las posibilidades mismas del negocio “Entorno” a las capacidades, recursos y competencias con que cuenta la empresa para ser utilizadas en el negocio, o en otras palabras una revisión interna de la compañía para tener un inventario de los recursos, capacidades y competencias con que cuenta y que necesita desarrollar para conseguir la competitividad y sostenibilidad del negocio.

Según lo hizo notar (Llorente, 2000), el contenido estratégico de un recurso, y por tanto su capacidad para generar rentas a una sociedad, obedece, más allá de la escases del recurso, en un sentido netamente económico, a factores tales como la “complementariedad” y “especificidad” de los mismos.

4.4.1. Especificidad

(Llorente, 2000) Define que un “recurso” no es específico por sí mismo sino en relación con “algo”, y que el grado de especificidad depende de si la productividad derivada de su utilización o explotación la hace más eficiente de lo que sería la utilización o explotación de la segunda mejor opción.

Para Llorente (2.000), es necesario identificar los recursos que son específicos para la empresa y los que son específicos para una tarea o actividad determinada, dado que no necesariamente los recursos que sean específicos para la empresa y que por tanto le generen rentas, lo son para actividades específicas dentro de la misma empresa y viceversa, un recurso que sea específico para la empresa y al mismo tiempo sea polivalente en su uso son fuente de rentas libres del riesgo que se genera al limitar su utilización o explotación.

4.4.2. Opacidad

Para (Llorente, 2000) la opacidad está relacionada con la facilidad con la que la Empresa permite que agentes externos conozcan información estratégica que pudiera llegar a permitirles la “imitabilidad” de la misma, de tal suerte que se puedan llegar a perder ventajas competitivas.

En términos competitivos, para (Llorente, 2000), la ventaja está dada por las barreras de transferencia que impiden que agentes externos entre ellos la competencia puedan descifrar, imitar o sustituir recursos y habilidades propios de la organización y que son controlados por ella misma, este es el pilar fundamental del contenido estratégico de los activos basados en el conocimiento (Winter, 1987)

Lo anterior en otras palabras significa que las ventajas competitivas derivadas de los recursos, existen en la medida en que los recursos se hagan difícilmente identificables a los agentes externos, no sean transparentes y sus derechos de propiedad aunque se encuentren bien definidos, resulten difusos para entes externos, para (Llorente, 2000) estas características de los recursos pueden obedecer en primer lugar a la misma naturaleza del recurso, o a acciones deliberadas de la organización para administrar o gestionar de una manera adecuada y a su propia conveniencia, los recursos y las capacidades con que cuenta y que se consolidan como sus activos estratégicos que le permiten constituir ventajas competitivas.

Por su parte (Sanchez, et al, 2000) relaciona los recursos de la organización con el análisis interno, la gestión del capital Intelectual, abordando el tema desde la perspectiva del conocimiento como elemento clave para la generación de ventajas competitivas para las organizaciones.

En ese orden de ideas, y a partir de la definición extraída de (Sanchez et al, 2000) según la cual capital intelectual es la “combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos y la capacidad de Investigación y desarrollo, etc, de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales podrán sustentar una ventaja competitiva sostenida”.

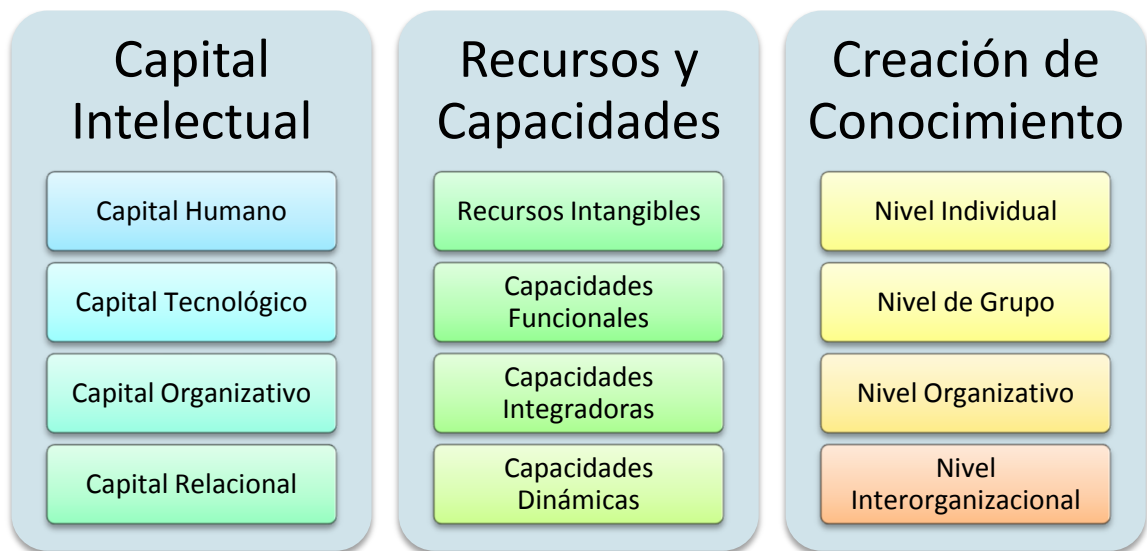
Pese a lo anterior y a la diversidad de conceptos involucrados en la definición, los autores optaron por sintetizar el concepto de capital intelectual dividiéndolo en cuatro componentes así:

- Activos de Mercado: El que se deriva de los inmateriales que están relacionados con el mercado. (Capital Relacional)
- Activos de Propiedad Intelectual: El saber hacer o *Know-how* de la empresa. (Capital Estructural - Tecnológico)

- Activos centrados en el individuo: Las cualidades, cualificaciones personales el conocimiento y la forma de aplicarlo. (Capital Humano)
- Activos de Infraestructura: Incluye todas las tecnologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización. (Capital Estructural - Organizacional)

Con las premisas anteriores, (Sanchez, et al, 2000) mencionan la interrelación del capital intelectual, con los recursos de la compañía y la generación del conocimiento como herramienta fundamental, capaz de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo así:

Ilustración 3: Relación Capital Intelectual - Recursos y Creación Conocimiento



Fuente: Adaptación (Sanchez, et al, 2000)

En el primer recuadro indican cada uno de los componentes del capital intelectual previamente definidos, en la segunda casilla muestran el recurso que representa cada uno de los componentes del capital intelectual para finalmente mostrar en la tercera y última casilla el conocimiento que se genera con la extrapolación de cada uno de los componentes del capital intelectual y el recurso que representa a la hora de generar conocimiento transversalmente en la organización.

4.5. ESTRATEGIA DEL OCEANO AZUL

A continuación se presentarán en detalle los planteamientos fundamentales de la estrategia del Océano Azul.

La innovación en Valor; es el eje fundamental los planteamientos de Cham y Mauborgne (2005), los autores determinan que los Océanos Azules se dan cuando la estrategia en lugar de buscar la victoria sobre la competencia, gira en torno a la innovación en valor logrando que la competencia pierda importancia consiguiendo dar un salto cualitativo, abriendo un nuevo espacio en el mercado.

Básicamente lo que los autores plantean es que las empresas compiten en Océanos azules cuando planean y ejecutan su estrategia basados en la Innovación en Valor, esto es, que se basan en que “Las fronteras del mercado y la estructura de la industria no están dadas, y que los actores de la industria las pueden reconstruir a través de sus actuaciones y postulados” lo cual implica todo

lo opuesto a la estrategia basada en la competencia (Océano Rojo) que “Presupone que las condiciones estructurales de una industria están dadas y que las compañías deben competir sometiéndose a ellas”

Los autores colocan en un equivalente lugar de importancia tanto a la Innovación como al valor, y hacen una apreciación teórica de lo que podría ser la Innovación sin valor y el valor sin innovación

El eje angular del estudio es la Innovación en valor, entendida esta como “Una nueva manera de pensar y ejecutar la estrategia, a través de la cual se crean océanos azules y se deja de lado a la competencia”

Los planteamientos de (Cham y Mauborgne, 2005) cuestionan también uno de los ejes teóricos estructurales de la estrategia basada en la competencia y es el de la disyuntiva entre el valor y el costo, lo que convencionalmente creen las compañías es que se puede crear un mayor valor para los clientes a un costo más alto, o por el contrario crear un valor razonable con un costo más bajo, es decir la estrategia consiste en elegir entre la diferenciación y el bajo costo.

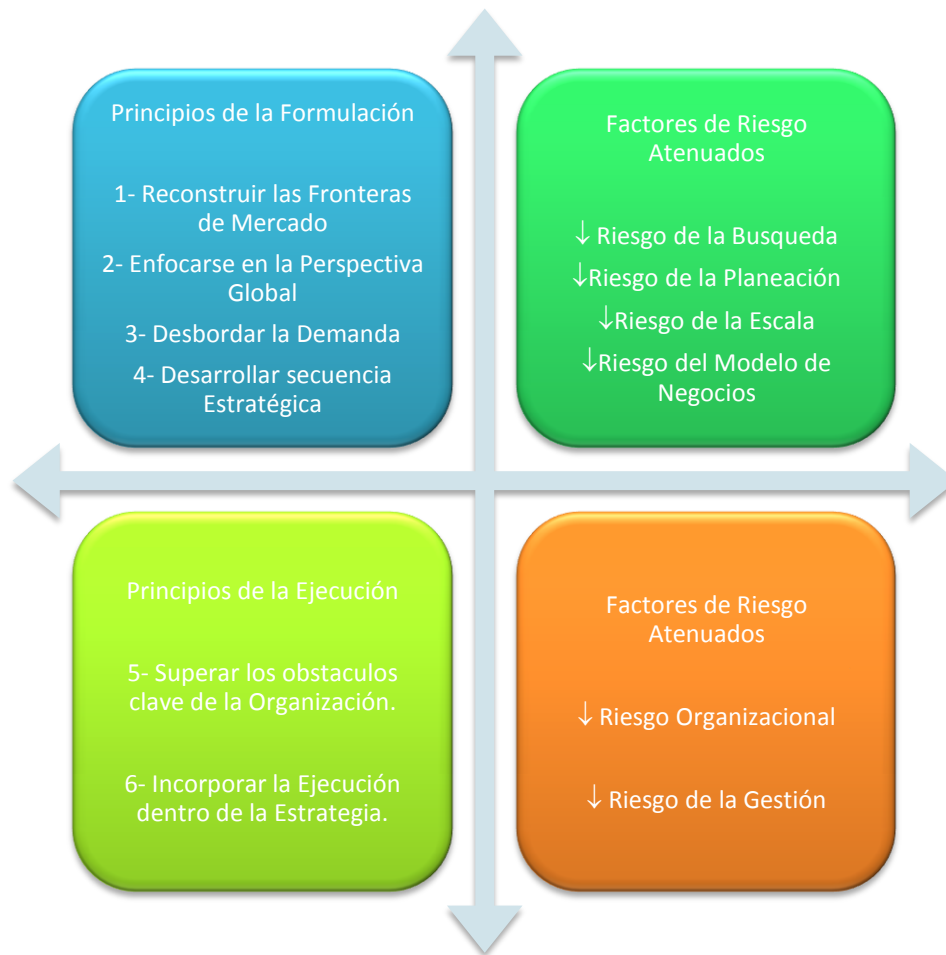
Ilustración 4: Comparativo Océano Rojo - Océano Azul

Océano Rojo	Océano Azul
<ul style="list-style-type: none">• Competir en el espacio existente.• Vencer la competencia.• Explotar la demanda existente en el mercado.• Elegir entre la disyuntiva de valor o costo.• Alinear todo el sistema de actividades de una empresa con la decisión estratégica de la diferenciación o del bajo costo.	<ul style="list-style-type: none">• Crear un espacio sin competencia en el mercado.• Hacer que la competencia pierda toda importancia.• Crear y capturar nueva demanda.• Romper la disyuntiva de valor o costo.• Alinear todo el sistema de las actividades de una empresa con el propósito de lograr diferenciación y bajo costo.

Fuente: Adaptación (Cham y Mauborgne, 2005)

Como en todo trabajo estructurado Cham y Mauborgne (2005), han planteado una secuencia lógica de principios que se deben seguir para obtener el éxito en una estrategia basada en la generación de océanos azules, dichos principios se pueden apreciar en la siguiente tabla, mientras que en las líneas siguientes se podrá encontrar una breve consideración acerca de los planteamientos de los autores:

Ilustración 5: Los seis principios de la estrategia del océano azul



Fuente: Adaptación (Cham y Mauborgne, 2005)

De igual manera los autores han desarrollado una serie de herramientas y esquemas analíticos tendientes a minimizar el riesgo de la implementación de una estrategia de océano azul.

4.5.1. El Cuadro Estratégico

Sirve para capturar el esquema actual de la competencia en el mercado conocido y sobre lo que los clientes reciben al comprar el producto o servicio.

Es un elemento contundente para determinar el perfil estratégico o curva de valor el cual es un elemento básico del cuadro estratégico y constituye una representación gráfica del desempeño relativo de una compañía en lo referente a las variables de la competencia en su industria.

Una vez identificado el perfil estratégico o la curva de valor de la industria, es posible identificar las tendencias que siguen los diferentes actores en la misma con respecto a las variables incluidas en el estudio y que son básicamente lo que los clientes reciben al comprar el producto o servicio, de igual manera la curva de valor permite enfocar la estrategia no en los competidores como tal sino en las alternativas, y no en los clientes sino en los no clientes de la industria, de esa manera, aseguran los autores, es posible “definir el problema en otros términos y por consiguiente, reconstruir los elementos de valor para el comprador que residen más allá de las fronteras de la industria.”

4.5.2. El Esquema De Las Cuatro Acciones

Consiste en someter a un estricto juicio de verdad, las verdades o paradigmas de la industria que se dan por sentadas desde tiempos atrás, producto de ello es posible replantear la curva de valor de la industria en la cual la empresa podrá jugar un papel estratégico.

Ilustración 6: El esquema de las cuatro Acciones



Fuente: Adaptación (Cham y Mauborgne, 2005)

Para los autores, la primera pregunta invita a pensar en eliminar viejas verdades que fueron valoradas por la industria en algún momento pero que ya no generan valor, la segunda pregunta, invita a determinar si se ha exagerado en la dimensión

de los productos o servicios como consecuencia de la carrera por alcanzar y sobrepasar a la competencia, la tercera pregunta induce a descubrir y eliminar los sacrificios que la industria impone a los clientes, la cuarta ayuda a descubrir fuentes completamente nuevas de valor para los compradores.

Con las dos primeras variables se puede trabajar en el tema de reducción de estructura de costos en comparación con la competencia, mientras que con las dos últimas variables se puede ganar terreno en el tema del incremento del valor para los compradores y la generación de una demanda nueva.

Estas cuatro acciones terminan por generar una nueva curva estratégica para la compañía, dicha curva estratégica debe contar con tres características fundamentales así:

1. Foco: Los autores lo definen como la concentración de los esfuerzos, para abarcar únicamente las variables clave.
2. Divergente: Con respecto al comportamiento de los demás actores, y ello se debe a que la compañía no tomó a los competidores como punto de referencia.
3. Mensaje Central: Fácil de comunicar, claro y contundente.

4.5.3. Formulación De La Estrategia Del Océano Azul

(Cham & Mauborgne, 2005) Recomiendan “Identificar correctamente, entre toda una maraña de posibilidades, oportunidades comercialmente atractivas para crear océanos azules”. Con lo cual agruparon en un esquema de las seis vías las cuales cuestionan los supuestos fundamentales sobre los que se basan las estrategias de la mayoría de las compañías que fueron estudiadas; así las conclusiones de su estudio en este sentido fueron:

1. Explorar Industrias Alternativas: Considera el hecho de que las compañías compiten no solo con las demás empresas de su industria sino con aquellas que pertenecen a otros sectores de la industria y que pueden llegar a ofrecer productos y/o servicios que pueden ser considerados alternativos.
2. Explorar los grupos estratégicos dentro de cada sector: Considerar los diferentes grupos estratégicos de las distintas empresas dentro del sector de la industria a la que pertenece.
3. Explorar la cadena de compradores: Evalúa y redefine los diferentes tipos de compradores para dirigir de una manera adecuada la oferta de productos y servicios.
4. Explorar ofertas complementarias de productos o servicios: Determinar la manera en que otros productos o servicios afectan de manera directa o indirecta la oferta de valor.

5. Explorar el atractivo funcional o emocional para los compradores: Establecer la base a partir de la cual se va a determinar la competencia, la cual puede ser enfocada desde una perspectiva racional, esto es la utilidad que el comprador le otorga al producto o servicio, o desde una perspectiva emocional.
6. Explorar la dimensión del tiempo: Evaluar los efectos de las tendencias externas a medida que transcurre el tiempo, para identificar oportunidades de negocio.

De acuerdo con los planteamientos de los autores, contando con estos itinerarios, es posible llegar a establecer estrategias que permitan crear océanos azules, que le faciliten a la organización llegar a alcanzar el éxito en el mercado.

4.5.4. Perspectiva Global

Otro de los principios básicos en la formulación de la estrategia planteado por los autores es precisamente el de enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras, este principio responde fundamentalmente a un desafío que consiste según los autores en ¿Cómo alinear el proceso de planeación estratégica a fin de centrar la atención en la perspectiva global y aplicar estas ideas para dibujar el cuadro estratégico de la compañía con miras a llegar a una estrategia de océano azul? Para cumplir con este desafío, los autores recomiendan invertir la mayor cantidad posible de tiempo y esfuerzos que le permitan desarrollar un cuadro estratégico. Bajo este enfoque se pretende generar continuamente estrategias fáciles de

comprender, comunicar y ejecutar con el propósito de desatar la creatividad. De esta manera la organización tendrá una visión un poco más clara acerca de su negocio, y de la manera como se distanciará de la competencia manteniendo siempre claro el panorama global, pero ¿Cómo puede la empresa visualizar su posición estratégica actual dentro de su mercado sino también trazar la posible estrategia futura?, bien para los autores resulta ser el cuadro estratégico la respuesta a este interrogante al cual le atribuyen las posibilidad de permitir que la alta gerencia de la organización se focalice en la perspectiva global de la empresa, dado que:

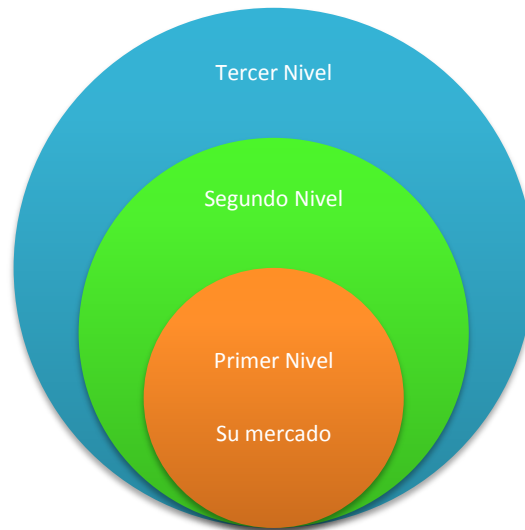
1. Muestra el perfil estratégico de la industria.
2. Muestra el perfil estratégico de los competidores existentes.
3. Muestra el perfil estratégico de la compañía

4.5.5. Desbordar La Demanda Existente

El tercer principio desarrollado por los autores es el de Ir más allá de la demanda existente; para desarrollar este punto los autores plantean la siguiente pregunta ¿Cómo maximizar el tamaño del océano azul que se está creando? Para desarrollar este tema los autores invitan a las empresas a tomar un camino contrario al camino tradicional, es decir que en lugar de focalizarse en los clientes existentes, centrar sus esfuerzos en aquellos que no son clientes, en lugar de desarrollar personalizaciones y segmentaciones demasiado finas de los clientes

ya existentes, identificar aquellos aspectos que son apreciados por todos los clientes, de esa manera se conseguiría, según lo (Cham y Mauborgne, 2005), agregar la mayor demanda posible para un nuevo producto o servicio maximizando el tamaño del océano azul, con este propósito los autores han desarrollado los tres niveles de los no clientes los cuales se pueden observar en el cuadro que sigue a continuación:

Ilustración 7: Esquema de los tres Niveles de los Clientes



Fuente: Adaptación (Cham y Mauborgne, 2005)

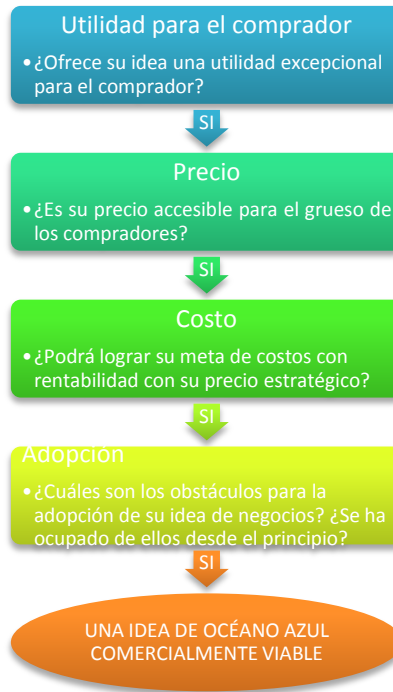
- Primer Nivel: Personas que no tardaran en convertirse en no clientes, ubicados en el borde del mercado de la empresa, a la espera de poder saltar del barco.
- Segundo Nivel: No clientes que rehúsan conscientemente elegir el mercado de la empresa.

- Tercer Nivel: No clientes sin explorar ubicados en mercados alejados del suyo.

4.5.6. Consolidar El Modelo De Negocio

El cuarto principio desarrollado por los autores, y que responde al desafío de construir un modelo de negocios fuerte para garantizar que su idea de océano azul redunde en unas utilidades solidas, lo cual únicamente se podrá conseguir, dicen los autores al aplicar la secuencia estratégica correcta. Con esta secuencia se pretende validar que las ideas planteadas tengan una viabilidad comercial y económica de tal manera que tengan un efecto positivo sobre los resultados económicos de la organización, dicha secuencia se resume en el siguiente recuadro que ha sido desarrollado por (Cham y Mauborgne, 2005), así:

Ilustración 8: Secuencia del Modelo de Negocio.



Fuente: Adaptación (Cham y Mauborgne, 2005)

4.6. BALANCED SCORECARD

(Kaplan R & Norton D, 1996) “El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo. Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar al desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías – Desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios, y aprendizaje y crecimiento – para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales e indica procesos

enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio.”

Según (Kaplan R & Norton D, 1996) el balanced Scorecard es la representación de una estructura coherente de la estrategia del negocio en la cual se definen los objetivos corporativos mostrando de una manera clara la interrelación entre cada uno de ellos, establecen además que se deben determinar los indicadores correspondientes a través de los cuales se pueda medir y realizar seguimiento a los resultados obtenidos.

Para (Kaplan R & Norton D, 1996) Los Beneficios de implantar el Cuadro de Mando Integral se puede integrar en cuatro conceptos;

- Relacionar la estrategia con su ejecución, definiendo objetivos en el corto, mediano y largo plazo.
- Tener una herramienta de control que permita tomar decisiones de manera ágil.

- Comunicar la estrategia a todos los niveles de la organización, de esta manera se busca alinear a las personas con la estrategia.
- Tener una clara visión de las relaciones causa – efecto de la estrategia.

Según (Kaplan R & Norton D, 1996) El cuadro de mando integral nace para relacionar la estrategia y su ejecución mediante el uso de indicadores y objetivos en torno a cuatro perspectivas.

4.6.1. Perspectiva Financiera

(Kaplan R & Norton D, 1996) El BSC parte de la visión y estrategias de la empresa. Luego se determinan los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes, es un instrumento para expresar la estrategia.

4.6.2. Perspectiva del Accionista

(Kaplan R & Norton D, 1996) Respondiendo a las expectativas del accionista. La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Se centra en la creación de valor para el accionista. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital. La arquitectura típica de la perspectiva financiera incluye objetivos estratégicos como Maximizar el Valor Agregado, Incrementar los Ingresos y diversificar las fuentes, Mejorar la Eficiencia de las Operaciones y Mejorar el Uso del Capital.

4.6.3. Perspectiva de Clientes

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes. Del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la “generación de valor” ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

Esta propuesta de valor cubre básicamente, el espectro de expectativas compuesto por: calidad, precio, relaciones, imagen que reflejen en su conjunto la transferencia al cliente. Los indicadores típicos de este segmento incluyen:

Satisfacción de Clientes, desviaciones en acuerdos de servicio, Reclamos resueltos del total de reclamos, Incorporación y retención de clientes, Mercado.

4.6.4. Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes .Es recomendable que, como punto de partida del despliegue de esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor o modelo del negocio asociado a la organización o empresa.

Luego se establecerán los objetivos, indicadores, palancas de valor e iniciativas relacionados.

Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos: Tiempo de Ciclo del Proceso (cycle time), Costo Unitario por Actividad, Niveles de Producción, Costos de Falla, Costos de Trabajo, Desperdicio (Costos de Calidad), Beneficios Derivados del Mejoramiento Continuo, /Reingeniería, Eficiencia en Uso de los Activos.

4.6.5. Perspectiva de Aprendizaje Organizacional

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio..

La consideración de esta perspectiva dentro del BSC, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o nuevos equipos, que sin duda son importantes, pero que hoy en día, por sí solas, no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

Algunos indicadores típicos de esta perspectiva incluyen: Brecha de Competencias Clave (personal), Desarrollo de Competencias clave, Retención de personal clave, Captura y Aplicación de Tecnologías y Valor Generado, Ciclo de Toma de Decisiones Clave, Disponibilidad y Uso de Información Estratégica, Progreso en Sistemas de Información Estratégica, Satisfacción del Personal, Clima Organizacional

De esta manera se define un cuadro de indicadores con objetivos en cada una de las perspectivas que sirven para ejecutar, comunicar y controlar la estrategia.

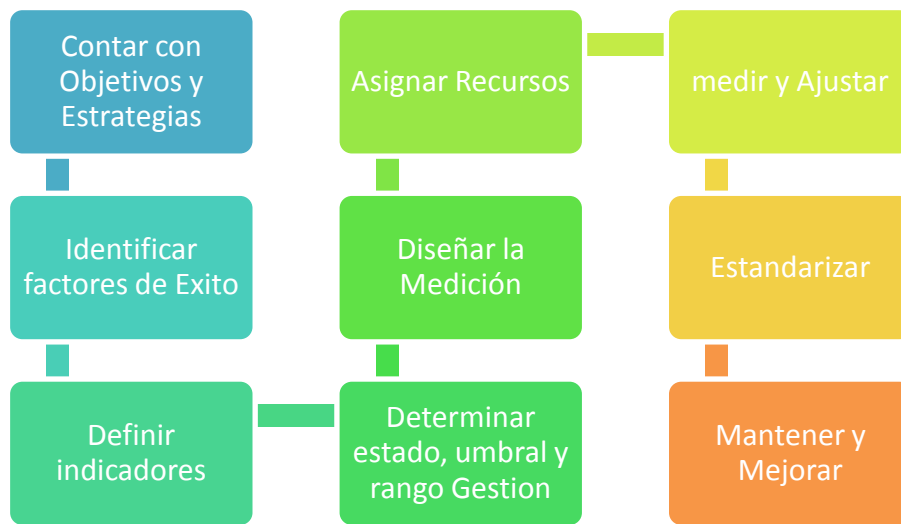
También se emplea el mapa estratégico que es un esquema de las relaciones causa-efecto de la estrategia a través de las cuatro perspectivas y que sirve para plasmar de manera gráfica el despliegue de la estrategia para tener una visión más clara para la toma de decisiones.

4.7. INDICADORES

Como diría (Echeverry, 2006) “Un indicador es una estadística que sirve para describir características de un fenómeno específico, expresar relaciones entre las variables”

De acuerdo con (Kaplan R & Norton D, 1996) la siguiente sería la gráfica que condensa la metodología para el establecimiento de los indicadores de gestión.

Ilustración 9: Metodología para Establecer Indicadores de Gestión



Fuente: (Kaplan R & Norton D, 1996)

Tal como lo aseguró (Gaitán, 2000) a pesar de la importancia de los indicadores financieros, no alcanzan a mostrar herramientas integrales que permitan realizar control adecuado sobre la operación de la organización es por ello que se requiere de otros indicadores adicionales que permitan ampliar la visión y proporcionen un tablero de control más integral que involucre todos los aspectos estratégicos de la compañía.

En ese sentido, el enfoque del BSC, pretende complementar los indicadores financieros tradicionales con indicadores no financieros que midan la gestión, los procesos, la eficiencia y la eficacia de tal suerte que sea posible establecer un balance que permita que la organización tenga resultados exitosos al corto plazo

con lo que podrá de manera adecuada proyectarse al futuro y medir en el proceso la efectividad de las acciones o decisiones tomadas.

Como lo definieron (Kaplan R & Norton D, 1996) el BSC conjugan de manera integral, y armónica indicadores que se han agrupado en diferentes perspectivas así:

4.7.1. Indicadores Financieros

De acuerdo con (Gaitán, 2000) el BSC basa su premisa en que las organizaciones no pueden seguir dependiendo únicamente de los Indicadores financieros pese a que se reconoce la importancia de los mismos. Hace referencia a que son tomados sobre datos históricos o hechos ya ocurridos, tomados en la mayoría de los casos de las cifras contables que reposan en los estados financieros.

(Ramirez, 2006) Establece que de acuerdo con los análisis típicos de las entidades financieras en el país, los indicadores financieros pueden ser agrupados de la siguiente manera:

- Rentabilidad
 - Margen Neto, Bruto y de Operación
 - Rendimiento sobre Activos ROA
 - Rendimiento sobre Capital ROE

- Costo de Capital
 - WACC
 - CAPM (Rendimiento Esperado para los Accionistas)
 - BETA

- Creación de Valor
 - Rentabilidad sobre la Inversión Neta
 - EVA (Valor Económico Agregado)

- Actividad
 - Rotación de Inventarios
 - Rotación de Cartera
 - Rotación de Activos

- Liquidez
 - Circulante
 - Prueba Acida
 - Capital Neto de Trabajo

- Deuda
 - Razón de deuda
 - Capacidad de pago de Intereses.

Para (Kaplan R & Norton D, 1996) los indicadores financieros deben ser establecidos en función de los objetivos financieros de la empresa, y estos a su vez pueden diferir de forma considerable de acuerdo con cada una de las fases o ciclos de vida del negocio, de manera simplificada dichas fases que están asociadas con las perspectivas estratégicas de cada etapa se presentan de la siguiente manera:

- Crecimiento – Diversificación de Ingresos
- Sostenimiento – Reducción de Costos y mejora de la Productividad
- Cosecha – utilización de Activos

4.7.2. Indicadores de Clientes

(Monfort & Muñiz, 2005) Afirman que el cumplimiento de los objetivos financieros no sería posible si no se cuenta con clientes satisfechos y fieles, esta perspectiva es clave en la gestión estratégica. Aseguran de igual manera que los objetivos que pueden asegurar relaciones con los clientes y la generación de más valor son los siguientes:

- Aumentar la fidelidad de los clientes
- Aumentar la satisfacción
- Dar mejor servicio a menores costos
- Mejorar usos de los productos o servicios

De igual manera (Monfort & Muñiz, 2005) identifican un conjunto de medidas que pueden ser útiles para medir la efectividad de la implementación de las estrategias enfocadas a los clientes de la siguiente manera:

- Primer Conjunto: Medidas genéricas
 - Incremento en clientes.
 - Satisfacción del Cliente
 - Rentabilidad del cliente

- Segundo Conjunto: Inductores del primer conjunto que agregan valor
 - Atributos del producto o servicio
 - Relaciones con los clientes
 - Imagen y Prestigio

4.7.3. Indicadores de Procesos Internos

(Lirio, 2010) Agrupa los procesos en dos categorías, una de procesos orientados al cliente, en la cual se incluyen los procesos de gestión de la relación con el cliente como es el caso de Mercadeo, Ventas y posventas. El segundo grupo de procesos es el de soporte en los cuales incluye los procesos que dan soporte a la cadena de generación de valor en donde se incluyen los procesos de la cadena

logística, los de gestión de recursos etc., de igual manera establece los siguientes como los objetivos y los indicadores desde la perspectiva de los procesos internos:

Objetivos

- Optimizar el uso de los activos
- Reducir costos operativos
- Reducir costos de producción
- Disminuir tiempos de producción
- Mejorar la calidad de los procesos
- Mejorar la eficiencia operacional
- Incrementar la capacidad de desarrollo

Indicadores

- Porcentaje de nuevos productos diseñados
- Porcentaje de nuevos productos que cumplen requisitos funcionales
- Margen bruto procedente de nuevos productos.

4.7.4. Indicadores de Formación y Aprendizaje

Como lo dijo (Pineda, 2000), es normal que una empresa defina sus objetivos estratégicos en términos de resultados globales a obtener para toda la organización. Dichos resultados se trasladan a objetivos generales y específicos a cada una de las unidades funcionales que conforman la organización quienes a su vez se encargan de diseñar e implementar planes concretos que les permitan cumplir con tales objetivos.

De acuerdo con (Pineda, 2000) es en este proceso de cascada o “despliegue de la estrategia” donde aparecen los objetivos de la acción formativa necesaria en la empresa, los cuales normalmente estarán expresados en forma de conocimiento a transmitir a las diversas personas o unidades funcionales sobre habilidades a desarrollar y actitudes o comportamientos a fomentar.

(Pineda, 2000) Identifica entre otros los siguientes objetivos específicos que tienen que ver con la formación de las personas:

- Conocer y dominar el propio puesto de trabajo
- Poseer dominio extensivo del puesto de trabajo
- Está capacitado para el diagnóstico y análisis de problemas.
- Conocer y participar de la cultura de la empresa

5. PLANTEAMIENTO DEL MODELO

A continuación se presenta el esquema de modelo conceptual que debería ser tenido en cuenta por el emprendedor al momento de llevar a cabo una idea de negocio.

Una de las principales barreras a las que se tienen que enfrentar los emprendedores, es aquella relacionada con la evaluación de su idea negocio y las posibilidades de que dicha idea pueda llegar a ser materializada y que de ella se obtengan los resultados económicos previstos por el emprendedor en la concepción de su idea de negocio.

Con este modelo se pretende dotar de herramientas tanto conceptuales como prácticas para que el emprendedor pueda, sin necesidad de realizar grandes inversiones, vislumbrar desde una perspectiva tanto técnica del negocio en su conjunto, como financiera y por supuesto estratégica, los posibles resultados de la implementación de su idea de negocio.

Es así como a partir de la revisión bibliográfica realizada basada en las corrientes estratégicas que han tomado mayor relevancia en los últimos años, se ha construido este modelo, en el cual se sigue una secuencia lógica que de ser utilizada por el emprendedor probablemente servirá para obtener los resultados económicos y financieros esperados.

Adicional al modelo y en línea con el mismo se plantea una hoja de ruta que incluye una relación de aquellas variables más representativas que deberían ser tenidas en cuenta por el emprendedor y que le servirán de base para desarrollar de manera adecuada el modelo planteado.

Como aspecto relevante en el modelo planteado, se resalta el hecho de que en él se conjugan tres elementos fundamentales que deben ser tenidos en cuenta a la hora de ejecutar una idea de negocio, ellos son:

1. Estudio de Factibilidades del negocio.
2. La orientación estratégica
3. La medición del negocio en su conjunto, incluyendo desde aspectos financieros hasta medición de la efectividad de la estrategia.

El modelo planteado se compone de tres fases necesarias para su ejecución, sin embargo es importante tener en cuenta que las fases uno y dos son complementarias entre sí con lo cual se debe entender que su ejecución debe ser simultánea dado que entre ellas debe existir siempre un proceso de retroalimentación o sinergia, las fases del modelo se relacionan a continuación así:

5.1. FASE UNO

El emprendedor tiene una iniciativa de negocio, la cual debe ser sometida a un estricto proceso de depuración para lo cual es necesario analizar la factibilidad del proyecto desde distintas perspectivas así:

- Factibilidad Mercado
- Factibilidad Técnica
- Factibilidad Financiera
- Otros Estudios de factibilidad necesarios

5.2. FASE DOS

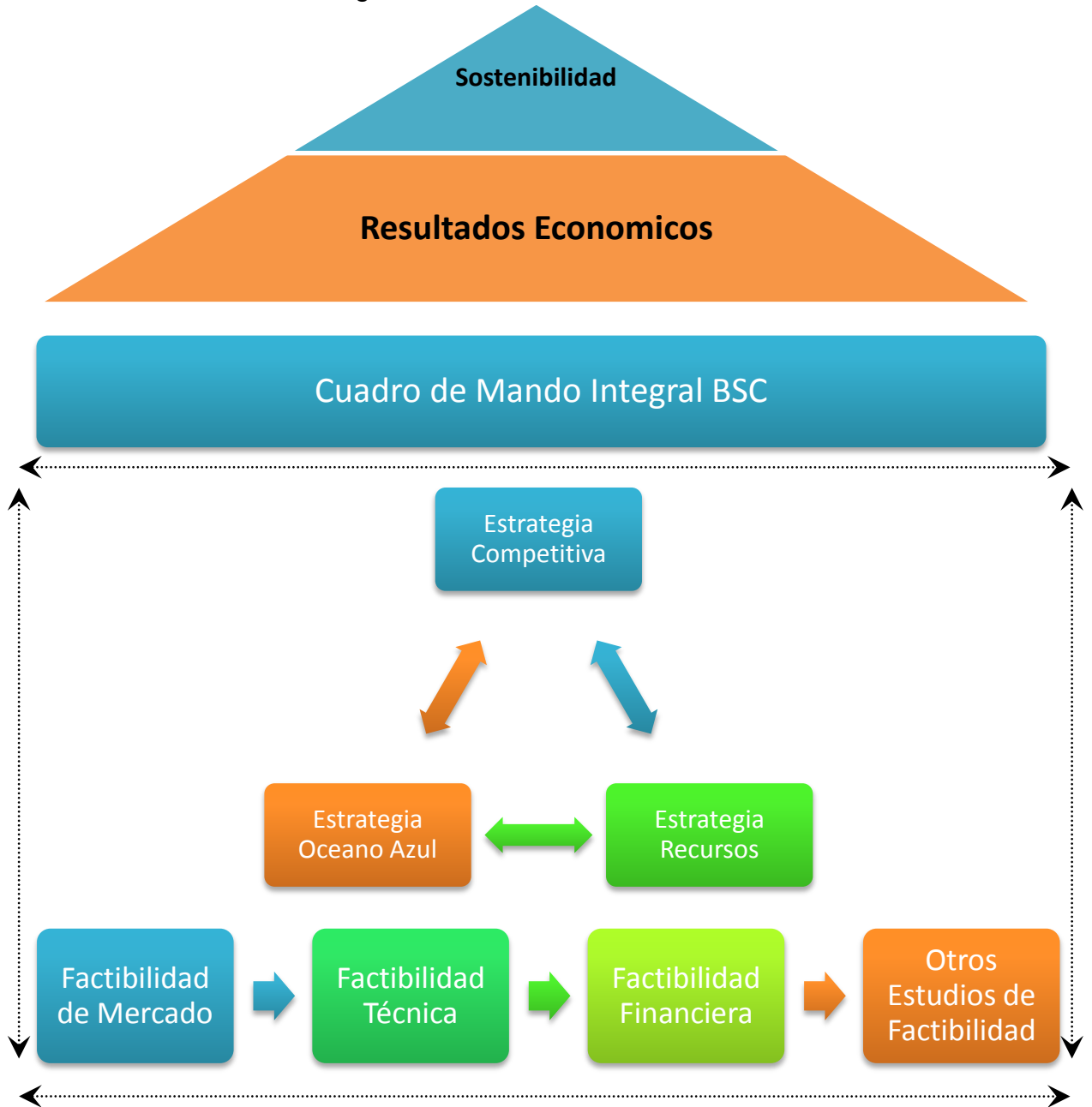
Simultáneamente a la elaboración de los estudios de factibilidad, se debe realizar la revisión del tema estratégico de tal manera que ambos se encuentren perfectamente alineados, la selección de los planteamientos estratégicos bien sea a la luz del pensamiento competitivo, de los recursos y capacidades internas o del océano azul o la combinación de las anteriores, debe tener una correlación con los resultados de los estudios de factibilidad, de esta manera estos estudios deberán ser ajustados a la luz de la estructura estratégica y a su vez la estructura estratégica deberá estar ajustada con los estudios de factibilidad.

5.3. FASE TRES

Medición de los resultados y ajustes: Consiste en la evaluación mediante el uso de indicadores tanto financieros como no financieros que permitan que el emprendedor cuente con las herramientas de gestión necesarias para medir y para tomar decisiones administrativas y operativas tendientes a asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados en la segunda fase, para ello se propone la utilización del cuadro de mando integral (BSC), como herramienta útil que permite visualizar y medir la gestión de la empresa en todo su contexto.

El modelo , analizado como un todo integrador, involucra diferentes herramientas, tanto administrativas, como financieras y estratégicas de tal manera que de una forma sencilla entregue al emprendedor una noción fundamental de cuál debería ser el plan de ruta que debe seguir para de un lado materializar su idea de negocio y de otro lado alcanzar el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad y sostenibilidad del negocio en el largo plazo, que es finalmente el objetivo más importante de cualquier emprendedor.

Ilustración 10: Modelo Integrador



Fuente: Elaboración propia

Una vez se han ejecutado las tres fases propuestas en el modelo previo, el emprendedor obtendrá resultados económicos positivos, asegurando la sostenibilidad del negocio en el tiempo.

6. HOJA DE RUTA

Para facilitar la elaboración, el seguimiento y la implementación del modelo integrador se ha diseñado la siguiente hoja de ruta, que tiene como objetivo guiar al emprendedor de manera transversal en cada uno de los elementos teóricos que hacen parte del mismo.

Adicionalmente cada una de las consideraciones incluidas en la hoja de ruta implican que el emprendedor asigne una especie de ponderación que va del 1 al 5 donde 1 es poco importante y 5 es muy importante, de esta manera y a la luz de los objetivos estratégicos y de negocio de cada emprendedor, se identificarán aquellas variables que se consideran de mayor impacto o relevancia para el proyecto a las cuales se realizará un seguimiento exhaustivo y mucho más concreto en el diseño del sistema de medición planteado por el balanced scorecard de cara a posibles ajustes o mejoras tanto a las estrategias como a los estudios previos.

Al finalizar el diligenciamiento el emprendedor obtendrá una calificación general que le permitirá identificar en su conjunto todas las variables que intervienen en la viabilidad de su proyecto y podrá de esa manera diseñar el sistema de medición que le permita evaluar de manera adecuada la implementación de su proyecto.

De manera similar se obtiene adicionalmente una guía metodológica que puede dotar al emprendedor de los elementos mínimos e imprescindibles para materializar su idea de negocio.

Ilustración 11: Hoja de Ruta Para la Implementación del Modelo Integrador

HOJA DE RUTA PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO INTEGRADOR

LISTA DE CHEQUEO PARA IMPLEMENTACION DEL MODELO	SI	NO	VALIDACION	PONDERACION				
				1	2	3	4	5
IDEA DE NEGOCIO								
Consiste en la formulacion de la idea o negocio basado en el espiritu emprendedor.								
PRIMERA FASE								
1. ESTUDIO DE FACTIBILIDADES								
1.1. FACTIBILIDAD DE MERCADO								
1.1.1. Producto o Servicio.								
El producto o servicio ya existe en el mercado local?								
El producto es unico en el mercado?								
El producto necesita estar identificado bajo una marca o denominacion comercial?								
El producto es un comoditie o es un producto o servicio basado en la diferenciacion?								
1.1.2. Competidores								
Conoce los competidores?								
Conoce la participacion de mercado de los competidores?								
Conoce la ubicacion de sus competidores?								
Conoce la fortaleza economica de los competidores?								
Conoce la estructura de costos de los competidores?								
Conoce el grado de integracion vertical de los competidores?								
Conoce los factores necesarios para entrar al ramo?								
1.1.3. Precio del Producto o Servicio.								
Conoce los precios del mercado para productos o servicios de similares características del que usted ofrece?								
El comportamiento de los precios del producto o servicio se encuentra regulado por alguna entidad gubernamental, o esta dado por el comportamiento del mercado?								
1.1.4. Consumidores								
Tiene identificado el segmento de mercado al que va dirigido su producto o servicio?								
Conoce las características demográficas de los consumidores potenciales tales como: Edad, Religión, Raza, Nivel de Ingresos, Nacionalidad, Género, Tipo de Familia, Ocupación, Región Geográfica, Comunidad.?								
Conoce que tan facil es llegar a los clientes con su producto o servicio?								
Conoce la demanda potencial del mercado?								
Conoce el crecimiento potencial del mercado a largo plazo?								
Conoce cual es el grado de dispersion geografica del mercado?								
Conoce cuales son los mercados geograficos mas promisorios?								
Conoce donde y como adquieren los consumidores esos tipos de productos y otros similares?								
Conoce la frecuencia de compra del consumidor?								
1.1.5. Promocion								
Conoce los canales de distribucion de los productos o servicios ofrecidos?								
Conoce como promocionar el producto o servicio?								
Conoce las alternativas de publicidad que pueden ser utiles para la promocion de su producto o servicio?								
1.2. FACTIBILIDAD TECNICA								
1.2.1. Recursos Fisicos.								
Su producto es fabricado por usted directamente?								
Si el producto es fabricado por usted conoce cuales son los equipos y la infraestructura necesaria para elaborarlo?								
Los equipos necesarios para la elaboracion del producto se consiguen en el mercado local?								
Conoce los posibles proveedores de los equipos que requiere para la elaboracion del producto?								
Que tan facil es llegar a los proveedores de los equipos necesarios?								
El producto a desarrollar lleva involucrado un alto desarrollo tecnologico?								
Para llevar a cabo el negocio conoce de las especificaciones de la planta fisica que requiere?								
Dispone de la planta fisica necesaria para llevar a cabo el negocio?								

HOJA DE RUTA PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO INTEGRADOR

LISTA DE CHEQUEO PARA IMPLEMENTACION DEL MODELO	SI	NO	VALIDACION	PONDERACION				
				1	2	3	4	5
1.2.2. Recurso Humano								
Para la elaboracion del producto o la prestacion del servicio se requiere personal calificado?								
Tiene identificadas las competencias y conocimientos basicos con que debe contar el personal requerido?								
El Personal necesario es facil de conseguir?								
Tiene definido el perfil y salario para cada cargo necesario?								
Tiene establecido un plan de capacitacion e induccion para el desarrollo del producto o servicio a ofrecer?								
1.2.2. Materia Prima e Insumos								
Conoce la materia prima e insumos necesarios para la elaboracion del producto a ofrecer?								
Conoce los proveedores potenciales de las materias primas, insumos y material de empaque necesario?								
Existen monopolios en el suministro de materias primas, insumos y material de empaque necesarios en el proceso?								
Tiene Estimados de compras para asegurar la disponibilidad de materias primas, insumos y materiales de empaque necesarios en el proceso?								
El suministro de insumos se encuentra sujeto a condiciones ambientales, ciclicas o periodicas que puedan afectar su precio de mercado?								
El precio de los insumos y materias primas se encuentra sujeto a algun tipo de regulacion estatal, o a condiciones especiales de mercado?								
Para la compra de insumos y materias primas se hace a traves de intermediarios o se puede acceder directamente al fabricante de las mismas?								
Es posible establecer acuerdos de exclusividad para la utilizacion de un tipo especifico de materias primas o insumos?								
Ha considerado el proceso logistico para la compra de las materias primas e insumos necesarios?								
El producto requiere condiciones especiales de almacenamiento o conservacion?								
La materia prima a requerir se encuentra a nivel nacional o requiere importar, de ser así, tiene considerada como hara la importacion y los costos que esto le genera.								
1.2.4. Recurso Tecnológico								
Dispone de los equipos y la maquinaria para la elaboracion del bien o prestacion del servicio								
Conoce los proveedores que suministran los equipos o maquinaria a requerir, la disponibilidad de entrega, la capacidad requerida del equipo de tal manera que cubra la demanda estimada de produccion?								
1.3. FACTIBILIDAD FINANCIERA								
Conoce el precio de venta del bien o servicio?								
Conoce el volumen de ventas, en unidades y dinero?								
Conoce las variables del costo, fijo y variable - Materia prima - Mano de Obra y Cif?								
Conoce los demas gastos administrativos y de ventas para llevar a cabo el negocio?								
Tiene identificado el valor de la inversion , incluye activos fijos, gastos nominales y capital de trabajo, necesarios para llevar a cabo la operacion?								
Tiene identificado el valor de la inversion , incluye activos fijos, gastos nominales y capital de trabajo, necesarios para llevar a cabo la operacion?								
Tiene los recursos monetarios para llevar a cabo la idea de negocio?								
Realizó modelos de simulación y/o Optimización?								
Cuenta con estados financieros proyectados?								
Cuenta con flujo de fondos proyectados?								
1.3. FACTIBILIDAD LEGAL								
Conoce el marco legal que regula el negocio?								
El producto o servicio a ofrecer tiene restricciones legales en Colombia?								
Se requiere de un permiso gubernamental o licencia para producir el bien o servicio?								
Esta la empresa legalmente constituida y en firme?								
El bien o servicio requiere de proteccion a la propiedad intelectual?								
Esta la empresa inscrita ante los entes gubernamentales Dian - Industria y Comercio - SuperSociedades								
Ha considerado para el desarrollo del bien o servicio, el impacto ambiental?								
Requiere realizar una evaluacion de impacto ambiental?								

HOJA DE RUTA PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO INTEGRADOR

LISTA DE CHEQUEO PARA IMPLEMENTACION DEL MODELO	SI	NO	VALIDACION
1.2.2. Recurso Humano			
Para la elaboracion del producto o la prestacion del servicio se requiere personal calificado?			
Tiene identificadas las competencias y conocimientos basicos con que debe contar el personal requerido?			
El Personal necesario es facil de conseguir?			
Tiene definido el perfil y salario para cada cargo necesario?			
Tiene establecido un plan de capacitacion e induccion para el desarrollo del producto o servicio a ofrecer?			
1.2.2. Materia Prima e Insumos			
Conoce la materia prima e insumos necesarios para la elaboracion del producto a ofrecer?			
Conoce los proveedores potenciales de las materias primas, insumos y material de empaque necesario?			
Existen monopolios en el suministro de materias primas, insumos y material de empaque necesarios en el proceso?			
Tiene Estimados de compras para asegurar la disponibilidad de materias primas, insumos y materiales de empaque necesarios en el proceso?			
El suministro de insumos se encuentra sujeto a condiciones ambientales, ciclicas o periodicas que puedan afectar su precio de mercado?			
El precio de los insumos y materias primas se encuentra sujeto a algun tipo de regulacion estatal, o a condiciones especiales de mercado?			
Para la compra de insumos y materias primas se hace a traves de intermediarios o se puede acceder directamente al fabricante de las mismas?			
Es posible establecer acuerdos de exclusividad para la utilizacion de un tipo especifico de materias primas o insumos?			
Ha considerado el proceso logistico para la compra de las materias primas e insumos necesarios?			
El producto requiere condiciones especiales de almacenamiento o conservacion?			
La materia prima a requerir se encuentra a nivel nacional o requiere importar, de ser asi, tiene considerada como hara la importacion y los costos que esto le genera.			
1.2.4. Recurso Tecnologico			
Dispone de los equipos y la maquinaria para la elaboracion del bien o prestacion del servicio			
Conoce los proveedores que suministran los equipos o maquinaria a requerir, la disponibilidad de entrega, la capacidad requerida del equipo de tal manera que cubra la demanda estimada de produccion?			

HOJA DE RUTA PARA LA IMPLEMENTACION DEL MODELO INTEGRADOR

LISTA DE CHEQUEO PARA IMPLEMENTACION DEL MODELO	SI	NO	VALIDACION	PONDERACION				
				1	2	3	4	5
SEGUNDA FASE								
2. ESTRATEGIA								
Tiene claro las metas u objetivos a alcanzar?								
Tiene definidas las políticas que llevaran al logro de los objetivos?								
Tiene los planes de accion.								
Tiene identificada la estrategia que utilizara para alcanzar los objetivos?								
Esta idea de negocio implica innovacion en valor - dejando a un lado la competencia?								
Esta idea de negocio crea y captura nueva demanda?								
Ofrece su idea de negocio una utilidad excepcional para el comprador?								
Es su precio accesible para el grueso de los compradores?								
Podra lograr su meta de costos con rentabilidad con su precio estrategico?								
Tiene identificados los obstaculos para la adopcion de su idea de negocio?								
Su producto o servicio competirá en el mercado basándose en la diferenciación?								
Su producto o servicio es innovador? Es fácilmente imitable?								
Conoce los posibles productos o servicios que pueden ser sustitutos o complementarios del suyo?								
Su producto o servicio competirá en el mercado basándose en precios o volumen de venta?								
Su negocio es sostenible en el tiempo en funcion de las tendencias, movimientos y oportunidades del entorno?								
Cómo agrega valor su producto o servicio?								
Cómo va a generar utilidades?								
Qué ventajas tiene su negocio frente a los demás competidores?								
Tienen usted las habilidades y las competencias técnicas necesarias para realizar el producto o servicio?								
Su producto o servicio tiene implícito algún aspecto innovador?								
TERCERA FASE								
3. BALANCE SCORECARD								
Tiene definida la Mision y la Vision de la empresa?								
Tiene definidos los objetivos a corto, mediano y largo plazo?								
Tiene definidos los indicadores de tipo financiero ?								
Tiene definidos los indicadores relacionados con la satisfaccion del cliente?								
Tiene definidos los indicadores que permitan medir la eficiencia de los procesos internos?								
Tiene definidos los indicadores relacionados con el factor humano, la tecnologia?								
TOTAL				0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia

Ponderaciones:

1= No Importante

2= Poco Importante

3= Medianamente Importante

4= Importante

5= Muy Importante

7. CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS.

A continuación se presentan las conclusiones más relevantes de la elaboración del presente trabajo de grado:

El modelo integrador que se presenta es importante toda vez que armoniza la evaluación técnica, legal, financiera de una idea de proyecto, con la visión estratégica que debe tener un emprendedor.

Adicionalmente brinda las herramientas para realizar el seguimiento y medir de manera adecuada la efectividad de las decisiones tomadas, de tal manera que se puedan realizar los ajustes pertinentes para acertar con el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Con la revisión de las teorías estratégicas, de las cuales se han extraído y presentado de manera simple, los elementos conceptuales más importantes que deben ser tenidos en cuenta por el emprendedor para que determine cuál o cuáles son las que más se ajustan a su pensamiento estratégico como empresario.

El modelo condensa de manera grafica e involucra en todo su contexto la ejecución de una idea conceptualizada desde un punto de vista estratégico, con lo cual se contribuye al éxito del negocio, y también a la generación de la cultura estratégica desde la concepción de la idea de negocio.

Con la elaboración de este trabajo se ha fortalecido el conocimiento sobre el tema estratégico, con lo cual desde el punto de vista personal de los autores se contribuye al fortalecimiento de habilidades estratégicas fundamentales en el desempeño laboral y profesional.

8. BIBLIOGRAFIA

- Bigné, E. (2003). *Promoción Comercial*. Madrid: Esic Editorial.
- Chaín, N. S. (2007). *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación*. México: Pearson Educación México.
- Cham, K. W., & Mauborgne, R. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- de Andrés, J. M. (2007). *Marketing en Empresas de Servicios*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Echeverry, R. E. (2006). *El cambio y el sentido de lo irracional: Insertidumbre, complejidad y caos*. Bogotá: Universidad Javeriana.
- Espinoza, S. F. (2007). *Los proyectos de Inversión: Evaluación Financiera*. Cartago (Costa Rica): Universidad Tecnológica de Costa Rica.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa*. Atlacomulco: Pearson.
- Gaitán, E. E. (2000). *Análisis Financiero y de Gestión*. Ecoe Ediciones.
- Kaplan R, S., & Norton D, P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating strategy into Action. *Harvard Business School* , 76.
- Kaplan R, S., & Norton D, P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review* , 76.
- Kothler, P. (2002). *Dirección de Marketing: Conceptos Esenciales*. México DF: Pearson Education.
- Lirio, J. M. (2010). *Gestión de la RSC*. La Coruña: Netbiblo.
- Llorente, J. D. (2000). Implicaciones financieras de la estrategia basada en recursos: Especificidad, opacidad y estructura de capital. *Cuadernos de economía y dirección de empresa, No 5* , 67-90.
- Maqueda, F. J. (2010). *Marketing, innovación y nuevos negocios*. Madrid: ESIC Editorial.
- Monfort, E., & Muñiz, L. (2005). *Aplicación Práctica del cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Nargundkar, R. (2008). *Services Marketing* . New Delhi: McGraw- Hill.
- Olson, P. (2006). *Comportamiento del Consumidor y Estrategia de Marketing*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Pineda, P. (2000). *Pedagogía Laboral*. Barcelona: Book Print Digital.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review (HBR)* , 78-93.
- Quinn, J. B., & Mintzberg, H. (1993). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos. 2 ed.* Mexico: Prentice Hall.
- R, K.
- Ramirez, H. B. (2006). *Indicadores Financieros*. México DF: Editorial Umbral.
- Rodriguez, A. S., & Iturralde, T. J. (2008). *Modelización Financiera Aplicada*. Madrid: Delta Publicaciones Universitarias.
- Sanchez, A. V., Domínguez, M. J., & Camacho, E. G. (2000). *La Dirección Estratégica en la Economía del Conocimiento: Nuevas Orientaciones*. Huelva: Universidad de Huelva.
- Winter, G. S. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. *The competitive challenge* , 159-183.

