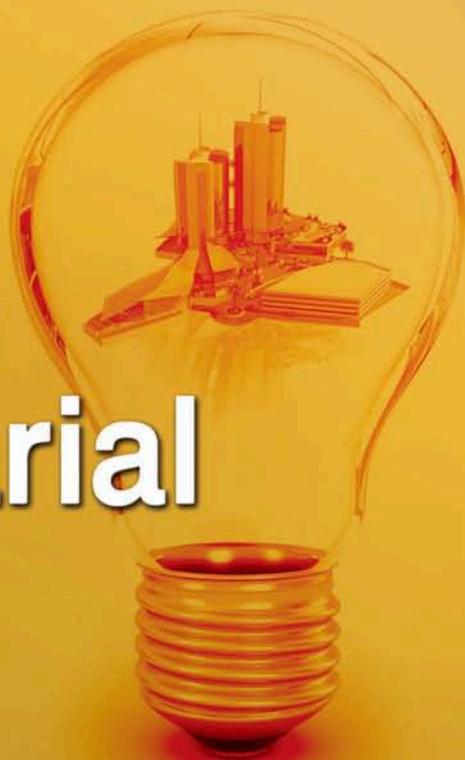




Estrategias de creación empresarial



ECOE EDICIONES

Luis Carlos Palacios Acero



LUIS CARLOS PALACIOS ACERO

Ingeniero Industrial y Magíster en Investigación Operativa de la Universidad Tecnológica de Pereira, DEA en Organización de Empresas de la Universidad de San Pablo de Madrid España, *2EME DEGRÈ Option Production Ecole D'Organisation Scientifique du Travail*, París - Francia, docente en postgrados de Administración y pregrados en Ingeniería Industrial, Administración y Creación de Empresas, director de Ingeniería Industrial de la Universidad Libre. Investigador y consultor empresarial.

Ha sido director de Ingeniería Industrial de la Organización Corona, rector de ESATEC, gerente de Madetal Ltda. y Prodearte Ltda.; director ejecutivo de Diriventas, Presidente de Acopex, Aseutep, Socia. Miembro de juntas directivas de varias empresas y organizaciones.

Estrategias de **creación** empresarial



Luis Carlos Palacios Acero

Catalogación en la publicación – Biblioteca Nacional de Colombia

Palacios Acero, Luis Carlos

Estrategias de creación empresarial / Luis Carlos Palacios Acero. -- 1a. ed. --
Bogotá : Ecoe Ediciones, 2012.

300 p. – (Ciencias administrativas. Administración)

Incluye glosario y bibliografía

ISBN 978-958-648-755-9

1. Emprendimiento 2. Nuevas empresas I. Título II. Serie

CDD: 658 ed. 20

CO-BoBN– a783949

Colección: Ciencias Administrativas

Área: Administración

Primera edición: Bogotá, D.C., 2012

ISBN: 978-958-648-755-9

© Luis Carlos Palacios Acero

E-mail: luiscarlospalacios@hotmail.com

© Ecoe Ediciones

E-mail: correo@ecoeediciones.com

www.ecoeediciones.com

Carrera 19 No. 63C-32, Pbx. 2481449, fax. 3461741

Coordinación editorial: Alexander Acosta Quintero

Diseño y diagramación: Yolanda Madero T.

Diseño de carátula: Edwin Nelson Penagos Palacio

Impresión: Imagen Editorial Impresores

E-mail: imagennimvega@yahoo.com

Impreso y hecho en Colombia.

A mi esposa, María del Pilar Consuelo.
A mis hijos: Carlos Andrés, María Camila y Manuela.
Por su apoyo.

A mis alumnos y colegas.
Por su valiosa contribución y motivación en la realización de la
presente obra.

Introducción	XV
Capítulo 1. Emprendimiento	1
1.1. Cualidades personales	1
1.2. "Dadme un punto de apoyo y moveré el mundo". Arquímedes 287- 212 a. C.	4
1.3. Destrezas del empresario.....	11
1.4. El empresario exitoso	14
1.5. Actividades del empresario.....	16
1.6. Guías para el empresario exitoso.....	30
1.7. Perfil del empresario	32
1.8. Definición del negocio	33
1.9. Visión global del negocio	34
Ejercicios	37
Capítulo 2. Generación de ideas	39
2.1. La imaginación	39
2.2. La creatividad.....	43
2.3. La innovación.....	47
2.4. Cómo nacen las ideas.....	49
2.5. Valoración de las ideas.....	52
Ejercicios	53
Capítulo 3. La empresa	55
3.1. Definición	55
3.2. Ubicación y tamaño	56
3.3. Tipos de empresa.....	57
3.4. Nombre o razón social.....	62
3.5. Misión	62
3.6. Visión	63
3.7. Principios y valores del negocio.....	64
3.8. Políticas	65
3.9. Objetivos	66
3.10. Constitución de la empresa	67
Ejercicios	76
Capítulo 4. Plan de producción	77
4.1. Definición	77
4.2. Importancia de la producción.....	80
4.3. Factores de producción	81
4.4. Objetivos de la producción	82
4.5. Bienes de producción	83

4.6.	Sistemas de producción	83
4.7.	Diseño y fabricación de productos	88
4.8.	Factores requeridos en el desarrollo de productos.....	91
4.9.	Costos de producción	95
4.10.	Clasificación de sistemas de costeo.....	98
	Ejercicios	105
Capítulo 5. Mercadeo y ventas		107
5.1.	Investigación de mercado.....	107
5.2.	Beneficios de la investigación de mercados.....	111
5.3.	Qué investigar	112
5.4.	Métodos de investigación	112
5.5.	Objetivos de marketing	113
5.6.	Tipos de información.....	114
5.7.	Tendencias del mercado.....	115
5.8.	Competitividad.....	116
5.9.	Tamaño y nicho del mercado	117
5.10.	Marketing mix.....	119
	Ejercicios	128
Capítulo 6. Finanzas		129
6.1.	Gastos iniciales.....	130
6.2.	Fuentes de capital.....	131
6.3.	Previsión de ventas.....	133
6.4.	Punto de equilibrio.....	136
6.5.	Presupuesto de inversión.....	136
6.6.	Ciclo de producción del producto.....	137
6.7.	Ciclo de caja	138
6.8.	Período de maduración medio en relación con las ventas.....	138
6.9.	Balance general.....	139
6.10.	Estado de pérdidas y ganancias.....	141
6.11.	Análisis financiero	143
	Ejercicios	146
Capítulo 7. Administración del negocio		147
7.1.	Planeación.....	147
7.2.	Organización.....	169
7.3.	Dirección.....	178
7.4.	Control.....	222
	Ejercicios	243

TALLERES

Pretaller	245
Taller N° 1. Foda personal, de la empresa, del producto, del mercado	247
Taller N° 2. Manejo de los cambios	248
Taller N° 3. Potencial empresarial	249
Taller N° 4. Empleado o empresario	250
Taller N° 5. Motivaciones del empresario	251
Taller N° 6. Generación de ideas	252
Taller N° 7. Evaluación de la idea	253
Taller N° 8. Generación y evaluación del nombre de la empresa	255
Taller N° 9. Ubicación y objeto de la empresa	256
Taller N° 10. Métodos de investigación	259
Taller N° 11. Objetivos de mercadeo	260
Taller N° 12. Segmento de mercado	261
Taller N° 13. Política de producto	262
Taller N° 14. Definición del producto	263
Taller N° 15. Calidad del producto y ciclo de vida	264
Taller N° 16. La marca	265
Taller N° 17. El empaque	266
Taller N° 18. Gama de productos	267
Taller N° 19. Complementos del producto	268
Taller N° 20. Clientes objetivo	269
Taller N° 21. Precios	270
Taller N° 22. Venta	271
Taller N° 23. Canal de distribución	272
Taller N° 24. Promoción	273
Taller N° 25. Presupuesto de marketing	274
Taller N° 26. Fuentes de financiamiento personal	275
Taller N° 27. Estados financieros	276
Taller N° 28. Presentación del plan de negocios	276
Glosario	279
Bibliografía	281

LISTADO DE FIGURAS

FIGURA 1.	DESCUBRIENDO EMPRENDEDORES.....	XV
FIGURA 2.	CUALIDADES PERSONALES.....	2
FIGURA 3.	VALORACIÓN PERSONAL.....	3
FIGURA 4.	DISCIPLINAS PARA EL CAMBIO.....	4
FIGURA 5.	DOMINIO PERSONAL.....	5
FIGURA 6.	MODELOS MENTALES.....	6
FIGURA 7.	VISIÓN COMPARTIDA.....	7
FIGURA 8.	APRENDIZAJE EN EQUIPO.....	8
FIGURA 9.	VÍNCULOS DE COMPROMISO.....	9
FIGURA 10.	PENSAMIENTO SISTÉMICO.....	10
FIGURA 11.	DESTREZAS DEL EMPRESARIO.....	11
FIGURA 12.	ACTIVIDADES DEL EMPRESARIO.....	12
FIGURA 13.	PERSONALIDAD DEL EMPRESARIO.....	13
FIGURA 14.	EL EMPRESARIO EXITOSO.....	15
FIGURA 15.	ACTIVIDADES DEL EMPRESARIO.....	16
FIGURA 16.	ACTIVIDADES DE PLANEACIÓN DEL EMPRESARIO.....	17
FIGURA 17.	DECISIONES EMPRESARIALES.....	18
FIGURA 18.	FACTORES DEL PROYECTO EMPRESARIAL.....	19
FIGURA 19.	ORGANIZACIÓN DE RECURSOS EMPRESARIALES.....	20
FIGURA 20.	RENDIMIENTO DE LA INVERSIÓN.....	22
FIGURA 21.	CÁLCULO DE PRODUCTIVIDAD.....	28
FIGURA 22.	GUÍAS DEL EMPRESARIO.....	31
FIGURA 23.	DIFERENCIAS ENTRE EMPLEADOS Y EMPRESARIOS.....	32
FIGURA 24.	PERFIL DEL EMPRESARIO.....	33
FIGURA 25.	EL NEGOCIO.....	33
FIGURA 26.	ETAPAS PARA INICIAR UN NEGOCIO.....	35
FIGURA 27.	IMAGINAR.....	40
FIGURA 28.	LA IMAGINACIÓN.....	41
FIGURA 29.	RADIO DE ACCIÓN DE LA IMAGINACIÓN.....	41
FIGURA 30.	TIPOS DE IMAGINACIÓN.....	42
FIGURA 31.	IMAGINACIÓN SEGÚN SUS APLICACIONES.....	43
FIGURA 32.	LA CREATIVIDAD.....	44
FIGURA 33.	LA CREATIVIDAD VISTA A TRAVÉS DEL TIEMPO.....	45
FIGURA 34.	CREATIVIDAD EMPRESARIAL.....	46
FIGURA 35.	PROCESO DE INNOVACIÓN.....	47
FIGURA 36.	INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD.....	48
FIGURA 37.	NACIMIENTO DE LAS IDEAS.....	51
FIGURA 38.	LA EMPRESA.....	56
FIGURA 39.	TIPOS DE EMPRESAS.....	57
FIGURA 40.	NOMBRE DE LA EMPRESA.....	62
FIGURA 41.	MISIÓN.....	63
FIGURA 42.	VISIÓN.....	64
FIGURA 43.	POLÍTICAS.....	65
FIGURA 44.	OBJETIVOS.....	67
FIGURA 45.	CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....	68
FIGURA 46.	LA EMPRESA MÁS PEQUEÑA.....	69
FIGURA 47.	INICIO DE LA DESCENTRALIZACIÓN.....	70
FIGURA 48.	EMPRESA DIRECTORAL.....	71
FIGURA 49.	PLAN DE PRODUCCIÓN.....	78
FIGURA 50.	RESPONSABILIDADES DE LA PRODUCCIÓN.....	79
FIGURA 51.	LA RIQUEZA DE UN PAÍS.....	80
FIGURA 52.	NATURALEZA DE LA PRODUCCIÓN.....	81
FIGURA 53.	FACTORES DE PRODUCCIÓN.....	81
FIGURA 54.	OBJETIVOS DE LA PRODUCCIÓN.....	82
FIGURA 55.	BIENES DE PRODUCCIÓN.....	83
FIGURA 56.	SISTEMAS DE PRODUCCIÓN.....	84

FIGURA 57. PRODUCCIÓN POR EXTRACCIÓN	85
FIGURA 58. PRODUCCIÓN AGROPECUARIA	85
FIGURA 59. SECTOR TERCIARIO DE PRODUCCIÓN	88
FIGURA 60. EL PRECIO	89
FIGURA 61. FABRICACIÓN DE NUEVO PRODUCTO	89
FIGURA 62. NACIMIENTO DE NUEVOS PRODUCTOS	90
FIGURA 63. FACTORES DE DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	91
FIGURA 64. EL MERCADO	92
FIGURA 65. ESTRATEGIA PUBLICITARIA	93
FIGURA 66. VENTAJAS EN PRODUCCIÓN DEL NUEVO PRODUCTO	94
FIGURA 67. ECONOMÍA DEL NUEVO PRODUCTO	96
FIGURA 68. SISTEMAS DE COSTEO	99
FIGURA 69. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	108
FIGURA 70. INFORMACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES	108
FIGURA 71. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	109
FIGURA 72. TOMA DE DECISIONES	110
FIGURA 73. CONSUMIDORES Y COMPETIDORES	111
FIGURA 74. SISTEMAS DE INVESTIGACIÓN	113
FIGURA 75. OBJETIVOS DEL MARKETING	114
FIGURA 76. TIPOS DE INFORMACIÓN	115
FIGURA 77. TENDENCIAS DEL MERCADO	116
FIGURA 78. LAS 9 P	117
FIGURA 79. MARKETING MIX	119
FIGURA 80. TIPOS DE PRODUCTOS	120
FIGURA 81. EL PRECIO	121
FIGURA 83. PROMOCIÓN	124
FIGURA 84. INTERFASES CON EL CLIENTE	125
FIGURA 85. LA PRESENCIA	125
FIGURA 86. GASTOS INICIALES	130
FIGURA 87. FUENTES DE CAPITAL	131
FIGURA 88. PUNTO DE EQUILIBRIO	136
FIGURA 89. FACTORES DE PLANEACIÓN MODERNA	148
FIGURA 90. ESENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN MODERNA	149
FIGURA 91. LA PLANEACIÓN EN EL CICLO ADMINISTRATIVO	150
FIGURA 92. PROCESO DE PLANEACIÓN	151
FIGURA 93. PLANES SEGÚN SU PLAZO	152
FIGURA 94. PLANES SEGÚN SUS FUNCIONES	153
FIGURA 95. PLANES SEGÚN SU ÁMBITO	154
FIGURA 96. CLASIFICACIÓN DE PLANES SEGÚN SU FILOSOFÍA	155
FIGURA 97. CRITERIOS PARA EVALUAR PLANES	156
FIGURA 98. LOS TRES NIVELES DE PLANEACIÓN	157
FIGURA 99. HORIZONTE TEMPORAL DE LA PLANEACIÓN	158
FIGURA 100. SÍMBOLOS PARA FLUJOGRAMAS	158
FIGURA 101. EFICACIA Y EFICIENCIA	162
FIGURA 102. PASOS EN APO	164
FIGURA 103. PROCESO DE APO	165
FIGURA 104. JERARQUÍA DE LOS OBJETIVOS	166
FIGURA 105. LOS TRES GRANDES OBJETIVOS DE LAS ORGANIZACIONES	167
FIGURA 106. EL PODER	170
FIGURA 107. BASES DE ORGANIZACIÓN	170
FIGURA 108. LA ORGANIZACIÓN COMO PARTE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	171
FIGURA 109. NIVELES DE ORGANIZACIÓN	171
FIGURA 110. DISEÑO ORGANIZACIONAL	173
FIGURA 111. PRINCIPIOS DE ORGANIZACIÓN	173
FIGURA 112. REGLAS DE ORGANIZACIÓN	175
FIGURA 113. LOS CINCO FACTORES QUE AFECTAN EL DISEÑO ORGANIZACIONAL	175
FIGURA 114. DISEÑO ORGANIZACIONAL	176

FIGURA 115. DIVISIÓN DEL TRABAJO.....	177
FIGURA 116. TIPOS DE ORGANIZACIÓN.....	177
FIGURA 117. DIRIGIR.....	179
FIGURA 118. DIRECCIÓN.....	180
FIGURA 119. SUPUESTOS DE LA DIRECCIÓN.....	181
FIGURA 120. MALLA GERENCIAL.....	184
FIGURA 121. INTEGRACIÓN DE VARIABLES ORGANIZACIONALES Y HUMANAS.....	186
FIGURA 122. DIFERENCIAS ENTRE EL TRABAJO INDIVIDUALIZADO Y EN EQUIPO.....	188
FIGURA 123. DIFERENCIAS ENTRE GRUPO DE TRABAJO Y EQUIPO DE TRABAJO.....	190
FIGURA 124. TIPOS DE AUTORIDAD.....	191
FIGURA 125. PREDOMINIO DEL MANDO.....	192
FIGURA 126. LAS ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y LA COMUNICACIÓN.....	195
FIGURA 127. PROCESO DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.....	195
FIGURA 128. BASES DE PODER INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL.....	204
FIGURA 129. ESTILOS DE LIDERAZGO.....	207
FIGURA 130. PATRONES DE LIDERAZGO.....	209
FIGURA 131. COMPORTAMIENTOS DE LIDERAZGO.....	212
FIGURA 132. JERARQUÍA DE NECESIDADES DE A. MASLOW.....	217
FIGURA 133. CICLO DE MOTIVACIÓN.....	218
FIGURA 134. TEORÍAS DE CONTENIDO DE LA MOTIVACIÓN.....	219
FIGURA 135. ENRIQUECIMIENTO VERTICAL Y HORIZONTAL.....	220
FIGURA 136. MODELO DE EXPECTATIVA.....	221
FIGURA 137. CONTROL.....	222
FIGURA 138. CICLO ADMINISTRATIVO.....	223
FIGURA 139. USOS DEL CONTROL.....	223
FIGURA 140. OBJETIVOS DEL CONTROL.....	224
FIGURA 141. TIPOS DE CONTROL.....	225
FIGURA 142. PRINCIPIOS DE CONTROL.....	225
FIGURA 143. ALCANCE DEL CONTROL.....	226
FIGURA 144. PROCESO DE CONTROL.....	227
FIGURA 145. TIPOS DE ESTÁNDARES.....	231
FIGURA 146. INFLUENCIA DEL CRECIMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD.....	236
FIGURA 147. MEDICIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD.....	237
FIGURA 148. MEDIDA DE LA PRODUCTIVIDAD.....	239
FIGURA 149. PROCESO DE TRANSFORMACIÓN Y CADENA DE VALOR.....	240

LISTA DE CUADROS

CUADRO 1. FODA PERSONAL.....	4
CUADRO 2. TIPOS DE SOCIEDADES.....	58
CUADRO 3. ORGANIZACIÓN.....	73
CUADRO 4. TIPOS DE PRODUCCIÓN.....	87
CUADRO 5. SISTEMAS DE COSTEO DE INVENTARIOS.....	98
CUADRO 6. COMPONENTES DEL COSTO.....	103
CUADRO 7. NECESIDADES DE PERSONAL.....	103
CUADRO 8. PRESUPUESTO DE VENTAS.....	134
CUADRO 9. PRESUPUESTO POR LÍNEAS DE PRODUCTO.....	134
CUADRO 10. PRESUPUESTO POR MESES.....	134
CUADRO 11. RESULTADOS PREVISIONALES.....	135
CUADRO 12. PRESUPUESTO DE INVERSIONES.....	137
CUADRO 13. PLANEACIÓN CONFORME A LOS NIVELES ORGANIZACIONALES.....	157
CUADRO 14. DESEOS DEL PERSONAL.....	163
CUADRO 15. TIPOS DE OBJETIVOS.....	167
CUADRO 16. ORGANIZACIONES Y BENEFICIARIOS.....	168
CUADRO 17. BENEFICIOS Y PROBLEMAS DE LA APO.....	169
CUADRO 18. ORGANIZACIÓN FLEXIBLE.....	172
CUADRO 19. ESTILOS DE DIRECCIÓN.....	182
CUADRO 20. LOS ESTILOS DE LA LA MALLA GERENCIAL.....	185

CUADRO 21. TEORÍA Z	187
CUADRO 22. FACTORES QUE AFECTAN POSITIVA O NEGATIVAMENTE LA COHESIÓN GRUPAL	189
CUADRO 23. SISTEMAS DE COMUNIDACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	196
CUADRO 24. EFICIENCIA Y EFICACIA EN DE LA COMUNIDACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	197
CUADRO 25. CÓMO OBTENER LA RETROALIMENTACIÓN	198
CUADRO 26. LOS DIEZ PRINCIPIOS DE LAS BUENAS COMUNICACIONES	198
CUADRO 27. ACTUACIÓN ANTES, DURANTES Y DESPUÉS DE LA REUNIÓN.....	199
CUADRO 28. CÓMO LOGRAR QUE UNA REUNIÓN FUNCIONE BIEN	200
CUADRO 29. TÁCTICAS CLÁSICAS DE NEGOCIACIÓN	202
CUADRO 30. FUENTES DE PODER.....	204
CUADRO 31. RASGOS DE PERSONALIDAD DEL LÍDER.....	206
CUADRO 32. ESTILOS DE LIDERAZGO	207
CUADRO 33. ORIENTACIONES DEL LÍDER.....	208
CUADRO 34. MODELO DE LIDERAZGO EFICAZ DE FIEDLER.....	209
CUADRO 35. LOS CINCO PRÍNCIPIOS DE LIDERAZGO VISIONARIO	210
CUADRO 36. PAPELES DEL LÍDER RELACIONADOS CON LAS TAREAS Y LAS PERSONAS.....	211
CUADRO 37. CAMBIO.....	212
CUADRO 38. BENEFICIOS DE LA NORMALIZACIÓN	229
CUADRO 39. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ESTÁNDAR.....	230
CUADRO 40. CLASIFICACIÓN DE LOS MEDIOS DE CONTROL.....	232

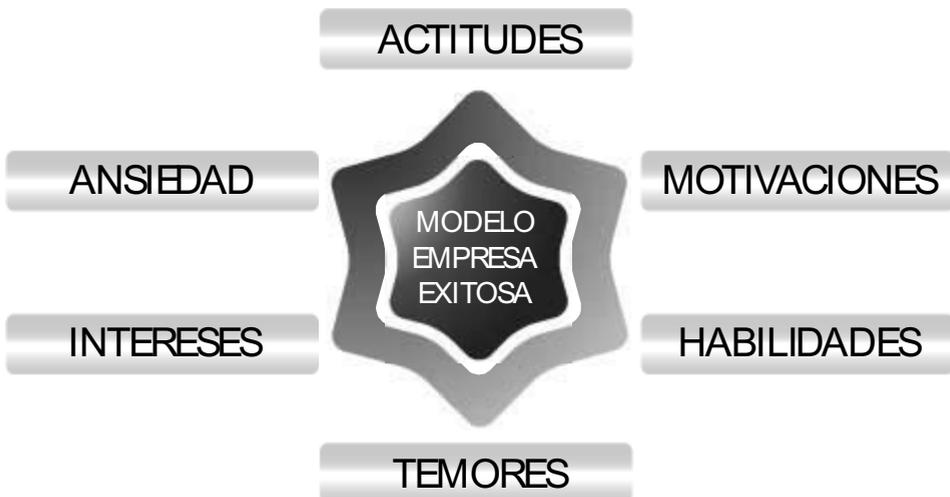
Introducción

El modelo de estrategias de creación empresarial está diseñado para aprender a manejar negocios de manera independiente. Se basa en la descripción de las principales ideas conceptuales acerca del tema y el desarrollo de talleres que facilita la descripción de las ideas de negocio.

Todas las personas, con interés en hacer negocios propios, pueden lograrlo de manera tan simple como identificando historias de los éxitos obtenidos por amigos, compañeros, colegas o conocidos que han triunfado por sus propios medios.

Este modelo le ayudará a determinar la posibilidad de conocer sus actitudes, habilidades e intereses, necesarios para ser empresario. Descubrirá igualmente, información elemental y práctica para establecer un negocio.

FIGURA 1. DESCUBRIENDO EMPRENDEDORES



En la descripción de la teoría del modelo propuesto y el desarrollo de los talleres descubrirá, de manera práctica y útil, las motivaciones, los temores, la ansiedad, las aptitudes y actitudes que forman parte de la creación de un negocio.

- Contribuir a la riqueza del país
- Generar empleo
- Aplicar la administración de un negocio

- Conocer las características que debe tener un emprendedor
- Adquirir nuevos conocimientos
- Lograr satisfacción personal, etc.

Iniciar un negocio propio, genera motivaciones especiales dada la importancia que tiene, por diferentes razones:

El modelo de negocio comprende siete capítulos en los que se estudian los contenidos así:

El primero trata sobre el emprendimiento, cualidades del empresario, las disciplinas para el cambio, destrezas, conocimientos, personalidad, actividades para el éxito, el perfil, sus características, y potencialidades empresariales. Habla sobre el negocio, sus etapas, la productividad, calidad y riesgos.

En el segundo se conciben y valoran las ideas, partiendo de la imaginación, la creatividad y la innovación.

El tercero habla sobre la empresa, su ubicación, tamaño, su misión, visión, principios, valores, políticas, objetivos, tipo de empresas y sociedades, su creación desarrollo y crecimiento. Trata igualmente, sobre manuales de organización y descripción de puestos.

El cuarto maneja el plan de producción, su importancia, factores y objetivos. Sistemas de producción de bienes de consumo, de capital y servicios. Trata también, sobre el diseño y desarrollo de productos y los diferentes tipos de costos en las operaciones de producción.

El quinto trabaja la investigación de mercados, los beneficios, métodos, objetivos, tamaño y nicho del mercado, tendencias, competitividad y el marketing mix.

El sexto describe la estructura económico-financiera, las fuentes de financiación, distribución y manejo del dinero, la presentación de los estados financieros y el análisis de los mismos.

El séptimo desarrolla el sistema de administración, que consiste en planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades empresariales.

Emprendimiento

1.1. Cualidades personales

David Mc Nally, enseña cómo tomar control de la vida, en este mundo tan agitado. Presenta cinco cualidades esenciales para que las personas con confianza y poder de decisión puedan vivir la vida que se merecen:

1. **AUTOESTIMA:** Para valorarse, respetarse y tener sentido de dignidad como cimiento sobre el cual construir un futuro para ser felices y exitosos.
2. **VISIÓN:** Para traspasar los muros de la conformidad y resistencia al cambio para construir los sueños que impulsen a las personas a superar sus metas.
3. **PROPÓSITO:** Para tener objetivos retadores que motiven a las personas a hacer valiosa la existencia.
4. **COMPROMISO:** Con la salud, la familia, el trabajo, la profesión, para mejorar continuamente todo cuanto se proponga.
5. **CONTRIBUCIÓN:** Para dejar testimonio del paso por este mundo, al crear un valor y contribuir para que la humanidad viva mejor.

FIGURA 2. CUALIDADES PERSONALES



Lo que se piensa y se siente de sí mismo es lo que se ha aprendido del entorno a través de la vida. Es necesario rescatar lo bueno, reconocerlo, valorarlo y utilizarlo en todo lo que se hace. Igualmente se debe reconocer las debilidades para transformarlas en fortalezas.

Para valorarse, se requiere analizar:

- Lo que se piensa de sí mismo; es el autocontrol
- Lo que se siente hacia sí mismo; es la autoestima
- La forma de ser y su apariencia; es la autoimagen
- La confianza en sí mismo y en su capacidad personal para el éxito; es la autoeficacia

FIGURA 3. VALORACIÓN PERSONAL



Cuando uno de estos elementos falla se afecta el esquema personal, la imagen de sí mismo; surge la inestabilidad personal y emocional; se pierde objetividad para evaluarse a sí mismo y evaluar a los demás; se distorsiona la forma de analizar la realidad.

Una herramienta interesante para analizarse es la matriz FODA se utiliza para:

1. Examinar las características personales, institucionales, empresariales y del entorno en el cual se encuentran inmersas
2. Aplicarla en todos los niveles de la organización, institucional, divisional, operativo
3. Aplicarla a diferentes factores, personas o unidades, procesos, productos, divisiones, secciones, etc.
4. Diagnosticar el estado actual de una empresa, institución, programa, tarea, producto, mercado, etc.
5. Establecer el plan estratégico, táctico y operacional.
6. Fijar objetivos institucionales, funcionales y operacionales.

CUADRO 1. FODA PERSONAL

OBJETIVOS	FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	LISTA DE FORTALEZAS F1 F2	LISTA DE DEBILIDADES D1 D2	OBJETIVOS
	LISTA DE OPORTUNIDADES O1 O2	FO (MAXI-MAXI) ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR LAS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES	DO (MINI-MAXI) ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR DEBILIDADES Y MAXIMIZAR OPORTUNIDADES	
	LISTA DE AMENAZAS A1 A2	FA (MAXI-MINI) ESTRATEGIAS PARA MAXIMIZAR FORTALEZAS Y MINIMIZAR AMENAZAS	DA (MINI-MINI) ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR AMENAZAS Y DEBILIDADES	

1.2. “Dadme un punto de apoyo y moveré el mundo”. Arquímedes 287- 212 a. C.

Peter Senge, enseña cinco disciplinas que si se aplican, se puede construir organizaciones más inteligentes, con comunidades abiertas al aprendizaje:

FIGURA 4. DISCIPLINAS PARA EL CAMBIO



1. **DOMINIO PERSONAL.** Es el que permite aclarar y ahondar continuamente la visión personal, concentrar las energías, ver la realidad objetivamente y poner la vida al servicio de las mayores aspiraciones. El crecimiento y aprendizaje personal contribuye a:
 - Aplicar la aptitud para crear metas que se buscan en la vida
 - Plantear la visión como vocación.

FIGURA 5. DOMINIO PERSONAL

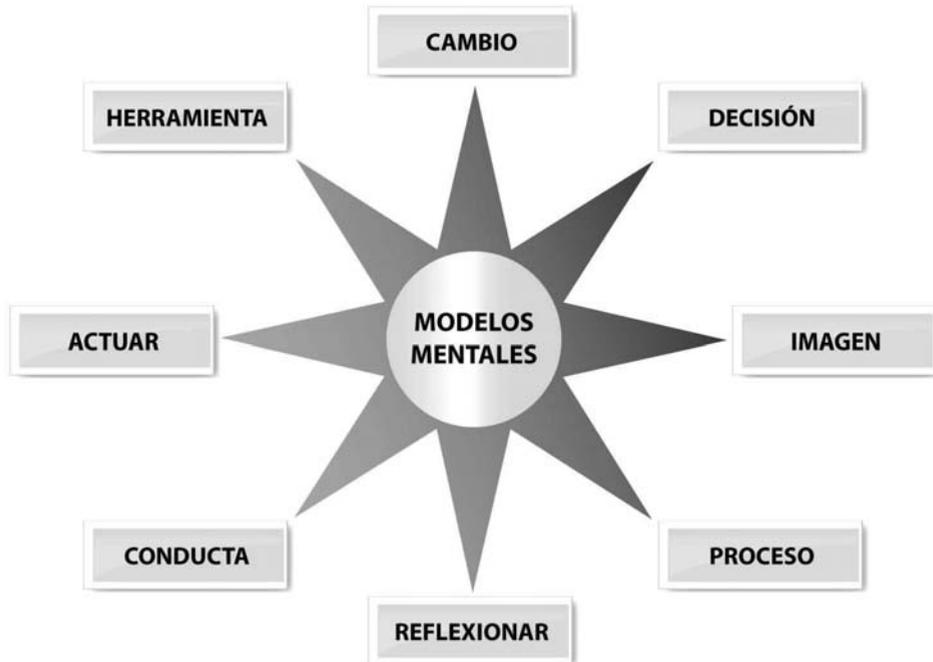


- Mostrar la realidad presente como un aliado
 - Percibir las fuerzas del cambio y trabajar con ellas
 - Alcanzar la excelencia
 - Las virtudes son aliadas del éxito económico y profesional
 - Practicar las virtudes, para lograr mayor éxito
 - Lograr compromiso profundo y sentido de responsabilidad
 - Aprender con mayor agilidad
 - Lograr la realización personal como seres felices en el trabajo.
2. **MODELOS MENTALES.** Son supuestos tácitos o inconscientes hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes que influyen sobre el modo de comprender el mundo y actuar. Sirven para aprender a exhumar las imágenes internas del mundo para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso

escrutinio. También incluyen la aptitud para entablar conversaciones abiertas donde se equilibre la indagación con la persuasión. Ayuda a:

- Disponer del cambio personal
- Identificar herramientas que favorecen el cambio organizacional
- Determinar el modo de comprender el mundo y actuar
- Volver el espejo hacia adentro para ver su propio modelo mental y sus efectos sobre la conducta
- Aumentar la capacidad para reflexionar
- Aclarar y mejorar la imagen interna del mundo
- Descubrir como los modelos mentales determinan actos y decisiones
- Determinar el modo de actuar.

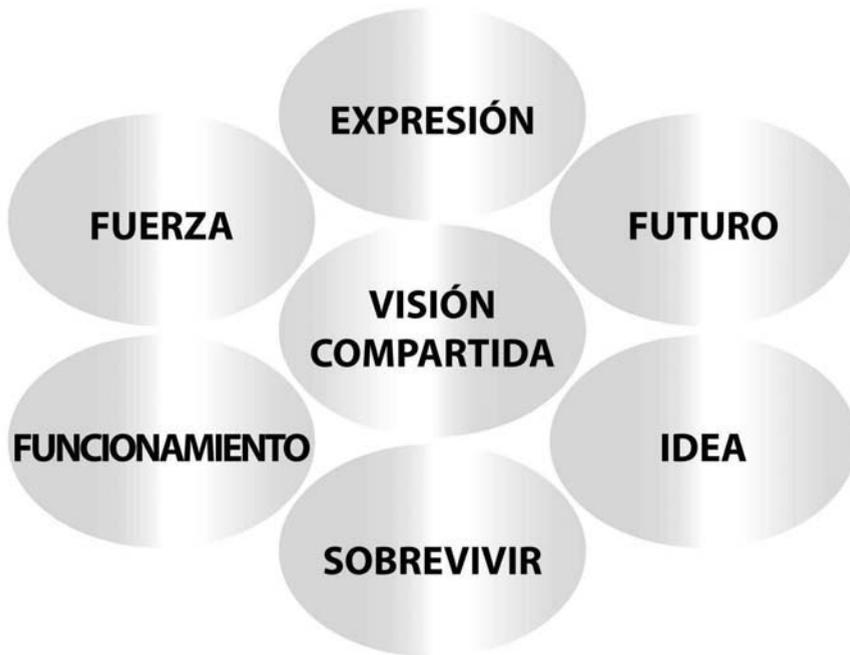
FIGURA 6. MODELOS MENTALES



3. **CONSTRUCCIÓN DE UNA VISIÓN COMPARTIDA.** Cuesta concebir una organización que haya alcanzado cierta grandeza sin metas, valores y misiones que sean profundamente compartidas dentro de las organizaciones. La gente no sobresale ni aprende porque se lo ordene, sino porque lo desea. Es fundamental una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida, que propicie un compromiso genuino antes que mero acatamiento. La visión es:

- Una expresión de emoción, de deseo, de comunión, de proyección, de enlace del pasado, el presente y el futuro
- La fuerza que permite superar los retos e incertidumbres
- La clave para el buen funcionamiento de las empresas
- La razón por la cual una de cada cuatro empresas sobrevive a los conflictos y dificultades. Sus empleados deben ser personas conectadas, vinculadas, unidas y coherentes.

FIGURA 7. VISIÓN COMPARTIDA



- Tener una idea acerca de a dónde se quiere llegar y cómo hacerlo
- Vivir el futuro en presente. Se debe investigar:
 - Qué conservar
 - Qué eliminar
 - Qué crear
 - Qué proyectos desarrollar

Las metas son los compromisos que queremos alcanzar. Se relacionan con la actuación en el trabajo. Se requieren metas de realización en cada una de las áreas de responsabilidad y en cada posición en que la actuación y los resultados

afectan directa y vitalmente la contribución de la persona a la organización. Las metas otorgan a cada administrador un medio de planear y medir su propia actuación y la de sus subordinados.

Los valores son fuertes creencias que influyen en las opiniones acerca de eventos y personas. Las reacciones, emociones y opiniones acerca de la vida, se basan en los valores, los cuales contribuyen en gran medida a los conflictos internos, principalmente cuando se contraponen. Al aclarar los valores, se contará con claves valiosas acerca de lo que motiva a avanzar en la vida, por estar enlazados con la satisfacción personal.

La misión es el quehacer de la organización. Lo que se propone la organización. Es su razón de ser. Es el propósito o motivo por el cual existe y por tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa. La misión debe contener y manifestar características que le permitan permanecer en el tiempo. La descripción deberá incluir una amplia identificación del negocio al que la compañía se dedica, sus principales productos o líneas de producción y sus mercados y canales de distribución.

4. APRENDIZAJE EN EQUIPO. La inteligencia del equipo supera la inteligencia de sus integrantes y genera resultados extraordinarios

FIGURA 8. APRENDIZAJE EN EQUIPO



La disciplina del aprendizaje en equipo comienza en el diálogo. Para los griegos diálogo era el libre flujo de significado a través del grupo. La práctica del diálogo se ha preservado en muchas culturas primitivas. La disciplina del diálogo también implica aprender a reconocer los patrones de interacción que erosionan el aprendizaje en equipo. Si no se detectan, atentan contra el aprendizaje. Si se los detecta y se hacen aflorar creativamente, pueden acelerar el aprendizaje.

FIGURA 9. VÍNCULOS DE COMPROMISO



La importancia del aprendizaje, radica en que en la organización moderna no es el individuo quien aprende sino el equipo. Si los equipos no aprenden, la organización no puede aprender.

Una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias. Su práctica supone un compromiso constante con el aprendizaje. Construir organizaciones con aptitud para innovar, crear, modelar estrategias, diseñar políticas y estructuras mediante disciplinas nuevas son tareas que raras veces se abordan. Por tal razón, grandes organizaciones son a menudo, fugaces, disfrutan durante un período y luego desfilan a la mediocridad. Existen vínculos por relaciones de causa-efecto que son indispensables conocerlos.

5. **PENSAMIENTO SISTÉMICO.** Cada elemento influye sobre el todo, y la influencia está habitualmente oculta.

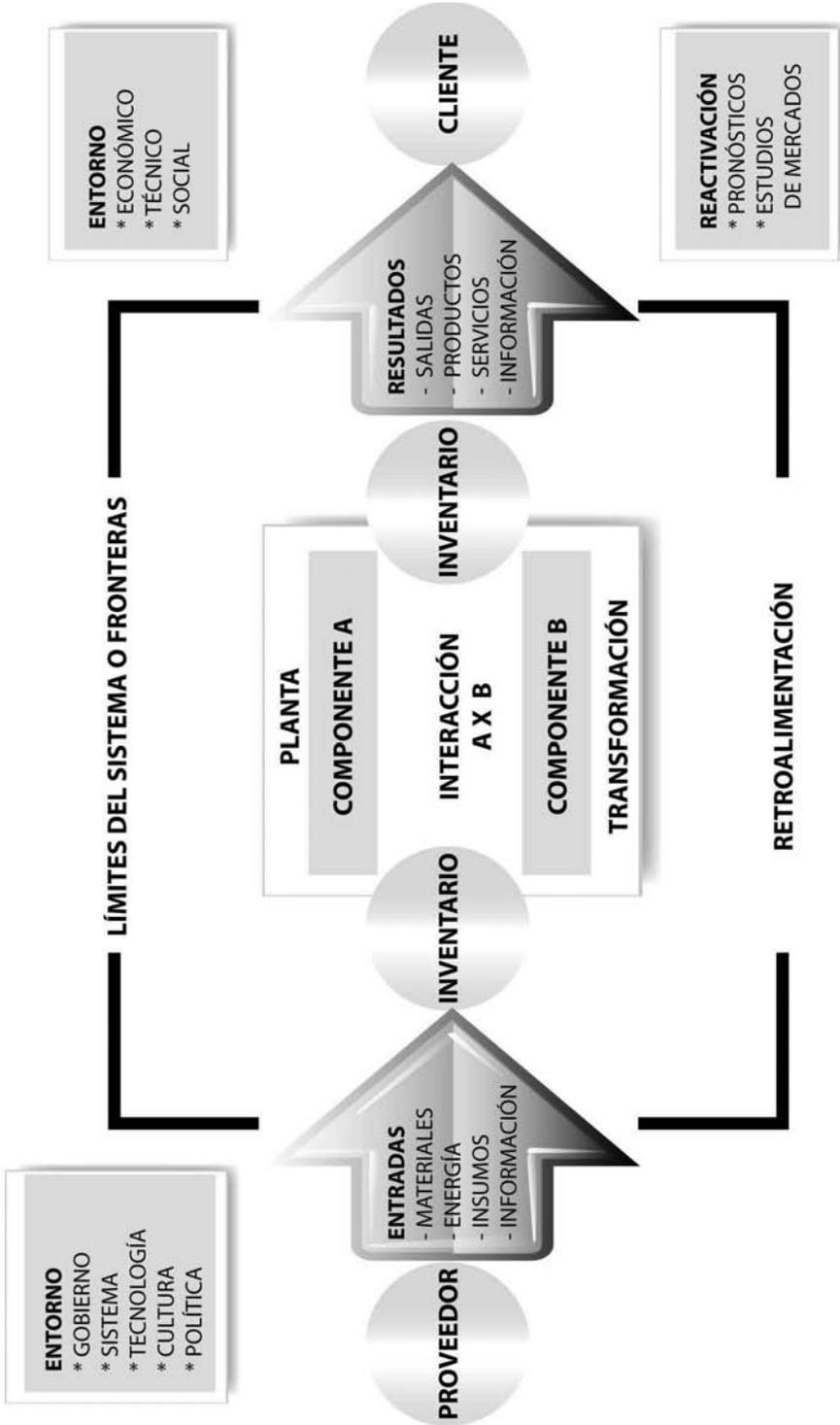


FIGURA 10. PENSAMIENTO SISTÉMICO

El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas desarrollados para que los patrones totales resulten más claros. Enseña que el todo puede superar la suma de las partes. Una organización inteligente es aquella que aprende y continuamente expande su capacidad para crear su futuro.

El pensamiento sistémico es holístico o sea cubre la totalidad y se refuerza con los siguientes principios:

1. Perspectiva global de eventos, patrones, estructura sistémica
2. Equilibrio entre perspectivas de corto, mediano y largo plazo
3. Reconoce la naturaleza dinámica, compleja e interdependiente de los sistemas
4. Tomar en cuenta aspectos cualitativos y cuantitativos
5. Diversidad de puntos de vista
6. Influenciamos y somos influenciados

1.3. Destrezas del empresario

El empresario debe contar, por lo menos, con tres destrezas:

- Destrezas técnicas: son de carácter científico, de ingeniería, de sistemas, literarias, mecánicas, legales y manuales

FIGURA 11. DESTREZAS DEL EMPRESARIO



- Destrezas administrativas: como planear, organizar, dirigir y controlar, mediante la investigación, innovación, análisis, creatividad e implementación
- Destrezas humanas: para liderar, motivar, comunicar, evaluar, negociar, persuadir y entrenar.

El empresario coordina muchas actividades al mismo tiempo y por lo tanto requiere de habilidad para administrar un negocio. Específicamente debe estar en capacidad de:

- Negociar equitativamente con clientes, banqueros, proveedores y empleados
- Coordinar las labores de compras, mercadeo, productivas, financieras, de personal, cobranzas y estadísticas
- Cumplir con las obligaciones legales, tributarias, laborales, extralegales, etc.
- Manejar los sistemas informáticos
- Establecer procesos
- Investigar, innovar y crear valor
- Relacionarse con diferentes personas y entidades

FIGURA 12. ACTIVIDADES DEL EMPRESARIO

