

## ERASMUS +

KA2 - Cooperación para la Innovación y el intercambio de buenas prácticas

KA203 - Alianzas estratégicas para la educación superior

# Geomarketing como una herramienta de Emprendimiento

2017-1-IT02-KA203-036955

---

## O1: Investigación sobre el espíritu empresarial

---

**editores:** Nunzio Casalino y Giuliana Pizzolo (LUISS)  
**Revisión:** 2.0  
**fecha de vencimiento de entrega:** 30 de de abril de 2018  
**fecha de inicio del proyecto:** 01 de octubre de 2017  
**Duración del proyecto:** 24 meses

### colaboradores

Nikos Labrinos

Casalino Nunzio

Marques Ana

Mouratidis Antonios

Munoz Nieto Angel Luis

O'Hara Teresa

Pizzolo Giuliana

Prazeres Sergio

Rotrigues Paulo

Silva Marcia

Ultan Faherty

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo del Programa Europeo Erasmus +. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de los autores, y la Comisión Europea no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en el mismo.

## PROYECTO OBJETIVO Y OBJETIVOS

crecimiento y el empleo económico de Europa depende de su capacidad para apoyar el crecimiento de las empresas. El espíritu empresarial favorece nuevas empresas, abre nuevos mercados, y nutre nuevas habilidades. Las fuentes más importantes de empleo en la UE son pequeñas y medianas empresas (PYME). El objetivo de la UE es animar a la gente a convertirse en empresarios y también hacen que sea más fácil para ellos para establecer y hacer crecer sus negocios. El espíritu empresarial puede hacer una diferencia tan jóvenes que van a través de programas y actividades empresariales comienzan más empresas y anteriores.

El objetivo principal del proyecto GET UP es proporcionar una herramienta de aprendizaje para promover el espíritu empresarial de los jóvenes mediante el uso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC), potenciando los participantes los conocimientos y los mecanismos para diseñar sus modelos de negocio adecuados.

El componente innovador de este proyecto es el Geomarketing apoyado en conceptos de Inteligencia de localización que permite encontrar la mejor ubicación geográfica en base a los datos espaciales de intersección y varios factores variables que admite un conjunto de técnicas para el análisis de la realidad económica y social desde el punto de vista geográfico, que incluye la cartografía y herramientas de análisis espacial en una plataforma de mapeo basado en la nube, dirigiendo las necesidades del empresario para la ubicación con mayor potencial de éxito y que permite atraer inversiones a diferentes regiones y en la privación en los países socios. Por último, se prevé un diseño de plan de negocios a desarrollar durante el curso de formación, incluyendo la definición del producto y de los recursos humanos financieros, materiales y, lo que será una gran herramienta para apoyar a los empresarios jóvenes.

La asociación está compuesta por 6 organizaciones de Italia / Universidad LUISS, Portugal / AidLearn y ESRI, Grecia / Universidad AUTH, España / Universidad de Salamanca e Irlanda / WESTBIC. Los socios se eligieron en primer lugar, sobre la base de su experiencia frente a los principales objetivos definidos para el proyecto y teniendo en cuenta la interacción deseable entre los campos de investigación y de negocios; y en segundo lugar la mayoría de ellos presenta una alta experiencia en proyectos de la UE anteriores, que también enriquecen la asociación. Por último, los socios se eligieron teniendo en cuenta las tasas de desempleo juvenil presentes en sus países, la ejecución del proyecto GET UP serán un valor añadido a las necesidades económicas y sociales relevantes de los países socios.

El objetivo principal del proyecto GET UP es aumentar el conocimiento de los usuarios finales, los jóvenes menores de 25 años, parados con la escuela secundaria o diploma de educación superior y los jóvenes de secundaria o graduados que buscan primer empleo, sobre cómo convertirse en un empresario con el Geomarketing y conceptos

ubicación de inteligencia para alcanzar sus objetivos y poner en práctica sus ideas de negocio.

El proyecto GET UP se estructura en 3 Salidas:

**O1: Investigación sobre el espíritu empresarial:** una investigación detallada sobre el espíritu empresarial capaz de una comprensión más profunda de lo que es un empresario de acuerdo con la política de la UE y los requisitos nacionales para crear una empresa.

**O2: La investigación sobre Geomarketing:** una investigación detallada sobre Geomarketing y Localización Inteligente conocer conceptos, su aplicación en las decisiones empresariales y datos a utilizar.

**O3: GET UP plataforma de aprendizaje:** será producido con información actualizada y de alta calidad, fácil y contenidos atractivos.

Los resultados levanto del proyecto son:

- Investigación sobre el espíritu empresarial
- La investigación sobre Geomarketing
- GET UP Paquete de Aprendizaje
- GET UP Plataforma de Aprendizaje

El GET UP plataforma de aprendizaje, que combina los cursos de levantarse, un Sistema de Información Geográfica en línea (SIG) y el conjunto de datos abierto espacial, permitirán que más ayuda a los usuarios finales para comprender la importancia de combinar los datos geográficos con datos de negocio y de mercado con el fin de obtener una perspectiva crítica, tomar decisiones mejor informadas, procesos de diseño y mejorar la eficiencia operativa.

El levanto plataforma de aprendizaje será una herramienta útil para promover el autoempleo y también recuperar la confianza de los jóvenes sin empleo a través de tomar el máximo provecho de los recursos disponibles en sus países, a sabiendas de la comunidad de negocios, las tendencias del mercado y obtener conocimiento sobre el territorio en el que vivir y la segmentación de ella, con el fin de aislar los mejores lugares para poner sus ideas de negocio en la práctica.

GET UP ambición es permitir y apoyar una implementación concreta de empresas innovadoras, permitiendo a los participantes a convertirse efectivamente en los empresarios, extendiendo el concepto de espíritu empresarial y Geomarketing como un núcleo esencial de hacer negocios, también para otros empresarios potenciales. El proyecto GET UP será una excelente oportunidad para reforzar el crecimiento económico, ayudando a reconstruir las economías de los países socios y alcanzando potencialmente 1,4 millones de jóvenes desempleados (menores de 25 años) en los países socios (en realidad 36% de los jóvenes están desempleados en EU28 ), maximizando también el capital humano creativo mayoría de esos países.



## TABLA DE CONTENIDO

### Introducción

#### 1. Emprendimiento

- 1.1. ¿Qué es un empresario y su papel
- 1.2. Características de un empresario
- 1.3. Los empresarios exitosos y no exitosos
- 1.4. atributos personales clave
- 1.5. La planificación para ser un empresario eficaz
- 1.6. las presiones del crecimiento y la gestión de una empresa familiar
- 1.7. Analizar y resolver los principales problemas de emprendimiento

#### 2. Desarrollo de Negocios

- 2.1. El papel de un empresario y la importancia de conocer el mundo empresarial
- 2.2. Comprender el impacto de la actividad empresarial en las decisiones
- 2.3. intrapreneurship corporativa
- 2.4. El Plan de Negocios
- 2.5. El análisis de mercado
- 2.6. Aspectos financieros y las cuestiones
- 2.7. resultados de la organización como resultado de acciones empresariales

#### 3. Gestión

- 3.1. Comprender básico de los principios de gestión
- 3.2. Los cinco componentes básicos de una organización
- 3.3. La tarea de coordinación y motivación
- 3.4. Los riesgos y las faltas de negocio
- 3.5. La mejora de las capacidades para reconocer oportunidades
- 3.6. opciones de toma de decisiones
- 3.7. habilidades sociales para los empresarios

### 3.8. Estructuración de un clima empresarial

## **4. Estrategia de Negocios**

- 4.1. estrategia empresarial
- 4.2. estrategia de negocio y las dos enfoques para el diseño organizacional
- 4.3. principios de organización en la acción
- 4.4. Fomento de la innovación
- 4.5. Orientación del mercado
- 4.6. La construcción de redes y alianzas estratégicas
- 4.7. Estrategias innovadoras para el crecimiento empresarial
- 4.8. prácticas de gestión para el desarrollo de nuevos productos y servicios

## **conclusiones**

## **referencias**

## **Anexidades**

- 1. Glosario**
- 2. Los informes con los resultados de los grupos focales (por cada socio)**
- 3. Estadísticas y otros datos de los países de Socios**
- 4. Cuestionarios para el análisis de los países Partners**

# INTRODUCCIÓN

En las nuevas personas y jóvenes actual coyuntura económica con competencias de emprendimiento, junto con habilidades de geo-localización de marketing e inteligencia conceptos pueden representar un factor clave para el desarrollo del negocio de las nuevas empresas, creando nuevos puestos de trabajo. Estos aspectos tienen repercusiones significativas a los Socios economías y las tasas de desempleo juvenil, muy altos en la mayoría de los países de los socios. Este proyecto tiene como objetivo desarrollar el espíritu empresarial y geo-técnicas de comercialización mediante cursos de formación que fomenten la creación de empresas en la mejor ubicación, como una vía para salir del paro.

El O1 Investigación sobre el espíritu empresarial tiene como objetivo recoger y analizar información sobre actualizados de investigación referencias, teorías y modelos con respecto a la iniciativa empresarial, el desarrollo empresarial, la gestión y la estrategia empresarial.

El cuestionario incluye preguntas y se tuvo como objetivo investigar el nivel de conocimiento del grupo objetivo, los jóvenes sin empleo, sobre GET UP temas de los proyectos, lo que dará puntos de vista válidos a la sociedad sobre el nivel de profundización para el desarrollo de módulos de aprendizaje. También será analizado las expectativas y motivaciones para convertirse en un empresario y los grupos destinatarios concepto de “Lo que es ser un empresario?”; será también cuestionó las preferencias referentes enfoques de aprendizaje, entornos y tipo de actividades de aprendizaje. Se recoge, como mínimo, 75 cuestionarios por país con un impacto de, al menos, 375 jóvenes desempleados (menores de 25 años en paro con la escuela secundaria o diploma de educación superior y secundaria jóvenes o personas que buscan primer empleo graduados) que participan.

Los grupos de enfoque que se desarrollarán con 5 a 10 principales actores / expertos, profesores competentes y formadores, expertos en negocios, planificadores espaciales; profesionales de marketing, expertos geo-marketing; para proporcionar una información de expertos y perspectiva en los temas más relevantes, adecuados e innovadores relacionados con GET UP proyecto. En términos de impacto, de 25 a 50 expertos estarán involucrados en países de todos los socios.

La investigación de escritorio para recopilar y analizar información sobre la actualización de investigación referencias, teorías y modelos con respecto a la iniciativa empresarial, el desarrollo empresarial, la gestión y la estrategia empresarial. Esta investigación permitirá la recogida de información de calidad para fomentar la base de conocimientos sobre las principales tendencias del mercado, para que los futuros empresarios pueden probar los modelos de negocio innovadores, lo que permitirá aumentar la calidad y la rentabilidad financiera de los proyectos de puesta en marcha.

socio de TI será responsable de la compilación de la información recogida por los socios en un informe de integrar O1 y resumir en un resumen ejecutivo que ser traducido en los idiomas de los socios.

Los informes en Inglés y resumen ejecutivo en todos los idiomas estarán disponibles en el GET UP sitio web y los medios sociales y se difundirá por las listas de correo, mínimo a 1.200 actores / interesados clave, a saber, organizaciones superiores de Educación, Centro de Empleo, de negocios y centros de innovación , Centros de incubación de Empresas (para la creación de empresas proveedores de EFP), organismos de desarrollo regional y otros fabricantes de partes interesadas y de política pertinentes serán alcanzados y que puede ser la base para otras investigaciones futuras sobre el espíritu empresarial y el desempleo juvenil.





# 1. ENTREPRENEUSHIP

---

## 1. ¿Qué es un empresario y su papel

El espíritu empresarial es una actividad que implica el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades para introducir con éxito en el mercado productos nuevos, servicios, procesos, materiales o modelos de negocio.

Compromiso de la organización es clave para el aprovechamiento de estas oportunidades.

La actividad empresarial en general se dirige a obtener una ganancia, lo que significa que cualquier decisión en torno a la oportunidad se tomará sólo si los beneficios esperados procedentes de él, serán mayores que sus costos.

Los empresarios son los que están dispuestos a captar una cierta oportunidad, el desarrollo de la idea en acciones pragmáticas, con miras a la entrega de un producto o servicio a un cliente.

Diferentes industrias ofrecen diferentes oportunidades, especialmente en el momento económico específico, algunos son más inútil que otros. Hoy en día las industrias relacionadas con la ciencia son los más ricos en términos de oportunidades, en comparación con los más tradicionales.

La industria y la empresa tipo considerado, profundamente influyen en donde se origina la oportunidad (el locus real): en algunas empresas que pueden provenir de la parte exterior de la cadena de valor, como sucede en las PYME y los centros de I + D. En otras empresas, por el contrario, las oportunidades pueden permanecer dentro de la cadena de valor, con la participación de proveedores y clientes, también. Por definición, el empresario es el que maneja adecuadamente los factores de producción (capital, herramientas de producción, mano de obra y materias primas) a través de la cual, junto con las inversiones, que desarrolla nuevos productos, nuevos mercados o nuevas técnicas, estimulando así la creación de nueva riqueza y el valor en términos de bienes y servicios útiles a la comunidad / sociedad.

Según las teorías estáticas, por un lado, el empresario se considera una figura pasiva cuyas acciones son meras repeticiones de procedimientos o técnicas anteriores ya aprendidas y aplicadas. En la literatura económica, estas teorías definen el empresario como el que ofrece la capital, o lo identifican como el gerente de negocios, el propietario o el que emplea los factores de producción.

Según las teorías dinámicas, por otro lado, el empresario se considera el que toma el riesgo (incertidumbre) y toma decisiones. Él es un innovador, un coordinador de recursos económicos, sin embargo, el responsable de las repartió entre los diferentes usos.

El primer economista que ha destacado el papel económico del empresario fue Richard Cantillon (1680-1734), la identificación del empresario como uno de los tres principales operadores de un mercado. El empresario es el actor central económica, el verdadero organizador de todo lo que se produce, el iniciador, el creador, el gestor del proceso de producción (Berta, 2004). Este papel es interpretado por cualquier individuo que opera en condiciones tales que los gastos son conocidos y determinados, mientras que los ingresos son desconocidos e inciertos. La definición de Cantillon, por lo tanto, es claramente dinámico.

Una definición basada en el papel creativo y especializado del empresario ha sido proporcionada por Jean-Baptiste Say (1767-1832), quien considera al empresario como el que se hace necesario tener exactamente este papel. De hecho, se pone en marcha las operaciones de producción, organiza las actividades necesarias, combina y coordina los factores de producción, da impulso al sistema económico y genera valor. El empresario de Say está en el centro del sistema económico, el empleo y la

remuneración de los factores productivos, manteniendo sólo el resto como su propio beneficio.

De acuerdo con Mises, "el papel del empresario proporciona la clave teórica para comprender la naturaleza del proceso de equilibrio de mercado" (Passarella, Baron, 2010). El empresario, en la consecución de sus planes, ofrece diferentes precios para diferentes factores de producción, que influyen en su demanda. El empresario dispone de los bienes o servicios en el mercado a partir del cual se puede obtener un mayor beneficio, provocando una tendencia a la reducción del precio. Por otro lado, se reduce el suministro de otros bienes o servicios, provocando escasez y el aumento del precio. Este mecanismo continúa sin cesar y encuentra un equilibrio solamente una vez se han alcanzado las condiciones de la "economía en rotación uniforme".

Otra teoría importante sobre el papel empresario es el de Kirzner, que subraya lo importante es la calidad que define como el estado de alerta, o la rapidez, la atención a las oportunidades de mercado. Esta es la capacidad de un empresario a reconocer y explotar todas las oportunidades que ofrece un mercado antes que cualquier otro actor económico. Se materializa como la capacidad para anticiparse a otros empresarios en la producción de un nuevo bien, responder a una necesidad aún no satisfecha, o en la capacidad de reconocer las oportunidades de arbitraje que surge de la posibilidad de vender un producto / servicio a un precio más alto en una mercado diferente.

El papel del empresario puede ser, por tanto, resumir como el resultado de las teorías visto anteriormente.

---

## 2. Características de un empresario

David McClelland (1917-1998) en su libro "La sociedad de lograr" describe las características psicológicas de los empresarios que los hacen capaces de convertirse en innovadores. Según el autor, el empresario es una persona que se traduce a su necesidad personal de cumplimiento en el desarrollo económico ( Roberts, 1991). de acuerdo con el deseo personal McClelland empresarios para la realización está vinculada al hecho de que tienen una serie de actitudes específicas. por ejemplo, la necesidad de una comprensión lo lleva a tomar acciones en situaciones de incertidumbre, con el fin de lograr una mayor sentido de realización de lo que sería posible lograr mediante la toma de decisiones en un contexto en el que se predetermina el resultado. por otra parte, el empresario tiende a funcionar mejor en condiciones que permitan obtener resultados positivos definitivos y perspectivas a largo plazo (Palmer, 1971).

Los elementos distintivos se han buscado en diferentes dimensiones, tales como la búsqueda del éxito (como por McClelland), la asunción de riesgos, el locus de control. Roberts (1991) describe la visión del psicólogo Jung sobre las diferencias entre los individuos. Las cuatro dimensiones descritas por el autor son:

- extraversión / introversión;
- sensación / intuición;
- pensado / emoción;
- juicio / percepción.

Las combinaciones de las preferencias a lo largo de estas dimensiones crean prototipos dieciséis posibles. Roberts especula que los empresarios son extrovertido, es decir, tiende a interactuar con otros individuos, intuitivo, es decir, innovadores, con una buena imaginación, atraídos por visiones e inspiraciones. Según el autor, el empresario prefiere tomar decisiones después de una cuidadosa reflexión basada en la lógica, en lugar de en una decisión emocional, tomada por impulso. Además, el empresario de Roberts planea y trabaja mediante el establecimiento de plazos.

Los rasgos psicológicos del empresario de acuerdo con Robert se resumen en el acrónimo "ENTJ", que significa extrovertida, intuitivo, el pensamiento orientado y juzgar.

Gartner (1985) sostiene que la investigación que trata de explicar la figura del empresario sobre la base de los rasgos psicológicos no es capaz de proporcionar una definición ni para explicar el fenómeno de la iniciativa empresarial.

A pesar de numerosas investigaciones trataron de delinear los rasgos más comunes de este tema, los resultados obtenidos no permiten una distinción clara de las características psicológicas de los empresarios en comparación con otras cifras económicas. De hecho, a pesar de que la literatura ha tratado de enumerar las características psicológicas del empresario exitoso, no es fácil de definir ciertos rasgos psicológicos como identificadores de una categoría y poder diferenciarla del resto de los individuos.

Sin embargo, es posible identificar, en relación con la figura del emprendedor, cuatro estilos principales de liderazgo situacional de acuerdo a dos parámetros:

Tiene el know how	Quiere hacerlo	estilo de liderazgo adecuado
No	No	Directiva
No	Sí	De consultación
Sí	No	participativa
Sí	Sí	delegando

Teniendo en cuenta la naturaleza esquemática de estos estilos, es obvio que no es tan fácil de ser capaz de elegir el estilo más adecuado y aplicarlo en los casos reales individuales. Mientras que la interacción con los recursos, es necesario tener en cuenta el temperamento personal, tratando de adaptar el comportamiento y los hábitos de uno, dependiendo de las necesidades del equipo para ser administrado. Será más difícil aplicar el liderazgo situacional para aquellos administradores de proyectos que, por ejemplo, tienen una personalidad que no está dispuesta a relaciones o emociones, ya que no serán capaces de mostrar su atención y aprecio por el trabajo de sus colaboradores, y viceversa. De acuerdo con Will Schutz, "mediante el análisis de las interacciones entre las personas, es posible identificar tres tendencias de comportamiento fundamentales: Inclusión, el control, el afecto Para cada uno de ellos, es posible tanto para expresar (de nosotros hacia los demás) y el deseo de recibir (de otros hacia nosotros) en diferentes grados y en función de nuestra personalidad y de la situación". Por tanto, es esencial que el director de proyecto considere no sólo las habilidades y competencias de su equipo, sino también sus actitudes relativos, con el fin de poder gestionar mejor tanto los recursos que tienen un mayor deseo de autonomía (a través de la delegación de tareas), y los recursos que necesitan más atención, confianza y el aprecio, para mejorar la participación de cada uno de ellos hacia la meta final.

Por lo tanto, para entender mejor cómo aplicar el liderazgo adecuado al contexto que estamos inmersos, debemos hacer referencia a un estudio realizado por Kouzes y Posner basado en acciones de liderazgo, que describe las características comunes de un líder "bueno" - la visión, la participación, perseverancia - para tener una visión clara de la meta a alcanzar, cómo involucrar al equipo en las actividades del proyecto para alcanzar la meta y perseverante para lograr todos los objetivos.

### 3. Los empresarios exitosos y no exitosos

Cuando hablamos acerca de los éxitos o fracasos empresariales, nos centramos en la capacidad de un empresario para gestionar eficazmente sus recursos para lograr el objetivo final, que a menudo se traduce en un beneficio adecuado. Lo que permite a un empresario para lograr el éxito o el fracaso se basa obviamente en su enfoque de comportamiento, que a menudo se ve la figura empresarial distinguido en dos categorías: el líder o el "jefe". Hay muchos estudios que hablan de las diferencias sustanciales entre un líder y un jefe. Entre los diversos estudiosos que han analizado estas cuestiones en detalle, los "fundamentos" que mejor expresan estas diferencias, han sido identificados por Ferrarelli y se muestran en la siguiente tabla:

JEFE	LÍDER
Un jefe inseguro juega en el miedo	El líder transpira confianza y entusiasmo
Un líder megalómano dice "I"	El líder dice "nosotros"
Un jefe "pasada de moda" se centra sólo en los errores y se encuentra al culpable	El líder ayuda colaboradores a encontrar soluciones a sus errores
Un jefe inseguro tiene miedo de los "buenos"	El líder no boicotear talento, más bien que lo lleva
Un jefe "viejo estilo" no celebra como alcanzar el objetivo "es parte del trabajo"	El líder sabe que eso significa que celebran la creación de la cohesión y de la alianza
Un líder altivo decide por sí mismo	El líder promueve el trabajo en equipo e involucra a todos en el proceso de toma de decisiones
Un líder terca se centra en "tener la razón"	El líder de "hacer lo correcto"
Una pequeña jefe se lleva todo el mérito y culpa a los demás si sale mal	El líder sabe que la honestidad y la integridad son absolutamente esenciales para el éxito
Un líder incierta controla todo	El líder da confianza a los colaboradores para tomar la iniciativa gratuita
Un jefe sabe "hacer"	El líder de mostrar cómo hacerlo
Un líder dice "qué hacer"	El líder está más interesado en preguntar y escuchar
Un líder esconde su inseguridad con superioridad y arrogancia	El líder sabe la delgada línea entre ser confiado y arrogante
Un jefe no celebra para evitar el excesivo entusiasmo	El líder sabe que el reconocimiento empuja a la gente a dar lo mejor
Un líder débil nunca admite un error (que es una debilidad)	El líder admite sus propios errores (que es "verdadera fuerza")

Un jefe desgraciado trata a los empleados así como los trabajadores	El líder se ocupa de los problemas de su personal y ayuda a equilibrar Equilibrar trabajo / vida
Una pequeña líder "utiliza" a sus colaboradores	El líder sabe que sus colaboradores son la clave de su éxito
Un jefe dice "ir"	El líder dice "vamos"

Para entender completamente estas diferencias sustanciales entre los dos perfiles y ser capaz de poner estas conductas e ideologías en práctica, desde luego, no es simple. Tratando de seguir estos consejos y se comprometan a lograr propia afirmación personal con empatía, energía y pasión, es sin duda el camino a seguir para llegar a ser un líder "adecuado", capaz de alcanzar todos los objetivos fijados y establecer la colaboración y el respeto mutuo con su equipo: el factor clave para el éxito o el fracaso de cada proyecto.

---

#### 4. atributos personales clave

Entre las diversas características psicológicas de un buen empresario, uno de los principales atributos personales de un líder, sin duda se refiere a la lengua.

Los líderes tienden a usar el término "nosotros" para involucrar adecuadamente a su equipo hacia un objetivo común, ya que es evidente que el "ganar" sólo es posible juntos. Los verdaderos líderes no suelen utilizar la expresión "I", si no tiene la culpa algunos defectos o errores de gestión o "defender" sus recursos de cualquier ataque externo, ya que no ponen la culpa a sus empleados, pero los protegen como un "buen padre de familia a su hijo que está mal" lo haría. De esta manera, el líder no sólo se vuelve más confianza por parte de los recursos, ya sentirse parte de un equipo, pero también entregará los resultados esperados correctamente. Sin embargo, al igual que una "buena familia padre" lo haría, no debería ser demasiado flexible y permisivo para generar ligereza excesiva de los recursos: incluso en este caso la actitud correcta es un equilibrio perfecto entre los dos comportamientos, es decir que ser integral y protector hacia sus recursos en situaciones externas, sino también igualmente fe y capaces de recordar sus empleados si incurrir en ningún error.

Más allá del lenguaje, un pequeño pero enorme aspecto no descuidar es el tono que se utiliza en la asignación de tareas y responsabilidades, para expresar agradecimiento, al dar tareas y en la toma de cualquier llamada. La forma en que se expresa un concepto es a menudo más importante que el contenido del mensaje en sí. Otro aspecto fundamental de que un "buen" líder debe tener en cuenta es su propio paradigma y antes de la concepción de los demás: esto debe ser evitado hasta que objetivamente probado. percepción negativa trae actitud y comportamientos negativos, mientras que las altas expectativas de éxito pueden entregar a través de personas empoderamiento y la rendición de cuentas.

Sin duda, la aplicación de todas estas acciones y los comportamientos no es inmediata en la vida real, sobre todo porque es complejo para enmarcar perfectamente el perfil de una persona. Esto determina la insuficiencia consecutiva de un enfoque correcto; Por lo tanto, la empatía juega un papel importante, que a menudo determina un "perfil de líder" de un "perfil de titular".

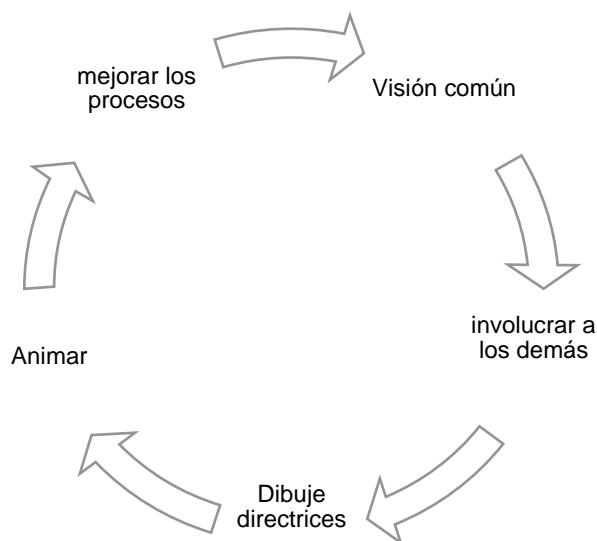
Esta es la habilidad para encarnar sentimientos de otras personas, sobre la base de la comprensión de sus señales emocionales, teniendo su punto de vista subjetivo y compartir sus sentimientos (Bonino, 1994), que determina la distinción consecutiva entre un líder exitoso y uno egocéntrico y autoritario. Como se ha analizado

anteriormente, también en este caso un desequilibrio excesivo hacia un perfil empático: Esto le permitirá identificar el coordinador como una buena persona, pero no como un líder del equipo puede contar. Es por lo tanto esencial para mezclar empatía con la energía, es decir, la capacidad del líder para penetrar dentro de las diversas personalidades, a temblar y encender el entusiasmo del equipo de la creación de una propensión a escuchar y seguir a su líder.

## 5. La planificación para ser un empresario eficaz

A partir del estudio de las diferentes teorías, es posible sintetizar 5 reglas de oro que guían a los empresarios hacia la excelencia:

- Mejorar continuamente los procesos (buscan nuevas oportunidades, experimentar y aceptar los riesgos);
- Inhalar una visión común (tener una visión del futuro, reclutar nuevos voluntarios);
- Poniendo a otros en condiciones de contribuir (fomentar la colaboración, fortalecer las capacidades del equipo);
- Trazando el camino (siendo un ejemplo, la planificación incluso las victorias más pequeñas);
- Anime (reconocer la contribución individual, celebrar los éxitos).



Ser un empresario sin duda ofrece un grado de autonomía profesional y un alto grado de satisfacción personal, pero el mayor de los éxitos y por lo tanto la consecución de los objetivos perseguidos, mayor es el grado de percepción de estos aspectos positivos, mientras que los más fracasos, el mayor será la sensación de frustración y de la responsabilidad, que incluso los profesionales no siempre son capaces de soportar. Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta en esta figura es el liderazgo y la capacidad de compartir sus éxitos y soportar sus fracasos. Tener la capacidad de alcanzar sus objetivos y compartir el éxito o se siente responsable de un fracaso no es ciertamente una habilidad común. Al mismo tiempo, ser capaz de jugar un papel de la mejor manera sin duda requiere un alto grado de liderazgo. Obviamente no es el estilo más eficaz de liderazgo que otro y no es posible delinear los rasgos y las características del líder y, por tanto, del empresario perfecta, ya que estas habilidades y características personales son un justo equilibrio entre los tipos de temperamento y estilos de pensado, capaz de hacer que el recurso un "líder" flexible, capaz de delegar, capaz de arrastrar a su equipo hacia la meta y lograr el éxito, incluso

a las circunstancias cambiantes, seguir tratando de alcanzar el objetivo establecido con perseverancia y determinación.

Para lograr este objetivo, el empresario debe en primer lugar proporcionar un objetivo común acordado por todo el grupo, destacando las ventajas que la conclusión óptima de un proyecto puede ofrecer, no sólo para la empresa, sino también para el colaborador individual.

Se debe crear un ambiente de trabajo pacífico basado en el respeto y las relaciones interpersonales efectivas, estimulando recursos para trabajar al máximo y hacer que cada empleado se sienta indispensable para la empresa.

Por último, debe probar profesional y confiable. El líder es el solucionador de problemas dentro del grupo, el punto de referencia de todo el mundo puede acudir en busca de consejos. Al mismo camino que debe estar abierto a las iniciativas y sugerencias de sus colaboradores, el desarrollo de una estrategia de comunicación dirigida no sólo a "hablar" sino también a "escuchar".

Un empresario que es capaz de desarrollar estos rasgos realmente puede cumplir su objetivo y conducir todo el grupo hacia el éxito.

---

## 6. las presiones del crecimiento y la gestión de una empresa familiar

La empresa familiar fue introducido en 1975 por la reforma del derecho de familia y subsiste cuando un miembro de la familia presta su obra en su propia empresa de manera continua, a menos que una relación diferente puede ser establecido (artículo 230-bis del Código Civil italiano). De hecho, miembros de la familia también pueden ser considerados empleados subordinados o socios comerciales, incluso simples. La empresa familiar es a menudo adoptada para actividades comerciales (tiendas, bares y restaurantes) y para la gestión de las empresas agrícolas.

La actividad laboral del miembro de la familia no puede ser ocasional, sino que debe ser regular y constante en el tiempo. horas extras sin embargo, el miembro de la familia también puede realizar diferentes actividades, se necesita lo único es la continuidad de la contribución.

El tipo de trabajo realizado en la empresa familiar puede ser de cualquier tipo, pero debe referirse a la actividad principal de la empresa. Una serie de sentencias han establecido que el trabajo doméstico realizado exclusivamente por el cónyuge no constituye título suficiente para la participación en el negocio familiar.

Sólo los familiares más cercanos del empresario pueden participar en el negocio familiar, a saber:

- esposa;
- parientes dentro del tercer grado (hijos o descendientes, hermanos, tíos y sobrinos, abuelos y bisabuelos);
- similares dentro del segundo grado (hermanos-en-ley, y así sucesivamente).

Todas las decisiones relativas a la gestión, la producción, la distribución de los beneficios y la terminación de la empresa familiar son tomadas por todos los participantes con un criterio de mayoría "por testigo", es decir, con un voto por cada empleado, independientemente de la proporción de su participación. No se requieren trámites de decisiones.

Se especifica que el miembro de la familia que participa en el negocio familiar debe limitarse a colaborar y no administrarla. De hecho, si la familia logró el negocio en común, que sería una sociedad de hecho y no una empresa familiar, con el efecto, por ejemplo, que una posible declaración de quiebra del propietario se extendería a todos los operadores miembros de la familia.

De acuerdo con Compagno C. (2008), la activación y la gestión eficaz de los mecanismos de funcionamiento adecuadas para apoyar el desarrollo competitivo de

la empresa familiar (planificación estratégica, los sistemas de planificación y control, medición y evaluación, gestión de recursos humanos), que permite realizar plenamente una separación efectiva y equilibrada entre la familia y los negocios, una condición indispensable para "liberar" el potencial de desarrollo de negocios, ayudar a resolver algunas cuestiones críticas típicas de las empresas familiares, tales como: el equilibrio necesario entre la cultura familiar y la cultura tecnocrática de la empresa; la selección y la evaluación de las posibles estrategias de negocio; las estructuras organizativas más adecuadas en presencia de modelos de liderazgo colegial; los criterios de evaluación y de recompensa, etc.

Cabe señalar, en relación con las empresas familiares, que cuando se trata de "gestión estratégica", que significa un enfoque de planificación a la gestión empresarial dirigido a definir su esfuerzo estratégico (misión, objetivos y mercado de productos de la estrategia // tecnología con respecto a medio ambiente dinámica) y la adaptación de la estructura de la organización y, en general, de las capacidades de gestión y organizativas más adecuadas para una aplicación efectiva de la estrategia misma. Por lo tanto, es un enfoque dirigido no sólo a la formulación de planes estratégicos que definen la estrategia de la empresa más adecuada para alcanzar los objetivos de negocio, sino también para crear las condiciones de gestión y organización que permitan la aplicación efectiva de los propios planes, dando correcta aplicación de la estrategia elegida .

En el negocio de la familia, el enfoque de gestión estratégica choca con ciertas dificultades típicas de este tipo de negocio: presencia de componentes psicológicos vinculados con el tipo de relación que se establece con la familia; dificultad para expresar las decisiones estratégicas de una manera formalizada; una relación que no es siempre fácil entre la familia y la gestión externa, etc. Sin embargo, hay por lo menos tres áreas típicas en las que el enfoque de gestión estratégica planificada sería muy útil en las empresas familiares:

- La relación que se establece entre las generaciones dentro de la relación entre la familia y el negocio y los procesos de transición generacional;
- La voluntad de mantener la autonomía financiera en manos de la familia (incluso cuando el desarrollo de la empresa requeriría una apertura a nuevos miembros);
- La visión "natural" a largo plazo que normalmente caracteriza a la empresa familiar, con opciones proyectadas en una perspectiva intergeneracional.

---

## 7. Analizar y resolver los principales problemas de emprendimiento

Con el fin de analizar y resolver los principales problemas de negocio, es necesario analizar los riesgos de negocio y ser capaz de activar un sistema de control de gestión adecuada. Los riesgos del negocio se pueden clasificar y se dividen en:

- los riesgos puros desde especulativa. El primer tipo de riesgos incluyen todos aquellos eventos aleatorios que pueden causar pérdidas o ganancias. Estas últimas cambio sólo puede conducir a la aparición de pérdidas si la manifestación.
- riesgos sistemáticos de los específicos. El riesgo sistemático, también definido como residual, surge en relación con el rendimiento corporativo en comparación con el contexto económico general. En lugar de ello, surgen riesgos específicos en relación de la actividad que la empresa lleva a cabo.
- riesgos económicos y no económicos. El primero es capaz de causar pérdidas monetarias, a diferencia de éste.
- Los riesgos físicos, técnicos y económicos. El primero se originó a partir de eventos naturales, que no pueden ser controlados por el hombre, a diferencia de los otros, conectados lugar a la actividad de la empresa. En detalle, los riesgos técnicos se



derivan de la estructura técnica y tecnológica que caracteriza a la actividad económica, mientras que los riesgos económicos surgen debido a las relaciones que tiene la empresa con las partes externas, como clientes, proveedores o instituciones.

- riesgos estáticos y dinámicos. El primero es identificable en los eventos que se repiten con una cierta constancia en el tiempo, tales como eventos naturales y los errores o negligencias cometidos por personas. De lo contrario, los riesgos dinámicos son generados por el cambio en los factores que evolucionan continuamente y que influyen en la actividad empresarial, tales como la situación económica, las preferencias del consumidor y el contexto tecnológico.
- riesgos marginales, si los daños potenciales generados por ellas pueden ser cubiertos mediante el uso de los recursos financieros de la empresa. riesgos importantes, si el pago de los pasivos causados por ellos requiere el uso de préstamos o la venta de activos. riesgos insostenibles, si son capaces de generar pérdidas de tal magnitud para dirigir la empresa a la quiebra.
- riesgos fundamentales y riesgos especiales. Los primeros son los riesgos impersonales, no siendo generadas por una persona específica, mientras que para esto último es cierto lo contrario. Los riesgos fundamentales son todas aquellas derivadas del contexto económico, social, político y ambiental.

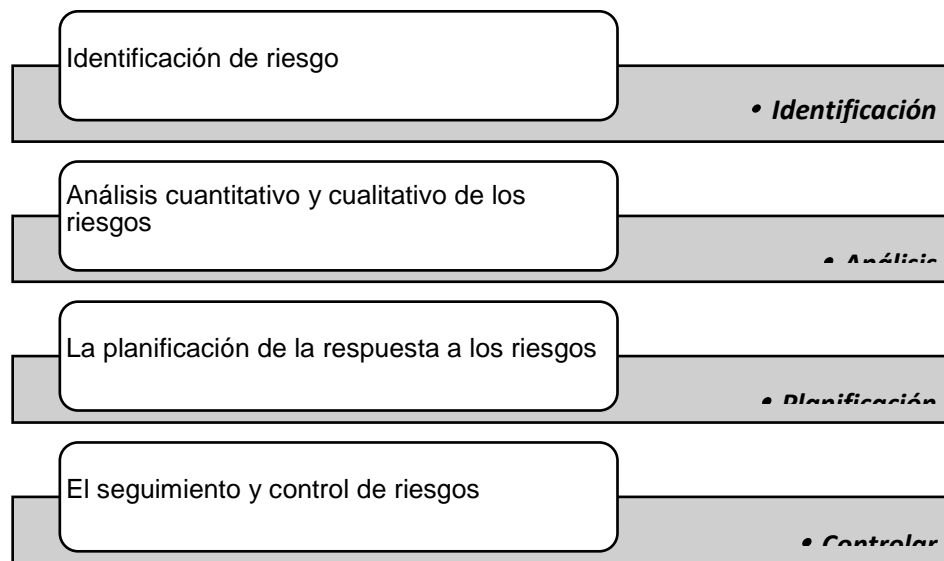
Se propone una lista adicional de los riesgos operativos, que no pretende ser exhaustiva, sino meramente a modo de ejemplo, a continuación, de acuerdo con la distinción en categorías sugeridas por Basilea 2:

- Recursos humanos: pérdidas debido a la negligencia o la incompetencia, la actividad no autorizada, fraude, malversación o violación de las leyes, los reglamentos y las directivas de la empresa por parte de individuos dentro de la empresa;
- Procedimientos: pérdidas derivadas de deficiencias en los procedimientos de operación y gestión de procesos, o en el sistema de control interno;
- Los eventos externos: los daños causados por eventos externos de carácter político, normativo, social, ambiental, así como por las actividades ilegales cometidas por personal externo a la estructura de la empresa;
- Tecnologías: las pérdidas debidas a ineficiencias y problemas de funcionamiento de los sistemas y plantas de producción.

Después de haber llevado a cabo una identificación de la empresa se arriesga a que es necesario para activar un sistema de control del riesgo adecuada. Un sistema de control eficiente permite, de hecho, una gestión eficaz de los riesgos, que pueden surgir durante las actividades de la empresa y que pueden afectar a la consecución del objetivo establecido. gestión adecuada del riesgo de una actividad abarca todos aquellos procesos destinados a reducir la probabilidad y el impacto de los eventos dañinos, lo que aumenta la probabilidad y el impacto de las oportunidades o acontecimientos positivos para la actividad empresarial. El proceso de gestión de riesgos consiste en una serie de pasos básicos:

- Riesgos de identificación;
- análisis de riesgo cuantitativo y cualitativo: sobre la frecuencia y el impacto de cada tipo de evento, así como las posibles interconexiones entre los eventos;
- Planificación de Respuesta a los Riesgos: acciones que deben ser implementadas con el fin de promover o se oponen a las oportunidades o amenazas previamente identificadas;
- Seguimiento y control de riesgos: se extiende a lo largo de todo el período de vida de la empresa, para evaluar el estado actual de los riesgos, la aplicación de medidas de contención / prevención, la actualización del plan de riesgos y / o plan de negocios.

## Proceso de Gestión de Riesgos



A partir del análisis de la información relacionada con un riesgo, un estudio en profundidad se lleva a cabo sobre la base de la previsibilidad de los acontecimientos, con el objetivo de evaluar la probabilidad de ocurrencia y el impacto en objetivos de la empresa. Con el fin de poder comparar los riesgos, por lo tanto, es necesario convertir el resultado del análisis en los niveles de riesgo o daños potenciales, atribuidas de manera objetiva.

Esto permitirá concentrar la atención empresarial tanto en la fase de planificación como en la fase de control de los riesgos más importantes. La cuantificación del nivel de riesgo requiere un estudio preliminar de la probabilidad de ocurrencia del riesgo y su impacto. El análisis de riesgos y la activación de un sistema de control y gestión adecuada es la mejor herramienta de trabajo para identificar problemas de negocios y activar soluciones relacionadas apropiados.

## 2. DESARROLLO DE NEGOCIOS

### 2.1 El papel de un empresario y la importancia de conocer el mundo empresarial

El papel del empresario es fundamental para definir el éxito o el fracaso de la actividad empresarial, así como su capacidad de liderazgo, ya que tiene que gestionar todas las actividades en el lugar, y también para involucrar a todo el equipo de recursos, que tendrá que ser coordinado conjuntamente con el fin de crear una alineación correcta y el rendimiento de todas las actividades.

Es esencial que el empresario tiene la capacidad de liderazgo, como el ejercicio de un poder autoritario difícilmente conducir a la consecución del objetivo de la empresa y por lo tanto a su éxito relativo. El empresario, por lo tanto, debe poseer todas las características de un líder y la diligencia de un "buen padre de familia" con el fin de ser seguido por su equipo en su misión y luego apoyar y dirigir sus recursos con el fin de perseguir el resultado esperado . habilidades técnicas y personales fuertes y la capacidad de cubrir las diferentes funciones y papeles si clave para un empresario. La capacitación, y sobre todo la experiencia empresarial, nutren el conocimiento intelectual, de procedimiento y técnica y contribuyen a desarrollar la intuición de que

permite hacer la elección correcta entre las opciones disponibles teniendo en cuenta el contexto social.

Un segundo componente es la capacidad de pensamiento creativo. Koehler, un psicólogo alemán, lo define como la capacidad de reproducir las acciones u opciones asimilados por ensayo y error, en constante cambio y considerando maneras diferentes puntos de vista. La capacidad de pensar fuera de la caja permite un enfoque diferente a los problemas que se plantean, y esto es esencial cuando no existe una solución conocida y aprendido en el pasado y hay que proceder por ensayo hasta que encuentre un resultado. La solución se encuentra entonces gradualmente con el tiempo, como cuando es necesario orientarse en un nuevo entorno de trabajo. El problema de la era moderna es que gracias a los avances tecnológicos y sociales de los últimos años, los individuos pueden vivir sin tener que resolver un nuevo problema: incluso si usted no sabe una solución es fácil de encontrar gracias a la web que se extiende la experiencia de la población mundial. El hombre puede ser menos creativo que las formas de vida de los animales obligados a conseguir comida y por lo tanto siempre se inventan nuevas maneras de hacerlo (Legrenzi, 2005).



Fuente: Adams, 2005, p. 5.

El último componente que forma la creatividad es la motivación, que al igual que en otros momentos de la vida tiene un papel fundamental. Puede ser intrínseca o extrínseca dependiendo de los motivos de cada persona y objetivos personales. El desarrollo de estas y otras cualidades depende de lo social, familiar y cultural, así como en las experiencias y habilidades aprendidas en los últimos años, a partir de la edad escolar. La creatividad facilita el descubrimiento de nuevas asociaciones entre elementos registrados y conocidos. El filósofo Poincaré (1929) supone que nada se crea de la nada, porque a pesar de tener una nueva idea, la base o relaciones siempre están relacionados con elementos familiares y conocidos que se seleccionan, modifican y se combinan de una manera diferente y más adecuado. Todo lo que no se ha vivido o no tiene base en un individuo es un elemento nuevo para él. Cuando una persona se enfrenta a un nuevo problema nunca encontrado antes, él puede encontrar soluciones ya conocidas por los demás, pero sin ser consciente de ello. De ello se desprende que la tasa de la creatividad está determinado por las experiencias pasadas, el contexto social y familiar y el perfil de una persona. Por esta razón, una empresa que ha existido durante varios años con el personal madura requiere poco o nada de la creatividad; sus actividades se conocen y se convierten en una rutina. La misma función para un recién llegado se convertiría en un mundo lleno de incógnitas, problemas y descubrimientos (Legrenzi, 2005, p.41).

---

## 2.2 Comprender el impacto de la actividad empresarial en las decisiones

Las dificultades de una empresa durante los primeros años de vida son claras. En este periodo, el empresario se enfrenta a una serie de actividades y toma decisiones importantes, incluyendo los descritos por Blank en ambos modelos del cliente y desarrollo de productos. Estos incluyen el desarrollo de producto o servicio, la preparación de las infraestructuras de producción o el suministro, el hallazgo de los recursos, el registro de la actividad, la búsqueda de la salida al mercado y muchos otros. Una vez que la fase de puesta en marcha ha terminado, la empresa está en condiciones de realizar el proceso de negocio de acuerdo con tres trayectorias diferentes. La fase de puesta en marcha puede haber sido tan productiva que un crecimiento sostenido de la empresa se pudo determinar en esta etapa. De lo contrario, la actividad sólo puede soportar y sobrevivir, llegar a la etapa "adolescente", o si los resultados económicos y financieros que la empresa sea insolvente, los usuarios pueden decidir poner fin a la actividad (Allen, 2011).

El papel de la empresa que ofrece la innovación es desafiar a la incertidumbre inherente a todo proceso innovador y tomar decisiones estratégicas sobre el uso de los recursos. El resultado de estas opciones puede ser una ventaja competitiva frente a sus competidores o incluso una desventaja competitiva (Lazonick, 2012). La empresa innovadora, por lo tanto, propone un producto / servicio diferenciado de la oferta de los competidores. A diferencia de la optimización de la empresa, una empresa innovadora no sólo elegir una estrategia de inversión impuesta por el mercado y las tecnologías. A través del estudio y la transformación de las condiciones del mercado y las tecnologías disponibles en lugar de aceptar estas condiciones como las limitaciones, la empresa innovadora supera la empresa optimizando (Lazonick, 2002), ganando cuota de mercado y asegurar una posición dominante, donde las opciones son correctas. La empresa innovadora es dinámico y basa sus estrategias en las habilidades disponibles y en la información acumulada. De acuerdo con Penrose, la acumulación de experiencia típica de las empresas innovadoras que les permite explotar las oportunidades de mercado y superar el "límite de gestión" que, según la teoría de la optimización de la empresa, dificulta el crecimiento (Fagerberg 2007). Si una empresa crece más rápido que el entrenador, la eficiencia de la empresa puede verse afectada. La experiencia del equipo de gestión juega un papel fundamental en la expansión de la actividad, ya que se puede transformar en servicios productivos prestados por los administradores de la empresa (Penrose, 1995). Como resultado, las brechas en términos de conocimientos adquiridos provocan una limitación al crecimiento de la empresa. Por el contrario, la empresa innovadora, utilizando el proceso de aprendizaje de la organización, puede aprovechar las oportunidades de mercado y crecer. La estrategia de la compañía consiste en la elección de la posición de mercado en el que la oferta y la marcha de estrategias de mercado, de los recursos, de las tecnologías y de las modalidades que deben utilizarse para la producción. El control estratégico consiste en la determinación de la división del trabajo, en cuanto a la asignación de funciones y responsabilidades, por lo que las habilidades que cuenta la empresa se estructuran de acuerdo a la estrategia innovadora. Por otra parte, el control estratégico asegura que los tomadores de decisiones que controlan el equipo de la compañía son parte del proceso de acumulación de conocimiento que produce la innovación. En otras palabras, los responsables de las decisiones estratégicas de la empresa debe ser parte de las redes del proceso organizativo que genera conocimiento y, por lo tanto, la innovación (O'Sullivan, 2000). Una estrategia exitosa para las empresas innovadoras puede ser representado por la internacionalización, un fenómeno a menudo vinculada a la innovación.

## 2.3 Emprendeduría corporativa

Misra y Kumar definen empresa empresarial como la capacidad de regular y gestionar la propia conducta con el fin de responder eficazmente a las situaciones exigentes y estresantes. La adaptación a situaciones recuerda la teoría de la adaptación estratégica, una de las piedras angulares de la investigación empresarial.

Diferentes temas tienen diferentes características psicológicas; de la misma manera, el nivel de ingenio varía según el individuo. La empresa empresarial se compone de tres capacidades generales: cognitivo, afectivo y orientado a la acción.

### INTRAPRENDEZA

<b>ELEVATA</b>	<b>MODERATA</b>
<p><b><i>IMPRENDITORI</i></b></p> <p><b>ELEVATA</b> INTRAPRENDEZA,</p> <p><b>ELEVATA</b> COMPETENZA</p>	<p><b><i>PROFESSIONISTI</i></b></p> <p><b>MODERATA</b> INTRAPRENDEZA ,</p> <p><b>ELEVATA</b> COMPETENZA</p>
<p><b><i>ARTIGLIANI/ COMMERCianti</i></b></p> <p>COMPETENZA <b>GENERICA,</b></p> <p>INTRAPRENDEZA <b>ELEVATA</b></p>	<p><b><i>AVVENTIZI</i></b></p> <p>COMPETENZA <b>GENERICA,</b></p> <p>INTRAPRENDEZA <b>MODERATA</b></p>

### COMPETENZA

Fuente: "Empresario si nasce o si diventa?" - L. Spadarotto

capacidad cognitiva se refiere a la dirección eficaz de los procesos y las expectativas de pensamiento. Se compone de la capacidad de analizar y utilizar un gran volumen de información, acerca de la competencia, proveedores, clientes o mercados, antes de iniciar el negocio. La capacidad cognitiva se refiere también a la capacidad de asumir riesgos y de tolerar la incertidumbre. Recordando la idea de Schumpeter, la principal característica de la conducta empresarial es la innovación, que ha sido incluido por Misra y Kumar entre los componentes de la capacidad cognitiva, junto con la capacidad de percibir las oportunidades que otros no entienden o no consideran rentables, típica del empresario Kirzner. Por último, la persona que posee instinto empresarial tiene una fuerte relación entre el esfuerzo y la expectativa con respecto a un resultado. En otras palabras, sus altas expectativas lo llevan a dedicar un gran esfuerzo a la actividad.

capacidad emocional se refiere a la gestión emocional e incluye la capacidad de controlar las emociones y el deseo de sobresalir competitiva. El empresario debe ser capaz de controlar, en particular, el nivel de estrés cuando, por ejemplo, los esfuerzos no conducen a los resultados esperados. La voluntad de sobresalir es típico de los empresarios, los diferencia de los "no-empresarios" y es esencial para la persona a cometer al tratar de conseguir sus objetivos. Por otra parte, el empresario debe concebir su actividad como el principal interés de su vida, lo que se traduce en un gran compromiso. Por último, la insatisfacción o frustración causada por situaciones pasadas pueden preceder el comportamiento empresarial exitosa.

Con el tercer componente de la iniciativa empresarial, la capacidad de "orientado a la acción", Misra y Kumar se refiere a la gestión de las intenciones y de la orientación de

las acciones. Se compone de cuatro habilidades. En primer lugar, el empresario debe saber cómo ser un líder y una referencia para sus empleados e inspirar compromiso y orgullo en la realización de la obra. El empresario también debe saber cómo influir y convencer a las entidades externas, tales como agencias gubernamentales, proveedores, inversores de capital riesgo y los minoristas. El empresario debe saber cómo obtener y administrar los recursos y, por otra parte, debe controlar sólo los recursos estratégicos para la compañía, dejando el control de los otros al gerente. La cuarta habilidad relacionado con acción se trata de crear redes de relaciones fuertes. Un gran número de contactos y el conocimiento nos permite disponer de un punto de partida para la creación de la nueva actividad: la creación de redes es uno de los elementos fundamentales para el establecimiento de empresas de éxito.

---

## 2.4 El Plan de Negocios

El Plan de Plan de Negocios o de viabilidad es un documento escrito, que sirve para indicar, de una manera organizada y eficaz, una idea empresarial, las posibilidades técnicas financieros necesarios para su ejecución y los posibles resultados que se pueden obtener. Por otra parte, el plan de negocios también es solicitado por las instituciones financieras para las solicitudes de recaudación de fondos y préstamos. Esta herramienta se puede definir como un documento de previsión, que contiene los datos, y mediante la cual es posible adquirir una visión total de la actividad empresarial, a fin de obtener los objetivos estratégicos y necesarios para su realización. Por lo tanto, es un proyecto de planificación detallada que deberá sentar las bases de la nueva compañía, lo que garantiza una mayor posibilidad de resistencia.

De hecho, un plan de negocios ofrece un gran número de ideas de inversión: la inversión puramente financiera para el lanzamiento de un nuevo producto, de la inversión en instalaciones de producción para la entrada en un nuevo mercado, o desde el inicio de una campaña de marketing para la modificación y relanzar de un proyecto anterior.

Las razones que llevan a la creación de un plan de negocios son básicamente dos y dependen de su uso. El primer método está vinculada a la posibilidad de utilizar el plan de negocios como una guía para la gestión actual de la empresa, llegando así a constituir una herramienta útil de control con una función dentro de la empresa, dirigida a la consecución de los objetivos económicos fijados en la planificación y fase de programación. El segundo método de usar el plan de negocio en vez ofrece la oportunidad de presentar el proyecto que es la base de una nueva idea de negocio a los miembros potenciales, prestamistas o instituciones. De hecho, en un entorno de puesta en marcha, es capaz de proporcionar una estimación de la probabilidad de éxito y también se puede utilizar como una herramienta capaz de evaluar la oportunidad económica y viabilidad financiera de la idea de negocio. Por otro lado, iniciar y administrar una actividad puesta en marcha empresarial también implica la resolución y análisis de dos problemas de importancia fundamental, a saber, la definición de las metas y objetivos que se han interpuesto y la guía constante de la empresa hacia la consecución de estos objetivos .

Los resultados que se pueden obtener a partir de la elaboración de un plan de viabilidad son:

- Comprensión del negocio, lo que permite al empresario para adquirir o perfeccionar la organización de su negocio;
- El alivio de los riesgos y oportunidades del nuevo negocio, lo que permite al empresario a centrarse en los objetivos prioritarios y dar una dirección precisa a la empresa;
- Evaluación de la capacidad de la iniciativa empresarial y su capacidad para remunerar el capital de inversión;

Por último, a través del análisis de la situación financiera de la empresa, que permite dirigir el empresario hacia el tipo más apropiado de financiación para ser adquirida. La elaboración de un plan de negocios, por lo tanto, se traduce en la transformación de la información recogida en números y la verificación económica-financiera del proyecto.

Esta actividad de control es posible, sin embargo, sólo si la empresa utiliza un sistema integral y continuo de información. Así, por un lado, la actividad de planificación permite un análisis inicial, por el otro, es una herramienta válida para definir un sistema de información corporativa, que es el conjunto de información relacionada con los fenómenos empresariales obtenidos con diferentes metodologías y procesos de investigación, enviado a órganos de decisión a través de diversos canales de distribución.

Precisamente el plan económico-financiero es el centro de todo el sistema de información, capaz de resumir la información interna de la empresa de la mejor manera posible con el fin de analizar la viabilidad económica y financiera de la nueva idea de negocio.

La elaboración de un plan de negocio no está sujeto a las reglas o esquemas precisos para ser respetado, dada la diversidad de tanto el receptor como el propósito del proyecto en sí. Sin embargo, un plan de negocios por lo general se compone de al menos tres partes básicas y una de un resumen:

- Resumen ejecutivo;
- parte introductoria, en la que se contienen información sobre el empresario y la idea de desarrollar;
- Técnica-Operativa parte, que responde a las preguntas: ¿quiénes somos? ¿Qué vendemos? ¿Dónde lo hacemos? ¿Cómo?;
- Cuantitativa-Monetario parte, lo que se traducirá las previsiones económico-financieras en números.

Las 10 partes de un plan de negocio:

1.	Informacion General
2.	Descripción del proyecto empresarial
3.	Análisis de mercado
4.	Estrategia de mercadeo
5.	Estructura organizativa
6.	Las previsiones económicas y financieras
7.	Fuentes de la cobertura de la inversión
8.	Promoción y publicidad de la empresa
9.	Motivación
10.	Posibilidades de conexión

Más en detalles, para llevar a cabo un plan de negocio es necesario tener:

- Datos generales: será necesario exponer, desde el principio, en la portada de preferencia, lo que los datos del empresario es. Específicamente: fecha y lugar de nacimiento, residencia, número de teléfono, la oficina de la empresa registrada.
- Descripción del proyecto empresarial: será necesaria la presentación de la idea de negocio, especificar por qué este proyecto se considera importante y que debe tomarse en consideración (por la posible financiación), ¿cuáles son las habilidades y herramientas disponibles dentro de la empresa que garantizan, o que podría garantizar el éxito. En este contexto, el uso de gráficos y vídeos explicativos también es útil.
- Análisis de mercado: es una fase muy importante, si es necesario solicitar la financiación, o para entender qué y si la empresa puede ofrecer más que sus competidores. Los gráficos son también muy útiles aquí.
- estrategia de marketing: la pregunta a responder, en este caso, es: "¿qué es lo que necesita". Basándose en estas consideraciones, debe explicarse la estrategia de penetración de mercado. análisis de mercado y estrategia de marketing, por lo tanto están profundamente entrelazados.
- Estructura de la organización: las habilidades necesarias para la empresa durante la fase de puesta en marcha y seguir debe ser definido. Además, cualquiera de los cursos de formación que deberán realizarse, planes de carrera, etc. deben ser definidos.
- Las previsiones económicas y financieras: es quizás la parte más complicada de todo el plan de negocios, ya que consiste en la definición de los costos que la empresa tendrá que soportar con el fin de poner en marcha su negocio de una manera sólida.
- Fuentes de la cobertura de la inversión: Será necesario especificar cómo se cubrirán las inversiones, ya sea con capital propio o con la financiación (que se solicitarán).
- Promoción y publicidad de la empresa: ¿cómo se va a hacer la empresa conoce? ¿Cuáles serán los canales útiles para difundir el producto? En base a esto, también será necesario definir la inversión a realizar. Los gráficos explicativos son también muy útiles aquí.
- La motivación: para concluir un plan de negocios simplificado, será necesario especificar los motivos que motivan el empresario para llevar a cabo esta actividad.
- Posibilidades de conexión

---

## 2.5 El análisis de mercado

La realización de un análisis del mercado se traduce en la identificación y estudio de todas las variables del entorno interno y externo de la empresa, tales como las necesidades, las tendencias, el crecimiento, la competencia, los jugadores y la segmentación del mercado.

Michael Porter sostiene que los puntos fuertes de una empresa básicamente caen en una de dos categorías: ventaja en costes y diferenciación. La aplicación de estas fuerzas, tanto en una amplia y una esfera restringida, hay tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Estas fuerzas se aplican a nivel de unidad de negocio.

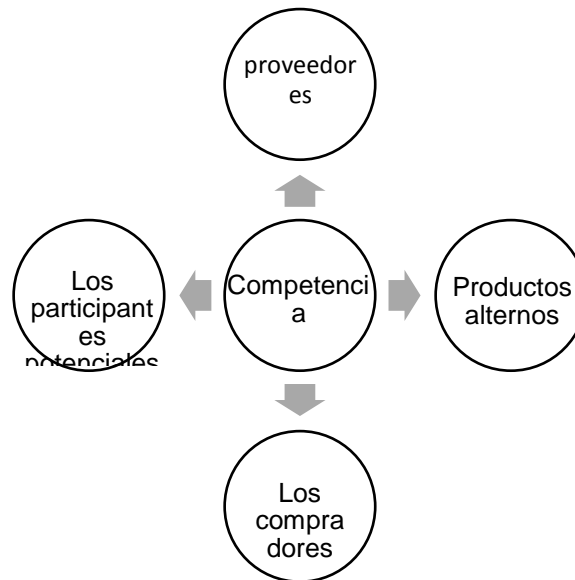
Una de las herramientas más utilizadas para llevar a cabo un análisis del mercado externo es el análisis de 5 fuerzas de Porter, que determinan el atractivo del mercado mediante el análisis de la intensidad competitiva. Lo que quiere decir con un mercado



particularmente atractivo es su rentabilidad total, lo que se evalúa mediante la observación de las posibles oportunidades y riesgos.

"cinco fuerzas" de Porter incluyen: la competencia entre las empresas existentes, las barreras de entrada, las amenazas de sustitución y productos complementarios, el poder de negociación de proveedores y el poder de contratación del cliente.

### Cinco Fuerzas de Porter Modelo



El análisis de mercado también se lleva a cabo a través de la cadena de valor, que describe las actividades dentro y fuera de un sistema y los vincula a un análisis de la fuerza competitiva de la organización. Por lo tanto, evaluar el valor que cada actividad específica se suma a los productos o servicios de la organización. Esta idea fue desarrollada por la intuición de que una organización es más que un conjunto aleatorio de maquinaria, equipos, personas y dinero. Sólo si estas características se organizan en los sistemas y en una actividad sistemática se convertirá posible producir algo para lo que los consumidores estarán dispuestos a pagar un precio. Porter sostiene que la capacidad de completar y gestionar la conexión entre estas actividades es una fuente de ventaja competitiva.

Por último, el análisis FODA es un análisis técnico de negocios que una organización puede llevar a cabo para cada uno de sus productos, servicios y mercados cuando se decide que la mejor manera de lograr un crecimiento futuro. El proceso consiste en identificar las fortalezas y debilidades de la organización y las oportunidades y amenazas presentes en el mercado en el que operan. Las primeras letras de cada uno de estos cuatro factores crea el acrónimo FODA. Las fortalezas son factores internos favorables al logro de los objetivos de la organización; debilidades son factores internos que son desfavorables para el logro de los objetivos de la organización; oportunidades son factores externos favorables a la consecución de los objetivos de la organización; amenazas son factores externos que son desfavorables para alcanzar los objetivos de la organización.

La aplicación de todas estas herramientas de la compañía permite un análisis adecuado del mercado para llevar a cabo y para identificar la mejor estrategia de negocio para ser implementado para lograr la ventaja competitiva.

---

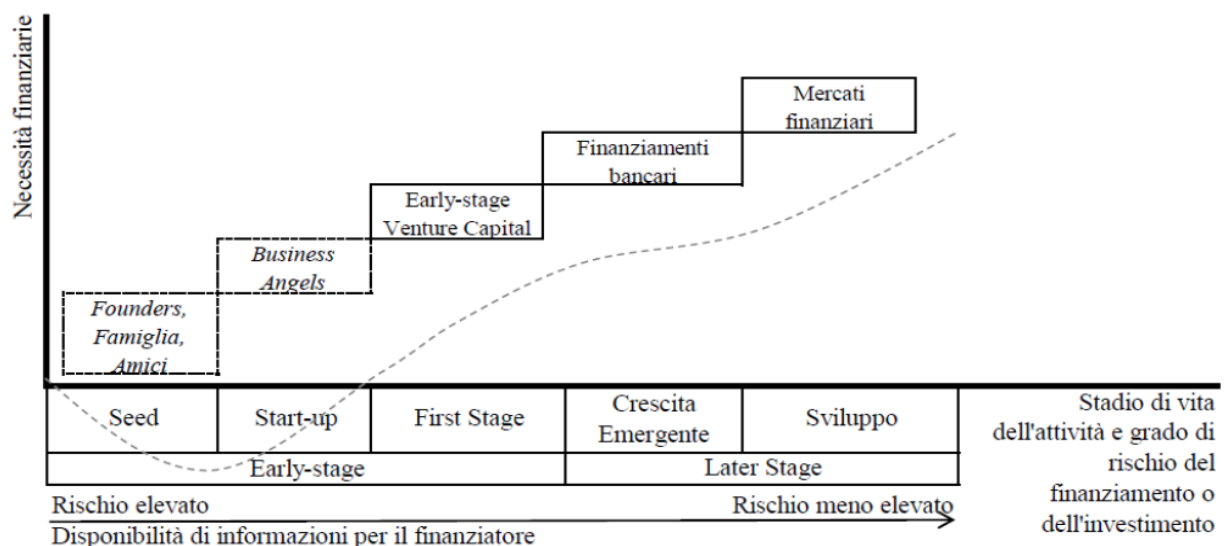
## 2.6 los aspectos y cuestiones financieras

La confianza en la capacidad empresarial del fundador influye en la ventaja competitiva de la empresa. No sólo puede hacer que el equipo de la empresa más

involucrados, sino que también afecta a los recursos financieros. Si el proveedor de estos recursos atribuye un buen grado de confianza al empresario, gracias a la evaluación positiva de sus capacidades personales, la calidad del equipo de negocios y la rentabilidad de la oferta, se pueden reducir los costos de transacción limitando o eliminando el oportunismo, la selección adversa y el riesgo moral (Zaheer, Venkatraman, 1995). Como resultado, incluso en este caso, aumenta la ventaja competitiva de la empresa. Los recursos más calidad que el empresario tiene la mayor ventaja de la disposición, competitivo, según lo declarado por la teoría de recursos. El hallazgo de los recursos depende del contexto en el que opera la empresa. De acuerdo con la teoría del capital social, de hecho, las redes corporativas contribuyen significativamente a este (Wu et al., 2009). El espíritu empresarial es una actividad que implica la creación de redes diferentes temas en la creación de la empresa. La actividad de las redes consiste en el intercambio de información y recursos entre los individuos, grupos u organizaciones, con el fin de generar valor para todas las partes involucradas (Allen, 2011). Las redes sociales que se crean en torno a la actividad también permiten estar en contacto con los inversores y prestamistas (Dubini, Aldrich, 1991).

La búsqueda de recursos a través de las redes personales puede ser ventajoso tanto en términos de tiempo y coste en comparación con la investigación institucional, especialmente al considerar los recursos financieros. Los recursos financieros que las necesidades de las empresas son diferentes dependiendo de su estado de desarrollo. Durante la definición del concepto de negocio, es decir en la fase semilla, las necesidades financieras de la compañía están siendo reducidos y con frecuencia son compensados por los recursos de propiedad del mismo empresario o por préstamos familiares (Papadimitriou, Mourdoukoutas, 2002). Durante las primeras fases siguientes constitución de la empresa, durante el cual el desarrollo del producto tiene lugar a menudo, la empresa necesita más amplios recursos, ya que debe ser capaz de comprar el equipo, la producción de las finanzas, la remuneración de los empleados y pagar la ubicación de los locales. Dado que en esta etapa por lo general la empresa no produce beneficios, el empresario se encuentra a menudo el uso de capital externo procedente de, por ejemplo, los inversores informales. En la tercera etapa, que en realidad es identificado como principio de su carrera, las necesidades de capital crecen más y pueden ser abordados a través de la inversión formal en la empresa por inversores de capital riesgo o mediante el uso de las instituciones financieras.

En el período de constitución de la sociedad, el desarrollo corporativo puede seguir siendo financiado por entidades de crédito o mediante el uso de los mercados financieros a través de ofertas públicas iniciales (IPO) o colocación privada. Una vez que se alcanza esta etapa, la empresa ya debe ser capaz de autofinanciar el mismo mediante la explotación de los recursos generados.



*Fuente: Elaboración propia a partir del Fondo Europeo de Inversiones (2012)*

La capital temprana puede venir de los recursos de propiedad del empresario, que se refiere como auto-finanzas, o por su familia. Los familiares, amigos y conocidos son parte de la categoría de los inversores individuales.

Los inversores institucionales están representados por los bancos, las agencias estatales y los fondos de capital riesgo. Las inversiones de capital de riesgo, que son parte de las actividades de capital privado, en la fase de creación de empresas son del tipo de semilla o etapa temprana e implican un capitalista de riesgo menos exigente que la financiación expansión de los activos ya consolidados. El capital de riesgo, a menudo organiza a través de asociaciones, por lo general financia ideas de negocio innovadoras que presentan una probabilidad de éxito, la adquisición de acciones de la empresa, antes de que la actividad comienza a generar ingresos. Los capitalistas de riesgo son inversores profesionales que pueden no tener ninguna experiencia comercial en el sector en el que opera la actividad que se esté invertido. Los bancos también pueden invertir en el mercado de capital de riesgo, a pesar de que son reacios a las inversiones iniciales.

Los inversores o inversores privados, por el contrario, pueden contribuir a la actividad empresarial mediante la consulta y el intercambio de experiencias e información, lo que contribuye a la generación de valor para la empresa. Son parte de los inversores individuales.

Por último, las incubadoras de empresas pueden ser incluidos entre los financieros de puesta en marcha en el caso de que también actúan como inversores directos. Incubadoras de este tipo son generalmente privado y con fines de lucro, mientras que las incubadoras académicas y públicas pueden proporcionar fondos para las actividades de investigación en la Universidad. La literatura sobre la financiación de la iniciativa empresarial ha centrado generalmente en la financiación bancaria y financiación de capital externo. Sin embargo, en los últimos años, también ha comenzado a dirigir su atención a determinadas fuentes de financiación, como la financiación del grupo o de créditos grupales. préstamos de grupo son programas que tienen lugar sobre todo en los países en desarrollo, donde los sujetos que necesitan financiación sin ser capaz de ofrecer ninguna garantía forman pequeños grupos a los que se reconoce este préstamo. Cada tema también será responsable de la deuda contraída por otros (Ghatak, 1999).

Los métodos particulares de obtener capital en ausencia de fuentes alternativas de financiación se llaman bootstrapping, que Bhidé (1992) considera una demostración de la creatividad del espíritu empresarial. bootstrapping financiera consiste en utilizar métodos para satisfacer las necesidades de recursos sin tener que recurrir a la financiación externa a largo plazo. Ejemplos de estos métodos son extensiones de pago a proveedores, la elección de los clientes que pagan con rapidez y respetar los plazos o anticipar los pagos de los pedidos recibidos, la compra de maquinaria usada, el empleo de los amigos y conocidos, que ofrecen salarios bajos y que comparten oficinas, empleados o equipos con otras empresas.

---

## 2.7 resultados de la organización como resultado de acciones empresariales

La mejor estrategia para lograr buenos resultados de negocio es tener los recursos que le permiten destacar entre los competidores con el fin de sobrevivir y crecer gracias a la ventaja competitiva, independientemente de los cambios externos (Wu et al., 2009). Con esto en mente, la acumulación y la integración de los recursos generan ventajas competitivas para las empresas de nueva creación.

Una vez que la fase de puesta en marcha ha terminado, la empresa está en condiciones de realizar el proceso de negocio de acuerdo con tres trayectorias diferentes. La fase de puesta en marcha puede haber sido tan productiva que un crecimiento sostenido de la empresa se pudo determinar en esta etapa. De lo contrario, la actividad sólo puede soportar y sobrevivir, llegar a la etapa "adolescente", o si los resultados económicos y financieros que la empresa sea insolvente, a continuación, los usuarios pueden decidir poner fin a la actividad (Allen, 2011).

Mian pone de manifiesto la existencia de diferentes enfoques en la implementación de comportamientos empresariales encaminadas a la consecución de resultados de la organización: enfoque objetivo, enfoque de sistema de recursos, aproximación de las partes interesadas y de aproximación proceso interno. El marco propuesto por Mian se basa en tres conjuntos de variables: resultados (de sostenibilidad y desarrollo del programa, la supervivencia después de la graduación, de contribución a la misión de la estructura, el impacto en la comunidad), métodos de organización y eficacia relativa (objetivos y la estructura organizacional, la estructura financiera, políticas de operación, el mercado de referencia), servicio y valor añadido relacionados (servicios ofrecidos, los servicios vinculados a la estructura). Las tres variables proporcionan una visión completa del rendimiento del programa.

La evaluación de los resultados de la organización y el funcionamiento propuestos por Saidi-Mehrabad (2008) tiene en cuenta un gran número de variables. El primer grupo de variables se refiere al aumento de las habilidades y se evalúa de acuerdo a cuatro aspectos: el primero se refiere a la actividad de gestión, el segundo se refiere a medidas relativas a los recursos humanos, la tercera se refiere a las actividades de la organización y la cuarta contempla atributos económicos. Un entorno de trabajo cooperativo, positivo y agradable, también desde un punto de vista estético, puede tener efectos positivos en los resultados de la empresa. Una acción empresarial, además, que permite obtener resultados positivos en la organización reside en la elección estratégica para la internacionalización. relevancia internacional, además de dar autoridad y credibilidad a la empresa, le permite tener acceso a los mercados que son capaces de hacer la mayor parte de las iniciativas empresariales. Para lograr resultados empresariales, lo que es esencial:

- Tener una fuerte orientación empresarial, lo que representa y evalúa la prosperidad de la ecología empresarial dentro de la empresa, influye en su capacidad de producir y proponer innovaciones exitosas.
- La posesión de habilidades empresariales, es decir la apreciación de una nueva oportunidad, su evaluación y la decisión de continuar con él (o propóngalo) pertenece a la persona (empleado, director, empresario). La empresa y su orientación empresarial expresan el contexto y la actitud con que se evalúan estas ideas, desarrolladas e implementadas.
- El desarrollo de una buena orientación empresarial significa que en presencia de ideas que vale la pena invertir en, la organización tendrá más posibilidades de las reconozcan y apoyen su desarrollo.
- Por último, la orientación emprendedora debe ser sostenida en el tiempo y con el apoyo de métodos y procesos capaces de completar el proceso de innovación empresarial internamente en la empresa, aunque sea fuera de la lógica de la eficiencia y la ejecución que rigen las actividades de producción ya iniciadas por la compañía. Sólo de esta manera los proyectos de innovación tendrán posibilidades efectivas para evolucionar de forma sistemática en éxitos de mercado, y sólo de esta manera la orientación empresarial se nutre con el tiempo.

### 3. ADMINISTRACIÓN

#### 3.1 Comprender básico de los principios de gestión

En cada empresa, además de los poderes formales, la autoridad y la responsabilidad atribuida a las diversas personas, las relaciones informales también adquieren importancia, por lo que las personas que ocupan menos puestos de alto nivel pueden influir en las decisiones de hecho el que está jerárquicamente superior.

La organización, sin embargo debe:

- Identificar comportamientos para lograr objetivos de la empresa;
- dividir las tareas, funciones, responsabilidades, con la atribución de autoridad relativa entre las personas que trabajan en la empresa;
- Establecer conexiones entre personas o grupos de personas, que constituyen los órganos sociales en relación con sus funciones;
- Establecer los sistemas de comunicación entre los diversos órganos con respecto a las órdenes (de superiores a los subordinados) y respecto a la información (tanto entre personas del mismo nivel y entre personas pertenecientes a diferentes niveles);
- Adaptar las estructuras a los cambios que se producen en el entorno en el que opera la empresa.



Cualquier problema de la gestión de la empresa, a la vista de una visión hacia el futuro, es muy complejo y su resolución requiere de información, experiencias, habilidades, que son casi única para un individuo. De ahí surge la necesidad de organizar un sistema de personas especializadas en diferentes campos, asegurándose de que pueden proporcionar una amplia variedad de información y conocimiento en la solución de problemas. El conocimiento útil para la eficaz realización de la actividad de negocios no se concentra en la parte superior de la estructura de organización; que se propaga a través de los centros funcionales innumerables ubicados en varios niveles, que son de su competencia son capaces de tomar decisiones. Esto sin duda hace que las estructuras personales más flexible y flexible, lo que aumenta la calidad

de las decisiones, la productividad y la moral de los empleados. La evaluación de los recursos humanos se centra fundamentalmente en los modelos cualitativos, los cuales tienen que ver con las razones para el aumento o disminución del capital humano de la empresa. Por medio de estas formas de evaluación que será posible llegar a conclusiones sobre la eficacia, dependiendo del contexto analizado, de un estilo particular de dirección. Los estilos de dirección tienden a mejorar el trabajo, la energía creativa de los empleados y para exaltar su motivación en la realización de las tareas. El concepto de dirigir autoritariamente se ha superado, y de hecho la función direccional ha prevalecido, como un proceso de guiar y fomentar el crecimiento.

Toda actividad humana organizada inmediatamente da lugar a dos necesidades fundamentales: "la división del trabajo" en diversas tareas y la "coordinación" de estas tareas con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. Por consiguiente, la organización puede ser definido como: "El complejo de los procedimientos según los cuales la división del trabajo se lleva a cabo en tareas distintas y por consiguiente, la coordinación entre estas tareas". Las variables y los elementos de la organización deben elegirse y combinarse de una manera tal como para lograr coherencia interna y externa. La organización está en constante evolución; Por lo tanto, la combinación de los elementos debe ser capaz de adaptarse a los cambios en relación con la empresa y el mundo económico, en particular el sector en el que opera. Hay principios - una guía que, si se sigue cuidadosamente, facilitar el éxito de la organización:

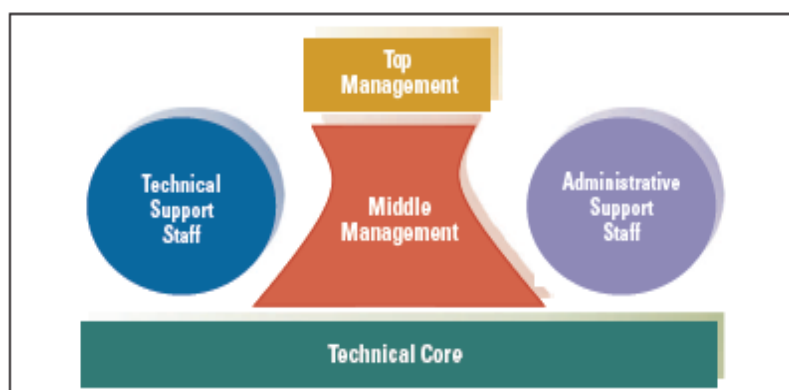
- Definición clara: debe determinar, asignar e informar a todos los interesados acerca de las tareas, los límites y las responsabilidades de cada miembro;
- Una unidad de dirección única que ejerce la autoridad, en la que todas las actividades destinadas a la misma finalidad, deben coordinar;
- El poder de decisión se debe traducir en aquellos puntos en los que es posible decidir con mayor competencia y preparación;
- Autoridad y responsabilidad deben ser coincidentes, en el sentido de que nadie puede recibir la autoridad sin tener que rendir cuentas por su trabajo.

---

### 3.2 Los cinco componentes de una organización

Los 5 componentes básicos de una organización de acuerdo con Mintzberg (Daft R., 2017) son:

- Rango de operación
- cumbre estratégica
- intermedio Línea
- tecnoestructura
- Personal de apoyo



- El núcleo operacional. El núcleo operativo lleva a cabo la actividad fundamental para la obtención de los productos y servicios y está en la base de la organización. En las organizaciones más simples, los recursos coordinan su trabajo con la adaptación mutua. El aumento del tamaño requiere la estandarización. Operadores de llevar a cabo la actividad fundamental relacionado con la obtención de productos y servicios y hacer frente a: la búsqueda de la entrada; transformación de entrada en la salida; distribución de salida; apoyo directo a las funciones anteriores.
- cumbre estratégica. Como el aumento de las dimensiones, se genera una división más compleja del trabajo; la necesidad de supervisión directa; Se necesitan más administradores para coordinar y luego establecieron una cumbre estratégica, que tiene la responsabilidad general de la organización. Realiza 3 funciones principales: la supervisión directa; gestión de las condiciones de frontera (relaciones de la organización con el medio ambiente); desarrollo de estrategias de negocios. Entre los gestores, adaptación mutua es principalmente el mecanismo de coordinación.
- línea intermedia. A medida que aumenta el tamaño, la complejidad de los aumentos de la organización; se genera una división más articulada de la mano de obra; la necesidad de un mayor número de gestores surge y la línea intermedia se determina así, es decir, jerarquía de autoridad entre el núcleo operacional y la parte superior estratégica. Es el llamado mandos intermedios: recoge información de retroalimentación y la transmite a los superiores. Mantiene contactos con los gestores de otros, analistas, los miembros del personal con el que es interdependiente y contribuye a la formulación de la estrategia.
- Tecnoestructura. A medida que aumenta el tamaño, la coordinación se busca a través de la estandarización que se implementa por un grupo diferente de personas que componen la tecnoestructura, a menudo de carácter personal, fuera de la línea de autoridad. Los analistas diseñar, estandarizar, modificar los flujos de trabajo para que sea más eficiente. En particular:
  - Trabajo de los analistas = procesos de normalización
  - Planificación y control de los analistas = salidas de normalización
  - la estandarización del personal de los analistas = habilidades

La tecnoestructura se compone de profesionales y la coordinación entre ellos se lleva a cabo a través de la adaptación mutua y la normalización de la capacidad.

- Personal de apoyo. Proporcionan apoyo externo y realizan funciones específicas que no tienen nada que ver con la actividad fundamental de la organización (por ejemplo, servicio de comedor, oficina de envío, la oficina jurídica, etc.). Por lo general, estos son los servicios que la organización podría adquirir exterior, pero que a menudo se prefiere para internalizar para un mayor control.

---

### 3.3 La tarea de coordinación y motivación

Una organización puede definirse como el conjunto de las formas en que la división del trabajo se lleva a cabo en distintas tareas y cómo se logra la coordinación entre estas tareas. La formalización de Mintzberg proporciona que la coordinación de una organización se puede lograr con 5 mecanismos de coordinación:

- adaptación mutua
- Supervisión directa
- La estandarización de los procesos de trabajo
- Normalización de los resultados
- Normalización de profesionalismo

En detalle:

- la adaptación mutua. adaptación mutua sigue coordinación a través del simple proceso de comunicación informal. El control del trabajo sigue estando en manos de los ejecutores. El éxito depende de que el equipo de especialistas que se adaptan entre sí en una ruta sin marcar. De las empresas más simples a los más complejos organizaciones esta forma de organización parece favorecer situaciones de negocios extremas.
- Supervisión directa. La organización crece, y es necesario que alguien asuma la responsabilidad de todos los demás a: Plan; asignar recursos; entrenar; verificar. La supervisión directa sigue la coordinación a través de una persona que asume la responsabilidad por el trabajo de otros, dándoles órdenes y el control de sus acciones (empresas de tamaño medio, modelo militar);
- La estandarización de los procesos de trabajo. Los métodos de ejecución de la obra están programados y los procesos se vuelven rutina. Los procesos estándar permiten la automatización y requieren supervisión limitada. La coordinación se delega en el "sistema" y para el control de gestión.
- Normalización de los resultados. Los resultados, de salida, están predefinidos. La adaptación entre las diversas actividades está predeterminado y puede ser monitoreado. La coordinación entre las actividades se establece por adelantado. Los resultados de los trabajos pueden ser especificados por parámetros dimensionales, las tasas de conversión, la rentabilidad y los indicadores de coste / tiempo.
- Normalización de profesionalismo. Algunas actividades no pueden ser fácilmente estandarizados en los procesos o resultados. La coordinación se lleva a cabo a través de la formación y el intercambio de valores y normas éticas.

Hechas estas cinco distinciones muy precisas, hay que decir que no hay que sacar conclusiones equivocadas al pensar que cada organización tiene un único y preciso mecanismo de coordinación. En la mayoría de los casos, la organización de la empresa combina algunos de estos mecanismos juntos para llegar a la mezcla ideal que permite el mejor funcionamiento de la administración. Un cierto nivel de adaptación mutua y la supervisión directa está generalmente presente en todos los casos, independientemente del nivel de la normalización.

Otra característica que distingue a la eficiencia de una organización se debe a la motivación valor, ético y personal que diferencia a las distintas empresas. La motivación puede ser intrínseca o extrínseca dependiendo de los motivos de cada persona y objetivos personales. El estímulo intrínseca que proviene de dentro de uno mismo es impulsado por razones profundas de la auto-realización y es un potente y un movimiento difícil de disolver. Los elementos externos, por el contrario, suelen ser inestables y son más vulnerables porque son necesidades temporales, como retribución, la notoriedad y la necesidad. El valor que surge de la motivación, es una fuerza que permite a perseverar y alcanzar los objetivos, incluso si están lejos y difícil.

---

### 3.4 Los riesgos y las faltas de negocio

El empresario ha confirmado que toda una serie de impedimentos crea dificultades para el desarrollo y la supervivencia de la empresa, incluyendo los trámites burocráticos para poner en marcha el negocio, el miedo al fracaso, con la consiguiente "punto profesional" ligado a una falta de negocio, los costes de empresa puesta en marcha operaciones. Otro obstáculo que puede bloquear en especial las empresas que necesitan financiación está representado por la falta de fondos. La huella muy innovadora la compañía ofrece, en la base de las frecuentes dificultades en la

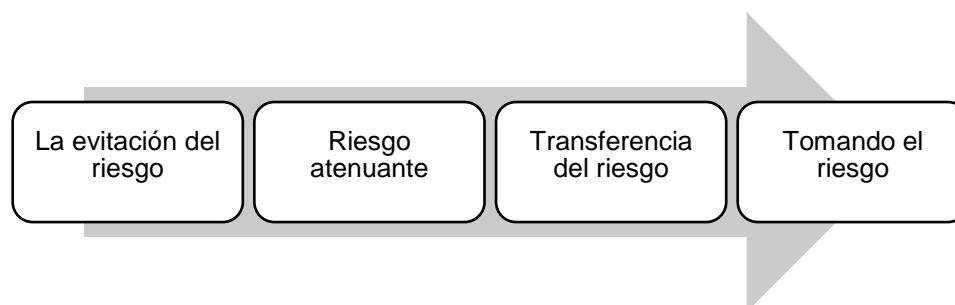


obtención de financiación y capital de riesgo, los resultados en los fallos del mercado que impiden que las empresas de tener fondos para su propio desarrollo. La asimetría de la información, la falta de antecedentes, la falta de garantías, además de la falta de experiencia frecuente y la falta de preparación técnica de los prestamistas e inversores, necesarios para la evaluación de la actividad de la compañía, son algunos de los elementos que bloquean el inicio innovadora -hasta o determinar el fracaso de las empresas existentes. Dificultades para obtener capital, la exposición financiera, excesivamente agresiva competencia, una política de precios a la baja, la falta de innovación y diferenciación, un desequilibrio monetario entre las deudas y créditos, así como la falta de experiencia empresarial adecuada generan riesgos potenciales desastrosas. Para abordar adecuadamente los problemas críticos analizados, es útil para identificar todas las herramientas necesarias para hacer frente a los diversos problemas, mediante la activación de un control de riesgos y sistema de monitoreo. El proceso de control de riesgos consiste en:

- La detección de los riesgos conocidos;
- Monitorear los riesgos residuales;
- Identificar los nuevos riesgos;
- Implementar planes de respuesta de riesgo y evaluar la eficacia de estas operaciones en todo el ciclo de vida de la empresa.

La identificación de medidas preventivas permite una gestión eficiente de los riesgos que se lleva a cabo, por lo que su aplicación conduce a la consiguiente actualización del plan de riesgo o el plan de negocio. Las acciones preventivas se llevan a cabo antes de que ocurra el riesgo y están dirigidas a reducir el nivel de riesgo. El empresario debe identificar la acción y la persona responsable de su aplicación, verificar su aplicación y eficacia y volver a evaluar el nivel de riesgo después de la acción. Para los riesgos que el empresario no considera adecuado para tratar de manera preventiva, la necesidad de planificar las acciones correctivas a implementar debe ser considerada en caso de que ocurra el riesgo. El empresario tiene la tarea de designar a la persona responsable de la acción correctiva y la señal de alerta o condición que determina la necesidad de ejecutar la acción prevista.

Las reacciones procedentes de riesgo pueden ser:



- evitación de riesgos: esta opción no es aceptada debido a resultados potencialmente desfavorables. Cambiamos la solución técnica para evitar el problema o los requisitos que conducen al problema;
- La mitigación del riesgo: se toman las medidas necesarias para controlar el riesgo, de forma continua re-evaluación y desarrollo de planes de contingencia. Acción sobre la probabilidad de ocurrencia o impacto;
- Transferencia del riesgo: por ejemplo, a través de cláusulas contractuales, seguros, políticas, etc.
- la asunción de riesgos: ser consciente de los riesgos de la existencia y las posibles consecuencias. Se espera que, con el fin de verificar las consecuencias y la aceptación de los riesgos si se producen con la explicación relativa de las medidas de emergencia.

La conciencia de la presencia de diversos riesgos de negocio, las habilidades y aptitudes de un buen emprendedor, así como su experiencia, son capaces de reducir al mínimo la probabilidad de la ocurrencia de un fracaso empresarial.

---

### 3.5 La mejora de las capacidades para reconocer oportunidades

La oportunidad consiste en la posibilidad de proponer una innovación en un mercado ya existente o en un mercado sin explorar, ya sea un producto, un servicio, un proceso, un nuevo método de producción, una nueva forma de organización de las tecnologías existentes, el resultado de un descubrimiento espontáneo o un proceso de investigación. La oportunidad puede aparecer como una necesidad que aún no se identifica con precisión o como un conjunto de recursos que están infrautilizados o no se utiliza en absoluto (Kirzner, citado en Ardichvili et al., 2003). En este segundo caso, la capacidad de explotar recursos para producir valor puede ser identificado como la capacidad de creación de valor. El primer paso en el desarrollo de una oportunidad es el reconocimiento. Una oportunidad reconocida no puede convertirse en una actividad sin su desarrollo: el reconocimiento y el desarrollo son complementarios. Identificación y selección de oportunidades rentables son elementos esenciales para el éxito de la actividad de un empresario de éxito y capacidad. A través del proceso de evaluación, el empresario decide sobre la conveniencia y viabilidad de la oportunidad. A través de su contribución creativa, entonces, la oportunidad se desarrolla.

La capacidad de vislumbrar un área inexplorada del mercado, lo que otros no han percibido, es igual que la actitud hacia la actividad empresarial, una habilidad personal. El estado de alerta o vigilancia del empresario es una característica esencial en la percepción de la oportunidad. La propensión a ser sensibles a la información, a las necesidades no satisfechas por el mercado y nuevas combinaciones de recursos, que se llama conciencia empresarial. Otro rasgo personal que influye en el reconocimiento de la oportunidad es el optimismo, que es la propensión a esperar resultados positivos en el futuro. El optimismo no significa que la tendencia a asumir riesgos significativos, pero una actitud positiva sobre la probabilidad de lograr ciertos objetivos. Un empresario optimista tiende a creer en la eficacia de sus acciones, o la auto-eficacia y, por tanto, esperar que conducirá a la meta deseada. La creatividad también influye en la actitud hacia la oportunidad. Este atributo permite al empresario a innovar, a partir de una oportunidad de mercado, y para vislumbrar todas las posibilidades de desarrollo de la misma. El individuo creativo se da cuenta de todos los posibles escenarios que se pueden desarrollar como resultado de la explotación de la oportunidad y sabe cómo tomarlo y lo explotan de una manera innovadora. Shane afirma que el reconocimiento de una oportunidad es una función de la distribución de información en el mercado. A través de su investigación, Shane muestra que los empresarios perciben oportunidades en relación con la información que poseen. Dado que no todos los individuos tienen la misma información al mismo tiempo, una oportunidad empresarial no puede ser percibida por todos. La experiencia del pasado permite obtener una serie de información con respecto a ciertas características de los métodos de producción o de mercado. El conjunto de experiencias pasadas y estudios crea un pasillo conocimiento, único para todo el mundo. Las experiencias que el empresario ha tenido en otras empresas son parte de este corredor, que ayuda a reconocer las oportunidades que otros no ven.

Todas estas acciones, comportamientos y actitudes permiten alcanzar resultados organizacionales que permiten a la empresa obtener una ventaja competitiva.

---

### 3.6 opciones de toma de decisiones

La decisión implica un comportamiento voluntario e intencional que sigue un razonamiento. En general, la toma de decisiones se pone en marcha para resolver un problema. En términos psicológicos, sin embargo, hay una cierta diferencia entre la decisión y la resolución de un problema. En la resolución de problemas, el acto de toma de decisiones está siempre ligado al objetivo que debe alcanzarse, mientras que en la toma de decisiones el acto de decisión está representado por la elección de la alternativa más adecuada dentro de una serie de opciones (Pravettoni, LEOTTA, Russo, 2015).

En términos formales de toma de decisiones puede ser considerado como el resultado de procesos mentales (cognitivas y emocionales), que determinan la selección de una línea de acción entre diferentes alternativas. Cada toma de decisiones produce una elección final. La toma de decisiones por lo general requiere la evaluación de al menos dos opciones que difieren de diferentes características y elementos. Al seleccionar una opción a expensas de otro requiere el empresario para llevar a cabo una evaluación general de las distintas alternativas, el uso de métodos específicos de la investigación y el procesamiento de la información y las estrategias de toma de decisiones.

En la mayoría de los casos, la toma de decisiones significa razonamiento en condiciones de incertidumbre: no es posible predecir con certeza el resultado futuro de las posibles alternativas disponibles, pero en el mejor sólo es posible estimar la probabilidad de tales resultados.

Los investigadores en los campos de la psicología y la economía en general, están de acuerdo en la importancia de dos motivaciones humanas fundamentales, tales como el deseo de reducir la incertidumbre y el deseo de obtener una ventaja (Bentham, 1948); estas motivaciones son fundamentales en la toma de decisiones. Contrariamente a las primeras teorías, en los que la decisión estaba relacionado con la elección racional, teorías recientes establecen que las decisiones humanas se basan tanto en las motivaciones hedónicas y emocionales, así como en las motivaciones racionales (Cabanac, 1992).

Hay varias categorías de estrategias de toma de decisiones se han identificado en la literatura. Una primera categoría de estrategias "compensatorias", por ejemplo el modelo de pros y contras, según el cual el individuo evalúa los atributos positivos y negativos de las dos alternativas, y el modelo de las diferencias, según el cual el individuo evalúa la diferencia entre dos opciones. La segunda categoría de estrategias de toma de decisiones consiste en modelos "no-compensadores" donde atributos diferentes se analizan de acuerdo con un criterio restrictivo y la eliminación de: el primer aspecto negativo implica la eliminación de todo el alternativa. En este procedimiento, por lo tanto, las alternativas menos agradables se eliminan gradualmente.

El contexto social puede ser un factor que influye en el proceso de toma de decisiones, como individuos están teniendo continuamente para tomar decisiones por estar inmerso en un contexto social. Inevitablemente, las presiones sociales y la cultura pueden influir en el comportamiento de toma de decisiones, en particular en contextos sociales y de organización. La pertenencia a grupos puede influir en los comportamientos y las decisiones de los individuos, hasta el punto que en la psicología social hablamos de conformismo en grupos: el individuo siente la necesidad de ajustarse a las decisiones del grupo aun cuando difieran de su forma de pensar y de actuar.

Otro factor que influye en el proceso de toma de decisiones es el estrés emocional. Por ejemplo, una de las causas de la tensión viene dada por la falta de tiempo disponible para tomar una decisión. De acuerdo con la teoría de Janis y Mann (1977) los individuos adoptan diferentes comportamientos dependiendo del grado de estrés al que están sometidos. Por ejemplo, si el grado de estrés es intenso, un empresario puede implementar un comportamiento defensivo, por lo tanto, una estrategia

defensiva, que consiste en abandonar el proceso de decisión de posponer a un momento posterior, o puede asumir actitudes y comportamientos hipervigilantes.

---

### 3.7 habilidades sociales para los empresarios

Por competencia social nos referimos a un conjunto de habilidades consolidadas y usados de forma espontánea / continuamente para iniciar, apoyar y gestionar una interacción en parejas o en grupos. Las habilidades sociales no son innatos, sino que deben ser identificados y enseñados. Las habilidades sociales son capaces de determinar el nivel de éxito de una organización, como una comunicación organizacional ineficaz no sólo afecta el clima de negocios, sino también el intercambio de información, el intercambio de recursos, la eficacia de la retroalimentación para mejorar las actividades. Es posible distinguir las habilidades sociales en cuatro categorías:

- Habilidades que ayudan a los recursos trabajan juntos como un grupo (de comunicación y gestión de conflictos habilidades);
- Las habilidades que ayudan a los grupos funcionan bien, en lo que se refiere a las actividades asignadas (habilidades de liderazgo);
- habilidades para comprender las herramientas y recursos disponibles de aprendizaje;
- Un estímulo para la profundización y reflexión a través de los cuales estimulan los recursos humanos sí mismos ya otros a ver las cosas desde una perspectiva múltiple y para profundizar en la cuestión.

Comoglio y Cardoso (1996) proponen otra encuesta de habilidades sociales, que hace hincapié en la dinámica de grupo y la dimensión relacional, más que cognitiva y el aprendizaje. De acuerdo con Comoglio y Cardoso "de la psicología social, es posible explorar un camino curricular para referirse a" que se expresa de la siguiente manera:

- Habilidades de comunicación interpersonal;
- Habilidades de liderazgo;
- Habilidades para resolver problemas (o la resolución de problemas);
- Habilidades para una gestión positiva y constructiva del conflicto;
- habilidades de toma de decisiones (o la toma de decisiones).



- habilidades de comunicación interpersonal son la suma de las capacidades individuales relacionadas tanto con el momento en que se escucha un mensaje (como receptores), a la una en la que usted responde a un mensaje (como las emisoras) y se dan cuenta de que la comunicación se desplaza en dos niveles, el las verbales y no verbales. Por tanto, están incluidos en la competencia comunicativa interpersonal:
  - La habilidad de escuchar, como mirando a los ojos del interlocutor o parafrasear la intervención de la otra o hacer preguntas para profundizar en un tema;
  - habilidades de comunicación no verbal, como posicionarse al lado del otro cuando se trabaja en un círculo, usando un tono de voz adecuado para el trabajo que se está llevando a cabo (lo suficientemente baja como para no molestar a los demás si muchos grupos trabajan simultáneamente y suficientemente alto para ser escuchado por los miembros del grupo), que tratan con un gesto que se comunica acogedor;
  - habilidades de respuesta eficaces, como el uso de la comunicación descriptiva y no evaluativa, el uso de expresiones relacionadas con la propia experiencia emocional (también llamada "comunicación representativo"), la atención a la estructuración de frases claras y sintéticas.
- Las habilidades de liderazgo son la suma de las capacidades individuales que permiten a los individuos para gestionar un grupo dirigido a la ejecución de una tarea, a fin de alcanzar la meta deseada con la satisfacción de los miembros. Entre éstos:
  - habilidades introducción de empleo, tales como la introducción de un tema y calentar el ambiente o distinguir las tareas / roles en un grupo o aclaración de la agenda;
  - La planificación y la planificación tales como la definición del problema, clarificar los objetivos del trabajo, estableciendo una escala de prioridades o acciones a ser implementadas;
  - gestión de ruta del grupo, tales como el control de los tonos de voz, dando la palabra, fomentando la participación, dando instrucciones, el establecimiento de los tiempos de trabajo, materiales de intercambio;

- los de aprendizaje, tales como explicar las ideas y procedimientos, tomando notas, recapitulando, el control de la comprensión, la profundización.
- manejo de conflictos son la suma de las capacidades individuales que permiten a cara, gestionar y resolver un conflicto interpersonal como distinguir las emociones, la gestión de las emociones a través de auto-control y la expresión verbal directa, identificar un terreno común para crear todas las soluciones posibles, aceptar las diferencias, reconociendo el valor de los demás, evaluación y selección de llegar a un acuerdo, que está negociando, definir formas concretas de la aplicación de las soluciones propuestas.
- Habilidades para resolver problemas son la suma de las capacidades individuales que permiten definir el problema, fomentan la generación de ideas y la elección de la idea más eficaz, criticar las ideas y no a las personas, ser conscientes de los errores, hacer las correcciones apropiadas para el nivel de los alumnos, desarrollar técnicas de auto-corrección, utilizar ayudas peer-corrección, llegar a un acuerdo.
- competencias de toma de decisiones son la suma de las capacidades individuales que permiten a un grupo de personas para tomar decisiones juntos.

El desarrollo de todas estas habilidades sociales es esencial para un buen empresario que quiere alcanzar el éxito y ser considerado un buen líder.

---

### 3.8 Estructuración de un clima empresarial

El clima organizacional puede ser considerado como un conjunto de percepciones compartidas e interrelacionados relacionados con la realidad laboral / organizacional, que es la forma en que los sujetos perciben e interpretan la empresa y sus características. Es la síntesis de diversos factores tales como representaciones subjetivas, los mapas cognitivos de cada persona involucrada, las percepciones individuales, las interacciones entre los sujetos, el contexto de la organización y la cultura en el mismo.

El clima de negocios es una medida de cómo los diversos factores internos y externos son capaces de reducir o aumentar las posibilidades de lograr el éxito de una organización. El clima de negocios no es sobre la base de factores de rendimiento o variables reales de negocio, sino que se basa en los factores sistémicos, como los reglamentos y las políticas de los gobiernos. Las evaluaciones del entorno empresarial, por lo tanto, se basan exclusivamente en la situación real de las empresas, independientemente de cómo esto afecta a la sociedad en su conjunto. Uno de los factores que generalmente afecta el entorno empresarial es la tributación. De hecho, en general se cree que la reducción de impuestos a las empresas favorece el desarrollo del comercio mundial, ya que los empresarios estarían más inclinados a la puesta en marcha de las empresas y que tendrían un mayor beneficio para poder reinvertir en el negocio, teniendo la posibilidad de atraer a extranjeros las inversiones también.

Otro factor que afecta el clima de negocios es sin duda el sistema legislativo y político del país en el que para iniciar un negocio. La presencia o ausencia de corrupción política significativa juega un papel importante. Un sistema corrupto, de hecho, puede traer grandes beneficios para algunas empresas, pero puede generar varios aspectos negativos para el negocio global, debido a que disminuyen los beneficios disponibles para las empresas que compiten legalmente, producir los mejores productos y tienen un marketing y una tarificación eficiente política. El clima de negocios también depende de la disponibilidad de recursos. En particular, el número de personas en edad de trabajar están disponibles, su formación y la educación, así como la presencia de un sistema que hace que sea más fácil o más difícil para activar las prácticas legales para la contratación de personal.

Otro aspecto se refiere a la facilidad de obtener crédito en el país en el que se decide iniciar una actividad para la compra de equipo o el pago de los gastos de gestión fijos y variables. Por otra parte, la regulación también puede jugar un papel importante en el clima de negocios. Como regla general, el país que tiene menos regulaciones y la burocracia es el mejor país para iniciar actividades empresariales y de negocios. Estas regulaciones cubren la salud y la seguridad, las normas ambientales, licencias para determinadas industrias y los problemas de empleo.

Todos estos factores afectan a la estructuración de un clima empresarial, pero es evidente que no existe una medida objetiva para definir el mejor clima de negocios. Sin embargo, según algunas encuestas realizadas, las naciones capaces de proporcionar un mejor clima de negocios para iniciar un nuevo negocio son: Estados Unidos, Japón, los países europeos y los miembros más grandes de la Commonwealth.

El análisis del clima subraya cómo la organización y algunas de sus características son percibidas por sus miembros y, por lo tanto, permite:

- para detectar y poner de relieve los puntos críticos de una organización;
- planificación y realización de intervenciones apropiadas de mejoramiento;
- para evaluar y monitorear los resultados obtenidos, de proceder a un nuevo análisis del clima.

El diagnóstico resultante representa el punto de partida para el inicio de un proceso de cambio de organización que puede implicar actitudes, métodos internos de trabajo, el tipo de relaciones existentes, etc., y por lo tanto puede constituir, por una parte, un punto de partida para la gestión para reflejar, en el por otro lado, puede ser una herramienta para la participación del personal, ya que es una señal de enfoque de abajo hacia arriba, que muestra que están interesados en conocer la opinión de sus colaboradores en los temas que están siendo encuestados.

## 4. ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

---

### 4.1 estrategia empresarial

La estrategia empresarial se puede definir como "aquel sistema de elecciones y acciones que determina de forma dinámica (en continua evolución) la colocación de un equilibrio estructural (consolidado con el tiempo) y simultánea (llegó en varios mercados) de la empresa hacia sus diferentes grupos de interés y los mercados".

Definir el concepto de estrategia, concretamente significa dar vida a un uso consciente de los procesos, metodologías y herramientas que en conjunto contribuyen a determinar la dirección estratégica, que a su vez define tanto el conjunto de actividades que la empresa pone en marcha con el fin de determinar las condiciones para la aplicación de la estrategia, y el conjunto de actividades destinadas a ejercer un control continuo sobre la marcha de las líneas estratégicas decidido el fin de verificar su eficacia y, si es necesario, modificarlos.

Cada organización tiene una estrategia, pero esto no significa que cada empresa tiene una gestión estratégica, o una gestión consciente de la estrategia. Esto puede ser debido a diferentes factores: puede suceder que la gestión está sobrecargado por la gestión operativa o que se mantiene fiel a las estrategias que han llevado a su éxito y el que no tiene la intención de revisar. Por lo tanto, podemos hacer frente a una estrategia reiterada sobre bases no codificados por el cual todos los mecanismos de control de la evolución del medio ambiente no funcionan o no se activan como deberían. Por lo tanto, se puede decir que a través de la gestión estratégica, es posible definir una estrategia de la empresa que debe estar orientada a perseguir simultáneamente éxito en el nivel competitivo, social e ingresos. La evaluación de la fórmula de negocio se puede subdividir en las siguientes fases:

- Posicionamiento de la empresa en la matriz del éxito basado en indicadores sintéticos;
- Explicación de los resultados obtenidos y los vínculos causales que las determinaron;
- El análisis de la validez del enfoque empresarial en su lugar también a la luz de los cambios ambientales y corporativos esperados;
- El diagnóstico de la necesidad de redefinición o reorientación del enfoque empresarial.



## Strategie di corporate e strategie di business



Las principales estrategias agresivas, que son alternativas entre sí, son:

- Las estrategias basadas en la especialización, que está en el intento de comercializar "viejo", no a los productos innovadores, en un mercado donde estos productos ya están presentes; vender productos no innovadores en un mercado donde éstos todavía no están presentes; tratando de innovar los productos existentes e impulsar la nueva versión de los mismos mercados en los que son versiones antiguas.
- Las estrategias basadas en la diversificación, es decir, la inserción de la empresa en otros sectores productivos a través de la producción de otros bienes, incluso profundamente diferentes de los producidos hasta ese momento. Para ello es necesario en primer lugar para renovar todos los factores productivos necesarios para sostener el cambio en el sector y todas las actividades de marketing necesarias para la comercialización de los nuevos productos;
- las estrategias basadas en la integración, que es la expansión en la cadena de distribución (aguas arriba o aguas abajo). Una empresa nunca se encarga de una fase de producción entero, pero se encuentra en un punto de la cadena que va desde la extracción o producción de las materias primas, para el almacenamiento y la venta del producto acabado preciso. Con el fin de ampliar su cuota de mercado, una empresa puede decidir que hacer en sus propios de las fases iniciales, cada vez más competitivo en el mercado y ampliar la gama de actividades.
- Las estrategias defensivas lugar son los llevados a cabo por una empresa dominante que quiere mantener su cuota de mercado. Por lo general, estas empresas tienen como objetivo la eficiencia de producción, es decir la reducción de precio, gracias al control de costos: estas empresas ya son bien conocidos en el mercado y no tienen que ser innovadores o buscar nuevos mercados, pero que sólo tiene que mantener su cuota.

La estrategia más adecuada es elegido para competir en el mercado y obtener una ventaja competitiva, en función de la visión y el enfoque empresarial.

---

## 4.2 estrategia de negocios y dos enfoques de diseño de la organización

La esencia de la estrategia corporativa se encuentra en las maniobras y en las acciones de mercado concretas destinadas a mejorar el rendimiento financiero de la compañía, a fortalecer la posición competitiva a largo plazo y adquirir una ventaja competitiva sobre sus competidores. Una estrategia de negocio original y creativo es el recurso más fiable para el logro de beneficios superior a la media. En comparación con los competidores penalizados por una condición de partida desfavorable, una empresa que goza de una ventaja competitiva puede contar con una mayor rentabilidad y beneficios mucho mayores. La ventaja competitiva es el secreto para el rendimiento financiero y la rentabilidad superior a la media, como la preferencia de un fuerte comprador se traduce en mayores volúmenes de ventas y / o la capacidad de cobrar precios más altos, con el consiguiente aumento de los ingresos, el rendimiento del capital invertido y otros resultados financieros indicadores.

Para lograr una mayor ventaja competitiva, es necesario desarrollar una planificación de la organización adecuada, de acuerdo con los siguientes parámetros:

- Diseño de las posiciones individuales. Los parámetros son los siguientes:
    - Amplitud o especialización horizontal de tareas: el trabajador realiza una variedad de tareas relacionadas con la obtención de productos y servicios;
    - Profundidad o especialización vertical de la tarea: se separa la ejecución de la dirección del trabajo, que es la ejecución del control;
    - Formalización de comportamiento: se puede lograr a través de la tarea, flujo de trabajo o reglas. Se lleva a cabo para prever y supervisar el trabajo. Esta formalización es más urgente en las organizaciones burocráticas que en los orgánicos, por lo que se aplica más cuando hay actividades repetitivos (más pequeñas en el núcleo operativo);
    - Formación: habilidades y conocimientos relacionados con el trabajo;
    - Adoctrinamiento: proceso de adquisición de las reglas específicas de la organización a una organización.
  - Diseño de la macro-estructura: la identificación de las tareas y su agregación en posiciones tiene lugar con un procedimiento de arriba hacia abajo, mientras que el diseño de cómo estas posiciones se combinan en unidades superiores se lleva a cabo con un enfoque de abajo arriba. Los parámetros son los siguientes:
    - La agrupación en unidades: favorece la supervisión directa y la adaptación recíproca entre las posiciones dentro de una unidad. Es la base para la normalización de las salidas, ya que proporciona once índices de rendimiento. Diferenciar las unidades mediante la reducción de la coordinación.
    - Dimensiones de la unidad: los factores que empujan hacia el aumento de las dimensiones son:
      - Normalización
      - La similitud de las tareas
      - necesidades de autonomía de los empleados
      - Necesidad de reducir las distorsiones en la información que se remonta a la línea jerárquica.
- Los factores que empujan hacia la disminución de las dimensiones son:
- Las necesidades de la supervisión directa de cerca

- La necesidad de adaptación mutua entre las tareas complejas e interdependientes
- Extensión de las tareas que debe realizar la cabeza además de la supervisión directa
- Necesidad de numerosos contactos entre jefe y empleados. Las mayores dimensiones se encuentran en el núcleo operacional.
- diseño de conexiones lado. Los parámetros son los siguientes:
  - Los sistemas de planificación y control: se diseñan en la tecnoestructura analista.
  - mecanismos de enlace: por lo general se incorporan a la organización formal y tienden a favorecer las relaciones entre las personas. Su uso reduce el tamaño medio de las unidades. Dando lugar a más gerentes. Son típicos de las organizaciones orgánicas y especialmente para horizontalmente, complejo y actividades especializadas muy interdependientes. Son ampliamente utilizados a niveles intermedios de la estructura.
- descentralización vertical y horizontal: una estructura estará centralizada si el poder de decisión está en un solo punto. La centralización hace que sea posible coordinar la toma de decisiones, siempre y cuando, por razones locales o la motivación que ya no es apropiado para descentralizar y extender el poder. La descentralización puede ser selectiva si la alimentación se coloca en puntos distintos de la organización, o en paralelo si las decisiones sobre muchos temas se asignan al mismo punto. La descentralización es máxima cuando el tomador de decisiones sólo controla la fase de decisión; pierde poder en favor de aquellos que se reúnen la información, elaborarla para asesorar, autorizar su elección y ejecutar su voluntad.

la planificación eficaz de la organización requiere una coherencia entre el conjunto de parámetros de diseño y el conjunto de factores contingentes. Este se conoce con el nombre de una configuración ampliada, una combinación de las hipótesis entre los parámetros configurados y los factores de contingencia y configuración como la consistencia entre los parámetros configurados.

Los parámetros principales contingentes son:

- Años
- Dimensión
- sistema técnico
- Ambiente
- Poder

Las combinaciones de los elementos considerados (mecanismos de coordinación, el factor de los contingentes, parámetros de diseño) tienden a combinar de acuerdo con 5 tipologías ideales:

- Estructura simple: la alta dirección empuja a la centralización, la coordinación se lleva a cabo mediante la supervisión directa;
- burocracia mecánica: la tecnoestructura empuja para la normalización de las actividades productivas, la descentralización horizontal selectiva limitada;
- La burocracia profesional: el núcleo operativo promueve la descentralización horizontal y vertical para minimizar la influencia de la gestión y actuar de forma autónoma;
- solución Divisional: los gestores de la línea intermedia buscar la autonomía de empuje para una descentralización vertical limitado y la normalización de las salidas;

- Adhocracia: personal de apoyo empuja para la organización de las constelaciones, la descentralización selectiva de potencia y adaptación mutua.

---

### 4.3 principios de organización en la acción

Cada empresa es un sistema complejo, que es un conjunto de recursos estrechamente interconectados cuyas actividades deberían converger hacia unos objetivos comunes fundamentales.

Como sistema, una empresa es mucho más que la mera suma de los elementos individuales, debido a las estrechas relaciones que existen entre ellos. Esta gran cantidad de conexiones es extremadamente valiosa y por lo tanto debe ser gestionado y dirigido.

Para llevar la excelencia a la organización medios para garantizar que todos los recursos (personas, materiales, herramientas) están coordinados entre sí (procesos) con el fin de dirigir los resultados (salida) hacia los objetivos de la empresa.

Para alcanzar el objetivo, es necesario establecer correctamente los factores de éxito de la organización, tales como:

- La elección de la estructura organizativa más adecuada;
- El correcto dimensionamiento de los recursos dentro de la estructura;
- Gestión de proceso;
- La estandarización de los flujos físicos y de información;
- Las reglas para la coordinación entre los recursos;
- La gestión de las cargas de trabajo y limitaciones;
- La supervisión del rendimiento (medición, incentivo, retroalimentación);
- Los sistemas de comunicación e información;
- Procesos de mejora continua.

En una realidad exitosa, cada una de estas variables se convierte en el objeto de un nuevo examen y rediseño.



La organización de la empresa es un universo de principios generales, los enfoques metodológicos y técnicas específicas que dan exactamente una respuesta a esta necesidad. Es difícil delimitar exactamente los límites de la organización de la empresa, ya que es un gran terreno con muchas teorías que parecen estar en contradicción aparente.

Sin embargo, es posible esbozar diez principios básicos de la organización empresarial que debe ser el punto de referencia de todos los empresarios, que son:

- Elegir la estructura organizativa más adecuada
- definir claramente las tareas y funciones, delegación adoptar como principio
- Búsqueda de la innovación proceso continuo, implementar procesos eficientes y estandarizados
- Definir indicadores de rendimiento y de control
- Establecer y compartir objetivos, de lo general a operativa, desde sistémica al individuo
- Medir e incentivar a los empleados sobre la base de objetivos
- Implementar sistemas de comunicación, coordinación e información, el desarrollo de sistemas de información
- Gestionar correctamente las prioridades y las cargas de trabajo
- Adoptar un enfoque sistémico con un enfoque en las limitaciones
- Buscar la mejora continua

La ventaja de abordar el campo de la organización empresarial es que las mejores prácticas que se aplicarán son independientes del sector específico de la empresa: los principios y métodos utilizados para configurar correctamente una organización no cambie cuando la naturaleza de lo que se le suministre o gestionado por el cambios de la empresa.

---

#### 4.4 Fomento de la innovación

El tema de la innovación está ganando creciente interés entre los operadores y académicos interesados en la comprensión y guiar los procesos de desarrollo de las empresas y los sistemas económicos. Los cambios en el entorno en el que operan las empresas, con el desarrollo de nuevas tecnologías que han cambiado profundamente los paradigmas de la producción, la globalización de la economía, la internacionalización de las empresas, han puesto de manifiesto la importancia de la innovación como una condición esencial para la adquisición de ventajas competitivas duraderas y sostenibles, y como un elemento clave para el desarrollo de los territorios. En esta perspectiva, por lo tanto, el espíritu empresarial innovador, que se basa en la innovación continua, se ve cada vez más como el principal motor capaz de revitalizar los sistemas económicos evolucionado y permitirá a las empresas para competir con éxito en los escenarios emergentes.

El tema de la innovación y la empresa innovadora es entonces estrechamente ligado al concepto de oportunidades empresariales. sin embargo, la explotación de una oportunidad empresarial es un proceso intrínsecamente complejo, dada la multiplicidad y heterogeneidad de los recursos que se han puesto en marcha y que requiere la formulación de estrategias apropiadas con respecto a en primer lugar la elección del tiempo y las modalidades de entrada en el mercado. En particular, dada la naturaleza limitada de tiempo de la oportunidad de negocio, lo que significa que no dura para siempre, pero sólo durante un periodo limitado de tiempo durante el cual es posible y conveniente para la empresa la entrada en el sector, la elección del tiempo de entrada se convierte en fundamental en la estrategia para explotar las oportunidades emergentes.

Otra condición importante del conocimiento que influye en la tasa de creación de nuevas empresas en una industria es la naturaleza del proceso innovador. De hecho, en algunas industrias, la innovación requiere que operan en una escala muy grande, lo que significa que las grandes compañías introducen la mayor parte de los nuevos productos y servicios. En otras industrias en las que la innovación requiere una organización flexible y rápida, es la pequeña empresa que presenta la mayor parte de los nuevos productos y servicios. Los sectores en los que las pequeñas empresas tienden a ser los innovadores tienen una mayor tasa de creación de empresas que otros. Por el contrario, las oportunidades que implican importantes economías de escala y que requieren grandes cantidades de capital, en general, vienen por las grandes empresas, teniendo en cuenta el límite de los recursos de nuevas empresas.



**El nivel de incertidumbre**

Varios estudios empíricos han demostrado que en los sectores especialmente turbulentos pequeñas empresas están en desventaja, ya que las grandes empresas con las economías de escala y la variedad (economías de escala y alcance) pueden diversificar sus operaciones en muchas actividades y por lo tanto están menos expuestos a alto nivel de incertidumbre.

**El tamaño del mercado**

El gran tamaño de un mercado debería mejorar la oportunidad para la creación de nuevas empresas, ya que los mercados más grandes permiten amortizar los costes fijos de la organización que se amortizan en más ventas. Esto por supuesto es cierto sólo si las grandes empresas dejan espacio para las pequeñas empresas. Por otro lado, si en un gran mercado aún existe una capacidad de producción no utilizada, es obvio que no hay ningún incentivo para entrar en nuevas empresas.

**El crecimiento del mercado**

El crecimiento del mercado favorece la creación de nuevas empresas, ya que ofrece la oportunidad de servir nueva exceso de demanda que establecen las empresas no son capaces de servir. Por otra parte, en estos mercados las empresas entrantes no tienen que competir directamente con las empresas establecidas para encontrar clientes. Al contrario que puedan encontrar nuevos adoptadores potenciales. Además, los mercados de alto crecimiento favorecen la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad de los nuevos negocios.

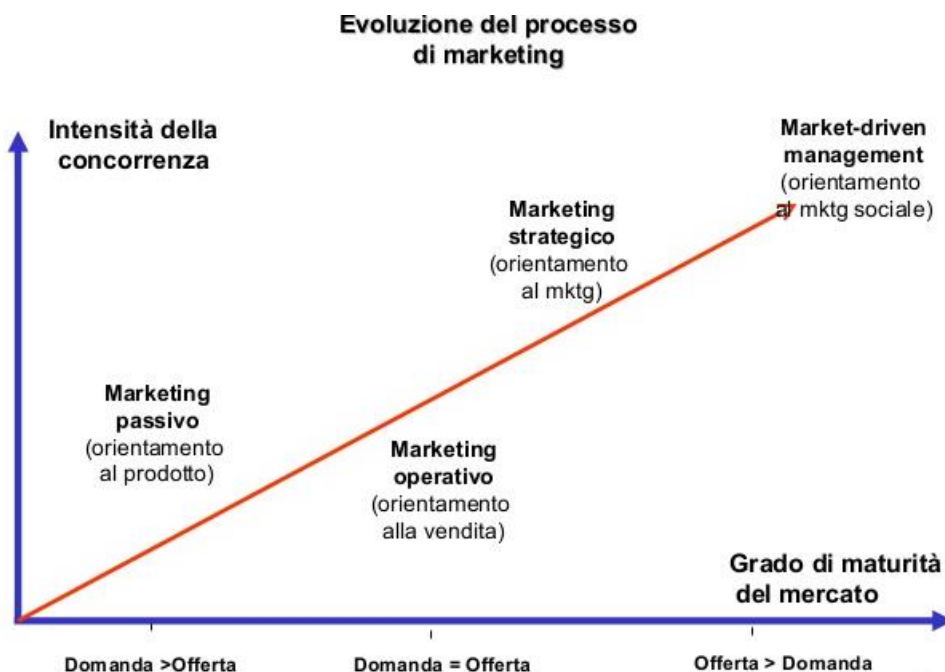
**La segmentación de los mercados**

La segmentación del mercado aumenta la oportunidad para la creación de nuevas empresas, porque la explotación de nichos requiere que las organizaciones rápidas y ágiles: estas son las características que permiten nuevas empresas a aprovechar las oportunidades que dejan las grandes empresas a las que los pequeños mercados en

general, no le interesan. La investigación empírica apoya la proposición de que la segmentación del mercado aumenta la probabilidad de formación de nuevos negocios. En particular, algunos autores han demostrado que cuanto mayor es el nivel de la segmentación del mercado en una industria, mayor es la velocidad a la que los empleados de las grandes empresas renuncian a fundar nuevas empresas para explotar los nichos.

#### 4.5 Orientación del mercado

Dado que las necesidades son ampliamente conocidos debido al exceso de demanda, marketing estratégico se desarrolla de forma espontánea. El funcionamiento de un lugar tiene la única función de la venta más, porque la promoción es inútil dada la escasez de la oferta y la imposibilidad de ampliar el mercado. Es fácil deducir cómo la orientación de la empresa gira inevitablemente alrededor del producto y las preocupaciones internas de organización y funcionamiento son privilegiados en lugar de la satisfacción del cliente. Hay tres tipos de orientación de marketing se pueden distinguir: Marketing Operacional, Gestión impulsada por el mercado y marketing estratégico.



- Marketing Operativo y orientación a las ventas. Este sistema se desarrolla en torno a la dimensión de la acción de orientación al mercado. Que nació en los años 50 cuando la demanda estaba aumentando fuertemente, y la capacidad de producción fue capaz de apoyarlo, por lo tanto, en una situación de fuerte crecimiento y la expansión del mercado. Desde este punto de vista la misión que prevalece se convierte en el de la creación de todos los efectos de una estructura comercial eficiente. Comercialización está transformando lentamente en un sistema menos pasiva y en busca de salidas comerciales para los productos. Lo que se propone es la organización de todas las tareas relacionadas con la organización comercial, de acuerdo con la perspectiva de ventas.
- Marketing estratégico y orientación al cliente. Dado que el crecimiento se ralentiza y el mercado está segmentado en grupos, la innovación se acelera y aumenta el conocimiento, la empresa tiene que cambiar su campo de la orientación al mercado. El objetivo principal del análisis se hace para identificar aquellos segmentos con el crecimiento potencial. Todas estas condiciones eran verdad a partir de los años 50 cuando se produjo una saturación de la demanda de productos de primera

necesidad de satisfacción (núcleo central del mercado) y los productos más específicos comenzaron a aparecer para satisfacer las necesidades específicas de los diferentes grupos de clientes. Por lo tanto, la fragmentación del mercado orientado a las empresas, en consecuencia, cambian su campo de análisis de la segmentación de los mercados y este tipo de análisis sólo pueden resultar en el estudio cuidadoso y la orientación a la figura del cliente. Desde el punto de vista de la orientación al cliente, el objetivo del marketing ya no es vender, pero se convierte en el de ayudar al cliente a comprar, ya que la actividad de ventas se basa inicialmente en las necesidades del cliente. A raíz de esta nueva tendencia de la comercialización, las grandes empresas adoptan la estructura organizativa de la responsable de producto, en el que la posición de los gerentes de producto se encuentra en el mismo nivel jerárquico que la función de ventas. De esta manera, los gerentes de producto son responsables de medio plazo y los gerentes de ventas para el corto plazo y la coordinación de los dos llevado a cabo por el departamento de marketing. En este diseño de la organización, el director de marketing, por tanto, asume el papel de coordinador entre los distintos administradores de productos y entre ellos, el departamento de ventas y otras funciones. La pequeña y mediana empresa en lugar de utilizar un comité multifuncional especial a cargo de marketing estratégico, compuesto por los jefes de las principales funciones y presidida por el director general responsable de marketing estratégico. Este comité puede ser ad hoc o permanente.

- Gestión impulsadas por el mercado. Este tipo de orientación al mercado considera todas las funciones de la empresa y tener en cuenta todos los jugadores en el mercado que influyen directa o indirectamente a la decisión de compra del cliente y por lo tanto participan en el mercado en general (medio ambiente). Hay 5 tipos diferentes de jugadores en los mercados, y dos tipos diferentes de indicadores, que se utiliza para medir la orientación al mercado de una empresa, los indicadores de análisis y de acción.
  - El cliente final y el cliente directo: la satisfacción de estos dos jugadores en el mercado es el primer objetivo del concepto tradicional de comercialización. En un mercado de consumo, el directo y el cliente final son en general muy cerca o coinciden, mientras que en el mercado de bienes industriales también pueden ser muy distante en la cadena de suministro industrial.
  - Distribuidor Cliente: entre fabricantes y distribuidores que solía haber una relación larga y claro con intereses comunes definidos. Luego, con el crecimiento de la potencia del sector de la distribución de productos de consumo, estas relaciones han cambiado, y la figura de los distribuidores han comenzado a tomar la apariencia de la competencia, los socios y clientes intermedios. En esta perspectiva de la transformación de la distribución, la comercialización del Comercio nació, que consiste en utilizar el enfoque de marketing a los distribuidores, ya no considerándolos como intermediarios sino como clientes, aplicando el enfoque de orientación al cliente también.
  - Competencia: Las cifras de los competidores juegan un papel fundamental en los mercados debido a que en relación a los mismos una empresa construye su propia ventaja competitiva sobre los que orienta su camino hacia el desarrollo. Por lo tanto, en esta perspectiva, dentro de la empresa se han desarrollado aparatos específicos para controlar la competencia y hacer que la información relacionada con ese flujo.
  - Los médicos clientes: Son aquellas cifras del mercado que han adquirido el importante papel de los asesores que sugieren, recomiendan y prescriben marcas, productos y servicios a los clientes y distribuidores. En el mercado B2B el papel de prescriptores está cubierta por empresas de diseño, expertos o asesores que recomiendan o certificar las plantas y la publicación de las listas de productos (líderes de opinión) aprobados.



- El entorno macro-comercialización, las partes interesadas: incluya todos los factores del contexto social, tecnológico, económico, ecológico, político y que participan directa o indirectamente en el desarrollo del mercado. Desde un punto de vista comercial, que pueden representar oportunidades y amenazas o limitaciones.

Por tanto, una orientación correcta y funcional mercado también requiere una vigilancia constante de estos factores con el fin de predecir sus efectos y ser capaz de adaptarse de una manera reactiva a sus incidencias en el mercado. El principio detrás de este enfoque es que invierte la orientación al mercado e igualmente involucra a todas las funciones de la empresa y no sólo la función de marketing. Los diversos sectores y las distintas funciones de la empresa tienen varios clientes que son diferentes de los clientes directos y por lo tanto, pueden existir conflictos de intereses o decisiones polémicas que debe hacerse entre las distintas partes. La comunicación formal e informal de información de mercado, por lo que para los grupos de inter-funcionales decisión, la coordinación de las actividades y los contactos regulares con los clientes en cada nivel, son herramientas para la coordinación de las diversas funciones, la difusión de la orientación al mercado entre todos ellos. Estas funciones también constituyen indicadores de medición orientación al mercado. Con el avance de la orientación al mercado, son interrogados dos elementos de marketing tradicional: la organización por el gerente de producto de la marca y el papel del marketing visto como una función separada.

---

## 4.6 La construcción de redes y alianzas estratégicas

La formación de una alianza estratégica es un proceso para establecer y mantener la colaboración entre dos empresas diferentes, o entre una empresa y las universidades, instituciones de investigación o centros tecnológicos. La creación de estas alianzas depende más de la confianza entre los socios que en los acuerdos contractuales, aunque en la práctica los contratos se utilizan con frecuencia también en acuerdos de colaboración. Una alianza estratégica es una relación formal que se forma entre dos o más partes que, sin perder su identidad como organizaciones independientes, así como lograr un conjunto de objetivos acordados o responden a las necesidades empresariales importantes. Una alianza estratégica puede apoyar de manera significativa la innovación empresarial, compartiendo con otros socios de conocimientos y habilidades específicas. Esto es particularmente importante en muchas PYME, que no cuentan con recursos suficientes para gestionar los departamentos de I + D solo. Además de los conocimientos, la propiedad intelectual y las habilidades específicas, las empresas también pueden compartir productos, canales de distribución, técnicas de producción, la financiación de proyectos y recursos. El objetivo es conseguir más ventajas, en comparación con los que se podría lograr individualmente, trabajando juntos para compartir conocimientos, recursos y riesgos.

Una alianza puede ser considerada como una unión de fuerzas y recursos, por un período fijo o indefinido de tiempo, con el fin de lograr un objetivo común. Las alianzas estratégicas permiten a las empresas para compartir habilidades, recursos, información y habilidades específicas. En algunas situaciones, una empresa podría considerar una alianza una forma de obtener ayuda o una forma de obtener el profesionalismo de otras compañías. También hay situaciones en las que la alianza está en el centro del interés de las organizaciones involucradas: comparten la realización de un producto o la prestación de un servicio y ninguna empresa es directamente responsable.

alianzas estratégicas están vinculadas a las tendencias en el entorno corporativo en el que se encuentran las empresas individuales, y sus principales características son:

- Delayering (aplanamiento de la jerarquía);
- Salida de algunas actividades y la concentración en la actividad principal (core business);
- Análisis de las competencias clave;
- Aumento de la complejidad tecnológica y acelerar los ciclos de desarrollo.

Las alianzas estratégicas son un enfoque de negocio que puede ser gestionado como método de trabajo, mientras que las nuevas alianzas se pueden considerar un nuevo modelo de estructura de negocio. Ellos permiten a las organizaciones:

- Mejorar y ampliar sus habilidades y no sólo la conclusión o respetar los acuerdos contractuales;
- Adquirir el conocimiento de las necesidades futuras;
- Proactivamente implementar la estrategia tecnológica de la empresa.

Las organizaciones pueden crear alianzas estratégicas para resolver problemas relacionados con la programación y la obtención de recursos, con un método creado específicamente; algunas organizaciones forman asociaciones sólo para este propósito.

Desde un punto de vista comercial, el análisis de las diversas formas de agregación tiene como objetivo poner de relieve las limitaciones y obligaciones establecidas por las relaciones entre empresas y la posición que cada empresa es asumir.

El propósito general de las agregaciones, común a todas las empresas implicadas, consiste en el deseo de preservar y mejorar su capacidad funcional. El concepto de agregación incluye cualquier forma de unión entre empresas, jurídicamente distinta, clasificable sobre la base de criterios que resaltar el diferente origen, duración y extensión. Cada agregación presenta características que afectan la autonomía de las empresas individuales que participan en él.

Para lograr la autonomía económica, es un rasgo de la empresa necesarios para finalmente en el mercado y lograr el propósito de la creación de riqueza, cada empresa debe alcanzar condiciones de funcionamiento equilibrado. Desde un punto de vista subjetivo, esta restricción se logra a través de la capacidad de la empresa. La empresa se convierte en un sistema completo si es capaz de expresar la capacidad de dirigir y gobernar los recursos, a fin de lograr condiciones de funcionalidad económica. Esta capacidad de la entidad económica a la que es responsable de la definición e implementación de las decisiones estratégicas y operativas, por lo que la autonomía de la empresa puede ser considerada como la autonomía de una entidad económica dentro de la propia empresa.

La entidad económica, en su gobierno, está sujeta a una serie de limitaciones y restricciones que vienen tanto del macro-entorno en el que opera, y el micro-entorno, que consiste en las organizaciones e individuos con los que interactúa la empresa y de la estructura patrimonial y organizativa de la propia empresa.

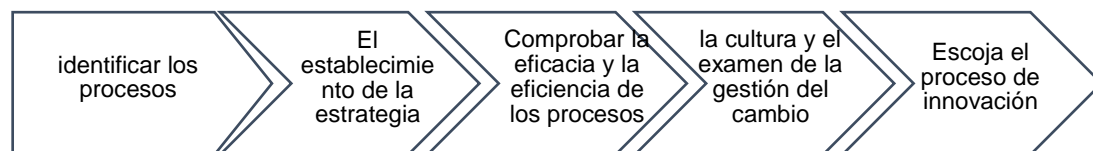
La autonomía es un principio conectado con el hecho de que todas las empresas deben ser capaces de formular una ruta de decisión con el fin de orientar el sistema hacia la consecución de sus propios objetivos. La dependencia representa el número de alternativas estratégicas y operativas dentro de los cuales tomar decisiones. El concepto de la adicción es útil para comprender el impacto de las agregaciones sobre empresas en particular.

El contenido de las relaciones entre empresas contribuyen a definir las oportunidades y limitaciones a las que está supeditado la autonomía en la toma de decisiones de las empresas, ya que está limitada por las condiciones internas y externas. Es más una autonomía relativa.

## 4.7 Estrategias innovadoras para el crecimiento empresarial

La innovación de proceso debe comenzar necesariamente con la identificación de los principales procesos de negocio y el posterior análisis de su profundo para identificar aquellos que, con el fin de aumentar la actividad de la empresa, requiere innovación. Una cuidadosa selección de los procesos que se innovado que se debe hacer respetando la siguiente ruta:

- Identificar los principales procesos mediante la enumeración de ellas
- Determinar y clasificar la importancia estratégica de los diversos procesos
- Compruebe el estado de la eficacia y la eficiencia de los procesos individuales examinados
- examinar cuidadosamente la cultura y la propensión a cambiar los recursos humanos delegadas a los distintos procesos
- Escoja el proceso que se innovó mediante la aplicación de procedimientos metodológicos / operacionales



Por consiguiente, el primer paso crucial y particularmente importante es la identificación del número preciso de los procesos de negocio; menudo directivos y consultores tienden a enumerar un gran número de procesos que consideran procesos que son en realidad sub-procesos completamente dependientes e inseparable del proceso principal.

Se puede decir que en una empresa de tamaño medio el número de procesos por lo general no exceda de diez, mientras que en las grandes empresas que puede alcanzar hasta veinte.

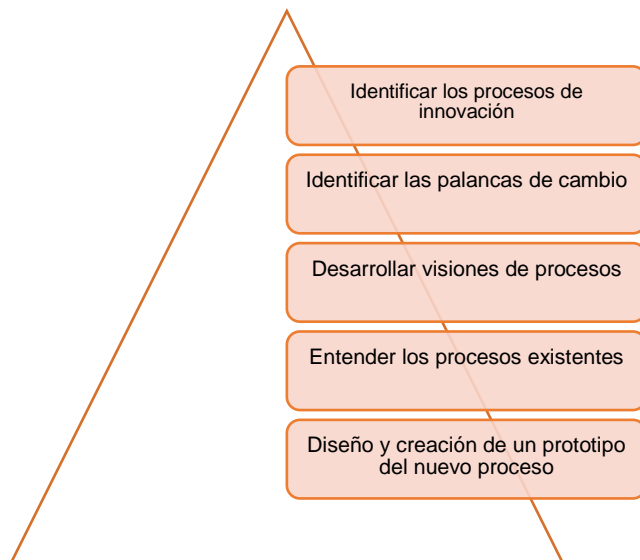
Es posible identificar algunos procesos típicos: análisis de mercado / investigación; marketing de producto / servicio; el diseño del producto y el mantenimiento; gestión de la producción; administración de suministros; logística y gestión de almacenes; gestión de ventas; gestión de clientes y servicios post-venta; desarrollo de la infraestructura tecnológica: hardware y software; contabilidad y servicios relacionados (análisis financiero, análisis de costos, asesoramiento fiscal, etc.).

Una vez que los procesos se han identificado a un alto nivel, el siguiente paso es determinar sus límites y los límites, con el fin de centrarse en las funciones y los recursos implicados en el proceso de ser innovado.

La elección del proceso a ser innovado es bastante "simple", aunque todavía tenemos que tener en cuenta las posibles limitaciones para el éxito: recursos humanos, recursos financieros y tiempo.

Además, la elección del proceso para ser innovado muy a menudo depende de lo que los instrumentos de apoyo son; de hecho, sucede que la innovación de un proceso está influenciado por:

- Nueva tecnología informática
- La innovación de la maquinaria para apoyar la producción
- Las nuevas técnicas de gestión



La identificación de las palancas de cambio debe tener en cuenta al mismo tiempo, lo que se puede hacer y lo que puede ser un obstáculo para el éxito del proyecto. Las palancas de cambio deben entonces ser analizados para determinar el grado de libertad que una empresa ha en la aplicación de nuevas tecnologías o sistemas de organización dada la situación actual; esto es también esencial para verificar los costos y beneficios de la iniciativa y para planificar correctamente las acciones a emprender. Las actividades clave para identificar las palancas de cambio puede ser identificada en lo siguiente:

- Identificar el potencial tecnológico para apoyar la innovación
- Identificar posibles obstáculos tecnológicos y humanos
- Identificar las posibilidades de innovación con respecto a los procesos específicos.

---

#### 4.8. prácticas de gestión para el desarrollo de nuevos productos y servicios

El desarrollo de nuevos productos y el mantenimiento de las existentes es el proceso de partida para la empresa para ampliar su línea de negocio. Los puntos clave para los procesos de desarrollo de productos son:

- Aumento de la velocidad de diseño
- Construcción de prototipos tanto como sea posible de acuerdo con el producto a ser producido
- Simulación de los tiempos y métodos de ejecución de los procesos
- posicionamiento cualitativo del producto producido

Las palancas / motivaciones de la innovación en los procesos de producción son los siguientes:

- la gestión en tiempo real de la configuración del producto solicitado por el cliente
- gestión automatizada de materias primas, productos semielaborados y productos de almacén
- robótica
- diagnósticos automatizados para el mantenimiento
- La información sobre la calidad del producto y el rendimiento de la producción.

Estos resultados se pueden obtener mediante las siguientes aplicaciones de TI principales:



- Diseño del proyecto. Esta es la posibilidad de reducir al mínimo el tiempo de diseño y construcción del prototipo por medio de dos herramientas informáticas bidimensionales y tridimensionales. Entonces existe la posibilidad de utilizar sistemas expertos capaces de evaluar la mejor alternativa en caso de que hay diferentes posibilidades de diseño; otros sistemas, por el contrario, son capaces de diseñar de forma autónoma sólo sobre la base de algunos parámetros técnicos pasaron por el diseñador.
- sistemas de simulación. Es una tecnología que permite a los diseñadores de productos (y los procesadores de producción) para simular la ejecución de proyectos en un entorno dinámico más a la realidad.
  - simulación del producto: impactos que el producto puede tener en sus partes mecánicas o en los otros productos en los que se incorpora, se evalúan a través de la simulación del movimiento del producto diseñado. Es posible estudiar sus implicaciones mecánicas (fricciones, el recalentamiento, rompiendo puntos, estabilidad mecánica, etc.) mediante el uso de instrumentos capaces de simular los movimientos de la pieza diseñada.
  - Simulación de procesos: implicaciones derivadas de la escasez de recursos humanos o consecuencias en el producto en relación con el tipo de máquina que se utiliza en el proceso de producción. En este sentido nos estamos moviendo hacia una "empresa holónico", una empresa que está construido y diseñado en situaciones que no son reales.
- Los sistemas de investigación y análisis. Durante la fase de desarrollo de un producto, su lanzamiento en la producción y su primera comercialización, la gestión de la empresa y los gerentes designados deberán tener la capacidad de monitorizar de forma continua: estado de diseño y creación de prototipos, la retroalimentación sobre los problemas de producción, la escasez de los recursos (hombre y máquina) delega en la producción, rendimiento comercial del mercado de referencia.
- sistemas de evaluación de decisiones. Es un sistema de análisis que, al dar la rentabilidad económica de las inversiones realizadas para el desarrollo del nuevo producto, da apoyo a la hora de decidir aplicar recursos adicionales para el proyecto, al colocar un producto en el mercado o cuando a abandonar el proyecto; todo se ve y se analiza todo el ciclo de vida del producto.

- Los intercambios de información de diseño. Para muchas empresas, y en especial para las pequeñas y medianas empresas, un elemento clave del diseño es el intercambio de información sobre el nuevo producto de la manera más rápida y más integrada posible. En esta perspectiva, las "bases de datos de diseño" son realmente útiles, ya que son archivos de proyectos reales que se plantean de una manera rigurosa y científica toda la información relacionada con el nuevo producto. La información es a menudo no es homogéneo y difícil de expresar y formalizar excepto a través de las descripciones y comentarios; este tipo de bases de datos son mejores si se tiene una conformación científica (un ejemplo lo ofrece la posibilidad de medir la satisfacción del cliente o las causas de la no conformidad del producto a través de los números o fórmulas).

## CONCLUSIONES

La realidad de los negocios es tan ardua, y sus resultados se derivan de una multiplicidad de factores que dan a un juicio concluyente de este tipo es extremadamente complejo y quizás ni siquiera sea apropiado. En cualquier caso, esta investigación señaló las características más destacadas de un empresario, llamados a gestionar una empresa, destacando los aspectos sociales y psicológicos que un buen líder debe poseer. El perfil empresarial reportada parece dispuesto a cubrir un "nuevo" papel, que se caracteriza por una fuerte implicación en actividades de innovación (abiertos) y el proceso de internacionalización. Esta participación consiste en roles en la empresa de aumentar la responsabilidad de la gestión y la administración, hasta, en muchos casos, asumiendo el papel de líder. Su implicación es guiado por un conjunto de valores, también impregnado de elementos nuevos: ya no hay deseo de mantener la propiedad y el control "a toda costa" en la empresa, que se considera correctamente una entidad separada, con sus propios derechos; mayor desapego emocional y profesionalismo motivado, lo que no significa un menor compromiso en la empresa; cuidado extremo para las relaciones con las partes interesadas, hoy más que nunca considerado como una fuente de ventaja competitiva; atención a los beneficios a largo plazo. Profesionalismo, razonó decisiones, pero también es necesario para promover la innovación para hacer que sus productos / servicios más perceptibles, por lo tanto, son las principales características de los principales empresarios actuales.

Los valores de los líderes, a su vez, ayudan a determinar la orientación empresarial de las realidades que administran. Un buen líder es, de hecho, ligado a una orientación empresarial que pone la creatividad, la innovación y la propensión a la puesta en marcha de proyectos de inversión, razonadas, pero desafiantes.

## Referencias

- Adams, K., "The Sources of Innovation and Creativity". Washington: National Center on Education and The Economy, 2005.
- Alberti, F. "Le opportunità imprenditoriali". Castellanza: Entrepreneurship - Regional Development center, 2010.
- Anthony, R.N., Hawking, D.F., Macri, D.M., Kenneth, A.M., "Sistemi di controllo. Analisi economiche per le decisioni aziendali", McGraw-Hill, Milano, 2004.
- Baraldi S., Devecchi C., "I sistemi di pianificazione, programmazione e controllo", GIAPPICHELLI EDITORE, Torino, 1994.
- Bertero, P., "Business plan: aspetti metodologici e operativi", CELID, Torino, 2004.
- Casalino N., Ciarlo M., "Dalla competizione alla collaborazione sui servizi: valutazione e formulazione di strategie a sostegno dell'innovazione", Proceedings of XXXIV Convegno di Economia Aziendale - AIDEA 2011 "Aziende di servizi e servizi per le aziende - La ricerca di un percorso di sviluppo sostenibile per superare la crisi", 13-14 ottobre, Università di Perugia, 2011.
- Casalino, N., Ciarlo, M., "ICT Adoption and Organizational Change. An Innovative Training System on Industrial Automation Systems for enhancing competitiveness of SMEs", Proceedings of 14th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2012, June 28 - July 1, 2012, Wroclaw, Poland, a cura di Maciaszek L., Cuzzocrea A., Cordeiro J. (Eds.), INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 236-241, ISBN 978-989-8565-11-2, 2012.
- Casalino, N., Ciarlo, M., De Marco, M., Gatti, M., "ICT Adoption and Organizational Change. An Innovative Training System on Industrial Automation Systems for enhancing competitiveness of SMEs", Proceedings of 14th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2012, Maciaszek, L., Cuzzocrea, A., Cordeiro, J. (Eds.), INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 236-241, 2012.
- Casalino, N., D'Atri, A., Manev, L., "A quality management training system on ISO standards for enhancing competitiveness of SMEs", Proc. 9th International Conference on Enterprise Information Systems - ICEIS 2007, 12-16 giugno, Funchal, Madeira - Portogallo, Cardoso J., Cordero J., Filipe J. Eds., INSTICC, Setubal, Portugal, pp. 229-235, 2007.
- Casalino, N., D'Atri, A., Braccini, A.M., "A Management Training System on ISO Standards for Organisational Change in SMEs, International Journal of Productivity and Quality Management (IJPQM)", Inderscience Publishers, USA, vol. 9 no. 1, pp.25-45, 2012.
- Casalino, N., "Gestione del cambiamento e produttività nelle aziende pubbliche. Metodi e strumenti innovative", volume, pp. 1-201, Cacucci Editore, Bari, 2008.
- Casalino, N., "Innovazione e organizzazione nella formazione aziendale", pp. 1-212, Collana di Economia Aziendale - Serie Scientifica diretta da Nicola Di Cagno, n.10, Cacucci Editore, 2006.
- Casalino, N., Ivanov, S., Nenov, T., "Innovation's Governance and Investments for Enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs", Law and Economics Yearly Review Journal, vol. 3, part 1, pp. 72-97, Queen Mary University, London, UK, 2014



- Casalino, N., “Learning to Connect: a training model for public sector on advanced E-Government services and InterOrganizational cooperation”, International Journal of Advanced Corporate Learning (IJAC), Austria, vol. 7, no.1, pp. 24-31, 2014.
- Casalino, N., “Piccole e medie imprese e risorse umane nell'era della globalizzazione”, Collana di Studi di Tecnica Aziendale, n.90, pp. 1-273, Wolters Kluwer Italia, 2012.
- Casalino, N., “Innovation's governance and investments for enhancing Competitiveness of Manufacturing SMEs”, 2012.
- Commissione europea impresa e industria. “Il segreto del successo, consigli dagli imprenditori europei”, Lussemburgo: Ufficio delle pubblicazioni ufficiali delle Comunità europee, 2009.
- Consolini, M., Di Saverio, M., Loasses, C. & Richini, P. “Indicazioni per la programmazione e la realizzazione di iniziative per l'educazione all'imprenditorialità”, Roma, ISFOL, 2013.
- Edwin, E. Gerloff, “Strategie organizzative”. McGraw-Hill, Milano, 1989.
- Finaf s.p.a - “Modello di organizzazione, gestione e controllo ex d.lgs. 231/2001”
- Airoldi, G., Brunetti, G., Coda, V., “Lezioni di Economia Aziendale”, Il Mulino, Bologna, 1989.
- Garrison, R.H., Noreen, E.W., “Programmazione e controllo. Managerial accounting per le decisioni aziendali”, McGraw-Hill, Milano, 2004.
- Giacomazzi, F., Camisani Calzolari M., “Impresa 4.0 – Marketing e comunicazione digitale a direzioni”, Financial Times - Pearson, Milano, 2010.
- Gjergji, R., Lazzarotti V., Visconti F., “Innovazione, internazionalizzazione e performance: Il contributo di noi giovani imprenditori”, 2016.
- Legrenzi, P., “Creatività e innovazione”, Bologna: Il Mulino, 2005.
- Mc Growht Hill - Daft “Organizzazione aziendale” Apogeo, 2004.
- Mintzberg, H., “The structuring of organization”, Englewood Cliffs – Prentice Hall, 1979.
- Parolini, C., “Business Planning - Dall'idea al progetto imprenditoriale”, Milano-Torino: Pearson, 2011.
- Potito, L., “Le operazioni straordinarie nell'economia delle imprese”, Giappichelli Editore, Torino, 2006.
- Spadarotto, L., “Imprenditori si nasce o si diventa? I Fattori critici di successo per la creazione di un'impresa”, 2015.
- Thomas, H. Davenport, “Innovazione dei processi - Progettare il lavoro attraverso l'Information Technology”. Franco Angeli, Roma,1995.