

EMPRENDIMIENTO = CALIDAD + PRODUCTIVIDAD

LOS TRES PILARES DEL ÉXITO PROFESIONAL



www.cidepro.org

Alberto Jacinto Paredes Ochoa
Karla Carmen Miranda Ramos
Julio Alejandro Albuja Sánchez
Galo Wilfrido Tobar Farías

Alberto Jacinto Paredes Ochoa
Karla Carmen Miranda Ramos
Julio Alejandro Albuja Sánchez
Galo Wilfrido Tobar Farías

EMPRENDIMIENTO = CALIDAD
+ PRODUCTIVIDAD
LOS TRES PILARES DEL ÉXITO PROFESIONAL

ENTREPRENEURSHIP = QUALITY +
PRODUCTIVITY
THE THREE PILLARS OF
PROFESSIONAL SUCCESS

Alberto Jacinto Paredes Ochoa
Karla Carmen Miranda Ramos
Julio Alejandro Albuja Sánchez
Galo Wilfrido Tobar Farías

Emprendimiento = Calidad + Productividad
los tres pilares del éxito profesional

Entrepreneurship = quality + productivity
the three pillars of professional success



Autores:

Alberto Jacinto Paredes Ochoa

Universidad de Guayaquil

Facultad de Ingeniería Química

Alberto.paredeso@ug.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0003-1518-4765>

Karla Carmen Miranda Ramos

Universidad de Guayaquil

Facultad de Ingeniería Química

karla.mirandara@ug.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0003-3921-8421>

Julio Alejandro Albuja Sánchez

Universidad de Guayaquil

Facultad de Ingeniería Química

julio.albujas@ug.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0001-7954-8957>

Galo Wilfrido Tobar Farías

Universidad de Guayaquil

Facultad de Ingeniería Química

galo.tobarf@ug.edu.ec

 <https://orcid.org/0000-0002-2746-031X>

Advertencia: Está prohibido, bajo las sanciones penales vigentes que ninguna parte de este libro puede ser reproducida, grabada en sistemas de almacenamiento o transmitida en forma alguna ni por cualquier procedimiento, ya sea electrónico, mecánico, reprográfico, magnético o cualquier otro sin autorización previa y por escrito del Centro de Investigación y Desarrollo Profesional (CIDEPRO).



Primera Edición, septiembre 2021

*Emprendimiento = Calidad + Productividad
los tres pilares del éxito profesional*

ISBN: 978-9942-823-84-7 (eBook)

ISSN: 2600-5719 (electronic)

<https://doi.org/10.29018/978-9942-823-84-7>

Editado por:

Centro de Investigación y Desarrollo Profesional

© **CIDPRO Editorial 2021**

Babahoyo, Ecuador

Móvil - (WhatsApp): (+593) 9 8 52-92-824

www.cidepro.org

E-mail: editorial@cidepro.org

Este texto ha sido sometido a un proceso de evaluación por pares externos con base en la normativa editorial de CIDPRO.

Diseño y diagramación:

CIDPRO Editorial

Diseño, montaje y producción editorial:

CIDPRO Editorial

Hecho en Ecuador

Made in Ecuador

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	XII
PRÓLOGO	XIII
PREFACE.....	XV
AGRADECIMIENTO.....	XVII

CAPÍTULO 1

EMPRENDEDORES.....	19
Esencias conceptuales fortalecen el espíritu emprendedor.....	19
¿Qué es y hacia dónde quiere llegar un emprendedor?.....	19
¿Qué es el espíritu emprendedor?	19
¿Qué es ser emprendedor?	20
Origen de los emprendimientos	21
Importancia de los emprendimientos	23
Importancia de la fortaleza en los emprendedores.....	26
Formas de que los emprendimiento evolucionan	30
Influencias del emprendedor en la sociedad ecuatoriana.....	31
Perspectiva de los índices de emprendimiento en el Ecuador desde una óptica externa.....	34
EVALUACIÓN.....	36
ENLACES	38

CAPÍTULO 2

ENLACES INTER-DISCIPLINARIOS FORTALECEN LOS EMPRENDIMIENTOS.....	39
El Marketing Estratégico	39

Pensar estratégicamente	43
Tener visión global.....	44
Reinventarse, redefinir el negocio.....	44
Buscar nuevos medios de apoyo	44
Desarrollar la innovación en valor y la transformación digital	45
Potenciar el equipo.....	45
El proyecto	54
Partes de un proyecto	57
Tipos de Proyecto.....	58
La venta y comercialización	62
Venta	62
Las personas deben tener la autoridad necesaria para comprar los productos.....	63
Comercialización	67
Mercado total	68
Segmentación del mercado	68
Multi-segmento.....	69
Finanzas: indicadores de gestión	72
Administración de los recursos humanos	74
¿Qué es el cargo?	77
¿Qué es un puesto?.....	77
¿Qué es posición?	77
¿Qué es la tarea?	77

¿Qué es la función?	77
¿Qué es una responsabilidad?	78
¿Qué es el trabajo?	78
EVALUACIÓN	79

CAPÍTULO 3

LA CALIDAD COMO CULTURA O

FILOSOFÍA EMPRESARIAL	83
Antecedentes de la calidad	83
Autor: Mario Piattini	94
Autor: Mario Piattini	95
Infraestructura para la calidad	100
Factores clave para lograr la calidad	103
EVALUACIÓN	106

CAPÍTULO 4

LA PRODUCCIÓN VISTA COMO PRODUCTIVIDAD

Antecedentes históricos	110
Esencias conceptuales	122
Producción: procesos - sistemas	124
Administración de operaciones	130
EVALUACIÓN	138

CAPÍTULO 5

LA CREATIVIDAD EN LOS EMPRENDEDORES

Creatividad esencias conceptuales	142
Características de las personas creativas	157

El proceso creativo.....	159
Tipos de creatividad	160
EVALUACIÓN.....	162

CAPÍTULO 6

Uso de la nube para el emprendimiento.....	166
Tipos de Comercio electrónico	167
El crecimiento del comercio electrónico en el Ecuador.....	169
Ventajas y desventajas del comercio electrónico	170
Ventajas del comercio electrónico	170
Desventajas del comercio electrónico.....	173
Los modelos omnicanal crean resistencia.....	174
La tecnología de envío en la nube crea agilidad.....	175
Covid-19 aumenta comprar online, recoger en tienda	178
Las pandemias pueden desvanecerse, pero el comercio electrónico seguirá	179
Sistemas de punto de venta modernos para aumentar las ventas	179
¿Cómo emprender utilizando la tecnología cloud?.....	180
#1: Aproveche la publicidad social	181
#2: Aumentar la conciencia de marca	181
#3: Aumentar el tráfico entrante.....	182
#4: Mejorar la optimización del motor de búsqueda	182
#5: Aumentar las tasas de conversión	183
#6: Satisfaga a sus clientes.....	183

#7: Mejorar la lealtad de la marca.....184

¿Cómo el COVID-19 está transformando
el comercio electrónico?184

Conclusiones de los efectos de la pandemia en
el manejo de la economía digital.186

EVALUACIÓN.....188

GLOSARIO190

ACERCA DE LOS AUTORES192

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....197

PRESENTACIÓN

En el ámbito empresarial siempre se busca un camino, un resultado, una guía para el éxito profesional. Para esto se comienza por definir la fórmula perfecta; las combinaciones apropiadas; los principios ganadores, esto hace que los autores hallamos escogido como pilares de esos logros el establecimiento de EMPRENDIMIENTO = CALIDAD + PRODUCTIVIDAD desde diferentes ópticas, pero con una vertiente lógica se expondrá conceptualizaciones teóricas prácticas que fundamentarán el contenido del libro.

Los autores vamos a dar un equilibrio entre las tres premisas puesto que consideramos que ellas son comparables con la figura geométrica de un triángulo acutángulo equilátero; si lo proyectamos en tres D y lo hacemos realidad, al quererlo mover de forma rotatoria sabemos que sus tres lados y sus tres ángulos son iguales. Por ende, los resultados de sus movimientos serán equitativos.

Ecuador vive momentos sociales; culturales; económicos; intelectuales donde la Academia debe aportar con visualizaciones en ese campo; puesto que nuestra nación; nuestros coterráneos están considerados como naturalmente emprendedores, pero con una falencia, en el tiempo no llega a perdurar esas iniciativas.

El contenido del libro hace énfasis en teorías y prácticas que sugieren un punto de partida basados en las experiencias profesionales y de docencia de los autores para que el estudiante se dé un criterio crítico de cómo empezar, desarrollar, aplicar, ejecutar, pero no será la panacea en las perspectivas de éxito.

PRÓLOGO

Confiamos que los cambios en las personas han hecho que la Academia y en concordancia los autores estemos deseosos de contribuir y aportar en un mayor nivel de conocimientos; en su futuro profesionalismo y tentativamente en su vida universitaria; ustedes estudiantes verán y asimilarán diferentes conocimientos. En la Universidad van a tener dudas y posiblemente dudarán si es necesario seguir lo elegido.

Nuestra experiencia dice que desvanezcan esas brechas negativas; puestas ya sea porque su familia lo motivó; o porque su amigo cercano lo influenció; o sencillamente “el puntaje obtenido me asignó la carrera”, la ruta, ese paso inicial este dado. Y a la larga tenga la seguridad que valdrá la pena. Las organizaciones empresariales ecuatorianas; están cada vez más ávidas de un perfil profesional de mayor calificación. Por esa razón y otras más el presente libro le va a permitir observar; asimilar; comprender; analizar diferentes premisas, concepciones, acepciones que le encaminan en la forma o aplicabilidad de alguna estrategia para el logro que usted se haya trazado.

¿Por qué es importante este libro?

Este libro trata sobre el Emprendimiento = Calidad + Productividad, cultiva a los emprendedores; mercadólogos; agentes comerciales; etc. con esencias conceptuales que permiten determinar a donde se desea llegar. La importancia de las personas y su personalidad como ejes de los logros organizacionales, y al establecer su filosofía o cultura empresarial se dará las bases fundamentales que permitirán

su razón de ser logrando obtener productos o servicios permanentes y en perspectivas emprendimientos sólidos que se transformarán en empresas perdurables en el tiempo.

Nuestro enfoque

Nuestro enfoque sobre el Emprendimiento = Calidad + Productividad es integral se basa en las personas como eje motriz puesto que su actitud hacia creer en lo que hace permite una base sólida. Observaremos ejemplos reales de empresas ecuatorianas que iniciaron sus emprendimientos aplicando calidad en todos los ámbitos lo que incrementó su productividad. Usted señor/ita estudiante no solo se beneficia de la experiencia, experticia y pericia de su docente sino de la aportación de este texto.

¿Qué esperamos de usted?

Que asista a clases; lea el contenido del libro; realice sus tareas y estudie para sus pruebas y exámenes. Con ello tendrá éxito en la inversión de la carrera que ha elegido. Además de escribir este libro, nosotros damos clases, y es lo que esperamos de nuestros alumnos.

PREFACE

We trust that the changes in people have made the Academy and accordingly the authors are willing to contribute and contribute to a higher level of knowledge; in your future professionalism and tentatively in your university life; you students will see and assimilate different knowledge. In the University you will have doubts and possibly you will doubt if it is necessary to follow what you have chosen.

Our experience tells us that if you fade those negative gaps; whether it is because your family motivated you; or because your close friend influenced you; or simply “the score obtained assigned me the career”, the route, that initial step has been taken. And in the long run you can be sure that it will be worth it. Ecuadorian business organizations are increasingly eager for a professional profile of higher qualification. For this reason and others, this book will allow you to observe, assimilate, understand, analyze different premises, conceptions, meanings that will guide you in the form or applicability of a strategy for the achievement that you have set for yourself.

Why is this book important?

This book is about Entrepreneurship = Quality + Productivity, it cultivates entrepreneurs; marketers; commercial agents; etc. with conceptual essences that allow you to determine where you want to go. The importance of people and their personality as axes of organizational achievements, and by establishing its philosophy or

business culture will be given the fundamental bases that will allow its raison d'être to obtain permanent products or services and in prospects solid undertakings that will become lasting companies in time.

Our approach

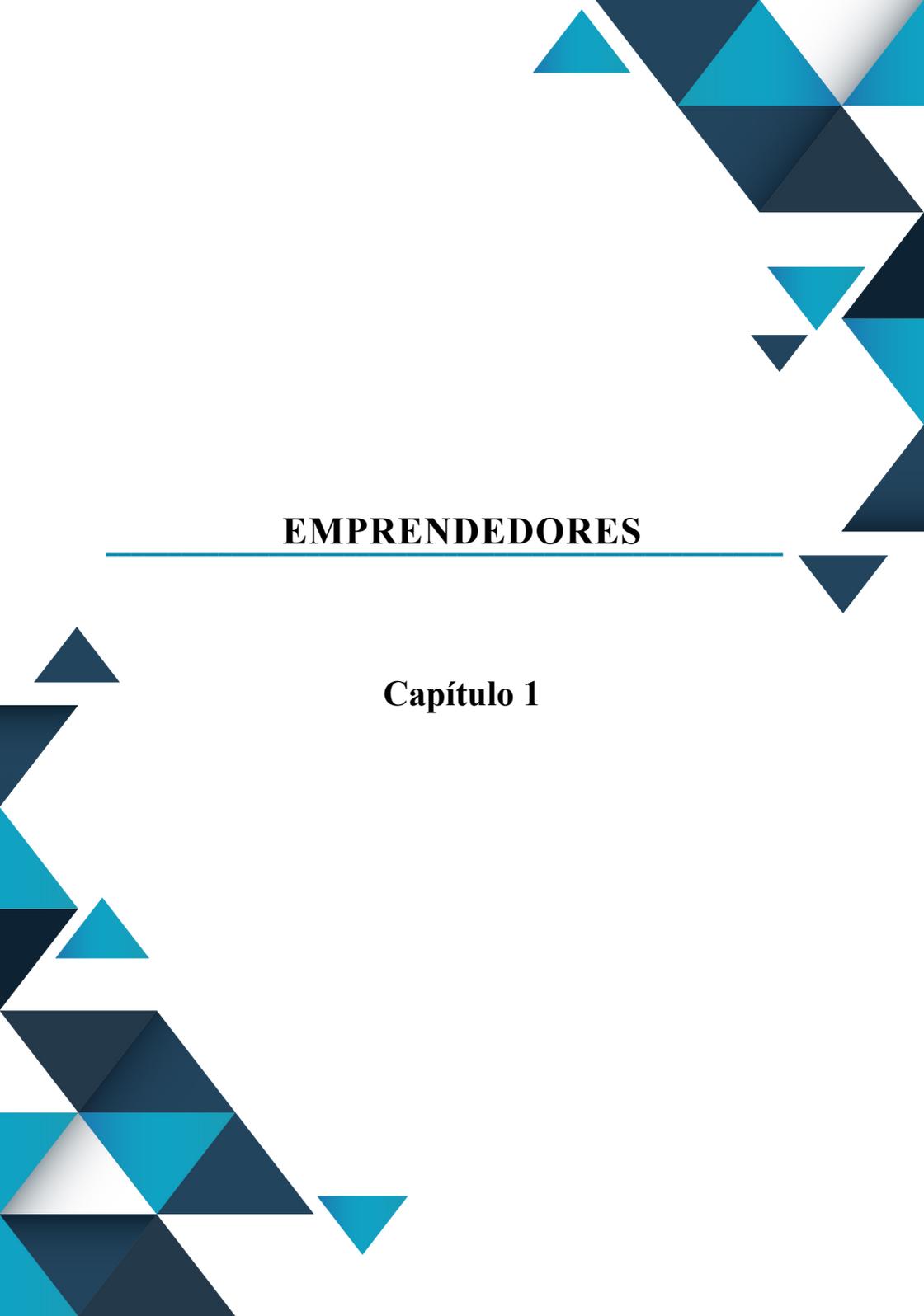
Our approach to Entrepreneurship = Quality + Productivity is integral and is based on people as the driving force since their attitude towards believing in what they do allows a solid foundation. We will observe real examples of Ecuadorian companies that started their ventures applying quality in all areas which increased their productivity. You, dear student, not only benefit from the experience, experience and expertise of your teacher, but also from the contribution of this text.

What do we expect from you?

That you attend classes; read the contents of the book; do your homework and study for your quizzes and exams. By doing so, you will be successful in investing in your chosen career. In addition to writing this book, we teach, and that is what we expect from our students.

AGRADECIMIENTO

Los autores de este texto académico reconocen la participación y colaboración de la Ing. Arelis Edlin Torres Lozano de la carrera de Ingeniería en Sistemas de la Calidad y Emprendimiento de la Facultad de Ingeniería Química perteneciente a la Universidad de Guayaquil, quien intervino en la elaboración de actividades, recomendaciones en la gramática e ideas para una buena presentación del documento.



EMPRENEDORES

Capítulo 1

EMPRENDEDORES

Convergen los términos como Emprendedor; Emprendimiento y Espíritu Emprendedor, pero en esencia existen divergencias que se darán a notar en el desarrollo del Capítulo 1, para establecer que conceptualmente difieren, pero están entrelazadas para un éxito en la generación de una idea; un producto y llegado el momento la creación de la empresa.

Esencias conceptuales fortalecen el espíritu emprendedor

¿Qué es y hacia dónde quiere llegar un emprendedor?

Las personas desde que nacemos somos influenciadas a desarrollarnos; comenzamos en nuestro hogar; después en familia; luego al relacionarnos con los amigos, llega la formalidad educativa y con ello el inicio de logros. Consideramos lo expuesto como elementos iniciales del espíritu emprendedor.

¿Qué es el espíritu emprendedor?

Varias son las iniciativas por darle una definición entre ellas: “Richard Cantillon en el siglo XVIII, proponía que el espíritu emprendedor es tomar el riesgo de comprar a precios seguros y vender a precios inciertos”. (Stevenson, Roberts, Grousbeck y Bhidé, 1999, pág. 4.)

Schumpeter indicó que los emprendedores “actúan como agentes de cambio en la economía: sirven a nuevos mercados o crean nuevas maneras de realizar las cosas. (Dees, 2001, pág. 1).

Fernando Flores Esbosa afirmando que en esencia el espíritu emprendedor es un innovador cultural que se encarga del mundo humano, dentro de ese mundo histórico devela y supera anomalías, cambiando la forma de vida de la gente, a través de productos en el mercado. (Flores, 1994, pág. 2)

Para esto se hace necesario aprender a emprender; pero es indispensable tener en claro que se debe combinar dos factores las actitudes y capacidades, darse cuenta que se posee algo innato (actitudes) y poseer instrucción o la búsqueda de ella (desarrollo de capacidades). Otro aspecto que cultiva es el definir los valores que se ven inmerso en el espíritu emprendedor es a la larga una pauta para fortalecer esas ansias de emprender entre ellos:

Tabla 1. Valores para el espíritu emprendedor

PERSONALES	SOCIALES	ECONÓMICOS
Confianza en su ser	Líder	Austero
Creativo	Espíritu de equipo	Honesto
Independiente	Solidario	Respetuoso
Tenaz	Comunicativo	Puntual
Responsable	Comprensible	Comprometido
Arriesgado	Amigable	Compasivo

Fuente: Elaboración propia

¿Qué es ser emprendedor?

Desde el inicio de la humanidad; algún hombre en la época paleolítica tuvo la iniciativa de generar algo para que en primera instancia lograra satisfacerse y que luego por su desarrollo beneficiara al resto de personas.

En algún momento se creó el fuego; esa tecnología permitió que el ser humano se protegiera del frío, cocine sus alimentos y durante la noche ilumine el sitio donde va a pernoctar. Este acontecimiento y su iniciativa es característica particular del emprendedor.

Según Hisrich y Dornelas la palabra emprendedor es de origen francés y significa “aquel que toma riesgos y comienza algo nuevo”, y Chiavenato expresa el emprendedor es la esencia de la innovación. (Vázquez, 2016, pág. 9)

En la actualidad ser emprendedor es creer mucho en lo que se hace y no dejarse vencer por las adversidades. Esta actitud permite que sus emprendimientos perduren en el tiempo.

Origen de los emprendimientos

Todo inicio conlleva a que germinó de alguna forma; existen dos teorías del Origen de la humanidad ambas científicamente comprobadas; se han utilizado diferentes modelos científicos con diversas fases o etapas, pero en resumen siguiendo el mismo camino: Observación, Inducción, Formular una hipótesis, Comprobar experimentalmente la hipótesis, Demostrar la hipótesis y Culminar con la teoría. Es así como se podría utilizar diferentes ciencias especializadas como: Arqueología; Historia; Economía; entre otras para dar con los primeros sucesos de los emprendimientos.

Esta aclaración permite esbozar una cronología de una historia de los inventos:

Tabla 2. Cronología de los inventos

ÉPOCA	DESCRIPCIÓN
Siglo XXXV A. C.	La civilización mesopotámica inventa la rueda.
Siglo V A. C.	Demócrito enuncia su teoría sobre el átomo.
Siglo II A. C.	Arquímedes plantea y resuelve el problema de calcular el volumen de una corona por la cantidad de agua desplazada.
121 A. C.	Los chinos crean la brújula.
1440	Gutenberg inventa los caracteres móviles de metal para la imprenta.
1665	Newton enuncia la teoría sobre la gravitación universal.
1752	Franklin formula la teoría sobre la existencia de electricidad en la atmósfera.
1782	Watt construye la máquina a vapor de doble efecto.
1783	Los hermanos Montgolfier elevan su primer aeróstato.
1788	Fulton aplica el vapor a la navegación.
1800	Volta inventa la pila eléctrica que lleva su nombre.
1838	Morse patenta el telégrafo.
1875	Bell realiza la primera conversación telefónica.
1877	Edison inventa el fonógrafo.
1885	Daimler prueba con éxito el automóvil con motor de explosión a bencina.
1888	Hertz descubre las ondas electromagnéticas, fundamento de la radio.
1895	Marconi realiza su primera transmisión de radio. Roentgen obtiene la radiografía de una mano de su esposa.
1896	Becquerel descubre la radiactividad.
1898	Los esposos Curie descubren el polonio.
1903	Wilbur y Orville Wright hacen volar el primer aeroplano con motor.
1905	Einstein publica su teoría sobre la relatividad.
1924	Baird realiza la primera transmisión de televisión. Goddard lanza el primer cohete propulsado con combustible líquido.
1942	Es probada con éxito la pila atómica ideada por Fermi.
1957	El Sputnik I, en órbita, inaugura la era espacial.

Son más amplios los inventos y las personas atrás de ellos, en este libro se detallan algunos, que tuvieron sus inicios y hoy en día benefician a toda la humanidad.

Importancia de los emprendimientos

Desde una visión académica investigativa el emprendimiento como campo de estudio tiene menos de 30 años. Una de las bases científicas más importantes llamada Scopus ha demostrado un incremento significativo de publicaciones sobre el emprendimiento, pasando de 862 publicaciones en 2008 a 1024 en 2009 y 1497 en 2011, demuestra mayor interés de los investigadores en este tema (Herrera, 2013, pág. 14).

Ahora bien, desde una perspectiva económica; emprender significa iniciar la búsqueda de generación de valor, a través de crear o expandir una actividad económica utilizando la identificación y explotación de nuevos productos, procesos o mercados (Ahmad y Seymour, 2008).

Pero estudios realizados por Veneciana (1999) desde distintas ramas de las ciencias sociales (sociología, antropología y psicología social), plantea que los seres humanos son producto del entorno donde se desarrollan. Propone cuatro grandes enfoques teóricos en el estudio del emprendedor: el económico, el psicológico, el institucional, y el gerencial.

1. Económico.- Función del emprendedor y la creación de empresas sobre la base de la racionalidad económica.
2. Psicológico.- Las personas que crean empresas tienen unos

rasgos de personalidad distintos a los demás.

3. Socio cultural o institucional.- Parte del supuesto básico de que la decisión de convertirse en empresario y crear nuevas empresas se condiciona por factores externos o del entorno.
4. Gerencial.- La creación de empresas es un proceso racional basado en el conocimiento de las técnicas de gestión empresarial.
5. En este enfoque se considera tres niveles de análisis: micro o individual (orienta a la persona), meso o nivel de empresa, y macro o nivel global de la economía (Lupiáñez, 2014, pág. 57-58).

Desde hace ya varios años diferentes instituciones se han preocupado por desarrollar indicadores que permitan medir el desarrollo de la actividad emprendedora de las naciones. Por iniciativa de las Universidades Babson Collage y London Business School, desde 1997 se desarrolla el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) en su último informe del 2005 analizó 35 países y se centra en trabajar sobre tres objetivos fundamentales:

1. Medir en qué grado varía el nivel de actividad emprendedora entre los distintos países.
2. Descubrir los factores que determinan el nivel de actividad emprendedora.
3. Identificar políticas públicas para aumentar el nivel nacional de actividad emprendedora (GEM, 2005).

Los principales indicadores analizados por el GEM se encuentran

aspectos asociados a las nuevas empresas tales como:

1. Frecuencia y calidad de la actividad emprendedora.
2. Cantidad de dueños de negocios establecidos.
3. Supervivencia de las nuevas empresas.

Y aspectos relacionados con los emprendedores y sus características:

1. Motivaciones de la creación de empresas (determina dos grandes motivaciones: las empresas creadas a partir de oportunidades y aquellas surgidas por la necesidad).
2. Características de edad, género y educación de los emprendedores (Matíz, 2006, pág. 123).

Ahí radica la importancia de los emprendedores y en perspectiva los emprendimientos puesto que están ligados entre sí; como lo expresará Chiavenato (2005, pág. 16). El verdadero emprendedor tiene un compromiso total con su negocio, siempre observando los cambios que puedan ocurrir en el mercado en el que se encuentra, siempre buscando el éxito de su empresa (Vázquez, 2015, pág. 14).

Es por esto que cuando los emprendedores inician una actividad productiva, impulsan el crecimiento económico mediante la intermediación y la innovación. Además, contribuyen las actividades emprendedoras productivas de una manera constante al desarrollo de nuevos mercados y a su posterior evolución, así como a los mercados ya existentes (Minniti, pág. 28).

Importancia de la fortaleza en los emprendedores

Se puede esbozar diferentes ópticas respecto a las fortalezas en los emprendedores; se podrá afirmar sus cualidades; competencias; conocimientos; habilidades; actitudes; valores entre otras que conllevan a que tenga esa conducta o determinado comportamiento aportando a su personalidad.

Desde esa perspectiva se hace necesario fundamentar cada término expresado.

1. Conducta es un hecho natural en la vida psíquica; constituyendo aspectos externos, funcionales de la estructura personal. Manifestaciones propias de la persona, originadas de su peculiar y sustantiva estructura individual.
2. Comportamiento es la autonomía personal, posesión de una capacidad de autodeterminar cada ser sus acciones puesto que su propósito se plasma en acciones controladas por la voluntad (Ruiz, 2004, pág. 38-39).
3. Competencia es la capacidad para movilizar diversos recursos cognitivos (conocimientos, capacidades, información, etc.) para enfrentar con pertinencia y eficacia a una familia de situaciones (Perrenoud, 2000, pág. 19).

En este aspecto se resalta la importancia del desglose de cómo se estructura la competencia en las personas y los niveles de competencias:

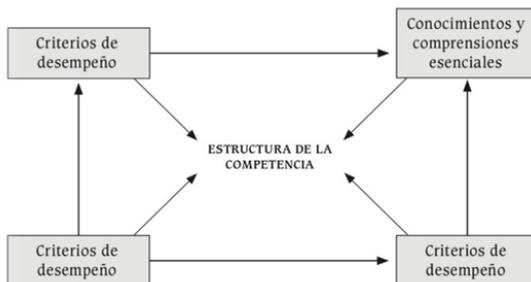


Ilustración 1. Estructura de la competencia (Aquí va una imagen pero en el word me sale así)

Esta estructura denota los componentes necesarios (Guzmán, 2003):

1. Criterios de desempeño describen los resultados que una persona debe obtener y demostrar.
2. Campo de aplicación describe los diferentes escenarios y condiciones variables donde la persona demuestra dominio sobre el elemento de competencia.

Los conocimientos y comprensiones esenciales enuncian las teorías, principios, conceptos e información relevante sustentada y aplicada en el desempeño laboral.

Evidencias requeridas especifica las pruebas necesarias para evaluar y juzgar la competencia de una persona.

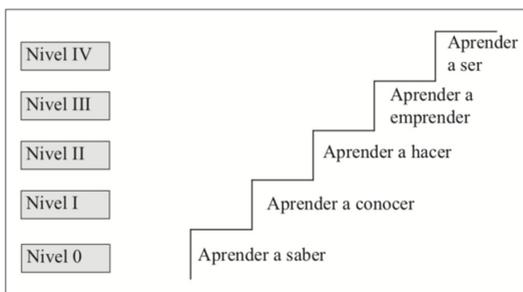


Ilustración 2. Niveles de competencia

El proceso de adquisición de competencias se establece a través de niveles (Pinilla, 2002):

1. Aprender a saber se presentan conocimientos generales sobre un tema o área; esta información se retiene en la memoria.
2. Aprender a conocer es el proceso de reconocer y distinguir conceptos, categorías, sistemas de significación propios de un campo disciplinar.
3. Aprender a hacer se usa lo conocido y se aprende el lenguaje de comunicar dentro el sistema de significación conocido.
4. Aprender a emprender se domina conceptualmente y procedimentalmente lo suficiente permitiéndole autonomía en las alternativas nuevas; posibilidades de desarrollo y construcción de explicaciones argumentativas y coherentes.
5. Aprender a ser se ha llegado a la madurez cognitiva y procedimental, permite una formación integral para la vida.

Se puede recomendar que para poder fortalecer; aumentar y generar más valor a la competencia se use la siguiente ecuación:

Competencia=(Operación+Objeto)+Contexto+Finalidad

1. Operación es razonar; analizar; valorar; argumentar, etc.
2. Objeto está dado por lo conceptual, es lo simbólico facilitado por el lenguaje y procedimental que son reglas, pautas o consejos que guían la acción. Ejemplo: Analizar (operación) críticamente (regulación-actitud) las circunstancias en la que se desarrolla la profesión de enfermería (objeto) (Psicología en la UMU y Espacio Europeo de Educación Superior).

3. Cualidad término que proviene del latín *qualitas* consideradas características positivas de forma de ser u actuar de las personas.
4. Conocimiento se lo puede concebir como un proceso de singular complejidad entre el sujeto y el objeto (Flores).
5. Habilidades son saberes, hábitos y atributos de la personalidad que contribuyan en dos ámbitos la productividad laboral y las relaciones armoniosas con personas conocidas y desconocidas, proponiéndose objetivos ambiciosos, diseñando planes alcanzables (CAF, 2016, pág. 21).
6. Actitud es la predisposición, aprendida, a valorar o comportarse de una manera favorable o desfavorable de una persona, objeto o situación (Ortego, pág. 3).
7. Valor es un principio abstracto y generalizado del comportamiento que provee normas para juzgar algunas acciones y metas específicas, hacia las cuales los miembros de un grupo sienten un fuerte compromiso emocional (Argudín, 2015, pág. 57).
8. Personalidad definida como las causas internas que subyacen al comportamiento individual y a la experiencia de la persona (Cloninger, 2003, pág. 3).

Estas acepciones; con el desarrollo de sus concepciones no necesariamente se desarrollan en un orden cronológico o según lo determine otra ciencia especializada en su desarrollo.

con el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo la denominaron Travesía.

Y de cierto modo las Empresas están aportando con sus experiencias; ejemplo de aquello lo realiza Deloitte al expresar: “El mundo permanentemente cambia. Los negocios evolucionan. Los Emprendedores de hoy hacen mucho más que empezar nuevos negocios.

Nuestra sociedad precisa una nueva generación de Emprendedores por eso se creó el IEEM. Debido a que los Emprendimientos traen crecimiento económico e innovación, generan trabajo y estimulan la productividad y la competencia, desarrollando la economía y a la sociedad en general. (Deloitte)

Influencias del emprendedor en la sociedad ecuatoriana

Sabemos que el Global Entrepreneurship Monitor (GEM) hace una valiosa contribución aportando una radiografía del Emprendimiento en los países participantes. Para el Ecuador es la décima edición del GEM realizada por ESPAE Graduate School of Management de la ESPOL.

Este año el GEM introdujo el GESI (Índice de Espíritu Emprendedor) donde Ecuador obtiene el segundo mejor puntaje (0.28) después de Perú. Y la Actividad Emprendedora Temprana (TEA) es la más alta de la región por sexto año consecutivo.

Ilustración 4: Número de Empresas por Tamaño de Empresa
 Tabla 3. Número de Empresas por Tamaño de Empresa

Número de Empresas por Tamaño de Empresa					
Tamaño de Empresa	2012	2013	2014	2015	2016
Microempresa	671.037	744.829	774.117	774.613	763.636
Pequeña empresa	63.328	65.200	68.280	66.360	63.400
Mediana empresa A	7.130	7.683	8.206	8.331	7.703
Mediana empresa B	4.863	5.258	5.685	5.436	5.143
Grande empresa	3.554	3.834	4.106	4.095	3.863
Total	749.912	826.804	860.394	858.835	843.745

La Tabla 3 muestra la cantidad de empresas por su tamaño a nivel nacional en el Ecuador y tentativamente cada empresa en sus inicios debieron comenzar desde alguna de estas descripciones y durante su trayectoria comercial logró incrementar sus operaciones; también se puede deducir que en cada año aparecieron nuevos Emprendimientos o cerraron otros.

Para demostrar esta afirmación; se expondrá uno de los productos más tradicionales del Ecuador el cacao, se sabe que a la llegada de los españoles a las costas del Pacífico observaron grandes árboles de cacao demostrando el conocimiento y la utilización de esta especie en la región costera (Anecacao). Esta es la materia prima del chocolate fino conocido como cacao fino de aroma, producido únicamente en 14 países del mundo. Ecuador es uno de ellos y su producción de este tipo de chocolate se ha venido desarrollando desde hace una década (Revistalideres.ec).

Uno de los pioneros fue Pacari Chocolate empresa familiar creada en 2002 cuyo principal objetivo fue cambiar la historia del chocolate en Ecuador, revolucionando la industria en el país y en toda América

Latina. Esta garantiza la salud de la tierra y de quienes consumen sus productos (Pacari).



Ilustración 4. Premios obtenidos por Pacari

Como lo muestra la Ilustración 4 Pacari ha logrado reconocimientos por su ardua labor empresarial comercial. Un estudio realizado por la Market Research Future sobre el futuro del sector chocolatero orgánico espera que alcance \$977 millones en 2022. Este informe incluye un análisis a profundidad de este mercado e identifica a los principales proveedores, entendiendo los patrones de consumo globales encontrándose Pacari única marca ecuatoriana y Latinoamericana (Insights, 2017).

Ilustración 5. Ranking de Empresas influyentes en el mercado de chocolate orgánico



Pacari comenzó con una inversión inicial de \$5 mil, en el 2008 empezó a exportar a Inglaterra y Estados Unidos, están en fase de penetración a nuevos mercados que se sumen a los 40 destinos que ya llegan, han incrementado sus exportaciones un 15% y tienen como meta crecer un 10% este año (El Universo, 1 de junio 2018).

Perspectiva de los índices de emprendimiento en el Ecuador desde una óptica externa

El ecuatoriano por iniciativa; necesidad; superación o por su naturaleza es preponderante a realizar; desarrollar y hacer Emprendimientos.

El GEM Ecuador hace ese análisis en el informe detallado en la Tabla 4:

Tabla 4. Indicadores GEM 2017 para Ecuador y Economías de Eficiencia

Indicador GEM * (% de población de 18-64 años)	Ecuador	Economías de eficiencia
Percepciones, valores y atributos de la sociedad		
Oportunidades percibidas	40.2%	43.8%
Capacidades percibidas	73.0%	53.5%
Temor al fracaso	31.7%	39.1%
Emprendimiento como buena opción profesional	58.5%	65.7%
Alto estatus de emprendedores exitosos	57.4%	66.3%
Atención de los medios al emprendimiento	70.3%	60.1%
Actividad emprendedora		
Intención de emprender	51.6%	30.1%
Actividad Emprendedora Temprana (TEA)	29.6%	14.9%
Motivado por necesidad (% de TEA)	42.3%	26.6%
Motivado por oportunidad (% de TEA)	57.3%	71.6%
Expectativas altas de crecimiento (% de TEA)	3.9%	13.6%
Actividad Emprendedora del Empleado (EEA)	0.5%	1.9%
Propiedad de negocios establecidos	15.3%	8.9%
Descontinuación de negocios en últimos 12 meses	6.8%	3.9%

Un estudio realizado por OCDE/CEPAL/CAF en el 2016 llamado Perspectiva económica de América Latina 2017: juventud,

competencias y emprendimiento determinó que las aptitudes y percepciones de los Emprendedores de América Latina y el Caribe son similares a las de los países miembros de la OCDE; cualidades como el pensamiento creativo, competencias gerenciales, capacidad para establecer objetivos orientados a metas concretas, con un grado de tolerancia al riesgo (CAF, 2013). La actividad empresarial es muy estimada tanto en ALC como en los países miembros de la OCDE: casi siete de cada diez jóvenes creen que los emprendedores que triunfan adquieren un alto estatus social en su país (GEM, 2016) (OCDE/CEPAL/CAF, 2016, pág. 33).

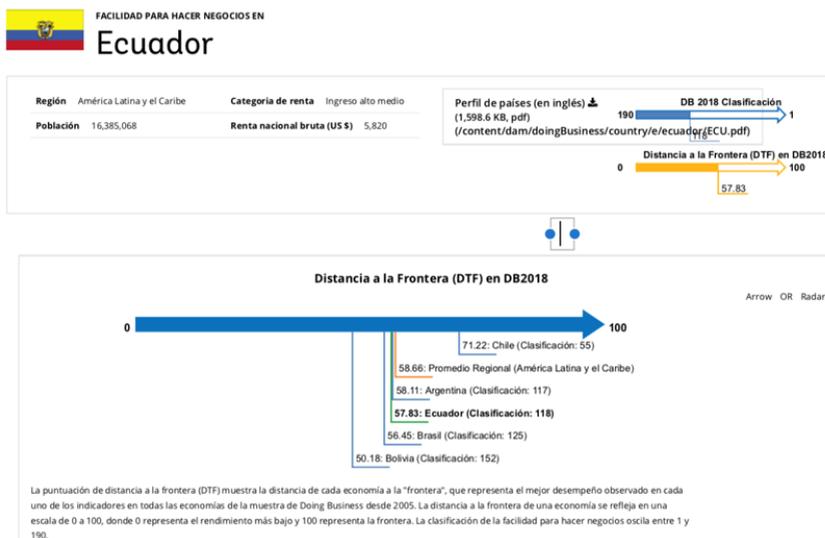


Ilustración 6. Facilidad para hacer negocios en Ecuador

EVALUACIÓN

1.- *Escriba una definición propia de qué es el espíritu emprendedor.*

2.- *Escriba 3 valores sociales del espíritu emprendedor.*

a.- _____

b.- _____

c.- _____

3.- *Complete:*

Ser emprendedor es _____ en lo que se hace y no dejarse _____ por las _____.

4.- *Complete:*

Las dinámicas empresariales hacen que existan cambios en los diferentes ámbitos o en el medio ambiente donde _____; _____; _____ y se mantienen las _____ por eso se desarrolla una perspectiva de la evolución de los emprendimientos.

5.- *Marque con una x los enfoques teóricos en el estudio del emprendedor.*

Observación

Institucional

Económico

Formular una hipótesis

Inducción

Psicológico

Gerencial

Comprobar la hipótesis

Demostrar la hipótesis

Culminar la hipótesis

6.- Escriba los niveles de competencia.

Nivel IV: _____

Nivel III: _____

Nivel II: _____

Nivel I : _____

Nivel 0 : _____

7.- Encierre la respuesta correcta.

Manifestaciones propias de la persona, originadas de su peculiar y sustantiva estructura individual.

Comportamiento	Conducta	Competencia
Destreza		

8.- Escriba la ecuación para poder fortalecer; aumentar y generar más valor a la competencia.

9.- ¿A qué países exportó a sus inicios la empresa chocolatera Pacari?

Brasil	Estados Unidos	Canadá	Inglaterra
--------	----------------	--------	------------

10.- Escriba verdadero o falso según corresponda.

Según la OCDE menciona que casi siete de cada diez jóvenes creen que los emprendedores que triunfan adquieren un alto estatus social en su país. _____



ENLACES INTER-DISCIPLINARIOS FORTALECEN LOS EMPRESARIOS

Capítulo 2

ENLACES INTER-DISCIPLINARIOS FORTALECEN LOS EMPRENDIMIENTOS

Ningún emprendedor; y éste cuando desarrolla su idea y la vuelve negocio y en perspectiva logra crecer y hacerla empresa. Ha podido hacer esta evolución solo con el conocimiento de su disciplina o ciencia; se hace necesario que aprenda, desarrolle o se fortalezca con otras disciplinas relacionadas.

El Marketing Estratégico

Existe una estructura desarrollada de cómo las esencias conceptuales fortalecen las estrategias del libro: Marketing Estratégico en el Ecuador; donde esboza:

1. El Marketing: Conceptos básicos y su aplicación práctica
 2. Orígenes del Marketing
 3. Concepto de Marketing
 4. Evolución del Marketing a través del tiempo
 5. Importancia del Marketing en los momentos actuales
 6. Finalidad del Marketing para el sector empresarial
 7. Influencias del Marketing en la sociedad ecuatoriana
 8. Perspectiva de los índices desde una óptica del Auditor
- (Paredes, 2019, pág. 1)

Invitamos a los estudiantes a asimilar dicho contenido para que desde esa óptica fundamental entrelacen lo que Kotler y Armstrong (1994) desarrollaron como las visiones alternativas del Marketing en las Organizaciones.

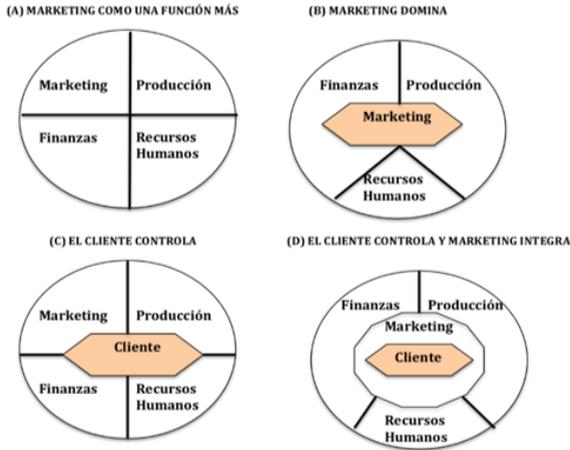


Ilustración 7. Visiones alternativas del Marketing en las organizaciones
 Fuente: 50 años de Marketing ESIC – Adaptación de Kotler y Amstrong (1194)

La Ilustración 7 en el literal A muestra como el Marketing pudo ser considerado como una función más; sin ningún papel especial en la orientación al cliente. En el literal B en cambio se interpreta como el centro neurálgico dominando las otras funciones. En la actualidad se consideran desde otra óptica, como lo muestra el literal C el cliente domina y controla las funciones y adicional a eso la misión del Marketing es entender al cliente y que la organización esté orientada hacia él, literal D (ESIC, 2015, pág. 30).

Estas bases conceptuales generaron avances significativos en la forma de ver; hacer y actuar en los negocios, en los emprendimientos, ante la implementación y su desarrollo comienza el alcance del Marketing Estratégico al utilizar numerosas herramientas de análisis estratégico que habían empezado a aparecer en la década de los setenta pero que

tuvieron su gran eclosión en la década de los ochenta (ESIC, 2015, pág. 38).

Para ir dando luz de qué hacer, existen diferentes visualizaciones de prominentes autores que muestran que hacer; por donde iniciar, o en su caso fundamentaron lo que ha permitido el desarrollo del Marketing Estratégico entre ellos:

1. Russell L. Ackoff y su teoría de las pequeñas dosis; destacándose en sus inicios la investigación de operaciones, sistemas con propósito, f-Leyes.
2. Paul D. Converse considerado el padre del Marketing, al punto que el mayor reconocimiento del mundo en el área lleva su nombre; dijo que entender el arte de la venta es la clave para el éxito (Converse; 1945).
3. Theodore Levitt logró fama por su término en globalización económica, aportando con la miopía en el Marketing dando nacimiento al concepto del ciclo de vida del producto.
4. Daniel Yankelovich siendo considerado el planificador y creador de la teoría de segmentación no demográfica en investigación de mercados al reportar en el Harvard Business Review el año 1964 (Hononmilch, 1998).
5. Martin Fishbein desarrolló la teoría de la acción razonada explicando el comportamiento humano en la compra.
6. Russell I: Haley considerado el padre de la segmentación por beneficios.

7. David Aaker destacados estudios en comunicación comercial y en comunicación de masas.
8. Philip Kotler considerado el padre del Marketing moderno, todas las universidades en el mundo utilizan sus obras, elegido líder del pensamiento del Marketing por la American Marketing Association (Kotler, 2006).
9. Jagdish Sheth renombrado estudioso y autoridad mundial en el campo del Marketing, fundamento sobre la competencia global, pensamiento estratégico y gestión de relaciones con los clientes es considerada revolucionaria.
10. Leonard M. Lodish destaca su investigación en el Marketing de apoyo a las decisiones en los sistemas de comercialización.
11. George S. Day destaca su investigación sobre la adaptación de sus organizaciones con los mercados y estrategias competitivas en los mercados mundiales, el desarrollo de estrategias y la gestión de los procesos de innovación (Paredes, 2012, pág. 10).
12. “Escoger un inicio que considere fundamental”; planteado por José María Sainz de Vicuña que indica sobre la importancia de pensar estratégicamente y planificar su futuro de las empresas occidentales.



Ilustración 8. Posibles líneas de actuación

Fuente: José María Sainz Vicuña, El plan estratégico en la práctica, 2017

En la Ilustración 8, José María Sainz Vicuña nos muestra un esquema de celdas donde cada línea de actuación puede tener un efecto positivo pero la aplicación simultánea de varias líneas lleva a un mayor impacto en los resultados empresariales (Sainz, 2017, pág. 39).

Para una comprensión de cada componente se describirá brevemente cada línea de actuación:

Pensar estratégicamente

Se define o planifica cómo queremos que se llegue a dar en el futuro. Conlleva a reflexionar el proceso, compartiendo el conocimiento que se tenga del mercado, estableciendo una hoja de ruta común, priorizando recursos con orientación a las actuaciones.

Tener visión global

La competitividad con el crecimiento de las empresas está ligada a la expansión en los mercados. Se debe detectar oportunidades y problemas potenciales, identificando potenciales socios y diseñar la manera de cubrir ese mercado.

Reinventarse, redefinir el negocio

Debe la organización replantear su enfoque estratégico, innovando en la estrategia y en el modelo de negocio. Al ejecutar un replanteo y redefinirlo en función de las potencialidades del mercado. Bajo una óptica de tres dimensiones del negocio:

- a. Qué hace la empresa: Servicio o función que aporta el producto al cliente.
- b. Cómo presta ese servicio o función la empresa: Tecnologías empleadas por la empresa.
- c. A quién se dirige la empresa: Definir el mercado objetivo o grupo de compradores.

Buscar nuevos medios de apoyo

Desarrollar alianzas operativas y estratégicas, definiendo la estrategia de crecimiento con un acertado aliado ideal apoyado de un facilitador externo. Se recomienda desarrollar la función corporativa que se encarga de identificar; valorar y liderar las alternativas de crecimiento empresarial.

Desarrollar la innovación en valor y la transformación digital

Las fuerzas disruptivas impulsadas por el internet hacen que la innovación abarque todos los eslabones y actividades de la cadena de valor. Aparece lo que se denomina innovación frugal que busca eliminar todo lo que no aporta valor al cliente; hacer simples los productos; materiales baratos; replantearse el proceso productivo y el modelo de negocio; trabajo en red reduciendo costos y aumento de la flexibilidad. Buscando innovación en valor para el cliente, no confundir directriz estratégica con la innovación en productos y servicios, se logra cuando se parte de la voz del cliente; sus expectativas; deseos; intereses y necesidades.

Potenciar el equipo

Se hace necesario la visualización; el desarrollo e implementación de un liderazgo para que la organización tenga éxito en la estrategia empresarial, para ello el líder y su gente harán equipo; involucrando a las personas para definir la estrategia, desarrollar a las personas y sus capacidades, con ello se desarrolla el talento y que el conocimiento sea compartido. Impulsando actitudes y comportamientos favoreciendo en cambio, la proactividad flexibilidad y polivalencia de las personas. Con ello orientará a las personas hacia las metas de la organización.

La importancia de la asimilación; aplicación; desarrollo y puesta en práctica del Marketing Estratégico radica en que lo que se vaya a emprender no genere lo que llevo a describir Roberto Dvoskin como la hamaca de Slabbovia de Dan Ciampa (Dvoskin, 2004, pág 36).

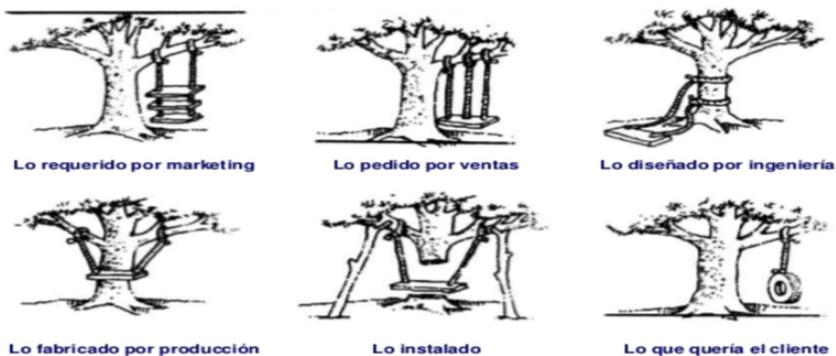


Ilustración 9. La Hamaca de Slabbovia

Fuente: Dan Ciampa (Extraído del libro Fundamento de Marketing: Teoría y experiencia)

Dada la importancia de la asimilación del Marketing Estratégico por parte de los Emprendedores, se esboza varias definiciones de diferentes autores:

1. Para Talaya y Mondéjar, el Marketing Estratégico implica un detallado análisis de la situación actual de las ofertas de la empresa y comprender las necesidades del mercado detectando amenazas y oportunidades, combinando recursos y capacidades de la empresa, define la ventaja competitiva (Talaya y Mondéjar, 2013, pág. 28).
2. Para Gardner y Howard (1985), al Marketing Estratégico lo identificaron como una influencia filosófica que ejerce en la teoría y práctica orientada a la planificación.
3. Para Jean Jacques Lambin, el Marketing Estratégico está basado en el análisis las necesidades de los individuos y las empresas (Lambin, 1995, pág. 8).

4. Para José Sainz el Marketing Estratégico está orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes, para fidelizarlos, con ello la organización obtiene sus objetivos estratégicos (Sainz, 2017, pág 40).
5. Para Manuera y Rodríguez el Marketing Estratégico se caracteriza por el análisis y comprensión del mercado identificando las oportunidades que hace a la empresa satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores de manera más eficiente que los competidores (Manuera, 2007, pág. 54).
6. Para Cravens y Piercy el Marketing Estratégico es un proceso con orientación al mercado, considerando al entorno empresarial en constante cambios por la necesidad de ofrecer un valor superior para el consumidor (Cravens, 2007, pág. 624).
7. Para Escribano; Alcaraz y Fuentes el Marketing Estratégico identifica nuevos mercados potenciales, valorarlos, orientando la empresa a buscar oportunidades minimizando los efectos negativos (Escribano, 2014, pág 6).

Con su aplicación se fueron dando las iniciativas a ir determinando la aparición del Marketing Operativo, su esencia conceptual fue determinado por varios autores; entre ellos:

1. El Marketing Operativo esta dimensionada en la acción, se encarga de diseñar y ejecutar las acciones del Plan Marketing (Talaya, 2013, pág. 29).
2. El Marketing Operativo es la gestión de conquistar mercados

existentes; su acción es a corto y mediano plazo, dados en la gestión comercial cuyo objetivo es vender apoyándose en la política de producto; distribución; precio; comunicación (Lambin, 1995, pág. 5).

3. El Marketing Operativo es la puesta en marcha de las estrategias, se centra en la acción (Munuera, 2007, pág. 56).
4. El Marketing Operativo es el establecer las tácticas que permiten conseguir los objetivos estratégicos de la compañía, pero actuando en cada producto, en cada referencia de la empresa, basado en decisiones sobre las variables del Marketing Mix (Escribano, 2014, pág. 6).
5. El Marketing Operativo pone en marcha las herramientas del Marketing Mix alcanzando los objetivos propuestos (Monferrer, 2013, pág. 37).

Pero como toda fundamentación teórica era necesario especificar un Marketing Táctico que une al Marketing Estratégico con el Marketing Operativo, varios autores fueron fundamentando su esencia conceptual:

1. Según Oliveros, Esparragoza; Acevedo [et al.] “El Marketing Táctico es el proceso que resuelve el cómo” (pág. 10).
2. Según Nieves González, el Marketing Táctico define las acciones que se deben realizar para conseguir el objetivo (pág. 8).

Estas visualizaciones están entrelazadas; puesto que el Marketing Estratégico ve la importancia de reflexionar sobre los valores de

la compañía, al saber dónde se está; dónde se quiere ir. En tanto el Marketing Táctico indica de qué manera. Mientras el Marketing Operativo es la realización de lo propuesto.

Tabla 5. Campo de Aplicación del Marketing Estratégico, Marketing Táctico y Marketing Operativo

¿Dónde estamos?	Análisis	Marketing estratégico
¿A dónde queremos ir?	Objetivos	Marketing estratégico
¿Cómo llegaremos allí?	Estrategias	Marketing táctico
¿Qué herramientas utilizaremos?	Ejecución	Marketing operativo
¿Cómo nos aseguraremos?	Control	Marketing operativo

Fuente: Elaboración propia

La Tabla 5 muestra el punto de partida de la aplicación del Marketing Estratégico; el Marketing Táctico y el Marketing Operativo; se va a analizar a profundidad cada interrogante para buscar su aplicación.

En el entorno empresarial, se traduce en la Misión identificada con los términos planteados en la interrogante ¿Dónde estamos?

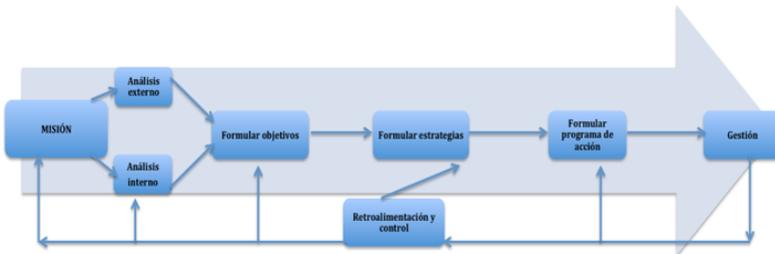


Ilustración 10. Misión estructura de aplicación

La Ilustración 10 visualiza la estructura que debe tener una Misión se la puede definir como “Quien soy”, donde el análisis externo es la razón de ser de la empresa y el análisis interno es el propósito; sentadas esas bases se debe formular el o los objetivos donde determinamos a quien satisfacemos (Clientes); formular estrategias donde determinamos a qué satisfacer (Necesidades del cliente); formular los programas de acción para determinar cómo satisfacerlas (Habilidades empresariales); para poder gestionar y llegado el caso verificar con el control si se cumple y tomar correctivos con la retroalimentación en caso de ser necesario.

Siguiendo con el análisis de la Tabla 5 de la aplicación del Marketing Estratégico en el entorno empresarial; se traduce en la Visión identificada con los términos planteados en interrogantes ¿A dónde queremos ir?

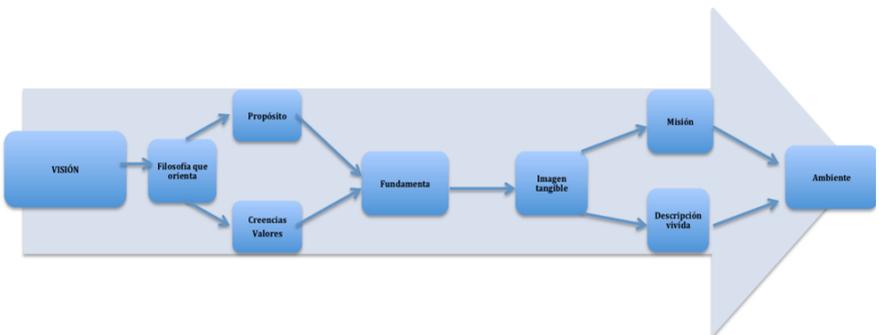


Ilustración 11. Visión estructura de aplicación

La Ilustración 11 visualiza la estructura que debe tener una Visión se la puede definir como “A donde quiero llegar”, donde la filosofía

orientadora consiste en establecer un sistema integrador entre propósito (consecuencia de las creencias y los valores) y creencias y valores (preceptos básicos de sus actuaciones); en ocasiones es comparable con la filosofía de vida de toda persona. Esta fundamentación refuerza la Imagen tangible consiste en una coordinación entre misión (unifica los esfuerzos de la organización) y descripción vivida (cobra vida; resultando fascinante) en síntesis la filosofía orientadora se orienta al trasfondo presente en la empresa y la imagen tangible centra a las personas su atención en un objetivo generador de pertenencia.

Siguiendo con el análisis de la Tabla 5 de la aplicación del Marketing Estratégico en el entorno empresarial; se traduce en la Estrategia identificada con los términos planteados en interrogantes ¿Cómo llegaremos allí?

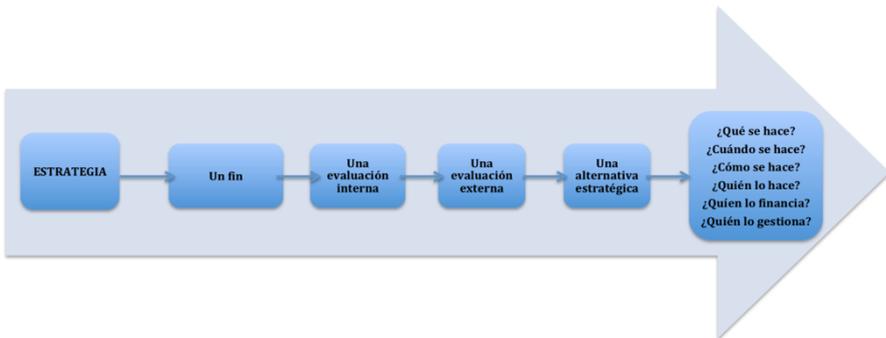


Ilustración 12. Estrategia estructura de aplicación

La visualiza la estructura que debe tener una Estrategia, citaré a San Lucas que en el nuevo testamento se puede leer: ¿Qué rey, si sale a guerrear con otro rey, no se sienta antes y delibera si puede hacer frente con 10.000 hombres a los 20.000 que el enemigo tiene

y, si no, hallándose aún lejos de él, le hace proposiciones de paz? El texto muestra claramente la estructura que debe tener una estrategia, como un fin: La salvación del rey y el reino (de forma implícita), Una evaluación interna: Tenemos 10.000 soldados, Una evaluación externa: el enemigo tiene 20.000, Una alternativa estratégica: Salir a guerrear, o proponer la paz. Con ello se llega a responder cada una de las interrogantes que se hacen para formular correctamente una estrategia.



Ilustración 13. Ejecución estructura de aplicación

La Ilustración 13 visualiza la estructura que debe tener la Ejecución citando a Ferry (2001) dice que “en la práctica, muchos gerentes creen que la ejecución es la verdadera esencia de la administración. La ejecución trata exclusivamente con personas.” Establecida por dos partes importantes las tareas que son actividades que se deben cumplir dentro de un tiempo definido y las operaciones se refiere a las partes que la integran como van a alinearse para alcanzar el resultado.

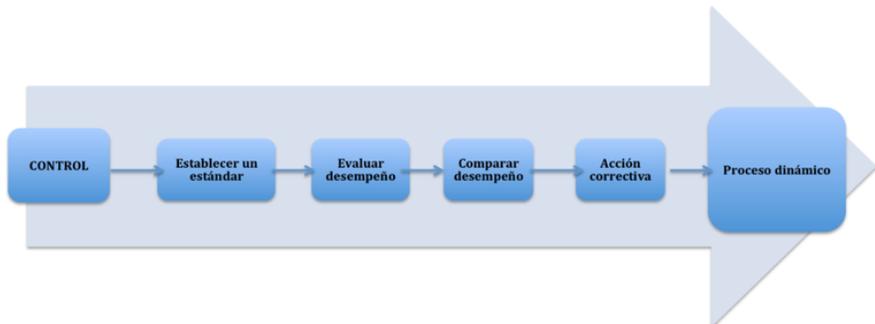


Ilustración 14. Control estructura aplicación

La Ilustración 14 visualiza la estructura que debe tener el control, su secuencia está dada por establecer un estándar definiendo parámetros medibles o evaluables; dado esto se evalúa el desempeño al tener alimentados los parámetros se mide los procesos de la organización; después se compara desempeños cotejando los indicadores esperados del desempeño con aquellos obtenidos para la determinación del parámetros de acierto u error; con ellos se toma acciones correctivas elaborando informes para registrar lo anterior y tomar acciones.

Todas estas conceptualizaciones fueron posible gracias a la aparición de la estrategia concepto que nace de la guerra su principal exponente fue el general chino Sun Tzu libro titulado El arte de la Guerra con más de dos mil quinientos años de antigüedad, inspiró a Napoleón; Maquiavelo; Mao Tse Tung, entre otros (Biblioteca virtual Universal). La Real Academia Española, indica que proviene del latín *stratēgia* ‘provincia bajo el mando de un general’, y este del griego *στρατηγία* *stratēgia* ‘oficio del general’, derivada de *στρατηγός στρατηγός* *stratēgós* ‘general’. Indicando que es el arte de dirigir las operaciones militares;

arte, traza para dirigir un asunto; en un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento (RAE).

En el mundo helénico, Jenofontes y Tucides establecen la estrategia como ciencia militar; en Roma Polibio, Plutarco y Tito Livio relataron sus experiencias estratégicas. Considerándose a Julio César como su máximo representante. En el renacimiento Nicolás de Maquiavelo escribe *El Príncipe*, libro donde plantea recomendaciones sobre componer ejércitos y el uso del poder asegurando la existencia del Estado. Con la Revolución Francesa surge uno de los modernos artífices de la estrategia, Karl Von Clausewitz, con su obra *De la Guerra* sistematiza el conocimiento acumulado sobre la guerra y su técnica (Pupo, 2004, pág. 30).

En el campo económico y académico aparece con la teoría de juegos de la mano de Von Neumann y Morgenstern en 1944. Y en el campo del management con las obras de Chandler (1962), Andrews (1962), Ansoff (1976) como la determinación conjunta de objetivos de la empresa y las líneas de acción para alcanzarlos (Durán, 1999, pág. 2).

El proyecto

Según el Global Entrepreneurship Monitor, 1 de cada 3 ecuatorianos es emprendedor (más que en el resto de los países de América Latina) pero el 90% de los emprendimientos en Ecuador, no llegan a los tres años. Parece que no tenemos miedo a proponer nuevas ideas; pero parece que existen factores adversos que hacen que estas ideas no maduren en empresas sostenibles y rentables (Flores, 13 septiembre 2018).

Considero que una de las razones planteadas por el GEM es la debilidad de los emprendedores en la formulación del proyecto; esta afirmación la sustento en base a lo expresado por Gabriel Rovayo, director general de la Escuela de Negocios de la Universidad de Especialidades Espíritu Santo (UEES), considera que el entusiasmo y las ganas no son suficientes a la hora de emprender, cree que una de las principales razones del fracaso es la falta de preparación. Guido Caicedo, profesor de Espíritu Empresarial y Nuevos Negocios de la Escuela de Posgrado en Administración de Empresas (ESPAE) de la Espol, señala que es la falta de un asesoramiento adecuado (Veloz, 30 de noviembre 2016).

Claro está que en el desarrollo del presente libro se sustenta la formación académica que debe tener cada emprendedor y su lectura permitirá fortalecer ese desconocimiento, y que al plasmar su iniciativa considero importante los aspectos desarrollados en ‘El proyecto’.

Por eso proyecto, según la Real Academia Española proviene del latín *proiectus* palabra que significa proyectado la define como representado en perspectiva; planta y disposición que se forma para la realización de un tratado, o para la ejecución de algo de importancia; designio o pensamiento de ejecutar algo; conjunto de escritos, cálculos y dibujos que se hacen para dar idea de cómo ha de ser y lo que ha de costar una obra de arquitectura o de ingeniería.

Existen varias concepciones al respecto:

1. El término proyecto hace referencia a la planificación o concreción de un conjunto de acciones que se van a llevar a cabo para conseguir un fin determinado, unos objetivos concretos (OBS Business School).
2. Según Jesús Ruiz Nicolás la guía PMBOK del Project Management Institute aporta la mejor definición: Un proyecto es un esfuerzo de carácter temporal llevado a cabo con objeto de crear un producto o servicio único.
3. Para la ISO 10006 proyecto es un proceso único consistente en un conjunto de actividades, coordinadas y controladas con fechas de inicio y de finalización, llevadas a cabo para lograr un objetivo conforme con requisitos específicos, incluyendo las limitaciones de tiempo, costo y recursos.
4. Un proyecto es una alternativa de inversión cuyo propósito es generar una rentabilidad económica con el objetivo de dar solución a un problema identificado en un área específica o en una población determinada, buscando una rentabilidad social con su ejecución (www.sefin.gob.hn, pág. 2).
5. Para la PRINCE2 proyecto es una organización temporal que se crea con el propósito de entregar uno o más productos comerciales según un business case convenido. (Nájera, 2016, pág. 31)

Partes de un proyecto

La estructura básica de un proyecto puede estar conformada por:

1. Título de proyecto. - Con ello le da identidad a la idea; esto da el tema o problemática que aborda al realizar el proyecto, permite responder las siguientes interrogantes:
 - ¿Qué se hace (producto; servicio; proceso)?
 - ¿Qué se obtiene (producto; servicio; proceso)?
 - ¿Qué utilidad da (producto; servicio; proceso)?
 - ¿Qué población se beneficia (producto; servicio; proceso)?
 - ¿Qué herramientas se utiliza para desarrollar el proyecto?
2. Objetivo del proyecto.- El Objetivo debe comenzar con verbos en infinitivo (ar, er, ir) son claros, factibles y pertinentes, coherentes. Deben estar implícitos los dos tipos de objetivos; el primero el Objetivo General debe responder a ¿Qué? ¿Cómo? ¿Para qué? ¿Quién? ¿Por qué? Estableciéndose los Objetivos Específicos que apuntan a cumplir el Objetivo General.
3. Justificación del proyecto.- Muestra los resultados que se alcanzan, la finalidad en función de la aplicación. Responde a las siguientes interrogantes:
 - ¿Qué tanto se necesita lo que se propone?
 - ¿Quiénes y de qué manera se benefician?
 - ¿Cuál es la finalidad perseguida con los resultados?
4. Estudio del mercado del proyecto. - Se analiza el entorno donde se aplicará: precios, competencia, riesgos de nuevos productos,

canales de distribución, conocimiento de los clientes, etc.

5. Cronograma de actividades del proyecto.- Se establecen los tiempos de las actividades con sus presupuestos y responsables.
6. Trámites administrativos y legales.- Varía dependiendo de la localidad y las normas vigentes, aporta para ponerlo en marcha y cumplir la formalidad.
7. Conclusión.- Se realiza un resumen considerando aspectos relevantes; ventajas y beneficios del proyecto.

Tipos de Proyecto

Marcada una hoja de ruta en la elaboración de un proyecto, se da una diferencia sustancial en la aplicación, puesto que existen cuatro tipos de proyectos:

1. Proyecto de emprendimiento. - Nacen desde cero y su objetivo final es obtener un rendimiento económico en un plazo determinado.
2. Proyecto empresarial.- Se dirige a cualquier área de la empresa, se mide evaluando los indicadores de gestión.
3. Proyecto social.- Persiguen mejorar la calidad de vida de un grupo específico de personas, su evaluación se realiza antes; durante y tres años después de finalizado el proyecto.
4. Proyecto de investigación.- Tienen una inversión realizada; no necesariamente se la mide como una recuperación (Beltrán, 2011, pág. 12).

Claro está que la estructura mostrada del proyecto no necesariamente será utilizada en todos los tipos de proyectos expuestos. Se profundiza en el Proyecto de Emprendimiento, motivado por el desarrollo y contenido de este libro, para ello su estructura más recomendable es más detallada donde se traza:

1. Resúmen ejecutivo.- Se explica de forma clara y breve aspectos importantes; debe generar interés y no exceder las dos páginas, se sugiere redactarla al finalizar el proyecto.
2. Antecedentes e historial.- Principalmente de los iniciadores del proyecto y del estudio, se formulan objetivos y costos de estudio e investigaciones preliminares.
3. Estudio de mercado.- Determinar de forma cuantificada la oferta y demanda, analizar precios y la comercialización, permite calcular los ingresos que genera el proyecto.
4. Tamaño.- Permite medir la capacidad productiva en un período en condiciones normales, siendo el resultado de la interrelación de varias variables como: demanda, disponibilidad de insumos, localización, tecnología.
5. Ubicación y emplazamiento.- Analizar los factores de cercanía al mercado; de la materia prima; minimizando los costos de transporte y almacenamiento.
6. Ingeniería del proyecto.- Conocimientos científicos y técnicos que permiten seleccionar el proceso productivo más conveniente, la instalación de obras físicas, maquinarias, almacenamiento.

7. Estudio organizativo; administrativo; legal.- Definir la estructura organizacional para adaptarla a la operabilidad, los procedimientos administrativos permiten establecer las necesidades de espacios físicos, las disposiciones legales impositivas; la normatividad fundamental para no presentar contratiempos al ser supervisado por los órganos de control.
8. Planificación.- Definir actividades para que tengan un orden y secuencia de ejecución; se utiliza un cronograma de actividades y un presupuesto basado a las actividades programadas y recursos necesarios.
9. Evaluación financiera.- Se analiza el retorno financiero; permitiendo a los inversionistas decidir si participan. Es una comparación de los costos con beneficios. Los criterios de rentabilidad se basan en el flujo de caja proyectado (el más utilizado es el Valor actualizado neto VAN y la Tasa de retorno TIR). La relación beneficio/costo. Período de recuperación. Análisis de sensibilidad.
10. Evaluación ambiental.- Identificar los posibles impactos adversos al medio ambiente para minimizarlos, atenuarlos o compensarlos. Se debe revisar la ley en ese aspecto.
11. Evaluación socioeconómica.- Bienestar que brinda el proyecto a la sociedad atribuyendo un impacto económico; social; cultural.

En la actualidad los emprendedores buscan el desarrollo de planes de negocios que son parte integral de un proyecto de emprendimiento; pero se lo puede considerar más adaptable a las micro; pequeñas o medianas empresas. Como lo expresa Romero e Hidalgo y Correa “Planear un negocio requiere de muchas condicionantes; además de saber cómo se estructura su elaboración o diseño; comercializar o vender un producto o servicio debe estar acompañado de un plan de negocios forma práctica para emprender” (2017, pág. 22).

La estructura que se recomienda es:

1. Resumen ejecutivo u Oportunidad.- Debe estar redactado generando pertenencia al inversor logrando ser vendido, se recomienda descubrir la necesidad y describir el producto o servicio.
2. Descripción del negocio; análisis del entorno y la industria.- Detallar los inicios del negocio; origen; circunstancias, utilizar un análisis FODA que mida el nivel de aceptación.
3. Plan estratégico.- Se plantea estructurar la cultura o filosofía empresarial (Visión; Misión; Objetivos; Estrategias) descubrir la necesidad y descripción del producto. Reforzándose con la retroalimentación permanente.
4. Plan de marketing.- Realizar un estudio de mercado analizando competencia; consumidores; precios; características del producto; aprovechar oportunidades.
5. Sistema empresarial u operacional.- Determinar el tamaño o

capacidad productiva donde se debe determinar demanda; disponibilidad de insumos; localización y tecnología. Con la ubicación y emplazamiento estratégico considerando lo cerca del mercado y la materia prima. Seleccionando el proceso productivo más efectivo. Apoyado en la estructura organizacional y procesos administrativos.

6. Equipo directivo y recursos humanos. - Apoyado en la capacidad de los involucrados, resaltando sus capacidades; habilidades y destrezas.
7. Recursos financieros.- Exaltar el costo/beneficios; la rentabilidad puede afianzarse en los criterios del VAN y TIR demostrando el retorno de la inversión.
8. Viabilidad.- Convergen entre lo económico; técnico; social y ambiental. Se recomienda analizar la sensibilidad, sostenibilidad y el riesgo.

La venta y comercialización

Venta

Su finalidad es la transacción de una idea, conocimiento, servicio o producto donde intervienen personas u organizaciones, de una manera tradicional o apoyada de la tecnología.

Su importancia radica en definir que la venta no termina hasta que el cliente; comprador o usuario ha pagado lo que ha adquirido. Y cumplido ese ciclo se le puede volver a vender. Para que fluya y se dé un proceso efectivo se debe tener en cuenta las partes importantes

que se involucran, entre ellas: Es indispensable que se identifique el prospecto. Se le puede definir como la persona natural o jurídica que reúne ciertas características definida por la empresa para considerarlo como potencial cliente.

Esas características se las identifica en las políticas comerciales cuando se establecen los requisitos del mercado:

- Las personas tienen que necesitar el producto.
- Las personas deben tener la capacidad de comprar el producto.
- Las personas deben estar de acuerdo en usar su poder adquisitivo.

Las personas deben tener la autoridad necesaria para comprar los productos

Identificado el prospecto, debe tener en cuenta una diferencia entre cliente; consumidor; comprador; usuario.

- Cliente.- La persona natural o jurídica que compra determinado producto o servicio siempre y puede ser identificado como tal por el fabricante o intermediario de ese beneficio otorgado.
- Consumidor.- Son todas las personas naturales o jurídicas que consumen productos o servicios y se los identifica en el mercado como un componente en la demanda.
- Comprador.- Son todas las personas naturales o jurídicas que adquieren bienes; servicios; productos; de cualquier fabricante o intermediario, pero no necesariamente se muestra fiel a lo que compra.
- Usuario.- La persona natural o jurídica que usa o consume y

en ciertos casos ambas condiciones de cualquier bien, servicio, producto sea de un fabricante o intermediario.

La venta tiene un sistema y se la puede clasificar en tres grandes grupos (Escudero, 2016, pág. 7):

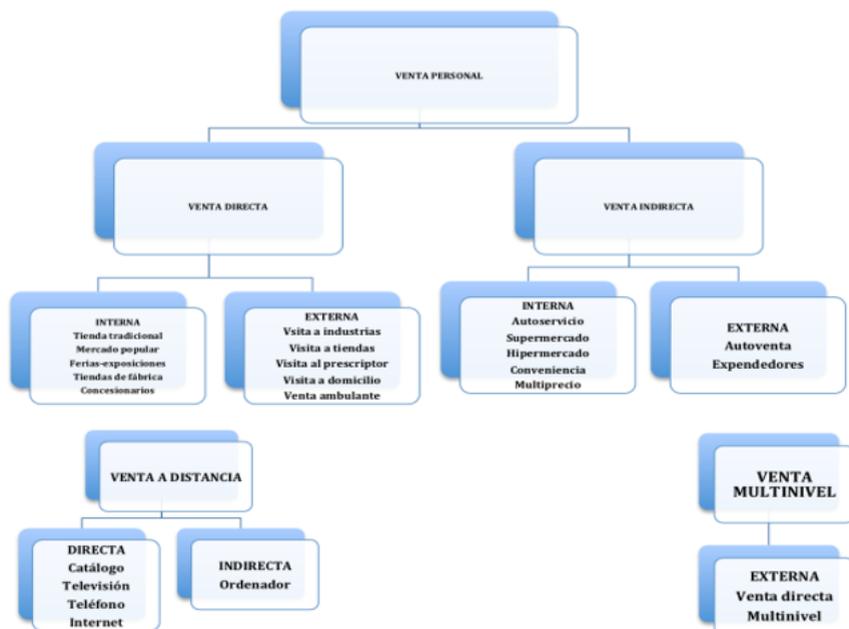


Ilustración 15. Clasificación de los sistemas de venta

Fuente: María José Escudero, Técnicas de ventas y negociación, Ediciones Paraninfo.

Como nos muestra la Ilustración 15, la venta personal desde una perspectiva directa es:

1. Tienda tradicional o venta de mostrador.- La atención es personalizada por el vendedor al cliente desde el ingreso al establecimiento.
2. Mercado popular.- Son locales independientes pero establecidos en un área común.

3. Venta en ferias y salones.- La primera se organiza por los promotores de la feria contactan empresas expositoras y a sus visitantes. La segunda se realiza en locales especiales u hoteles.
4. Venta en la fábrica.- Local acondicionado para ofrecer los productos a consumidores o clientes.
5. Concesionarios y delegaciones.- Establecimientos con marcas exclusivas.
6. Venta industrial y a tiendas. - Sistema de venta personal externa ofertando a otras empresas.
7. Venta a prescriptores.- Sistema de acción de ventas que genera la motivación de prescribir el producto o la marca recomendada por el visitador; promotor; agente; interventor.
8. Venta domiciliaria.- Sistema de venta personal al domicilio del cliente ofreciendo el producto o servicio se da sin previo aviso o precedida de una llamada o por correo electrónico.
9. Venta ambulante.- Venta directa en instalaciones desmontables o vehículos móviles.

Venta personal desde una perspectiva indirecta es:

1. Venta en autoservicios.- Sistema de autocompra, cliente es libre de elegir y coger los productos.
2. Venta en hipermercados y supermercados.- Sistema de venta mixta donde se escoge el producto o con la atención del vendedor en secciones de carnes; pescado; pollo.
3. Tienda de conveniencia.- Sistema con horarios amplios;

ubicado estratégicamente con productos de primera necesidad.

4. Tienda multiprecio. - Sistema popular donde los productos son de baja calidad.
5. Autoventa. - Sistema de reposición de stocks, se pide previamente.
6. Máquinas expendedoras. - Sistema automático capaz de vender en cualquier sitio las 24 horas.

Ahora la venta a distancia es:

1. Venta por catálogo o correo.- Proceso de Marketing directo con respuesta inmediata al destinatario; sea con un número de teléfono, el código de barras de un artículo o llenar un formulario de pedido. Creando una relación directa empresa – cliente.
2. Venta telefónica.- Se adopta varias formas; fase preparatoria y recogida de información dando herramientas para la venta personal externa industrial o domiciliaria, venta de productos sencillo y fáciles de describir.
3. Venta en televisión.- Aunque se vende a través del teléfono; la presentación del producto es televisado en horarios que permita al interesado que la audiencia lo observe.
4. Venta electrónica.- Conocido también como e-commerce, es la compra venta de productos o servicios utilizando internet u otras redes informáticas.
5. Venta entre ordenadores.- Sistema de pedido automático

adoptada por algunas empresas, conecta ordenadores entre proveedor-cliente.

Ahora la venta multinivel es:

Se da forma externa generando dos maneras:

1. Venta directa.- Venta domiciliaria de persona a persona con estructura agresiva para reclutar vendedores con normas hipermotivacional.
2. Venta multinivel.- Método de distribución que permite al vendedor ofrecer una gama de productos que adquiere del fabricante.

Comercialización

Su finalidad es crear lealtad de los clientes, logrando que regresen a tal punto que recomienden la empresa; la organización o negocio. Por tal razón se comienza por entender y satisfacer las necesidades de los clientes. (Organización Internacional del Trabajo, 2016, pág. 3) En la actualidad las empresas no pueden sobrevivir por simple hecho de realizar un buen trabajo o crear un buen producto. Sólo una excelente labor de interacción con los consumidores permite tener éxito (Escuela Práctica de Negocios).

Su importancia radica en establecer estrategias comerciales fundamentadas en la capacidad de la empresa; los recursos disponibles; los objetivos trazados; conocimiento del target o público objetivo.

Esas estrategias pueden estar dadas por las formas de comercialización como dice William M. Pride y O.C. Ferrell en la selección de mercados

al escoger como meta se pueden utilizar tres estrategias o enfoques que determinan la forma más adecuada de distribución de los productos que hace llegar al nicho seleccionado. (Pride, 1993)

Mercado total

Las organizaciones se orientan a captar la mayor parte de consumidores llevando sus mercancías a la cadena logística generando satisfactores al target. La estrategia plantea una sola mixtura de marketing. (Paredes, 2012, pág. 45)

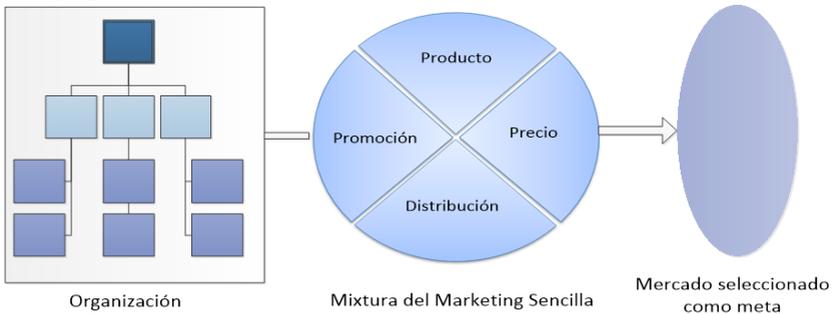


Ilustración 16: Mercado total

Fuente: Marketing decisiones y conceptos básicos.

Autor: William Pride

Segmentación del mercado

Estrategia que identifica y define perfiles de diferentes grupos de compradores que requieren una mezcla marketing distinta para cada producto especializando sus esfuerzos en uno.

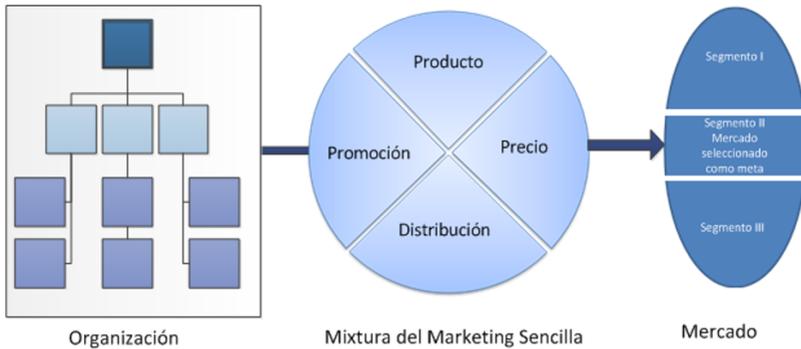


Ilustración 17: Segmentación de mercado meta
 Fuente: Marketing decisiones y conceptos básicos.
 Autor: William Pride

Multi-segmento

Estrategia que plantea a la organización esfuerzos en varios segmentos de mercados que han sido previamente determinados y escogidos; utilizando diferentes mixturas de marketing.

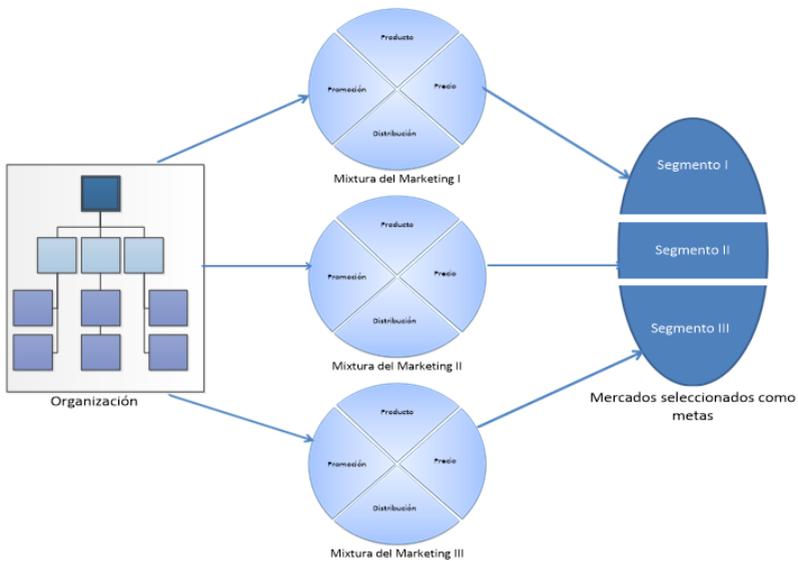


Ilustración 18: Estrategia de multi-segmento
Fuente: Marketing decisiones y conceptos básicos.
Autor: William Pride

Definidas las estrategias comerciales; se deben estrechar los lazos a través de las relaciones comerciales apoyadas con cuatro conceptualizaciones que dinamizan esos efectos:

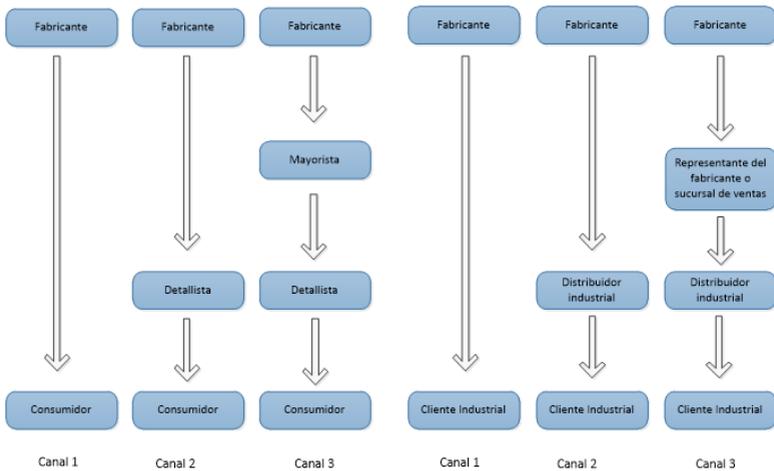
B2B (Business to business) o también llamado empresa a empresa donde se realizan intercambios comerciales entre empresas. Reduciendo costes, realizando transacciones y la gestión de los sistemas de materias primas utilizando el internet.

B2C (Business to consumer) o también llamado empresa a consumidor final donde los bienes, servicios o información son comercializados desde la empresa al consumidor final.

B2A (Business to administration) o también llamado empresas con las administraciones públicas donde se obtiene agilidad en los trámites.
 B2E (Business to employee) o también llamado empresas con empleados donde se establecen relaciones entre los colaboradores y la empresa. (García, 2016, pág 20)

Ahora bien; al definir las estrategias comerciales y estrechadas las relaciones comerciales se debe estructurar los canales comerciales. Para eso Philip Kotler y Gary Armstrong muestran las diferentes estructuras con sus niveles del canal y que las empresas diseñen sus canales de distribución proporcionando a sus clientes diferentes maneras de que lleguen a ellos acorde a sus necesidades. (Paredes, 2012, pág. 51)

Canales de marketing de consumo e industriales



A. Canales de marketing de consumo

B. Canales de marketing industriales

Ilustración 19: Número de niveles del canal

Fuente: Fundamentos de Marketing.

Autor: Philip Kotler

Finanzas: indicadores de gestión

Los componentes significativos y necesarios para el desarrollo de un emprendimiento exitoso es la posibilidad de obtener dinero, para ello se identifica:

Inversión.- La cantidad de dinero necesario para desarrollar el emprendimiento.

Costos de operación. - Valores a pagar para mantener el emprendimiento activo.

Ingresos.- La cantidad de dinero obtenido por la venta de la producción o servicios proyectados.

Utilidad.- Cantidad de dinero que sobra de los ingresos luego de pagar los costes.

Rentabilidad.- el porcentaje de utilidad que da luego de invertir o gastar en un emprendimiento. (BanEcuador, 2016, pág. 10)

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Utilidad}}{\text{Costos}} \times 100$$

Ilustración 20: Fórmula de rentabilidad

Fuente: BanEcuador Elaboración y gestión de proyectos productivos

BanEcuador (2016) nos muestra un ejemplo con dos posibles proyectos: sembrar maíz o pastos para ganadería, calcula la inversión y los costos de operación requeridos para cada caso:

Proyecto 1. Sembrar maíz		Proyecto 2. Sembrar pastos y dedicarse a la ganadería	
Insumos	Valor	Insumos	Valor
Semillas	2.800	Semillas	1.400
Abono	1.400	Jornales	1.200
Pesticidas	200	Compra de cuatro toretes para engorde	2.600
Jornales	600	Vacunas y medicinas	400
Otros	350	Otros	600
Total	5.350	Total	6.200

Ilustración 21: Proyectos de sembrar maíz o pastos para ganadería
Fuente: BanEcuador Elaboración y gestión de proyectos productivos

Proyecto 1. Sembrar maíz		Proyecto 2. Sembrar pastos y dedicarse a la ganadería	
Venta de la cosecha	7.000	Venta de los toros	9.000

Ilustración 22: Estimaciones de los ingresos a obtener en cada proyecto
Fuente: BanEcuador Elaboración y gestión de proyectos productivos

Proyecto 1. Sembrar maíz		Proyecto 2. Sembrar pastos y dedicarse a la ganadería	
Concepto	Valor	Concepto	Valor
Ingresos esperados	7.000	Ingresos esperados	9.000
Gastos (inversión y costos de operación)	5.350	Gastos (inversión y costos de operación)	6.200
Utilidad (ingresos menos gastos)	1.650	Utilidad (ingresos menos gastos)	2.800

Ilustración 23: Cálculo de la utilidad
Fuente: BanEcuador Elaboración y gestión de proyectos productivos

Proyecto 1. Sembrar maíz		Proyecto 2. Sembrar pastos y dedicarse a la ganadería	
Concepto	Valor	Concepto	Valor
Utilidad	1.650	Utilidad	2.800
Gastos (inversión y costos de operación)	5.350	Gastos (inversión y costos de operación)	6.200
Rentabilidad (utilidad dividida por los gastos y multiplicada por 100)	30.8%	Rentabilidad (utilidad dividida por los gastos y multiplicada por 100)	34.6%

Ilustración 24: Estimación de la rentabilidad

Fuente: BanEcuador Elaboración y gestión de proyectos productivos

Administración de los recursos humanos

Consideramos los autores que la temática fundamental desde la óptica de este libro es dar una visión clara en este aspecto de los colaboradores en el inicio del emprendimiento. Es por eso que se esboza una trama medular con concepciones que aportan al emprendedor en tomar decisiones importantes al escoger su equipo de trabajo que tentativamente serán colaboradores.

La contribución del individuo en la historia de las organizaciones ha sido considerada desde diversas perspectivas, conforme al transcurso de las épocas y de acuerdo a su inclusión dentro de las organizaciones, siendo un recurso meramente operativo hasta ser parte de los recursos sustanciales para la empresa y generador de competitividad. (Chávez, 2017, pág. 1) El éxito de un proyecto empresarial está muy relacionado con la capacidad del equipo de dirección para gestionar el negocio de manera eficiente. (Cantabriaemprededora.es)

Eso hace del capital humano parte crítica para unificar los elementos productivos (tierra-capital-trabajo) con ello provee una alta productividad en la implementación de sus tareas y actividades diarias. (Paredes, 2017)

Por esa causa el emprendedor debe ver su iniciativa emprendedora con fases que nace como emprendimiento se transforma en negocio y se asienta en empresa. Logrando conjugar la eficiencia y eficacia para volverse productiva fortaleciéndose como organización.

Dado que la empresa es un sistema social en el que se integra un conjunto de personas y medios con los que se debe conseguir unos objetivos. El logro eficaz de estos objetivos necesita de una organización que haga posible la coordinación coherente de todos los medios y personas que forman parte de la misma. (mheducation.es, pág. 7)

Dicho esto; desde una perspectiva del Talento Humano y su aporte al emprendedor con su emprendimiento la gente es la iniciativa organizacional, herramienta poderosa para el éxito o fracaso, el valor agregado generado del negocio depende de la suma de todas las capacidades individuales, caracterizando las competencias organizacionales. (Chacón, 27 enero 2015)

Ahora desde una perspectiva del Talento Humano y su aporte a la gestión de calidad del emprendedor con su emprendimiento es necesario incorporar el factor humano en la cadena de valor como un elemento clave de los procesos misionales y estratégicos corporativos

evidenciando el aporte y singular presencia en la prestación del servicio y en producción con calidad. (Montoya, 2016, pág. 5)

Por consiguiente, desde una perspectiva del Talento Humano y su aporte a la productividad del emprendedor con su emprendimiento es necesario deducir que el grado de productividad a obtenerse en una empresa dependerá en gran medida de la efectividad en el manejo de su talento humano y cómo se capitaliza. (Simancas, 2018)

Estas afirmaciones pueden amoldarse a lo fundamentado por Idalberto Chiavenato al referirse a las organizaciones cuando cambian sus conceptos modificando sus prácticas administrativas movilizándolo y utilizando con plenitud a las personas en sus actividades; ahora se invierte en las personas que conocen; crean; desarrollan; producen y mejoran los productos. También invierten en las personas que atienden y sirven a los clientes pues saben cómo satisfacerlos y dejarlos encantados. (Chiavenato, 2009, pág. 4)

Desde esa óptica la Administración de recursos humanos o expresado con las nuevas tendencias talento humano es en esencia las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos con las relaciones personales de la gerencia. Logrando reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, ambiente agradable, código de ética y un trato justo. (Dessler, 2011, pág. 2) Antes de dar un detalle de cada función en el proceso del talento humano; es necesario que el emprendedor valore el puesto de trabajo, analizando su importancia y responsabilidades,

y si es necesario otorgarle unidad de mando. (LaCalle, 2016, pág. 17)
En el diseño del puesto se debe responder a las siguientes interrogantes:

¿Qué es el cargo?

Se describe las actividades que desempeña un colaborador; consta de cometidos y responsabilidades, conocimientos, perfiles, relaciones, lo distinguen del resto constituye el trabajo asignado. La posición en el cargo señala su nivel jerárquico, subordinación y subordinados.

¿Qué es un puesto?

Posición formal definida en la estructura organizacional. Se agrupan cargos idénticos conformado por un grupo de tareas y responsabilidades.

Se puede requerir los servicios de una o más personas.

Ejemplos: Presidente; Gerente; Contador; Operario de máquina.

¿Qué es posición?

Conjunto de tareas y responsabilidades desempeñada por cada persona.

Existiendo una posición por cada persona en la organización.

Ejemplos: Un equipo integrado por un jefe, dos supervisores y cinco operarios existen tres puestos y ocho posiciones.

¿Qué es la tarea?

Consiste en dar un paso lógico y necesario a la hora de realizar el mismo, elemento básico del trabajo.

¿Qué es la función?

Agrupación de tareas atendiendo las responsabilidades de un puesto.

¿Qué es una responsabilidad?

Obligaciones por la que responde el empleado con esto define la razón de ser del trabajo.

¿Qué es el trabajo?

Conjunto de decisiones acompañadas de acciones requeridas para implementarlas. Se identifican físicos y mentales. (Torres, 2014, pág. 14)

EVALUACIÓN

1.- *Complete:*

Posibles líneas de actuación

1. _____
2. _____
3. Reinventarse, redefinir el negocio.
4. _____
5. Desarrollar la innovación en valor y la transformación digital.

2.- *Encierre la respuesta correcta.*

Persiguen mejorar la calidad de vida de un grupo específico de personas.

1. Proyecto de emprendimiento
2. Proyecto de investigación
3. Proyecto social
4. Proyecto empresarial

3. - *Subraye la respuesta correcta.*

Persona natural o jurídica que compra determinado producto o servicio siempre y puede ser identificado como tal por fabricante o intermediario.

Comprador

Consumidor

Usuario

Cliente

4. - Escriba los grupos en los que se clasifica el sistema de venta.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

5.- Encierre la respuesta correcta.

¿A qué tipo de venta corresponde en donde el sistema de acción de ventas genera la motivación de prescribir el producto o la marca recomendada por el promotor?

1. Venta ambulante
2. Venta a prescriptores
3. Mercado popular
4. Venta de mostrador

6.- ¿Qué es el B2C?

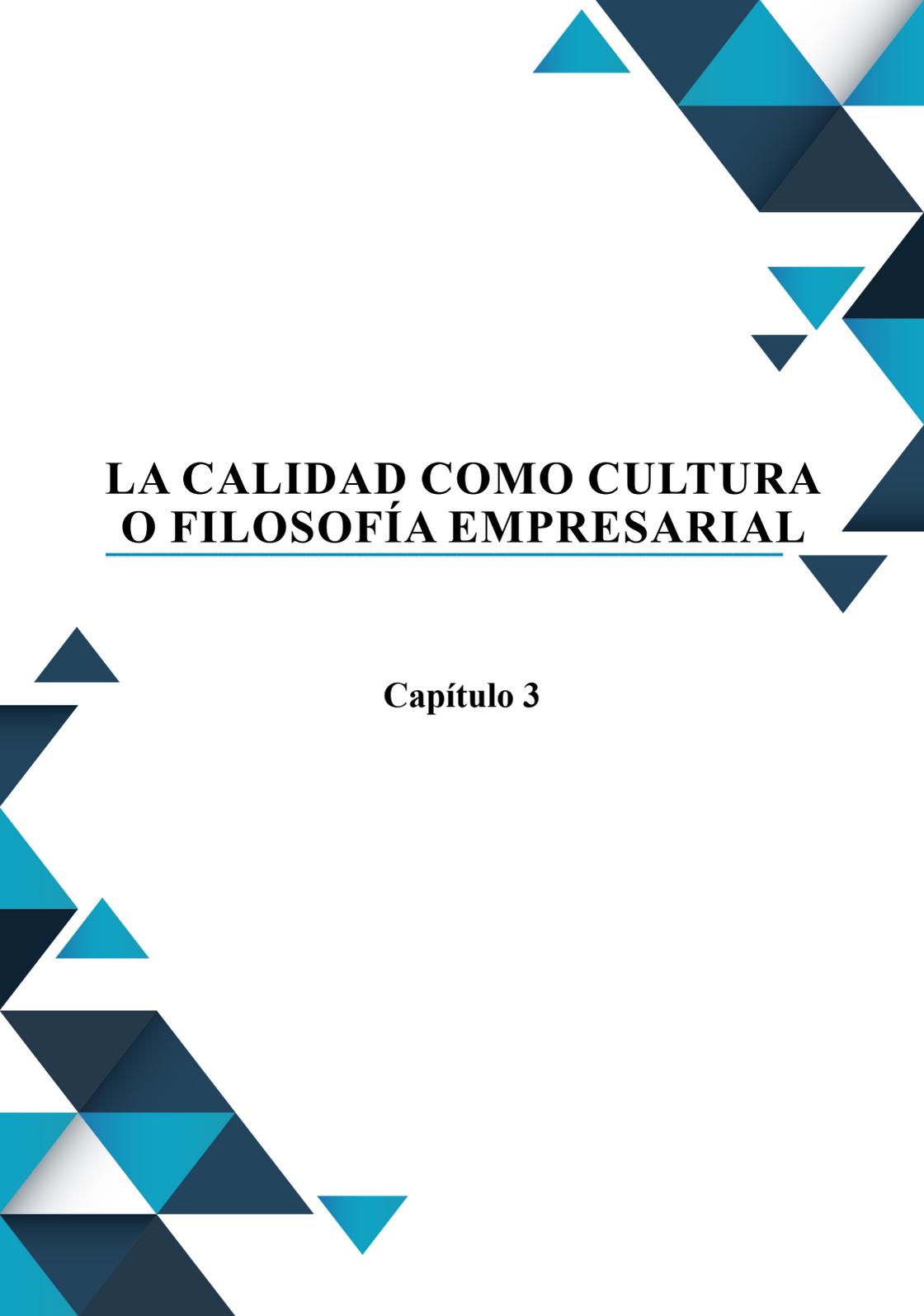
7.- ¿Qué es el B2A?

8.- ¿Qué es el Multi-segmento?

9.- Escriba la fórmula de rentabilidad.

10.- Complete:

Mixtura del Marketing: _____ ; _____ ;
_____ ; _____.



LA CALIDAD COMO CULTURA O FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Capítulo 3

LA CALIDAD COMO CULTURA O FILOSOFÍA EMPRESARIAL

Las bases conceptuales permiten sentar los pilares estructurales de lo que eres; hacia donde quieres ir y como lo vas hacer. En Administración; se las identifica como Misión; Visión; Valores, términos que configuran la Cultura o Filosofía Empresarial. Y su forma denota puntos de vista de calidad; por la utilización de esos términos centrados a esos aspectos.

Antecedentes de la calidad

La historia de la humanidad está ligada directamente con la calidad desde tiempos más remotos. El hombre primitivo al construir herramientas, armas, elaborar alimentos, confeccionar la vestimenta, observaba las características del producto en búsqueda continua de mejoras. Esta búsqueda de la calidad provocó el derrumbe de unas culturas y el florecimiento de otras. (Cortés, 2017)

La búsqueda de la calidad se la puede remontar en la antigua Babilonia en el año de 1760 A. C. con el código Hammurabi donde se estableció objetivos muy claros. Desde la perspectiva de desempeño el numeral 228 del código indica: Si un constructor le construye una casa a alguien y no la hace apropiadamente, y la casa falla y mata al propietario, entonces hay que matar al constructor. (García, 2015)

Los fenicios, utilizaron un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores, ejemplo

de ello cuando se obtenían niveles de calidad no satisfactorios los inspectores cortaban la mano de la persona responsable de producir la no conformidad. (Lugo, 2015, pág. 69)

En la época medieval, la fabricación y la venta eran realizados en pequeños talleres por el artesano que captaba directamente las quejas de los consumidores, información que le servía para mejorar su proceso y no volver a cometer fallos. Con la expansión del comercio se da un nuevo paso en la gestión de la calidad apareciendo las garantías de calidad en los contratos de venta. (Miranda, 2007, pág. 1)

En el siglo XIII con la intensificación del trabajo artesanal los primeros gremios artesanales y las corporaciones municipales establecen una serie de reglamentos y legislaciones que normalizan y fijan una calidad en sus productos. (Panacho, pág. 60)

A mediados del siglo XVIII fue el inicio del uso de partes intercambiables en la fabricación de armas siendo Honoré Le Blanc el proponente del sistema y Eli Whitney lo popularizó. Diseñaron máquinas-herramientas especiales impartiendo cursos de formación a los trabajadores. Esta actividad desembocaría en la revolución industrial. (Miranda, 2007, pág. 2)

A finales del siglo XIX el taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva, sea de artículos terminados o de piezas de ensamble en una etapa posterior de producción. Desarrollo el sistema de fábricas para el trabajo en serie y la especialización del trabajo. (Cubillos, 2009,

pág. 83)

En el siglo XX las organizaciones aplican e implementan la calidad con mayor frecuencia para evitar la creación de productos defectuosos y conseguir así satisfacer a los clientes. Inicialmente tenían departamentos de inspección para aplicar el concepto de calidad, evolucionando hasta aparecer departamentos específicos de control de calidad. (Rilo, 2015, pág. 9)

En la actualidad existen modelos de Calidad Total, puesto que las empresas buscan diferentes formas de diferenciarse y destacar, sobresalen cuatro modelos de excelencia:

Deming.- A mediados del siglo XX, el profesor Edwards Deming desarrolló este modelo de calidad en Japón, con el fin de contribuir en la mejora de la competitividad de este país.

Malcon Baldrige.- Se creó en 1987 en Estados Unidos con el propósito de hacer competencia a las empresas japonesas a través de la Calidad Total.

EFQM.- Modelo europeo fue diseñado en 1989 por la European Foundation for Quality Management, aunque el primer premio que otorgó no se concedió hasta 1992.

Modelo Iberoamericano.- Es uno de los más recientes, creado en 1999 por la Fundación Iberoamericana para la gestión de la calidad (FUNDIBEQ) se basa en el modelo EFQM por lo que entre ambos enfoques existen muy pocas diferencias.

Cada uno de estos modelos poseen características propias se basan en unos principios concretos o les concede mayor importancia a unos elementos sobre otros. (Isotools.org)

Esta cronología se la puede resumir en los hitos de la Calidad:

La normalización de piezas.

La producción en cadena.

Primera definición de Calidad: Conformidad con las especificaciones.

Departamentos de inspección.

El control estadístico del proceso.

Aseguramiento de la calidad.

La calidad en Japón: Juran y Deming.

Gestión de la Calidad Total.

Modelos de excelencia en la gestión. (Aiteco.com)

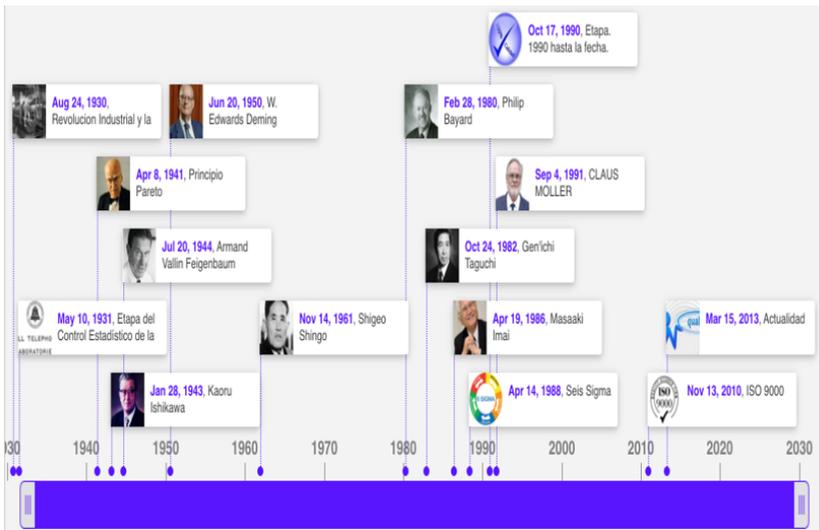


Ilustración 25: Evolución de la Calidad

Como nos muestra la Ilustración 25: Evolución de la Calidad se aprecia los pasos significativos en esta conceptualización y sus principales precursores.

Revolución industrial y la Calidad, Agosto 24; 1930 desde el punto de vista productivo representó la transformación del trabajo manual por el trabajo mecanizado. Época caracterizada por la inspección, cuyo interés principal era detectar productos defectuosos.

Etapas del control Estadístico de la Calidad, Mayo 10; 1931 Walter Shewart de Bell Telephone Laboratories, fundamento científicamente a la Calidad publicando el libro *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, dándose a conocer las cartas de control y el estudio de la Calidad.

Principio de Pareto, Abril 8; 1941 Joseph Juran descubre la obra de Vilfredo Pareto, ampliando la aplicación del principio de Pareto a cuestiones de Calidad, ejemplo, el 80% de un problema es causado por el 20% de las causas.

Kauro Ishikawa, Enero 28; 1943 Desarrolla el primer diagrama asesorando a un grupo de ingenieros de una industria en Japón. El Diagrama de Causa-Efecto utilizado como herramienta sistemática para encontrar, seleccionar y documentar las causas de la variación de la Calidad en la producción, organizando la relación entre ellas.

Armand Vallin Feigenbaum, Julio 20; 1944 Promovió la frase Control de la Calidad Total en Estados Unidos. El control de la Calidad total

considera a la Calidad como una herramienta de Administración Estratégica requiere que todo el personal de una compañía este informado, así mismo son herramientas estratégicas los costes y el plan en las empresas actuales. La calidad es una filosofía y un compromiso con la excelencia.

W. Edwards Deming, Junio 20; 1950 Impartió varias conferencias y planteo las ventajas del control estadístico de Calidad. Formó a cientos de ingenieros, directivos y estudiantes en el control estadístico de los procesos (SPC) y los conceptos de Calidad.

Shigeo Shingo, Noviembre 14; 1961 Se le acredita haber creado y formalizado el Cero Control de Calidad, que resalta mucho la aplicación de las Poka Yoke, un sistema de inspección en la fuente.

Philip Bayard, Febrero 28; 1980 Instituyo cuatro principios más importantes:

1. La definición de la Calidad está de acuerdo a las necesidades.
2. El sistema de Calidad es prevención.
3. Un manejo estándar equivale a cero errores.
4. La medida de la Calidad es el precio de la inconformidad.

Gen`ichi Taguchi, Octubre 24; 1982 Los elementos clave de su filosofía de calidad son:

1. La función de pérdida utilizado para medir la pérdida financiera de la sociedad resultante de la mala Calidad.

2. La filosofía del control de Calidad fuera de línea el diseño de productos y procesos basado en parámetros de diseño que determinan el buen funcionamiento del equipo.
3. Las innovaciones en la estadística el diseño de experimentos en particular el uso de una serie de factores externos que son incontrolables en la vida.

Masaaki Imai, Abril 19; 1986 Fundó el Instituto Kaisen para ayudar a las compañías occidentales a introducir conceptos kaisen, sistemas y herramientas.

Six Sigma, Abril 14; 1988 Motorola inicio la aplicación del programa con el propósito de mejorar la Calidad de productos electrónicos, logrando ahorros millonarios y el premio estadounidense a la Calidad Malcom Baldrige.

Etapa 1990 hasta la fecha, Octubre 17; 1990 Se pierde sentido la antigua distinción entre producto y servicio. Existe el valor total para el cliente. Se conoce como Servicio de Calidad Total. El cliente sólo paga por lo que significa valor para él. La calidad la aprecia desde dos puntos de vista, Calidad perceptible y factual.

Claus Moller, Septiembre 4, 1991 Acuñó los conceptos Las personas primero, el lado humano de la Calidad, Calidad personal, los clientes internos, employeeeship, y una demanda es un regalo.

ISO 9000, Noviembre 13; 2010 La principal norma de la familia es la ISO 9001:2008 – Sistemas de Gestión de Calidad – Requisitos.

Actualidad, Marzo 15; 2013 Informe ISO Survey.- Este informe detalla el estado en el que se encuentran las certificaciones alrededor del mundo.

Las normas que abarcan el informe son:

ISO 9001: Requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad.

ISO 14001: Sistemas de Gestión Ambiental.

ISO 27001: Requisitos para un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información (SGSI)

ISO 22000: Requisitos de Sistemas de Gestión de Seguridad Alimentaria.

ISO 50001: Sistemas de Gestión Energética.

- Esencias conceptuales de la calidad

Como toda especialidad; su término busca ser conceptualizada para identificarla; la Real Academia Española la define:

Propiedad o conjunto de propiedades inherentes a algo, que permite juzgar su valor.

Buena calidad, superioridad o excelencia.

Carácter, genio, índole.

Condición o requisito que se pone en un contrato.

Hoyer et al, 2001 hace un análisis histórico de los diferentes gurús de esta área que han dado diversas definiciones de calidad:

W. A. Shewhart, 1931: “Existen dos aspectos de la calidad. El primero

tiene que ver con la consideración de la calidad de una cosa como una realidad objetiva independiente de la existencia del hombre. La otra tiene que ver con lo que pensamos, sentimos o creemos como resultado de la realidad objetiva. Hay un lado subjetivo de la calidad” Philip B. Crosby, 1979: “La primera suposición errónea es que calidad significa bondad, lujo, brillo o peso. La palabra calidad se utiliza para significar el valor relativo de las cosas en frases como buena calidad, mala calidad y la expresión calidad de vida. Calidad de vida es un cliché porque cada oyente asume que la persona que habla entiende exactamente lo que para él significa la frase. Esa es precisamente la razón por la que debemos definir calidad como conformidad con los requisitos si queremos gestionarla”.

Genichi Taguchi: “La calidad es la pérdida que un producto causa a la sociedad después de ser entregado además de las pérdidas causadas por su función intrínseca. (Taguchi et al., 1979).

Armand V. Feigenbaum, 1983: “La calidad de producto o servicio puede ser definida como las características totales compuestas de producto y servicio de Marketing, Ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de las cuales el producto y servicio en uso cumplirá las expectativas del cliente”.

Kaoru Ishikawa, 1985: “Debemos enfatizar la orientación al cliente cómo uno interpreta el término calidad es importante interpretado restrictivamente, calidad significa calidad de producto. Interpretado

ampliamente, calidad significa calidad de trabajo, calidad de servicio, calidad de información, calidad de proceso, calidad de división, calidad del personal incluyendo trabajadores, ingenieros, directivos y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de objetivos”.

W. Edwards Deming, 1986: “La dificultad de definir calidad es traducir las necesidades futuras del usuario en características medibles, de manera que un producto pueda ser diseñado y producido para dar satisfacción al usuario al precio que paga. ¿Qué es calidad? La calidad sólo se puede definir en términos del agente”.

Josept M. Juran, 1988: “La palabra calidad tiene múltiples significados. Los dos significados que dominan el uso de la palabra son: 1.- La calidad consiste en las características del producto que satisfacen las necesidades de los clientes y les proporcionan por tanto satisfacción con el producto. 2.- Calidad consiste en ausencia de deficiencias. Es conveniente estandarizar en una corta definición la palabra calidad como adecuación al uso”. (Piattini, 2015, pág. 32-33)

El concepto de Calidad ha evolucionado en el último siglo a medida que evolucionaba la industria, los métodos de producción y las relaciones con el cliente. Igualmente ha evolucionado el modo de gestionarla. En el siglo XX se habló de Calidad como “adecuación de uso” (Juran), “cumplimiento de los requisitos” (Crosby), “satisfacción de las expectativas del cliente” (Feigebaum), “satisfacción del

cliente” (Deming) o “mínima pérdida a la sociedad” (Taguchi). (AEC. ES) Interesante resumen que presenta la Asociación Española para la Calidad de los principales gurús de la Calidad y sus aportes con sus conocimientos a este ámbito profesional.

Existe un organismo internacional llamado ISO (Organismo Internacional de Normalización) federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). (iso.org) Por eso la normas9000.com en el Glosario indica que Calidad es el grado en el que un conjunto de características cumple con los requisitos.

En la actualidad los emprendedores deben utilizar estos términos conceptuales que son inherentes en su idea; producto; servicio; emprendimiento; negocio; empresa debido a que se debe tener una visualización orientada a la calidad promoviendo esa cultura que se cimiente; se desarrolle; y genere ese aspecto dando como resultado comportamientos, actitudes, actividades y procesos proporcionando valor mediante el cumplimiento de las necesidades y expectativas de los clientes y otras partes interesadas pertinentes. (umc.edu.ve, 2015, pág. 2)

Como nos muestra Mario Piattini La calidad de la Organización radica en:



Ilustración 26: Factores que influyen en la calidad de una organización
 Fuente: Calidad de Sistemas de información. 3ª ed. pág 24

Autor: Mario Piattini

La ilustración 26: Factores que influyen en la calidad de una organización sea una empresa o un organismo público:

Calidad de los procesos de negocio Diseñarse adecuadamente (Laguna et al., 2013) o reingenierizarse propuestas de BPR (Business Process Reengineering) (Hammer et al., 2006). Incluso los propios modelos de proceso pueden ser medidos y mejorados (Laguna et al., 2013).

Calidad de los servicios La organización ofrece y que requieren de la adecuada ingeniería y gestión (Chang, 2010) surge de necesidad de esta nueva disciplina SSME (Service Science Management and Engineering) (Hefley et al., 2018).

Calidad de los Sistemas de Información Condicionado por:

1. Calidad de las personas que crean, desarrollen, operen los sistemas de información.

2. Calidad de los proyectos utilizados para crear los sistemas, los servicios y soportar los procesos de negocio.
3. Calidad de los sistemas informáticos y software.

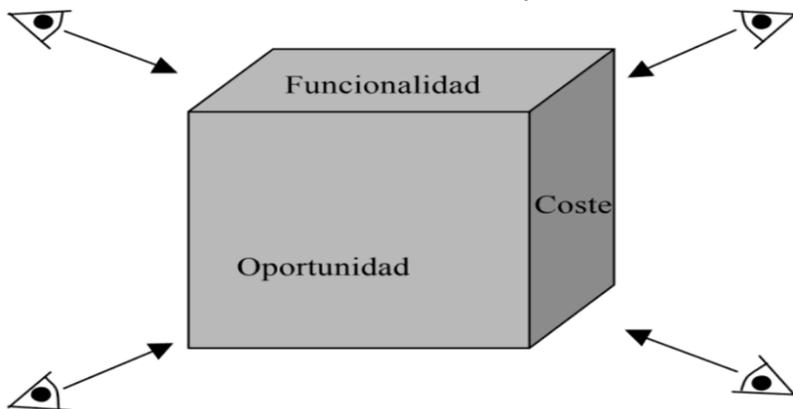


Ilustración 27: La Calidad desde diferentes puntos de vista
Fuente: Calidad de Sistemas de información. 3ª ed. pág 36

Autor: Mario Piattini

La Ilustración 27: La calidad desde diferentes puntos de vista se ve que no se trata de un concepto absoluto, se la debe considerar como un concepto multidimensional se refiere a muchas cualidades, sujeta a restricciones por el presupuesto disponible y ligada a compromisos aceptables por el plazo o tiempo de entrega. Incluso considerada no totalmente subjetiva por ciertos aspectos medibles, ni totalmente objetiva existen cualidades cuya evaluación sólo puede ser subjetiva.

1. La gestión de la calidad

Es interesante cuando se unen dos términos, por eso su análisis debe realizarse por separado para llegado el caso saber su conceptualización integral. Por lo tanto, Gestión proviene de la palabra latina “gestus”

que significa actitud, gesto, movimiento del cuerpo; pero gestus se deriva de otra palabra latina “gerere” con varios significados llevar adelante o llevar a cabo, conducir una acción o un grupo, cargar una cosa, librar una guerra o trabar combate, ejecutar en el sentido de un artista que hace algo sobre un escenario. Según la ISO 9000:2015(es) Fundamentos y vocabulario señala que son las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. (iso.org) La Real Academia Española la define como acción y efecto de gestionar o acción y efecto de administrar. (dle.rae.es/gestión)

Ahora Calidad proviene del latín qualitas, se puede profundizar otros aspectos en el apartado 3.2 Esencias conceptuales de la Calidad.

Dados estos aspectos la Gestión de la Calidad según la ISO 9000:2015(es) Fundamentos y vocabulario: Incluye el establecimiento de políticas; objetivos y procesos de calidad, para lograr esos objetivos planifica asegurando; controlando y mejorando la Calidad. (iso.org).

ISOTools Excellence indica que en la actualidad es el conjunto de acciones, medidas y soluciones orientadas a la mejora continua de los procesos internos de una organización, tomando como objetivo principal el aumento del nivel de satisfacción de un grupo de clientes o consumidores.

Iso9001calidad.com indica que es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, que son necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos

datos sobre la Calidad.

Para una aplicación efectiva de la Gestión de la Calidad se debe implementar sus siete principios:

Enfoque al cliente: Las organizaciones dependen de sus clientes por ende deben comprender las necesidades actuales y futuras de los mismos, satisfacer sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

Liderazgo: Los líderes establecen la unidad de propósito y orientación de la organización. Deben crear y mantener el ambiente interno; logrando que el personal se involucre en el logro de los objetivos de la organización.

Participación del personal: El personal en todos los niveles es la esencia de la organización y su compromiso posibilita que sus habilidades beneficien a la misma.

Enfoque basado en procesos: El resultado se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como proceso.

Mejora continua: Del desempeño global de la organización trazarlo como objetivo permanente.

Enfoque basado en hechos para la toma de decisión: Decisiones eficaces basadas en análisis de los datos y la información.

Relaciones mutuamente beneficiosas con el proveedor: La organización y sus proveedores son interdependientes y la relación aumenta la capacidad de crear valor. (Sánchez, 2017, pág. 23)

2. Plan de mejora

Es una herramienta que sirve para desarrollar una serie de acciones que permitan a una organización progresar. La metodología de los planes de mejora está basada en el ciclo de mejora continua de Deming o ciclo PDCA. Comprende cuatro fases:

1. PLAN: Planificar (qué objetivos se quieren alcanzar y con qué acciones).
2. DO: Hacer (implementación de acciones planificadas).
3. CHECK: Verificar (comprobación de la implantación de las acciones y su eficacia para la consecución de los objetivos).
4. ACT: Actuar (realización de correcciones a partir de los resultados obtenidos).

Fases de la metodología de un plan de mejora:

1. Detección de áreas de mejora.
2. Acciones de mejora.
3. Programación de acciones.
4. Puesta en marcha.
5. Seguimiento del plan de mejora. (Universidad Miguel Hernández de Elche, 2017)

Otros autores como Bernillón y Cerutti nos muestran como conciben un plan de mejora de la calidad:

1. Lanzamiento del plan por parte de la dirección.
2. Definición del plan de mejora, con indicación de:
 - La naturaleza y la evolución, de la mejora.
 - El responsable de la acción.
 - Descripción de la acción.
 - Evolución de los beneficios y planning de obtención.
 - Los medios a realizar y su planning.
 - El grado de avance de la acción.
3. Ejecución y frecuencia del desarrollo.
4. Balance de resultados.
5. Lanzamiento del plan siguiente. (Larrea, 1991, pág. 264)



Ilustración 28: Diagrama de flujo del Plan de Mejora

Fuente: Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya

La Ilustración 28: Diagrama de flujo del Plan de Mejora muestra la aplicación realizada en la Universidad de Cataluña por parte de AQU Catalunya.

Y la Ilustración 29: Desarrollo del Plan de Mejora en la Universidad de Cataluña muestra su puesta en marcha.

Riesgos y beneficios de los planes de mejora

Riesgos:

- Dar más peso al proceso que a los resultados.
- Considerarlos como un fin y no como un medio para mejorar el funcionamiento de la unidad.

Beneficios:

- Flexibilidad: no es un método cerrado, facilita variaciones y adaptaciones.
- Utilidad: para el logro de los objetivos fijados y para mantener la razón de ser de la organización.

¿Cómo deben ser los planes de mejora?

- Deben converger con los planes generales de la universidad, con los planes sectoriales y con las políticas determinadas por los órganos de gobierno de la universidad.
- Tienen que contar con la implicación de todos los agentes involucrados.
- Deben ser una herramienta enfocada hacia la acción y hay que evitar que se conviertan en un gran documento formalista o, simplemente, en una serie de buenas voluntades, deseos y aspiraciones.
- Tienen que ser concretos, realistas, con una clara asignación de responsabilidades y con unos precisos mecanismos de ejecución y seguimiento.
- Necesitan unas condiciones de actuación y un seguimiento periódico que permita realizar las reasignaciones de recursos y responsabilidades.
- Deben estar enmarcados en una adecuada política de comunicación interna, que informe de la finalidad del proceso, de su progresivo desarrollo y de los resultados alcanzados.

El establecimiento de un plan de mejora debe permitirnos:

- Adaptarnos a los cambios del entorno y de las circunstancias.
- Pensar, abordar y analizar los problemas de una forma global y con una cierta perspectiva temporal.
- Definir los objetivos que quieren alcanzarse a corto y medio plazo y las acciones específicas que tienen que desarrollarse para lograrlos.
- Ayudar a ordenar y priorizar las decisiones y facilitar la óptima asignación de recursos.
- Implicar a los agentes de las diversas unidades en la mejora de la institución.
- Introducir cambios en la cultura organizativa universitaria basados en la dirección por objetivos.

Ilustración 29: Desarrollo del Plan de Mejora en la Universidad de Cataluña

Fuente: Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya

Infraestructura para la calidad

En todo nivel existen empresas, organizaciones, organismo nacionales e internacionales fundamentando la importancia de establecer esta Infraestructura de Calidad, expondremos varios ejemplos:

La Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial (ONUDI), indica que crear un sistema de Infraestructura de Calidad es un paso positivo y práctico que un país en desarrollo. Un Sistema de la Infraestructura de Calidad (SIC) es una combinación de iniciativas, instituciones, organizaciones, actividades y personas. Incluye una política nacional de Calidad y de las instituciones para ponerla en práctica, un marco regulatorio, los proveedores de servicios de Calidad, empresas, clientes y consumidores. (ONUDI, 2017, pág. 1-2)

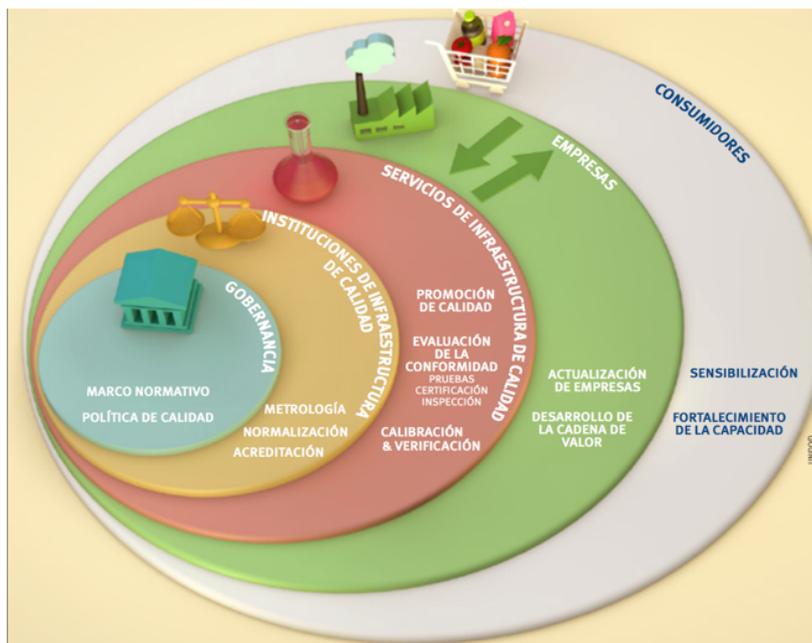


Ilustración 30: Sistema de la Infraestructura de Calidad

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para el desarrollo industrial

Pablo Alcalde expone la importancia de la Infraestructura para la Calidad para el desarrollo de los países puesto que impulsa a competitividad de las empresas, los mercados son globalizados, las empresas se relacionan con clientes y proveedores de carácter internacional. Ya no es suficiente poner en el mercado productos o servicios de alta calidad; se debe garantizar que se realicen según normas y criterios que den seguridad a los clientes dando fiabilidad a lo que compran. (Alcalde, 2009, pág. 30)



Ilustración 31: Elementos de la Infraestructura de la Calidad

Sergio Sánchez en cuanto a Infraestructura de Calidad indica que la norma establece que la organización debe determinar, proporcionar y mantener la Infraestructura necesaria para lograr la conformidad con respecto a los requisitos de calidad del producto/servicio que comercializa. Asegurar que los procesos se realizan bajo condiciones controladas. Para ello la Dirección define cuál es la Infraestructura.

Para ello:

1. Proporciona una Infraestructura adecuada.
2. Desarrolla e implementa métodos de mantenimiento.
3. Evalúa la Infraestructura frente a las necesidades y expectativas de los interesados.
4. Considerar aspectos ambientales asociados. (Sánchez, 2017, pág. 112)

Factores clave para lograr la calidad

Mostraremos algunas visualizaciones de cómo se puede lograr la Calidad puesto que cada una aporta de la mejor manera al logro del resultado; es cuestión de identificar cual se adopta a mis necesidades en mi idea; servicio; producto; emprendimiento; negocio; empresa; organización.

Pablo Alcalde; expone que el punto de partida es el Bucle de la Calidad, donde para desarrollar un producto desde su concepción hasta el disfrute del cliente. Pasa por una serie de fases, esto no tiene ni principio ni fin y se contempla hasta su final o vida útil. (Alcalde, 2009, pág. 46)



Ilustración 32: Bucle de la Calidad

Fuente: Pablo Alcalde; Calidad

Para conseguir que este Bucle de la Calidad funcione se debe actuar con Calidad en todos los niveles de la organización:

1. Necesidades de los clientes.
2. Calidad en las compras.
3. Calidad en el diseño.
4. Calidad en la producción.
5. Las personas.

MVP business strategy muestra factores claves para lograr la calidad total en la empresa identifica la cantidad de recursos que las empresas pierden cuando su gestión no conlleva a la excelencia en materia de Calidad de procesos, servicios y productos. Para contrarrestarlos menciona algunos factores claves:

- Compromiso de la alta administración.
- Trabajo en equipo.
- Medición de la calidad.
- Corrección de problemas.
- Objetivos de mejoramiento.
- Necesidades de los clientes.
- Políticas de Calidad.

Reconocer los factores del comportamiento organizacional. (mvp.com.mx)

Fernando Coronado socio Director de Innovative Marketing & Consultants SC. sugiere 5 tips para lograr la calidad total dentro de tu empresa:

1. Realiza encuestas de clima organizacional con tus empleados.
2. Realizar encuestas de satisfacción.
3. Concretar un adecuado diagnóstico con un consultor externo.
4. Capacítate y capacita a tu equipo.
5. Establece un proceso de mejora continua. (Entrepreneur.com, 2017)

EVALUACIÓN

1.- En administración como se identifican: de lo que eres, hacia dónde quieres ir y cómo lo vas hacer.

2.- Subraye la respuesta correcta.

Creado en 1999, se basa en el modelo EFQM por lo que entre ambos enfoques existen muy pocas diferencias.

EFQM Malcon Baldrige Deming Modelo Iberoamericano

3.- Encierra la/las respuestas correctas: ¿Cuáles son los hitos de la Calidad?

La producción en cadena Masaaki Imai Enfoque basado en procesos Aseguramiento de la calidad Control de calidad Gestión de la Calidad Total

4.- Escriba los 7 principios de la Gestión de la Calidad.

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____

5.- Escriba el significado de las cuatro fases de la mejora continua.

Plan

Do

Check

Act

6.- Según su criterio: ¿Qué es Calidad?

7.- Escriba a qué principio de la calidad pertenece los siguientes conceptos.

a.- Del desempeño global de la organización trazarlo como objetivo permanente.

b.- El personal en todos los niveles es la esencia de la organización y su compromiso posibilita que sus habilidades beneficien a la misma.

8.- Coloque los literales según corresponda.

a Sistema de Gestión Ambiental. ISO 9001

b Sistemas de Gestión Energética. ISO 14001

c Requisitos para un Sistema de Gestión de la Calidad.

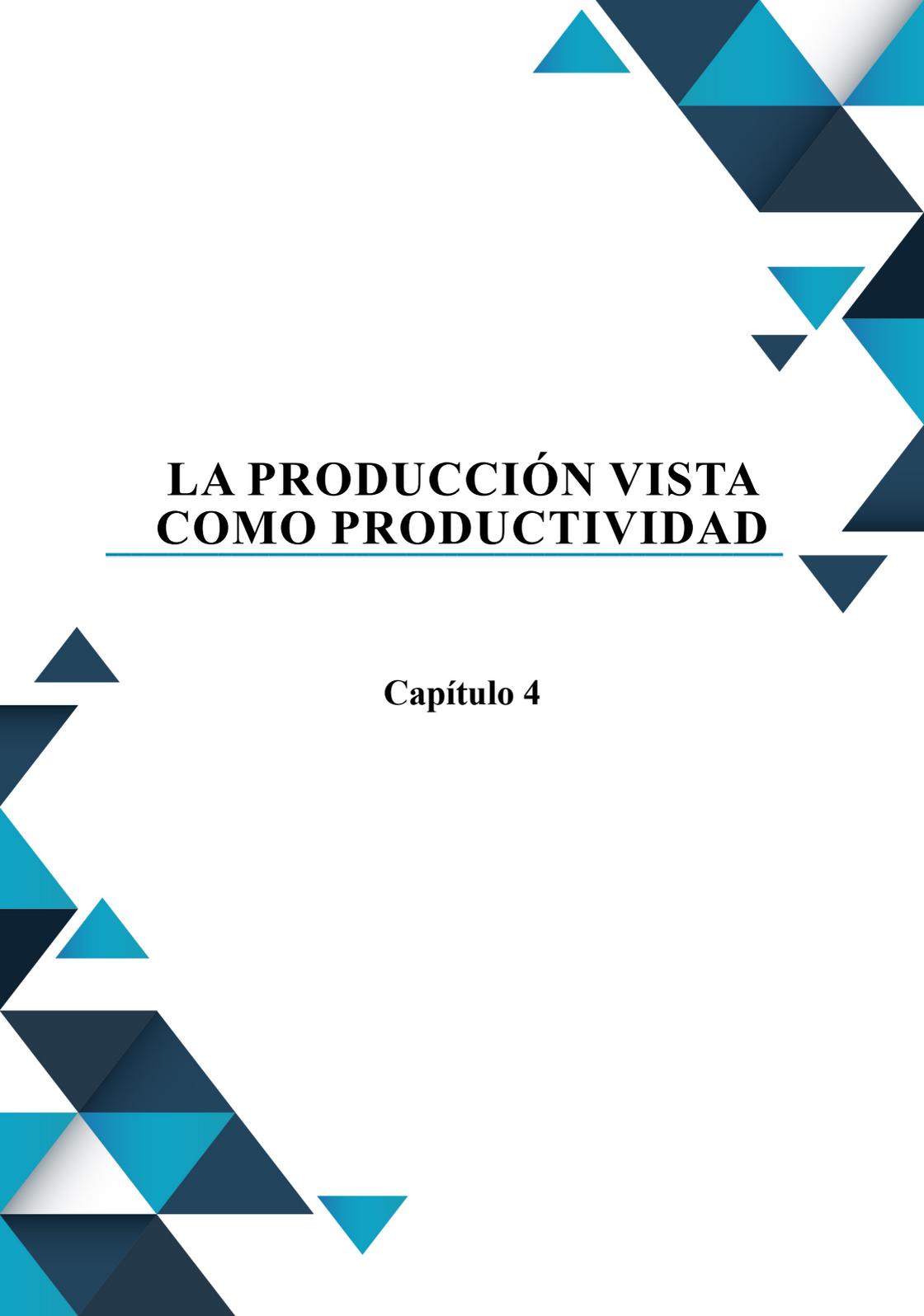
ISO 27001

d Requisitos para un Sistema de Gestión de la Seguridad de la Información ISO 22000

e Requisitos de Sistemas de Gestión de Seguridad Alimentaria
ISO 50001

9.- *¿Qué es un plan de mejora?*

10.- *¿Qué es un Sistema de Infraestructura de Calidad?*



LA PRODUCCIÓN VISTA COMO PRODUCTIVIDAD

Capítulo 4

LA PRODUCCIÓN VISTA COMO PRODUCTIVIDAD

En los actuales momentos los emprendimientos; que al llegar a un punto de crecimiento se convierten en negocios y dados los resultados positivos se formalizan en empresas u organizaciones. Hacen que su producción llegue a tener Eficiencia y Efectividad combinación que logra obtener Productividad.

Antecedentes históricos

El hombre, descubrió la Producción sin darse cuenta, guiado por necesidades a las cuales debía satisfacer, y el hecho de producir se ha llevado a cabo desde los habitantes autóctonos de una nación hasta la actualidad con gran importancia, y seguirá con esa misma tendencia hacia el futuro; pues sin producir se estanca toda la economía mundial. (García, 2016, pág. 2)

Se puede indicar que el hombre desarrollo un carácter de Producción: Que determina las peculiaridades de la existencia social del individuo, es decir, sus manifestaciones artísticas; éticas; religiosas; morales; jurídicas; filosóficas y sus estructuras de carácter, costumbres y actitudes. La orientación psicológica inconsciente que surge al trabajar influye toda la vida, privada y no privada del hombre; por lo tanto, fuera y dentro del lugar de trabajo. (Bernal, 2012, pág. 3)

Al desarrollarse las ciencias, surge su énfasis académico para ir definiendo o conceptualizando la parte práctica. En la Economía

analiza el resultado de las relaciones sociales de producción; en esencia el ser humano organiza actividades que le permiten satisfacer sus necesidades básicas.

En la Administración se estudia en la Administración de la Producción relacionada con los recursos productivos de una empresa; en esencia se encarga de la planificación, dirección, control, organización, y mejoramiento de los diferentes sistemas que proporcionan bienes y servicios. (Pacheco, 16 septiembre 2019) y en la Administración de las Operaciones se ocupa de la producción de bienes y servicios; en esencia permite a las organizaciones alcanzar sus metas mediante la eficiente adquisición y utilización de recursos. (Carro, pág. 1)

Se puede analizar la producción en base a hechos históricos como nos muestra la Ilustración 33: Antecedentes históricos de la Producción 3500 BCE en la Edad antigua hasta la caída del imperio romano, el hombre se preocupó por satisfacer sus necesidades básicas utilizando sus esfuerzos manuales, incorporando herramientas primitivas y la esclavitud fue pieza clave para producir.

2000 BCE en la Edad primitiva del 2000-7000 A.C. los seres humanos estaban organizados en grupos, dedicados a la caza, pesca y recolección. La actividad productiva humana se basaba en la cooperación simple. La producción estaba directamente definida por las necesidades colectivas.

1200 Producción gremial surge en la Edad media que abarca del siglo V el gremio fue responsable de la fabricación de los carruajes y sillas de montar que podrían considerarse los ancestros de los automóviles actuales. El sistema productivo se apoyaba en el uso de herramientas.

1760 Revolución industrial entre 1760-1840 surgen técnicas para el desarrollo del trabajo y la especialización de la mano de obra. El transporte se desarrolla tanto por trenes como por barcos, lo que junto con otros inventos harán crecer el papel de la industria y el comercio.

1800 Desarrollo de la industria petrolera, eléctrica y de acero entre 1800-1914 esta etapa implica el desarrollo de las industrias como la eléctrica, del petróleo y del acero. Esto por la sustitución del hierro por el acero en la industria y el reemplazo del vapor por la electricidad y los derivados del petróleo como fuente de energía.

1814 Invención del ferrocarril entre 1814-1825 George Stephenson utilizó la máquina de vapor como medio de locomoción. Su invento fue un éxito y comenzó a usarse de inmediato en las minas, pudiendo transportar ocho vagones de 30 toneladas a una velocidad de 7 km/h. Estos resultados eran suficientes para expandir el uso de la máquina a otros servicios. Fue en 1821 cuando el Parlamento autorizó la construcción de la primera línea de ferrocarril con tracción de vapor entre Stockton y Darlington.

1840 Invención del barco de vapor entre 1840-1860 con la invención de la hélice, basándose los primeros modelos en el tornillo de

Arquímedes, el condensador de superficie y la máquina Compound, que logró ahorrar grandes cantidades de combustible y la introducción de calderas cilíndricas que posibilitaron la producción de vapor a alta presión.

1856 Frederick Taylor entre 1856-1915 la finalidad de Taylor era maximizar la eficiencia de la mano de obra y de las máquinas y herramientas, mediante la división sistemática de las tareas que implicaba la descomposición del proceso de producción en el menor número de tareas posibles.

1863 Henry Ford entre 1863-1947 el proyecto de Ford consistía en fabricar automóviles sencillos y baratos destinados al consumo masivo de la familia media estadounidense, Ford aspiraba que el automóvil dejase de ser un patrimonio exclusivo de las clases acomodadas y se convirtiese en un objeto de consumo generalizado, al alcance de las clases medias.

1945 Producción en serie entre 1945-1950 en la producción en serie la máquina pasa a ser protagonista principal del proceso productivo, desplazando al obrero. Este aspecto marca una diferencia fundamental entre la producción artesanal, donde el obrero desempeña un papel activo y creador en el trabajo, y la producción en serie donde eso pasa a ser una pieza más del enorme complejo industrial.

1946 Sistema de producción Toyota entre 1946-1975 la idea de la producción Justo a Tiempo fue originada por Kiichiro Toyoda,

fundador de Toyota. La pregunta era cómo implementar la idea. Este modelo consistía en que ningún componente de un auto se fabrica antes de que sea estrictamente necesario. Toyota evita la acumulación de inventarios innecesarios que producen pérdidas.

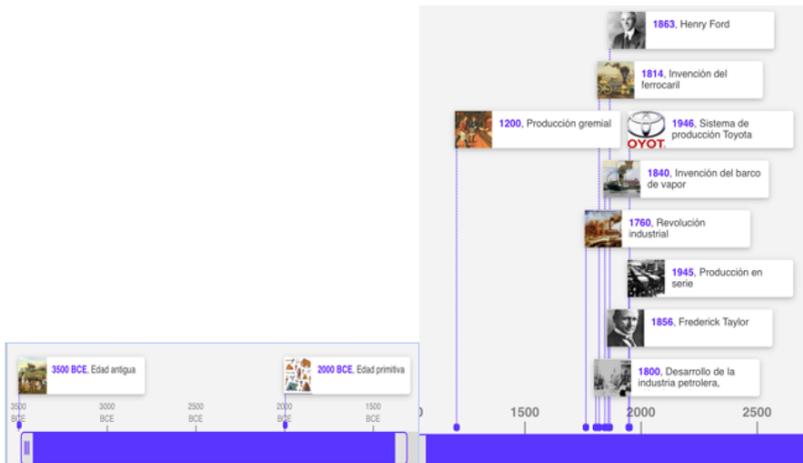


Ilustración 33: Antecedentes históricos de la Producción

Avanzada la Producción se fueron dando los sistemas de Producción como nos muestra la Ilustración 34: Antecedentes históricos de los sistemas de producción: 5000 BCE con el Sistema Antiguo; los sacerdotes sumerios comenzaron a registrar inventarios y transacciones de impuestos y se utilizaron conceptos básicos de Administración como planeación, organización y control.

1300 con el Sistema Europeo; surgió durante el renacimiento, se práctica el registro de libros de partida doble, se desarrolla métodos agrícolas y aparece la división del trabajo.

1340 con el Sistema Feudal; los sistemas de producción que existían se describen mejor como domésticos. Casi siempre los integrantes de una familia eran tanto los dueños como los trabajadores.

1701 la Revolución Industrial; se desarrolló los métodos agrícolas más eficientes que requerían menos tierra y menos campesinos para producir los alimentos necesarios. Incluso se observa que ese periodo fue de suma importancia para los sistemas de producción.

1776 la División del Trabajo; en lugar de que una persona terminará un producto, se sugiere que cada uno fuera responsable de una parte del trabajo.

1832 Charles Babage; reafirma la idea de la especialización en el trabajo. La urbanización dio origen a mercados masivos que demandaban producción en masa.

1880 después de la Revolución Industrial; la producción de bienes de consumo y la dirección de estas operaciones tuvo un gran impacto. Esta etapa implica el desarrollo de las industrias como la eléctrica, el petróleo y el acero. Se perfeccionaron técnicas haciendo más eficiente el trabajo.

1915 Frederick Winslow Taylor; su finalidad era maximizar la eficiencia de la mano de obra y de las máquinas y herramientas, mediante la división sistemática de las tareas, que implicaba la descomposición del proceso de producción en el menor número de tareas posibles.

1947 Henry Ford; implemento en su fábrica de autos un proceso de producción la cual era conocida como la línea de ensamblaje que hacía más eficiente armar un vehículo.

1950 Producción en serie; creo las condiciones para el desarrollo del consumo en masa.

2016 Sistemas de producción actualmente; se ha progresado con el pasar de los años mejorando los sistemas de producción como el caso de la línea de ensamblaje.

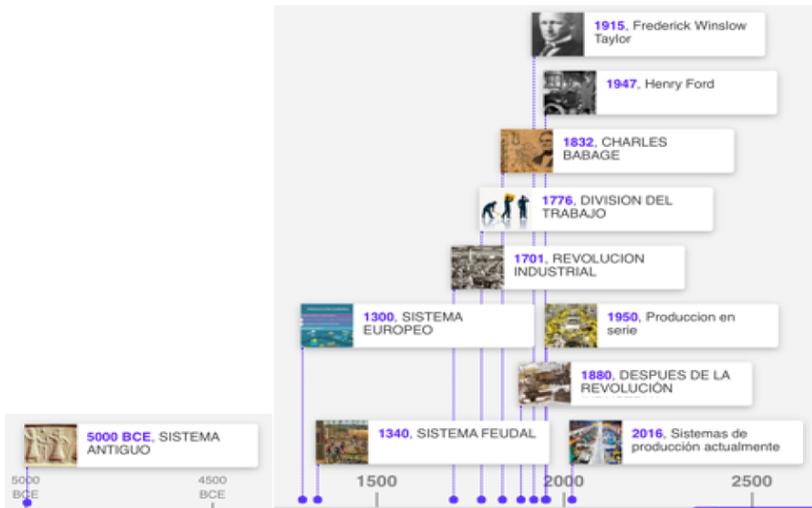


Ilustración 34: Antecedentes históricos de los Sistemas de Producción

Como toda ciencia avanza, se da la evolución de los sistemas de producción; por ende, se debe analizar desde los hechos históricos:

200 A. C. Comunidad primitiva.- los hombres semisalvajes luchaban indefensos ante la naturaleza, sus alimentos consistían en frutos,

vegetales y raíces. Hace 9 o 10 mil años aparece la división del trabajo, debido fundamentalmente al descubrimiento de la agricultura la cual convierte al hombre en un ser sedentario.

500 A. C. La esclavitud.- los esclavos pueden ser de propiedad privada o del Estado; considerada la primera forma de explotación del hombre por el hombre en la historia de la humanidad, aparece el Estado. Se origina 3 clases: la explotadora (dueños de tierras y de los esclavos,), la explotada (esclavos y campesinos muy pobres) y los mercaderes o comerciantes (constituida por los intermediarios entre los compradores y los vendedores).

700 D. C. Modo esclavista de producción.- primer modo de producción basado en la explotación que aparece en la historia; surge por descomposición del régimen de la comunidad primitiva.

1500 D. C. Los países de Europa occidental trataron de encontrar nuevas vías de navegación.

1701 D. C. El feudalismo.- sistema contractual de relaciones políticas y militares entre los miembros de la nobleza de Europa occidental durante la alta edad media. Se caracterizó por la concesión de feudos (casi siempre en forma de tierras y trabajo) a cambio de una prestación política y militar, contrato sellado por un juramento de homenaje y fidelidad.

1774 D. C. Modo feudal de producción.- modo de producción de los bienes materiales basada en la propiedad feudal sobre la tierra y la

propiedad parcial sobre los trabajadores (campesino siervo) así como en la explotación de estos últimos por parte de los señores feudales. Este modo se suprimió como resultado de las revoluciones burguesas, que le asentaron un golpe demoledor. En Rusia la reforma de 1861 abolió la servidumbre, pero no eliminó importantes restos del feudalismo.

1820 D.C. Revolución Industrial.- durante este período se vivió el mayor conjunto de transformaciones económicas, tecnológicas y sociales de la historia de la humanidad desde el Neolítico, que vio el paso desde una economía rural basada fundamentalmente en la agricultura y el comercio a una economía de carácter urbano, industrializada y mecanizada.

1848 D. C. Capitalismo. -régimen económico fundado en el predominio del capital. Sistema basado en el predominio de la empresa privada en la organización económica. Los medios son propiedad de cierto sector de la sociedad.

1850 D.C. Modo capitalista de producción.- modo de producción de los bienes materiales basado en la propiedad privada capitalista sobre los medios de producción y en la explotación del trabajo asalariado. El régimen capitalista sustituyó al modo feudal de producción. Constituye una organización social dividida en dos clases fundamentales, cuyos intereses son diametralmente opuestos: la clase de los capitalistas, propietarios de los medios de producción, y la clase de los proletarios, carentes de propiedad y de medios de subsistencia.

1855 Socialismo.- Teoría político-económica que propugna la propiedad y la administración de los medios de producción por parte de las clases trabajadoras con el fin de lograr, mediante una nueva organización de la sociedad, la igualdad política, social y económica de todas las personas.

1900 Charles Babbage se da introducción a lo que es la Administración Científica del trabajo.

1900 Modo Comunista de producción.- Modo de producción de los bienes materiales basado en la propiedad comunista de todo el pueblo sobre los medios de producción, en fuerzas productivas desarrolladas omnilateralmente, que aseguran la abundancia de bienes de consumo y su distribución según las necesidades. El modo comunista de producción se va estableciendo en el proceso de la edificación del socialismo y del comunismo, fases respectivamente inferiores y superiores de la sociedad comunista.

1901 Estudios de movimientos en los puestos.- Los esposos Gilberth acentúan los trabajos de estudios de movimientos en los puestos.

1915 Surge el lote económico.- En la administración de los inventarios es importante señalar la derivación de la curva de todos los costos relevantes que tienen que ver con los mismos, llamado lote económico aportado por Ford Harris.

1927 Se profundiza estudio del comportamiento del hombre.- Se profundiza en el estudio del comportamiento del hombre y entran

nuevos profesionales en la rama de la psicología que demuestran que no solamente el salario motiva al hombre. Estos estudios están reflejados en la escuela de las relaciones humanas llevadas a cabo en Hawthorne por Elton Mayo.

1950 Etapa de la Administración de las Operaciones.- Se señala la concepción de esta etapa alrededor de los años 50 y se diferencia de las etapas anteriores en que la producción no solamente se basa en la fabricación de bienes tangibles, sino también en la generación de productos intangibles denominados servicios.

1973 Sistema de producción Toyota.- En Japón, Taiichi Ohno estudia el mejoramiento de la productividad por medio de sistema de producción Toyota cuya esencia principal es el aprovechamiento del tiempo invertido entre suplidores, organización y clientes mediante la filosofía del justo a tiempo. Aunque este sistema existía 30 años antes no fue sino a raíz de la primera crisis del petróleo en 1973 que tomó importancia para occidente.

1980 Etapa de la Administración de procesos.

1980 Calidad Total.- La cual toma dos grandes aspectos aportados por el Dr. Deming, el primero es el compromiso de los trabajadores y la alta gerencia de tomar una actitud positiva hacia la calidad en todos los niveles de la organización, y el segundo es el mejoramiento estadístico de los procesos.

1990 Reingeniería de los procesos.- Corriente que afirma que existen dentro de la organización procesos que, aunque se mejoren continuamente, siempre van a dar más de lo mismo. En este caso simplemente hay que estudiar los procesos y rediseñarlos totalmente, adaptándolos a las nuevas exigencias del mercado.

1990 Organizaciones inteligentes.- Se basa en el estudio de cinco disciplinas básicas que rigen el comportamiento del recurso humano para prepararlo hacia una actitud para el cambio, en un mundo moderno que se encuentra en constante interacción y en medio de una globalización de los mercados que se vuelve cada día más exigente y competitivo. A estas cinco disciplinas se les denomina de la forma siguiente: Visión Compartida, Maestría mentales, Aprendizaje en Equipo y Pensamiento Sistémico.

1990 Benchmarking.- Enfoque administrativo que estudia los procesos más exitosos de las mejores empresas para ponerlos en práctica en las organizaciones con problemas en sus propios procesos. Se puede decir entonces que una empresa cuando busca aplicar Benchmarking, es decir, aprender de otras organizaciones, busca su mejoría y por lo tanto una mejor productividad.

1990 Supply Chain Management.- El enfoque de cadenas de suministros cuya propuesta básicamente se centra en la integración de procesos como elemento fundamental en la optimización de resultados organizacionales. Con esta propuesta entonces, resulta imperativo que

los miembros de una cadena de suministro trabajen en un esfuerzo conjunto a fin de minimizar los costos totales de transportación, almacenamiento, distribución y colocación final de productos.

2000 Logística inversa.- Enfoque de gestión que analiza el flujo de proceso de materiales en toda la cadena de suministros, pero desde una óptica de la recuperación del valor de la propia devolución, en otras palabras, estudia la manera eficiente de recuperación y reciclaje de los materiales y suministros con un sentido ecológico o de bajo impacto del medio ambiente o de la correcta eliminación de los materiales. Por esta razón a la logística inversa se la ha denominado también logística verde. (Timetoast.com)

Esencias conceptuales

La Real Academia Española indica que Producción proviene del latín productio que significa acción de producir, cosa producida, acto o modo de producirse, suma de los productos del suelo o de la industria. (dle.rea.es/producción)

Ahora bien, se desglosa varias definiciones de diferentes autores para ampliar la visualización de Producción:

Ragnar Frish en 1964, la define como Producción es un proceso de transformación en el que ciertas cosas se integran en un proceso donde pierden identidad y forma; naciendo otras cosas del proceso. Llamándose las primeras factores de producción y las segundas productos.

Martín K. Starr en 1964, la define como Producción e cualquier proceso ideado para transformar un conjunto de elementos de entrada en un conjunto específico de elementos de salida.

Salah E. Elmaghraby en 1966, indica que la palabra producción debe interpretarse en un sentido general de aumento de utilidad de un objeto o servicio.

W. J. Fabricky y Paul E. Torgensen en 1966, indica que el proceso de producción puede describirse como un sistema para transformar una combinación de entradas en una o más formas de salida. Este sistema transformador puede ser muy sencillo o muy complejo. Una característica esencial del proceso es la transformación de las entradas alterando su aspecto físico y creando así una salida de utilidad mayor.

Kostas N. Dervitsiotis en 1981, indica que el proceso productivo es el conjunto de todas las actividades que se precisan para transformar un conjunto de entradas en salidas más valiosas tales como productos acabados y/o servicios.

Richard J. Tersine en 1985, la define a la producción en una función fundamental de toda organización. Comprende actividades responsables de la creación de bienes y servicios.

Según el Banco de la República de Colombia producción es un proceso que busca obtener un producto específico mediante la combinación de ciertos ingredientes o medios de producción, identificados bajo tres categorías: tierra, trabajo, capital. Según su naturaleza, estos tres

recursos, insumos o factores de producción se identifican así:

1. Recursos naturales económicamente explotables o bienes que no pueden ser producidos por el hombre, sino que son aportados directamente por el medio.
2. Población o trabajo humano.
3. Recursos producidos por medio del uso de una tecnología.

Se denomina Producción a cualquier tipo de actividad destinada a la fabricación, elaboración u obtención de bienes y servicios. (Definición. mx/produccion/ , 2016)

Producción es, de manera general, el proceso de fabricar, elaborar u obtener productos o servicios. (significados.com/produccion/ , 2019)

Los autores comprendemos la importancia de conceptualizar o definir la Producción, por eso desde nuestra óptica Producción es el inicio (oferta) de un proceso de transformación (fabricación) o comercialización (venta de productos o servicios) de bienes o servicios (en estado natural o con valor agregado) para satisfacer demandas específicas (clientes; consumidores sean estos organizacionales o naturales).

Producción: procesos - sistemas

Antes de ir profundizando en el tema central; se parte de ir identificando ¿Qué es proceso?, Un proceso es cualquier actividad o grupo de actividades mediante las cuales uno o varios insumos son transformados y adquieren un valor agregado, obteniéndose así un producto para el cliente. (Carro, pág. 2)

Ahora bien, cómo desarrollar y optimizar un proceso de producción es un trabajo al que seguro que la mayoría de las empresas deben enfrentarse al menos una vez a lo largo de su recorrido empresarial. Pero para poder desarrollarlo de manera efectiva, primero hay que tener muy claro qué es y en qué consiste. (EAE Business School)

Entonces responderemos a esas interrogantes: ¿Qué es? El proceso de producción se refiere a la serie de pasos mecánicos o químicos utilizados para crear un objeto, que generalmente se repiten para así crear múltiples unidades del mismo elemento. Fabricar un producto implica el uso de materias primas, maquinarias y mano de obra.

Determinada la primera interrogante ahora responderemos a la siguiente: ¿En qué consiste? Aunque las empresas saben lo que desean producir, su reto es elegir el proceso que maximice la productividad y la eficiencia de la producción. (Sy Corvo)

Recalcando que el proceso productivo consiste en la transformación de factores productivos en bienes o servicios. Añadiendo que dicha transformación se hace mediante el uso de una tecnología.

Se hace hincapié que existen tres elementos que aparecen en el proceso de producción:

Factores productivos.- Lo que dispone la empresa para poder llevar a cabo su actividad.

Tecnología.- La forma de combinar los medios humanos y materiales para elaborar bienes y servicios.

Bienes o servicios.- Que la empresa produce, pueden ser finales (destinados al consumo inmediato) o de capital (destinados a ser utilizados para producir otros bienes). Como nos muestra la Ilustración 35: Elementos en el Proceso de Producción



Ilustración 35: Elementos en el Proceso de Producción

Esto hace que se den tres fases:

Acopio / etapa analítica: Las materias primas se reúnen para ser utilizadas en la fabricación. El objetivo principal de una empresa durante esta fase es conseguir la mayor cantidad de materia prima al menor costo. Se calcula inmerso el coste de transporte y almacén.

Producción / etapa de síntesis: Las materias primas que se recogieron previamente se transforman en el producto real que la empresa produce a través de su montaje. Es fundamental en esta etapa observar los estándares de calidad y controlar su cumplimiento. Para que salga según lo previsto y evitar problemas, es necesario hacer un trabajo de observación del entorno, para anticipar los cambios y trazar un plan de actuación.

Procesamiento / etapa de acondicionamiento: Adecuar a las necesidades del cliente o la adaptación del producto para un nuevo fin son la meta, orientada hacia la comercialización. Considerando las variables

principales: transporte, almacén y elementos intangibles asociados a la demanda. Una vez el producto/servicio ya esté entregado, se debe controlar para saber si lo entregado cumple con los objetivos marcados y estándares de calidad que el cliente demanda. (EAE Business School)

Existen factores a considerar en la clasificación de procesos productivos:

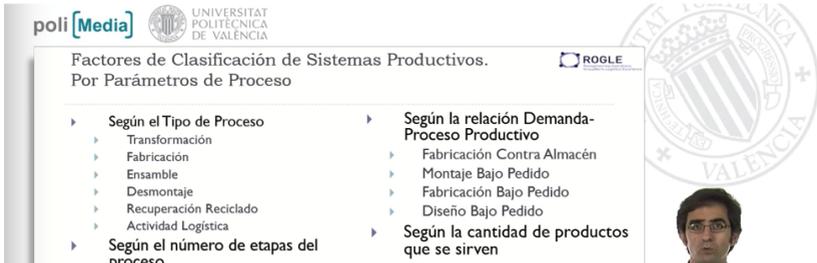


Ilustración: 36: Clasificación de procesos productivos

Fuente: José García Sabater Universitat Politècnica de València

El Doctor José García Sabater muestra un análisis detallado de la clasificación de procesos productivos; cabe recalcar que se puede incluir tres tipos de procesos productivos adicionales que los menciona la Business Coaching Firm:

Procesos estratégicos.- Son los que tienen como propósito definir estrategias para cumplir con los objetivos de la empresa, de acuerdo con su misión, visión y valores; es decir, su identidad organizacional. Involucran a los directivos de las empresas y gerentes de cada área.

Procesos de soporte.- Son los procesos de apoyo que ayudan a cumplir con los objetivos de la organización, como sistemas de información y control de calidad. Son elementos claves para la ejecución del resto de procesos, sobre todo los operativos.

Procesos operativos.- Son los destinados a generar los productos o servicios que ofrecen la empresa. Se encargan de la producción, el desarrollo del producto, entre otras cosas. De sus resultados depende en parte la satisfacción del cliente en cuanto al consumo de la marca y de la percepción que tengan los accionistas acerca de la organización.

Estos procesos son la parte de un sistema; entonces ¿Qué se entiende por sistema? Se puede hacer referencia a cómo funciona el cuerpo humano y sus diferentes sistemas, existiendo innumerables acepciones asociadas a lo que es sistema productivo lo básico es:

1. Conjunto de elementos.
2. Los componentes del sistema están interconectados.
3. Funciona con o sin ayuda externa.
4. Se crea con un objetivo.

Entonces desde el ámbito de la cadena de suministro un sistema productivo es los medios, materiales, procedimientos, información y talento necesario para manufacturar productos que comercializar.

Desde otra óptica la Ilustración 37: Ejemplos de sistemas productivos en la sociedad muestra como están estructurados para poder mejorar el diseño y llegado el caso tomar la mejor decisión. (Carro, pág. 3)

<i>Operación</i>	<i>Insumos</i>	<i>Productos</i>
Hospital	Doctores, enfermeras, personal, equipo, energía e instalaciones.	Servicios de salud y mejor calidad de vida.
Universidad	Profesores, personal, equipo, instalaciones, energía y conocimientos.	Profesionales, investigación y servicios de extensión.
Industria manufacturera	Equipo, instalaciones, mano de obra, energía y materia prima.	Productos terminados.
Aerolínea	Aeronaves, instalaciones, pilotos, energía, azafatas y personal de mantenimiento.	Transporte de un lugar a otro.

Ilustración 37: Ejemplos de sistemas productivos en la sociedad

Fuente: Roberto Carro y Daniel González; El sistema de producción y operaciones, Universidad Nacional de Mar Del Plata.

Al analizar lo que es proceso y sistema desde la producción se puede diferenciar aplicando la teoría a la Ilustración 38: Diagrama de flujo para el aseguramiento de la calidad de la leche en la planta procesadora de lácteos. (FAO, 2011, pág. 3) identificando lo antes mencionado en el diagrama.

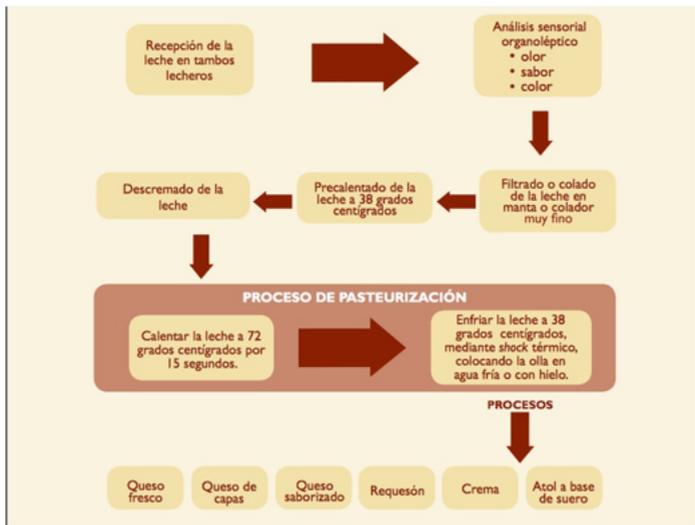


Ilustración 38: Diagrama de flujo para el aseguramiento de la calidad de la leche en la planta procesadora de lácteos.

Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.

Administración de operaciones

A través de la historia, las ciencias en todos los aspectos han sido descubiertas; desarrolladas; fundamentadas por diferentes personas. Y en ese aspecto la Administración de Operaciones no es esquivada, claro está que esos fenómenos se fueron dando en empresas u organizaciones. Como nos muestra la Ilustración 39: Eventos significativos en Administración de la producción /operaciones.

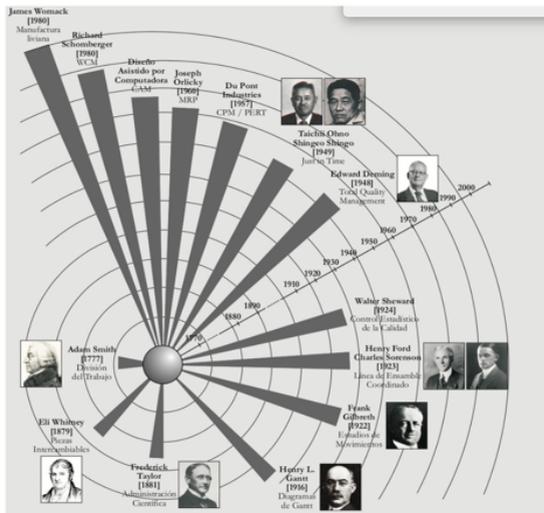


Ilustración 39: Eventos significativos en Administración de la producción /operaciones

Fuente: Roberto Carro y Daniel González. El sistema de producción y operaciones.

Universidad Nacional de Mar Del Plata.

En el numeral anterior 4.3: Producción: Procesos y Sistemas; se analizó procesos y sistemas en la producción, en síntesis, se puede indicar que es la creación de bienes o servicios en algún proceso puntual o en su sistema integral. En cambio, la Administración de Operaciones (AO) es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios. Estas actividades se realizan en todas las organizaciones.

Su importancia radica en que es una de las tres funciones en las organizaciones:

1. Marketing: genera demanda o toma el pedido de un producto o servicio.
2. Producción y operaciones: crean el producto.
3. Finanzas y contabilidad: Seguimiento de cómo una organización funciona, paga facturas y recauda dinero.

Su éxito radica en ir determinando los destinos de la empresa; maneja las áreas de producción, logística y mejoramiento de procesos que buscan satisfacer los objetivos corporativos de las empresas. Para ello se debe tener definido:

Decisiones estratégicas de la AO

1. Diseño de bienes y servicios.
2. Administración de la calidad.
3. Estrategia de proceso.
4. Estrategias de localización.
5. Estrategias de distribución de instalaciones.
6. Recursos humanos.
7. Administración de la cadena de suministros.
8. Administración de inventarios.
9. Programación.
10. Mantenimiento. (Centro Europeo de Postgrado)

Estas decisiones estratégicas van de la mano con los elementos fundamentales de la AO:

1. **Función:** Crear un departamento de las áreas o funciones organizacionales que producen bienes o servicios (Departamento de Manufactura y Departamento de Operaciones).
2. **Sistema:** El área de operaciones constituye un sistema de transformación que produce bienes y servicios. El enfoque de sistema de operaciones proporciona información para el diseño y administración de los sistemas productivos, así como para definir las operaciones de servicios y manufactura.
3. **Decisiones:** Elementos a considerar a diario en las operaciones en empresas de producción o servicios. Se relacionan con: los procesos; la capacidad; los inventarios; la fuerza de trabajo; calidad. Se dan de manera estratégicas o tácticas. (Hidalgo, 2017, pág. 17)

Para desarrollar estos aspectos estratégicos, invitamos a los lectores a complementar el aprendizaje consultando el libro: El Marketing Estratégico y su aplicación en el Ecuador, el Capítulo 2: Las personas y su importancia estratégica. (Paredes, 2020, pág. 26-41) Así como el Capítulo 2: Enlaces inter-disciplinarios fortalecen los emprendimientos de este libro que le refresca conocimientos.

Con estos antecedentes reforzados la Ilustración 40: Decisiones estratégicas y tácticas muestra explícitamente como identificarla en

cada decisión y definir prioridades de acción:

DECISIONES	DECISIONES ESTRATÉGICAS	DECISIONES TÁCTICAS
PROCESO	Selección del equipo. Selección de la tecnología. Distribución en planta.	Análisis del flujo. Mantenimiento del equipo.
CAPACIDAD	Tamaño de las instalaciones. Ubicación de planta. Niveles de la fuerza de trabajo.	Programación. Decisiones sobre subcontratas, turnos.....
INVENTARIOS	Nivel de inventarios. Control de inventarios. Conservación del inventario.	Decisiones sobre cuánto y cuándo ordenar.
FUERZA DE TRABAJO	Diseño de puestos. Selección, contratación y formación.	Supervisión. Establecer estándares de trabajo.
CALIDAD	Establecer estándares de calidad.	Cantidad de inspecciones. Control de calidad.

Ilustración 40: Decisiones estratégicas y tácticas

Fuente: Argelio Hidalgo; Grether Real y Yolanda Llosas, Administración de operaciones y mantenimiento. Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Editorial Mar Abierto.

Por lo expuesto la dirección de operaciones no es sólo una tarea dentro de la empresa, es un pilar para el soporte adecuado desempeño corporativo. Es por esto que se resalta la importancia de la relación de AO con el resto de las áreas de las organizaciones. (Arrieta, 2002, pág. 20)

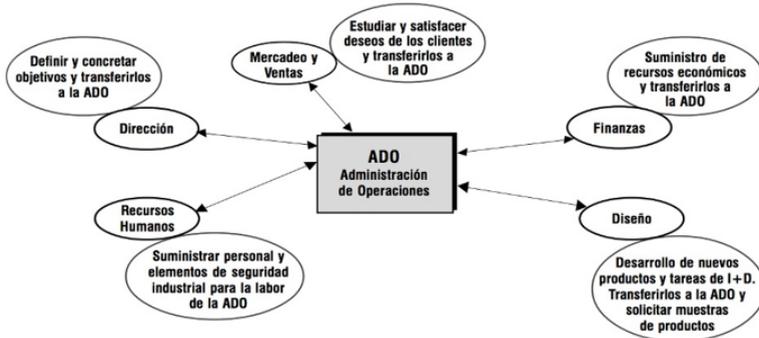


Ilustración 41: La AO y las otras áreas funcionales de la Organización, dan y solicitan
 Fuente: Juan Arrieta, La Administración de Operaciones. Revista Universidad EAFIT.

Dado ese enlace interno donde cada área aporta a la AO dando como resultado una unión estrecha que fortalecen a las organizaciones. Se vuelve una réplica positiva al entorno donde se desenvuelven esas organizaciones.



Ilustración 42: Visión integrada de un sistema de operaciones.
 Fuente: J. Heim y W. Compton (1992). Manufacturing Systems.

La Ilustración 42: Visión integrada de un sistema de operaciones muestra que la adopción de un punto de vista sistémico es crítica para que AO contribuya de manera positiva a la organización. AO comprenderá y describirá la interdependencia de los elementos del sistema de operaciones, explorando las consecuencias de decisiones alternativas. Heim y Compton (1992) proponen que los modelos constituyan una herramienta importante para entender las interrelaciones antes mencionadas. (Zúñiga, 2005, pág. 1)

Drucker (1990) respecto a esta perspectiva sistémica expresa que operaciones debe ser central; y como un todo integrado convirtiendo materias primas en bienes, logrando satisfacciones económicas. Esto hace prever que la actividad productiva no culmina con el producto fuera de producción pues incluye a distribución y el servicio post venta.

Ejemplo claro de estas teorías y su estrecha relación sistémica es la aplicación que mostramos de Richard; Chase, Robert; Jacobs y Nicholas; Aquilano en la Ilustración 43: Cadena de suministro de un fabricante típico de equipo original.

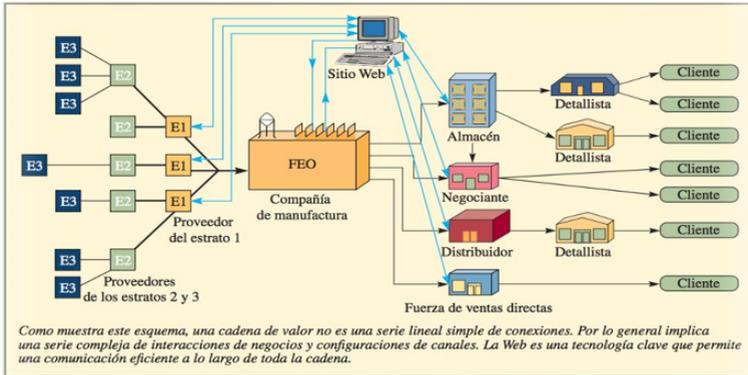


Ilustración 43: Cadena de suministro de un fabricante típico de equipo original.
Fuente: Richard; Chase, Robert; Jacobs y Nicholas; Aquilano. Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros. 12 ed. Mc Graw Hill.

Con todo lo expuesto se pueda afirmar que la Producción vista como Productividad es que se genere un cociente entre la Producción (Bienes y servicios) y los factores Productivos (Recursos) el reto es que se potencialice (mejorar) este cociente entre Producción y factores Productivos significa tener eficiencia. (Heizer, 2007, pág. 16)

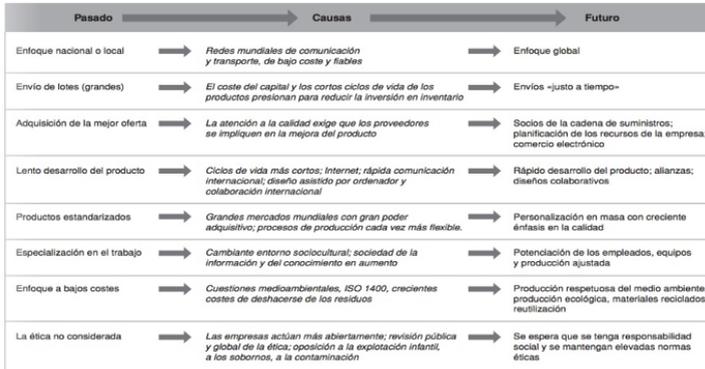


Ilustración 44: Evolución de los retos que debe superar la AO

Fuente: Jay Heizer y Barry Render. Dirección de la producción y de operaciones: Decisiones estratégicas. 8 ed. Pearson Educación.

Como muestra la Ilustración 44: Evolución de los retos que debe superar la AO donde indican Heizer y Render: Esta mejora se logra de dos formas:

Reduciendo los factores productivos mientras la producción permanece constante.

Aumentando la producción mientras los factores productivos permanecen iguales. Ambos suponen un aumento de la Productividad.

El desarrollo del hombre depende fundamentalmente de la invención. Es el producto mas importante de su cerebro creativo.

Nikola Tesla (1853-1943)

EVALUACIÓN

1.- ¿Cuáles son los elementos en un negocio que permite obtener la productividad?

2.- Encierre la respuesta correcta.

Surgen técnicas para el desarrollo del trabajo y la especialización de la mano de obra.

1. Desarrollo de la industria petrolera.
2. Producción gremial
3. Revolución industrial
4. Invención del ferrocarril

Consiste en fabricar automóviles sencillos y baratos destinados al consumo masivo de la familia media estadounidense.

1. Frederick Taylor
2. Producción en serio
3. Henry Ford
4. Sistema de producción Toyota

3.- En las organizaciones inteligentes: ¿Cuáles son las cinco disciplinas básicas que rigen el comportamiento del recurso humano?

4.- Escriba la respuesta correcta.

1. La logística inversa también es denominada como _____.
2. Tienen el propósito de definir estrategias para cumplir con los objetivos de la empresa. _____

5.- Subraye la respuesta correcta.

Forma de combinar los medios humanos y materiales para elaborar bienes y servicios.

Bienes o servicios Tecnología Factores productivos

Una empresa consigue la mayor cantidad de materia prima al menor costo.

Acopio Producción Procesamiento

6.- ¿Qué función cumplen los procesos de soporte?

7.- ¿Qué función cumplen los procesos operativos?

8. - Mencione 2 acepciones asociadas a lo qué es un sistema productivo.

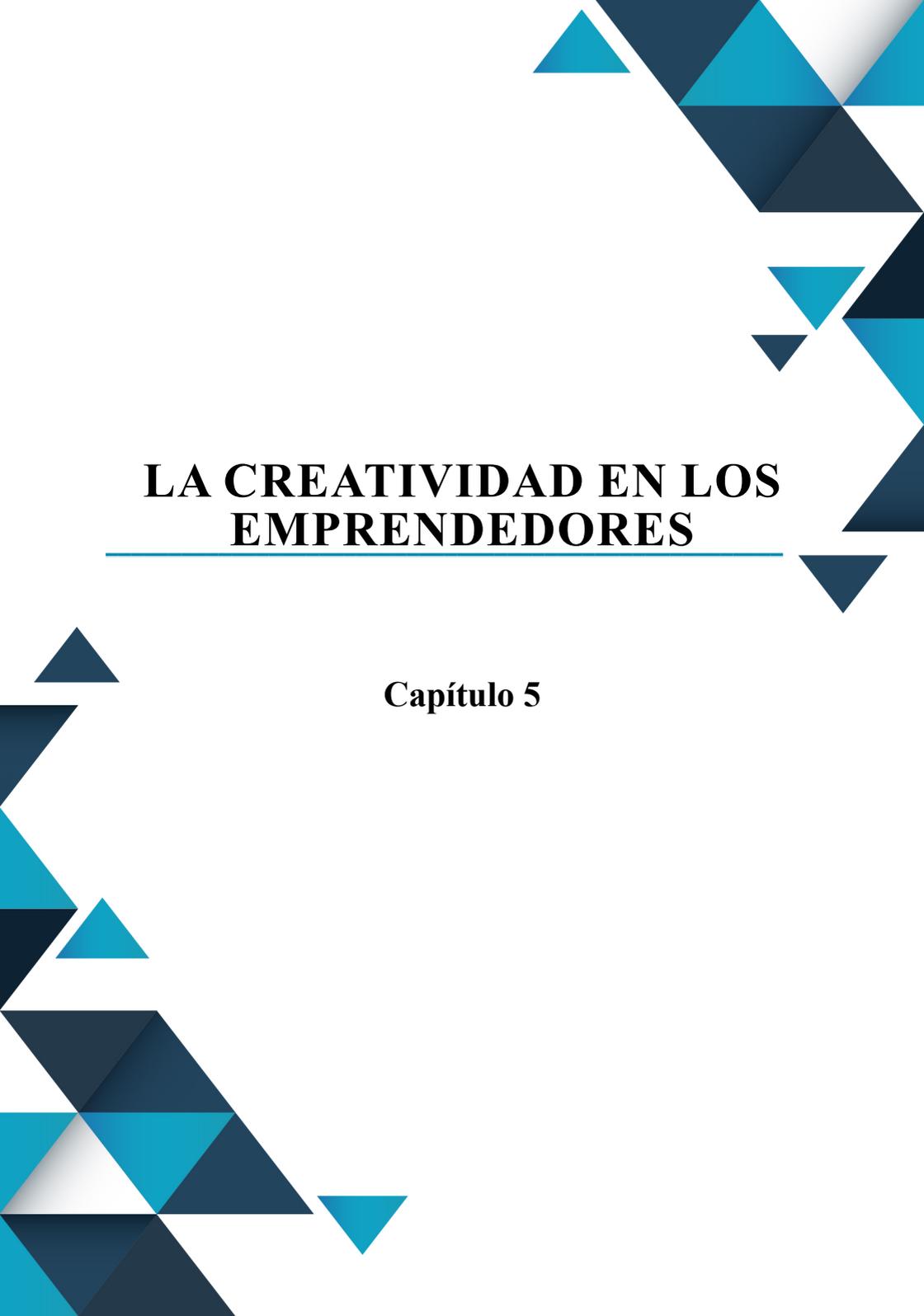
1. _____

2. _____

9.- Coloque el literal según corresponda referente a las decisiones estratégicas.

- | | | |
|---|-------------------|-----------------------------------|
| a | Calidad | Distribución en planta. |
| b | Proceso | Tamaño de las instalaciones. |
| c | Inventarios | Nivel de inventarios. |
| d | Fuerza de trabajo | Establecer estándares de calidad. |
| e | Capacidad | Diseño de puestos. |

10.- Escriba un concepto propio de qué es producción.



LA CREATIVIDAD EN LOS EMPRENDEDORES

Capítulo 5

LA CREATIVIDAD EN LOS EMPRENDEDORES

Con los desarrollos tecnológicos los emprendedores tienen nuevas fuentes de inspiración para expandir sus ideas creativas puesto que debe manejar un producto en un mercado. Debe combinar los elementos de marca; mercadeo; finanzas; recursos humanos, y otras herramientas que buscan generar negocios impactando en el entorno. Debe verse como un emprendedor creativo que transforma prácticas tradicionales; crea nuevas posibilidades de gestión; innovación.

Creatividad esencias conceptuales

Para profundizar en las teorías conceptuales se hace necesario conocer sus principales teóricos. Se realizará una breve descripción de los personajes que de alguna forma influenciaron con sus estudios la Creatividad:

La creatividad está asociada a los artistas y diseñadores; pero es un amplio tema que se aborda desde diferentes miradas disciplinarias. Existe en la ciencia; la tecnología es un producto de la creatividad.

Dr. E. Paul Torrance.

La teoría de la inteligencia de Guilford trata de la capacidad o conjunto de capacidades mentales que permiten adaptarnos. Esta teoría reconoció la importancia de la creatividad.

Joy Paul Guilford.

La teoría sociocultural de Lev Vygotsky se basa en la participación proactiva de los menores en el ambiente que les rodea. El desarrollo cognitivo es fruto del proceso colaborativo.

Lev Vygotsky.

El libro Pensamiento productivo compiló la teoría Gestalt basándose en que los seres humanos comprenden y reaccionan ante el mundo que los rodea, la organización perceptual

Max Wertheimer

Análisis del sentido de la existencia y la libertad; el ser humano se enfrenta al dilema de ser objeto y sujeto a la vez, Objeto; recaen en él acciones de otros, Sujeto por ser agente activo frente a su realidad.

Rollo May

La teoría de las inteligencias múltiples surge al paradigma de la inteligencia única, identificó ocho tipos de inteligencias: Musical; Corporal-Cinestésica; Interpersonal; Lingüístico-Verbal; Lógico-Matemática; Naturalista; Intrapersonal; Visual-Espacial.

Howard Gardner.

La teoría triárquica de la inteligencia de Sternberg concepción de la capacidad mental sobre la pluralidad de acciones que denotan inteligencia, no es suficiente con ver qué se hace; sino cómo y por qué a la hora de actuar.

Robert J. Sternberg.

Teorías sobre el desarrollo infantil; el aprendizaje como reorganización, los cambios en el conocimiento a partir de nuevas experiencias por la recombinación sobre los esquemas mentales.

Jean Piaget.

Teoría cognitiva de Bruner representación de la realidad a través de la consciencia; sujeto activo y teoría de la categorización. El individuo coge la información del exterior debe procesarla; trabajarla y dotarla de sentido así la transformar en conocimiento.

Jerome Bruner.

Conceptos como: el estado mental de motivación y concentración máxima, teoría del flujo donde la persona entra en un estado que está completamente involucrado en una actividad por sí misma, en este estado el ego se desvanece y el tiempo vuela.

Mihaly Csikszentmihalyi.

Gurú mundial en el campo del pensamiento creativo, la innovación y la enseñanza directa de pensamiento como habilidad. Acuñó el término pensamiento lateral y desarrollo los seis sombreros para pensar. Aportaciones basadas en aprender y enseñar a pensar.

Edward de Bono.

Aportaciones importantes en la Psicología social de la creatividad; donde estudio sobre cómo el entorno social influye en el comportamiento creativo; principalmente en el estado motivacional. Examinando sus estudios la creatividad y productividad individual,

la creatividad en equipo y la innovación organizacional. Dando como resultado la teoría integral de la creatividad y la innovación; métodos evaluando la creatividad, la motivación, el ambiente de trabajo, pautas logrando mantener y estimular la creatividad individual y la innovación organizativa.

Teresa Amabile.

Un aporte significativo con la teoría de la inteligencia emocional; estableció que el ser humano es complejo y se encuentra influenciado por un aspecto mental que le permite tener vitalidad y son las emociones.

Daniel Goleman.

Creador de la herramienta publicitaria Braintorming conocida como tormenta o lluvia de ideas. Su obra *Applied Imagination* sistematizó la técnica popularizándola en el mundo publicitario.

Alex Faickney Osborn.

Uno de los creadores de la teoría asociacionista de la creatividad; se fundamenta en que el pensamiento creativo era el proceso por el cual elementos dispares logran unirse en nuevas combinaciones logrando elaborar una propuesta útil para el individuo o la sociedad. Considerando la combinación de los elementos más remotos más creativos que la combinación de los elementos más similares.

Sarnoff A. Mednick.

En su libro el arte del pensamiento consideró a la creatividad la que posibilita a las personas adaptarse con diligencia a los entornos cambiantes.

Graham Wallas.

Fue el pionero en la psicología de la creatividad y en el estudio de la personalidad humana, consideraba a la creatividad como un modelo de vida; medio de salud mental y fuente de belleza y sobrecogimiento. Definió la creatividad como la disposición a la originalidad y la capacidad de producir respuestas adaptadas e inusuales. Para él las personas creativas tienen buena voluntad a los riesgos, en sus palabras expreso: “Creativity requires taking what Einstein called ‘a leap into the unknown.’ This can mean putting your beliefs, reputation, and resources on the line as you suffer the slings and arrows of ridicule.”

Frank Barron.

Una de las figuras intelectuales más representativas y sobresalientes del siglo XX.

Arthur Koestler.

Uno de los primeros pensadores en tratar de explicar el intelecto humano; llegó a diseñar herramientas de medición de las capacidades intelectuales, llegó a conclusiones sobre la inteligencia humana y la relación con las características heredadas.

Francis Galton.

Creador de una teoría de la personalidad donde cada persona desarrollaba su personalidad según el modo que consigue ir acercándose o alejándose de sus objetivos vitales o metas.

Carl Rogers.

Autor de un sin número de libros de creatividad y otros temas. Aplicó las ciencias psicopedagógicas al manejo del elemento humano en las instituciones como al desarrollo de la creatividad; desde el literario al artístico; político social al organizacional empresarial; del servicio al ocio; de la niñez a la tercera edad; de la escuela a la universidad.

Mauro Rodríguez.

Coautora del TCI, Test de Creatividad Infantil y experta en psicología de la creatividad; Tiene cuatro libros: Psicología de la Creatividad, Epistemología y Psicología, Creatividad y currículum universitario y La Creatividad: un bien cultural de la Humanidad. En el 2000 organizó el I Encuentro Nacional de Profesores Universitarios e Investigadores de la Creatividad en España.

Manuela Romo.

Desarrollo junto a Alex Faickney Osborn la Solución Creativa de Problemas dado en seis pasos: Identificar el objetivo, deseo o reto; recolectar información; encontrar problemas (clarificar el problema); encontrar ideas (generar ideas; seleccionar y reforzar las soluciones; planificar la acción).

Sidney Parnes.

Se ha desarrollado en dos vertientes de la Filosofía: Teórica investigador sobre la inteligencia y los mecanismos de la creatividad realizando numerosos libros, Práctica: para él la inteligencia práctica es superior a la teórica, por ser capaz de pensar posibilidad y después realizarlas.

José Antonio Marina.

Sobreviviente del holocausto, y en base a esa experiencia dijo: Yo puedo asegurar que la creatividad me permitió sobrevivir, inventó artilugios, fue invisible no llamando la atención ni ser observada; así salió con vida de un campo de concentración en Ucrania, donde llegó a cavar tres veces su propia fosa. Afirma que la clave de la creatividad es estar siempre preguntando y ser sujeto, no objeto de esas preguntas, no decir por qué esto me sucede, sino que puedo hacer para cambiar.

Erica Landau.

La creatividad ha sido un referente en su vida investigativa; asesoramiento y docencia, entre sus 40 libros de contenido creativo y didáctica destacan: Sentipensar, Dialogando con la creatividad, Comprender y evaluar la creatividad, Transdisciplinariedad y Ecoformación, Estrategias didácticas en el aula, Educar con otra conciencia, Cómo investigar en educación con otra mirada.

Saturnino de la Torre

Experto en creatividad, calidad de la enseñanza, innovación y recursos humanos. Elaboro el informe Robinson llamado: Todos nuestros futuros: creatividad, cultura y educación. Gran impacto genero dicho

informe pues existe escaso papel hacia la creatividad y su importancia sobre ella hacia el futuro. Su conferencia sobre las escuelas matan la creatividad ha tenido mucho éxito en dos ocasiones.

Ken Robinson

El modelo PEN una teoría de la Personalidad de Eysenck identificó tres dimensiones independientes de la personalidad: Neuroticismo (N) Extraversión (E) Psicoticismo (P)

Hans Eysenck



Ilustración 45: Principales teóricos de la Creatividad

Fuente: Google.com: Autores de la creatividad

Con estos antecedentes y sus principales exponentes, vamos a desarrollar diferentes definiciones de varios autores que permitirán ampliar la cosmovisión de la Creatividad:

Weithermer en 1945 dijo: El pensamiento productivo consiste en observar y tener en cuenta rasgos y exigencias estructurales.

Guilford en 1952 dijo: La creatividad, en sentido limitado, se refiere a las aptitudes que son características de los individuos creadores, como la fluidez, la flexibilidad, la originalidad y el pensamiento divergente.

Thurstone en 1952 dijo: Es un proceso para formar ideas o hipótesis, verificarlas y comunicar los resultados, suponiendo que el producto creado sea algo nuevo.

Obsbon en 1953 dijo: Aptitud para representar, prever y producir ideas. Conversión de elementos conocidos en algo nuevo, gracias a una imaginación poderosa.

Barron en 1955 dijo: Es una aptitud mental y una técnica de pensamiento.

Flanagan en 1958 dijo: La creatividad se muestra al dar existencia a algo novedoso. Lo esencial aquí está en la novedad y la no existencia previa de la idea o producto. La creatividad es demostrada inventando o descubriendo una solución a un problema y en la demostración de cualidades excepcionales en la solución del mismo.

May en 1959 dijo: El encuentro del hombre intensamente consciente con su mundo.

Fromm en 1959 dijo: La creatividad no es una cualidad de la que estén dotados particularmente los artistas y otros individuos, sino una actitud que puede poseer cada persona.

Murray en 1959 dijo: proceso de realización cuyos resultados son desconocidos, siendo dicha realización a la vez valiosa y nueva.

Rogers en 1959 dijo: La creatividad es una emergencia en acción de un producto relacional nuevo, manifestándose por un lado la unicidad del individuo y por otro los materiales, hechos, gente o circunstancias de su vida.

Mac Kinnon en 1960 dijo: La creatividad responde a la capacidad de actualización de las potencialidades creadoras del individuo a través de patrones únicos y originales.

Getzels y Jackson en 1962 dijeron: La creatividad es la habilidad de producir formar nuevas y reestructurar situaciones estereotipadas.

Parnes en 1962 dijo: Capacidad para encontrar relaciones entre ideas antes no relacionadas, y que se manifiestan en forma de nuevos esquemas, experiencias o productos nuevos.

Ausubel en 1963 dijo: La personalidad creadora es aquella que distingue a un individuo por la calidad y originalidad fuera de lo común de sus aportaciones a la ciencia, al arte, a la política.

Freud en 1963 dijo: La creatividad se origina en un conflicto inconsciente. La energía creativa es vista como una derivación de la sexualidad infantil sublimada, y que la expresión creativa resulta de la

reducción de la tensión.

Bruner en 1963 dijo: La creatividad es un acto que produce sorpresas al sujeto, en el sentido de que no lo reconoce como producción anterior.

Drevdahl en 1964 dijo: La creatividad es la capacidad humana de producir contenidos mentales de cualquier tipo, que esencialmente puedan considerarse como nuevos y desconocidos para quienes los producen.

Stein en 1964 dijo: La creatividad es la habilidad de relacionar y conectar ideas, el sustrato de uso creativo de la mente en cualquier disciplina.

Piaget en 1964 dijo: La creatividad constituye la forma final del juego simbólico de los niños, cuando éste es asimilado en su pensamiento.

Mednick en 1964 dijo: El pensamiento creativo consiste en la formación de nuevas combinaciones de elementos asociativos. Cuanto más remotas son dichas combinaciones más creativo es el proceso o la solución.

Torrance en 1965 dijo: La creatividad es un proceso que vuelve a alguien sensible a los problemas, deficiencias, grietas o lagunas en los conocimientos y lo lleva a identificar dificultades, buscar soluciones, hacer especulaciones o formular hipótesis, aprobar y comprender estas hipótesis, a modificarlas si es necesario además de comunicar los resultados.

Gutman en 1967 dijo: El comportamiento creativo consiste en una

actividad por la que el hombre crea un nuevo orden sobre el contorno. Fernández en 1968 dijo: La creatividad es la conducta original productora de modelos o seres aceptados por la comunidad para resolver ciertas situaciones.

Barron en 1969 dijo: La creatividad es la habilidad del ser humano a traer algo nuevo a su existencia.

Oerter en 1971 dijo: La creatividad representa el conjunto de condiciones que preceden a la realización de las producciones o de formas nuevas que constituyen un enriquecimiento de la sociedad.

Guilford en 1971 dijo: Capacidad o aptitud para generar alternativas a partir de una información dada, poniendo el énfasis en la variedad, cantidad y relevancia de los resultados.

Ulmann en 1972 dijo: La creatividad es una especie de concepto de trabajo que reúne numerosos conceptos anteriores y que, gracias a la investigación experimental, adquiere una y otra vez un sentido nuevo.

Aznar en 1973 dijo: La creatividad designa la aptitud para producir soluciones nuevas, sin seguir un proceso lógico, pero estableciendo relaciones lejanas entre los hechos.

Sillamy en 1973 dijo: La disposición para crear que existe en estado potencial en todo individuo y en todas las edades.

Wollschalager en 1976 dijo: La creatividad es como la capacidad de alumbrar nuevas relaciones, de transformar las normas dadas de tal

manera que sirvan para la solución general de los problemas dados en una realidad social.

Arieti en 1976 dijo: ES uno de los medios principales que tiene el ser humano para ser libre de los grilletes, no sólo de sus respuestas condicionadas, sino también de sus decisiones habituales.

Torrance en 1976 dijo: Creatividad es el proceso de ser sensible a los problemas, a las deficiencias, a las lagunas del conocimiento, a los elementos pasados por alto, a las faltas de armonía, etc.; de resumir una información válida; de definir las dificultades e identificar el elemento no válido; de buscar soluciones; de hacer suposiciones o formular hipótesis sobre las deficiencias; de examinar y comprobar dichas hipótesis y modificarlas si es preciso, perfeccionándolas y finalmente comunicar los resultados.

Marín en 1980 dijo: Innovación valiosa.

Pesut en 1990 dijo: El pensamiento creativo puede ser definido como un proceso metacognitivo de autorregulación, en el sentido de la habilidad humana para modificar voluntariamente su actividad psicológica propia y su conducta o proceso de automonitoreo.

De la Torre en 1991 dijo: Capacidad y actitud para generar ideas nuevas y comunicarlas.

Davis y Scott en 1992 dijeron: La creatividad es el resultado de una combinación de procesos o atributos que son nuevos para el creador.

Gervilla en 1992 dijo: Creatividad es la capacidad para generar algo nuevo, ya sea un producto, una técnica, un modo de enfocar la realidad. Mitjás en 1995 dijo: Creatividad es el proceso de descubrimiento o producción de algo nuevo que cumple exigencias de una determinada situación social, proceso que, además tiene un carácter psicológico. Csikszentmihalyi en 1996 dijo: La creatividad es cualquier acto, idea o producto que cambia un campo ya existente, o que transforma un campo ya existente en uno nuevo.

Pereira en 1997 dijo: Ser creador no es tanto un acto concreto en un momento determinado, sino un continuo ‘estar siendo creador’ de la propia existencia en respuesta original... Es esa capacidad de gestionar la propia existencia, tomar decisiones que vienen ‘de dentro’, quizá ayudadas de estímulos externos; de ahí su originalidad.

Esquivias en 1997 dijo: La creatividad es un proceso mental complejo, el cual supone: actitudes, experiencias, combinatoria, originalidad y juego, para lograr una producción o aportación diferente a lo que ya existía.

López y Recio en 1998 dijo: Creatividad es un estilo que tiene la mente para procesar la información, manifestándose mediante la producción y generación de situaciones, ideas u objetos con cierto grado de originalidad; dicho estilo de la mente pretende de alguna manera impactar o transformar la realidad presente del individuo.

Rodríguez en 1999 dijo: La creatividad es la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas.

Togno en 1999 dijo: La creatividad es la facultad humana de observar y conocer un sinfín de hechos dispersos y relacionados generalizándolos por analogía y luego sintetizarlos en una ley, sistema, modelo o producto; es también hacer los mismo per de una mejor forma.

Gardner en 1999 dijo: La creatividad no es una especie de fluido que pueda manar en cualquier dirección. La vida de la mente se divide en diferentes regiones, que yo denomino ‘inteligencias’, como la matemática, el lenguaje o la música. Y en una determinada persona puede ser muy original e inventiva, incluso imaginativa, en una de esas áreas sin ser particularmente creativa en ninguna de las demás.

Goleman, Kaufman y Ray en 2000 dijo: ...contacto con el espíritu creativo, esa musa esquiva de las buenas –y a veces geniales- ideas.

Matisse, dijo: Crear es expresar lo que se tiene dentro de sí.

Gagné, dijo: La creatividad puede ser considerada una forma de solucionar problemas, mediante intuiciones o una combinación de ideas de campos muy diferentes de conocimientos.

Acuña, dijo: La creatividad es una cualidad atribuida al comportamiento siempre y cuando éste o su producto presenten rasgos de originalidad.

Grinberg, dijo: Capacidad del cerebro para llegar a conclusiones nuevas y resolver problemas en una forma original. Se relaciona con la efectiva integración de ambos hemisferios cerebrales.

Bianchi, dijo: Proceso que compromete la totalidad del comportamiento psicológico de un sujeto y su correlación con el mundo, para concluir

en un cierto producto, que puede ser considerado nuevo, valioso y adecuado a un contexto de realidad, ficción o identidad. (Fundación Privada para la Creativación)

Características de las personas creativas

Es amplia la conceptualización, definición o identificación en este aspecto, pero lo que si podemos decir es que cualquier ser; ente; persona; grupo; equipo; gente lleva un creativo en su interior. Unas más desarrollados que otras, se ha podido determinar ciertos rasgos comunes que los definen.

Se desglosará varias apreciaciones a este aspecto:

Según Vanesa Matesanz (2014) artículo publicado en la revista Forbes las personas creativas tienen 7 características:

1. Son personas muy curiosas.
2. Se acostumbran a cierto “malestar mental”.
3. Hacen de la creatividad una rutina.
4. No se toman a sí mismos demasiado en serio.
5. Desconectan fácilmente del trabajo.
6. Se entusiasman con (casi) cualquier cosa.
7. Les interesa la gente.

Según revista Diners artículo publicado indica que las personas tienen ocho características creativas:

1. Mente activa.
2. Funcionan en ciclos.

3. Son flexibles y emocionales.
4. Se les dificulta concentrarse.
5. Positivos y determinantes.
6. Hacen asociaciones y abstracciones.
7. Observadores.
8. Les interesa la gente.

La Universidad Israel en su blog ¿Qué características comparten las personas creativas? Dice que la creatividad es una de las habilidades blandas más valoradas por las empresas y muestran que:

1. Son originales.
2. Tienen iniciativa.
3. Son flexibles.
4. Sienten curiosidad.
5. Están motivados.
6. Tienen sentido del humor.

Según María Jesús Ribas (2017) artículo publicado en el diario digital El Tiempo la gente creativa ve el mundo con otros ojos indica que:

Una investigación liderada por Anna Antinori de la Universidad de Melbourne en Australia indica que la apertura a la experiencia es uno de los cinco grandes rasgos para describir la personalidad caracterizado por la curiosidad, la creatividad y el interés de explotar nuevas cosas.

El proceso creativo

Todo proceso conlleva a estar estructurado por el inicio su desarrollo y el fin, nada surge al azar, desde esa perspectiva se puede indicar que el proceso que conduce a la creatividad está estructurado por:

PENSAMIENTO + IDEA + PROCESO + SOLUCIÓN =
CREATIVIDAD.

BÚSQUEDA (DE LA VERDAD) + ENCUENTRO (DE LA BELLEZA) = CREATIVIDAD (Ricarte, 2017, pág. 19)

Laura Bueno hace un análisis interesante sobre este aspecto citando varios autores en su libro *Creatividad*:

Modelo de G. Wallas: *The art thought* (London, 1926)

PREPARACIÓN – INCUBACIÓN – INSPIRACIÓN –
ILUMINACIÓN – VERIFICACIÓN

Modelo de A. Osborn (1960) autor de *Lluvia de ideas*

SITUACIÓN U ORIENTACIÓN – PREPRARACIÓN – LLUVIA
DE IDEAS – REFLEXIÓN – DESARROLLO – APLICACIÓN Y
EVALUACIÓN

Modelo de L. y V. Logan (1976) (en O. M. Dadamia, 2001)

COGNICIÓN–CONCEPCIÓN–COMBUSTIÓN–CONSUMACIÓN
– COMUNICACIÓN

Modelo de J. W. Young (1982)

COGNICIÓN–CONCEPCIÓN–COMBUSTIÓN–CONSUMACIÓN – COMUNICACIÓN

M. Csikszentmihalyi (2004) define una serie de fases en el proceso creativo, principalmente para los artistas:

PREPARACIÓN – INCUBACIÓN DE IDEAS – REVELACIÓN
IDEAS POSIBLES – EVALUACIÓN VIABILIDAD –
ELABORACIÓN DE LAS IDEAS

Tipos de creatividad

Es fundamental identificar en los creativos un determinado tipo de creatividad, puesto que dependiendo de los acontecimientos o situaciones o el entorno pueden darse estas variaciones:

Majaro en su libro Marketing y creatividad: un enfoque instrumental dice la creatividad es:

1. Normativa.- Las ideas se generan para analizar y solucionar necesidades.
2. Exploratoria.-Las ideas no están relacionadas con requerimientos o demandas específicas y conocidas.
3. Por azar.- Las ideas que permiten desarrollar innovación se descubren gracias a un feliz accidente.

En Universia artículo titulado: Conoce 5 tipos de creatividad basándose a lo expresado por Jeffrey Thomas de la Universidad de Michigan indica que la creatividad tiene diferentes grados y maneras de expresarse:

1. Creatividad mimética.- Supone una imitación o remedo.
2. Creatividad bisociativa.- La conexión efímera entre nuestros pensamientos racionales con los intuitivos creado por el novelista Arthur Koestler.
3. Creatividad analógica.- Permite pasar información de un dominio a otro para lidiar con problemas desconocidos.
4. Creatividad narrativa.- Las historias suelen seguir un orden coherente, basado en cronología.
5. Creatividad intuitiva.- No es algo que se amolde con facilidad se debe lograr vaciar la mente.

UTEL Universidad en su Blog cuyo artículo se titula: 5 tipos de creatividad que no conocías muestra que la imaginación y la solución de problemas prácticos requieren de habilidades especiales, pero no imposible, ellos indican que se dan:

1. Creatividad bisociativa.- Ver las cosas dividiéndolas en dos, se busca la intuición o chispazo de imaginación después canalizando con elementos racionales llegando al Eureka.
2. Creatividad mimética.- Habilidad de imitar es simple y basada al aprendizaje.
3. Creatividad narrativa.- Capacidad para contar historias, siendo visual o lingüística.
4. Creatividad intuitiva.- Proceso sencillo y fluido mediante la habilidad y experiencia las ideas innovadoras se cristalizan de forma eficiente y prometedora.

EVALUACIÓN

1.- Encierre la respuesta correcta.

¿Quién consideraba a la creatividad como un modelo de vida, medio de salud mental y fuente de belleza y sobrecogimiento?

1. Francis Galton
2. Frank Barron
3. Carl Rogers
4. Arthur Koestler

¿Quién llegó a diseñar herramientas de medición de las capacidades intelectuales?

1. Carls Rogers
2. Graham Wallas
3. Francis Galton
4. Frank Barron

2.- Escriba un concepto propio de qué es la creatividad?

3.- Mencione 3 características que tienen las personas creativas publicado por la revista Diners.

1. _____
2. _____
3. _____

4.- ¿Cuáles son las habilidades blandas más valoradas por las

empresas, según un blog de la Universidad de Israel? Escriba 3 de ellas.

1. _____
2. _____
3. _____

5.- ¿Cuál es la fórmula por la que está estructurado el proceso creativo?

6.- Subraye la respuesta correcta:

Permite pasar información de un dominio a otro para lidiar con problemas desconocidos.

Creatividad analógica Creatividad mimética Creatividad narrativa

No es algo que se amolde con facilidad se debe lograr vaciar la mente.

Creatividad bisociativa Creatividad intuitiva Creatividad mimética

7.- Escriba verdadero o falso según corresponda.

La apertura a la experiencia es uno de los cinco grandes rasgos para describir la personalidad caracterizado por la curiosidad, la experiencia y el explotar nuevos conocimientos. _____

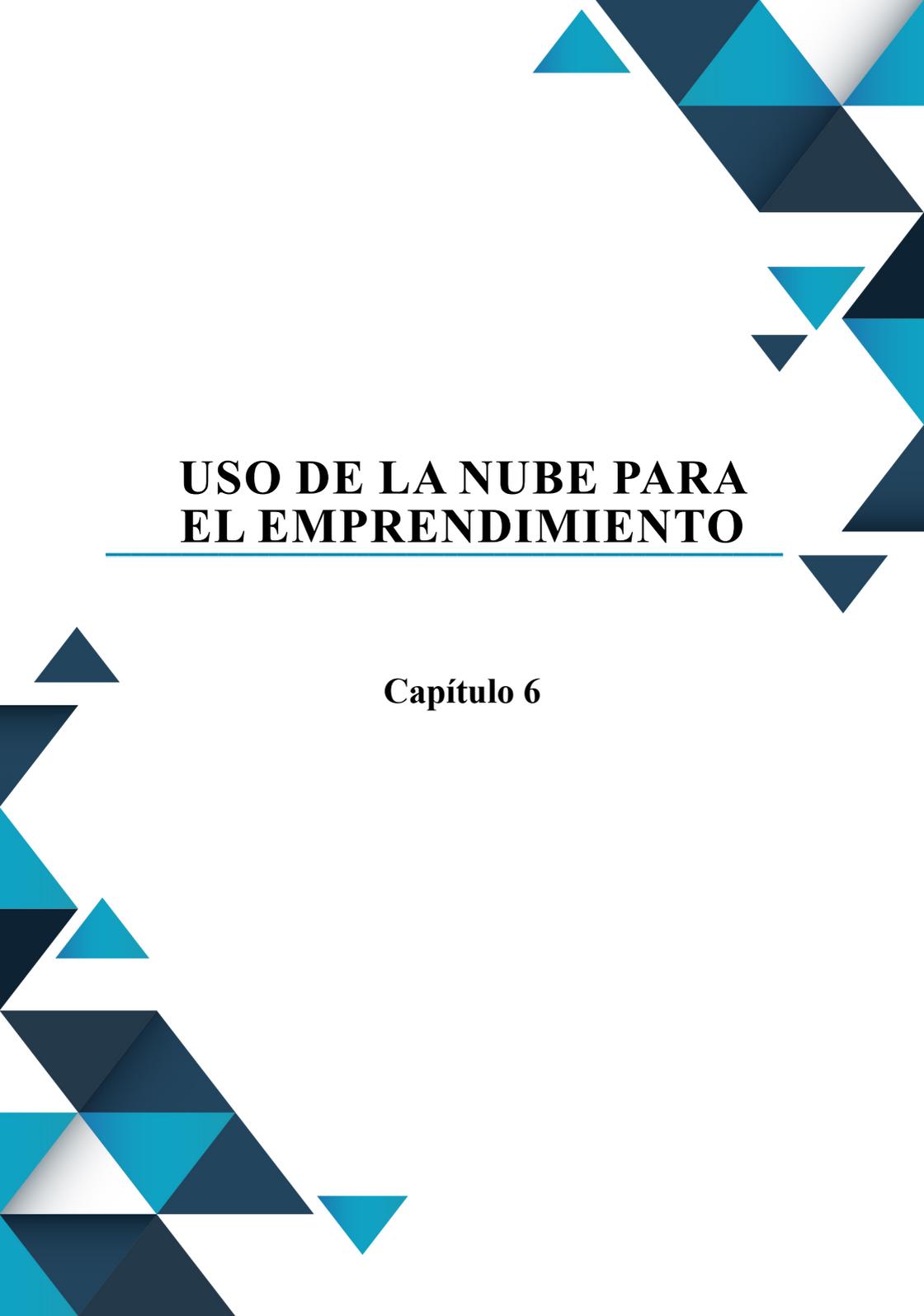
El modelo PEN teoría de la Personalidad de Eysenck identificó tres dimensiones las cuales son Neuroticismo, Extraversión. Psicoticismo.

8.- *Describa el enfoque instrumental de la creatividad escrito por Majaro.*

9.- *¿Cuáles son los tipos de inteligencia múltiple?*

10.- Mencione 3 teorías de la creatividad.

1. _____
2. _____
3. _____



USO DE LA NUBE PARA EL EMPRENDIMIENTO

Capítulo 6

USO DE LA NUBE PARA EL EMPRENDIMIENTO

En el pasado, las empresas estaban atascadas distribuyendo su último software en medios físicos. Incluso con la llegada de las tecnologías de CD Roms y unidades Flash, que fueron revolucionarias, la barrera a las ventas era el gasto total y las velocidades más lentas de la implementación de datos. Con la tecnología de la nube muchos problemas difíciles se resuelven fácilmente a través de soluciones basadas en la nube.

No sólo una empresa puede reducir sus costos al eliminar el medio físico en el que se almacenan y distribuyen las aplicaciones de software a través de puntos de venta, sino que la velocidad de implementación de aplicaciones basadas en la nube bajo demanda es incomparable. Todo esto se traduce en que los productos de datos son más baratos y fáciles de obtener para los consumidores. Tanto los productos de menor costo como el acceso rápido a los productos terminan siendo factores esenciales para mejorar el volumen de ventas en cualquier industria o nicho de mercado, lo que hace que la tecnología en la nube sea una de las principales vías para ayudar a las empresas a lograr estos resultados.

Tipos de Comercio electrónico



Ilustración 46:Tipos de Comercio Electrónico

Los principales tipos de comercio electrónico que existen se describen a continuación:

Comercio electrónico B2B: El acrónimo B2B significa Negocio a negocio y es aquel en el que la transacción comercial sólo se lleva a cabo entre empresas que operan en Internet, es decir, que los consumidores no intervienen. En el comercio electrónico B2B existen tres modalidades:

Un mercado controlado que sólo acepta vendedores en busca de compradores. Un mercado en el que el comprador busca sólo proveedores. Un mercado en el que los intermediarios buscan un acuerdo comercial entre compradores y vendedores.

Comercio electrónico B2C: El acrónimo B2C significa Negocio al Consumidor, y es el más utilizado y generalmente utilizado (Observatorio eCommerce & Transformación Digital, 2015).

Se lleva a cabo entre una empresa o tienda virtual y una persona que está interesada en comprar un producto o adquirir un servicio. Este segmento pertenece a aquellas personas que tienen una cuenta en línea y clientes que compran sus productos.

B2E e-commerce: El acrónimo B2E significa Business to Employee, y se centra principalmente entre una empresa y sus empleados, lo que implica que son ofertas que la propia empresa toma para sus trabajadores, directamente desde su tienda virtual o el portal de Internet, y por lo general tiene ofertas atractivas que ayudan a mejorar el rendimiento laboral.

C2C e-commerce: El acrónimo C2C significa Consumidor al Consumidor, y en este tipo de comercio suele haber personas que tienen productos que ya no utilizan y quieren ponerlos a la venta, y utilizar el comercio electrónico como medio para llevar a cabo esta transacción con otro consumidor. Aquí el consumidor final puede adquirir del consumidor primario aquellos productos que este último ya no utiliza, a precios mucho más bajos.

El M-commerce se refiere a las compras en internet usando el celular, aplicaciones como uber, glovo, rappi son las más utilizadas en Ecuador (El Comercio, 2020) y lo mismo con F-commerce que utiliza Facebook para realizar ventas a través de Marketplace.

Cómo la pandemia Covid-19 está impulsando el comercio electrónico
Durante los últimos 10 años, el comercio electrónico ha aumentado en todo el mundo en aproximadamente un 20 por ciento cada año. Si bien es demasiado pronto para pronosticar el crecimiento del comercio electrónico para 2020, con restricciones de Covid-19 que prohíben el comercio minorista de ladrillo y mortero, las compras en línea están experimentando un crecimiento significativo y podrían estar a punto de superar la cifra del 20 por ciento. De hecho, las plataformas minoristas a nivel mundial experimentaron un aumento del seis por ciento en el tráfico solo entre enero y marzo.

Según el digital Economy Index (DEI) de Adobe, Covid-19 ha inflado los precios de la electrónica por primera vez en años, con ventas de un aumento del 58% en línea. Con muchos consumidores refugiándose en el lugar y estableciendo oficinas y aulas en el hogar, la electrónica como computadoras, cámaras web y equipos de audio han tenido una gran demanda.

Además, la historia sugiere que es probable un repunte sostenido en el comercio electrónico. A principios de la década de 2000, el brote del SRAS hizo plataformas de comercio electrónico como Alibaba y JD.com nombres de hogares, y ninguna de las dos plataformas ha perdido desde entonces sus posiciones ganadoras.

El crecimiento del comercio electrónico en el Ecuador

En el 2019, 1.500 millones de dólares fueron utilizados en compras en línea y en este año 2020, las ventas registraron un incremento de

800 por ciento en transacciones y facturación en comparación con la edición pasada. Adicionalmente, durante la pandemia el 80 por ciento de penetración del internet en Ecuador y el consumo de servicios digitales, así como las redes sociales se han incrementado en conjunto con el servicio de “delivery” o entrega a domicilio. El gerente general de la empresa Glovo de Ecuador, Daniel Arévalo, comentó que los “delivery” se volvieron fundamentales en el abastecimiento y provisión de comida, supermercado y medicinas, contribuyendo así a que las personas se queden en casa.

“Podemos apoyar al comercio, restaurantes, a apalancar sus ventas a través de nuestra plataforma”, dijo, y señaló que la flota de socios repartidores de Glovo creció 10 por ciento, al pasar de 1.500 a 2.000 a nivel nacional (Chuquimarca, 2020).

Ventajas y desventajas del comercio electrónico

Ventajas del comercio electrónico

Internet podría ser la faceta más importante de la sociedad moderna. Desempeña un papel primordial en todo, desde el discurso político y la educación superior hasta la forma en que nos comportamos a nosotros mismos y a nuestros negocios. No es de extrañar, entonces, que cambiar a un modelo de comercio electrónico venga con ventajas significativas.

El comercio electrónico elimina la necesidad de tiendas físicas y permite a las empresas ampliar su base de clientes. Además de eliminar

la posibilidad de largas colas, los sitios de comercio electrónico ofrecen una gran ventaja tanto a los compradores como a las tiendas que no se encuentran en las principales zonas urbanas. Incluso si se encuentra en una gran ciudad, el comercio electrónico abre nuevos mercados, lo que le permite desarrollar un nuevo modelo de negocio orientado a su creciente base de consumidores. Muchas empresas han tenido un éxito particular en el desarrollo de una buena optimización del motor de búsqueda de comercio electrónico, que impulsa más tráfico al sitio.

Su negocio también puede ahorrar dinero en alquiler, servicios públicos, mantenimiento y otros costos asociados con las tiendas físicas. Su tienda de comercio electrónico puede permanecer abierta los 24 días de la semana sin contratar empleados para que cuiden la tienda y protejan los artículos. Dado que no está limitado a una cantidad fija de espacio en estanterías, no hay límite en el número de artículos que se pueden vender en línea, y las existencias de su tienda pueden expandirse exponencialmente. Los productos físicos todavía tendrán que almacenarse en algún lugar, pero los espacios de almacenamiento a menudo son más baratos que los espacios de venta al por menor, y no tendrá que preocuparse por factores como el tráfico peatonal y las plazas de estacionamiento.

Los productos digitales se pueden vender en línea con un coste de gastos generales de poco o ningún. Gracias al comercio electrónico, los consumidores pueden comprar música, videos o libros instantáneamente. Las tiendas ahora pueden vender copias ilimitadas

de estos artículos digitales, sin tener que preocuparse de dónde almacenarán el inventario.

El comercio electrónico también permite que su negocio se amplíe más fácil que los minoristas físicos. Cuando una tienda de ladrillo y mortero crece, debe considerar cómo servirá a más clientes en el mismo espacio pequeño. Se necesitan más empleados para agilizar los check-outs, más de la planta se dedica a formar líneas, los compradores se sienten más llenos a medida que crece la base de clientes y el inventario. Por supuesto, la logística siempre se vuelve más difícil a medida que crece un negocio, sin importar cómo funcione el negocio. Sin embargo, con la elección correcta de un proveedor de logística de terceros, las empresas de comercio electrónico pueden gestionar este crecimiento sin preocuparse por los aspectos de la tienda física.

Mantenerse en contacto con los clientes suele ser más fácil para las empresas de comercio electrónico. Dado que el comerciante de comercio electrónico captura la información de contacto en forma de correo electrónico, el envío de correos electrónicos automatizados y personalizados es simple. Hágale saber a los clientes acerca de una venta, promocionar un nuevo producto o simplemente consultar con los clientes para un toque personal, todo con el mínimo esfuerzo. Además, las herramientas web como las cookies permiten una personalización superior de la tienda y un análisis del comportamiento del consumidor.

Desventajas del comercio electrónico

Muchos consumidores todavía prefieren el tacto personal y las relaciones formadas en una tienda de ladrillo y mortero. Esto puede ser especialmente valioso para los clientes que compran productos especializados, ya que pueden querer consultar a un experto sobre el mejor producto para sus necesidades. Una línea directa de servicio al cliente sólida no puede reemplazar la interacción cara a cara con un representante de ventas especializado. Además, muchos clientes quieren experimentar el producto antes de la compra, como cuando compran ropa.

La seguridad y el fraude con tarjetas de crédito también son grandes riesgos cuando se trata de compras en línea. Los consumidores corren el riesgo de fraude de identidad y peligros similares cada vez que introducen sus datos en un sitio. Si su sitio no convence a los compradores de que el proceso de check-out es seguro, podrían asustarse de comprar. Por otro lado, las empresas corren el riesgo de ataques de phishing y otras formas de ciberataques. Si uno de sus empleados abre un solo enlace malintencionado, podría comprometer la funcionalidad de su sitio web, información financiera o, lo peor de todo, la información de sus clientes.

Si las compras se tratan de la gratificación instantánea, entonces los consumidores se quedan con las manos vacías. A menudo tienen que pagar más por el envío acelerado o esperar varios días hasta que llegue el producto. La espera podría alejar a los clientes. Para las

empresas, el envío se vuelve más complicado cuando un cliente quiere un reembolso. Las empresas de comercio electrónico en crecimiento necesitan ampliar sus funciones de logística inversa, lo que significa el envío de mercancías y el reembolso de los costos.

Hablando de costos, hay una multiplicidad de regulaciones e impuestos que vienen con la apertura de una tienda de comercio electrónico (y una buena cantidad de confusión, también). El 16 de septiembre de 2020, la Ley de Simplicidad y Progresividad Tributaria y en su reglamento dictaminó que se pueden cobrar impuestos sobre las ventas en las transacciones de comercio electrónico en un 12% en el IVA que se ha derivado del rápido crecimiento del comercio electrónico (El Universo, 2020).

Los modelos omnicanal crean resistencia

Muchos minoristas tradicionales estaban luchando antes del brote de Covid-19. La confluencia de la competencia de los minoristas en línea, el cambio del comportamiento de las compras y los costos operativos desagradables, como el alquiler y los seguros, crearon un mercado formidable. Arroje una pandemia imprevista en la ecuación, cuando los minoristas que dependen de las ventas en la tienda ya no pueden vender sus productos, y de repente parece inevitable que algunos minoristas desaparezcan.

La pandemia ha puesto de relieve la importancia de la transformación digital. Los minoristas con una estrategia de comercio electrónico fuerte tienen más flexibilidad que sus contrapartes de ladrillo y mortero

y, por lo tanto, son más propensos a sobrevivir a una interrupción de la cadena de suministro; de hecho, muchos están prosperando en el entorno actual. Por ejemplo, los informes sugieren que los consumidores ahora gastan aproximadamente \$11,000 por segundo en Amazon; y Amazon no es un atípico. Las ventas en línea del minorista de electrónica Best Buy, que incluyen tanto la recogida en la acera como la entrega, se han disparado un 155 por ciento desde finales de marzo.

A medida que las restricciones al brote de Covid-19 se relajan, los minoristas con visión de futuro aprenderán de estos ejemplos y aceptarán la digitalización, pasando a un modelo omnicanal que incluye canales de comercio electrónico. El aumento de las expectativas de los clientes, el aumento de la competencia en el mercado y la mayor prevalencia de las interrupciones de la cadena de suministro no les dejan otra opción. Para pivotar con éxito hacia un modelo omnicanal, los minoristas tendrán que mirar más allá de las tecnologías de sitio web y marketing en su transformación digital y realizar inversiones en la tecnología de cadena de suministro adecuada.

La tecnología de envío en la nube crea agilidad

Cualquier minorista que pivote a un modelo omnicanal que incluya comercio electrónico debe minimizar los costos de cumplimiento de pedidos. El envío de productos a los consumidores es caro, particularmente en la última milla, y después de la pandemia, la disminución del costo neto de desembarque de los bienes será fundamental. Esto significa que los minoristas tendrán que examinar

sus operaciones de envío de paquetes y optimizar estrategias para un mejor control de costos.

En una estrategia de envío de paquetes multiportadora, los minoristas contratan con varios transportistas y luego servicios de transportistas de “tienda de tarifas” para utilizar la opción de envío más rentable de acuerdo con sus reglas de negocio, ubicación de entrega de envío, tamaño del paquete y ventana de entrega de envíos. Para ello, el minorista utiliza un sistema de envío multiportadora en la nube, que va más allá de cualquier cosa que un solo sistema de envío de paquetes suministrado por el transportista pueda lograr.

Por ejemplo, el software de envío multiportadora en la nube permite a los minoristas utilizar fácilmente “saltos de zona” para mejorar el servicio al cliente y reducir los costos de transporte. La omisión de zona se produce cuando se consolidan los pedidos de varios clientes para el primer tramo del viaje de entrega y, a continuación, se insertan en una red de transportistas de paquetería para la entrega de última milla. Esto es especialmente beneficioso para el transporte marítimo transfronterizo porque simplifica significativamente la logística de extremo a extremo y reduce los costos de despacho de aduana. El enfoque también proporciona una mayor flexibilidad, ya que los minoristas pueden seleccionar transportistas locales en diferentes países y regiones que tienen redes de entrega óptimas para servir a sus clientes.

Es importante destacar que el software de envío multiportadora también garantiza que los minoristas tengan la combinación correcta de servicios de transportistas en su estrategia de transporte desde el principio. El software agrega y normaliza los datos de envío entre los transportistas, para que los minoristas sepan cuándo las entregas que se mueven a una región en particular, el cliente o el transportista no cumplen con los niveles de servicio. Los minoristas pueden responsabilizar a los transportistas por no cumplir con las expectativas y utilizar datos duros para respaldar las negociaciones de tarifas, y pueden consolidar los transportistas para asegurarse de que obtienen el mejor precio posible.

Por último, la integración entre un sistema de envío multiportadora y otros sistemas de cadena de suministro, incluidos un ERP, WMS y OMS, aumenta la capacidad de respuesta. Cuando se producen interrupciones en la cadena de suministro o cambian las preferencias de los clientes, los minoristas tienen la flexibilidad de ejecutar cualquier número de escenarios de envío:

Cuando se integra a otros sistemas de registro, la tecnología de envío permite a los minoristas mejorar el flujo de productos tanto dentro como fuera de las instalaciones, convirtiendo las operaciones hacia el éxito omnicanal y a prueba de futuro de la organización frente a cambios adicionales por venir.

Covid-19 aumenta comprar online, recoger en tienda

Los costos asociados tanto con la entrega de millas finales como con las devoluciones pueden tener un impacto sustancial en los márgenes minoristas. Por lo tanto, a medida que el comercio electrónico ha aumentado, muchos minoristas han alentado a los clientes a considerar opciones de entrega más baratas como BOPIS para mantener estos costos en control. El DEI de Adobe también encontró que los pedidos de BOPIS aumentaron un 208 por ciento años tras año (año tras año) en abril, otro signo de las personas que intentaban limitar su exposición al coronavirus, en este caso, limitando su tiempo en la tienda. En condiciones normales, BOPIS aumenta el tráfico de la tienda, crea una oportunidad para compras adicionales y permite a los clientes devolver el artículo mientras están en la tienda.

Durante el brote de Covid-19, minoristas como Abt Electronics, Best Buy, GameStop y Lowes se han apoyado en gran medida en BOPIS, ofreciendo recogida en la acera para adherirse a las recomendaciones de distanciamiento social. Además, muchos minoristas se han asociado con transportistas para ampliar su huella de ubicación de recogida.

Por ejemplo, los clientes de Walmart pueden recuperar sus pedidos en línea desde una ubicación de FedEx, y el minorista Michael's tiene una asociación con UPS. A medida que las cadenas minoristas adoptan CADA vez más BOPIS, podría convertirse fácilmente en un alimento básico de cumplimiento una vez que la curva de coronavirus se aplana.

de administrar, realizar un seguimiento y automatizar el pedido de inventario. El uso de esta tecnología elimina el viejo problema de quedarse sin existencias cuando las ventas están en auge.

Cuando el inventario cae por debajo de una configuración de volumen de producto, el sistema de PDV toma el control y pide automáticamente más productos para garantizar que un minorista siempre tenga suficiente inventario disponible para satisfacer la demanda del consumidor. Esto a su vez se traduce en no más oportunidades de ventas perdidas debido a problemas de reducción de inventario, que siempre es bueno para el negocio. Además, los sistemas POS de hoy en día ofrecen a los consumidores acceso móvil directo a las selecciones de productos disponibles. Esto resulta ser especialmente ventajoso en la industria de servicios alimentarios para ayudar a los clientes a tomar decisiones de compra mientras esperan ser atendidos.

¿Cómo emprender utilizando la tecnología cloud?

La importancia de las redes sociales en los negocios está creciendo a velocidad impresionante. Con cada vez más personas que se unen a sitios de redes sociales y los usan de forma regular/eficiente, la industria de las redes sociales está destinada a crecer en los próximos años. (SMITH, 2019)

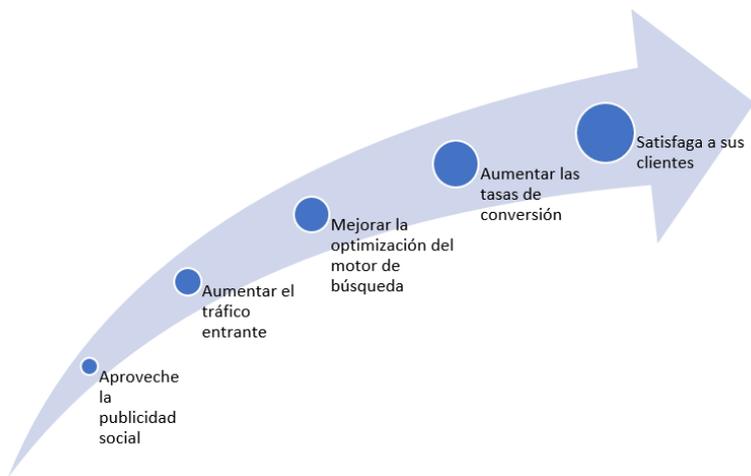


Ilustración 48: Pasos para emprender utilizando tecnología cloud

#1: Aproveche la publicidad social

La publicidad en las redes sociales puede ser el nuevo chico en el bloque, pero está creciendo más rápido de lo imaginado. Toma como ejemplo los anuncios de Facebook. A pesar de que la red social lanzó anuncios en 2005, logró alcanzar 9,16 Miles de de los 16 Miles de datos en ingresos publicitarios en el primer trimestre de 2017. Esto sólo continúa mostrando que la publicidad social está aquí para quedarse, durante mucho, mucho tiempo.

#2: Aumentar la conciencia de marca

Las redes sociales demuestran ser una herramienta poderosa a la hora de aumentar el conocimiento de su marca. Hay empresas que lo descartan como una forma de construir una marca, pero al hacerlo, están dejando un terreno abierto para los competidores. Por otro lado,

muchos directores de marketing de renombre están de acuerdo en que las redes sociales tienen un impacto definido en el conocimiento de la marca.

#3: Aumentar el tráfico entrante

El marketing entrante es una de las formas más eficaces de generar tráfico dirigido a su sitio web. Es el tipo de tráfico que realmente convierte porque es súper relevante. Sin embargo, si te dejas ignorar la importancia de las redes sociales en los negocios, estarás limitado a tu círculo íntimo de clientes o a las personas que ya están familiarizadas con tu mercado o marca. Al poner más esfuerzo en la promoción de redes sociales, se crea un canal completamente nuevo para atraer en el tráfico entrante dirigido al láser y obtener más enlaces entrantes. Del mismo modo, las personas que ya buscan activamente palabras clave relacionadas con su producto o servicio son un porcentaje menor que las que no lo están. Las redes sociales le ayudan a conectarse a este segmento más grande y sin explotar del mercado.

#4: Mejorar la optimización del motor de búsqueda

Cada experimentado vendedor de redes sociales sabe que hay cierta conexión entre las redes sociales y la optimización de motores de búsqueda. Si bien Google ha declarado claramente que tiene en cuenta las “señales sociales” al clasificar una página, hay más. Así es como entender la importancia de las redes sociales en los negocios y trabajar en ello puede ayudar a mejorar tu SEO.

#5: Aumentar las tasas de conversión

Otra importancia de las redes sociales en los negocios es el hecho de que es ideal para capturar clientes potenciales específicos para su negocio, pero no se detiene allí. Obtener clientes potenciales de calidad es solo una parte de la ecuación. La otra parte es convertirlas en ventas.

¿Las redes sociales pueden ayudarte a aumentar tus tasas de conversión?
¿Tiene el factor 'x' cuando se trata de darle el terreno para lograr más ventas?

La respuesta es un sí rotundo, pero sólo si lo haces de la manera correcta. Estas son algunas maneras en las que puede usar las redes sociales para mejorar las tasas de conversión.

#6: Satisfaga a sus clientes

Perder un cliente es difícil, y ganar uno nuevo es más difícil. Pero retener a un cliente existente es 10 veces más fácil. Es por eso que la satisfacción del cliente debe ser su máxima prioridad.

Al usar las redes sociales para conectarse con sus clientes, tiene la oportunidad de monitorear lo que quieren, los problemas a los que se enfrentan y cómo podría servirles.

Con el fin de satisfacer realmente a sus clientes y hacer su vida más fácil, es necesario ofrecerles un servicio al cliente más personalizado y eficaz. Y las redes sociales te ayudan a hacer precisamente eso. Los clientes de hoy en día saben que las redes sociales son mucho más

accesibles y amigables que un ejecutivo del centro de llamadas, a miles de kilómetros de distancia, que tiene dificultades para resolver su problema. En otras palabras, los clientes quieren un servicio superior sin la molestia.

#7: Mejorar la lealtad de la marca

Muchas empresas están atascadas en su número de seguidores, que no es más que un número de vanidad. No sirve para nada si los seguidores no son leales a tu marca. Hay una diferencia entre un seguidor aleatorio y uno leal, porque este último añade valor real.

Si quieres aprovechar al máximo tus esfuerzos de marketing en redes sociales, es crucial que te concentres en aumentar la lealtad de la marca. Tener un seguimiento leal significa un mejor compromiso y mejores conversaciones.

Pregúntale a cualquier seguidor leal de las redes sociales sobre su marca de confianza, y hablarán positivamente al respecto sin la necesidad de presionar. Lo que conduce a la comercialización natural de boca en boca.

¿Cómo el COVID-19 está transformando el comercio electrónico?

El crecimiento de los ingresos en línea de los minoristas estadounidenses año tras año (años) ha llegado un 68% a mediados de abril, superando un máximo anterior del 49% a principios de enero.

Ha habido un crecimiento del 129% año tras año en los pedidos de comercio electrónico de Estados Unidos y Canadá a partir del 21 de

abril y un impresionante crecimiento del 146% en todos los pedidos minoristas en línea.

Las tasas de conversión en línea aumentaron un 8,8% en febrero, lo que refleja un nivel de urgencia de compra que normalmente se ve durante los Cyber Mondays, según QuantumMetric (Quantummetric, 2020).

Poco más de 306 millones de estadounidenses se ven afectados por los pedidos de que se quedan en casa, casi el 95% de la población estadounidense. COVID-19 cambiará para siempre la venta al por menor, y su impacto inicial en el comercio electrónico está creando desafíos para la venta y el servicio en línea que nadie imaginó en enero. El siguiente gráfico de COVID-19 Commerce Insight, una iniciativa de Emarsys en cooperación con GoodData, muestra cómo el crecimiento de los ingresos año tras año comparando los últimos siete días con el mismo período del año anterior:

Los dispositivos móviles son el dispositivo más popular para las compras en línea por un amplio margen. El 72% de los consumidores utilizan dispositivos móviles para comprar en las tiendas de acuerdo con el último estudio de pagos a distancia (PYMNTS, 2020). El comercio electrónico y las cadenas de suministro, la gestión de pedidos y los sistemas de cumplimiento de los minoristas en línea están siendo probados por el crecimiento de los pedidos y los ingresos de tres dígitos que se está llevando a la producción hoy en día. Y lo mejor de

todo es que se está haciendo más energía e intensidad para mejorar las experiencias de los clientes en línea (Forbes, 2020).

Conclusiones de los efectos de la pandemia en el manejo de la economía digital.

La tecnología moderna ya no reside como un sueño del futuro. En todo caso, las empresas tienen acceso a más tipos de tecnología moderna de las que saben qué hacer. Si bien los criterios tienden a ser emplear tecnología para centrarse en aumentar el volumen de ventas, puede ser difícil para las empresas discernir qué piezas de tecnología moderna son las mejores para lograr este resultado. A veces es una cuestión de prueba y error. En otras situaciones, el éxito experimentado por otras empresas expondrá mejor el funcionamiento de las tecnologías modernas para aumentar las ventas en todo el mundo empresarial.

Los beneficios que disfrutaban los consumidores son compartidos por las empresas de comercio electrónico cuando se trata de la cadena de suministro. A los consumidores les gustan las compras en línea porque no tienen que lidiar con dinero en efectivo, preocuparse por los horarios o esperar en largas filas. Estos beneficios también se aplican a cadenas de suministro completas vinculadas con sistemas de comercio electrónico entre empresas. La adquisición se vuelve más rápida, transparente y no hay necesidad de manejar notas de divisas o efectivo. El resultado son transacciones más baratas y fáciles con menos oportunidades de errores contables.

La importancia de las redes sociales en los negocios sólo se puede entender una vez que comience a aplicar lo que hemos discutido. Si se hace bien, a largo plazo, el marketing en redes sociales puede resultar realmente rentable. Porque a partir de hoy, incluso las campañas de redes sociales de pago, como Facebook Ads, son más baratas que otras opciones de publicidad, como los anuncios de motores de búsqueda. Lo que significa que hay un mayor retorno de la inversión. Saltar en el carro de las redes sociales ya no es una cuestión de elección si quieres tener éxito. Tu negocio lo necesita. Todo negocio lo necesita.

La importancia de las redes sociales en los negocios es ahora más prominente que nunca.

EVALUACIÓN

1.- Escriba el significado de los siguientes acrónimos

El acrónimo de B2B significa _____

El acrónimo de B2C significa _____

El acrónimo de B2E significa _____

El acrónimo de C2C significa _____

2.- Según las nuevas modalidades de comercio a raíz de la Pandemia Covid-19: ¿Qué sectores del comercio se beneficiaron positivamente y cuáles han tenido un corte de sus actividades?

3.- Escriba 5 ventajas y desventajas del comercio electrónico.

Ventajas

1.- _____

2.- _____

3.- _____

4.- _____

5.- _____

Desventajas

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____
- 4.- _____
- 5.- _____

4.- *¿Qué estrategias implementaría para hacer surgir un pequeño negocio que ha sido golpeado por la pandemia?*

5.- *Escriba los pasos de: ¿Cómo emprender utilizando tecnología Cloud?*

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____
- 4.- _____
- 5.- _____

GLOSARIO

- Develar.- Encontrar o descubrir cosas, conceptos, formas para el beneficio social.
- Anomalías.- Inconvenientes que se presentan en el sistema de la vida de la sociedad.
- Innato.- Actitudes y habilidades propias del emprendedor.
- Tenaz.- Firme en la consecución de un objetivo.
- Austero.- Forma sencilla de estilo de vida.
- Época paleolítica.- Denominada Edad de Piedra, etapa en que este material fue usado para elaborar herramientas y permitir el desarrollo de la humanidad.
- Pernoctar.- Espacio para descansar o tomar una siesta.
- Esbozar.- Breve resumen de asuntos históricos.
- Civilización mesopotámica.- Cultura de oriente Próximo situada entre los ríos Tigris y Éufrates, actual Irak y parte de Siria.
- Aerostato.- Aeronave provista de un gas denso que le permite elevarse.
- Fonógrafo.- Dispositivo creado para grabar y reproducir sonidos, inventado por Thomas Edison.
- Bencina.- Líquido derivado del petróleo utilizado como combustible en los motores de combustión interna.
- Preponderante.- Sobresalir entre lo que se realiza.
- Neurálgico.- Terminante en el dominio de otras disciplinas.
- Eclósión.- Aparición de sucesos políticos, sociales, cultural, etc.

- Disruptiva.- Tecnología que se dirige a la aparición de productos y servicios que permita competir con tecnología dominante y estabilizarse en el mercado.
- Innovación frugal.- Permite disminuir el valor, y lo complejo de un bien y su producción.
- Cotejar.- Analizar y comparar una cosa para identificar sus diferencias y semejanzas.
- Polivalencia.- Varias funciones que puede desempeñar una persona.
- Mundo Helénico.- Período antiguo donde surgieron dos acontecimientos políticos de la época marcado por la muerte de Alejandro Magno y el suicidio de Cleopatra VII y su amante Marco Antonio.
- Implícito.-Que está dentro pero no se manifiesta.
- Target.- A quién va dirigido el producto.
- Propugnar.- Defender o abogar por algo.
- Omnilateral.- Comprende todos los aspectos de algo.
- Cosmovisión.- Forma de cómo interpretar el mundo.
- Unicidad.- Cualidad de ser irrepetible, único.

ACERCA DE LOS AUTORES

ALBERTO JACINTO PAREDES OCHOA



La búsqueda constante de la excelencia a través de cultivar los valores humanos transmitiéndolos día a día en el entorno familiar permitiéndome sentar las bases para un desarrollo profesional que haga posible la estabilidad económica y poder transmitir los conocimientos adquiridos para aportar a las nuevas generaciones. Conllevo al logro profesional en la Licenciatura de Mercadotecnia de la Universidad Laíca Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil. Doctorando en Administración Gerencial de la Universidad Benito Juárez de México. Docente universitario con experiencia desde hace 19 años; en la actualidad docente titular agregado 1 tiempo completo en la Universidad de Guayaquil desde hace 5 años y en la Universidad Técnica Particular de Loja desde hace 7 años. Fui docente en: Universidad Laica Vicente Rocafuerte; Universidad Ecotec; Tecnológico Sudamericano; Tecnológico de Formación; Tecnológico Bolivariano; Tecnológico Megacompu en

convenio con la Universidad Estatal de Milagro. Impartido cátedra en el área Administrativa; Recursos Humanos; Emprendimiento. Servicio al Cliente; Ventas; Marketing; Negocios. En el ámbito profesional realice las siguientes funciones y cargos: Asesor comercial e industrial en empresas nacionales y multinacionales de Ecuador con sede en Guayaquil, Quito y Cuenca desarrollando estrategias comerciales para el fortalecimiento de la cartera de negocios; desarrollando nueva cartera de negocios aplicándolas a nivel nacional en el país. En la actualidad: Gerente Propietario distribuyendo papeles y cartulinas en la ciudad de Guayaquil-Ecuador en sectores marginales de la ciudad. En el ámbito académico publicados 11 artículos científicos en Latindex y dos libro; aceptados por el departamento de investigación de la UG. Participante de Congresos científicos Internacional y Nacionales como ponente.

KARLA CARMEN MIRANDA RAMOS



Doctoranda de la Universidad de Valencia. Auditora líder calificada por la entidad gubernamental SAE. Ex Directora Regional. Directora de la Carrera de Ingeniería de la Producción. Docente-Investigador de la Universidad de Guayaquil y mejor egresada de la promoción.

JULIO ALEJANDRO ALBUJA SÁNCHEZ



Ingeniero de Sistemas en la ESPE. Maestría en Tecnologías de la Información en James Cook University, Australia. Analista de Sistemas en el MSP, Quito y Administrador de Sistemas en la Cadena Hotelera Clarion en Townsville – Australia. Actualmente soy docente titular en la Universidad de Guayaquil, reconocimientos al merito de investigador, desarrollador de Apps y Sistemas We, manejo de Bases de Datos y Sistemas de la Nube en Azure y AWS.

GALO WILFRIDO TOBAR FARÍAS



Docente investigador Universidad de Guayaquil. Gestor de Acreditación de carrera. Ex Rector de Institutos Técnicos y Tecnológicos SENESCYT. Analista del Ministerio de Educación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya. (2005). Marco general para el establecimiento, el seguimiento y la revisión de los planes de mejora. Barcelona; España: AQU Catalunya, Biblioteca de Catalunya, Recuperado el día 6 de febrero 2020, URL: http://www.aqu.cat/doc/doc_40159984_1.pdf
- Ahmad, N. y Seymour, R. (2008). Defining Entrepreneurial Activity: Definitions Supporting Frameworks for Data Collection. OCDE.
- Aiteco Consultores Desarrollo y Gestión. Historia de la Calidad: de la inspección a la excelencia. Recuperado el día 19 de diciembre 2019, URL: <https://www.aiteco.com/historia-de-la-calidad/>
- Alcalde, Pablo. (2009). Calidad. 1ª. Ed. Madrid; España: Editorial Paraninfo.
- Argudín, Yolanda. (2015). Educación basada en competencias. Universidad Iberoamericana Puebla. Revista Magistralis. Recuperado el día 20 de septiembre 2018, URL: <http://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/521/Magistralis20-Argudin.pdf?sequence=1>
- Arrieta, Juan. (2002). La Administración de Operaciones y su papel central dentro de toda organización. Universidad EAFIT. Recuperado el día 12 de marzo 2020, URL: <file:///Users/albertoparedesochoa/Downloads/928-Texto%20del%20art%C3%ADculo-2846-1-10-20120615.pdf>

- Asociación Española para la Calidad (AEC). Calidad. Recuperado el día 3 de febrero 2020, URL: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/calidad>
- Asociación Nacional de Exportadores de Cacao-Ecuador. (2015). Historia del cacao. Recuperado el día 25 de septiembre 2018, URL: <http://www.anecacao.com/es/quienes-somos/historia-del-cacao.html>
- Banco de la República Colombia. ¿Qué es la producción? Recuperado el día 18 de febrero 2020, URL: <https://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-produccion>
- BanEcuador. (2016). Elaboración y gestión de proyectos productivos. Módulo 4. Quito; Ecuador: BanEcuador B. P. Recuperado el día 7 de agosto 2019, URL: <https://www.banecuador.fin.ec/wp-content/uploads/2018/04/Modulo-4-Elaboracion-y-gestion.pdf>
- Beltrán, Germán. (2011). Proyectos de emprendimiento. Quito; Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Recuperado el día 4 de julio 2019, URL: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5649/1/Proyectos%20de%20Emprendimiento%20.pdf>
- Bernal, Héctor. (2012). La explicación de la humanidad del hombre. El origen del carácter de producción, del sentimiento de separatividad, de la conciencia desarrollada. La selección innatural. Roma; Italia: Nómadas. Critical Journal of Social and

Juridical Sciences, vol. 34, núm. 2. Recuperado el 13 de febrero de 2020, URL: <https://www.redalyc.org/pdf/181/18126057014.pdf>

- Bueno, Laura. (2018). Creatividad. Editorial Elearning. Recuperado el 6 de mayo de 2020, URL: https://books.google.com.ec/s?id=UG12DwAAQBAJ&dq=el+proceso+creativo&source=gbs_navlinks_s
- Business Coaching Firm. (20 de mayo 2018). Category: Administración del tiempo. Tipos de Procesos Productivos de una Empresa. Business-coach.mx. Recuperado el 11 de marzo de 2020, URL: <https://www.business-coach.mx/blog/tipos-de-procesos-productivos-de-una-empresa>
- Carro, Roberto y Daniel, González. Administración de las Operaciones: El sistema de producción y operaciones. Argentina: Universidad Nacional de Mar Del Plata: Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Recuperado el día 13 de febrero de 2020, URL: http://nulan.mdp.edu.ar/1606/1/01_sistema_de_produccion.pdf
- Cámara de Comercio de Cali. Cómo evoluciona el Emprendimiento. Revista Acción Versión Digital. Recuperado el día 21 de septiembre 2018, URL: <https://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/como-evolucion-a-el-emprendimiento/>
- Centro Europeo de Postgrado. ¿Qué es la Administración de operaciones? Recuperado el día 11 de marzo de 2020, URL:

<https://www.ceupe.com/blog/que-es-la-administracion-de-operaciones.html>

- Chacón, Eudomar. (27 enero 2015). Importancia del recurso humano en un negocio. Recuperado el día 19 de agosto 2019, URL: <https://www.analitica.com/emprendimiento/importancia-del-recurso-humano-en-un-negocio/>
- Chávez, Enore y Antonio, Vizcaíno. (2017). Talento humano: una contribución a la competitividad organizacional. Jalisco; México: Revista Mercados y Negocios Universidad de Guadalajara. Recuperado el día 13 de agosto 2019, URL: <http://revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/5646/6177>
- Chase; Richard, Jacobs; Robert y Aquilano Nicholas. (2009). Administración de operaciones. Producción y cadena de suministros. 12 ed. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, Idalberto. (2008). Gestión del talento humano. 3ra. Ed. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S. A.
- Cloninger, Susan. (2003). Teorías de la personalidad. México: Pearson Educación. Recuperado el día 20 de septiembre 2018, URL: https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/37091147/Teorias_de_la_Personalidad_-_Susan_Cloninger.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1537484302&Signature=vpOr1sgYiJ706bDJsIdK1XWY8Yw%3D&response-content-disposition=inline%3B%20file-

name%3DTeorias_de_la_Personalidad_-_Susan_Clioni.pdf

- Coronado, Fernando. (22 mayo 2017). Calidad: 5 tips para lograr la calidad total dentro de tu empresa. Recuperado el día 7 de febrero 2020, URL: <https://www.entrepreneur.com/article/294058>
- Corporación Andina de Fomento. (2016). Más habilidades para el trabajo y la vida: Los aportes de la familia, la escuela, el entorno y el mundo laboral. Bogotá; Colombia. Recuperado el día 20 de septiembre 2018, URL: <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/936/RED2016-16sep.pdf?sequence=5&isAllowed=y>
- Correa, Jorge. (2007). Orígenes y desarrollo conceptual de la categoría de competencia en el contexto educativo. Facultad de Rehabilitación y Desarrollo Humano. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario. Recuperado el día 19 de septiembre 2018, URL: http://www.urosario.edu.co/urosario_files/b8/b8754809-11fa-4288-96a0-9d0cf5651eda.pdf
- Cortés, José. (2017). Sistemas de Gestión de Calidad (ISO 9001:2005) Málaga; España: ICB Editores
- Cubillos, María y Rozo, Diego. (2009). El concepto de calidad: Historia, evolución e importancia para la competitividad. Revista de la Universidad La Salle. Recuperado el día 19 de diciembre 2019, URL: <https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls/vol2009/iss48/4/>
- Cravens, David y Piercy, Nigel (2007). Marketing Estratégico. 8va Ed. Madrid; España: Mc-Graw Hill.

- Dees, J. G. (2001), The Meaning of Social Entrepreneurship □ versión electrónica □, recuperado el día 30 de junio 2018, URL: http://www.fuqua.duke.edu/centers/case/documents/dees_SE.pdf
- Definicion.mx/produccion/ Definición de Producción. México: Editorial Definición MX. Recuperado el día 19 de febrero 2020, URL: <https://definicion.mx/?s=Producci%C3%B3n>
- Dervitsiotis, Kostas N. (1981). Operations Management. New York; USA: McGraw & Hill.
- Dessler, Gary y Varela Ricardo. Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano. 5ta. Ed. México: Pearson Educación.
- Deloitte. Centro Deloitte de Emprendimiento del IEEM. Montevideo, Uruguay. Recuperado el día 21 de septiembre 2018, URL: http://www.um.edu.uy/_upload/_pdf_noticia_ieem/web_noticia_2358_Web-CentroDeloitteEmprendimientosdelIEEM.pdf
- Doingbusiness. Midiendo regulaciones para hacer negocios:Facilidad para hacer negocios en Ecuador. Recuperado el día 26 de septiembre 2018, URL: <http://espanol.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/ecuador>
- Drucker, Peter. (1990). The Emerging Theory of manufacturing. Harvard Business Review, 3:94-102.

- Durán, Dunia; Llopart, Xavier; Redondo, Rafael. (1999). La dirección y el control estratégico: su aplicación en los recursos humanos. Barcelona; España: Universitat de Barcelona Gráficas Rey. Recuperado el día 3 de julio 2019, URL: <http://hdl.handle.net/2445/13220>
- Dvoskin, Roberto. (2004). Fundamentos de Marketing: Teoría y experiencia. Buenos Aires; Argentina: Ediciones Granica S. A.
- EAEBusinessSchool.(25 de octubre 2017). Proceso de producción: en qué consiste y cómo se desarrolla. Recuperado el día 10 de marzo 2020, URL: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/proceso-de-produccion-en-que-consiste-y-como-se-desarrolla/>
- E-educativa.catedu.es. El proceso productivo y sus elementos. Recuperado el día 10 de marzo 2020, URL: http://e-educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1036/html/1_el_proceso_productivo_y_sus_elementos.html
- Elmaghraby, Salah. (1966). The Design of Production Systems. New York, Reinhold pub. Corp.
- El Universo. (1 de junio 2018). Economía: Chocolates son el 1% de las ventas de cacao de Ecuador. Recuperado el día 24 de septiembre 2018, URL: <https://www.eluniverso.com/noticias/2018/06/01/nota/6787145/chocolates-son-1-ventas-cacao>
- Escribano, Gabriel; Alcaraz, Javier y Fuentes, Milagros. (2014). Políticas de Marketing. 2da. Ed. Madrid; España: Ediciones Paraninfo.

- Escudero, María José. (2016). Técnicas de venta y negociación. Madrid; España: Ediciones Paraninfo.
- Escuela Práctica de Negocios. Comercialización: Ventas con satisfacción. México. Recuperado el día 11 de julio 2019, URL: <http://www.epran.net/mx/index.php/comercializacion.html>
- ESIC. (2015). 50 años de Marketing. Recuperado el día 5 de abril 2019, URL: https://books.google.com.ec/books?id=15qwBgAAQBAJ&pg=PA30&dq=visiones+alternativas+de+marketing+en+las+organizaciones+Kotler+y+Armstrong+1994&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjW6_7-hXI11kKHSTmDaIQ6AEILTAB#v=onepage&q=visiones%20alternativas%20de%20marketing%20en%20las%20organizaciones%20Kotler%20y%20Armstrong%201994&f=false
- ESPAE Graduate School of Management ESPOL. Global Entrepreneurship Monitor Ecuador 2017. Recuperado el día 24 de septiembre 2018, URL: <https://www.gemconsortium.org/country-profile/57>
- Fabricky, W. J. y Torgensen, Paul. (1966). Operations Economy. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- FAO Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2011). Procesos para la elaboración de productos lácteos. Serie “Buenas prácticas en el manejo de la leche” Manual 3. FAO-MAGA-AECID

- Ferry, George. (2001). Principios de Administración. 26va reimpresión. México: CECSA
- Flores, Fernando (1994). El Espíritu Emprendedor. Conferencia presentada en el seminario “La empresa emergente y la sociedad del futuro” Fundación para la Innovación. Santiago de Chile. Recuperado el día 11 de julio 2018, URL: <http://www.dii.uchile.cl/~eolguin/G%20del%20C/docs/Emprendimiento/Espiritu%20Emprendedor%20-%20Flores.pdf>
- Flores, Francisco. (13 septiembre 2018). ¿Por qué fracasan los emprendimientos en Ecuador? Edes Business School UTPL. Recuperado el día 4 de julio 2019, URL: <https://edes.utpl.edu.ec/blog-post/por-que-fracasan-los-emprendimientos-en-ecuador/>
- Flores, Ivette, Flores, Ruth y Lugo, Juan. La teoría del conocimiento y la epistemología de la Administración. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Recuperado el día 20 de septiembre 2018, URL: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n1/e4.html#refer>
- Frish, Ragnar. (1963). Las leyes técnicas y económicas de la producción. Barcelona; España: Sagitario.
- Fundación Privada para la Creativación. (19 marzo 2015). Definición de creatividad por varios autores. Recuperado el día 24 abril 2020, URL: <https://www.fundacioncreativacion.org/es/blog/el-blog-creativador/definicion-de-creatividad-por-varios-autores/>

- García, Enrique. (2016). Dirección y estrategias de la actividad e intermediación comercial. España: Ediciones Paraninfo.
- García, Francisco. (2016). Breve historia de la Administración de la producción y de las operaciones. Mérida; Venezuela: Universidad de los Andes. Recuperado el día 11 de febrero 2020, URL: <http://www.webdelprofesor.ula.ve/economia/gsfran/Asignaturas/ProduccionI/Historiap.pdf>
- García, José. (18 octubre 2013). Clasificación de procesos productivos. Universitat Politècnica de València. Recuperado el día 11 de marzo 2020, URL: <https://www.youtube.com/watch?v=HOXdYBp87vc>
- García, Luis. (2015). Desarrollo de la normativa sismo resistente colombiana en los 30 años desde su primera expedición. Universidad de Los Andes. Recuperado el día 13 de diciembre 2019, URL:<https://ojsrevistaing.uniandes.edu.co/ojs/index.php/revista/article/view/785/938>
- Gardner, David y Howard, Thomas (1985). Strategic Marketing and Management. New York, USA: John Wiley & Sons.
- GEM (2005). Informe Ejecutivo GEM 2005: Centro de Entrepreneurship IAE Escuela de Dirección de Negocios. Universidad Austral. Recuperado
- Gobierno de Cantabria. Gestión y competitividad. Cantabria; España: Cantabria Emprendedora. Recuperado el día 13 de agosto 2019, URL: <https://www.cantabriaemprendedora.es/empresa/gestion>

- González, Nieves. (2015). What does user focus mean? Marketing strategy and tactics. Sevilla; España: Universidad de Sevilla.
- Guzmán, J. (2003). “Los claros oscuros de la educación basada en competencias”. Revista Nueva Antropología XIX, 62.
- Harrington, Edwin y Galvez, Guillermo. Historia de los inventos. Revista Sucesos: Grandes reportajes a la historia del mundo. N 12.
- Heizer; Jay y Render; Barry. (2007). Dirección de la producción y de operaciones: Decisiones estratégicas. 8 ed. Madrid; España: Pearson Educación
- Herrera, Carmen y Montoya, Luz. (15 marzo 2013). El emprendedor: una aproximación a su definición y caracterización. Punto de Vista: V. IV, N. 7. Recuperado el día 11 de septiembre 2018, URL: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4776922.pdf>
- Hidalgo, Argelio; Real, Grether y Llosas, Yolanda. (2017). Administración de operaciones y mantenimiento. Manta; Ecuador: Universidad Eloy Alfaro de Manabí. Editorial Mar Abierto. Recuperado el día 11 de marzo 2020, URL: https://issuu.com/marabiertouleam/docs/administracion_de_operaciones_y_man
- Honomilch, Jack. (1998). Diez creadores de la investigación. Edición 25.

- Insights. (marzo 8, 2017). Ecuador domina el mundo del chocolate orgánico. Recuperado el día 24 de septiembre 2018, URL: <https://insights.la/2017/03/08/ecuador-domina-mundo-del-chocolate-organico/>
- Iso.org. ISO: 2015(es) Sistemas de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario. Recuperado el día 4 de febrero 2020, URL: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Isotools. Blog Calidad y Excelencia: Características generales de los principales modelos de calidad. Recuperado el día 19 de diciembre 2019, URL: <https://www.isotools.org/2015/04/03/caracteristicas-generales-de-los-principales-modelos-de-calidad/>
- Isotools. Blog Calidad y Excelencia: Historia y evolución del concepto de Gestión de Calidad. Recuperado el día 4 de febrero 2020, URL: <https://www.isotools.org/2016/01/30/historia-y-evolucion-del-concepto-de-gestion-de-calidad/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. Directorio de Empresas. Recuperado el día 24 de septiembre 2018, URL: http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- Iso9001calidad.com ISO 9001 calidad. Sistemas de Gestión de Calidad según ISO 9000 Pero ¿Qué es la Gestión de la

Calidad?, Recuperado el día 4 de febrero 2020, URL: <https://iso9001calidad.com/que-es-la-gestion-de-la-calidad-23.html>

- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2003). Fundamentos de Marketing (Trad. Por Mónica Gabriela Martínez Gay). México: Pearson Educación. Octava edición.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin. (2006). Dirección de Marketing. México: Pearson educación. Duodécima edición.
- Lacalle, Guillermo. (2016). Operaciones administrativas de recursos humanos. Editex.
- Larrea, Pedro. (1991). Calidad de servicio: del Marketing a la Estrategia. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos
- Lambin, Jean-Jaques. (1995). Marketing Estratégico. 3era. Ed. Madrid; España: McGraw-Hill.
- Lugo, Juan. (2015). La Gerencia de la Calidad en la Economía Digital. Lulu.com
- Lupiáñez, Luis, Priede, Tiziana y López-Cózar, Cristina. (1-28 febrero 2014). El emprendimiento como motor del crecimiento económico. Revista Sice: Boletín económico de ICE N 3048. Recuperado el día 11 de septiembre 2018, URL: http://www.revistasice.com/cachepdf/bice_3048_55__24385f894c3ef154d0382ebb24b0889d.pdf
- Majaro, Simón. (1994). Marketing y creatividad: un enfoque instrumental. Madrid; España: Ediciones Díaz de Santos.
- Manuera, José y Rodríguez, Ana. (2007). Estrategias de

Marketing: Un enfoque basado en el proceso de dirección.
Madrid; España: ESIC Alfaomega.

- Matesanz, Vanesa. (14 junio 2014). Lifestyle. 7 características de las personas creativas. Recuperado el día 5 de mayo 2020, URL: <https://forbes.es/lifestyle/4493/7-caracteristicas-de-las-personas-creativas/>
- Matíz, Francisco. (10 abril 2006). Emprendimiento como un pilar para la competitividad de las naciones. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal. Recuperado el día 11 de septiembre 2018, URL: <http://www.redalyc.org/html/206/20605707/>
- Miranda, Francisco; Chamorro, Antonio y Rubio, Sergio. (2007). Introducción a la gestión de la calidad
- Minniti, María. El emprendimiento y el crecimiento económico de las naciones. Traducción: Bojica Ana, Universidad de Granada. Recuperado el día 14 de septiembre 2018, URL: <http://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/383/Mar%C3%ADa%20Minniti.pdf>
- Mheducation.es. La empresa y su organización. Recuperado el día 28 de agosto 2019, URL: <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448199359.pdf>
- Monferrer, Diego. (2013). Fundamentos de Marketing. Universitat Jaume. Departament de Ciències Jurídiques.

- Montoya, César y Boyero, Martín. (julio-diciembre 2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Misiones; Argentina: Revista Científica Visión de Futuro, Universidad Nacional de Misiones. Recuperado el día 19 de agosto 2019, URL: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Mvp.com.mx. Factores clave para lograr la calidad total en la empresa. Recuperado el día 6 de febrero 2020, URL: https://www.mvp.com.mx/Factores_clave_para_lograr_la_calidad_total_en_la_empresa.html
- Nájera, Ángel. (2016). Desarrollo de un modelo integrado de procesos para la gestión de proyectos diseñados según PMBOK, homologable con ISO 21.500:2.012 y compatible con PRINCE2. MGIP: Modelo de Gestión Integrada de Proyectos. Alicante; España: Universidad de Alicante. Recuperado el día 4 de julio 2019, URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/28a0/3989831d78b32808a2110cf8ef25cae61b9f.pdf>
- Normas9000.com Glosario. Calidad. Recuperado el día 4 de febrero 2020, URL: <https://www.normas9000.com/content/Glosario.aspx>
- OBS Business School. Qué es un proyecto. Una definición práctica. Recuperado el día 4 de julio 2019, URL: <https://www.obs-edu.com/int/blog-project-management/administracion-de-proyectos/que-es-un-proyecto-una-definicion-practica>

- OCDE/CEPAL/CAF. (2016). Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y Emprendimiento, OECD Publishing, Paris. Recuperado el día 26 de septiembre 2018, URL: https://www.oecd.org/dev/americas/E-book_LEO2017_SP.pdf
- Oliveros, Giraldo; Esparragoza, David; Acevedo, Christian □ et al. □ (2016). Gerencia de Marketing. Barranquilla; Colombia: Editorial Universidad del Norte.
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). (2017). Infraestructura de Calidad: Confianza para el comercio. Viena; Austria. Recuperado el día 6 de febrero 2020, URL: https://www.unido.org/sites/default/files/2017-02/QI_Spanish_final_0.pdf
- Organisation Internationale de Normalisation (ISO). ISO 10006:2003(es) Sistemas de gestión de la calidad – Directrices para la gestión de la calidad en los proyectos. Recuperado el día 4 de julio 2019, URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10006:ed-2:v1:es>
- Organización Internacional del Trabajo. (2016). Mejore su negocio: Comercialización. Ginebra; Suiza: OIT. Recuperado el día 11 de julio 2019, URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553921.pdf

- Ortego, María; López, Santiago y Álvarez, María. Las actitudes. Universidad de Cantabria. Open Course Ware. Recuperado el día 20 de septiembre 2018, URL: https://ocw.unican.es/pluginfile.php/1420/course/section/1836/tema_04.pdf Pacarichocolate.com Nuestra historia. Recuperado el día 24 de septiembre 2018, URL: <https://www.pacarichocolate.com/historia>
- Pacheco, Josefina. (16 septiembre 2019). Administración de la producción (Definiciones, características). Webempresas.com.
- Paredes, Alejandro. (2017). El talento humano en lo proyectos. Universidad para la Cooperación Internacioanl. Recuperado el día 15 de agosto 2019, URL: <https://www.uci.ac.cr/articulos/talento-humano-los-proyectos/>
- Paredes, Alberto y Ericka, Arzube. (2012). Establecer un sistema de distribución directa para las envolturas de regalo en el sector suburbano de Guayaquil. Guayaquil; Ecuador: Universidad Católica Santiago de Guayaquil.
- Paredes, Alberto; Fernandez, Ricardo; Cando, Sucre; Méndez, Julio. (2020). Marketing Estratégico en el Ecuador. Guayaquil; Ecuador: Universidad de Guayaquil. Editorial CIDEPRO.
- Paul, Converse. (1945). The development of the science of Marketing an exploratory survey journal of Marketing.
- Penacho, José. Evolución histórica de la Calidad en el contexto del mundo de la empresa y del trabajo. Recuperado el día 13 de diciembre 2019, URL: [http://oe.uvigo.es/asignaturas/gestioncalidad/Penacho.Cap1\(1\).pdf](http://oe.uvigo.es/asignaturas/gestioncalidad/Penacho.Cap1(1).pdf)

- Perrenoud, Philippe. (2000). Texto original de una entrevista “El Arte de Construir Competencias”. Trad.: Luis González Martínez. Recuperado el día 19 de septiembre 2018, URL: https://www.uv.mx/dgdaie/files/2013/09/perrenoud_construir-competencias.entrevista-con-philippe-perrenoud.pdf
- Piattini, Mario; et al. (2015). Calidad de Sistemas de Información. 3ª. ed. Madrid, España: RA-MA
- Pinilla, A. (2002). “Las competencias en la educación superior”. Reflexiones de la educación superior.
- Pride, William y O.C. Ferrell (1993). Marketing decisiones y conceptos básicos. (Trad. Por Coro Pando). México: Editorial Mc Graw Hill. Segunda edición.
- Psicología en la UMU y Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Facultad de Psicología. Recuperado el día 19 de septiembre 2018, URL: <https://www.um.es/docencia/agustinr/ie/competencias/concepto.htm>
- Pupo, Ronda. (2004). La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la Dirección Estratégica. Bogotá; Colombia: Revista EAN Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria.
- Real Academia Española. Estrategia. Recuperado el día 3 de julio 2019, URL: <https://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>
- Real Academia Española. Proyecto. Recuperado el día 3 de julio 2019, URL: <https://dle.rae.es/?id=GxPofZ8>

- Revista Diners. Ocho características de las personas creativas. Recuperado el día 5 de mayo de mayo 2020, URL: https://revistadiners.com.co/tendencias/63675_ocho-caracteristicas-de-las-personas-creativas/
- Revista Lideres. El chocolate fino de Ecuador conquista paladares en el extranjero. Recuperado el día 24 de septiembre 2018, URL: <https://www.revistalideres.ec/lideres/chocolate-fino-ecuador-conquista-paladares.html>
- Ricarte, José. (2017). Creatividad y comunicación persuasiva. Recuperado el día 6 de mayo 2020, URL: https://books.google.com.ec/s?id=YrotDQAAQBAJ&dq=el+proceso+creativo&source=gbs_navlinks_s
- Ribas, María. (13 de junio 2017). La gente creativa ve el mundo con otros ojos. Eltiempo.com. Recuperado el día 5 de mayo 2020, URL: <https://www.eltiempo.com/vida/ciencia/caracteristicas-de-las-personas-creativas-98632>
- Rilo, Cora. (2015). Proceso de gestión de calidad en hostelería y turismo. Editorial Elearning.
- Romero, Oscar; Hidalgo, Augusto; Correa, Henry. (2018). Plan de negocios. Un enfoque práctico en el sector comercio. Machala; Ecuador: Editorial UTMACH. Recuperado el día 10 de julio 2019, URL: <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12497/4/PlanDeNegociosUnEnfoquePracticoEnElSectorcomercio.pdf>

- Ruiz, Jesús. Project. Qué es (y qué no es) un proyecto. Recuperado el día 3 de julio 2019, URL: <http://jesusrn.com/que-es-y-que-no-es-un-proyecto/>
- Ruiz, Ramón. (2004). Historia de la Psicología y sus aplicaciones. Recuperado el día 19 de septiembre 2018, URL: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/288/18.htm>
- Sánchez, Sergio. (2017). Gestión de la calidad ISO 9001/2015 en comercio
- Sainz, José. (2017). El plan estratégico en la práctica. 5ta. Ed. Madrid; España:ESIC Editorial. España: Editorial Elearning.
- Secretaria de Finanzas SEFIN. Guía Metodológica General para la Formulación y Evaluación de Programas y Proyectos de Inversión Pública. Recuperado el día 4 de julio 2019, URL: https://www.preventionweb.net/files/32088_guiametodologicageneral.pdf
- Significados.com (2019). Significado de Producción: Qué es Producción. Recuperado el día 19 de febrero 2020, URL: <https://www.significados.com/produccion/>
- Simancas, Ricardo; Silvera, Astelio; Garcés, Luis y Hernández, Hugo. (2018). Administración de recursos humanos: factor estratégico de productividad empresarial en pymes. Zulia; Venezuela: Revista venezolana de Gerencia. Universidad de Zulia. Recuperado el día 19 de agosto 2019, URL: <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29056115008/html/index.html>

- Starr, Martín. (1964). *Production Management: Systems and Synthesis*. Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Stevenson, H. H., Roberts, M. J., Grousbeck, H. I y Bhidé, A. V., *New Business Ventures and the Entrepreneur*, 5ª. ed., Irwin McGraw-Hill, Boston, 1999.
- Sun, Tzu. (2003) *El arte de la Guerra*. Biblioteca Virtual Universal. Recuperado el día 3 de julio 2019, URL: <http://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>
- Sy Corvo, Helmut. *Proceso de producción: etapas, tipos y ejemplos*. Lifeder.com. Recuperado el día 10 de marzo 2020, URL: <https://www.lifeder.com/proceso-de-produccion/>
- Talaya, Águeda y Mondéjar, Juan. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Madrid; España: Business & Marketing School. ESIC
- Tersise, Richard J. (1895). *Production/Operations Management: Concepts, Structure, and Analysis*. 2nd Edition. New York. North-Holland.
- Timetoast.com. *Antecedentes históricos de la producción*. Recuperado el día 18 de febrero 2020, URL: <https://www.timetoast.com/timelines/antecedentes-historicos-de-la-produccion-0e326c2a-c7a1-4f59-9676-35dab45b7001>
- Timetoast.com. *Antecedentes históricos de los sistemas de producción*. Recuperado el día 17 de febrero 2020, URL: <https://www.timetoast.com/timelines/antecedentes-historicos-de-los-sistemas-de-produccion>

- Timetoast.com. Evolución de la Calidad. Recuperado el día 19 de diciembre 2019, URL: <https://www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-la-calidad-85c7b132-c581-48fe-b898-6a516254aad4>
- Timetoast.com. Evolución de los sistemas de producción. Recuperado el día 18 de febrero 2020, URL: <https://www.timetoast.com/timelines/evolucion-de-los-sistemas-de-produccion-06473296-5920-4759-bbaf-ebal1a9d177cb?print=1>
- Torres, Luis y Jaramillo, Olga. (2014). Diseño y análisis del puesto de trabajo: Herramienta para la gestión del talento humano. Barranquilla; Colombia: Universidad del Norte, Ediciones de la U.
- UMC.EDU.VE (2015). Norma Internacional ISO 9000: Sistemas de gestión de la calidad.- Fundamentos y vocabulario. 4ta. Ed. Recuperado en día 4 de enero 2020, URL: <http://www.umc.edu.ve/pdf/calidad/normasISO/ISO%209000-2015.pdf>
- Universia. (14 de octubre 2013). Conoce 5 tipos de creatividad. Universia España.
- Universidad Israel. Blog: ¿Qué características comparten las personas creativas? Recuperado 5 de mayo 2020, URL: <https://uisrael.edu.ec/caracteristicas-comparten-las-personas-creativas/>
- Universidad Miguel Hernández de Elche. (25 enero 2017). Servicio de Calidad: Plan de mejora. Recuperado 6 de febrero 2020, URL: <https://calidad.umh.es/calidad-pas/plan-de-mejora/>

- UTEL Universidad. (9 de abril 2015). 5 tipos de creatividad que no conocías. UTEL Editorial. Recuperado el día 6 de mayo 2020, URL: Bueno, Laura. (2018). Creatividad. Editorial Elearning. Recuperado el 6 de mayo de 2020, URL: https://books.google.com.ec/s?id=UG12DwAAQBAJ&dq=el+proceso+creativo&source=gbs_navlinks_s
- Vázquez, Juan (2016). El Emprendimiento Empresarial. La importancia de ser Emprendedor: 2ª Edición. IT Campus Academy.
- Vázquez, Juan. (2015). El Emprendimiento Empresarial: La importancia de ser Emprendedor. IT Campus Academy.
- Veloz, Katherine. (30 de noviembre 2016). La emoción por encima del conocimiento, la realidad del emprendimiento en Ecuador. El Universo. Recuperado el día 4 de julio 2019, URL: <https://www.eluniverso.com/noticias/2016/11/24/nota/5919031/emocion-sobre-conocimiento-realidad-emprendimiento-ecuador>
- Zúñiga, Roy. (2005). Operaciones: concepto, sistema, estrategia y simulación. Bogotá, Colombia: Academia Revista Latinoamericana de Administración / Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes. Recuperado el día 12 de marzo 2020, URL: <http://conocimiento.incae.edu/~ogliaste/rla%2034.pdf>



ISBN: 978-9942-823-84-7



9 789942 823847