

EL PLAN DE NEGOCIOS Y SU PAPEL EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

The Business Plan and its role in business management

María Yarixa Macías Pico¹, <https://orcid.org/0000-0001-7557-9641>

Lorenzo Reyes Montalvo*², <https://orcid.org/0009-0008-9808-7517>

Graciela María Castellano Pallerols³, <https://orcid.org/0000-0002-4381-0076>

¹ Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Ecuador

² Empresa de Refrigeración y Calderas ALASTOR Santiago

³ Universidad de Oriente, Cuba

*Autor para correspondencia. email lorenzo@alastorstgo.co.cu

Para citar este artículo: Macías Pico, M. Y., Reyes Montalvo, L. y Castellano Pallerols, G. M. (2023). El Plan de Negocios y su papel en la gestión empresarial. *Maestro y Sociedad*, (Número Especial), 150-159. <https://maestroysociedad.uo.edu.cu>

RESUMEN

Introducción: Para la creación de nuevas empresas o nuevas unidades de negocios de las que ya están en marcha, como para la gestión de las ya existentes, es necesario y útil desarrollar un plan de negocios que permita evaluar la probabilidad de éxito de la misma y reducir la incertidumbre y el riesgo que tiene cualquier actividad no planificada. Materiales y métodos: Se utilizaron métodos como análisis y síntesis: para establecer la caracterización del objeto de estudio y definir los referentes teóricos que sirven de sustento al proceso investigativo y análisis bibliográfico. Resultados: Un Plan de Negocios sirve como punto de partida para un progreso empresarial siendo una herramienta de trabajo y reflexión, detallándose por escrito por lo general por una persona emprendedora, en el cual se forja sus ideas, como llevarlas a cabo, indica los objetivos a los que desea llegar y las estrategias que utilizar. Discusión: Muchas y muy variadas pueden ser las herramientas para implementar una gestión empresarial. En donde la coordinación entre los niveles de gestión de proyecto: (portafolio, programa y proyecto) estructuran la instrumentalización de un pensamiento consistente y ordenado. Conclusiones: En los últimos años han aparecido “nuevas teorías y modelos que están sentando las bases para un nuevo paradigma de gestión”.

Palabras clave: gestión empresarial, plan de negocios, gestión, empresas.

ABSTRACT

Introduction: For the creation of new companies or new business units of those already in operation, as well as for the management of existing ones, it is necessary and useful to develop a business plan that allows evaluating the probability of success of the same and reduce the uncertainty and risk that any unplanned activity has. Materials and methods: Methods such as analysis and synthesis were used to establish the characterization of the object of study and define the theoretical references that support the investigative process and bibliographic analysis. Results: A Business Plan serves as a starting point for business progress, being a tool for work and reflection, generally detailed in writing by an entrepreneurial person, in which they forge their ideas, how to carry them out, and indicate the objectives. who you want to reach and the strategies to use. Discussion: There can be many and varied tools to implement business management. Where the coordination between the levels of project management: (portfolio, program and project) structure the instrumentalization of consistent and ordered thinking. Conclusions: In recent years, “new theories and models have appeared that are laying the foundations for a new management paradigm.”

Keywords: business management, business plan, management, companies.

Recibido: 16/8/2023 Aprobado: 25/10/2023

INTRODUCCIÓN

Para la creación de nuevas empresas o nuevas unidades de negocios de las que ya están en marcha, como para la gestión de las ya existentes, es necesario y útil desarrollar un plan de negocios que permita evaluar la probabilidad de éxito de la misma y reducir la incertidumbre y el riesgo que tiene cualquier actividad no planificada. En él, se podrá analizar el entorno en el que se desarrollará la organización, precisar la idea y el modelo de negocio elegido, establecer los objetivos que se quieren alcanzar, definir las estrategias que conducirán al éxito y detallar cómo se organizarán los procesos de producción, ventas, logística, personal y finanzas, para que se logre satisfacer las necesidades de los potenciales clientes. Todo este análisis permitirá reducir el riesgo de fracaso, cuidar la buena imagen del empresario, conocer cuál es el rendimiento económico y financiero que se espera del negocio y contar con una herramienta que permita controlar el crecimiento y desarrollo de uno nuevo.

Esta herramienta de planeación tuvo sus orígenes en Estados Unidos en los años 60 (del siglo xx), tal y como referencia el texto “El plan de negocios” como respuesta a la necesidad de las corporaciones de invertir sus excedentes de capital, pero fue a partir de finales de los años 70, a raíz del boom del desarrollo empresarial alrededor de la tecnología, en Silicón Valley, cuando se popularizó (Borello, 1994).

Un plan de negocios es una descripción escrita del futuro del negocio. Un documento que explica qué vas a hacer para que la empresa sea rentable y cómo hay que hacerlo. Por regla, cuando surge una idea de negocio se conoce con qué recursos y capacidades se cuenta para empezar, y a dónde se quiere llegar en un periodo determinado (normalmente en 3 o 5 años). Pero, ¿cuál es el camino para llegar a ese objetivo? ¿Por dónde empezar? ¿Cómo despertar el interés de los inversores?

Hacer un plan de negocios o plan de empresa es construir un mapa que guía a quien lo elabora, en ese período para llegar a esa idea inicial. Es muy importante no confundirlo con otros documentos, como por ejemplo el plan financiero o el plan de marketing. Estos dos últimos forman parte del plan de negocio.

El objetivo de este artículo es caracterizar el papel del Plan de Negocios en la gestión empresarial.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se utilizaron métodos como análisis y síntesis: para establecer la caracterización del objeto de estudio y definir los referentes teóricos que sirven de sustento al proceso investigativo y análisis bibliográfico.

RESULTADOS

El Plan de Negocios es un documento que se utiliza para analizar, evaluar y presentar un proyecto comercial, con él se examina las alternativas para llevar adelante un negocio, evaluando la factibilidad técnica, económica y financiera (Arboleda y Zabala, 2011). Plan de negocios es una forma de pensar sobre el futuro del negocio: a donde ir; cómo ir rápidamente, o qué hacer durante el camino para disminuir la incertidumbre y los riesgos. (Arrabal & Dumont, 2009)

Un Plan de Negocios sirve como punto de partida para un progreso empresarial siendo una herramienta de trabajo y reflexión, detallándose por escrito por lo general por una persona emprendedora, en el cual se forja sus ideas, como llevarlas a cabo, indica los objetivos a los que desea llegar y las estrategias que utilizar (Velasco, 2007, pp. 11-12). Mediante el plan de negocios se evalúa la calidad del negocio en sí.

El plan de negocios es un documento escrito que define con claridad los objetivos de un negocio y describe los métodos que se van a emplear para alcanzar los objetivos. Sirve como el mapa con el que se guía su compañía. Reúne toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa.

En el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha. Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica. Es

importante destacar que, si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a cálculos económicos y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos. (Hernández, 2006)

El proceso de planeación incluye cinco pasos principales:

- Definición de los objetivos organizacionales.
- Determinar donde se está en relación con los objetivos.
- Desarrollar premisas considerando situaciones futuras.
- Identificar y escoger entre cursos alternativos de acción.
- Puesta en marcha de los planes y evaluar los resultados.

Cuando se ha fichado una oportunidad de negocios y se decide explorar, es muy fácil y sencillo empezar la creación de una empresa, al inicio la idea no parece estar bien definida, por eso es que se debe de trabajarla según el producto y servicio y definiendo al segmento de mercado que se desea atender, los proveedores, establecer quienes serán los competidores y la capacidad tecnológica que se obtendrá, en esta sección el empresario ya empieza a delinear a la empresa y adjunte toda su experiencia, capacidad, valores, competencias, esta idea debe de ser sólida y tener proyección es decir que debe de permanecer en el tiempo.

Un plan de negocios es, un escrito claro y conciso, que anticipadamente realizó una planeación, dicho escrito muestra los objetivos y las acciones a realizarse para la consecución de los mismos. Se utiliza para determinar algunos casos de negocio, brindando la información necesaria a los posibles accionistas, además dando una idea de cómo funcionaría la empresa en el caso de inicio de actividades y de las actividades a realizarse, sin embargo hay algunos tipos o modelos de negocios para las diferentes actividades o necesidades de cada empresa a continuación se presente algunos de los planes de negocios:

1. Planes de negocio para empresas en marcha.
2. Plan de negocios para empresas nuevas.
3. Plan de negocios para inversionistas.
4. Plan de negocios para administradores.

Para que un plan de negocio funcione correctamente se debe de tener una guía para administradores o dueños, para dirigirles en la dirección correcta teniendo la opción de realizar cambios o ajustes.

La importancia radica en que se considera la principal herramienta de planificación empresarial, que permite analizar el negocio y su entorno; planificar corresponde a una serie de acciones o pasos diseñados para alcanzar un fin u objetivo, en otras palabras la planificación es un proceso para idear un plan (Alegre, 2005; Cordero, Astudillo, Carpio, Delgado, & Amón, 2011).

En la actualidad es muy importante manejar instrumentos y metodologías que ayuden a incentivar a los empresarios a invertir y tener una visión sobre la rentabilidad de su negocio y el instrumento clave para el éxito de los emprendedores y sus microempresas es el plan de negocios; es importante ya que sin este, no es posible tener un plan detallado y como consecuencia, sus emprendimientos no serán rentables; contiene un conjunto de actividades dinámicas, que sirven como guía al iniciar las operaciones, para alcanzar los objetivos y metas propuestas por el emprendedor; sin embargo, la inserción del negocio en el mercado puede ser más complicada y costosa si no se cuenta con este documento bien consolidado; de su adecuada elaboración y su planificación depende el éxito o fracaso del negocio (Fleitman, 2015).

El plan de negocios manifiesta de manera convincente si su negocio puede vender lo suficiente de un producto o servicio como para verse rentable y atractivo ante los futuros inversionistas; cristaliza los sueños y la esperanza que dará motivación al emprendedor para seguir en pie con su proyecto (Luna, 2016). Es importante tener un plan de negocios para poder conseguir financiamiento, pero

no solo eso; la importancia del plan de negocios radica en la magnitud, alcance y su estructura que permitan cubrir la mayor parte de las áreas del negocio o empresa, facilitando y haciendo más eficiente el proceso de planeación (Viniegra, 2007).

El plan de negocios ayuda al emprendedor a que tenga una guía clara, porque le ofrece un posicionamiento específico, objetivos precisos, metas cuantificadas y programas de acción bien definidos, también crea un

lazo de unión entre los colaboradores, potenciando la productividad y orientado al cumplimiento de objetivos individuales y colectivos direccionados al logro del objetivo principal del negocio (Borello, 1994).

El plan de negocios es de gran utilidad para: definir objetivos del negocio, es útil como una herramienta de ventas, establecer lazos o relaciones con personas expertas que proporcionen información o consejos sobre el plan, analizar a profundidad las fortalezas y posibles amenazas a enfrentar, realizar una previsión del futuro y lograr los objetivos colectivos.

Para comenzar es necesario señalar que los Planes de negocios están concatenados e interrelacionados estrechamente con la planeación estratégica; esta última a la vez es una herramienta o instrumento de la planificación empresarial. Por tanto, decir que Planes de negocios, planeación estratégica y planificación es lo mismo se considera un grave error, se consideran estos tres conceptos o ideas como elementos diferentes y distintivos.

El plan de negocios reúne en un documento único toda la información necesaria para evaluar un negocio y los lineamientos generales para ponerlo en marcha. Presentar este plan es fundamental para buscar financiamiento, socios o inversionistas, y sirve como guía para quienes están al frente de la empresa (Becerra, 2001).

Para este mismo autor en el proceso de realización de este documento se interpreta el entorno de la actividad empresarial y se evalúan los resultados que se obtendrán al accionar sobre ésta de una determinada manera. Se definen las variables involucradas en el proyecto y se decide la asignación óptima de recursos para ponerlo en marcha.

Según sea la magnitud del proyecto, la realización del plan puede llevar unos días o varios meses, ya que no se trata sólo de redactar un documento sino de imaginar y poner a prueba toda una estructura lógica. (¿Se puede vender esta cantidad a este precio? ¿Con esta estructura se puede responder a esta demanda? ¿Es esta inversión suficiente para este crecimiento proyectado?). Es importante destacar que si bien los aspectos financieros y económicos son fundamentales, un plan de negocios no debe limitarse sólo a planillas de cálculo y números. La información cuantitativa debe estar sustentada en propuestas estratégicas, comerciales, de operaciones y de recursos humanos.

Ninguna empresa que pretenda competir en los complejos mercados actuales puede pasar por alto la tarea de imaginar escenarios futuros. El plan de negocios muestra en un documento el o los escenarios más probables con todas sus variables, para facilitar un análisis integral y una presentación a otras partes involucradas en el proyecto (inversionistas, socios, bancos, proveedores, clientes).

Las ideas en abstracto pueden ser geniales, pero si no se tiene en claro cómo transformarlas en realidad, pueden no encontrar apoyo, tambalearse frente a los problemas o quedar olvidadas en el tiempo. Los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse.

En las pequeñas y medianas empresas donde las decisiones suelen estar fuertemente concentradas en pocas personas, la elaboración de un plan de negocios tiene una ventaja adicional: permite establecer una distancia entre el humor cambiante (o los caprichos) de los empresarios y las decisiones de negocios tomadas sobre la base de información y análisis.

Muchas veces se confunde la idea de un producto con un negocio. Antes de lanzarse a armar un plan es necesario elaborar muy cuidadosamente la idea. La realización de un plan de negocios no se limita a una tarea de redacción. No es un proceso lineal, por lo tanto, suele resultar necesario volver a analizar cada punto frente a cada avance.

Durante la elaboración del plan debe tenerse en cuenta qué se quiere lograr con él (¿conseguir dinero?, ¿Aprobación de una idea?, ¿Un buen análisis para uno mismo?). Considerando cuál es la información que le interesa a quien lo recibirá y de qué se le intenta convencer, pero cuidando también que la visión personal no quite a la información presentada el sustento objetivo.

Herramientas metodológicas sobre el Plan de Negocios

A continuación se presenta los elementos necesarios que debe de tener un modelo de negocios:

- Resumen ejecutivo: Describir los aspectos más importantes del proyecto o nuevo negocio, el receptor es lo primero que se fija para su aprobación o convencimiento.
- Describir a la empresa o sector de negocios: Es describir a la empresa y a que productos ofrece.

- Estado de la industria: Demostrar cómo está la empresa generalmente y sumar a esto las oportunidades que ofrece el mercado.
- Investigación al cliente: En este sector se hace referencia al nicho de mercado que se va a satisfacer, teniendo en cuenta ingresos, cultura, etc.
- Investigación de la competencia: Establecer cuáles son nuestros competidores directos e indirectos en el mercado seleccionado.
- Estrategias de mercado: establecer las estrategias de las tres (p), precio, plaza y promoción y estableciendo los canales de comunicación a utilizar.
- Operatividad: puntualizar las funciones de cada departamento de la empresa.
- Conjunto management: se refiere a establecer un organigrama de obligaciones y responsabilidades.
- Aplicación financiera: exponer los movimientos financieros a corto, mediano y largo plazo.
- Apéndice o anexos: incorporar todas las investigaciones anteriores.

Existen diversas herramientas y recursos que pueden ayudarte a la hora de elaborar un plan de negocios. Algunas de las más utilizadas incluyen:

Modelos y plantillas

Se puede encontrar diferentes modelos y plantillas preexistentes que te guíen en la estructura y contenido de tu plan de negocios. Estas plantillas suelen incluir secciones como descripción del negocio, análisis de mercado, estrategia de marketing, estructura organizativa, aspectos financieros, entre otros.

Análisis DAFO

El análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) es una herramienta que te permite evaluar los factores internos y externos que pueden afectar a tu negocio. A través del DAFO, podrás identificar las áreas en las que tu empresa destaca y aquellas en las que debe mejorar.

Software de planificación

Hay software especializado que te guiará a través de los pasos necesarios para crear un plan de negocios completo.

Investigación de mercado

Debes realizar un análisis en profundidad del mercado objetivo y utilizar las herramientas necesarias para obtener datos y estadísticas relevantes.

Canvas de modelo de negocio

El Business Model Canvas es una forma visual de representar los diferentes elementos clave de tu modelo de negocio, como los segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, etc.

El modelo Canvas fue creado con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. A través de un “lienzo” se detallan desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha. El fundamento de este modelo es básicamente probar que es una idea eficaz, y mediante el establecimiento de todas las características determinar que, si no hay material sustentado para rellenar el diagrama, la idea pierde factibilidad. Busca agregar valor a las ideas de negocio a través de una herramienta sencilla que se pueda implementar para la pequeña, mediana y gran empresa.

El Modelo CANVAS, se compone de 9 módulos que a continuación te proporcionamos una descripción de cada uno de ellos, para que conozcas para que te sirven y como debes desarrollar cada uno de estos

1. Segmento de mercado (clientes). Debes segmentar los clientes, para conocer el nicho de mercado y las oportunidades de nuestro negocio. La propuesta de valor es importante, pero no más que los clientes, quienes son o deberían ser el centro de cualquier modelo, porque sin clientes no hay negocio. En la mayoría de los casos los proyectos nacen enfocados a producto y no al cliente. Estamos enamorados de nuestro invento, pero no hay nadie que quiera pagar por ello, porque no cubre ninguna necesidad ni soluciona ningún problema. Por eso, lo primero es encontrar un cliente y una propuesta de valor para ese cliente”.

- II. Propuesta de valor. Debemos definir bien la propuesta de valor, en otras palabras, saber por qué somos innovadores y qué nos diferencia de nuestra competencia y nos acerca a potenciales clientes. La propuesta de valor, es aquello que te hace diferente de la competencia... pero sin olvidar un pequeño detalle: aquello que te hace diferente y por lo que tu cliente está dispuesto a pagarte. Puedes tener la idea del siglo, pero si no tienes clientes, de nada sirve. Ambos –propuesta de valor y cliente– se necesitan como el oxígeno para respirar.
- III. Canales de Distribución. Debes delimitar los canales de comunicación, distribución y de estrategia publicitaria que seguirás, para fortalecer la marca e idea de negocio. Este elemento incluye tanto los canales que vamos a utilizar para explicar a nuestros clientes cuál es la propuesta de valor como para ofrecérsela (venta y postventa).
- IV. Relaciones con los clientes. No menos importante, que el resto de elementos, es el tipo de relaciones que quieres establecer con cada uno de tus segmentos de clientes. Y las relaciones pueden ser, entre otras, personales (cara a cara, telefónicas, etc.), automatizadas (a través de tecnología como e-mail, buzones...), a través de terceros (externalización de servicios), individuales (personalizadas), colectivas (a través de comunidades de usuarios). La clave aquí es cómo vas a conectar tu propuesta de valor con el cliente. Y eso tiene que ver con la sensación que quieres que produzca tu marca en el cliente.
- V. Fuentes de Ingresos. Determinar las fuentes económicas de nuestra idea de negocio, un aspecto fundamental si queremos tener éxito. Las fuentes de ingresos, son la consecuencia de lo demás módulos, pero paradójicamente tiene que ser a priori, es decir, antes de empezar debes saber cuáles serán tus fuentes de ingresos. Eso sí, no las definitivas, porque todo negocio evolucionará y su modelo, también. Recuerda que cuanto más vendas, más ingresos tendrás, y también más gastos, pero con un beneficio que podrás reinvertir.
- VI. Recursos clave. Debes identificar los activos y recursos clave que necesitaremos como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial. Los recursos clave es el cómo vas a hacer tu propuesta de valor y con qué medios vas a contar: humanos, tecnológicos, físicos (locales, vehículos, naves, puntos de venta, etc.). Del estudio y análisis de este elemento depende, en gran parte, que el negocio llegue a ser viable, no tanto porque la propuesta de valor encaje en el mercado y haya clientes dispuestos a pagar por tus productos y/ servicios sino más bien porque mayores o menores recursos requerirán de mayores o menores esfuerzos financieros, intelectuales, de acuerdos con terceros, etc.
- VII. Actividades clave. Debes conocer las actividades clave que darán valor a nuestra marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas. Ésta es una de las piezas más complicadas de definir dentro de un modelo de negocio porque de ella depende que tengamos claro –y que así lo transmitamos al mercado– qué somos y qué queremos ser.
- VIII. Red de alianzas o asociaciones o socios clave. Debes tener en cuenta los socios clave con los que establecer contactos y alianzas para el negocio. En otras palabras, definir las estrategias de networking (es una forma de conocer gente nueva en un contexto de negocios o de relaciones entre profesionales) con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes.
- IX. Estructura de costos. Un aspecto que no se tiene muy en cuenta cuando se define el modelo de negocio es cuándo cobra tu empresa. Para esto, debes marcar las estructuras de costes, para llegar a saber el precio que tendrá que pagar el cliente por adquirir el bien o servicio que ofrecerá nuestra idea de negocio. Deberás definir cómo financiarás un negocio que, al principio, no es rentable. Haz un análisis y calcula qué dinero necesitarás en el tiempo hasta que seas rentable.

Matriz de análisis PESTEL

Esta herramienta te permite evaluar el impacto de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales en tu negocio. Mercado (2014) postula que un análisis PESTEL es un marco o herramienta utilizada por los profesionales de marketing para analizar y monitorizar los factores macroambientales que tienen un impacto en una organización. El resultado servirá para identificar amenazas y debilidades, que después se utilizarán para completar una matriz de Evaluación de Factores Internos y Externos y un análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA.

A continuación se describen los seis factores que integran el análisis según Kotler (2013):

Factores políticos

Permiten determinar y evaluar cómo la intervención del Gobierno puede afectar el funcionamiento y desempeño de la empresa. Esto se da por medio de las leyes y las políticas que aplica el ente gubernamental. En general podrían ser aspectos como las políticas fiscales y monetarias del Gobierno, subsidios, tratados comerciales y las políticas internacionales. Es decir, se refiere a toda ley y política que afecte a la empresa ya sea a nivel nacional, regional e internacional.

Factores económicos:

Toman en cuenta todas las variables macroeconómicas, estas variables se consideran tanto a nivel nacional como internacional, dado que podrían favorecer o entorpecer el desempeño de la organización. Las variables económicas más importantes son el comportamiento del producto interior bruto (PIB), la tasa de desempleo, el nivel de precio y la balanza comercial.

Además, se deben considerar eventos como las variaciones de los ciclos económicos, especialmente los períodos de crisis y de auge dentro de la economía pues son factores que pueden beneficiar o poner en riesgo a la empresa.

Factores sociales:

Estos factores incluyen elementos como la religión, las creencias, la cultura, los hábitos, los intereses y las preferencias de las personas. Todos estos elementos afectan de manera favorable o desfavorable los resultados que una empresa espera alcanzar. Dado que los aspectos sociales van cambiando y van presentando nuevas tendencias.

Factores tecnológicos:

Son vitales para una empresa, por los niveles de innovación que se están dando en los mercados actuales. Los cambios tecnológicos pueden traer grandes beneficios para las empresas que saben aprovecharlos. Pero por el contrario puede ocasionar mucho daño a las empresas que se quedan obsoletas y que no cambian su infraestructura. Estos elementos pueden ser el uso de nuevos programas informáticos, aprovechamiento de nuevas formas de energía y cualquier cambio en la tecnología implementada.

Factores ecológicos o ambientales:

Desde luego, los aspectos ecológicos tienen que ver con todos los factores relacionados directa o indirectamente con el medioambiente. Cualquier cambio en la regulación gubernamental o tendencias sociales para la protección del medioambiente afectan a la empresa. Así mismo, se pueden mencionar leyes sobre el uso de la energía, la conservación del ambiente, la gestión de residuos y la emisión de gases, entre otras.

Factores legales:

Los aspectos legales incluyen todas las leyes que la empresa se ve obligada a cumplir. La normativa legal puede perjudicar o beneficiar el desempeño de la empresa. Las leyes pueden incidir sobre el proceso de producción y de comercialización de los productos que ofrece una empresa. Del mismo modo puede afectar a nivel nacional e internacional. Se pueden incluir leyes sobre propiedad intelectual, seguridad social, salarios mínimos, licencias entre algunas de las más importantes.

Matriz de análisis de competencia

Se puede utilizar esta herramienta para identificar y evaluar a tus competidores directos, analizando factores como su enfoque estratégico, precios, oferta de productos o servicios, etc.

Análisis de brecha

Esta herramienta te ayuda a identificar brechas entre el estado actual y el estado deseado de tu.

Análisis de segmentación de mercado

Esta herramienta permite identificar y definir tus segmentos de mercado objetivo, dividiendo a tus clientes potenciales en grupos homogéneos con características similares.

Análisis FODA cruzado

Además del análisis FODA tradicional, puedes utilizar esta herramienta para cruzar las fortalezas con las oportunidades, las fortalezas con las amenazas, las debilidades con las oportunidades y las debilidades con las amenazas.

Análisis de costos y beneficios

Es importante tener una comprensión clara de los costos y beneficios asociados con tu negocio. Puedes utilizar herramientas como el análisis de costos y beneficios, o el análisis de punto de equilibrio,

Matriz de Ansoff

Te ayuda a identificar posibles estrategias de crecimiento para tu negocio, como la penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados o diversificación.

Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Esta herramienta te permite analizar la competencia y la atracción de la industria en la que operas. Analiza las fuerzas de poder de los proveedores, los clientes, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes.

Análisis DAFO personal

También conocido como análisis FODA personal, se utiliza para evaluar tus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a nivel individual, lo que puede ser útil para empresarios o emprendedores.

DISCUSIÓN

Se entienden como paradigmas aquellas “realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica”. Muchas y muy variadas pueden ser las herramientas para implementar una gestión empresarial. La coordinación entre los niveles de gestión de proyecto: (portafolio, programa y proyecto) estructuran la instrumentalización de un pensamiento consistente y ordenado.

Sin embargo, considera este autor que el horizonte debe ser aún mayor pues dichas herramientas de coordinación permiten el desarrollo operativo pero necesariamente estimulan las acciones creativas para enfrentar, de manera innovadora, la implementación de las acciones empresariales. La temática sobre gestión de proyectos, gestión de procesos e innovación como un sistema, es decir, un conjunto de conceptos interrelacionados, es relativamente nueva en los ámbitos académicos, a pesar de que su uso práctico se remonta a épocas antiguas.

La combinación consistente y estructurada de Proyectos, Innovación y Estrategia (PIE) en un enfoque metodológico constructivista permite a las organizaciones desarrollar e implementar diferentes esquemas y modelos de gestión empresarial; de manera tal que, una vez realizado un planteamiento estratégico que utiliza en su concepción elementos innovadores, fuera posible llevar esas teorías e ideas, estrategias e innovaciones a la práctica a través de los proyectos y los diferentes procesos que en ello se involucran. PIE permite a la organización, mediante un uso práctico, la implementación de modelos de gestión más dinámicos, con estructuras operativas menos rígidas y con mayor apertura al cambio, con el fin de ser asumida como una constante empresarial.

De forma análoga al Modelo de Madurez La Pirámide Invertida propuesto por Gutiérrez (2007), los principios de la metodología PIE tienen tres pilares: Proyectos, Innovación y Estrategia. El concepto es tomado a partir de la estructura geométrica del triángulo, ya que dicha estructura es el polígono más estable y fuerte conocido geoméricamente, pues presenta la menor cantidad de puntos de inflexión. Por tanto, de manera similar este modelo de tres puntos de control y operación deberá ser lo suficientemente robusto para permitir, por un lado, gran agilidad y versatilidad a la organización y, por el otro, una alta eficiencia en la creación y ejecución de iniciativas innovadoras. Las acciones estratégicas definen el rumbo que tomará la organización y las líneas de trabajo sobre las cuales se emprenderán las iniciativas a largo plazo e instrumentalizarán las del corto.

En este proceso sinérgico de creación de ideas y conocimiento todos los miembros del equipo, entiéndase por ello toda la organización, tienen una cuota de responsabilidad, aunque a pesar de esta aseveración cabe la pregunta de un ¿por qué?, pues el planeamiento estratégico es responsabilidad de la Alta Dirección.

En este momento es donde se involucra, de manera preponderante, el segundo pilar el cual no está circunscrito a la alta dirección o las unidades operativas de la organización, no reservado tampoco para las unidades de Investigación y Desarrollo (I+D), sino que es accesible para todo colaborador. La Innovación es el concepto que involucra el cambio, el movimiento, el desequilibrio, la creatividad, la transición y quebranto de los paradigmas.

La gestión consistente de los procesos de innovación permite a las organizaciones la adaptación y la posibilidad de competir ante adversarios de mayor tamaño y poder económico, en esquemas y escenarios más propicios donde la inteligencia de negocio podrá ser más importante que el volumen operativo y comercial. (Gutiérrez, Vargas, Gracia, Dzul, 2011)

Toda organización debe tener un Plan Estratégico el cual oriente su gestión como lo proponer Drucker (1985), pero más importante aún, debe tener un Plan Estratégico para la Innovación el cual se convierta en el referente para la instrumentalización creativa de las iniciativas propuestas por la alta dirección y que la organización deberá de alcanzar.

El Project Management Institute (PMI) define la Gestión de Proyectos (AP) como la Dirección de Proyectos (DP) La aplicación de los conocimientos, habilidades, herramientas y técnicas a actividades de proyectos de manera que cumplan o excedan las necesidades y expectativas de partidos interesados en un proyecto. (PMI, 2008).

La gerencia de proyectos como herramienta ejecutora de la estrategia empresarial tendrá actividades propias, de manera que es posible manejar aspectos técnicos, administrativos y también situaciones propias, particulares de cada proyecto. Estos pueden ser clasificados en cuatro funciones básicas (PMI, 2008):

- **Planificación:** la planificación incluye todo lo relacionado a la forma de prever y proyectar los objetivos, las metas, las actividades y tareas que se van a realizar en el futuro. En esta etapa, es importante definir todas las características que se le darán a las actividades, a la calendarización y a la asignación de recursos.
- **Organización:** se refiere a la forma en que se va a dividir el trabajo, de modo que se pueda asegurar el uso correcto tanto del recurso humano, el equipo, la maquinaria y la información, así como la interacción de los equipos o unidades de trabajo.
- **Dirección:** esta función representa la autoridad concedida a la gerencia de proyectos para guiar y empujar las interrogantes hacia el logro de los objetivos y metas del proyecto. Además, deberá generar un ambiente laboral propicio para el desarrollo y gestión de los proyectos.
- **Control:** el control está relacionado con todo aquello que tiene que ver con los mecanismos que asegurarán que las orientaciones sean cumplidas; y para ello usa la programación, la información, la supervisión y la toma de decisiones con el fin de lograr los objetivos y metas establecidas, respaldados por los métodos y procedimientos previamente instaurados.

CONCLUSIONES

Si bien es verdad que el modelo empresarial ha sufrido numerosos cambios a lo largo de la historia que presumían de ser novedosos e innovadores, se resumían siempre en distintas formas de adornar cómo era tratado el hombre, una simple herramienta para conseguir el éxito de la empresa (Muñoz, 2002). En los últimos años han aparecido “nuevas teorías y modelos que están sentando las bases para un nuevo paradigma de gestión” (Robledo, 2017).

Estas teorías vienen divididas en culturales, económicas, de responsabilidad social, integrales y organizacionales según qué características enfatizan. Las primeras se centran en la cultura y los valores presentes en las organizaciones, dentro de este grupo encontramos teorías como: Transformación cultural y evaluación del valor; gestión por valores u organizaciones de desarrollo deliberado. Las teorías económicas tienen como base principal la economía general, aunque también tienen un peso importante la gestión y organización. Las de responsabilidad social se centran en mejorar la relación de la empresa con la sociedad y el medio ambiente. Aquí se encuentran teorías como: B corps o economía de comunión. Las teorías integrales se basan en el estudio de la realidad como un todo y engloban modelos como: organizaciones teal, el 3D management o el liderazgo integral. Y, por último, las organizacionales, que se enfocan en las personas, como son la holocracia o la sociocracia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Arboleda, O y Zabala, H. (2011) Condiciones clave para el éxito y sostenibilidad de los emprendimientos solidarios de Medellín. Semestre Económico, 17(28), pp. 77-94.
2. Arrabal, J. A. N., & Dumont, M. D. M. C. (2009). Plan de negocio. Vértice.

3. Borello, A. (1994). El plan de negocios. Ediciones Díaz de Santos. www.gestiopolis.com
4. Gutiérrez Sandí, W., Vargas Vargas, K., Gracia, S., Dzul López, L. A. (2011). Proyectos, Innovación y Estrategia (PIE). Un paso firme hacia nuevos modelos en la gestión empresarial. *Tecnología en Marcha*, 24(4), pp. 69-84.
5. Hernández García, J. J. (2006). Guía para elaborar un plan de negocios. Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial. www.updce.ipn.mx
6. Kotler, P. (2013). Dirección de Marketing. Edición del Milenio. Prentice Hall.
7. Muñoz, R. (2002). Paradigmas Organizacionales y Gestión Humana: por una nueva ética de la relación laboral. *Universidad EAFIT*, (127). <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/927/832>
8. Robledo, M. A. (2017). ¿Dices que quieres una revolución? Decoop Chile. <https://www.decoopchile.cl/dices-que-quieres-una-revolucion/>

Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.