

6<sup>ta</sup>

# ANTOLOGÍA

EMPRESA, ECONOMÍA  
Y NEGOCIOS



*El arte de contar tu historia  
para conectar con tu Mentorado.*



**RED GLOBAL  
DE MENTORES**

6ta Antología Red Global de Mentores.

Empresa, Economía y Negocios

1a Edición, octubre 2021

Hecho el depósito que marca la ley 11.723

Impreso en Argentina, octubre 2021

**Todos los Derechos de la Red Global de Mentores** Reservados todos los derechos. Prohibida su reproducción total o parcial por cualquier medio o procedimiento sin permiso por escrito de la RGM.

## TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN.....	6
“HUELLAS PARA CONSTRUIR EL MEJOR NEGOCIO”. SANDRA ARRITOLA FERNÁNDEZ .....	7
Estrategias empresariales y diversidad cultural .....	7
Estructuras organizacionales: ventajas y desventajas .....	24
Ventajas, desventajas y posicionamiento del euro .....	31
Tips de un Mentor para otros Mentores .....	36
Gestión para despegar un nuevo proyecto de negocios .....	36
Mercadeo y ventas .....	36
Finanzas.....	36
Tecnología .....	37
Calidad .....	37
Legales.....	37
Recursos Humanos.....	37
Gestión para afrontar una crisis económica/financiera. ....	38
Una conferencia .....	38
Un Libro.....	39
COMO EMPRENDER UN NEGOCIO Y NO PERDER EL ENTUSIASMO. PAOLA CASTREZANA.....	41
Generación de Valor Agregado en Vocaciones Productivas de América Latina. ....	41
Tips de una Mentora para otros Mentores .....	45
Gestión para despegar un nuevo proyecto de negocios. ....	45
Mercadeo y ventas .....	45
Finanzas.....	45
Tecnología: .....	46
Calidad .....	46
Legales.....	48
Talento Humano .....	48
Gestión de una crisis financiera .....	48
Una conferencia .....	49
Un libro .....	49
ANTOLOGÍA DE UN EMPRENDEDOR – DONATO DÍAZ AZULA .....	51
”LA MEJOR PROFESIÓN DEL MUNDO”. IVÁN GUSTAVO LAVIN LOPEZ.....	56
Mis Tips para Mentores.....	56
Gestión para despegar un nuevo proyecto de negocios. ....	56
Mercadeo y ventas .....	56
Finanzas.....	57
Tecnología .....	57

Gestión de Calidad .....	57
Legales.....	58
Recursos Humanos.....	58
Gestión de crisis económicas .....	59
Una conferencia .....	60
Un libro .....	62
ECONOMÍA Y MEDICIÓN DE LA FELICIDAD LABORAL - DIANA OSPINA CAMPUZANO .....	63
HISTORIA DE LA GESTIÓN. ALDO T. PIÑERO .....	71
Mis tips para Mentores .....	71
Gestión para despegar un nuevo proyecto de negocios. ....	71
mercadeo y ventas .....	71
Tecnología .....	71
Calidad .....	71
Legales.....	72
Para afrontar una crisis financiera.....	72
Una Conferencia.....	72
Un Libro.....	75
ALQUIMIA EMPRESARIAL. ROSALINDA PIZARRO SANTOS.....	76
Mis tips para los Mentores.....	76
Gestión .....	76
Mercadeo y Ventas.....	76
Finanzas.....	77
Tecnología .....	77
Calidad .....	77
Legales.....	77
Recursos Humanos.....	77
Afrontar una crisis financiera .....	78
Un libro .....	78
“LA EXPERIENCIA DE EMPRENDER Y APRENDER EN EL DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS”. EDGAR ALFONSO SANSORES GUERRERO.....	80
Mis tips para Mentores .....	80
Tecnología .....	80
Calidad .....	80
Legales.....	81
Recursos Humanos.....	81
Afrontar una crisis financiera .....	81
Una Conferencia.....	82
Un libro.....	82
GESTION PARA DESPEGAR UN NUEVO PROYECTO DE NEGOCIOS.....	91



## PRESENTACIÓN

Ante la emergencia de sistemas donde el orden y la aleatoriedad se dan al mismo tiempo, se reclama un esfuerzo por parte de quienes actúan como Mentores, para enlazar y religar la dispersión de los procesos, en función de desarrollar con pertinencia la articulación de la gestión individual con la gestión organizacional.

Es en este contexto donde encontramos todo el sentido a la acción de la Mentoría y la profesión del Mentor en el mundo de la empresa y por tanto a esta antología en la Red Global de Mentores RGM.

Cuando nos centramos en el ámbito organizacional, los Mentores han de ser figuras de reconocido prestigio dentro de la compañía, muy valoradas internamente por su experiencia, capacidad y madurez personal. Deben ser personas con un buen nivel de influencia, para impulsar la carrera profesional de otros.

Dado que:

- a. Desde claros compromisos misionales, el Mentor, siendo símbolo de coherencia y consistencia, logra un vínculo poderoso que le permite influenciar positivamente, inspirar y motivar a la excelencia de los resultados empresariales;
- b. El Mentor está capacitado para transmitir sus experiencias, en función de la producción de resultados organizacionales;
- c. El Mentor acompaña a su Mentorado para que él pueda alcanzar, en la organización, el desarrollo de su máximo talento y potencial.

Los líderes organizacionales son por excelencia los llamados a ejercer el rol de Mentores, para los asuntos asociados con la cultura y con las estrategias a través de las cuales la empresa desarrolla su misión. Y son los profesionales y técnicos los llamados a ejercer la Mentoría para el perfeccionamiento de las destrezas y habilidades funcionales, transversales y de integración, que hacen posibles los resultados organizacionales.

Con motivo de la celebración del mes de la Mentoría, octubre 2021, hemos querido publicar esta Antología, con escritos de algunos de los Mentores que han aplicado para su certificación en la RGM, en calidad de Mentores de las áreas de empresa economía y negocios, aportando sus visiones para sumar conocimiento a los Mentores y para contribuir a la galería de nuestras anteriores antologías.

1ª. Antología del Management Latinoamericano

2da. Antología del Management Latinoamericano

3ª. Antología. Storytelling

4ª. Antología. Mentoras

5ª. Antología. Desarrollo Humano y Espiritualidad

6ª. Antología. Empresa, economía y negocios

Gracias a todos los escritores de esta antología por sus aportes al crecimiento conceptual de la RGM.

## **“HUELLAS PARA CONSTRUIR EL MEJOR NEGOCIO”. SANDRA ARRITOLA FERNÁNDEZ**

### Estrategias empresariales y diversidad cultural

La globalización hace una diferencia entre los tipos de empresas que ejercen en el mercado y, a su vez, el tipo de estrategia que es necesario aplicar. Para establecer las diferencias entre ambas, es necesario entender los diferentes tipos de organizaciones según los diversos criterios que hay para su clasificación y la economía actual en el mercado. Según Zuani (2003), las empresas pueden clasificarse según el sector de actividad, según su tamaño, por la propiedad del capital, por el ámbito de actividad (locales y regionales, nacionales, multinacionales, transnacionales y mundial), por el destino de los beneficios obtenidos y, según la forma jurídica (pp.82-86). No obstante, en la economía de mercado se consideran diferentes tipos de empresas: de propiedad individual, sociedad colectiva, y las sociedades anónimas (Samuelson y Nordhaus, 2002, pp. 102 – 103). La propuesta de este trabajo es analizar, en específico, las empresas globales y las empresas locales, con el objetivo de establecer las diferencias en las estrategias a asumir para cada una de ellas, teniendo en cuenta la diversidad cultural.

Para realizar el análisis de la literatura, se procedió a realizar la búsqueda de artículos académicos relacionados con el tema previsto. Para el estudio de la estrategia empresarial se revisaron los artículos: Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones (García y Duque, 2012); Estrategias para la gestión del talento humano en las asociaciones de yuqueros adscritas a Colfeyuca en Sucre, Colombia (Cardona-Arbelaiz., Alzate-Alvaran., & Lora-Guzmán, 2018); Cultura internalización y ética empresarial (De La Cruz y Fernández, 2017).

La teoría de internalización se analizó, mediante los artículos: El concepto dialéctico de internalización en Vygotski: aproximaciones a un debate (Álvarez – Espinoza y Balmaceda, 2018), que explica, a nivel de la psicología social, el proceso en el pensamiento de internalización y externalización, el cual es aplicable a los negocios por estar conformado por los individuos e influyen en el comportamiento organizacional. Se incluyó para este tema, el artículo: Internalización en la industria de la moda: caso Zara (João., Freddo., Figueredo., y Maiochi, 2010), teniendo en cuenta que este artículo presentó el ejemplo clásico del proceso de crecimiento de un negocio doméstico. Por otra parte, se tuvo en cuenta, el artículo: La internalización en las cadenas hoteleras. Una revisión teórica (Haro., Gándara., Rastrollo., y Mondo, 2014), y el artículo: Caracterización y condiciones del proceso de internacionalización de las empresas del subsector fabricación de productos de plástico en Bogotá (Pereira., Molina., y Vázquez, 2014).

Siguiendo la línea de investigación, el modelo de Uppsala se investigó a través de dos artículos: El modelo de internalización de Uppsala, desde la perspectiva basada en recursos (Pydd y Sperotto, 2014) y Uppsala model: A contingent theory to explain the rise of EMNEs (Oliveira., Roder.,

y Pinhanez, 2018). Teniendo en cuenta la importancia de las Joint Venture para los negocios y la investigación que se realiza, se incursionó en la revisión de los artículos: Aspectos jurídicos esenciales y la ley aplicable al contrato de Joint Venture Internacional como alianza comercial estratégica (Cadena Martínez, 2018), y Aplicación de estrategias de marketing internacional para la exportación de Pitahaya desde el Ecuador hacia España (Roman, 2018). También se analiza la relación entre las estrategias empresariales y la diversidad cultural. Se consideró pertinente la revisión de los artículos que relacionan la estrategia con la diversidad cultural y sus dimensiones a nivel global.

Las empresas locales manejan los riesgos que asumen del mercado competitivo de las empresas multinacionales (EMN), a través de diferentes opciones en las que está presente la cooperación. Para hacer frente a los desafíos, las empresas locales pueden optar por uno de los cuatro tipos de posturas de estrategias, dependiendo de las condiciones de la industria y la naturaleza de los activos competitivos (Dawar & Frost, 1999, pp.119 -129).

Las empresas locales como estrategia tienen que entender los mercados para decidir la estrategia alta o baja que van a asumir, en correspondencia con los activos competitivos:

**Evasor:** Estrategia enfocada en cooperar por medio de joint Ventures con las empresas multinacionales (Peng et al, 2012, p.366).

**Defensor:** Estrategia que se centra en los activos locales en áreas en los que las empresas multinacionales son débiles

**Retador:** Estrategia que se centra en la participación de una empresa en un aprendizaje rápido y su expansión al extranjero (Peng et al, 2012, p.366).

**Extensor:** Se centra en apalancar las competencias nacionales en el extranjero (Peng, 2012, p.366).

Cada empresa nacional puede escoger una de estas cuatro estrategias, siempre tomando en cuenta las decisiones que asumen los gerentes ante los desafíos de la economía emergente. Por otra parte, las empresas globales, como su nombre lo indica, realizan negocios en el mundo que incluyen las actividades de las negociaciones internacionales y las actividades de los negocios domésticos (Peng et al, 2012, p.6). La estrategia de las empresas globales consiste en evaluar la concentración industrial de las diferentes industrias, para ello utilizan el porcentaje de ventas generales de la producción que provienen de las empresas manufactureras más grandes, la competencia frente al antidumping y la estrategia frente a la política antimonopolio.



Las diferencias entre las estrategias de los dos tipos de empresas radican en:

<b>Empresas locales</b>	<b>Empresas globales</b>
Las leyes antimonopolio se enfocan en la colusión y fijación de precios depredatorios.	Las leyes antidumping discriminan contra las empresas extranjeras y protegen las empresas nacionales.
Las empresas locales pueden elegir varias estrategias: defensor, extensor, evasor, retador.	Para la competitividad como estrategias a asumir, es la competencia antidumping y la estrategia competitiva frente a la política antimonopolio.

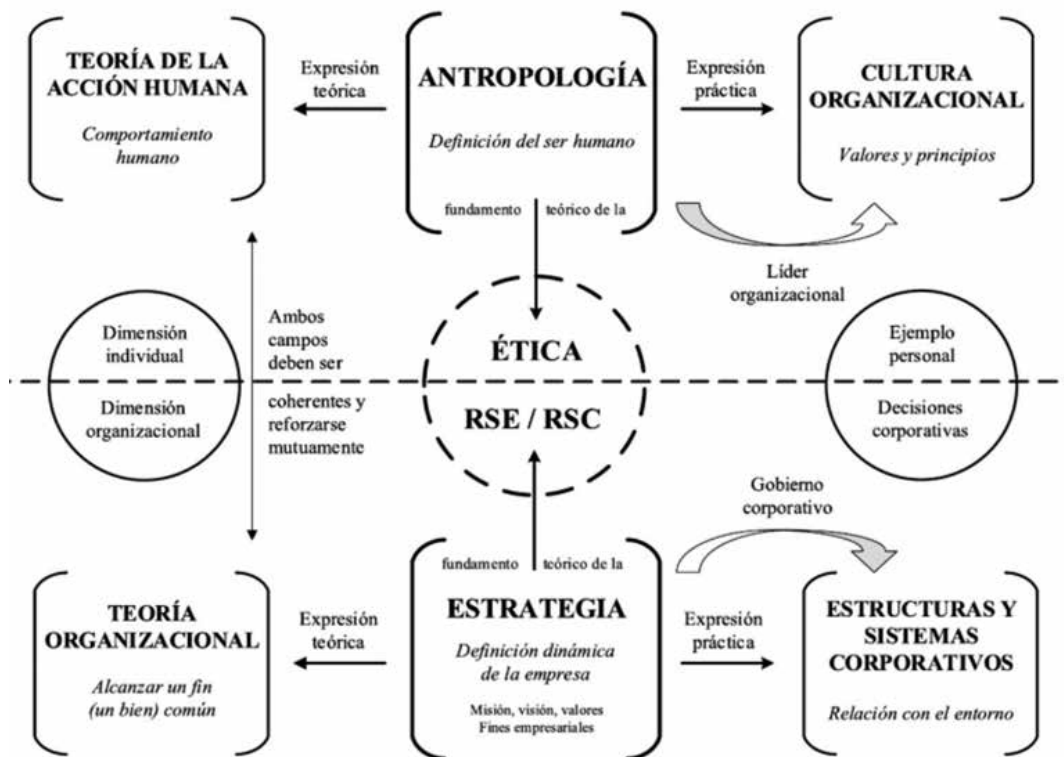
García y Duque (2012), consideraron que la gestión humana en la empresa es importante porque aporta a la estrategia y funcionamiento de la organización, contribuyendo al incremento de la productividad y evitando la ocurrencia de las enfermedades laborales y el ausentismo, que se traduce en una reducción de los costes. El aporte de la estrategia es considerado por estos autores como uno de los factores fundamentales, que garantizan la motivación del empleado y contribuyen a la cultura organizacional, por lo que se reestructuran todos los procesos de la organización orientados a la gestión por competencias, lo cual permite el proceso de cambio organizacional integrando a las prácticas de RSE en cada una de sus actividades específicas (pp.34-25). La investigación realizada por García y Duque (2012), propone realizar estudios futuros en el que se vinculen el plan estratégico de la organización, la RSE y la estrategia de gestión desde la perspectiva humana (p. 35).

Al respecto, los estudios realizados por Cardona-Arbelaez., Alzate-Alvaran., & Lora-Guzmán (2018), coinciden el criterio de Balza-Franco & Cardona-Arbelaez (2015); García y Duque (2012), al exponer que el talento humano en la organización, visto desde la RSE, es uno de los stakeholder más importantes para alcanzar los objetivos de la organización e implementar la GHT, como una herramienta estratégica diferenciadora para minimizar la competencia (Morales-Rubiano., Ortiz-Riaga., Duque-Orozco., & Plata-Pacheco, 2017; Alzate, 2017). Concluyen el estudio considerando que la GTH, deberían llevar a las asociaciones ejecutar acciones que contemplen aspectos como: dotación de personal, desarrollo del recurso humano, remuneración adecuada, seguridad y salud, relaciones con los empleados y vinculaciones laborales, así como la operación en un ambiente global (Cardona-Arbelaez., Alzate-Alvaran., & Lora-Guzmán, 2018, p. 16).

En cuanto a la literatura sobre estrategia empresarial e internacionalización, De La Cruz y Fernández (2017), explicaron que abundan las propuestas de análisis y clasificación de las culturas nacionales, a fin de favorecer las acciones de diversificación territorial de las empresas (p. 162). La mayor parte de las investigaciones se han centrado en entender cómo establecer el gobierno corporativo en correspondencia a las necesidades de cada país atendiendo sus diferencias culturales (Licht, 2001; Licht, Goldschmidt, & Schwartz, 2005). En estudios anteriores, De la Cruz y Fernández (2016), formularon un modelo (Figura 1) para explicar el marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial, destacando que cada uno de los elementos que conforman el

modelo se interrelacionan entre sí, donde el comportamiento del líder ejerce marcada influencia sobre la ética y la cultura de la organización (p. 101). Después realizan otra propuesta un poco más abarcadora, que aún se encuentra en debate, basada en el planteamiento sobre la relación entre las teorías éticas, las teorías de empresa y los modelos de comportamiento (Díaz van Sway & Fernández Fernández, 2015, p. 43), suponiendo que el cambio de paradigma para la gestión del personal en las organizaciones, las acciones de internacionalización pueden ser a través del proceso de cambio cultural, con la ética y la RSE que contribuyan a generar estrategias y estructuras más estables y sostenibles en el tiempo (De La Cruz y Fernández, 2017, p. 169).

**Figura I: Marco conceptual de la ética y la responsabilidad social empresarial.**



Fuente: Díaz de la Cruz & Fernández Fernández (2016, p. 101)

### Teoría de internalización

Vygotski (1979), definió el proceso de internalización como “la reconstrucción interna de una operación externa” (p.72), donde ciertos aspectos de la estructura de la actividad que se ha realizado en un plano externo, pasan a ejecutarse en un plano interno. Dicho proceso es sostenido también por otros autores contemporáneos a Vygotski (Álvarez – Espinoza y Balmaceda, 2018, p. 9). Analizando la teoría de internalización de Vygotski (1979), Álvarez – Espinoza et al. (2019), reconoció tres dimensiones: relación interno - externo; transmisión - transformación; pasividad – agencia (p. 16) y aclara que el término internalización incluye una polaridad interno-externo que puede ser interpretada como separación radical (dualismo cartesiano), o bien como separación en la unidad (dualidad dialéctica), dependiendo de los supuestos epistémico-filosóficos con que se opere, siendo necesario que el concepto se integre a una lógica global que los considera un polo o

momento de la actividad en curso (Álvarez – Espinoza et al. 2019, p.31). Desde su punto de vista, el autor explicó las bases del proceso de pensamiento que se observa en el comportamiento organizacional, que puede contribuir al cambio de la estrategia local a la estrategia global en los negocios.

Como ejemplo clásico del proceso de internalización se toma el Caso Zara. Los autores João., Freddo., Figueredo., y Maiochi (2010), a través de la utilización del modelo de Upsala, contextualizaron el negocio, así como la estrategia de la industria de la moda y pusieron en práctica su dinámica competitiva centrada en la innovación y en el global sourcing, considerando que el nivel de internacionalización de las empresas de un país, es uno de los indicadores de su grado de desarrollo y madurez para una estrategia de competición global (p.2). Zara utiliza el modelo de gestión basado en la innovación y la creatividad, la calidad en combinación con la respuesta rápida a las exigencias del mercado, lo cual le permitieron una rápida expansión internacional y una buena recepción de sus diferentes conceptos comerciales, caracterizada por su elevado grado de integración vertical.

Haro., Gândara., Rastrollo., y Mondo (2014), en la revisión teórica investigada para realizar el proceso de internacionalización de las empresas del subsector de fabricación de productos de plástico en Bogotá, consideraron que el paradigma ecléctico argumenta que el proceso de internacionalización es determinado por la configuración de tres tipos de ventajas poseídas por las organizaciones: heterogeneidad de los recursos; capacidades emprendedoras; capacidades de las redes de relación y de las alianzas, las cuales deben ser suficientes para compensar los costes de instalación en un nuevo país, así como para generar valor añadido en relación a las empresas locales (Dunning, 1988). Continuando el análisis, presentaron una comparación entre los modelos existentes de internalización adaptado de Chandra., Styles., & Wilkinson (2009) (Figura 2).

**Figura 2. Comparación entre los modelos existentes de internalización**

	Upsala	Enfoque de Red	Paradigma Ecléctico
--	--------	----------------	---------------------

<p>Tema principal</p>	<p>Un proceso gradual de alcance internacional involucra el desarrollo de conocimiento y experiencia acerca de los mercados foráneos y de la operación internacional y un compromiso creciente de recursos en el extranjero</p>	<p>Internacionalización es la explotación de las ventajas de las redes de relación. Inicialmente, domésticas, las relaciones son utilizadas como puentes para nuevas redes, incluso en el extranjero.</p>	<p>El nivel y la forma de internacionalización de la empresa es determinado por la configuración de tres tipos de ventajas: de propiedad, de localización y de internalización.</p>
<p>Principal argumento</p>	<p>Empresas deciden siempre considerando los riesgos e incertidumbres. El riesgo es disminuido por el incremento del conocimiento</p>	<p>Las industrias son consideradas redes de relaciones empresariales y su nivel interfiere en la elección del modo de entrada a través de la generación de distintos vínculos.</p>	<p>Decisiones son tomadas basadas en aspectos económicos y racionales para generar máxima rentabilidad de la empresa. Consideran riesgos, control, recursos y capacidades disponibles.</p>
<p>Método de internacionalización</p>	<p>Modelos en etapas: exportación, subsidiaria de ventas, filiales. Empieza con mercados internacionales más similares a los de origen</p>	<p>Ocurre a través del desarrollo de las redes de relaciones en distintas fases: extensión internacional, penetración e integración internacional</p>	<p>Cuanto más ventajas de propiedad existen, mayor es la probabilidad de internalización. Las ventajas de localización suelen determinar el modo de entrada.</p>

Fuerzas	Énfasis en el proceso de aprendizaje para la internacionalización.	Enfoque en la dinámica y la evolución de la internacionalización, más que en motivos y estándares.	Proporciona una lógica muy fuerte para el proceso de internacionalización/global.
Debilidades	Más válida en fases más tempranas del proceso de internacionalización. Asume el crecimiento orgánico de las empresas. No es capaz de explicar la reversión de etapas o las INV. Poco relevante para la industria de servicios.	No explica los modos de entrada entre sus distintas posibilidades. No explica los procesos de internacionalización y las conexiones existentes. Asume que todas las empresas establecen nuevas relaciones. Pula del modelo más pequeño de las empresas de tecnología a los modelos en mercados más distantes.	Acusada de ser una teoría con un listado de variables fijas. Redundancia en la explicación, particularmente en las ventajas de propiedad y de internalización. No explica el fenómeno tiempo en el proceso. No explica bien los distintos modos de entrada y los distintos cambios entre una opción y otra.

Fuente: Adaptado de **Chandra., Styles., & Wilkinson** (2009). "The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries". *International Marketing Review* 26(1): 30-61.

### **Modelo de Uppsala.**

El modelo de internalización de Uppsala, desde la perspectiva basada en recursos fue explicado por Pydd y Sperotto (2014), desde la perspectiva que considera el aumento gradual del nivel de internalización de las empresas, lo cual ocurre a través de la obtención de conocimientos sobre nuevos mercados y el comprometimiento de los recursos (RVB). Destaca que las inversiones se realizan en los mercados culturalmente próximos, mediante el aprendizaje y la obtención de conocimientos para ampliar sus operaciones, propone analizar el modelo desde la óptica (RVB), (Figura 3):

**Figura. 3 Modelo de Upsala analizando las competencias esenciales.**

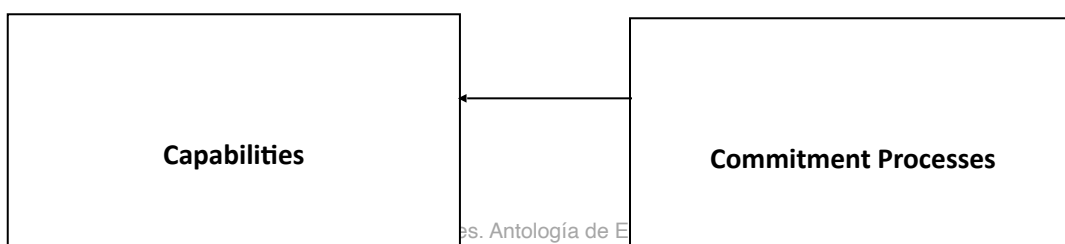
<b>Modelo de Uppsala</b>	<b>Competencias</b>
Conocimiento: importante para la realización de negocios internacionales	<p>Habilidades empresariales: comprensión del negocio, sus objetivos en la relación con el mercado, clientes y competidores, así como con el entorno político y social (conocimiento empresarial, orientación al cliente), maximizar la actividad innovadora basada en conocimientos y habilidades, utilizando los recursos locales de cada una de sus unidades, que se pueden utilizar no sólo localmente, sino en todos los mercados que opera, anticipación de las demandas del entorno competitivo.</p> <p>Habilidades técnico-profesionales: competencias específicas para una determinada operación, ocupación o actividad. (Conocimiento del producto, finanzas).</p>
Valorar el aprendizaje.	<p>El aprendizaje es visto como una gran estrategia diferencial y competitiva. La voluntad de aprender y enseñar es esencial, así como la cooperación. Flujo continuo de conocimiento y su intercambio, es necesario que el conocimiento sea codificado y compartido para que no exista sólo en la mente de las personas, mientras que depende de las organizaciones gestionarlo inteligentemente, transfiriéndolos a través de socialización, conocimientos colectivos.</p>
Gradualismo e incrementalismo	<p>Se refieren a las competencias relacionadas con la gestión del tiempo y el conocimiento del proceso en su conjunto. Para lograr la internacionalización, es necesario seguir ciertas etapas y procedimientos</p>

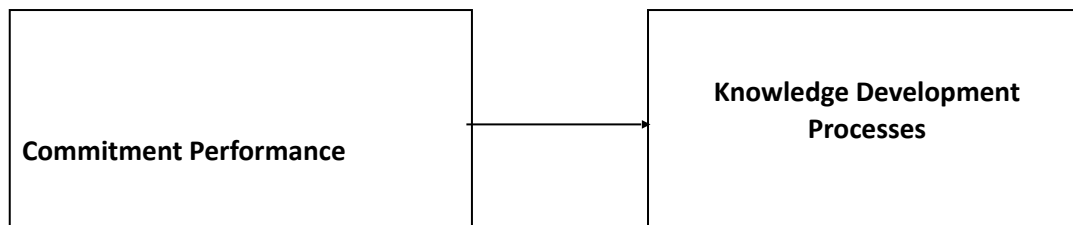
Comprometimiento	Relacionado con el grado de inversión en internacionalización. Está relacionado con un sentimiento de negocio e incentivo al emprendimiento interno. absorber la información, transformar el conocimiento y luego combinarla con sus experiencias anteriores, en un contexto esbozado por su cultura organizacional, generando las estrategias que necesita para tener éxito.
Distancia Psíquica	Habilidades sociales: capacidades necesarias para interactuar con las personas, conocer diferentes realidades culturales, sociales y de adaptación. Se destacan las habilidades de comunicación, la negociación, la movilización por el cambio, la sensibilidad cultural, el trabajo en equipo, la flexibilidad y la adaptabilidad, la capacidad de desarrollar y transferir conocimientos a través de las fronteras.
Enfoque conductual (Abordagem Comportamental) (Valorar traducción de Portugués a Español).	Relacionado con las habilidades actitudinales donde las actitudes, percepciones y comportamiento de los tomadores de decisiones son extremadamente relevantes. Destacan la innovación, la creatividad y la imaginación humana, la interacción con el medio ambiente.

Fuente: Pydd y Sperotto (2014); Salvador., Porto., e Pessoa (2009). Uppsala com foco nas competencias.

Vahlne y Johanson (2017) presentaron un modelo general de la evolución de la empresa multinacional (MBE), desde los primeros pasos en el extranjero hasta ser una empresa global (p. 1087). El proceso de creación de capacidad es incluido en el modelo, ya que es la razón de la internacionalización, la gobernanza eficiente y las economías de escala

(Oliveira., Roder., y Pinhanez, 2018, p. 32). La propuesta del modelo es explicada a groso modo en la figura en la Figura 4.





Fuente: Upsala Model (Vahlne and Johanson, 2017).

Vahlne y Johanson (2017), llegaron a la conclusión que, desarrollo del modelo

Uppsala es un viaje intelectual para un reemplazo gradual de supuestos de tipo económico, en una clara disputa de programas de investigación competitivos (Lakatos, 1979), a la asunción de capacidades conductuales, de red, dinámicas, "efecto" y los enfoques institucionales, que con el fin de cambiar la orientación de la estructura de la producción al proceso de cambio en las relaciones comerciales y el emprendimiento... (p. 36), recomendando que se necesitan futuras investigaciones empíricas en esta dirección, para corroborar con conclusiones derivadas de la literatura disponible.

### **Joint Venture**

Cadena Martínez (2018), explicó los contratos de las Joint Venture Internacional como alianza comercial estratégica para el crecimiento entre dos o más organizaciones, para la obtención de beneficios, acelerar el desarrollo del negocio, lograr el crecimiento en el mercado que sirva de instrumento dinámico para una apertura a la economía actual (p. 5). Las Joint Venture constituyen una herramienta eficaz para agregar valor a cada organización involucrada en el contrato, así como el mecanismo idóneo para definir la partición entre las utilidades y la responsabilidad ante los riesgos del negocio, independientemente de la clasificación realizada: nacionalidad de sus miembros, su naturaleza, forma de implementación, aportación constitutiva, la distribución de sus aportes, su finalidad, y la especialización de sus miembros (Cadena Martínez, 2018, pp. 6 - 14).

Roman (2018); Carrero, Morales, & Villamizar (2015), tienen en cuenta que el Joint Venture es la combinación de recursos, de conocimientos y aptitudes para lograr un fin común, esta mezcla de cualidades y cantidades debe dar como resultado una tercera empresa legalmente independiente de las dos al unir lazos comerciales, en el que se establecen como parámetros claves: establecimiento de metas y objetivos comunes, del que se disponga de un valor máximo y un mínimo para evaluar lo pactado; nominar los gestores; preparación de los itinerarios de las reuniones; conocimiento de las reservas y conocimiento de las demandas de la parte contraria; convenios y responsabilidades (pp. 9-11).

### **Estrategias empresariales y la diversidad cultural.**

Dorđević (2015), consideró que la cultura nacional puede ejercer una influencia poderosa en el sistema de valores, actitudes y comportamientos de las personas en cada país, así como en las preferencias de las políticas y procedimientos de la gestión de recursos humanos (p. 281). Al



constituir la cultura nacional un elemento fundamental en el comportamiento de los individuos en las organizaciones, se analiza en este trabajo los factores que influyen en el comportamiento laboral de los empleados que forman parte de la cultura nacional.

La cultura nacional fue definida por Hofstede (2001), como la forma de programar mentalmente los patrones de pensamiento, sentimiento y acción que cada persona adquiere durante su infancia y repercute en las acciones que realiza durante su ciclo de vida (p. 25), y constituye una herramienta de trabajo en las organizaciones que le permite al personal de recursos humanos evaluar diferentes procesos en la organización como: la motivación, procesos de reclutamiento y selección del personal, estilos de liderazgo, etc. Es por ello que, Đorđević, 2015; Brewster et al., (2007), coincidieron en el criterio de que es importante tener en cuenta en las organizaciones la gestión intercultural, la gestión comparativa de los recursos humanos y la gestión internacional de los recursos humanos (pp.283 – 284).

Kluckhohn y Strodtbeck (1961), realizaron los primeros estudios sobre la cultura nacional, incluyendo ocho dimensiones de la cultura para tratar de entender la naturaleza humana, su relación con la naturaleza, el origen de la actividad humana, las relaciones que se establecen entre los individuos (individualista, colateral y lineal), el tiempo de orientación (pasado, presente y futuro), y la forma de entender el espacio (público, privado o mixto). Con posterioridad, Hofstede (1983), desarrolló su modelo sobre las dimensiones de la cultura nacional, al cual se le ha concedido gran importancia. Este modelo abarca las dimensiones de distancia de poder, prevención de la incertidumbre, individualismo vs colectivismo, masculinidad vs femineidad, y orientación a corto y a largo plazo. Es tan amplio su uso, que Gray (1988), aplicó el análisis de Hofstede para explicar las diferencias internacionales en la contabilidad financiera, estableciendo relaciones entre los valores contables y las dimensiones culturales de Hofstede.

Trompenaars and Hampden-Turner (1997), realizaron un estudio para determinar las interrelaciones entre las dimensiones del liderazgo y la cultura nacional y qué dimensiones de liderazgo son causadas por la cultura nacional. Este proyecto se llamó Globe e incluyó nueve (9) dimensiones de la cultura nacional: “distancia de poder, evitación de la incertidumbre, orientación humana, colectivismo institucional, colectivismo intragrupo, determinación, igualdad de género, orientación hacia el futuro, centrándose en el rendimiento” (Đorđević, 2015; House et al., 2004). Este nuevo modelo, constituye un paso de avance en el desarrollo de las dimensiones de la cultura nacional, por cuanto incorpora el rendimiento, el cual se asocia con el comportamiento organizacional, con el desempeño, con las políticas y procedimientos de incentivos que se aplican en la organización.

Kovacs (1998b), explicó los modelos de organización del trabajo unidos a cada uno de los paradigmas que enfatizan diferentes dimensiones y soluciones. El paradigma tecnocéntrico y el paradigma antropocéntrico. El paradigma tecnocéntrico introduce nuevas tecnologías con el fin de concentrar el control potencial sobre la producción, se caracteriza por prácticas de trabajo rígidas, se destaca por centralización y especialización, la división vertical y horizontal del trabajo, con fuertes divisiones jerárquicas y profesionales y las soluciones técnicas centralizadas. El paradigma

antropológico introduce nuevas tecnologías para obtener flexibilidad funcional y organizativa, provee prácticas de trabajo flexibles, se caracteriza por la descentralización y polivalencia. La integración vertical y horizontal del trabajo, existiendo divisiones poco claras entre las tareas de los trabajadores, con soluciones técnicas descentralizadas (Ferreira, 2009, p. 26).

Ward, Bochner y Furnham (2001), sugirieron que la comprensión de cómo las prácticas de gestión y la cultura nacional estaban conectadas al principio, aunque hubo estudios que tratan de esa relación. Sin embargo, los autores consideraron estos resultados como poco fiables y limitados porque se basaban principalmente en los estudios de Hofstede (1980; 2001), que consideraban obsoletos. Las nueve dimensiones culturales del Globo son:

–La evitación de la incertidumbre: En la medida en que una sociedad, organización o grupo se basa en normas sociales, reglas y procedimientos para aliviar la imprevisibilidad de eventos futuros.

–Orientado al futuro: El grado en que un colectivo fomenta y premia comportamientos orientados al futuro, como planificar y retrasar la gratificación.

–Distancia de potencia: El grado en que los miembros de un colectivo esperan que el poder se distribuya equitativamente.

–Colectivismo I (Institucional): El grado en que las prácticas institucionales organizativas y sociales fomentan y recompensan la distribución colectiva de los recursos y la acción colectiva.

–Orientación Humana: El grado en que un colectivo alienta y premia a las personas por ser justas, altruistas, generosas, solidarias y amables con los demás.

–Orientación al Desempeño: El grado en que un colectivo fomenta y recompensa a los miembros del grupo por la mejora del rendimiento.

–Colectivismo II (En grupo): El grado en que las personas expresan orgullo, lealtad y cohesividad en sus organizaciones o familias.

–Igualitarismo de género: El grado en que un colectivo minimiza la desigualdad de género.  
Asertividad: El grado en que los individuos son asertivos, confrontativos y agresivos en sus relaciones con los demás (House et al., 2004).

Las nueve dimensiones globales de la cultura no tendrían sentido si no se analizan objetivamente para determinar su impacto en el comportamiento organizacional, ya sea en diferentes países, en distintas regiones o diferentes organizaciones, por lo que considero debería incluirse la dimensión objetiva, que analice la cultura nacional dentro de su contexto real y se vinculen las diferentes dimensiones unas con otras. Sólo de esta manera se podrá obtener un criterio acertado del impacto de la cultura nacional en el comportamiento organizacional.

Con el estudio realizado se ha constatado la necesidad de actualizar los modelos existentes de negocios que integren la estrategia, diversidad cultural y RSE para que los negocios locales, aprovechando sus recursos escasos y haciendo uso de sus ventajas competitivas, puedan internalizarse. Es por esto que este trabajo tiene un valor social, que, de ser aprobada la propuesta

de un nuevo modelo de negocios, contribuirá a mejorar la productividad de las empresas y una mayor gestión de los negocios. A su vez, enriquecerá el conocimiento teórico de las teorías administrativas que puedan solucionar la brecha existente y la carencia evidente en la literatura académica.

## Referencias

- Aguilar, I., Ortega, J., Borja, F. & Vera, M. & Montalván, R. (2018). Dimensiones culturales de Hofstede en la sociedad ecuatoriana. *Amauta*, 16(31), 69-84. Recuperado de, <http://dx.doi.org/10.15648/am.31.2018.5>.
- Álvarez – Espinoza, A., y Balmaceda, C. S. (2018). El concepto dialéctico de internalización en Vygotski: aproximaciones a un debate. *Psicología, Conocimiento y Sociedad*, 8 (1), 5 -35. Recuperado de, <https://revista.psico.edu.uy/index.php/revpsicologia/article/view/493>.
- Alzate, J. (2017). *La responsabilidad social empresarial en el marco del desarrollo sostenible: una mirada desde las asociaciones de yuca del departamento de Sucre, adscritas a Colfeyuca*. Cartagena, Colombia.
- Balza-Franco, V. B., & Cardona-Arbelaez, D. (2015). La Responsabilidad Social Empresarial Y La Lucha Contra La Pobreza. *Saber, ciencia y libertad*, 10 (1),115-124. Recuperado de, <http://dx.doi.org/10.22525/sabcliber.2015v10n1.1151>
- Barroso, C. (2013). Impactos contables y desgloses de las nuevas NIF 2013-2014. *Revista Contable. Num.10. 1-10*. Recuperado de, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=418=4186971>
- Brewster, Ch., Sparrow, P. & Vernon, G. (2007). *International Human Resource Management*. London: Chartered Institute of Personnel and Development. CIPD House.
- Cadena Martínez, L.K. (2018). *Aspectos jurídicos esenciales y la ley aplicable al contrato de Joint Venture Internacional como alianza comercial estratégica*. Trabajo Fin de Máster en Derecho de Comercio Internacional. Recuperado de, <https://reunir.unir.net/handle/123456789/7153>.
- Cardona- Arbelaez, D., Alzate – Alvaran, J., Guzmán, L. H. (2018). Estrategias para la gestión del talento humano en las asociaciones de yuqueros adscritas a Colfeyuca en Sucre, Colombia. *Revista Investigación. Desarrollo. Innovación*. 9 (1), 9-18. Recuperado de,

<https://dx.doi.org/10.19053/20278306.v9.n1.2018.8501>.

Carrillo, P. A. P. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4 (8), 61-73. Recuperado de, <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/57300>.

Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review* 26(1), 30-61.

Dawar. N., & Frost. T. (marzo – abril 1999). Competing With Gigants. *Harvard Business Review*, 119-129. Recuperado de Google Scholar.

De la Cruz, C., y Fernández. F. J. L. (2017). Cultura, internalización y ética empresarial. *Comunicación y Hombre*, 161 – 171, Recuperado de, <https://repositorio.comillas.edu/xmlui.handle/11531/24899>.

Díaz Van Swaay, C., y Fernández- Fernández, J. L. (2015). *Teorías De Empresa, Antropología Y Paradigmas Éticos* In: Manuel Robalo ed., *Gestão Socialmente Responsável: Repensar a Empresa - Teorias, Contextos e Práticas* Lisboa: Edições Sílabo. *Teorías De Empresa, Antropología Y Paradigmas Éticos*, 25-47.

Đorđević, E. (2015). Impact of national culture on international human resource management. *Ekonomске teme*, 54(2), 281-300. Recuperado de, <https://doi.org/10.1515/ethemes-2016-0014>.

Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1),1-31.

Ferreira, P. (2009). We're on a Road to Nowhere... New Forms of Work Organization and National Cultures. *EBS Review*, 29, 25 – 36. Recuperado de, <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/36403>.

García. S.M., Duque, C. J. L. (2012). Gestión humana y responsabilidad social empresarial: un enfoque estratégico para la vinculación de prácticas responsables a las organizaciones. *Libre Empresa*, 17, 13-37. Recuperado de, <http://190.143.117.186/mindex.php/libreempresa/article/view/570/741>.

- Gray, S. J. (1988). Towards a theory of cultural influence on the development of accounting systems internationally. *Abacus*, 24, (2), 1-15. Recuperado de, <https://doi.org/10.1111/j1467-6281.tb00200.x>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences – International Differences in Work-Related Values*. Abridged Edition, Newbury Park, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviours, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1983). The cultural relativity of organizational practices and theories. *Journal of International Business Studies*, 14 (2), 75-89. Recuperado de, <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490867>.
- House, R., Wright, N. S., & Aditya, R. N. (1997). Cross-cultural research on organizational leadership: A critical analysis and proposed theory. In P.C. Early, & M. Erez (Eds.). *New Perspectives on International Industrial/Organizational Psychology*. San Francisco, CA: Lexington Press.
- House, R. J., Javidan, M., & Dorfman, P. (2001). Project GLOBE: An Introduction. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 489–505. doi: <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00070>
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta. V. (2004). *Leadership, culture, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- João, B., Freddo, A. C., Figueredo, N. G., y Maiochi, A. N. (2010). Internalización en la industria de la moda: caso Zara. *Revista Galela de Economía*, 19(2), 1-23. Recuperado de, <https://www.redalyc.org/pdf/391/391157300007.pdf>.
- Kluckhohn, F. R. & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson. (Quoted in Hills, M. D. (2002). Kluckhohn and Strodtbeck's Values Orientation Theory. *Online Readings in Psychology and Culture*, 4 (4), Retrieved from: <http://dx.doi.org/10.9707/2307-0919.1040>
- Lakatos, I. (1979). O falseamento e a metodologia dos programas de pesquisa científica. In I. Lakatos, & A. Musgrave, *A crítica e o desenvolvimento do conhecimento*. São Paulo:

Cultrix.

Licht, A.N. (2001). The Mother of all Path Dependencies: Toward a Cross-Cultural Theory of Corporate Governance Systems. *Delaware Journal of Corporate Law*, 2001 26(1), 147. ISSN 0364-9490.

Licht, A.N., Goldschmidt, C., y and Schwartz, S.H. (2005). Culture, Law, and Corporate Governance. *International Review of Law and Economics*, 25(2), 229 - 255.

Malaver, R., F. (2016). La internacionalización de la publicación colombiana en el campo de la administración: avances y desafíos. *Cuadernos de Administración*, 29 (52), 53-81. Recuperado de, <https://dx.doi.org/10.11144/javerianacao29-52.ipcc>.

Mintzberg. H. (1980). *The Nature of Managerial Work*. Prentice Hall.

Morales-Rubiano, M., Ortiz-Riaga, C., Duque-Orozco, Y., & Plata-Pacheco, P. (2017). Fuentes de conocimiento e imágenes de la innovación en micro y pequeñas empresas de turismo: agencias de viajes y hoteles en Bogotá y Pereira. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 7 (2), 217-230. doi: <https://doi.org/10.19053/20278306.v7.n2.2017.6081>

Olalla, V. M. (2018). *Gestión de tripulaciones multiculturales*. Grado en Nauta y Transporte Marítimo. Universidad de Da Coruna. Recuperado de, <https://ruc.udc.es/dpace/bandle/2183/21199>.

Oliveira, R.H., Roder, A.F., y Pinhanez, M. (2018). Uppsala model: A contingent theory to explain the rise of EMNEs. *Review of International Business*, 13 (2), 30-42. Recuperado de, <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5575/557559405003/557559405003.pdf>.

Peng. M. W. (2012). *Negocios Globales*. 2da. Ed. Editorial Cengage Learning. México.

Pereira, S. J. P., Molina, A. R., y Vásquez, M. (2014). Caracterización y condiciones del proceso de internacionalización de las empresas del subsector fabricación de productos de plástico en Bogotá. *Equidad y Desarrollo*, (22), 165- 19191. Recuperado de, <https://doi.org.10.19052/ed.3255>.

Porter. M. E. (1980). *Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. New York.

Porto, J., y Ferreira, M. C. (2016). Uma Escala de Valores Organizacionais com base na Teoría de Valores Culturais de Schwartz. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 31, 1- 10. Recuperado de,

<https://dx.doi.org/10.1590./0102-3772e32ne222>.

Pydd y Sperotto, (2014). El modelo de internalización de Uppsala, desde la perspectiva basada en Recursos (RBV). *Teixeira*, 3(3), 1-12. Recuperado de,

<https://doi.org/10.5965/2316419003032014001>.

Roman Echeverria, C.P. (2018). *Aplicación de estrategias de marketing internacional para la exportación de pitahaya desde el Ecuador hacia España*. (Examen Complexivo).

Universidad Técnica de Machala, Machala, Ecuador. Recuperado de,

<https://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/12015>.

Romo, J. A. M., Valencia De Lara, P., y Escobar, S. M. (2016). Un Análisis Bibliométrico sobre Responsabilidad Social Empresarial y Consumidores, *Congreso Internacional de Analisis*.

Recuperado de, [https://eprints.uanl.mx/13289/XIV Congreso Internacional de Analisis O.pdf](https://eprints.uanl.mx/13289/XIV_Congreso_Internacional_de_Analisis_O.pdf).

Salvador, R. C.D., Porto, L., Pessoa, F. L. (2009). Uppsala com foco nas competencias requeridas

para sua operacionalizacao. In Pydd y Sperotto, (2014). El modelo de internalización de Uppsala, desde la perspectiva basada en Recursos (RBV). *Teixeira*, 3(3), 1-12.

Samuelson. P., & Nordhaus. W. (2002). *Economía*. 17 ed. Editorial Mc Graw Hill.

Sígala, A. & Mirabal, L. (2013). Velocidad en el proceso de internacionalización de las empresas: revisión de teorías divergentes. *Compendium. Num.26. 61-77*.

Recuperado de, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3841601>

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business* (2nd ed). London: Nicholas Brealey Publishing.

Vanegas, R. I. J. (2015). *Cultura Organizacional: métodos de estudio y medición*.

*Especialización en Gerencia del Talento Humano*. Universidad de Colombia. Recuperado de, <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/handle/20/500.12010/3403>.

Vygotski, L. (1979). *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Barcelona: Crítica.

Ward, C., Bochner, S., & Furnham, A. (2001). *The psychology of culture shock (2nd Ed.)*.

London, UK: Routledge.

Zuani, R. E. (2003). *Introducción a la Administración de Organizaciones*. 2da Ed. Editorial Maktub.

## Estructuras organizacionales: ventajas y desventajas

La estructura organizacional constituye el núcleo de una organización, la cual debe estar alineada con la estrategia asumida para el cumplimiento de sus objetivos y metas. En este trabajo se examina el concepto de estructura organizacional, la efectividad de la estructura, sus ventajas y desventajas en los negocios, y su relación con la estrategia para mantener su nivel de rendimiento. Para dar cumplimiento al objetivo propuesto se realizó la revisión de la literatura, se mostrándose un análisis descriptivo del tema objeto de investigación.

Sanabria (2018), consideró que las empresas en las que se visualiza con claridad la estructura organizacional, se benefician de tener establecida la cantidad de recurso humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los encargados de cada área o proceso. Al respecto, Navarro., Cota., y González (2018), definió la estructura organizacional como un sistema que refleja la cultura de la organización e influye en el comportamiento de los empleados, constituyendo un sistema formal de actividades, relaciones poder y relaciones jerárquicas expresadas a través de un organigrama. Una correcta organización estructural determina el desempeño laboral, toda vez que se definen los requisitos y perfiles que el personal debe de cumplir para el ejercicio de sus actividades en pro del éxito empresarial, consiguiendo así, un óptimo rendimiento, tanto de capital humano como financiero, logrando la optimización de los recursos globales de la empresa.

Zapata y Pérez (2020); Guerras y García (1995), establecieron que el diseño organizativo de las empresas está constituida por su estructura primaria y su estructura operativa. La estructura primaria tiene como objetivo diferenciar las actividades de la empresa: departamentos, unidades, divisiones y desde el punto de vista del diseño organizativo los criterios para realizar la división del trabajo se agrupan en dos categorías: por propósito ( Productos, clientes, áreas geográficas o mercados, esto es, de acuerdo con una meta determinada), y por procedimiento (se centra en la especialización de actividades, de manera que las tareas se agrupan por funciones que pueden ser de producción, comercialización o por procesos). Cuando se elige el diseño organizativo, la empresa se adapta a una de las cuatro formas básicas: simple, funcional, divisional y matricial, que se resumen en el cuadro siguiente:



## Según el diseño organizativo

<b>Tipo de estructura</b>	<b>Características</b>
<b>Estructura simple</b>	Utilizada en empresas pequeñas dominadas por un empresario administrador. Esta estructura es altamente informal, la coordinación de las tareas se hace vía supervisión directa, hay poca especialización de tareas y escasa formalización. El sistema de información es elemental. El poder está centralizado, Este tipo de estructura es útil para aplicar estrategias de nicho o segmentación y de diferenciación. Sin embargo, su utilización queda reducida a pequeñas empresas, ya que el crecimiento del volumen de ventas genera la necesidad de algún tipo de división del trabajo y su consecuente especialización, porque una única persona difícilmente puede acometer los numerosos problemas que surgen en una organización media.
<b>E s t r u c t u r a funcional</b>	Supone la utilización de los criterios por procedimiento o procesos para la definición de la estructura primaria. En ella, por tanto, las tareas se regulan por funciones o procesos (producción, comercialización, administración, etc.), de modo que se utilizan funciones comunes para todos los productos de la empresa. Su mayor ventaja es la especialización de tareas, lo que permite desarrollar las habilidades técnicas de los individuos y crear un ambiente que favorece las mejoras técnicas y la eficiencia. Es una estructura bastante centralizada, siendo cada función interdependiente de las otras, lo que crea problemas de coordinación que son resueltos por vía jerárquica, ya que sólo el nivel superior tiene la visión general que se necesita para tomar una decisión final en relación con los productos o los mercados. Las estructuras funcionales son adecuadas cuando la actividad de la empresa se centra en un producto o en varios muy relacionados, tanto desde el punto de vista tecnológico como de mercado. En tales casos, pueden aprovecharse la especialización y la economía de recursos sin originar costes de coordinación. Evidentemente, cuando el número de productos aumenta, los problemas administrativos crecen y los costes de coordinación se disparan.

<b>E s t r u c t u r a divisional</b>	Se basa en la agrupación de unidades por criterios de propósito (productos, clientes, áreas geográficas o mercados). Esta estructura está formada por unidades autónomas (divisiones) y una dirección central que se ocupa de los problemas estratégicos, la asignación de recursos y el control. La separación de funciones estratégicas y operativas hace posible que la dirección se centre en los objetivos globales, para que las divisiones aprovechen sus potencialidades al actuar como cuasi-empresas independientes. La división, por su parte, presenta su propia estructura primaria. La estructura divisional se hace necesaria cuando existe una gran diversidad bien en términos de variables de producto o bien de mercado. En el primer caso, si la empresa afronta el desarrollo de nuevos productos poco relacionados con los anteriores pero orientados a mercados similares, la divisionalización se establece con base en un criterio de productos. En el segundo caso, cuando la empresa actúa en mercados diversos, pero con productos altamente relacionados, la divisionalización se lleva a cabo con base en alguno de los criterios de mercado (clientes, áreas geográficas, etc.) dependiendo de cuál sea el más importante o el que ofrezca una mayor diversidad.
<b>Estructura matricial</b>	La matriz es el resultado de conjugar dos o incluso más estructuras de autoridad, normalmente una de ellas por procedimiento y la otra por propósito. Por tanto, combina al mismo tiempo departamentos funcionales y divisiones por productos o áreas geográficas. De esta forma, se trata de captar las ventajas de una y otra opción, evitando sus inconvenientes. Por otro lado, dota a la empresa de una gran flexibilidad al poder dirigir su atención hacia problemas vinculados a, por ejemplo, los productos o los mercados, sin perder de vista los inherentes a los aspectos funcionales de cada uno de ellos.

Fuente: Zapata, O. A. V., y Pérez, V.M. D. (2020). Factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019. Perú. Tesis de Maestría. Escuela de Postgrado Neumann Business School.

**Según la estructura de funcionamiento operativa de las empresas:**

<b>Tipo de estructura</b>	<b>Características</b>
---------------------------	------------------------

<b>E s t r u c t u r a b u r o c r á t i c a o m e c á n i c a</b>	<p>Se caracteriza por el empleo de procedimientos preestablecidos (alta formalización), una división estricta del trabajo a nivel horizontal y vertical (alta complejidad) y una alta centralización. Se trata de una estructura eficiente pero rígida, que posee sistemas de información bien desarrollados. La estructura mecánica permite abordar tareas rutinarias y repetitivas y son aptas para entornos simples y estables. La estructura mecánica sirve para aplicar estrategias de liderazgo en costos, ya que el objetivo de esta estrategia está relacionado con la consecución de eficiencias a través de controles de costos, de economías de escala o efecto experiencia. De igual manera, la estructura burocrática sirve para trabajar en mercados concentrados, maduros, con poca incertidumbre sobre los competidores y sobre los comportamientos de los clientes, así como con una demanda estable</p>
<b>E s t r u c t u r a a d h o c r á t i c a u o r g á n i c a</b>	<p>Es una estructura flexible y fluida debido a la baja formalización de las actividades. Se fundamenta sobre las relaciones laterales y la descentralización de la toma de decisiones. La estructura orgánica permite abordar tareas complejas donde se produzcan muchos cambios y son aptas para entornos complejos y dinámicos. El poder está descentralizado en técnicos y profesionales responsables de las distintas tareas. Hay comunicaciones verticales y horizontales abiertas. La estructura orgánica sirve para desarrollar estrategias de diferenciación de productos, ya que los objetivos de dicha estrategia demandan un alto grado de flexibilidad, lo cual se puede conseguir con la baja formalización, la baja complejidad y la descentralización en la toma de decisiones. Así mismo, la estructura orgánica es ideal para sectores punta, capaces de crear barreras de entrada por conocimientos, por lo que se emplean para aplicar estrategias con base en la innovación. El entorno, en este tipo de sectores se caracteriza porque suele ser complejo y muy dinámico generando una alta incertidumbre.</p>

Fuente: Zapata, O. A. V., y Pérez, V.M. D. (2020). Factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019. Perú. Tesis de Maestría. Escuela de Postgrado Neumann Business School.

A su vez, Toro (2017), manifestó que el diseño organizacional es el vehículo mediante el cual se ejecuta la estrategia empresarial, esto debe ser considerado como una actividad crítica para el establecimiento del marco referencial, a través del cual la empresa servirá a sus clientes y se

interrelacionará con el mercado. En relación con el tema, Mariño (2020), en concordancia con Mintzberg (1995), consideró que la coordinación efectiva y la delegación de autoridad, se hacen posibles en una organización con el adecuado diseño de la estructura organizacional, definida como la manera en la que las actividades de una organización se dividen, organizan y coordinan.

Este mismo autor explicó que, la estructura organizacional puede ser vertical u horizontal. Vertical, cuando está caracterizada por una línea de mando estrecha (angosta) y muchos niveles jerárquicos. Horizontal, cuando se caracteriza por una línea de mando amplia y pocos niveles jerárquicos. La agrupación en departamentos de actividades de trabajo similares y conectadas lógicamente es realizada mediante el proceso de departamentalización. Por ejemplo: La empresa virtual es una nueva forma de organización funcional, que se describe entorno a la evolución dinámica de la tecnología y de la globalización. Su estructura organizativa se apoya en el uso de internet para ampliar sus transacciones y operaciones en el mercado del ciberespacio (Ramos., Duran., Aguilar., y García, 2020).

También es importante destacar los factores más importantes que influye en la adecuación de diferentes estructuras organizacionales en la estrategia de negocios (Chenhall., Kallunky., y Silvola, 2011).

Factor	Ejemplo
Estrategia de negocios	Ser un productor de bajo costo requiere de una estructura más rígida y jerárquica que implementar una estrategia de innovación.
Entorno o ambiente externo	Un entorno que cambia con rapidez requiere de una estructura más flexible que un entorno más estable.
Naturaleza del talento organizacional	Si los trabajadores cuentan con habilidades profesionales (Ejemplo abogados, científicos) y deben trabajar juntos, una estructura plana basada en equipos es más adecuada que una alta y burocrática.
Tamaño de la organización	Las organizaciones más grandes tienden a tener mayor especialización, jerarquía y reglas que las empresas más pequeñas.
Expectativas sobre el comportamiento de los empleados	Si se espera que los empleados sigan reglas y procedimientos explícitos, es más conveniente contar con una estructura jerárquica y centralizada.
Tecnologías de producción de la organización	Si la empresa tiene unidades de producción y fabrica productos a la medida, es más adecuada manejar una estructura plana con un tramo de control corto.
Cambio organizacional	Las estructuras organizacionales se modifican con los cambios del entorno y de las estrategias.

Fuente: Chenhall, R. H., Kallunki, J. P., y Silvola, H. (2011). Exploring the Relationships Between Strategy, Innovation and Management Control Systems: The Roles of Social Networking, Organic Innovative Cultura and Formal Controls. *Journal of Management Accounting Research*, 23 (1), 99-128.

Por ejemplo: En las fusiones y adquisiciones de instituciones bancarias, cuando se realiza este proceso se asume una nueva estructura que trae ventajas y desventajas para las organizaciones. Según el estudio realizado por Adames (2020), en los Bancos panameños las ventajas y desventajas son las siguientes, aunque no especifica el tipo de estructura:

Ventajas	Desventajas
Mejorar la calidad del servicio.	Bajan los pasivos laborales (Despidos masivos).
Bajan los costos de transformación.	Dependiendo de cómo está la economía del país, la fusión será una buena estrategia.
Bajan los costos de operación y producción.	Creación de monopolios y oligopolios.
Solidez y prestigio en el mercado financiero.	Posible pánico y confusión en el público.
Competitividad en el mercado financiero.	La cartera de crédito en litigio y demorada a la hora de fisionarse.
Administración más metódica y fiscalización centralizada.	

Fuente: Adames, A. R. (2020). La Flexibilidad Laboral en la Banca Panameña, Fusiones y Adquisiciones. *Revista FAECO Sapiens*, 3(1), 01-20.

El estudio realizado sobre el tema relacionado con las estructuras organizacionales mostró que existen diferentes clasificaciones de la estructura organizacional, así como sugerencias de aplicación. Lo cierto es que, independientemente del tipo de estructura organizativa, siempre debe estar alineada con la estrategia y el diseño de la organización, para que ofrezca ventajas competitivas, maximice el rendimiento y minimice los riesgos asociados con las desventajas a aplicarse. La selección de una estructura u otra será el resultado de evaluar sus ventajas y desventajas en correspondencia con el tipo de organización y su cultura.

## Referencia

- Adames, A. R. (2020). La Flexibilidad Laboral en la Banca Panameña, Fusiones y Adquisiciones. *Revista FAECO Sapiens*, 3(1), 01-20. Recuperado a partir de [http://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco\\_sapiens/article/view/1067](http://revistas.up.ac.pa/index.php/faeco_sapiens/article/view/1067)
- Chenhall, R. H., Kallunki, J. P., y Silvola, H. (2011). Exploring the Relationships Between Strategy, Innovation and Management Control Systems: The Roles of Social Networking, Organic Innovative Cultura and Formal Controls. *Journal of Management Accounting Research*, 23 (1), 99-128.
- Guerras, L., & García, J. (1995). La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 5 (1). 123-143. Recuperado de, <http://revistas.ucm.es/index.php/CESE/article/view/CESE9595110123A>
- Mariño, V. J. L. (2020). Reflexiones sobre la aplicación del enfoque de proceso en el diagnóstico y perfeccionamiento del sistema organizativo. *Anuario de Ciencias Económicas Empresariales*. Recuperado de, 11, 160 – 175. Recuperado de, <https://uo.edu.cu/index.php/aeco/article/view/5134>.
- Mintzberg, H. (1995). *La estructuración de las organizaciones*. La Habana: Editorial MES.
- Navarro, A. A., Cota, Y. R., y González, M. C. D. (2018). Conceptos para entender la innovación organizacional. *Revista de Comunicación de la CEECI*, 45, 87-101. Recuperado de, <http://www.seeci.net/revista/index.php/seeci/article/view/489>
- Ramos, M. A. G., Duran, F. G., Aguilar, C. J. A., y García, A. N. (2020). Las nuevas tecnologías como estrategia empresarial. *Revista Relayn Micro y pequeña empresa en Latinoamérica*, 4 (1), 3-9. ISSN: 2594 – 1674.
- Sanabria, M. V. (25 de enero de 2018). Importancia del diseño de la estructura organizacional. *Gestión de Talento*, 1. Recuperado de, <https://www.larepublica.net/noticia/importancia-del-diseno-de-la-estructuraorganizacional>.
- Toro, D. L. (julio de 2017). La importancia de la estructura y el diseño organizacional como fuentes de competitividad. *Harvard Deusto Business Review*, 269, 8-20. Recuperado de, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6101183>.
- Zapata, O. A. V., y Pérez, V.M. D. (2020). *Factores asociados al éxito empresarial de las MYPES de la provincia de Tacna, 2019*. Perú. Tesis de Maestría. Escuela de Postgrado Neumann Business School. Recuperado de, [http://repositorio.neumann.edu.pe/bitstream/NEUMANN/181/1/TRABAJO\\_DE\\_INVESTIGACION\\_ZAPATA\\_PEREZ.pdf](http://repositorio.neumann.edu.pe/bitstream/NEUMANN/181/1/TRABAJO_DE_INVESTIGACION_ZAPATA_PEREZ.pdf)

## Ventajas, desventajas y posicionamiento del euro

La moneda de los países que conforman el Continente Europeo es el Euro, **para sustituir** a las monedas nacionales (Comisión Europea, 2018). Esta moneda es utilizada por 18 países de 28 que lo conforman, para un 50.4 % del total. Su uso puede observarse en Alemania, Austria, Bélgica, Chipre, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos y Portugal (Comisión Europea, 2018). El **Reino Unido y Dinamarca, que son países miembros de la Unión Europea, optaron por no utilizarlo, bajo la cláusula de exclusión voluntaria** que les permite conservar su moneda nacional, no obstante, algunas naciones, como Corea del Norte desde el 2002 utiliza el euro como divisa de referencia para transacciones internacionales, también utilizado como referencia para divisas en naciones ligadas comercialmente a países de la Unión Europea (Comisión Europea, 2018).

El presente ensayo de investigación se enfocó en el análisis del euro, con el objetivo de explicar y explorar las ventajas y desventajas del uso de esta moneda, así como política que rige su uso para los países que lo utilizan. Se incursiona en el posicionamiento del euro en el sistema monetario internacional y se evalúa la salida del Reino Unido (UK), de la Unión Europea, así, como las consecuencias económicas y comerciales. Para lograr el objetivo propuesto se revisó la literatura académica revisada por pares, y se realiza el análisis pertinente, arribando a conclusiones actuales sobre el uso de la moneda, aplicando el método científico de la investigación.

En el año 1957, se creó la Unión Europea con el objetivo de dotar a los países miembros de una estabilidad cambiaria, que se aceleró con la caída del sistema de Bretton Woods (Oyarzun, 2015). Se crea entonces lo que se dio en llamar sistema de tipos fijos entre las monedas, que también fracasó y es entonces que se crea el Sistema Monetario Europeo en 1979, que tendría vigencia hasta la adopción del euro como moneda común en 1995. Con la firma del Acta Única Europea (AUE), en el año 1986, se creó el Mercado Único Europeo, que antecede a la Unión Europea. En el Acta firmada se contempló la búsqueda de las cuatro libertades básicas: el libre trasiego de mercancías entre los estados miembros, la prestación de servicios, la movilidad de personas y trabajadores a través de los países y la circulación del capital.

Según García y Millet (2012), el euro nació con pilares incompletos independientemente que sus sostenes monetarios eran vigorosos, las políticas fiscales y el sistema de toma de decisiones eran endeble, permitiendo que algunos estados pudieran evitar sanciones cuando se apartaban de las políticas generales, pero no tenían definido el papel que jugaría el Euro en el mercado y las regulaciones financieras no disponía de un mecanismo de resolución de crisis, ni fondo de rescate para auxilio de países o instituciones financieras con problemas de liquidez.

En el tratado de Maastricht, se expusieron los postulados que los países miembros deben observar y respetar las reglas dictadas por la comisión, a los efectos de dictar sus presupuestos, estimular la convergencia económica entre los estados miembros y descartar (casi en su totalidad),

la asistencia al sector público por parte de los bancos nacionales y el BCE. Esto sólo se puede violar por situaciones excepcionales, como catástrofes naturales, con el fin de ayudar a estados miembros, siendo el objetivo principal de la política monetaria común la estabilidad de precios, así como el logro de la convergencia de las economías europeas, que garantice el control y la estabilidad de las variables fiscales (déficit y deuda públicos) que se subordinan a los estados miembros (Steinberg & Molina, 2012; Brzozowski & Tchorek, 2017, 121).

Según Mansera (2016), el Tratado de la Unión Europea o Tratado de Maastricht determinó que Europa tendría una moneda fuerte y estable para el siglo XXI, lo cual se haría según lo que consideraron requisitos de convergencia siguientes: los países participantes no deben romper el contrato por un periodo de dos años para poder monitorizar su estabilidad cambiaría durante ese periodo, deben tener un déficit fiscal menor a 3% del PIB y, en caso de ser superior, hacer que se mantenga cercano a esa cifra con medidas tendentes a su reducción, la deuda pública menor a 60% del PIB y, en caso de superarlo, también que se mantenga cercano a esa cifra. Por otra parte, la tasa inflacionaria no debe superar el 1.5% al promedio de las tres naciones con menor inflación durante el año anterior, así como que la tasa de interés nominal de largo periodo no supere en 2% a la media de las tres naciones con menores tasas de inflación el año anterior.

Oyarzun (2015), consideró que el Euro trajo ventajas a los países miembros y al mundo en su totalidad, aún, cuando también ha tenido desafíos o desventajas. Entre las ventajas de la utilización del Euro, el autor menciona que se ha producido incremento de las ganancias de los países miembros, por eliminación de los costes de transacción, con un ahorro de hasta el 0.5% del PIB, producto de la aplicación de la política unitaria de cambio, hay un incremento de las ganancias por la ausencia de riesgo cambiario y la no contratación de seguro de cambio con los países con monedas fuera del área y al considerarse como moneda de reserva internacional, implica que el resto de los países quiera mantener activos en esa moneda. Además, por el incremento de la competencia, también ha habido un incremento de la productividad y crecimiento económico.

Por su parte, García & Millet (2012); Brzozowski & Tchorek (2017), observaron otras ventajas significativas ante el severo control que ha ejercido el BCE que se revirtió en la estabilidad de los precios y, en consecuencia, una muy baja tasa inflacionaria, aunque no siempre se ha logrado mantenerla por debajo del 2%. También, al disminuir los riesgos provenientes del tipo de cambio y las características institucionales dictadas por el tratado de Maastricht, se facilitó la inversión transfronteriza, la disminución del riesgo, disminuyeron los costos derivados de las transacciones de divisas y se ganó en flexibilidad y liquidez en los mercados financieros, reflejadas fundamentalmente en un incremento en la competencia y disponibilidad de productos bancarios de fácil acceso en los países de la eurozona, así como en el fortalecimiento del comercio y el trabajo empresarial y en particular de las ventajas políticas para Europa, concediéndole, incluso, estabilidad al mercado en la pasada crisis reciente (García & Millet, 2012).

Las desventajas provenientes de la implantación de la moneda común, según los criterios de Steinberg y Molina (2012) se centran en tres aspectos: la pérdida del ajuste de la política monetaria, por delegar ésta a la UEM, por la aplicación de teorías a la política monetaria de la UEM, que no han



demostrado su eficacia, porque no existía objeción por la pérdida de influencia sobre la fijación del tipo de interés, pues se cambiaba de una moneda “mala” a una “buena”, menos inflacionista, y por la unión monetaria, sin unión fiscal concomitante. Al respecto, los economistas norteamericanos señalaron que una unión monetaria sin unión fiscal, podía crear graves problemas y se demostró la validez de esta tesis, pues no tenía, entre otros aspectos, corregir los desequilibrios a través de un presupuesto federal y mucho menos para las regiones que experimentan crisis, como se había explicado con anterioridad (Steinberg y Molina, et al. 2012, Mancin, & Rinaldo, 2015).

Otras desventajas fueron explicadas por el investigador Castro (2013), considerando los llamados ciclos asincrónicos coyunturales que no han podido superarse, como por ejemplo los casos griego y chipriota. Otro problema coyuntural no previsto, fue la estimación o fijación del cambio en el momento de entrada de las diferentes economías, pues una economía sobrevalorada ha de entrar con un patrimonio mayor, con costos, también mayores, precios e impuestos. Igualar los diferentes tipos de economía resultó imposible. Mancera (2016), consideró al respecto que, si la Unión Europea fuera un área monetaria óptima, la crisis griega que se inició en el año 2009, no hubiera alcanzado tales dimensiones, pues muchos de sus pobladores desempleados podrían haber encontrado empleo en otros países de la Unión. Las barreras lingüísticas, culturales y educativas influyeron en la integración de los mercados laborales de la eurozona. Lo contrario sucede en la Unión Americana, donde los recursos fiscales son canalizados a las regiones en crisis, ese detalle da muestra de una verdadera integración monetaria con integridad de los mercados laborales.

La pérdida de autonomía de la política monetaria y de la política cambiaria no se ha visto estimulada por el papel estabilizador de la política presupuestaria, esto se aprecia más cuando las economías son disímiles. Esa rígida política monetaria puede y ha producido efectos muy diferentes en los diversos países y en muchas ocasiones, ha sido hasta contraproducentes (Rodríguez, 2013).

Mancera (2016), explicó que los orígenes del Brexit se condicionó ante la convocatoria que hiciera el primer ministro británico, David Cameron, para consultar a los ciudadanos del Reino Unido, sobre su permanencia o no en la Unión Europea, aun cuando su integración no era total al SME, porque poseían, entre otras preferencias, alcance sobre su moneda nacional, la libra esterlina. De esta manera, el Reino Unido, haciendo uso el artículo 50 del Tratado de Lisboa, solicitó su salida de la Unión Europea. La razón fundamental es que lo consideraron como la cesión de su soberanía. De esta forma, Dinamarca y el Reino Unido obtuvieron una cláusula de exclusión (llamada opt-out), que les permitió en su tiempo decidir si aceptaban ingresar a la eurozona o no. En la actualidad, no se ha tomado esta excepción con ningún otro país que haya solicitado su ingreso.

Este mismo autor, explicó, que el Brexit o salida del Reino Unido de la Unión Europea ha suscitado un fuerte malestar (2016), pues si bien todos los tratados prevén los recursos legales para la incorporación de sus miembros, los artículos que reglamentan la salida de estos son pocos. En el caso específico de esta Unión, el Tratado de Lisboa (2009), reglamenta los procedimientos de este empeño, pero se augura que han de ser realmente fuertes las conversaciones para poder rescindir su permanencia, sino ver la correspondencia y propiedad de sus partes. Los efectos del Brexit, según Mancera (2016), se resumen en costos elevados de los trámites, se establecen medidas

punitivas por ambas partes, por ejemplo, el incremento de los aranceles al ingreso de los productos y servicios entre ambas partes, restricciones a los flujos de capitales, y la política migratoria del Reino Unido cambie y recuperen sus fronteras, pues ya no tendría compromisos con la UE, lo cual pudiera observarse actitudes xenófobas.

La salida del Reino Unido de la Unión Europea fue una decisión de los ciudadanos británicos, a través de un referéndum, en junio de 2016, con un 52 % de los votos a favor (Stiglitz, 2016, 188). Se atribuyó a factores internos estructurales, es decir a la resistencia de trabajar en común con el resto de Europa, la decisión tomada por los ciudadanos ingleses, aunado a la resistencia al proyecto de integración europea (Stiglitz, et al. 2016, 191).

El estudio realizado sobre el Euro, demostró que existen muchos beneficios para los países miembros, si lo comparamos con las desventajas que puedan tener producto de la integración. Cuentan con una moneda consistente que permite cumplir con las tasas inflacionarias previstas en el acuerdo, y los países con más inflación han logrado estabilizarse económicamente. Por otra parte, se consideró que para que esa política monetaria sea monolítica, tiene que haber una unidad fiscal entre sus miembros y se pueda ayudar financiera y económicamente a los países en tiempo de crisis. También, se ha de tener en cuenta la necesidad de crear un mercado laboral que sea accesible para la población de todos sus miembros, pues diferencias culturales, políticas y hasta xenófobas, impiden el libre trasiego laboral en la unión.

Respecto al Brexit, se llegó a la conclusión, que puede interpretarse como un debilitamiento del mercado, sin embargo, el Euro sigue siendo la alternativa más fuerte, aún frente al dólar estadounidense, como divisa de reserva y ha podido mantenerse estable, ante la salida de Gran Bretaña de la Unión Europea.

#### Referencias

Brzozowski, M. & Tchorek, G. (2017). The euro effect and outward foreign direct investment.

*Revista de economía mundial*, 45, 121-142. Recuperado de,

<https://www.researchgate.net>.

Castro, G. (2013). El euro y el consumidor como fenómenos políticos en el actual desarrollo de Europa. *Apuntes Del CENES*, 32(56), 81-104. Retrieved from <https://search-proquest-com.prx-keiser.lirn.net/docview/1551997034?accountid=35796>

Comisión Europea (2018). La Comisión y sus prioridades. Recuperado de,

<https://ec.europa.eu/info/about-european-commission/euro/benefits-euro.es>.

Eichengreen, B & Wyplosz, C. (2016). Minimal Conditions for the Survival of the Euro.

*Intereconomics*. Springer Science & Business Media B.V.24-28.

- García, D. P., & Millet, M. (2012). La gobernanza económica de la zona Euro. *Revista De Economía Mundial*, 30. Retrieved from <https://search-proquest-com.prx-keiser.lirn.net/docview/1033773435?accountid=35796>.
- Mancera, A. C. (2016). El camino de la (des)integración europea. *El Cotidiano*, 32 (200), 111-118. Retrieved from <https://search-proquest-com.prx-keiser.lirn.net/docview/1849626366?accountid=35796>.
- Mancin, L., & Ranaldo, A. (2015). The Euro Interbank Repo Market. *The Society for Financial Studies*. Oxford University. 29. (7) 1-34. doi:10.1093/rfs/hhv056
- Oyarzun, J. (2015). La crisis del euro. Una reflexión sobre las políticas de austeridad y el diseño institucional de la Unión Económica y Monetaria europea. *Papeles De Europa*, 28(1), 60 - 85. Retrieved from <https://search-proquest-com.prx-keiser.lirn.net/docview/1775431220?accountid=35796>
- Rodríguez, O. F. (2013). Crisis de la deuda y nueva gobernanza económica: Una alternativa conservadora al gobierno económico europeo. *Revista De Economía Mundial*, 33, Retrieved from <https://search-proquest-com.prx-keiser.lirn.net/docview/1440932705?accountid=35796>.
- Steinberg, F., & Molina, Álvarez de Cienfuegos, I. (2012). El nuevo gobierno del euro: Ideas alemanas, intereses divergentes e instituciones comunes. *Revista De Economía Mundial*, 30. Retrieved from <https://search-proquest-com.prx-keiser.lirn.net/docview/1033773447?accountid=35796>.
- Stiglitz, J. (2016). The Euro. How a Common Currency Threatens the Future of Europe. *Economic Studies & Analyses*, 186-192. Recuperado de, <http://books.google.es/>.

## Tips de un Mentor para otros Mentores

### Gestión para despegar un nuevo proyecto de negocios

1. Establecer objetivos específicos.
2. Planificar adecuadamente teniendo en cuenta primero el alcance del proyecto y después la actividad.
3. Todos los participantes en el proyecto deben tener claridad con el propósito del proyecto.
4. Realizar el cronograma del proyecto incluyendo los tiempos de holgura para cada actividad.
5. Control del presupuesto.
6. Realizar reuniones periódicas con el equipo para chequear los avances y dificultades que se presentan.
7. Conocer a cada uno de los integrantes del equipo de forma tal que se refuercen sus debilidades y fortalezas, que permita un equilibrio entre todos los integrantes para que el equipo sea un grupo inteligente de alto rendimiento.
8. Utilizar los sistemas automatizados en la gestión del proyecto.
9. Control de los recursos asignados y flexibilidad del proyecto sin que se afecte el tiempo de ejecución y presupuesto destinado.
10. Mantener comunicación eficaz.

### Mercadeo y ventas

- 1) Realizar la investigación de mercado para definir el nicho en el mercado.
- 2) Definir al comprador.
- 3) Elaborar el plan de negocios y el plan de lanzamiento del negocio.
- 4) Establecer la estrategia para hacer efectivo al Plan de negocios.
- 5) Determinar el presupuesto asignado para el producto y el ciclo de vida del producto.
- 6) Generar contenido.
- 7) Invertir en benchmarking.
- 8) Dar seguimiento a los clientes.
- 9) Mantener buenas relaciones con los proveedores y respetar los contratos que se establezcan.
- 10) Utilizar las bondades de la tecnología para aplicar el *inbound* e *inbound* marketing.

### Finanzas

1. Estimar las necesidades de dinero para el tiempo en que las entradas por cobro de ventas no logren cubrir todas las salidas.
2. Control del capital de trabajo.

Como opciones de financiamiento se puede obtener préstamos bancarios, tratando de negociar tasas de interés fijas y no altas en valor.

## Tecnología

1. Utilizar la automatización para optimizar los procesos.
2. Mejorar el resultado de las cosas con la internet.
3. Digitalización de los documentos para agilizar las actividades.
4. Actuar de manera preventiva para proteger la información tecnológica de la empresa e incidentes de seguridad.
5. Manejo de la integración de datos.

## Calidad

- 1) Identificar las necesidades y requisitos de los clientes.
- 2) Comunicación interna para mejorar la calidad del producto.
- 3) Gestión de la demanda del producto.
- 4) Formación y asistencia técnica.
- 5) Servicio de Post venta.
- 6) Definir los procesos.
- 7) Manejo de las competencias.
- 8) Generar procesos repetibles.
- 9) Plan de mejora continua.
- 10) Implantar un Sistema de Gestión de la Calidad.

## Legales

1. Registrar los derechos de propiedad industrial e intelectual a nombre propio o a nombre de la empresa recién constituida.
2. Registrar tanto las marcas como las patentes bajo el dominio de la compañía.
3. Proteger las ideas, productos y servicios mediante marcas y contar con los servicios asesoría legal.

## Recursos Humanos

1. Conocer a los nuevos empleados mediante la revisión de su CV, participar en las entrevistas de contratación de trabajo.

2. Compartir con el nuevo equipo cuáles son los objetivos del negocio.
3. Hacer sentir a los empleados que el proyecto en el que van a trabajar es un objetivo común, como un sueño, donde cada participante aprende uno de otro.
4. Tomar conciencia de las fallas de los procesos anteriores de contratación.
5. Dedicarle atención a la parte personal de los candidatos durante las entrevistas.
6. Incluir asignaciones especiales en el proceso de reclutamiento y selección.
7. Tener claro el perfil que se busca.
8. Seleccionar una forma de reclutamiento.
9. Buscar referencias y contactos del candidato.
10. Hacer preselección de los candidatos.

Para despedir a un grupo de empleados que no están cumpliendo con las tareas:

1. Se debe utilizar un proceso de mejora gradual que le brinde al empleado la oportunidad de mejorar en sus funciones.
2. Documentar todos los pasos seguidos en la relación con el empleado y mal desempeño laboral.
3. Se debe tratar a los empleados en función de su desempeño laboral y nunca por quiénes son.
4. Tener evidencia del desarrollo y mantenimiento de destrezas mostradas por el empleado en su desempeño.
5. Conformar la comisión de expertos para que el análisis del empleado no recaiga en el criterio de una sola persona.

### Gestión para afrontar una crisis económica/financiera.

- 1) Realizar la evaluación objetiva y real actual que presenta la organización en el momento de la crisis financiera.
- 2) Reducir los gastos no indispensables.
- 3) Analizar y evaluar la situación de los recursos de la empresa destacando los despilfarros y corregir las situaciones que se presenten.
- 4) Mantener al día los pagos con las deudas contraídas.
- 5) Gestionar adecuadamente el ciclo de cobro de la empresa e implementarlo en los valores de la organización.
- 6) Educar financieramente a los trabajadores y directivos.
- 7) Fortalecer los fondos de emergencia.
- 8) No tomar decisiones financieras con miedo, se debe realizar el análisis de riesgos financieros a los que se expone la empresa en el mercado VICA.
- 9) Buscar nuevas formas alternativas de ingresos.
- 10) Aplicar la innovación tecnológica y gestión del conocimiento.

### Una conferencia

“La sabiduría es poder poner nuestro tiempo y nuestro conocimiento al servicio de un uso adecuado” Con esta frase de Thomas Watson, quiero compartir con ustedes mi experiencia en el desarrollo de negocios. Es muy importante innovar y aprovechar las oportunidades para el desarrollo de los negocios, tener una visión clara del resultado que se desea lograr y después planificar estratégicamente cada paso. Como emprendedor, desarrollar negocios inclusivos genera una gran ventaja de beneficios económicos a la organización y a su vez, se genera la responsabilidad social corporativa.

Con la experiencia adquirida en la gestión de negocios como auditora he podido constatar que los negocios deben de combinar la búsqueda de las necesidades de trabajo de cada persona que compone la organización, con su motivación para que el proceso de innovación colectiva fluya espontáneamente y se revierta en productividad y rentabilidad empresarial, por otra parte, los directivos deben construir y desarrollar el negocio sobre los logros obtenidos, estableciendo la visión compartida que permita construir las estrategia y partnerships para lograr esa visión.

Como herramientas para el desarrollo exitoso de sus negocios, les recomiendo el Design Thinking, el cual pone las necesidades humanas como centro de la organización y permite llegar a soluciones deseadas humanamente responsables viables y rentables económicamente. Se aplica mediante un proceso formal (define, Research, ideate, prototype, choose, implement an learn). Otro aspecto importante es la aplicación del modelo SCM (Modelo de Cambio Social), que permite el liderazgo efectivo, colaborativo, como un proceso accesible a todas las personas, involucra a la comunidad y es un vehículo para potenciar el liderazgo e impactar el cambio en la vida de otras personas con los servicios y productos que ofertamos. Muy importante, no olviden de compartir: valores, intereses, estructura, estrategias y acciones. ¡Muchas Gracias!

## **Un Libro**

El libro para mostrar mi trayectoria en desarrollo de negocios lo llamaría: “Huellas para construir el mejor negocio”. En sus capítulos consideraría la importancia de la cultura financiera y tecnológica para el desarrollo de los negocios, el valor agregado de la innovación y la gestión del conocimiento y del capital humano como centro de la organización. No descartaría el impacto de la capacitación recibida en coaching ejecutivo organizacional y el coaching financiero, dado que el líder coach es más efectivo en la toma de decisiones y en la forma que puede manejar las comunicaciones, a través de preguntas poderosas para gestionar conflictos en busca de los recursos que poseen las personas.

Compartiría la experiencia en el liderazgo de servicio, la adaptabilidad como el agua a los negocios, el respeto a la diversidad cultural y la inclusión, las nuevas ideas que surgen para

mantener el ciclo de vida de los negocios y la gratitud como uno de los valores fundamentales de servicio a la comunidad. Por otra parte, es interesante compartir las creencias familiares y cómo influyen para que se desarrollen los negocios, la relación que tenemos con el dinero y la obtención de prosperidad. El texto no será de lectura rígida, sin embargo, promoverá a la reflexión y análisis del lector en los temas abordados.



## COMO EMPRENDER UN NEGOCIO Y NO PERDER EL ENTUSIASMO. PAOLA CASTREZANA

### Generación de Valor Agregado en Vocaciones Productivas de América Latina.

Hay un asunto que me preocupa y en la medida de mis posibilidades me ocupa: el “Desarrollo Regional” en temas de Gestión de Proyectos y en búsqueda de generar un valor agregado, es este tópico en el que deberíamos poner un enfoque especial.

De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), los países en vías de desarrollo del continente Americano son prácticamente toda América Latina. Curiosamente, lejano a lo que parece, son países que cuentan con una impresionante biodiversidad y riqueza de todo tipo.

América Latina cuenta con una amplia cantidad de recursos naturales como minerales, hidrocarburos, una importante extensión de suelo agrícola fértil y productivo, además de ser excelente para el desarrollo ganadero, recursos forestales y pesqueros, que por desgracia no se ve reflejada en el impacto regional.

Es de pensar cómo territorios con una extensión de menor tamaño y condiciones climáticas adversas, pueden formar parte del grupo de países desarrollados.

Y es exactamente en esta reflexión, que el tema de generación de valor agregado forma parte.

Ya entrados en el asunto, una de las razones por las cuales no se explota de manera adecuada este potencial parte de políticas públicas desarrolladas por los gobiernos. A veces, la planeación del desarrollo regional de un país, estado o localidad se basa en elegir temas “fortuitos”, con una connotación ya sea política o “aleatoria”, pareciera que fuese diseñada de forma lejana a la demanda o requerimiento del entorno.

Por ejemplo, en el desarrollo de clústeres, no siempre es considerada la vocación productiva nata de la región, se eligen líneas de acción de alto valor por considerarse prioritarias. Aclarando este punto, resulta muy importante generar valor agregado a los productos, así como enfocarse en aquellos que generen una mayor rentabilidad o contribución al PIB. No obstante, la reflexión va hacia los recursos naturales intrínsecos del territorio de América Latina, ¿Qué pasa con esta diversidad de productos primarios, básicos y vitales que son producidos, cultivados y/o criados en estas maravillosas tierras?

Analizando y reflexionando: ¿cuántas veces se exportan productos primarios y son importados con valor agregado? ¿Por qué no se impulsa a que en la misma región donde son producidos se les de este valor?

El presente escrito está enfocado hacia la generación de valor agregado en vocaciones productivas y cómo es posible conseguirlo a través de la Gestión de Proyectos y más aún, cómo un Mentor especializado en el área de Empresa, Economía y Negocios puede contribuir a lograr este objetivo.

En este sentido, los invito a pensar en aquellas vocaciones productivas natas de la Región en la que nos encontremos. Identifiquemos dentro de esta riqueza de la tierra, cuáles son las actividades dentro del sector primario que destacan sobre otras. Una sugerencia, si es que no fuese muy obvia la respuesta, sería investigar en fuentes confiables estadísticas y averiguar sobre cuáles productos agrícolas o pecuarios se destaca la localidad donde residimos.

Ahora bien, el desconocimiento y temor para incursionar en otros modelos o líneas de negocios han sido, en parte, los obstáculos que no han permitido la generación de Valor Agregado en Vocaciones Productivas de América Latina. La economía del conocimiento también juega un rol muy importante en la creación de valor agregado, a través de este sector de la economía es utilizada la información como elemento fundamental para generar valor y riqueza.

Por ello, en esta economía del conocimiento, los mentores tienen un rol clave ya que son personas que aceleran la curva de aprendizaje y ayudan a reducir la brecha para el logro del objetivo.

Los Mentores especializados en Economía y Negocios utilizan sus experiencias en el tema, desarrollando “guías” que comparten con sus mentorados, para que el camino hacia una materia desconocida sea más sencillo.

El Mentor como un guía, es un experto con habilidades y destrezas, que establece una relación colaborativa para que se complete la meta. La clave aquí es la experiencia, ya que el camino ya ha sido recorrido y se sabe de los obstáculos y problemáticas por las cuales hay que pasar.

Así pues, en el tema de generación de valor a productos primarios el factor “desconocimiento” no debiese ser un temor, porque existen profesionales con experiencia que pueden contribuir al logro de este objetivo.

La voluntad y el deseo ferviente de querer progresar, de generar un valor hacia la comunidad, de mejorar el entorno debiesen ser suficientes para incursionar en esta aventura llamada “Generación de Valor Agregado en Vocaciones Productivas”, no obstante, se sabe que la buena fe no es suficiente cuando el camino se vuelve tumultuoso.

Una mano guía siempre es bien recibida para lograr esta encomienda, ya que, aunque hayamos oído del tema de gestión de proyectos o hayamos estudiado en alguna literatura o curso sobre el tema, ¿cuál sería la experiencia real que se tiene en relación con esto?

La verdad es que existe un sinnúmero de literatura en relación con el tema y seguramente conozcamos a media luz de lo que se trata. No obstante, nuevamente la experiencia vuelve a ser clave en este asunto.

Ahora bien, en el Tema Gestión de Proyectos el primer paso es la concepción de la Idea, del objetivo que se pretende alcanzar en tiempo determinado, pero si existe un desconocimiento o temor en el tema de generación de valor en vocaciones productivas, no estaríamos ni si siquiera pensando en este punto.

En el sector Agropecuario, el valor agregado consiste en la transformación de la materia prima en un producto, que evidentemente busque satisfacer las necesidades de los clientes y aun mejor, superar sus expectativas ya que el mercado es el que finalmente manda y dicta las reglas del juego.

En esta generación de valor agregado, en la medida que es incluido “un proceso” a la producción primaria se incrementa la rentabilidad y el margen de utilidad de la producción. De esta forma, el mismo producto cultivado en una región de Latinoamérica adquiere un valor adicional y consecuentemente, genera una cadena de beneficios en diversas proveedurías que también están siendo desarrolladas o beneficiadas en la región. Explicado de una manera muy simple, al transformar la materia prima, se genera una mayor utilidad económica para la zona donde no solo el “producto desarrollado” es beneficiado, también la Cadena de Valor que generó el proceso.

Abreviando, en una cadena de valor de un sistema-producto diversos actores (empresas) se encuentran relacionados y se ven beneficiados. Es a través de esta colaboración que les es posible conseguir alcanzar sus metas y otras más allá de los esperados de manera individual.

Entonces, resumiendo, este primer paso, “la Idea” en el tema de Gestión de Proyectos resulta trascendental para generar el bienestar que el entorno requiere.

El paso dos, definición y planificación del proyecto es sin duda una actividad a la cual hay que dedicarle tiempo y dedicación ya que constituye la elaboración detallada del plan, su alcance, los tiempos y costos requeridos para la ejecución. Nuevamente, pudiera surgir una inquietud e incertidumbre en esta etapa del proceso, pero recordemos que la ayuda de un Mentor Profesional en esta encomienda, ayudará hacer el recorrido mucho más sencillo. Y nótese que menciono la palabra ayudar, ya que es un acompañamiento que se da hacia el mentorado para lograr el objetivo que va de acorde a la realidad, intereses, necesidades y urgencias de este último.

En las subsecuentes etapas de la Gestión del Proyecto, también debe de incluirse el acompañamiento de un Mentor. En la ejecución, la aplicación de los conocimientos para transformar la materia prima y convertirla en un producto con valor agregado es vital, ya que sin duda forma parte de la meta propuesta de manera inicial. Siendo también, en términos macroeconómicos, el objetivo que se persigue en la generación de valor agregado en las vocaciones productivas para detonar a una Región.

Claramente y aunque a veces parece evidente, es necesario ir llevando un seguimiento y control del proyecto, que permitirá medir el avance que se va teniendo, tomando acciones correctivas (si fuese necesario), para asegurar que las líneas de ejecución sean las adecuadas.

Y como todo comienzo tiene un fin que debe ser el cierre del proyecto, que es donde se ve el fruto del trabajo. Este cierre esperado es lo que finalmente se anhela, ya que en la medida de que un mayor número de proyectos que generen valor agregado sean gestados en regiones productivas, se visualizará el impacto que tuvieron en la Región, buscando una transformación hacia una mejor calidad de vida y disminuyendo la brecha de desigualdad social que a veces caracteriza a las zonas rurales.

Finalmente, en este tema de generación de valor no hay que dejar a un lado la sustentabilidad del entorno, con la administración, eficiente y racional, de todos los recursos de manera que sea posible mejorar el bienestar de nuestra Latinoamérica, sin comprometer la calidad de vida de las generaciones futuras.

## Tips de una Mentora para otros Mentores

### Gestión para despegar un nuevo proyecto de negocios.

1. Identificación de una idea clara sobre lo que se quiere hacer.
2. Tener una ventaja real previa sobre esa idea (Nivel de Conocimiento del Proceso, Disponibilidad de Insumos, Conocimiento del Mercado, Solicitud de Demanda).
3. Definir con claridad sus objetivos de manera SMART.
4. Determinar la Metodología a usar.
5. Desarrollar un Modelo de Negocio.
6. Validar el Modelo de Negocio.
7. Realizar un plan detallado de actividades, que incluya tiempos y recursos (físicos, humanos, económicos).
8. Realizar un Análisis de Riesgos.
9. Hacer un Plan de Contingencia.
10. Ejecutar el Plan.

### Mercadeo y ventas

1. Entender al Mercado a través de una Reflexión Estratégica (Observar/ Comprender) y preferentemente, que haya un equipo de trabajo que colabore con ésta.
2. Hacer un Mapa de Empatía.
3. Definir el Avatar.
4. Conocer el “pain” y en relación con éste definir una propuesta de valor PV (idear/prototipar).
5. Validar la PV (evaluar/implementar).
6. Conocer y definir el Entorno.
7. Entender y Conocer al Consumidor.
8. Diferenciar entre Usuario y Cliente.
9. Conocer la Evolución del Consumidor y Mercado.
10. Hacer este ejercicio de manera cíclica a forma de manera continua.

### Finanzas

1. Hacer un plan detallado de los gastos a incurrir para iniciar el negocio y utilizar un factor de porcentaje de riesgo, para definir cualquier cambio en el presupuesto.
2. Previo al inicio, contar con un capital de trabajo inicial que le permita operar de manera inicial los primeros seis meses.
3. Contar con alguna fuente de ingresos adicional, que le permita no arriesgar al nuevo negocio en una decisión desesperada.
4. Definir un sueldo fijo para el emprendedor para que no incurra en gastar todo el ingreso y arriesgar el negocio.

5. Si es posible conseguir socios no solo en la parte financiera, sino que permitan tener acceso a clientes y/u otros mercados. Que todo quede legalmente escrito en un acuerdo.
6. Buscar opciones de financiamiento a través de programas gubernamentales, preferentemente subsidios.
7. Si requieren un crédito, hacer un análisis detallado de lo que requieren y comparar opciones que sean viables para un negocio incipiente.
8. Otra opción de financiamiento es buscar que los proveedores ofrezcan créditos o periodos de pago más grandes.
9. A la medida que sea posible reducir los tiempos de pago de los clientes y dar beneficios por pronto pago con la finalidad de ir generando un flujo de efectivo y contar con capital de trabajo.
10. Buscar financiamiento con 3F's (Friends, Family & Fools) de manera que sean accesibles.

### Tecnología:

1. La primera tarea que le daría antes de pasar a la automatización, es que tuviera de manera detallada los procesos, las tareas, los flujos de trabajo a realizar.
2. En mi experiencia cuando desarrollan un sistema para tecnificar estas tareas, el experto conoce de automatización y/o sistematización en general, pero sin el detalle del proceso que se requiere realizar. Y este es uno de los principales problemas que se enfrentan y por los cuales se considera que la tecnificación no funcionó, entonces se entiende que el desarrollador no contó con la información detallada para realizar su tarea.
3. Otro de los consejos es que estudien del tema, ya sea sistematización o automatización, esto no con el afán de que se vuelvan expertos, sino que sepan de lo que se trata el tema y de lo que podrían lograr hacer. También se evitan malas contrataciones de proveedores fraudulentos, que ofrecen resolver problemas sin verdaderamente tener la capacidad de hacerlo.
4. Si contratan a un experto que les resuelva problemas, investiguen al menos tres opciones y pidan referencias del trabajo.
5. En la implementación de un nuevo proceso, o flujo de trabajo, etc., siempre hay una resistencia al cambio por parte de la gente. Generen un proceso de sensibilización en relación con el tema.

### Calidad

1. Que el producto o servicio a entregar esté orientado al cliente, a sus necesidades "pain".
2. Dar una inducción en temas de calidad y definir cuáles son las características que deben de cumplir los productos y/o servicios, para que sean definidos con "calidad". Esta debe ser específica, no subjetiva para evitar errores de definición.
3. Crear una cultura organizacional de calidad, realizar actividades de mejora continua.
4. Trabajar en relación a acciones preventivas y no correctivas.

5. Identificación de los problemas que están generando una falta de calidad. Generar soluciones en equipos desde una perspectiva de reflexión estratégica.
6. Llevar un control de procesos.
7. Control y análisis de la información. Observar cuidadosamente los datos y aislar la causa fundamental de los problemas.
  8. Hacer un análisis continuo del mercado (identifique sus necesidades) y realizar benchmarking con la competencia.
9. Acción de bloqueo y corrección de errores: Generar estrategias de acción preventiva para evitar que el mismo problema no ocurra nuevamente por la misma causa.
10. Dar a conocer hacia el interior (clientes internos) y el exterior (clientes externos), los valores de la empresa.

## Legales

1. Realizar una búsqueda de marcas y/o patentes en el Registro de la Propiedad Intelectual de su localidad. Si se busca llegar a mercados Internacionales, realizar esta misma investigación en los lugares donde se considera vender.
2. Acudir a la oficina de marcas y/o patentes para hacer una solicitud de marca o de patente de productos. En algunas localidades hay apoyos por parte de gobierno para este trámite (llenado y asesoría de la solicitud), si se desconoce totalmente del tema y no hay apoyos, contratar a un despacho (comparar opciones para mejor elección).
3. Dar seguimiento a la solicitud y estar al pendiente de sus fechas de vencimiento.

## Talento Humano

1. Hacer una descripción detallada del puesto y definir el perfil que se requiere.
2. Lanzar una convocatoria de selección para recibir las solicitudes.
3. Una vez elegido el nuevo(s) integrante al grupo de trabajo hacer un “onboarding” adecuado. Es decir, que no solo cumpla con los requisitos de introducción al puesto, sino que se proporcione un entrenamiento real al puesto.
4. Sensibilizar al equipo existente sobre la necesidad de solicitar más personal y los beneficios.
5. Buscar dinámicas de integración rápidas.
6. Dar seguimiento al proceso de integración y documentarlo.
7. Contar con un reglamento interior de trabajo y que éste haya sido presentado ante la autoridad.
8. Contar con una bitácora del empleado en relación con asistencia.
9. Hacer evaluaciones al colaborador, que sea notificado y en caso de incumplimiento, tener actas administrativas.
10. Tener un soporte sólido sobre su incumplimiento
11. Tener en orden y completo el expediente del empleado incluyendo sus contratos de trabajo.
12. Tener, de manera interna o externa, un abogado laboralista que ayuden en la gestión del expediente y que brinde la notificación de despido.
13. Hacer la liquidación frente a la autoridad correspondiente.

## Gestión de una crisis financiera

1. Genera un fondo de reserva de al menos seis meses.
2. Reduce el gasto al mínimo posible.
3. Busca otras opciones de ingresos (nuevos mercados, otros giros, etc.).
4. En tiempos buenos adquiere bienes que sean vendibles en tiempos malos.
5. Se realista en cuanto a la situación y avísales tanto a tus empleados como proveedores del momento en el que estás pasando.



6. Busca negociar condiciones de pagos (plazos, montos, etc.).
7. Generar un plan de acción de inmediato. Usa el plan de contingencia.
8. Asegura la cadena de valor. Busca negociar para continuar operando.
9. Implementa Home-office a la medida de lo posible para reducir gastos.
10. Comunicación. En las crisis, la comunicación es una oportunidad de estar más cerca de tu cliente, de acompañarle y de crear más y mejores vínculos con él.

## **Una conferencia**

*Como Latinoamericanos somos personas que nos caracterizamos por ser, en general, unidas, amables y cooperativos entre nosotros cuando la adversidad se nos presenta.*

*Entonces, por qué este espíritu de unión, de compañerismo, de ayudarnos unos a otros no se ve reflejado cuando hacemos negocios.*

*Cuántas veces hemos escuchado la “unión es la fuerza”, o “juntos somos más fuertes” y es que de verdad se escuchan como frases muy lindas y emotivas, pero en este llamado a la acción cuántas veces realmente lo llevamos a cabo.*

*Hoy quiero decirles que esto es una realidad y más allá de una ideología, se los menciono desde mi punto de vista como mentora, de situaciones vividas, sé que ésta es una verdad.*

*Un grupo de emprendedores y empresarios que deciden aliarse para conseguir una meta u objetivo en común llegan muy lejos, si pensamos en un bien mayor es posible alcanzarlo, lejos de vernos como competencia.*

*Pensemos en un momento que vendemos todos artículos de ferretería, que pasa si nos unimos para adquirir nuestras mercancías en volumen, nuestro precio de adquisición bajará de manera considerable. O, ¿No es cierto?*

*Este es un ejemplo claro y sencillo de cómo entre un grupo unido, la meta a alcanzar es mucho más grande, ambiciosa y menos difícil de lograr. Entonces quiero decirles que hagamos alianzas, seamos personas confiables y honestas y trabajemos para conseguir un objetivo en común más grande. Formulario para solicitar la Jerarquización en calidad de Business Development Mentor*

## **Un libro**

**Título: Como emprender un negocio y no perder el entusiasmo.**

### **Resumen:**

*Últimamente el tema del emprendimiento ha sonado mucho a nivel mundial, lo cual ha llevado a que cada día más personas se decidan a emprender, pero no siempre por las razones correctas.*

*Las historias y casos de éxito nublan el juicio y hacen ver el tema del emprendimiento como una actividad “sencilla de hacer” y con beneficios a corto plazo, pero detrás de esa escena está un camino sinuoso, complejo, lleno de retos y de emociones.*

*En este libro trataremos temas de cómo iniciar en el emprendimiento y a pesar de las situaciones adversas que se vivan, cómo utilizar la resiliencia para seguir adelante y no perder la meta ni desistir en el intento.*

*Por ello, el libro está dividido en cuatro capítulos, los primeros tres son pensados en un tema de estrategia y de plan de acción, que faciliten al emprendedor en este nuevo capítulo en su vida.*

*En el primero se busca hacer una autorreflexión para determinar las razones por las cuales se quiere incursionar en el mundo de los negocios.*

*En la segunda parte se definirán estrategias que permitan elaborar los objetivos y metas propuestas, de una manera clara y específica.*

*El tercer capítulo explicará acerca de la metodología para la ejecución de un plan de acción que lleve a través de pasos sencillos, pero bien definidos para alcanzar la meta.*

*Finalmente, en el último capítulo, se hace una descripción de todas aquellas emociones y sentimientos por los cuales pasa un emprendedor, la cual se dará a manera de consejo o guía de cómo lidiar con estas situaciones. Así mismo, son mencionados algunos casos de emprendedores y empresarios exitosos, vistos como seres humanos, exactamente igual que el emprendedor, para que a través de las historias de vida de personas exitosas, sea posible ver que cada uno de ellos es una persona igual que el nuevo emprendedor.*

## ANTOLOGÍA DE UN EMPRENDEDOR – DONATO DÍAZ AZULA

Mi sueño desde niño era ser un gran profesional y un próspero empresario; pero crecer en un contexto donde nadie lo es, muchas veces se vuelve complicado; sin embargo la vida me enseñó, que si bien el contexto puede ser influyente, la actitud que tomemos frente a la vida y sus circunstancias, es determinante, siendo esta última la que te permite, bien abrirte paso ante la adversidad o bien quedarte sumergido en el oscuro mundo de lamentos; pues yo estuve atrapado algunos años en este último, hasta que la vida me despertó con un duro golpe, la muerte de mi madre. Desafortunadamente por nuestra propia naturaleza somos seres reactivos, esperamos situaciones dolorosas para recién generar un despertar en nuestra vida, dado que siempre, en circunstancias estables es difícil cuestionarnos y cuestionar nuestra propia existencia, preguntándonos ¿Quién soy? ¿Quién quiero ser? ¿Qué me motiva? Cuyas respuestas, seguramente nos permitirán saber si vamos en la dirección correcta.

Tras este acontecimiento devastador para mí y luego de reflexionar sobre mi vida, decidí tomar la embarcación que me acercara a mis sueños, la cual fue adquirir una formación en negocios; quizás para muchos, esto no es garantía para ser empresario, pero para mí significaba cumplir un sueño anhelado desde niño, siendo consciente que para lograrlo sólo debería esforzarme y trabajar duro. Ya en las aulas, empecé a sentir y vivir mi carrera, aspectos claves para no perder el enfoque y mantenerme motivado.

El primer proyecto que tenía en mente era constituir una empresa familiar con todos mis hermanos, dedicada a la elaboración de productos lácteos, considerando una estrategia de integración vertical; es decir, siendo nuestro propio proveedor de materia prima, con canales de distribución propios en la ciudad; desafortunadamente, después de varias reuniones, no llegamos a un acuerdo, posiblemente por las propias creencias limitantes que se respiraban en el entorno y en nuestra cultura, o quizás porque no fui influyente y claro con lo que visionaba.

Sintiéndome que había fracasado con mi primer intento empresarial, me detuve a ver en que había fallado y que lecciones aprendidas sacaba de todo ello, las mismas que comparto a continuación:

- Las grandes ideas sólo quedan en ideas si no tienes la influencia y claridad necesaria.
- Es difícil querer cambiar la cultura de las personas y sociedades de forma abrupta, dado que hay patrones y creencias que deben sensibilizarse primero.
- La cultura de asociatividad no está desarrollada en nuestra sociedad (Perú), por lo tanto, deberíamos trabajar en ello.

- Existencia de un excesivo temor a salir de la zona cómoda, por miedo al fracaso y miedo al qué dirán, creencias que paraliza a los emprendedores hasta hoy en día.

\*\*\*

Después de este primer intento fallido, me cobijé en los estudios para encontrar respuestas a todas mis preguntas; sin embargo, un día recibí la llamada de un amigo con quien aún mantengo una buena relación, para proponerme iniciar un restaurant, luego de varias reuniones y del análisis de costos, gastos, inversiones y retorno proyectado de esta última, tomamos la decisión de ir adelante con el proyecto; el cual sólo tuvo siete meses de vida a pesar de los esfuerzos que realizamos con mi socio por continuar, no tuvimos el resultado esperado, sumado a ello la renuncia de nuestro personal clave. Es así que luego de sostener una reunión, con la misma sinceridad, transparencia y respeto de siempre, acordando que la mejor decisión por salud física, mental y económica era vender el emprendimiento; acción que ejecutamos en el mes siguiente, pero rescatando siempre las lecciones aprendidas:

- Iníciate en un emprendimiento que te guste, caso contrario terminarás frustrado cuando no veas resultados.
- Al iniciar un emprendimiento debes estar consciente que tu vida cambiará y que a partir de ahí, habrán días de sacrificio y dedicación constante, dado que casi siempre serás el primero en llegar y el último en salir.
- El éxito de un establecimiento de comida depende de tres factores principales: buena sazón, excelente servicio e impecables condiciones de salubridad, por lo tanto, tus recursos deben estar alineados a estos elementos.
- Los números son sólo números si tu estrategia no está alineada con satisfacer las necesidades de un segmento claro del mercado.
- Si hay un punto de quiebre en el negocio, la comunicación entre socios y equipo son lo más importante para resolverlo, puesto que la vida sigue, salgamos siempre por la puerta correcta.

\*\*\*

En ese mismo año luego de vender el restaurant, me inicié en el mundo del turismo, para ello me contacté con dos amigos, con quienes compartíamos los mismos valores relacionados al turismo y decidimos implementar una agencia de turismo digital, con el fin de descentralizar al sector y aprovechar la gran diversidad de recursos turísticos que ofrecía la región; para esto nos agenciamos de las principales herramientas digitales que permitan brindar el servicio; luego de su lanzamiento nos dimos cuenta que teníamos un problema cultural, la sociedad tenía una alta desconfianza para utilizar los servicios digitales, preferían comprar en un espacio físico debido a que, en esa época, el tema digital estaba dando sus primeros pasos y tenía algunas debilidades de las cuales se aprovechaban los cyberestafadores. Nuestro enfoque apuntaba a ofrecer un servicio más ágil bajo en costes; sin embargo, el tema cultural nos golpeó, por lo que decidimos dar marcha atrás.

Este “fracaso” no esperado nos tumbó emocionalmente, dado que le habíamos puesto bastante empeño y entusiasmo, los cuales nos bastaron para sacarlo adelante; sin embargo, nos dejó importantes lecciones.

- Para que un negocio tenga éxito, además de gustarte, debe tener mercado para el producto (bien o servicio), yo le llamo **pasión racional**.
- Es el mercado quien determina si tu idea es buena, no los creadores.
- Los estudios de mercado si no están enfocados al verdadero segmento pueden entregarte información errada, muchas veces el entorno externo puede golpearte más que la competencia (factores políticos, legales, culturales, tecnológicos, etc.)
- La ventaja competitiva te da el mercado, debes ser ágil para saber reconocerla y tomar acciones oportunas.
- No es recomendable involucrarte emocionalmente con tu idea, para que puedas ver más allá y actuar de forma racional.

\*\*\*

Poniendo en práctica la conocida frase “a la tercera es la vencida”, luego de unos meses de haber asimilado el golpe del fracaso anterior de una idea que me gustaba mucho, junto a otros profesionales decidimos crear una empresa relacionada a consultoría, ejecución y asesoría en obras de construcción civil, cuya misión fue brindar servicio, principalmente al sector estatal; si bien es cierto íbamos en dirección correcta, surgió algo que la detuvo: nuestro Gerente General, por temas relacionado a sus creencias religiosas, debía irse fuera del país, generando un desconcierto en nuestra organización, seguramente reacciones propias de la edad e inexperiencia, creyendo que nuestro gerente era indispensable para dirigir los destinos de la empresa, por lo que decidimos dejar en stand by las operaciones, hasta ver cómo podríamos reestructurarlo; sin embargo, eso no se dio, puesto que cada socio siguió rumbo en direcciones diferentes. De esta experiencia podemos rescatar las siguientes lecciones aprendidas:

- Las empresas deben estar formadas por personas con la misma visión y convicción.
- Todos los miembros del equipo deben estar preparados para asumir el liderazgo en cualquier momento.
- Sólo el conocimiento permanente permitirá que tu negocio se expanda; es decir, una empresa crecerá en función del crecimiento de los miembros de su equipo.
- Una empresa debe desarrollar un modelo claro de negocio, a fin de gestionarla de manera adecuada.

En lo que a mí respecta, este nuevo intento fallido lo interpreté como si el universo me hubiera enviando un mensaje que me decía que el mundo del emprendimiento no era lo mío, por lo que decidí buscar empleo, iniciándome en el mundo corporativo del sector minero del país, en el cual estuve por diez años que me dieron grandes beneficios; sin embargo, sentía que no era

completamente feliz, es así que en el 2020 antes de la pandemia decidí renunciar, convencido que los sueños fueron hechos para cumplirse y que nunca es tarde para volver a empezar.

Como se sabe, fue un año diferente, pero ahora no estaba dispuesto a rendirme, puesto que había preparado y entrenando mi mente para disfrutar el camino; esta vez cambié mi interpretación de la realidad, en vez de preguntarme ¿por qué me pasa esto?, me pregunté ¿para qué me pasa esto?, dado que la primera pregunta sólo nos da excusas y la segunda nos hace ver posibilidades; es así que el mismo año me inicié en el negocio de Bienes Raíces y Consultoría; quizás los años me han dado mayor experiencia y mucha calma al momento de tomar decisiones, pero durante este camino he aprendido que la vida es tan corta como para desperdiciarla haciendo algo que no nos gusta, como parte de esta experiencia he sacado muchas lecciones aprendidas que sumo a las anteriores, las cuales las comparto a continuación:

- Encuentra primero tu propósito de vida y luego calma para tomar decisiones (ni muy motivado ni muy desmotivado).
- Iníciate en un negocio que te apasione de forma racional; es decir que te guste y que haya mercado; no te dejes guiar sólo por el factor económico.
- No esperes el plan perfecto para iniciar tu emprendimiento, el plan perfecto no existe, éste se va perfeccionando en el camino, sólo trázate una línea base.
- Adquiere conocimiento técnico especializado necesario sobre tu emprendimiento; recuerda “tu negocio crecerá en proporción a tu crecimiento”.
- Cree en ti y en tu emprendimiento, puesto que si Tú no crees nadie lo va hacer.
- Sueña en grande, a pesar que tu emprendimiento sea pequeño, ello te permitirá tener la mirada en las estrellas y los pies sobre la tierra.
- Nunca emprendas con mentalidad de empleado, comparar tu sueldo y comodidades con los de tu ex empleador te terminará frustrando.
- No incurras en costos innecesarios al inicio de tu emprendimiento, esto puede ser perjudicial para la salud económica de la empresa.
- Valora siempre los recursos propios que pongas a disposición del emprendimiento, como tu casa, tu carro, hasta tu propio trabajo; págate primero.
- Trabaja con objetivos concretos, solo así podrás medir el avance de tu emprendimiento.
- Elige a los socios adecuados, recuerda que nuestra familia o amigos no son sinónimo de socios acertados, busca que ellos compartan los mismos valores.

Es importante aclarar que el emprendimiento no es para todos, esto depende del propósito de cada uno en este mundo, la clave está en sentirnos bien con lo que hacemos; posiblemente habrá personas cuyo propósito es ser CEO de una corporación multinacional, pues está bien, vayan por ello, pero asegúrese de marcar la diferencia; pero sí en cambio sientes que estás aquí para ser emprendedor, bienvenido a este fascinante

mundo, donde abrazamos nuestros miedos y caminamos con ellos, donde aprendemos a decir no, pensando en nuestras prioridades.

Recuerden queridos emprendedores, al inicio del camino siempre somos manipulables por nuestros propios pensamientos o por los pensamientos de otros, muchas veces queriendo hacer de todo un poco por iniciativa nuestra o por iniciativa de un tercero, lo cual no te va a permitir que avances; entonces te invito a que seas congruente contigo mismo, desarrolla tu idea, trázate una línea base y toma acción; a pesar que el camino se ponga difícil, da lo mejor de ti. Recuerden que no hay satisfacción más grande que perseguir y abrazar nuestros sueños, solo pongámosle fecha y preparemos nuestra mente para disfrutar el camino. El momento es ahora, mañana puede ser demasiado tarde.

Al otro lado del miedo pasan cosas increíbles

## ”LA MEJOR PROFESIÓN DEL MUNDO”. IVÁN GUSTAVO LAVIN LOPEZ

### Mis Tips para Mentores.

#### Gestión para despegar un nuevo proyecto de negocios.

1. No escatimar en la contratación de un mentor y realmente aprovechar la experiencia que puede transmitir en el desarrollo de la empresa.
2. Diseñar un plan de negocios bajo la metodología que prefiera (CANVAS, SCRUM, etc.
3. Plantear el FODA a fin de que sea un buen comienzo de identificación y autodiagnóstico.
4. Desde la fundación o planeación del proyecto apegarse a las leyes locales, a fin de evitar conflictos legales.
5. Diseñar perfiles de puestos de los colaboradores que se apeguen a cumplimiento de objetivos, evitar contratar familiares o amigos en el ánimo de “ayudarlos” y de ser así, hacer un contrato laboral especificando funciones, prestaciones y salario.
6. Hacer un estudio de mercado para conocer a los posibles clientes y/o prospectos.
7. Conocer y estudiar a la competencia más directa y evaluar sus fortalezas y debilidades.
8. Calcular un presupuesto de inversión inicial.
9. Evaluar los posibles riesgos de la apertura o desarrollo del nuevo proyecto o empresa y preparar un plan “B”, que permita solventar que las cosas no salgan como se planearon.
10. Establecer un cronograma de actividades con tiempos, responsables y actividades muy tangibles y específicas.

#### Mercadeo y ventas

1. Conocer el producto a desarrollar, su funcionalidad y las características.
2. Hacer un diseño prototipo que ayude a que sea la prueba para probar su funcionalidad y errores de diseño o fabricación.
3. Realizar un focus group a fin de obtener datos o información necesaria.
4. Establecer un coste real del producto considerando todos los costos que implica el diseño, elaboración y comercialización
5. Buscar qué producto similar o complementario es parecido al producto a lanzar.
6. Establecer un precio de salida y creación de promociones de lanzamiento o temporalidad.
7. Tener un medio de comercialización preciso, es decir, decidir si se vendería directo, por medio de distribuidores o un sistema de venta horizontal.
8. Diseño de empaque llamativo y que cumpla con las reglamentaciones locales y del país.



9. Planear y probar distintas campañas de publicidad y definir la adecuada (redes, TV, radio o prensa).
10. Realizar capacitaciones a todos los involucrados en el proceso de fabricación, venta y distribución sobre las características y ventajas del producto a fin de centrar y homologar los esfuerzos, para que todos trabajen en el objetivo de la propuesta de valor del producto.

## Finanzas

1. Buscar la opción que se adapte a la capacidad de pago que tengas y que no represente solo trabajar para pagar un crédito caro y poco funcional.
2. Diseñar una proyección del crédito que se pueda medir en un retorno de la inversión y que traiga a la empresa flujo para crecer y/o salir de los compromisos con proveedores, además, que los intereses o pérdida de líneas de crédito representen para el empresario un costo más alto que el del crédito mismo.
3. Prever y calcular todos y cada uno de los gastos y costos que representa abrir o mantener una empresa y que el crédito, con la inyección de flujo, se use para incrementar al capital de trabajo, compras de maquinaria o herramientas que permitan incrementar en la empresa la productividad, rentabilidad o incremento en ventas.

## Tecnología

1. Búsqueda de asesoría de un experto en IT que te ayude a saber específicamente tu necesidad y hacerte recomendaciones o sugerencias.
2. Elección del software ya sea ERP o CRM que ayude a desarrollar las actividades en menos tiempo y que, además de intuitivo, su implementación sea sencilla.
3. Que el proveedor del software o hardware sea quien dé el acompañamiento en el proceso de desarrollo e implementación, a fin de que una de sus tareas sea la correcta operación del software o hardware a implantar.
4. Capacitación a todos los involucrados en el proceso, para que la mayor cantidad de usuarios estén formados en el proceso.
5. Medición desde su implementación de la solución de IT a fin de que se pueda medir el retorno de inversión, medida desde la optimización de recursos, incremento de la productividad, incremento de la utilidad o reducción de costos o mermas.

## Gestión de Calidad

1. ...Crear un objetivo de venta de acuerdo con un análisis previo de punto de equilibrio.
2. ...Medición de grado de satisfacción de los clientes que adquieran el producto mediante

encuestas.

3. ...Creación de una base de datos de consumidores habituales y clientes nuevos a fin de monitorear los consumos y poder hacer un pronóstico adecuado.
4. ...Establecer un pronóstico de fabricación y comercialización de acuerdo con la capacidad instalada.
5. ...Plantear, diseñar e implementar una campaña de redes bien dirigida al segmento de clientes preciso e invertir en campañas de marketing digital.
6. ...Crear un proceso de control de calidad que asegure su permanencia
7. ...Establecimiento de un call center y departamento de atención a clientes que atienda las inquietudes, sugerencias o quejas derivadas de las desviaciones eventuales de la mala calidad del producto.
8. ...Establecer un comité de colaboradores que desarrollen la revisión del producto en el mercado, su penetración y las mejoras que pueda tener el mismo

## Legales

1. Registro ante la autoridad competente del país que corresponda, que proteja la marca desde el producto, nombre, imagen y demás componentes que lo compongan.
2. Establecimiento de la empresa que se encargará de la distribución y si se usase empresas aliadas para la pulverización del producto que haya contratos claros, que te protejan en el aspecto legal de propiedad y uso de marca.
3. Contratos de confidencialidad y secreto industrial de acuerdo a la legislación de cada país, que garantice la protección de fabricación, formulas y distribución.

## Recursos Humanos

1. Determinación de la plantilla laboral a requerir (empleados a contratar).
2. Establecimiento de los puestos laborales con funciones, responsabilidades, limitaciones y líneas de mando bien definidas.
3. Creación de organigrama bien definido con puestos bien delimitados y sus líneas de comunicación y responsabilidades, planes de carrera, sueldos acordes al mercado y prestaciones que incentiven el logro de metas.
4. En este aspecto cuidar muchísimo el abordaje de este tema, ya que aspectos como el trato justo y humano es determinante de lo que en la empresa se requiere para lograr un acuerdo, que no solo proteja los intereses de la organización, sino la dignidad de los colaboradores. Es pertinente reunir la mayor cantidad de pruebas posibles que demuestren la falta de productividad, falta de probidad o la irresponsabilidad para lograr demostrar, incluso en ámbitos legales, si es que se llega a este extremo, a fin de que la carga de la prueba, si la legislación del país correspondiente indique que es a cargo del empleador.

5. Reunir las pruebas objetivas que puedan demostrar que cada colaborador está incumpliendo con la normatividad, productividad, abuso de recursos o demás elementos que impidan el logro de las metas organizacionales
6. Asesorarse por medio de un experto legal para poder plantear la situación cada una en particular y cuidar de no hacer el despido grupalmente, ya que cada uno en particular tendrá que tratarse personalmente.
7. Revisar la legislación local donde se pueda apoyar el despido justificado de acuerdo con los artículos que apoyen los argumentos y pruebas que lo sustenten.

### Gestión de crisis económicas

1. Hacer una evaluación del daño financiero por el que la organización esté pasando en cuanto al incumplimiento de obligaciones tales como pago de empleados, falta de pago a proveedores, créditos o incluso el posible cierre.
2. Determinar el origen de la crisis y saber si es interno o externo, para plantear un plan de acción
3. Reunir al equipo completo a fin de explicar la situación de la empresa y expresar que seguramente la organización hará cambios en la forma de operar, administrar o gestionar los recursos, a fin de asegurar la protección de la mayor cantidad de empleos posible.
4. Identificación y ajuste de los gastos que pueden estar generando la “fuga” de recursos y con esto determinar si el gasto que posiblemente esté generando esta crisis sea fijo o variable, así como las consecuencias financieras, operativas de servicio al cliente y su impacto en la preservación de la organización.
5. Identificar mediante el uso de un FODA los orígenes de la crisis y ver si dentro del mismo proceso, es un efecto de una debilidad o de una amenaza del exterior que este provocando el desequilibrio.
6. Realizar un análisis bajo el principio de Pareto que analice minuciosamente cual es el 20% de los productos que generan el 80% de los ingresos en la empresa y dejar de producir lo que realmente no generan ingresos, pero sí gastos operativos, para enfocarse en los que realmente se vuelvan rentables y generadores de ingresos.
7. Solicitar un crédito flexible, con tasa de interés baja y que inyecte a la empresa liquidez y/o flujo para solventar los compromisos y sobre todo, que genere el retorno de la inversión bajo un esquema de pago de los ingresos provenientes del crédito.
8. Recuperación de cartera vencida, mediante reducción de intereses para recuperar el máximo flujo posible.
9. Deshacerse de los pasivos o activos que no generen o aporten valor a la empresa.
10. Reducción de los gastos innecesarios personales que no generan o aportan valor a la empresa (membresías a club, comidas de alto valor en relaciones públicas, viajes en primera clase, etc.).

## Una conferencia

.....La vida me ha llevado al mundo emprendedor a pesar de ser una generación con un futuro casi ya escrito por costumbre, pues mis padres me recomendaban: estudiar, trabajar en una organización y ahí mismo jubilarte para gozar de la tranquilidad que te da una pensión. No es sino hasta 2014 que haciendo uso de la metáfora “me tiran la vaca” en mi último empleo y deciden despedirme y es en ese momento que, con 37 años y con una muy ajustada liquidación, decido realizar el viaje del emprendimiento y es ahora que, siete años después, puedo decirte que de lo único que me arrepiento es de no haber empezado antes y subirme a esta montaña rusa llena de emociones, satisfacciones y retos que me han convertido en lo que ves hoy, un hombre apasionado por ayudar a otros a emprender su camino en el cumplimiento de su sueño.

Todo comienza con un deseo ferviente de ayudar, asesorar y ser ese catalizador para que una empresa, un empresario o un emprendedor realmente encuentren en mí y mi firma la posibilidad de expandirse, realizar lo que tanto ha planeado o deseado, mediante una relación entre mentor-consultor y su cliente el cual invariablemente, luego de charlas largas y fructíferas pueda yo, en un genuino deseo de ayudar, detonar, catalizar y potencializar todas y cada una de las habilidades, metas u objetivos que la empresa tenga.

La vida es corta y no podemos vivir, o mejor dicho sobrevivir, haciendo algo que no nos gusta, aborrecemos o nos desagrada. Es momento de sacudirte y arriesgar a emprender, volar con alas propias y estar dispuesto en cada reto, tomarlo como una fuente inagotable de aprendizaje, crecimiento y experiencia para seguir avanzando, todo empieza con un sueño, una idea plasmada seguramente en el inicio en una servilleta, misma que te recomiendo no tires y si es posible guárdala como el inicio de tu gran proyecto...



## Un libro

### ”LA MEJOR PROFESIÓN DEL MUNDO”

Nadie imaginaba, ni yo mismo, que un día con 37 años, con el firme propósito de alcanzar mi deseo de ayudar a crear, hacer crecer y desarrollar empresas y empresarios a materializar sus sueños, no solo de hacer dinero sino de realmente enfrentarse a ejercer su pasión, a la que denomino o explico así, Pasión: es hacer algo todos los días, sin cansarte, sin cobrar y en la que incluso estarías dispuesto a pagar para que te lo permitieran hacer. Esta gran oportunidad o momento de verdad llega en 2014 cuando la vida y Dios, en quien creo firmemente, ponen ante mí la oportunidad de ser feliz, de realizar mi sueño y ¿por qué no? de generar ingresos, que desde la trinchera de empleado hubiera sido complicado producir. Pero es con decisión, años de preparación (casi ocho años), con una buena edad, experiencia y relaciones decido emprender y montar en una oficina con muebles prestados instalar mi firma de consultoría y capacitación empresarial, la cual hoy es mi fuente de ingresos y la creadora de más de 11 empleos directos y más de 15 indirectos que es cuando la satisfacción se multiplica por 11...

## **ECONOMÍA Y MEDICIÓN DE LA FELICIDAD LABORAL - DIANA OSPINA CAMPUZANO**

Son muchos los pensadores que a lo largo de la historia han reflexionado sobre los secretos de la felicidad y cómo conseguirla. El interés en este tema se ha extendido a diferentes ciencias y ámbitos, como el empresarial, por los múltiples beneficios que trae tanto a la estrategia como a los integrantes de la organización.

Cada 20 de marzo se celebra el **Día Internacional de la Felicidad**. Naciones Unidas, consciente de que la búsqueda de la felicidad es un objetivo humano fundamental, lo decretó en su resolución del 28 de junio de 2012 y desde 2013 se celebra este día en todo el mundo. Casi 10 años dedicándole un día a sensibilizar, concientizar, llamar la atención sobre la felicidad en el mundo.

### **Y hablando de felicidad, ¿qué es la felicidad?**

Científicamente se define la felicidad como bienestar subjetivo. La felicidad depende 50% de la genética, 10% de las cosas que no controlamos y 40% de nuestras propias decisiones. De ahí que se pueda decir que se es o no feliz y también que se está o no feliz – Sonja Lyubomirsky

Si a pesar de haber alcanzado alguno de estos éxitos en tu vida has sentido que no eres feliz, quizá es que la felicidad no viene de donde te lo han hecho creer por muchos años. Los seres humanos somos la única especie en el mundo con la capacidad de ser infelices, a partir del exceso de preocupaciones. Lo que deberíamos hacer es “ocuparnos más” en vez de “preocuparnos”.

Las personas que son más felices tienen y asumen cambios positivos en sus vidas, produciendo emociones igualmente positivas que favorecen, por tanto, el bienestar a lo largo del tiempo de vida. Las estrategias que tienen mayor efectividad son la expresión de gratitud y tener conductas de bondad y amabilidad con sus amigos, colegas de trabajo y familiares, entre otros.

### **¿Podemos hacer felices a los demás?**

La felicidad personal es un tema de “**decisión**” que está en muchas ocasiones influenciado por las circunstancias que nos rodean, así como de las “**experiencias**” que se viven en el hogar, con la pareja, en los estudios, en el trabajo, la comunidad, etc.

De acuerdo con un estudio realizado por la universidad de Harvard por más de 75 años se demostró que las personas que vivieron con mayor plenitud fueron quienes construyeron relaciones sociales, sentimentales y familiares, más fuertes y capaces de darse apoyo frente a los grandes desafíos de la vida, que encontraron asistencia en sus empresas en los temas personales, profesionales y familiares, que hallaron una segunda oportunidad más allá de sus errores y que contaron con programas de reconocimiento, que los llevaba a dar un paso cada día más y a ponerse la camiseta

de la empresa, con la convicción que lo que haría por ella sería lo mejor y que del mismo modo, sería valorado y reconocido por jefes, compañeros y personas a cargo.

## **Felicidad Organizacional**

En un mundo en que las experiencias son las que calibran en la favorabilidad sobre un bien o servicio, el concepto también se puede llevar al plano laboral. En este escenario, la felicidad será lo que muestre que los colaboradores están felices con sus trabajos, desde el momento que son seleccionados para el cargo, hasta cuando dejan la organización.

Tradicionalmente las empresas miden temas relacionados con el "hacer y el tener" dejando de lado el "SER humano", cómo es su experiencia, emoción y felicidad en cada uno de los procesos y experiencias vividas; con la búsqueda de ambientes más felices haciendo más productivas a las empresas, a partir del trabajo en el bienestar, la reducción del estrés en los colaboradores, los ambientes tóxicos, el poco trabajo en equipo, la obtención del trabajo en cooperación y felicidad, así mismo se trabaja en los clientes temas como la re compra, la recomendación, el buen servicio el buen trato y la lealtad que durante tantos años se ha trabajado con el customer experience.

El poner el foco de atención en la felicidad de los colaboradores repercute directamente en el servicio que se proporciona a los clientes en la compañía, "hay una correlación positiva muy clara entre el compromiso del personal y la rentabilidad de la empresa".

De lo que se trata al trabajar en la **felicidad empresarial**, es a partir de actuar en:

- ✓ Creación de valor del Talento Humano y la genuina gestión estratégica en Co- Creación entre las personas y la empresa.
- ✓ Transformar y/o construir una Nueva Cultura en felicidad organizacional, con planes de mejoramiento y monitoreo continuo que produzca beneficios para todas las partes de manera innovadora y productiva, no es solo "arreglar lo que está roto" sino "evitar los daños", incorporando el esfuerzo por promover, aumentar y mejorar la cultura y el bienestar de los colaboradores hacia una innovación y productividad empresarial.

La Felicidad pone en juego la sintonía del equipo humano con las metas de las organizaciones. Para reflexionar sobre personas y empresas felices es importante hablar sobre cómo medir la felicidad de los colaboradores en las empresas.

Medir el grado de felicidad de los colaboradores de una empresa, permite ayudarlos a encontrar soluciones a los problemas que les impiden desarrollarse como profesionales exitosos y, por ende, a mejorar su rendimiento dentro de las organizaciones.

Hay valiosas mediciones cuyo resultado evidencia no solamente lo que piensan los colaboradores, sino lo que sienten y para corroborar esto, voy a nombrarte algunos de los estudios que sustentan el por qué vale la pena hablar de felicidad en el ámbito organizacional.



Por un lado, Stephen Covey afirma que “sólo hay una razón muy sencilla y general de que haya tantas personas insatisfechas con su trabajo”, lo que en el mundo de la felicidad organizacional se refiere a personas infelices y desmotivadas.

Por su parte, Daniel Goleman habla de la inteligencia emocional en las empresas, define los sueños de ellos, los clarifica y establece como aspiracional para que haya un mayor compromiso en las organizaciones.

Cuando las empresas se preocupan por apoyar los sueños de los colaboradores, éstos se interesarán genuinamente por las aspiraciones de las empresas y trabajarán por ellas.

También traigo a colación a Elton Mayo, de la Universidad de Harvard, quien identificó varias condiciones que propician un mejor desempeño laboral tales como los lazos de amistad o camaradería, así como la confianza con el jefe, demostrando que las relaciones humanas, es decir, la forma de interacción entre los diferentes actores de la organización, determina las posibilidades de motivarlos. Si esto se da, el colaborador es mucho más feliz en lo que hace diariamente.

Adicionalmente, los estudios de Hawthorne hablan que cuando los colaboradores tienen la motivación adecuada, los colaboradores son más productivos, pero cuando no la tienen, con certeza su productividad caerá. Esta visión es comprobada con la Teoría de las Necesidades de Maslow poniendo en la cúspide el reconocimiento y autorrealización.

Así que si aún dudas de si vale la pena medir felicidad organizacional en tu empresa, recuerda que las investigaciones en esta área son abundantes y ya tienen sustento científico. “Todos tenemos un ideal de trabajo, un propósito en la vida, cómo queremos vernos a nivel personal y profesional”.

La relación de una persona con la organización debe ser mágica y se deben cuidar con detalle todos los momentos de verdad, para que el paso por allí sea memorable. Se deben tener en cuenta elementos tales como las expectativas, la realidad, los beneficios, pertenencia, cultura y rotación. En realidad son todo un conjunto de aspectos que juegan a favor y en contra para que realmente haya ***Felicidad en la organización.***

Algunas empresas no han tomado conciencia que cuando los colaboradores trabajan felices son mucho más creativos, productivos (aquellos que se sienten más involucrados y felices), buenos compañeros, tolerantes y, por lo tanto, más activos y valiosos para la organización y de este modo se vuelve un gran negocio para las empresas trabajar en felicidad.

Los colaboradores han aceptado sencillamente al mundo burocrático, jerárquico y controlador en el que les tocó crecer, dando por sentado que esas características son una parte inevitable de la vida laboral. La única solución – aparte simplemente de “aguantarse” –, es renunciar y convertirse en trabajador autónomo o en emprendedor independiente. En efecto, mucha gente opta por este camino y una vez que se sale de la maquinaria corporativa, rara vez se devuelve a ella.

El punto clave es que vivimos en un mundo laboran en el que tantas actividades son tan monótonas y aburridas que la mayoría de las personas ni siquiera puede imaginarse una alternativa. Necesitamos modelos nuevos y apasionantes.

Las experiencias generan emociones y dependiendo de éstas, el ser humano, a partir de las vivencias positivas y negativas, genera en su cabeza en microsegundos un promedio y define una nota. Así que más allá de preguntar el nivel de satisfacción, se debe preguntar qué tan feliz es la persona en lo que hace, en lo que vive a diario en sus diferentes escenarios. Todos estos factores influyen en el éxito de la empresa.

En una época en que los millennials no tienen problema en cambiar de trabajo de un mes a otro, estas bondades de las empresas resultan muy llamativas. Es más económico y rentable volver leal a alguien que ya hace parte de la nómina, que vincular a alguien nuevo.

Hay muchos lugares en los cuales es muy agradable trabajar. Son organizaciones donde las personas sienten que se confía en ellas, donde los directivos realmente brindan su apoyo; organizaciones que evitan la burocracia y las formalidades que suelen entorpecer la innovación.

Sí existen personas que sienten, ven y aseguran ser más felices en un trabajo que en otro. Si las cifras de productividad, rentabilidad e innovación en una empresa que trabaja por el Bien – Ser, más que por el bienestar y se trabaja por la felicidad de sus colaboradores, en las organizaciones se tienen medidas, lo cual quiere decir que la felicidad es viable, lógica y matemáticamente medible en ellas. **Hay pruebas que demuestran que tratar bien al personal realmente produce utilidades financieras y de este modo la empresa es feliz.**

La Felicidad Organizacional es el resultado de la permanente implementación de acciones que fomentan el capital humano en las organizaciones, apoyados no sólo por fundamentos teóricos, sino por un análisis profundo de medición de los colaboradores en las empresas, tanto cualitativo como cuantitativo.

Cuando la calidad de vida personal - vida laboral está por encima, el pago no es el elemento fundamental para la motivación al trabajo dando lo mejor de sí mismos. Normalmente es más importante para las personas la buena comunicación entre la compañía, jefes y compañeros, el reto asumido, la confianza y la libertad para hacer el trabajo a su manera. Es importante que los colaboradores sientan que tienen el control de sus competencias.

Los colaboradores que trabajan felices son mucho más creativos, productivos, buenos compañeros, tolerantes y, por lo tanto, más activos y valiosos para la organización, de este modo se vuelve un gran negocio para las empresas dar más valor a la felicidad organizacional.

Trabajar y tener sostenibilidad en el tiempo a partir del trabajo por las "Personas y Empresas Felices", encontrando cuáles son los "dolores" tanto de clientes y colaboradores/empleados en las organizaciones, a fin de planificar planes de acción, ciertos y efectivos, para la transformación de las culturas organizacionales como primer paso de la FELICIDAD ORGANIZACIONAL.

Trabajar en temas de cultura, bienestar y sobre todo en el bien -ser, impactando en la calidad de vida de las personas en las organizaciones, logrando ser más productivos y aumentando los niveles de rentabilidad en las compañías, laborando desde el placer y felicidad es lo que se está conociendo como la “economía de la Felicidad”, más que trabajando en el malestar que se pueda proporcionar a los colaboradores, la famosa frase que resume esto es “La cultura se desayuna con la estrategia” atribuida a Peter Druker, unos de los más importantes escritores y consultores internacionales.

Al final del día, la pasión y compromiso fueron los factores que permitieron que las personas formaran parte de un equipo, el mismo que le ayuda a su desarrollo profesional, personal, familiar y por qué no decirlo, a alcanzar su bienestar y felicidad.

Cuando se identifica qué tan felices son los colaboradores en las empresas, los equipos directivos trabajan su estrategia bajo indicadores claros para redirigir el manejo de la cultura organizacional y acompañar a los miembros del grupo en su desarrollo personal y profesional. Con todo esto, la construcción o transformación de una cultura organizacional exitosa es mucho más fácil, con menores resistencias y optimizando las inversiones que se hagan en tal sentido.

Tener un adecuado clima laboral en las empresas no es lo único importante, existen otros temas colectivos, pero incluso existen aspectos que son individuales o de nicho para algunos de los colaboradores, como el horario flexible, el empoderamiento, el desarrollo personal y profesional dentro de la empresa, entre otros.

Trabajar por los sueños de los colaboradores, en sus planes a futuro y sus metas hace parte del “salario emocional” de la vida personal y familiar que se encuentra tan ligado con el desarrollo profesional e integral de ellos.

Por otra parte, las muestras de alegría dentro de la compañía son una clara señal del sano ambiente de trabajo y de la Felicidad que se respira dentro de la misma.

**Trabajar en la cultura en felicidad preferiblemente hablando de sistemas en lugar de reglas. Hay una diferencia radical entre ambos términos. Las reglas son para obedecerlas.**

Al actuar según una regla se espera que los colaboradores suspendan su discernimiento, pero la mejor manera para lograr hacer algo es trabajar en usar un sistema, si un colaborador encuentra una mejor manera de hacer las cosas en determinada circunstancia, se le incentiva a que adapte el sistema y se espera que así lo haga.

Trabajar en la Construcción de Cultura en Felicidad dentro de las Organizaciones, de forma estructurada y metódica, entendiendo en primera instancia qué es lo que sienten y piensan los colaboradores, cuáles son sus anhelos dentro de la misma y de qué manera ellos son partícipes de la transformación de su propia Felicidad en las Compañías, es lo que permite obtener a las empresas las cifras requeridas por la alta dirección: aumento de la productividad, disminución del ausentismo y rotación, así como un incremento en la innovación de los equipos de trabajo, siendo co-creador de dicha transformación y propendiendo por gestionar la infelicidad en Felicidad.

Si nos centramos en el mundo laboral, **la felicidad es el factor que actúa como indicador del grado de experiencia del colaborador con su puesto de trabajo.** Así lo es desde que éste afronta los primeros procesos de selección, hasta que abandona la organización.

La dimensión de **Felicidad Organizacional** tiene como objetivo trabajar por transformar los indicadores de las empresas de baja productividad y rentabilidad hacia incrementarlas, así como bajar el ausentismo y rotación que tanto gasto, errores, y quejas con los clientes trae.

Se hace muy importante identificar indicadores de felicidad organizacional asociados a:

- Qué tan felices se encuentran los colaboradores en sus trabajos presenciales y en esta nueva forma de trabajar (teletrabajo).
- Qué tanta disposición tiene al cambio.
- Cómo asumen el miedo a cometer errores.
- Qué tanto son escuchados y
- De qué manera ha sido la comunicación con los colaboradores.
- Y por consiguiente, qué tan felices son en sus trabajos.

También se ha identificado en los colaboradores con cada uno de los factores que indicaré a continuación, son los que más apoyan para tener experiencias felices:

- La mentalidad positiva de jefes y compañeros.
- El sentido del trabajo en equipo y propositivo.
- Si el trabajo apoya el proyecto de vida personal, familiar, metas y sueños.
- Si existe un programa sólido de reconocimiento.
- Si se gestionan los miedos y errores de los colaboradores por parte de la empresa y sus jefes.

Si hay genuina preocupación por el trabajador como **SER HUMANO INTEGRAL.**

En las empresas, el liderazgo y la comunicación, que siempre han sido temas tan estratégicos y fundamentales para las organizaciones, no se están practicando en el teletrabajo como hubieran esperado los colaboradores, al contrario, en muchas compañías se hizo visible quienes de verdad lo tenían muy arraigado y quienes desafortunadamente no tanto.

La felicidad tiene muchas dimensiones y cuenta con características acorde a cómo me siento – cuál es mi experiencia en un momento o en un lugar realizando alguna actividad. Esto lleva a tener un determinado estado de ánimo en algunos momentos de la vida.

El cerebro reconoce y necesita trabajar en “recompensas”, mismas que no necesariamente son en dinero, pero que a partir de trabajar en la seguridad de los colaboradores frente a su labor, la buena comunicación con los líderes y la coherencia en la estructuración de los proyectos y actividades que deben entregar, permitirán trabajar de una manera más concentrada, tranquila y feliz y, por tanto, mejora la productividad y minimiza los errores.

La pasión y el compromiso son los factores que permiten que las personas formen parte de un equipo, el mismo que le ayuda a su desarrollo profesional, personal, familiar y, de este modo, alcanzar su felicidad organizacional.

Los colaboradores definitivamente necesitan apoyo, guía, comprensión, entender que el trabajo se hace en equipo, en cooperación, que juntos aprenden y son más fuertes.

Harvard ha realizado estudios en donde concluyen que el dinero no te hace feliz y ahora con nuestros estudios asociados a la felicidad de los colaboradores, te puedo mencionar que no se administra bien el dinero “sí se roba la felicidad de las personas en su vida diaria y afecta su tranquilidad en las organizaciones”.

En conclusión, algunas de las cifras que están impactando en la rentabilidad de las organizaciones están marcadas de la siguiente manera:

**El 67% de los colaboradores se muestran infelices en su puesto de trabajo y, a su vez, el 50% de ellos dicen que les gustaría que mejorase la relación entre sus jefes y compañeros. El otro 50% pide ser escuchados en sus respectivas labores de cada día en sus trabajos.**

Al igual que con los jefes, lo mismo ocurre con los compañeros de trabajo, **el 38% indican que existe una importante falta de compañerismo** en el día a día de las empresas en las que trabajan.

Como dato destacable tenemos que el **58% de los colaboradores expresan no poder hablar abiertamente de sus miedos, inseguridades y errores en cuanto al desempeño de las tareas**, pues en estos casos, más que ayuda, lo que realmente prima es el señalar a culpables.

**Para el 90% de los colaboradores es importante ver cómo las compañías impulsan la felicidad en las mismas**, fomentando el trabajo en equipo, los ambientes de trabajo agradables y los climas de colaboración con cultura en felicidad organizacional.

**Siete de cada 10 colaboradores utilizan día a día parte de su tiempo de trabajo para consultar sus redes sociales profesionales, buscando nuevos horizontes laborales que los hagan sentir más felices.**

Además de estos últimos, en las empresas suelen existir los que se conocen como colaboradores “rehenes”, quienes suelen llevar periodos de 5 a 10 años en la empresa y que se mantienen porque no han encontrado una nueva oportunidad que les convenza.

En otro de los aspectos analizados encontramos las **expectativas**, que se comparan con las experiencias reales experimentadas más adelante por el individuo. Se trata de “entrar al pasado para entender cómo está el hoy”.

Al hacer un análisis sobre **el nivel de pertenencia de los colaboradores** te puedo decir que “todos tenemos un ideal de trabajo, un propósito en la vida, cómo queremos vernos a nivel personal y profesional”, así como del grado de ausentismo y rotación dentro de la compañía.

Al final, de lo que se trata es de trabajar en la construcción, de manera organizada, de una cultura “feliz” dentro de las empresas. De forma que sea posible entender en primera instancia qué sienten y piensan los colaboradores, cuáles son sus anhelos dentro de la misma y de qué manera ellos son partícipes de la transformación de su propia felicidad en las compañías, siendo creadores de dicha transformación cultural.

Trabajar por una empresa que le apueste a trabajar en la felicidad de los colaboradores, mejorando los índices de productividad sí es alcanzable. Si se fijan los parámetros adecuados para llegar a esas metas que la conforman, la empresa logra alcanzar rentabilidades mucho mayores de las actuales”.

**“Medir la felicidad organizacional es estratégico; gestionarla es táctico”**

## HISTORIA DE LA GESTIÓN. ALDO T. PIÑERO

### Mis tips para Mentores

Gestión para despegar un nuevo proyecto de negocios.

Knowledge Management – Benchamarking – Método Scrumm – Toma de Decisiones – Balanced Scorecard – Revolución 4.0 y 5.0 – Modelos de Influencia según el rol de cada organización

### mercadeo y ventas

- Definir los términos que forman el lenguaje técnico de la materia.
- Relacionar los aspectos principales de las organizaciones con los procesos externos que afectan al objetivo de la empresa.
- Identificar cuál es el comportamiento del consumidor.
- Definir los criterios que se han de utilizar en la fijación de las estrategias y tácticas del marketing.
- Asegurar soltura del lenguaje técnico específico.
- Diseñar los ratios de control de gestión.
- Trabajar sobre los diferentes medios de comercialización, especialmente el e-commerce.

### Tecnología

- Realizar un inventarios de sistemas
- Analizar si el CRM vigente es actual.
- Operar con auditoria de ciberseguridad.
- Encuestar/focus groups los diseños.
- En organizaciones industriales auditar los modelos de procesos técnicos y humanos aplicados para verificar la productividad resultante vs tecnología existente.

### Calidad

- Los pasos secuenciales del programa C.C.C.

- Focalización – Influencia – Contracting
- Revisión auditoria según Manual de Diseño Organizacional.
- Elaboración Encuestas de Calidad, procesos, recursos humanos, cadena de valor, etc.

## Legales

- Evaluar Impacto sobre las relaciones laborales del medio ambiente.
- Impacto en las relaciones gremiales.
- Impacto, cuando corresponda, en el medio social regional.
- Análisis de la historia registrada de los recursos humanos en cuestión.
- Según las causas analizar medio legal utilizado, despido directo, presentación en entidades públicas e intentar una negociación acordada.
- Evaluar alternativas de llevar la situación a instancia judicial.
- Estrategias: evaluar impacto en resultados de una medida de fuerza (durabilidad y productividad).
- Analizar historia de actuación sobre el tema del rendimiento, ¿se abordó previamente, se aplicó sanciones preventivas? etc.

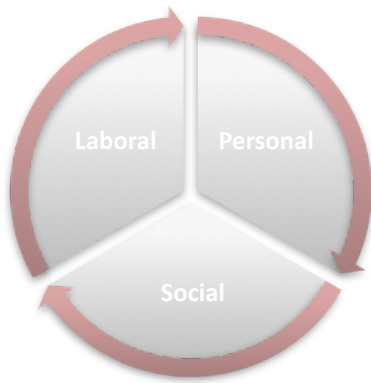
## Para afrontar una crisis financiera

Analizar el mercado y la organización utilizando la modalidad PESTEL. Trabajar con el FO.FA.DO.DA una vez concluido diseñar los ratios necesarias críticos para mensurar cada uno y a partir de ahí avanzar sobre posibilidad de mercado vs productividad interior.

Utilizar varias de las herramientas citadas precedentemente para cada especificidad.

## Una Conferencia





*La propia transformación multi dirigencial en los últimos cinco años han impactado en las tres áreas del comportamiento personal, llevándome a formular mi **PROPUESTA DEL CAMBIO** comenzando por el **YO** antes de proponer ideales del **QUÉ** con un **CÓMO** perimido por la propia naturaleza del comportamiento.*

## **QUÉ**

***Principios del Cambio:** Enfaticé que el núcleo central del comportamiento Personal, Social y Dirigencial presente en la era Tecnológica (Revolución Industrial 4.0 y 5.0), asociándolo al centralismo del conocimiento para “convivir” con los efectos de la multi generación vivencial y especialmente considerando el resultados de los efectos comportamentales del efecto post covid19*

## **CÓMO**

*Transformándome desde la observancia del dirigente consultor tradicional al dirigente actual que observa y trasmite lo siguiente:*



**Capacidades:** *Los conocimientos, habilidades y competencias o actitudes*



**Compromiso;** *Como las capacidades constituyen el substrato básico del talento, el compromiso es el motor para que el profesional asumiendo el principio de ser y actuar comprometido, va que éste mensura el resultado/*



**Acción:** *Por lo tanto en nuestra actual economía regional, la acción significa velocidad e innovación constante. Puesto que no debe detenerse la evolución tecnológica, entendiendo que es una obligación posicionarse en primera línea y hacerlo antes que la competencia.*

***El profesional con talento no puede demorar la toma de decisiones.***

## ADAPTACION AL NUEVO MUNDO VIRTUAL – Historia de la Gestión

Estructurado sobre la diferencia entre el mundo tradicional y el mundo con talento aplicado y aportando el modelo y acciones para alcanzar el cambio organizacional

<i>Trabajador tradicional</i>	<i>Profesional con talento</i>
<i>Lealtad a la organización</i>	<i>Lealtad a sí mismos, a sus equipos y a sus proyectos.</i>
<i>Búsqueda de estabilidad</i>	<i>Pasión por la acción y el cambio</i>
<i>Nivel medio de confianza</i>	<i>Alto nivel de confianza</i>
<i>Plan de Carreras a largo plazo</i>	<i>Espera estar en la empresa poco tiempo</i>
<i>Enfoque de salario y posición</i>	<i>Enfoque de crecimiento personal, oportunidad y dinero</i>
<i>Le gustaría una vida equilibrada</i>	<i>Demanda una vida equilibrada</i>
<i>Miedo al cambio</i>	<i>Cómodo con el cambio</i>
<i>Ajuste a la nueva tecnología</i>	<i>Uso de la tecnología como segunda naturaleza, como un hábito.</i>
<i>Trabaja muchas horas</i>	<i>Prefiere ser juzgado por los resultados</i>
<i>Cree que la Dirección es capaz de responder a todo</i>	<i>Quiere que la dirección sea consistente</i>
<i>Lema: Trabaja duro y ten éxito</i>	<i>Lema: Trabaja bien, disfruta con tu trabajo y supérate.</i>

### Mis tips para los Mentores

#### Gestión

1. Elabora un plan de negocios, principalmente basado en el modelo Canvas de manera que en un solo lienzo plasmes tu idea de negocios.
2. Diseña un plan estratégico que sea alcanzable y que a la vez represente un reto, pero que permita ejecutar.
3. Integra un equipo de trabajo con un perfil que responda a las expectativas de crecimiento de la empresa.
4. Si inicias como empresa familiar, asigna roles y sueldos a los miembros de tu familia.
5. Establece claramente tu misión, visión, filosofía y propuesta de valor.
6. Elabora un presupuesto de todo lo que necesitas para arrancar y operar los primeros meses.
7. Establece metas cortas y supervisa los avances para que puedas realizar ajustes.
8. Capacítate, uno no sabe lo que no sabe, no quieras inventar el hilo negro.
9. Acércate a personas que han tenido la experiencia en el negocio que tú estas emprendiendo para que te compartan su experiencia.
10. Ten presente que nunca debes dejar de invertir.

#### Mercadeo y Ventas

1. Realiza un sondeo de mercado, tú no eres el cliente y es bueno escuchar al mercado para ofrecer servicios y productos que ellos necesiten.
2. Ofrece un valor agregado que te diferencie en el mercado.
3. Vende experiencias no solo productos o servicios.
4. Establece el segmento de mercado al que vas a dirigir tus esfuerzos y conócelo.
5. Diseña una estrategia de posicionamiento en tu mercado.
6. Ten clara la relación costo beneficio en mercadotecnia.
7. Establece claramente tus canales de distribución.
8. Hoy en día los mercados pueden ser globales, piensa en grande y comienza en pequeño.
9. Mantén cercanía con el cliente.
10. Conviértete en el mejor vendedor de tu empresa.

## Finanzas

1. Busca Capital semilla.
2. Busca Inversionistas privados (familiares y/o amigos).
3. Invierte Dinero propio.

## Tecnología

1. Un plan de transformación digital.
2. Enfoque a la industria 4.0.
3. Entornos VUCA.
4. CRM.
5. Plataformas de comunicación y videoconferencias.
6. Aplicaciones de seguimiento de actividades.

## Calidad

Tener claro que la calidad la define el cliente, por lo tanto estar cerca de él y escucharlo.

Aplicar herramientas japonesas de calidad, como el diagrama de pescado.

Contar con certificaciones propias del sector.

Capacitarse en modelos de calidad.

Implementar un sistema de gestión de calidad sencillo que se vaya robusteciendo con el paso del tiempo.

Capacitar al personal.

Documentar los procesos.

Evaluar la satisfacción del cliente.

Vivir una cultura de mejora continua en la empresa.

Establecer una filosofía hacia la calidad.

## Legales

1. Contar con apoyo legal en temas laborales.
2. Contar con apoyo legal en temas mercantiles.
3. Contar con apoyo legal en temas de privacidad y propiedad intelectual.

## Recursos Humanos

### Selección e Inducción de las personas

1. Gestionar por competencias la selección del personal, si es una empresa muy pequeña contratarlo de forma externa.
2. Tener claras las necesidades y expectativas de las distintas generaciones en el mundo del trabajo al momento de la inducción.
3. Capacitar por competencias y así definir los perfiles. Contar con expedientes de los colaboradores y aplicar en todo momento la ley del trabajo vigente en su país.
4. Apoyarse de un profesional del derecho para hacer la liquidación como corresponde.
5. Llegar a acuerdos con los colaboradores teniendo evidencias del no cumplimiento de las tareas encomendadas.

### Afrontar una crisis financiera

1. Crear un fondo de reserva.
2. Aplicar la creatividad para ahorrar en ciertos rubros.
3. Hacer partícipe a los colaboradores de la situación que se vive.
4. No tener miedo en reinventarse.
5. Salir de la zona de confort y sobre la misma línea de trabajo diseñar nuevos productos o servicios.
6. Cambiar de giro.
7. Reducir la plantilla de colaboradores.
8. Hacer acuerdos para reducir horarios y modificar sueldos.
9. Solicitar un crédito.
10. Hacer alianzas que generen ingresos adicionales.

### Un libro

#### Se llama Alquimia Empresarial

En este libro, una especie de recetario para la alquimia empresarial, encontraras diferentes elementos que se combinan para crear nuevos sentidos y constelaciones. Los esfuerzos se han sumado en el texto para que la empresa nueva se convierta en una empresa sólida, para ayudar en la transmutación del emprendedor al empresario. En este espacio el emprendimiento y el liderazgo se mezclan con algunos conceptos de desarrollo personal como la positividad y el bienestar. Cuando a éstos se le agregan ideas sobre la administración, el brebaje que resulta es explosivo. Cada capítulo está organizado para tener el máximo impacto en tu lectura, cada uno recoge hasta el final una serie de tips —acciones— que se pueden realizar ahora mismo para iniciar y crecer la empresa.



## **“LA EXPERIENCIA DE EMPRENDER Y APRENDER EN EL DESARROLLO DE NUEVOS NEGOCIOS”. EDGAR ALFONSO SANORES GUERRERO**

### **Mis tips para Mentores**

#### Tecnología

Definir los procesos que puedan automatizarse, asimismo implementar una estrategia para la incorporación de tecnología requerida para optimizar.

1. Software Worky (RH).
2. CMR.
3. Terminales en el punto de venta.
4. Software SAI ERP
5. Equipo de cómputo.
6. Pasarelas de pago.

#### Calidad

Dado que la calidad es más importante que la cantidad, debes garantizar que tus productos cumplan con las normas y certificados requeridos por la industria en la que participas. Así mismo, cumplir con las exigencias de los clientes.

1. Definir los procesos.
2. Comprender las competencias de la empresa.
3. Elabora con un manual de procedimiento.
4. Ten un plan de mantenimiento preventivo del equipo y maquinaria.
5. Ten un plan de acciones preventivas y correctivas.
6. Establece un sistema de gestión de la calidad.
7. Fortalece un sistema de comunicación interna para la mejora.
8. Establece un servicio posventa.
9. Capacitar a los empleados.
10. Identifica las normas a cumplir.



## Legales

1. Registra tu marca e imagen de la empresa ante las autoridades correspondientes.
2. Diferénciate de tu competencia.
3. Construye una marca, imagen y reputación de tu negocio.
4. Protege a tu empresa a través de registro de propiedad industrial e intelectual.

## Recursos Humanos

1. Asegúrate tener claro qué es lo que requiere tu empresa y qué puede ofrecerles a los futuros empleados, qué atributos profesionales y personales aportan mayor valor agregado a tu negocio.
2. Define el perfil de tus puestos de manera integral (conocimientos, habilidades, actitudes, valores y aptitudes), y establece sueldos y salarios más altos de los de la competencia.
3. Establece un sistema de selección basado en las necesidades y características de la empresa.
4. Asegura que tus empleados comprendan la misión y visión de la empresa.
5. Contar con la evidencia que compruebe el incumplimiento de las tareas encomendadas, luego analizaría su contrato de trabajo para sustentar la decisión, después establecería una negociación con los empleados para acordar los términos de su despido y su liquidación, en caso de no llegar a un acuerdo dar seguimiento a las audiencias ante la autoridad jurídica. Acciones:
6. Asegúrate que cada trabajador cuente con un contrato de trabajo donde se especifiquen a detalle sus derechos y obligaciones, así como penalidades.
7. Elabora tu nomina donde se establezca el sueldo y prestaciones del trabajador y cuente con su firma.
8. Siempre cuenta con asesoría jurídica en la empresa.

## Afrontar una crisis financiera

- 1) Primero se debe tener paciencia para analizar lo que está ocurriendo y comprender sus causas; proyectar futuros escenarios para el negocio; después iniciar un proceso de transformación en el negocio. En época de crisis el comportamiento de los consumidores cambia. Ten paciencia.
- 2) Explica qué está pasando y por qué
- 3) Identifica cómo afecta a la empresa.
- 4) Analiza qué se encuentra en el círculo de influencia de la empresa.
- 5) Define qué puede cambiar en la empresa.

- 6) Inicia con la transformación del negocio.
- 7) Desarrolla tu capacidad de adaptación.
- 8) Proyecta escenarios.
- 9) Detecta oportunidades y cambios en la conducta de tu consumidor.
- 10) Implementa las acciones de transformación.

## Una Conferencia

En los últimos veinte años mi vida ha estado vinculada al desarrollo de nuevos negocios, mi interés por la transferencia de conocimiento y experiencia me orientó a la formación de emprendedores y a la transformación de emprendedores a empresarios. Durante la asesoría para la conformación de más de dieciocho empresas de base tecnológica, obtuve experiencias inolvidables y conocimientos invaluable. Mi preocupación por la permanencia de dichas empresas, me hizo especializarme en el área de la gestión organizacional y modelos de negocio.

Para ello, realicé varias estancias en centros de negocios en Búfalo, Nueva York y Boston, Massachusetts, las cuales me permitieron profundizar en herramientas y metodologías innovadoras. Asimismo, al cursar un doctorado en Estudios Organizacionales generó una visión integral sobre el funcionamiento de las empresas y su complejidad, tanto en la operación como interacción de sus integrantes.

Además de la docencia, desde el 2000 me he dedicado profesionalmente a la consultoría, aportando a la solución de problemas en más de cincuenta empresas; elaboré más de cuarenta proyectos de inversión que obtuvieron financiamiento y aún siguen operando las empresas beneficiadas. Por último, quisiera mencionar que el conocimiento adquirido y la experiencia vivida me han guiado hacia el Business Development Mentoring.

## Un libro

El libro lo titularía: “La experiencia de emprender y aprender en el desarrollo de nuevos negocios”. Como resumen tendría:

“En esta obra se presentan más de veinte años en la formación de emprendedores y el desarrollo de negocios, bajo un enfoque integral y holístico, que permite comprender la complejidad de dichos fenómenos. Mediante la exposición y análisis de casos podrás identificar la problemática que enfrentan las organizaciones en torno a su gestión y desarrollo y cómo resolvieron dichas situaciones.

Así, con el objetivo de contribuir a la transferencia del conocimiento tácito a los emprendedores y/o aquellas personas interesadas en fundar una empresa, este libro ofrece de manera didáctica y directa situaciones vividas por los empresarios, combinadas con herramientas que permiten fortalecer la actividad empresarial bajo distintos contextos.

Dado los diversos cambios en el entorno de negocios, resulta vital el desarrollo de nuevas empresas y formar emprendedores, porque decidir hacia dónde se dirigirán los esfuerzos y los recursos para cualquier tipo de empresa no es tarea fácil, sino por el contrario, representa un gran reto debido a las limitaciones cognitivas de los decisores, el acceso limitado a la información, la poca disponibilidad de tiempo y, en ocasiones, a la presencia de conflicto o ambigüedad entre los objetivos de la organización y los intereses de sus miembros.

## **ADIOS PAPEL. VARGAS LOZADA, NANCY**

Bienvenidos al maravilloso mundo cuántico donde las posibilidades son infinitas, donde todo está disponible y sin embargo solo puede suceder una cosa a la vez, ¿Cuál?: la que elijas. Y para que esa elección sea la correcta entra en juego la capacidad de observar y de preguntarte, por ejemplo, ¿Qué tan entrenada tengo mi capacidad de observación?, ¿Puedo proyectar diferentes realidades con las emociones correctas? ¿Con mi libre albedrío me permito crear mi propia realidad?

Yo creía que todo era casualidad y que era resultado de ocurrencias importantes que pasaban en momentos inesperados o que eran consecuencias de intentos repetitivos o hechos aparentemente aislados. Pero ¡no! La capacidad de crear, inventar o mejorar lo existente resulta de la inquietud, la perseverancia y el deseo de hacer algo diferente, de no conformarse con lo que hay y de buscar opciones para hacer más práctica la vida diaria. Acciones repetitivas y mejoradas como lo vienen haciendo infinidad de personas a lo largo de la historia, como el caso del australiano J. A. Birchall, que en 1920, inventó el cuaderno al ocurrírsele juntar varias hojas de papel y protegerlas con cartulina para ordenar un montón de hojas sueltas. Este invento ha sido de gran utilidad entre otros a estudiantes, ejecutivos, docentes, artistas, pero me pregunto ¿cuánto tiempo convivió Birchall con montones de hojas sueltas en las que perdía el trabajo realizado?

Sin profundizar en el uso inadecuado de esta gran herramienta, su talón de Aquiles radica en los excesos y en el abuso de los recursos disponibles, pues tristemente infinidad de árboles han sido talados para suplir la demanda de papel con la que se fabrican millones de cuadernos. Afortunadamente seguimos evolucionando y buscando formas más efectivas de hacer las cosas. Actualmente, gracias a la toma de consciencia, al desarrollo de la tecnología y al temor de nuestra propia destrucción por los bruscos cambios ambientales, estamos usando menos papel y haciendo uso de la tecnología.

Hace algunos meses asumí el reto de asesorar una empresa y por esta razón, recordé la historia del cuento del cuaderno. Fui elegida para reestructurar el proceso de costos en la empresa de Fran, persona a quien le tengo profundo afecto. Fran es un ser humano maravilloso, salió del país hace varios años en busca de nuevas oportunidades y efectivamente las encontró, porque es de esas personas que viven en continua búsqueda y como bien lo decían nuestros abuelos, ¡El que busca encuentra! y ahora como lo expresa la conocida física cuántica: el que observa y elige correctamente ¡crea!

Las diferentes ideas de negocios que se le ocurrían a Fran las iniciaba venciendo todos los miedos y dificultades que se le presentaban. Comenzó con el proyecto en Colombia y en poco tiempo superó las expectativas, su crecimiento, a pasos agigantados, le exigió entender lo básico para poder tener una evolución sostenible y llegar a otros países como lo tenía visualizado.

La historia del cuaderno, que es el resultado de la unión de hojas aisladas, me confirma el poder de la unión para convertir nuevas creaciones o iniciativas al reunir diferentes actores, situaciones que dan como consecuencia la invención de nuevos instrumentos que nos facilitan la vida, mejoramos lo existente, contribuyendo al bienestar de otros y este era mi objetivo al ser encargada de rediseñar el proceso de costos.

Como contadora, financiera y amante de los costos, mi misión era que las personas a cargo de esa área en la empresa lo entendieran, de forma sencilla y práctica, para que la información pudiera ser útil e insumo importante de análisis, como cuando tienes antojos de una langosta... para poderla degustar y te pueda nutrir debes saberla preparar, es decir, hacer un proceso adecuado para poder alcanzar el fin.

El proceso inició con unas visitas de diagnóstico, reunión con Hanna, la líder general, mano derecha y cabeza visible de la empresa, encargada por Fran, quien dirige la empresa a distancia, porque viaja bastante atendiendo otros proyectos en diferentes países. Las conversaciones fueron profundas, sinceras y sin ningún temor de que lo comentado fuera usado como arma de doble filo, lo comunicado por Hanna y por cada uno de los líderes lo tuve en cuenta para el rediseño del nuevo proceso de costos.

El corazón del negocios de esta empresa es la gestión documental y la custodia de documentos especialmente físicos, sus extensas bodegas de almacenamiento llamaron mi atención, no sobra decir que era entendible la pulcra organización y el orden estricto en cada folio, para poderlos ubicar en el menor tiempo posible cuando fuera solicitado por algún cliente, proceso que controlaban con software parametrizado cuidadosamente a la medida de las necesidades.

Fue interesante ver el trato tan especial que le daban a la vasta cantidad de documentos que custodiaban, personas asignadas para cada labor, incluso controlar la temperatura varias veces al día, rondar las instalaciones haciendo métricas para analizar los resultados y evitar cualquier inesperada situación, que pudiera afectar la custodia que tenían a cargo.

El proceso de observación con el apoyo de los colaboradores me permitió concluir lo siguiente:

1. La gestión documental opera con base en “Archivos” como fuente de vida y trascendencia de las organizaciones.
2. La operación de la gestión documental se fundamenta en el conocimiento y la innovación tecnológica, como herramientas para la custodia de los documentos.
3. La complejidad de la operación incluye clasificación de documentos, actividades en internet, custodia física, digitalización, seguimiento y envío de documentos. Todo lo anterior desde que los documentos son recogidos en las oficinas del cliente, llegan a las instalaciones hasta su disposición final.
4. La gestión documental es un servicio estructurado en el que es necesario ganar credibilidad y confianza ante el cliente para generar estabilidad en el tiempo.
5. El negocio posee características atractivas que generan en la competencia el deseo de ganar clientes incluso luchando con el precio.

Con lo anterior me sumergí en la evaluación del sistema de costos por procesos o categorías, con el fin de identificar los factores críticos que inciden en los resultados y así, facilitar la toma de decisiones frente a la operación y la comercialización, sabiendo que existía preocupación por el escaso espacio que quedaba en las bodegas existentes.

Para abordar el encargo enfoqué los costos en cada categoría de servicio, con el objetivo de diferenciar directos e indirectos y su incidencia en cada actividad. Para este fin utilicé metodologías contables, financieras y de procesos; luego me propuse definir una política de costos, estudiando también las categorías o líneas de servicios, pero ante todo observando de una forma diferente las herramientas con las que contaban para llegar a los resultados que buscaban.

Encontré **costos directos** asociados intrínsecamente con la operación, entre ellos, **transporte, materias primas, gastos de personal, arrendamientos y depreciación de equipos**. Entre los **costos indirectos identifiqué actividades administrativas de ventas y otras de carácter fijo como licencias y mantenimiento del software** en las que se soporta la operación.

En cuanto a la **política de costos**, encontré que era necesario orientarla inicialmente a suprimir algunos costos directos que no generaban valor, ordenar los indirectos y en general optimizar los resultados financieros. Me propuse entonces saber qué indicadores utilizaban, cuáles eran necesarios, cuáles eran objetivos, si reflejaban la realidad, si estaban siendo analizados y si realmente orientaban las decisiones.

Encontré que el mayor valor que tenía la empresa estaba relegado, una potente herramienta tecnológica que tenían ajustada casi en un 70% para el manejo del negocio y que llamaba mucho la atención de los clientes, porque les permitía acceder a la información de la custodia digitalizada, organizada y en tiempo real con servidores potentes, los cuales se tenían protegidos con copias de seguridad en la nube y en diferentes partes del mundo.

Fran estaba preocupado porque Hanna le había comentado que tenían que hacer una nueva inversión para ampliar las instalaciones físicas, debían adquirir otra bodega para recibir más documentos, adquisición que les costaba mucho dinero y lo peor era que no podían hacer esa inversión en el momento.

Nos reunimos para ver las alternativas y mi propuesta fue hacer un “PARE” en la custodia de documentos físicos y darle mayor valor al resguardo de documentos digitales, además que podían darle el uso adecuado a su herramienta tecnológica. Adicionalmente, la nueva mentalidad de la conservación ambiental y la disminución en el uso del papel llamó la atención de Fran y del equipo de líderes, que sin dudarlo empezaron a crear estrategias para diseñar una campaña y ofrecer nuevos servicios de custodia. Los profesionales en marketing empezaron a diseñar la campaña con los nuevos servicios y el equipo comercial a ofrecerlos, mientras incrementaba la expectativa ¿Qué sucederá?

Que gran oportunidad para unir esfuerzos y para exigirse pensar, sentir y observar diferente, finalmente, los resultados fueron sencillamente mágicos, los nuevos servicios con mayor valor agregado llamaron la atención, un buen número de usuarios adquirieron los nuevos servicios, un margen mayor de utilidad fue percibido por la compañía, se llegó a nuevos mercados y se pudo hacer realidad el proyecto de expansión que tenía Fran en sus visualizaciones y proyecciones.

Con el apoyo de los desarrolladores se ajustó la herramienta tecnológica, rediseñamos la política de costos acorde con las necesidades de la empresa, formalizamos los nuevos productos y finalmente estructuramos un modelo de indicadores ágil, liviano y efectivo para:

1. Medir los costos totales y sus componentes directos e indirectos.
2. Evaluar la productividad de cada tarea, categoría y producto para considerar opciones y tomar decisiones de control efectivo ante la cambiante realidad.
3. Competir eficientemente en el mercado.

Mi experiencia me permite asegurar que con una adecuada estructura de costos se ganan negocios, se aprovechan las oportunidades del mercado, se manejan descuentos, se diseñan promociones, se posiciona la marca, se construye un plan de marketing, se ofrece un servicio diferenciador y se crean alternativas para satisfacer las necesidades de los clientes.

Uno de los retos para el sector de gestión documental consiste en ampliar la capacidad de bodegaje virtual, haciendo uso del potencial de las herramientas tecnológicas e integrar lo existente para sumar valor y contribuir con el uso adecuado del papel. Y el reto para todos es ejercitar a cada instante nuestro poder de observación y hacer uso adecuado de nuestro libre albedrío, porque somos responsables y creadores de nuestra realidad que afecta el bienestar común.

### **¿Quién es Nancy Vargas?**

Nancy es ante todo un ser humano sensible, una contadora ejecutiva y una mujer experta en impactar el interior de las organizaciones en su gestión administrativa, económica y cultural. Con más de 20 años de experiencia, Nancy ha tenido la responsabilidad de crear y liderar empresas multilatinas e intervenir en procesos en sociedades de diferentes sectores de la economía.



Autora y creadora del modelo RISA que Resuelve, Instala, Sostiene y Aporta al crecimiento, transformación y logros de resultados en modelos de negocios. Fundadora de ONGs que apoyan el desarrollo integral del ser humano y la sostenibilidad de proyectos productivos. Como representante legal ha coordinado diferentes proyectos a nivel de alta gerencia y ha participado en eventos comerciales, de orden nacional e internacional, lo cual le ha permitido visualizar y focalizar las oportunidades del actual modelo empresarial. Su carisma, calidad humana y profesionalismo aseguran el buen resultado en cada proceso de Asesoría, Consultoría, Mentoring y Coaching. Posee experiencia como líder y facilitadora en áreas administrativa, talento humano, financiera, contable, tributaria y revisoría fiscal.

En su proceso formativo ha incluido: Contaduría Pública, Actualizaciones Tributarias, Gobierno Corporativo, Inteligencia de Negocios, Automatización de Procesos, Gestión Bancaria y Financiera, Certificación Internacional y especialización como Manager Coach, Mentora, herramientas útiles en sus espacios de transformación organizacional.

## **GESTION PARA DESPEGAR UN NUEVO PROYECTO DE NEGOCIOS**

### **ROXANA VEGA**

¿Qué hago con lo que tengo?: BOOTSTRAPPING

Nos han contado muchas historias, seguramente de cómo emprender un negocio. Hemos leído libros, asistido a conferencias, escuchado a familiares o amigos, tal vez asistido a la universidad...Pero aun así no lográbamos alcanzar ese sueño del emprendimiento propio e independencia laboral.

Conforme pasa el tiempo, pensamos que tal vez nuestro único destino sea el trabajar como empleados indefinidamente por los siglos de los siglos, casi al punto de la resignación. Mientras vemos pasar por delante de nuestras narices, casos de éxitos, planes de negocios en la cima, ganadores de concursos nacionales o internacionales, casi parece un sueño bajo tierra la realidad de vivir y trabajar de lo que queremos.

Solemos escuchar en videos virales o leer en notas reconocidas el capital que algunos Ángeles Inversores han realizado en emprendimientos, préstamos otorgados por Bancos o concursos nacionales, préstamos de amigos o familiares con un buen pasar y muchas otras fuentes más, en donde esos emprendedores exitosos han conseguido financiamiento para su propio negocio de emprendimiento que apenas comienza a caminar en un estadio de IDEA DE NEGOCIOS o PLAN DE NEGOCIOS.

Cuando creemos que la única manera de conseguir dinero es a través de una fuente externa, claramente no estamos viendo todo el horizonte. Sabemos lo importante que es para cualquier emprendedor nato, de esos a los que nos corre la sangre de acción, de pasión por lo que hacemos, de energía por crear nuevos negocios y darlo todo, lo que significa sentirnos a la deriva, o peor aún, lo que representa llegar a pensar que tal vez no hemos nacido para esto.

Y es aquí donde la visión del presente, de la escasez, de quienes somos conscientes del día o de aquellos que hemos tenido que hacer rendir lo poco que teníamos o estirar los recursos con los que contábamos, empezamos y aprendimos a entender cómo funcionan algunas cosas.

Si nos ponemos a esperar a que un hada mágica nos de lo que deseamos o que la suerte golpee a nuestra puerta, simplemente dejamos en manos de otros la posibilidad de que las cosas sucedan. Empezamos a sentirnos víctimas de la vida que nos toca y de que no podamos tener o alcanzar lo que queremos, justificándonos en base al lugar o país en que hemos nacido, la familia que nos tocó o el destino propio de la vida. Y

esa no es la idea. Aquí vinimos a ser protagonistas de nuestras vidas, a hacernos responsables de los que nos tocó y de cómo vamos a actuar en base a ello.

Entonces un día miramos a nuestro alrededor y vemos que en la nada tenemos más de lo que creemos. Incluso podemos multiplicar lo que tenemos. Dejamos de ver lo que nos hace falta y empezamos a ser conscientes de la abundancia de nuestra realidad.

Y ahí es realmente donde empieza la magia. Pero ojo, el camino no será fácil, será un trayecto con dificultades, altibajos, en donde deberemos prepararnos psicológicamente para lo que viene. A veces tendremos dinero y otras estaremos muy ajustados, pero si quieres empezar y realmente estás decidido a hacerlo, esta es tu oportunidad. Si, la OPORTUNIDAD en la nada.

Así que les presento al **BOOTSTRAPPING**. Esta historia comienza en el siglo XVIII con el barón de Münchhausen y a continuación les comparto su cita:

*“Un día, galopando por los bosques de Münchhausen, traté de saltar con mi caballo sobre una ciénaga que encontré en mi camino. En medio del salto descubrí que era más ancha de lo que pensaba, por lo que, suspendido en el aire, decidí volver atrás para tomar mayor impulso. Así hice, pero también en el segundo intento el salto fue demasiado corto y caí con el caballo no lejos de la otra orilla, hundiéndome hasta el cuello en la ciénaga. Hubiéramos muerto irremisiblemente de no haber sido porque, recurriendo a toda la fuerza de mi brazo, cogí la lengüeta posterior de mis botas y tiré con toda mi energía hacia arriba, pudiendo de esta forma salir de la ciénaga con mi caballo al que también conseguí sacar apretándolo fuertemente entre mis rodillas hasta alcanzar la otra orilla.”* (Este término “bootstrap” son las cintas que se incorporan en la parte posterior de un zapato y que facilitan calzárselo uno mismo).

¿Qué significa todo esto? Qué muchas veces emprender o empezar algo sólo dependerá de nosotros mismos, de las ganas de trabajar que pongamos, de la fuerza y creencia que tengamos en nuestro emprendimiento. El BOOTSTRAPPING es empezar con nada o pocos recursos. Esta forma de iniciar nuestro negocio dependerá sólo de los recursos con los que contemos, lo que tengamos y como lo administremos. No siempre se puede empezar con el panorama ideal. Pero empezar así no siempre tiene que ver con la falta de dinero, sino muchas veces porque es una mentalidad, una nueva forma de hacer las cosas. Seguramente al principio seamos el “hombre pulpo”, que será necesario porque indirectamente conoceremos todas las áreas de nuestro negocio y el día que llegue la hora de delegar, sabremos cómo hacerlo.

Si yo les contara que empecé mi negocio en el mundo emprendedor con sólo mi aguinaldo, ¿qué dirían? Sí, así fue, allá por 2017 cobré mi aguinaldo y en vez de

gastarlo en ropa, viajes o diversión, decidí destinarlo todo al comienzo de la inversión de mi emprendimiento. Y así comenzó mi historia. Cada peso que ingresaba lo reinvertía y con el resto vivía. Gastaba lo justo y necesario. Me convertí en una especie de súper administradora de cada peso que llegaba, y sí...era la única forma de seguir y de que el negocio fuera exitoso, se posicionara y creciera tanto como lo imaginaba.

Pero esto no es todo, aprender a cuidar a cada cliente con el mayor de los amores que exista, a controlar los gastos, estudiar las estadísticas de venta y analizar cada acción comercial que emprendamos, será fundamental si quieres lograr el éxito. Dice Biz Stone, co-fundador de Twitter: “El tiempo, la perseverancia y los diez años de intentarlo finalmente le harán parecer un éxito de la noche a la mañana”

Para comenzar con el **BOOTSTRAPPING** será indispensable que podamos aplicar los siguientes pasos:

1. Entender mi plaza, mi producto, saber qué problema estoy resolviendo y rodearnos de un buen equipo; si empezamos solos, saber que con el tiempo será necesario incorporar a alguien para ayudarnos a crecer. Si podemos tener la ayuda de un mentor será mucho mejor.
2. Entender a quién le gusta nuestro producto/servicio, indagar al mercado, conocer la competencia y realizar nuestro propio análisis FODA, tener un plan A y B para situaciones de contingencia será primordial en los primeros años de comienzo.
3. Encontrar nuestro VALOR, darle importancia a la experiencia del cliente, crear nuestro propio proceso de venta y saber que nuestro embudo será más que magnífico.
4. Y finalmente cómo puedo aumentar mis ventas, hacer mi negocio escalable ya sea con más personal y proyectar ese crecimiento en el tiempo.

El **BOOTSTRAPPING** también alude al crecimiento dentro de la empresa con los propios recursos o ganancias que esta misma genera. Se autofinancia. Pero claro, será necesario saber hacer un buen uso de los recursos monetarios que ingresen cada día.

Para finalizar, quiero cerrar diciéndoles que soy una fiel creyente que en el mundo emprendedor se puede empezar con poco o generando negocios pequeños, por ejemplo, desde la casa, para lograr obtener esos ingresos que necesitas para ir por lo tuyo. No siempre será todo brillante, pero si realmente corre por tu sangre esa pasión y adrenalina emprendedora, no dudes en ir tras aquello que siempre soñaste, pero sobre todo confiar en vos mismo y tener la automotivación necesaria para no bajar los brazos en situaciones que sólo te estén poniendo a prueba.

Ojalá tu emprendimiento o negocio, sea o se convierta en otro caso de éxito del BOOTSTRAPPING EMPRENDEDOR.