# A continuación se presenta el contenido del programa de la Asignatura de Formación Empresarial I (Parte I), conceptos clave del programa (Parte II) y una guía de investigación documental y de campo (Parte III). Lee cuidadosamente lo que se presenta a continuación.

**Parte I.**

**BLOQUE I. ESPIRITU EMPRENDEDOR.**

**OBJETIVO: Identificar y adquirir habilidades emprendedoras a través de desarrollar la creatividad, liderazgo y trabajo en equipo, a fin de fortalecer la personalidad empresarial regida por principios éticos.**

**1 Perfil del Emprendedor**

1. **Motivación Personal**
2. **Creatividad**
3. **Ética y Valores empresariales**
4. **Liderazgo**
5. **Trabajo en equipo**

**BLOQUE II. GENREALIDADES DE UNA EMPRESA.**

**OBJETIVO: Introducir de manera general lo que es una empresa, a través de su conceptualización y caracterización, con el fin de identificar la importancia de las micro y pequeñas empresas, detectando áreas de oportunidad.**

1. **Empresa**
   1. **Concepto**
   2. **Tipos de empresa**
2. **Las micro y pequeñas empresas**
   1. **Causas por las que no inician**
   2. **Características**
   3. **Ventajas**
   4. **Áreas de Oportunidad**
   5. **Casos de éxito**
   6. **Porqué fracasan**
3. **Administración (2 horas máx.)**
   1. **Organización**
   2. **Estructura organizativa**
   3. **Dirección**
   4. **Control**
4. **Trámites Legales (2 hrs. máx.)**
   1. **Estatales, Municipales y de Constitución**
   2. **Fiscales**
   3. **Seguridad Social**

**6. Trabajo en equipo**

**BLOQUE III. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**

**OBJETIVO: Definir la planeación estratégica de un negocio, así como sus elementos, a través de su conceptualización y ejemplificación, para su correcta aplicación.**

1. **Proceso creativo para determinar la empresa.**
2. **Justificación de la empresa**
3. **Descripción de la empresa**
4. **Estrategias:**
   1. **Misión**
   2. **Visión**
   3. **Objetivos**
   4. **Política de calidad**
   5. **Valores**
5. **Análisis DAFO**
6. **Factores de Éxito**
7. **Diagrama de Gantt para diseñar un negocio**

**BLOQUE IV. EL MERCADO.**

**OBJETIVO: Realizar un estudio de mercado, aplicar los conocimientos mercadológicos, para determinar la factibilidad del negocio**

1. **Estudio de mercado**
   1. **Objetivo**
   2. **Realización de encuestas**
   3. **Tabulación**
   4. **Interpretación y análisis de resultados obtenidos**
   5. **Presentación de resultados**
   6. **Segmentación de mercado**

**BLOQUE V. PRESENTACIÓN DE ANTEPROYECTO.**

**OBJETIVO: Elaborar con los conocimientos adquiridos el Plan de Negocios Proforma. BIBLIOGRAFIA PROPUESTA:**

**MERCADOTECNIA WILLIAM STANTON ED. MC. GRAW HILL**

**EL EMPRENDEDOR DEL ÉXITO ALCARAZ RODRIGUEZ RAFAEL ED. MC. GRAW HILL**

**EL EMPRENDEDOR, CREADOR Y PROMOTOR DE EMPRESAS GRABISKY SALO**

**EDICION ESPECIAL GOBIERNO DE QUERETARO 2002.**

**NOTA:**

* **DEBERAS REALIZAR INVESTIGACIÓN DE CONCEPTOS DE CADA UNO DE LOS BLOQUES.**
* **DEBERAS REALIZAR TU PLAN DE NEGOCIOS CON LA GUIA PROPUESTA DE LA CASA DE LA JUVENTUD. (ACUDIR A OFICINAS PARA SOLICITAR EL INDICE DEL PLAN DE NEGOCIOS)**
* **DEBERAS ACUDIR A LA DELEGACIÓN DE TU LOCALIDAD PARA SOLICITAR LOS PERMISOS NECESARIOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE TU PROPUESTA DE NEGOCIO.**
* **DEBERAS PRESENTAR EN LOS ANEXOS TUS ENCUESTAS ELABORADAS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO REALIZADA (ENCUESTAS).**

**IMPORTANTE: ES OBLIGATORIO PRESENTAR TU PLAN DE NEGOCIOS PARA PODER PRESENTAR EXAMEN.**

**Parte II.**

**LA CREATIVIDAD COMO CARACTERÍSTICA DE LOS EMPRENDEDORES**

Proponer es plantear, un posible escenario futuro, una línea de acción o un desarrollo a largo plazo, ser propositivo requiere de conocimiento, ánimo, creatividad y algunas características adicionales. En el presente artículo hablaremos de la creatividad como motor del emprendimiento

# Por: Alejandro Jáuregui G Para empezar:

Una persona no puede CREAR O PROPONER si no se ha apropiado del contexto ya sea científico, artístico, deportivo etc. En este sentido, la educación juega un papel fundamental.

El desarrollo de nuevas interpretaciones implica crear, y la creación se da en campos tan diversos como:

# La investigación científica La demostración

**El descubrimiento La creación artística La conectividad.**

**La creatividad como actividad propositiva:**

El mundo cambiante, nos obliga a plantear soluciones, formular hipótesis, dar cuenta de algo nuevo, novedoso, es decir, la acción propositiva está íntimamente ligada con el proceso creativo.

A continuación una revisión acerca de lo que es, y los elementos que comprenden y articulan la creatividad:

**\* Creatividad:** Se puede definir como la capacidad de creación de elementos nuevos y dinámicos o de solución de problemas, en entornos en donde los recursos o instrumentos son escasos y limitados, y en donde se debe usar el potencial mental para llegar a soluciones adecuadas.

# Individuos creativos

Se rigen generalmente por criterios estrictos y exigentes, procuran siempre lograr un buen equilibrio entre subjetividad y objetividad, para lo cual conocen el inmenso valor de la discusión sincera. Aceptan con facilidad la confusión y la incertidumbre

Algunos elementos fundamentales (no son los únicos) para que las personas sean creativas son:

**Imaginación:** Que requiere que las personas puedan distinguir entre lo real y ficticio, entre lo imposible e improbable y requiere de la capacidad de relación de objetos con realidades.

**Crítica:** Entendida como la capacidad de diferenciar los problemas reales (importantes y productivos) de los irrelevantes y triviales, la crítica es la capacidad de identificar los elementos importantes, fallas o aciertos en las acciones.

**Comprensión:** Para poder criticar, aplicar o investigar, es necesario comprender, La comprensión implica: descomponer los elementos para entenderlos en forma individual (análisis) y después reconstruir todo (síntesis). De este modo al reconstruir se reordenan los elementos con coherencia produciendo nuevos elementos y generando creatividad.

La comprensión exige la formación de una estructura de pensamiento en la que un problema pueda ser formulado en función de una teoría que cuente con los conceptos y leyes necesarias para construir una posible solución.

# LA CREATIVIDAD ES UN ARMA PODEROSA ANTE LA IGNORACIA Y EL ESPÍRITU DE APRENDIZAJE SU CURA

y es

# "CONDICIÓN INDISPENSABLE PARA LLEGAR A SER EXITOSO Y BUEN EMPRENDEDOR"

**Individuos creativos:**

Se rigen generalmente por criterios estrictos y exigentes, procuran siempre lograr un buen equilibrio entre subjetividad y objetividad, para lo cual conocen el inmenso valor de la discusión sincera. Aceptan con facilidad la confusión y la incertidumbre; los altos riesgos no les asustan y el fracaso lo conciben como parte del proceso creativo. En el momento de la crítica pueden dejar a un lado los compromisos emocionales con su trabajo y son capaces de considerar diferentes puntos de vista sobre un mismo tópico. No se apresuran para conducir una determinada obra. Por el contrario dejan de lado sus resultados parciales o finales durante algún tiempo para volver sobre ellos con la posibilidad de hacer procesos autocríticos.

No desperdiciemos nuestras capacidades creativas

# ÉTICA Y VALORES EMPRESARIALES

Una cultura organizacional basada en pilares éticos robustos y valores fundamentales como la igualdad y el respeto, puede influir positivamente en el desempeño de la empresa. El siguiente es un índice descriptivo de todos los recursos existentes en GestioPolis.com acerca de ÉTICA Y VALORES ORGANIZACIONALES, ordenado por fecha de publicación

# LA ÉTICA EMPRESARIAL COMO FUENTE DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Los actos de las empresas y de los individuos que hacen parte de ellas, repercuten de manera positiva o negativa en otras empresas, otros individuos u otros procesos

Por: Carlos López

La cuestión ética es de gran relevancia para todo individuo y se extiende al ámbito empresarial. En cada decisión que se tome, estará inmiscuido algo de ética. Trátese de negociaciones con proveedores o con el sindicato, de contrataciones o despidos de empleados, de asignación de responsabilidades o de lanzar una promoción, la ética siempre está presente.

Actualmente, cuando existen más organizaciones que pugnan por la transparencia y con la internet como herramienta de democratización y movilización social, las empresas tienen como uno de sus cimientos la ética corporativa. Bien cita Quirilio Matos a Rinnov Kan, director de uno de los grupos financiero más importantes de Holanda, "Sin valores sólidos estamos coqueteando con el desastre. Con valores sólidos, podemos enfrentar a los mercados internacionales." Pero, sin duda, hay quienes ponen por encima de la ética y los valores los resultados financieros, pero no se dan cuenta que la ética corporativa puede ser una fuente de ventajas competitivas, ya que por medio de ella se pueden atraer clientes y personal de primer nivel.

A través de la ética se puede acabar con prácticas corruptas que destruyen valor y dañan la economía y la sociedad, si ponderamos más la cultura organizacional, con valores comunes (más que códigos o reglas) que sirvan como sendero de los individuos que conforman las organizaciones podríamos dar mayores componentes éticos a una empresa. Si nos basamos en que el capital humano es uno de los mayores activos empresariales, si no el mayor, y tomamos conciencia que estas personas valen por sí mismas, que se les debe respetar y que no se les puede tratar como un medio sino como un fin, habremos dado el primer paso para fundamentar éticamente las instituciones. Una organización que viva según los **cinco valores básicos**: igualdad, libertad, dialogo, respeto y solidaridad estará mejor preparada para el futuro.

# La ética empresarial en cifras

Según la Ethics Officer Association las empresas que figuran en el Fortune 500 cuentan con códigos de conducta

Estamos viviendo tiempos de globalización que han hecho que las organizaciones sean más planas, más descentralizadas y con empleados más autónomos y con mayor poder de decisión, por esto se hace necesario que las relaciones no sólo al interior de las empresas sino entre empresas y demás organizaciones, se basen en los cinco valores arriba mencionados, lo cual generará mejores patrones de conducta y permitirá generar valor.

# Los componentes de una empresa ética

Aunque pueden ser innumerables, los siguientes darían lugar a las bases de una ética organizacional:

# Vivir de acuerdo con los cinco valores fundamentales

1. **Una cultura organizacional con valores comunes para sus miembros**
2. **Luchar por alcanzar la satisfacción de todos los agentes involucrados en la empresa: accionistas, directivos, empleados, proveedores y clientes**
3. **Asumir la responsabilidad social por sus actuaciones**
4. **Pesa más el contrato moral entre la empresa y sus integrantes y asociados que el mero contrato legal**

Cuando se logran incorporar estos componentes básicos se llega a generar mayor valor económico, ya que las relaciones, no sólo laborales, sino entre proveedor y empresa, cliente y empresa, etc., mejorarán y el tiempo y los recursos que se invertían en mejorar las ineficiencias que se presentaban en dichas relaciones, podrá ser invertido en aquellos aspectos que lo demanden. La ética suele mejorar el funcionamiento de la empresa mediante varias vías:

# Reduce los conflictos de los miembros que la forman.

**Mejora la imagen exterior de si misma.**

**Supone un componente esencial del concepto de "calidad total", tan importante hoy día.**

**Valores básicos**

\*Igualdad \*Respeto \*Libertad \*Dialogo \*Solidaridad

Cabe aclarar que un comportamiento empresarial ético no es la panacea para todos los problemas, ni conduce cien por ciento al crecimiento y la prosperidad, pero no nos engañemos, el comportamiento no ético tampoco y sí puede acarrear problemas, tanto interna como exteriormente.

LA MISIÓN:

BRÚJULA ESTRATÉGICA

La misión empresarial no es una frase poética consignada en el plan estratégico de la compañía, es una herramienta que responde al propósito de la organización

El plan estratégico de las empresas es un mapa que les permite orientar su accionar en todo momento, tanto a la empresa en general como a sus directivos. Dicho plan debe ser congruente con los valores organizacionales, con la filosofía y la cultura empresariales. Uno de los aspectos críticos en la formulación del plan estratégico es la declaración de la misión corporativa, la cual debe estar alineada con los valores organizacionales.

Es muy común encontrar que la mayoría de las empresas tienen una misión corporativa que generalmente es exhibida en los corredores de la empresa con el ánimo de que propios y extraños la conozcan y se familiaricen

con ella, pero, por lo general, la visión no significa mucho para quienes laboran en las firmas. Para ellos la misión no es más que una sentencia que se les ocurrió a quienes elaboraron el plan estratégico de la compañía, que de por sí no es muy conocido entre los empleados o los directivos. Así se encuentra que la misión no es más que una bonita frase sin trascendencia alguna, dentro y fuera de la empresa.

Si se observa con mayor detalle la misión se puede decir que sí, es una sentencia bonita (generalmente) pero no pretende solo quedarse allí, pretende convertirse en una guía al momento de tomar decisiones, es una brújula en la orientación estratégica de la firma.

La misión responde al propósito de la organización, es decir cómo desea que la gente la reconozca después de un tiempo

Cuando se quiere desarrollar el concepto de la misión empresarial, no basta con que el equipo de planeación se formule las siguientes preguntas:

¿Qué funciones desempeña la organización?

¿Cómo las desempeña?

La misión es más que la función empresarial, además se deben considerar las fuerzas impulsoras y las ventajas competitivas de la organización, el equipo de planeación debe hacerse las siguientes cuatro preguntas básicas [1]:

¿Qué hace su empresa que es único y no lo hace nadie más en su campo de acción?

¿Cómo trabaja su institución: hay algo diferente en su método, en el medio o la forma de llegar a sus objetivos?

La misión debe contemplar las fortalezas de la empresa, debe apoyarse en sus ventajas competitivas, solo así será fuente de motivación.

# ¿Para quién trabaja su institución?

Involucrando el enfoque hacia el cliente se crea el estímulo preciso para que todos los miembros de la organización se sientan comprometidos con él.

# ¿Por qué hace lo que hace, qué es eso que nunca podría dejar de hacer, cuál es la justificación social de su existencia?

Si se entiende el sentido de existencia de la compañía hay mayores posibilidades de que la misión realmente funcione como instrumento de orientación estratégica en la toma de decisiones.

La misión es más que la definición de lo que hace la empresa, es una herramienta de orientación estratégica que se utiliza cuando se quiere evaluar una decisión que afecte importantes recursos de la compañía

Una visión que reposa en una hoja de papel no es útil, la misión debe estar clara en la cabeza de cada uno de los miembros de una institución, sólo así será de utilidad, sólo así se le podrá llamar herramienta. Cuando la organización no tiene conciencia de su misión la herramienta se convierte simplemente en una frase que está por ahí pero que nadie aplica, no podrá recoger los valores institucionales ni será fuente de inspiración para las personas.

La misión de una biblioteca no sólo es servir a una comunidad de lectores o usuarios en la búsqueda de información, sino también el crear mecanismos para que acudan libre y espontáneamente a adquirir

conocimientos, entonces, la misión de la biblioteca es contribuir con el enriquecimiento intelectual de las personas [2]

Algunos ejemplos de declaraciones de misión empresarial, bien estructurados, mal estructurados o utilizados como herramienta en la toma decisiones, no lo sé, solo son ejemplos que ubiqué en la red, el lector determinará su utilidad o frivolidad:

"Nuestra misión es ser el distribuidor Nº. 1 de occidente en productos de cuidado personal, alimenticios y servicios a nuestros clientes, y para proporcionar a nuestros accionistas un retorno promedio superior a largo plazo en su inversión"

Comercial Delgado (Venezuela)

"Velar por la sustentabilidad de los recursos pesqueros del país, mediante el adecuado cumplimiento de la normativa pesquera"

SERNAPESCA (Chile)

"Nuestra misión, dentro de un marco regido por la calidad y la excelencia es: Transformar nuestras capacidades y potenciales originando una empresa viva que va hacia adelante de manera continua, para convertirse sin tardanza y duda alguna en la referencia mundial en el campo de la dermatología. Satisfaciendo así las necesidades de nuestros clientes, e investigando y ofreciendo productos y servicios con un índice óptimo de calidad, que nos permitan prosperar como negocio, contribuir al desarrollo del país y así poder proveer a nuestros accionistas de una utilidad razonable sobre su inversión."

Galderma (México)

"La misión de la Universidad Católica de Temuco es promover la dignidad humana y el desarrollo de los pueblos, en un proceso marcado por la búsqueda de la verdad y el conocimiento en las ciencias, las artes y la cultura, a la luz del Evangelio, produciendo como servicios básicos docencia, investigación y extensión"

Universidad Católica de Temuco (Chile)

# VISIÓN

¿Qué es una Visión?

Partamos primero definiendo lo que es una Visión, diversos autores nos pueden ayudar a este propósito. Para Ian Wilson, es "Una declaración coherente y poderosa de lo que el negocio es y lo que debería de ser a 3, 5 o 10 años plazo".

Naisbitt la define como "El enlace entre los sueños y la acción. Finalmente , la visión se traduce en mayores ventas y en aumento de utilidades y el retorno de la inversión" , Warren Bennis la define como: "Una vista de un futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición que mejora de forma importante lo que existe ahora", por último Joe Baker en su vídeo "El poder de una visión", dice: " La Visión es una descripción imaginativa y alentadora del papel y objetivos futuros de una organización que significativamente va más allá de su entorno actual y posición competitiva".

Las empresas hoy muestran con orgullo además del enunciado de la Visión, la Misión, y los valores que la soportan, muchas de ellas realmente definen un futuro "realista, creíble y atractivo". Algunas adolecen de estos elementos restándole con ello el poder que una visión debe de tener para todos los miembros de la empresa.

El proceso de creación de la visión debe ser visto como el elemento fundamental del futuro de la empresa, es muy importante que los líderes de ésta visualicen ese futuro con una actitud positiva, ya que será el arma más poderosa para poder lograr cambios en la organización.

Joe Baker, refiriéndose a Pollack nos recuerda que "Visión es el resultado de nuestros sueños en acción, generalmente una visión precede al éxito tanto para las naciones, para las personas como para las empresas".

El enunciado de la visión debe ser una síntesis de un poderoso ejercicio sobre la condición futura que la empresa desea con respecto a sus principales protagonistas: los accionistas, los clientes, los colaboradores y la comunidad a la que sirve.

Se recomienda que la visión sea formulada por los líderes de la organización pues éstos tienen una amplia perspectiva tanto del entorno de la empresa como al interior de ésta y además es su responsabilidad primaria. Algunos consideran que la Visión debe ser un proceso populista, pero hoy día está demostrado que son los líderes lo que desarrollan grandes naciones y grandes empresas y que se rodean de gente valiosa. E igual malos líderes dan al traste con empresas y naciones exitosas.

Una vez que se tiene una visión realmente convincente y poderosa del estado futuro que se desea, debe ser compartida a lo ancho y largo de la empresa, buscando obtener un decidido apoyo de todos los miembros de la organización.

Los líderes definen hacia donde se dirige la organización, los colaboradores por su parte contribuyen con el "cómo" lograr esa visión, en esta etapa es donde es crítica su participación e involucramiento.

La visión debe ser concreta, muchas de la visiones observadas en evaluaciones que hemos hecho en el Premio a la Excelencia, se refieren básicamente a "ser una empresa líder", lo cual es una palabra tan común a muchas de ellas, que ha perdido su real significado, es importante poder reconocer en el enunciado de la visión, el qué, el cómo, el cuándo y porqué, de manera precisa, pero sobre todo de forma positiva y alentadora, debe desafiar a todos en la organización de manera tal que valga la pena el esfuerzo que se deberá hacer para poder alcanzar esa visión.

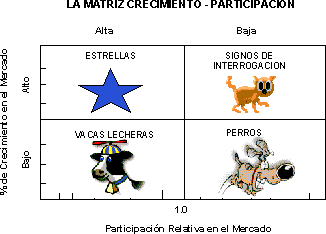
"Una visión de futuro sin acción será solamente un sueño, una acción sin visión de futuro carece de sentido, una visión de futuro puesta en práctica puede cambiar el mundo"

¿Qué nos impide alcanzar nuestra visión?

Muchas organizaciones, construyen su Visión, definen sus objetivos, metas y planes de acción y sin embargo se falla a la hora de llevarla a feliz término. Hay algo que impide el cambio, una resistencia algunas veces abierta, la mayoría oculta, inclusive empresas que han concluido su proceso estratégico con la implementación del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard. Las organizaciones sufren de lo que se conoce como parálisis paradigmática, y ésta es mayor cuando la empresa ha tenido un historial de éxito, lamentablemente ven hacia delante con el espejo retrovisor.

Los paradigmas, son lo que impide a las organizaciones salir adelante, mientras éstos no se cambien, el esfuerzo para lograr el éxito es duro o inalcanzable. Contar con una visión no es suficiente.

Para Thomas Kunt, "un paradigma es un patrón que establece límites. Proporciona fórmulas para el éxito, y actúa como filtro, solo acepta lo que coincide con su paradigma pues filtra las experiencias e impide que se elaboren soluciones creativas a problemas difíciles".



Los paradigmas afectan dramáticamente nuestros juicios y nuestros procesos de decisión, al influenciar nuestra percepción de las cosas, contribuyen a que las nuevas ideas sean resistidas. El éxito pasado no garantiza absolutamente nada. ¿ Dónde están hoy día las empresas que alcanzaron la excelencia en el pasado?. Cuando un paradigma cambia, todo vuelve a cero.

# Título: “MATRICES Y FODA PARA EL ANÁLISIS DE LAS UEN”

**Aportado por:** [**Uch Portal de estudiantes de recursos humanos**](http://www.uch.edu.ar/)

**La Matriz de Crecimiento - Participación (BCG)**

Durante la década de los años 60´s se desarrollaron varias técnicas para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un **portafolio de negocios**. Estas técnicas aportaban un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos. Vamos a esbozar una de las técnicas más usadas, la cual es identificada como creación de The Boston Consulting Group (BCG): *la matriz crecimiento - participación*.

La matriz crecimiento - participación se basa en dos dimensiones principales:

* + El **índice de crecimiento de la industria**, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
  + La **participación relativa en el mercado**, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

Aparece aquí el concepto de **Unidad Estratégica de Negocios (UEN)** la cual tiene tres características:

* + Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañia.
  + Tiene sus propios competidores
  + La Unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa-base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

La matriz crecimiento-participación busca establecer dos aspectos:

* + La posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios dentro de su industria.
  + El flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN.

La matriz crecimiento-participación parte del principio que está operando la curva de experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez lider en costos totales bajos.

La figura muestra una matriz crecimiento-participación, dividida en cuatro cuadrantes. La idea es que cada UEN que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto que tratamiento debe darle a su *portafolio*. Las UEN´s se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:

# Estrellas

* + Alta participación relativa en el mercado
  + Mercado de alto crecimiento
  + Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento
  + Utilidades significativas

**Signos de Interrogación** (llamados también Gatos Salvajes o Niños Problema)

* + Baja participación en el mercado
  + Mercados creciendo rápidamente
  + Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento
  + Generadores débiles de efectivo
  + La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en éste negocio

# Vacas Lecheras

* + Alta participación en el mercado
  + Mercados de crecimiento lento
  + Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado
  + Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios
  + Márgenes de utilidad altos

# Perros

* + Baja participación en el mercado
  + Mercados de crecimiento lento
  + Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas
  + Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas

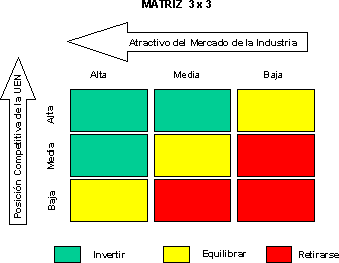
Ubicadas la UEN´s dentro de la matriz crecimiento-participación, el siguiente paso que da la empresa es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordeñarlos o eliminarlos. El análisis de las UEN´s no debe hacerse en forma estática. El escenario debe ser dinámico para ver donde estaban las UEN´s en el pasado, donde están ahora y donde se prevée que estén en el futuro. Las UEN´s con futuro tienen un ciclo de vida: comienzan siendo *signos de interrogación*, pasan luego a ser *estrellas*, se convierten después en *vacas lecheras* y al final de su vida se vuelven *perros*.

La matriz crecimiento-participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia que deben seguir sus UEN´s.

# La Matriz Atractivo del Mercado - Posición del Negocio (3x3)

En los años 60 se la conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Hoy se la conoce más como el enfoque de la General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece a **Las Técnicas de Portafolio** para el análisis de la competencia.

El gráfico muestra un modelo de ésta matriz, donde las UEN´s se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman, como se verá a



continuación:

Atractivo del Mercado de la Industria

Es el eje horizontal. Los factores que pueden conformar ésta dimensión podrán ser los siguientes:

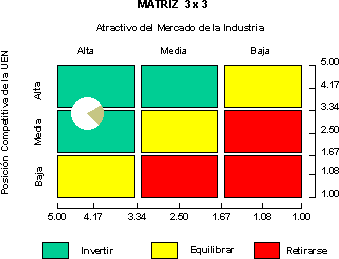
* + Tamaño del mercado
  + Precios
  + Crecimiento del Mercado
  + Diversidad del Mercado
  + Intensidad de la Competencia
  + Rentabilidad de la Industria
  + Nivel tecnológico
  + Impacto ambiental
  + Entorno político, social, legislativo, económico Posición Competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios

Es el eje vertical. Los factores que pueden conformar ésta dimensión son los siguientes:

* + Participación en el mercado
  + Crecimiento de la participación en el mercado
  + Costos unitarios
  + Canales de distribución
  + Capacidad de los proveedores
  + Calidad del producto o servicio
  + Imágen de la marca
  + Capacidad productiva
  + Capacidad gerencial
  + Estructura de la competencia
  + Fortalezas y debilidades de la UEN
  + Nivel tecnológico
  + Desempeño en investigación y desarrollo

Cómo ubicar la UEN en la matriz

Los analistas marcan dentro de los cuadrantes de la matriz un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración. Alrededor de éste punto dibujan un círculo que representa el mercado de la industria donde compite la UEN. Al área de éste círculo se le dará un tamaño relativo, en comparación con el tamaño de los mercados de las otras UEN´s representadas en la matriz, que exprese la relevancia de ese mercado. Luego, los analistas trazarán dentro de cada círculo, un triángulo sombreado que represente la participación

de mercado de la UEN dentro del mercado de su industria.

Dependiendo de donde la UEN quede ubicada dentro de la matriz, la empresa debe invertir/crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, u ordeñar o retirarse.

Tanto la matriz crecimiento-participación, como la matriz atractivo-posición, se utilizan para contribuir al diagnóstico de las **d**ebilidades, **o**portunidades, **f**ortalezas y **a**menazas, que tiene la UEN, es decir la situación interna y externa de la UEN en el análisis FODA (en inglés SWOT) y para evaluar la asignación de los recursos que se le van a proporcionar. Estas matrices no deben usarse para desplegar en los

cuadrantes los planes de acción estratégica que hemos concebido para las Unidades de Negocios, ni son herramientas que sustituyan éstos planes. Sobre éstas técnicas debe tenerse también en cuenta que fueron concebidas como inextricablemente atadas al concepto de la curva de experiencia.

Limitaciones de ésta técnica

* La selección de los factores de cada dimensión, su peso y calificación, está sujeta a procesos de negociación y compromiso entre analistas procedentes de diferentes áreas funcionales de la empresa. Por consiguiente tiene una gran dosis de subjetividad y puede ser manipulada para producir resultados políticos con el hecho de ubicar una UEN dentro de la matriz.
* La subjetividad y los compromisos pueden enmascarar a UEN´s con desempeños mediocres y varias UEN´s se agruparán hacia la mitad de la matriz dificultando el proceso de planificación.
* Las UEN´s que quedan ubicadas en los cuadrantes bajos de la matriz y que estén generando pérdidas pueden llegar a ser eliminadas, aún si prestan servicios esenciales complementarios para otras UEN´s.
* En general, los modelos utilizados en las técnicas de análisis de portafolio no muestran la sinergia que puede existir entre las UEN´s, por consiguiente la toma de decisiones sólo con base en éstas herramientas es más bien imprudente.

# El Análisis FODA

FODA (en inglés *SWOT*), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñé y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El anális FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

* la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
* la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aqui usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Fortalezas y Debilidades

Considere áreas como las siguientes:

* **Análisis de Recursos:** Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos intangibles.
* **Análisis de Actividades:** Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
* **Análisis de Riesgos:** Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
* **Análisis de Portafolio:** La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

Hágase preguntas como éstas:

* + ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que supera a sus principales competidores?
  + ¿Cuáles son aquellos cinco a siete aspectos donde usted cree que sus competidores lo superan? Al evaluar las fortalezas de una organización, tenga en cuenta que éstas se pueden clasificar así:

1. **Fortalezas Organizacionales Comunes:** Cuando una determinada fortaleza es poseida por un gran número de empresas competidoras. La paridad competitiva se da cuando un gran número de empresas competidoras están en capacidad de implementar la misma estrategia.
2. **Fortalezas Distintivas:** Cuando una determinada fortaleza es poseida solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva, generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:
   * Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
   * Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).
3. **Fortalezas de Imitación de las Fortalezas Distintivas:** Es la capacidad de copiar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste despues que cesan todos los intentos de imitación estratégica por parte de la competencia.

Al evaluar las debilidades de la organización, tenga en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Considere:

* **Análisis del Entorno:** Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
* **Grupos de interés:** Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
* **El entorno visto en forma más amplia:** Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc. Pregúntese:
* ¿Cuáles son realmente las mayores amenazas que enfrenta en el entorno?
* ¿Cuáles son las mejores oportunidades que tiene?

[Matías Sales](mailto:matiassales@uch.edu.ar) [Webmaster UCh – RRHH] [www.uch.edu.ar/rrhh](http://www.uch.edu.ar/rrhh)

# Parte III.

PLAN DE NEGOCIOS CONTENIDO

1. Introducción
2. Tú idea de negocio
3. Descripción del negocio
4. Imagen del negocio
   * Marca
   * Slogan
   * Logotipo
5. Objetivos
6. Filosofía empresarial
   * Misión
   * Visión
   * Valores
7. Estudio Técnico
   * Ubicación del negocio.
   * Distribución física.
   * Proceso productivo
   * Maquinaria y equipo
   * Recursos humanos
8. Estudio de mercado
   * Producto
   * Clientes
   * Precio
   * Promoción/Plaza
   * Canal de distribución
   * Principales competidores
   * Fuentes de Información
   * Conclusiones
   * Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas).