

Introducción a la Administración:

Teoría y Práctica en el Mundo Empresarial

Grace Rosario Izurieta Tapia

TECNOLÓGICO SAN ANTONIO Tesa

Casa Editorial

Introducción a la Administración:

Teoría y Práctica en el Mundo Empresarial

Grace Rosario Izurieta Tapia

TECNOLÓGICO SAN ANTONIO
Casa Editorial

© Editorial Instituto Tecnológico San Antonio, 2024.

e-ISBN: 9789942732279

Grace Rosario Izurieta Tapia
Autora

Tatiana Alobuela Sanguña
Revisión texto

Libro arbitrado por pares revisores

Se prohíbe la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio, sin la autorización del titular de los derechos.

CONSEJO EDITORIAL / Instituto Tecnológico San Antonio – TESA

Guillermo Albán Maldonado
Rector

Cynthia Vázquez Jara
Canciller

Katiuska Espinoza Pérez
Vicerrectora Académica

Verónica Condor Bermeo
Vicerrectora de Investigación y Vinculación

Cristian Tasiguano Pozo
Director de Investigación y Editorial

Diseño & Diagramación: Karen Vivanco/Elementary

Índice de Contenidos

Perfil del autor 3
Prólogo 4
Datos generales de la asignatura 5
Orientaciones generales para el estudio de la asignatura 7

Unidad 1. Fundamentos de la administración empresarial 10
Tema 1: Historia de la administración y su importancia a lo largo de los tiempos 10
Conceptos de la administración 13
Integración de los criterios SMART 16
Tema 2: ¿Qué es un líder? 19

Unidad 2. Análisis del entorno empresarial en ecuador y el mundo... 21
Tema 1: El emprendimiento 21
Investigación de mercados 22
Las MIPYMES en el Ecuador 23
Desafíos de la Mipymes en el Ecuador 23
Tema 2: ¿Qué son los startups? 25
Tipos de empresas permitidas en Ecuador 26

Unidad 3. Roles, grupos de interés y responsabilidad empresarial.... 28
Tema 1: ¿Qué es un análisis FODA? 31
¿Qué componentes tiene el análisis FODA? 31
Matriz FODA 32
Tema 2: Niveles gerenciales 34
Plan Operativo Anual (POA) 39

Unidad 4. Plan de negocio y procesos administrativos 42
Tema 1: El Plan de Negocio 43
¿Que Contiene un Plan? 43

Unidad 5. Visión estratégica de la empresa 47
Tema 1: Fundamentos de la Dirección Estratégica 47
Tema 2: Indicadores clave de rendimiento (KPI's) 51
Bibliografía 53

Índice de figuras

Figura 1. *¿Cómo se manejaban las clases sociales en la revolución industrial?* 12
Figura 2. *Análisis de la competencia.* 22
Figura 3. *Gestión tecnológica en la empresa* 30
Figura 4. *Ejemplo de matriz FODA o DAFO* 32
Figura 5. *Organigrama funcional* 37

Presentación del Tecnológico San Antonio

El Tecnológico San Antonio TESA, es la única institución de educación superior tecnológica, cuyo modelo educativo se basa en la filosofía de las Artes Liberales. Lo que busca es expandir la mente y la libertad de los seres humanos, constituyendo a los individuos en disciplinas no solo asociadas a su carrera, sino también en asignaturas generales que expandan su cultura y visión del mundo, para que le otorguen habilidades sociales para un desenvolvimiento más humano y exitoso en cualquier área de la vida. Estas habilidades sin duda elevan el perfil de nuestros estudiantes, incrementando su potencial para acceder a mejores cargos y salarios dentro del mundo laboral.

Misión

El Tecnológico San Antonio TESA es una institución de educación superior basada en la filosofía de las Artes Liberales, nuestro objetivo es formar profesionales con elevadas competencias técnicas y científicas, que respondan de manera creativa e innovadora a las necesidades del mundo globalizado en los ámbitos productivo, estratégico y social de nuestro país, a través de una educación de calidad, fundamentada en la libertad, la investigación y la vinculación.

Visión

El Tecnológico San Antonio tiene por visión ser un líder nacional y un referente internacional en educación superior tecnológica de vanguardia, basada en las Artes Liberales, reconocida por la excelencia de su educación y por entregar a la sociedad profesionales calificados, emprendedores, investigadores y socialmente responsables.

Filosofía de las artes liberales

El Tecnológico San Antonio es el único instituto del país, cuyo modelo educativo se basa en la filosofía de las Artes Liberales, con lo cual, buscamos formar individuos en disciplinas no solo asociadas a su carrera de estudio, sino también en asignaturas generales que amplíen su cultura y visión del mundo y le otorguen habilidades interpersonales, sociales y de negociación, para un desenvolvimiento más humano y exitoso en cualquier área de la vida. El objetivo del modelo educativo basado en la filosofía de las Artes Liberales es forjar individuos de mundo, críticos y conscientes de su entorno. Buscamos formar profesionales globales, emprendedores, creativos y expandir la mente y la libertad del ser humano.

Las Artes Liberales se hacen presente en el currículo de todas nuestras carreras, a través de diversas asignaturas que tienen que ver con el TRIVIUM, el QUADRIVIUM y las siete Artes Liberales. Todos los estudiantes deben cursar y aprobar estas materias, independientemente de la carrera que estudien, con la finalidad de complementar su formación y ampliar su visión del mundo y su cultura general.

Perfil del autor

Nombre: Grace Rosario Izurieta Tapia

Formación: Ingeniera en Administración de Empresas Hoteleras y c. Negocios Internacionales.

Perfil profesional:

Empresaria y administradora del negocio familiar, un parador turístico enfocado en alimentos y bebidas.

Cuento con experiencia docente de más de 4 años, esta experiencia incluye desarrollo de contenidos educativos enfocados en áreas como administración de negocios, implementación de metodologías de enseñanza innovadoras y prácticas para facilitar el aprendizaje efectivo y atractivo.

Mi interés es que la enseñanza de clases y talleres, tanto teóricos como prácticos, ofrezca a los estudiantes una comprensión profunda y aplicable de los conceptos impartidos, con el fin de facilitar su mejora y ayudarles a alcanzar sus metas académicas y profesionales.

Prólogo

La materia de Introducción a la Administración de Empresas pertenece al primer semestre de la carrera de la Administración en el Instituto Superior Tecnológico San Antonio.

Esta materia está diseñada para que los estudiantes consigan los conocimientos y desarrollen habilidades indispensables del por qué es importante la administración de empresas y evaluación de las operaciones básicas de cualquier empresa tanto en el sector de fabricación, así como el de servicios para el desarrollo de procesos de innovación y mejora continua que ayude a la compañía a afrontar los retos que constantemente impone un entorno dinámico y globalizado.

La introducción a la administración es una apasionante área de estudio conforme nos enfrentamos a la globalización de las economías en donde las empresas constantemente se están enfrentando a cambios vertiginosos ocasionados por la innovación tecnológica. La administración de empresas es crucial para el éxito y duración de cualquier emprendimiento, ya sea una pequeña, mediana o una gran corporación. Por otro lado, los clientes requieren productos de mayor calidad a precios competitivos y con una entrega más efectiva por tal razón, entender esto es esencial.

Esta materia facilitará importantes insumos para ser aplicadas en áreas como la planificación en sí, planificación estratégica, procesos y calidad, innovación, talento humano, estudio de mercados, entro otras.

Datos generales de la asignatura

Nombre: Administración de Empresas

Semestre: Primero

Objetivo general:

El objetivo de la asignatura Introducción a la Administración, es brindar al estudiante, desde una perspectiva innovadora, los fundamentos teóricos y metodológicos en los que se basa la disciplina administrativa. También se introducirá al estudiante en el desarrollo de la visión estratégica de la empresa.

Contenidos mínimos:

- Fundamentos de la administración
- Análisis del entorno empresarial en Ecuador y el mundo
- Roles, grupos de interés y responsabilidad empresarial
- Plan de negocio y procesos administrativos
- Visión estratégica de la empresa

Resultados de aprendizaje:

RA1: Describir los procesos que intervienen en la Administración Empresarial mediante la comprensión de la organización moderna y el papel de los administradores

RA2: Explicar las funciones del proceso administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control.

RA3: Analizar la realidad organizacional en las empresas nacionales, internacionales y globales, mediante el estudio de la complejidad del mundo empresarial.

RA4: Explicar el ecosistema empresarial en el Ecuador y las opciones para emprender.

RA5: Desarrollar visión estratégica que permita la gestión empresarial innovadora.

Resultado de aprendizaje del perfil de egreso:

Implementa soluciones concretas a las necesidades más demandadas por las empresas y a los desafíos cotidianos del mundo empresarial.

Prerequisitos:

No tiene prerrequisitos.

Es prerequisito de:

- Gestión de Procesos y Calidad.
- Gestión del Talento Humano.
- Investigación y Segmentación de Mercados.

Orientaciones generales para el estudio de la asignatura

Bienvenido

Querido Búfalo,



Te doy la más efusiva bienvenida a Introducción a la Administración. Me puedes decir Grace, tu docente, estoy muy contenta de acompañarte en este nuevo viaje de aprendizaje y conocimiento durante este periodo académico.

En el transcurso de este nivel, exploraremos fundamentos esenciales de la administración, incluyendo la planificación, la organización, la dirección y el control. Mi objetivo es proporcionar a los estudiantes herramientas y conocimiento indispensables para comprender y aplicar los conceptos en el mundo actual.

Para que esta experiencia sea de lo mejor, es necesario que descargues el material que está disponible en la plataforma institucional. Estos archivos son importantes para seguir con las clases, realizar los deberes, trabajos grupales, actividades, entre otras. Revisarlos periódicamente y tenerlos siempre a mano durante las sesiones, es indispensable para que no te pierdas en la materia.

Para completamente en nuestras clases virtuales y garantizar que puedas participar, la conexión a internet debe ser de la mejor para que no tengas interrupciones en clases frecuentes, también que puedas participar en discusiones, lluvia de ideas y mantener latente tu curiosidad de conocer más constantemente.

Te recomiendo un espacio libre de distracciones, cómodo donde puedas conectarte sin problemas. También, es muy importante que mantengas tu cámara encendida durante todas las clases. Esto no solo facilita la interacción

y el compromiso con la clase, sino que ayuda a crear un ambiente más cercano, colaborativo interactivo y que nos podamos conocer mejor.

Recuerda que esta materia se desarrolla totalmente en modalidad virtual de forma sincrónica, esto es que debes conectarte a las clases en vivo según el horario establecido, ten em mente que el registro de la asistencia se realiza los primeros 10 minutos desde que inicia clases, las asistencias son obligatorias, adicional durante todas las clases se tomará muy en cuenta tu participación en clases.

Estoy aquí para apoyarte en cada paso del camino. Si en algún momento tienes preguntas, dudas o necesitas asistencia adicional, no dudes en contactarme a mi correo gizurieta@tesa.edu.ec . Mi objetivo es asegurarme de que tengas una experiencia de aprendizaje enriquecedora y exitosa.

Con todo el material que tengas te recomiendo realizar una lectura comprensiva analítica y reflexiva de esta guía en la que encontrará aplicaciones de la ciencia administrativa en los centros educativos y complementes con la lectura sugerida del texto básico que te brinda conocimientos generales sobre la administración.

Estudia cada capítulo con detenimiento y responsabilidad, destaca los aspectos fundamentales, elabora resúmenes y esquemas realiza ejercicios prácticos de elaboración de planes estrategias objetivos.

Prepárate paulatinamente para las evaluaciones a través del desarrollo de las autoevaluaciones que se incluyen en la guía.

- Haber revisado los cursos de SOY BÚFALO

Unidad 1

Fundamentos de la administración empresarial

Lecciones de la unidad:

Iniciamos esta unidad con la historia de la administración y su importancia a lo largo de los tiempos, varios conceptos de la administración, diferencia entre eficiencia, eficacia y efectividad, la toma de decisiones, ser líder o ser jefe y las habilidades de un gerente exitoso.

Objetivo de la unidad:

Revisar los fundamentos de la administración empresarial

Tema 1:
Historia de la administración y su importancia a lo largo de los tiempos

Para comenzar, te invito a ver este video sobre la historia de la administración a lo largo de los años, este video nos ayudará a imaginar y entender cómo la administración ha evolucionado desde sus inicios hasta el hasta nuestros tiempos, enseñándonos el contexto histórico y evolutivo que han dado forma a las prácticas administrativas que las manejamos actualmente. Así que, veamos el video y recapacitemos sobre cómo la administración ha sido, es y será una pieza esencial en el desarrollo y aprendizaje de nuestras sociedades.

Enlace: https://www.youtube.com/watch?v=zMRsSpjJc9w

Ahora que ya observaste el video, te invito a preguntarlos lo siguiente:

- ¿Te imaginaste que los inicios de la administración empezaron así?
- ¿Cuántos procesos la administración ha pasado a lo largo del tiempo para llegar donde estamos actualmente?

Para entender a la administración, es importante saber la historia de su disciplina y relacionar esto con experiencias y conocimientos que se utilizan en la actualidad. La administración empezó cuando el ser humano comenzó

a trabajar en sociedad, siendo un acontecimiento de muy importante en la historia. Desde su comienzo, la administración ha sido primordial para establecer el desarrollo económico y hacer productivos los recursos, reflejando el espíritu de la era moderna.



(Ortiz, 2009) Señala que "el ser humano, por su naturaleza social, tiende a organizarse y ayudar. Nuestra humanidad puede entenderse a través del desarrollo de las organizaciones sociales, desde las tribus nómadas más antiguas en la época prehispánica hasta las comunidades agrícolas. En la antigüedad, la administración era fundamental para la construcción de grandes obras que hasta estos días nos sorprenden por su magnitud y esplendor. Civilizaciones como Mesopotamia, Egipto, China demostraron una gran capacidad organizativa y de planificación en la construcción de pirámides, templos y canales de irrigación, etc. La gestión de los recursos y el control de los trabajadores eran fundamental para llevar a cabo estas grandes obras. Los líderes tenían que coordinar a miles de personas y asegurarse de que cada uno de ellos cumpliera con su trabajo de manera efectiva. También, la planificación a largo plazo era crucial para garantizar que los recursos no se agotaran antes de que se termine la obra."

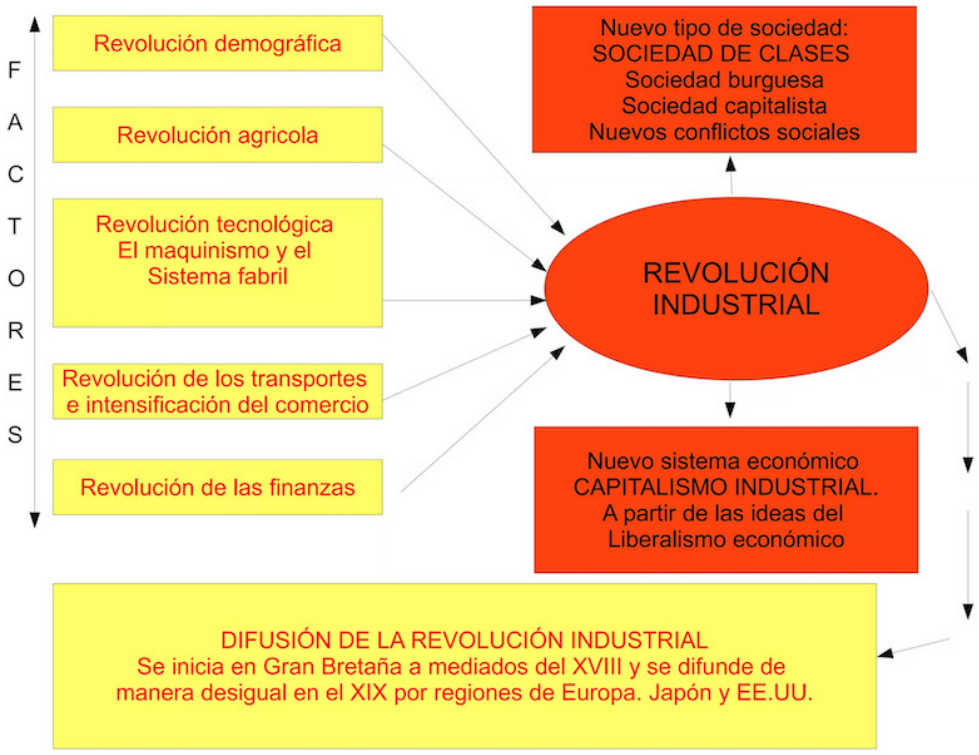
El autor también menciona que, en la Edad Media, la administración de los reinos y las empresas comerciales se basaba en una estructura jerárquica muy marcada. Los líderes tomaban decisiones importantes para el bienestar del conjunto, pero también debían considerar las necesidades de sus subordinados. La gestión de recursos era decisiva en tiempos de conflicto o guerra, ya que los recursos eran limitados y debían ser utilizados de manera efectiva para garantizar la supervivencia del grupo.

A lo largo del tiempo, las sociedades empezaron a transformarse de agrarias a industriales, especialmente estimuladas por la Revolución Industrial, lo que llevó al levantamiento de grandes organizaciones y empresas. Durante la Revolución Industrial, la producción en masa se convirtió en el nuevo estándar para la fabricación de bienes a gran escala. La administración tuvo que acomodarse a este cambio en la demanda del mercado. Las empresas empezaron a utilizar nuevas herramientas y técnicas para mejorar la efectividad en sus fábricas.

Con el avance de la tecnología en la administración empresarial permite una mayor precisión en la programación y la gestión de recursos. Los gerentes pudieron supervisar y controlar mejor los procesos de producción, lo que llevó a una mayor calidad y cantidad de productos elaborados. Estos avances tecnológicos permitieron una mayor especialización en el trabajo, lo que aumentó aún más la efectividad en la producción.

El conocimiento sistemático sobre la administración comenzó a desarrollarse durante la Revolución Industrial en el siglo XIX, cuando las grandes empresas necesitaban nuevas formas de organización y prácticas administrativas. Antes de que el término "administración" se definiera, ya existían escritos sobre cómo lograr organizaciones eficaces y eficientes, destacando la evolución de la administración como una disciplina esencial para el progreso económico y social.

Figura 1.
¿Cómo se manejaban las clases sociales en la revolución industrial?



Nota. Adaptada de García, I (2018) clases sociales revolución industrial

Con esté ejemplo podemos observar como la época Industrial se manejaban en el manejo de supervisión y clases sociales.

Durante el anterior siglo XX, la administración se consolidó como una disciplina académica gracias a la influencia de figuras como Frederick Winslow Taylor y Henri Fayol los padres de la administración. Ellos desarrollaron teorías y modelos que permitieron mejorar la efectividad y productividad en las empresas. Taylor, propuso la aplicación de métodos científicos para examinar el trabajo y optimizar los procesos productivos. Fayol, por su parte, identificó cinco funciones básicas de la administración: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Estas teorías fueron las bases para la investigación y el estudio de la administración empresarial, por lo que se pudo desarrollar nuevas herramientas y metodologías para gestionar de manera más efectiva las empresas.

Conceptos de la administración

Aquí encontramos mucho conceptos y teorías que abarcan múltiples aspectos de la gestión organizacional. Estos son fundamentales para entender cómo se constituyen, dirigen y controlan las organizaciones, también como para optimizar el uso de recursos y alcanzar los objetivos establecidos.

(Álvarez Gelvez, 2013), dice que “administrar” proviene del latín “ad” (hacia, dirección, tendencia) y “minister” (subordinación y obediencia), lo que apunta una función que se desarrolla bajo el mando de otros.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (XXI Edición), “administración” significa “la acción y efecto de administrar”, “el empleo del administrador”, o “la casa u oficina donde el administrador y sus dependientes ejercen su empleo”. Además, puede entenderse como sinónimo de “gobernar” o “ejercer la autoridad sobre un territorio o personas”.

La administración también puede referirse a “suministrar, proporcionar o distribuir alguna cosa”, “graduar o dosificar el uso de algo para obtener mayor rendimiento o efecto.

Diferentes autores establecen o plantean o coinciden que la administración es una disciplina que se encarga de organizar y gestionar los recursos empresariales, humanos y materiales, con el objetivo de alcanzar los objetivos de la organización. Esta se ha consolidado en las últimas décadas como una ciencia empresarial y económica. Comprender la materia es importante para el éxito de cualquier empresa a largo plazo. Permite enfocarse en objetivos alcanzables, retadores y claros, coordinando los recursos y mejorar la efectividad en los procesos. Una buena gestión mejora la productividad y rentabilidad, además fomenta un ambiente laboral positivo y relajado. Finalizando ayuda

a los gerentes a tomar decisiones mejor informado y establecer estratégicas para el beneficio empresarial.

Estrategias para un buen manejo en la administración empresarial:

- Establecer metas y objetivos claros y alcanzables.
- Coordinar los recursos de manera eficiente para maximizar la productividad.
- Fomentar una cultura de innovación y mejora continua.
- Establecer medidas de desempeño y monitorear regularmente el progreso hacia los objetivos establecidos.
- Fomentar el trabajo en equipo, la cooperación, maximizar la efectividad y la creatividad.

Hay que tener en cuenta que, al implementarse estos conceptos se puede tener impactos positivos a largo plazo en la organización. Que puede mejorar la efectividad, la productividad y la innovación, lo que puede implicar en un aumento de las ganancias y la satisfacción del cliente y de la colectividad.

Vamos a observar el video sobre los objetivos empresariales

Aquí veremos cuáles son los objetivos en los que la empresa se tiene que enfocar.

Enlace: https://www.youtube.com/watch?v=Wt6g8g6rfLc

Acuérdate que el objetivo de una empresa es el estado o situación que se pretende alcanzar en el futuro, utilizando los recursos disponibles y previsibles.

Estos objetivos pueden ser de diferentes tipos, como:

- Objetivos financieros,
- Objetivos de crecimiento,
- Objetivos de expansión,
- Objetivos de innovación,
- Objetivos de responsabilidad social, etc.

No te olvides que cuando elaboramos un objetivo este tiene que ser:

Específico (Specific), el objetivo debe ser concreto y fácil de entender. Esto significa que debe responder a preguntas como:

- ¿Qué quiero lograr?
- ¿Por qué es importante este objetivo?
- ¿Quién está involucrado?
- ¿Dónde se encuentra?
- ¿Qué recursos o limitaciones están implicados?

Ejemplo: En lugar de decir "Aumentar las ventas", un objetivo específico sería "Incrementar las ventas del producto XXX en un 20% en el mercado ecuatoriano".

Medible (Measurable), esto implica establecer criterios concretos para medir el progreso y el éxito.

- ¿Cómo sabré que el objetivo se ha cumplido?
- ¿Qué indicadores utilizaré para medir el progreso?

Ejemplo: "Aumentar las ventas del producto XXX en un 20%" es medible porque podemos comparar las ventas actuales con las ventas proyectadas.

Alcanzable (Achievable), los objetivos deben ser realistas y alcanzables con los recursos disponibles. Esto significa evaluar:

- ¿Es posible lograr este objetivo con los recursos actuales (tiempo, dinero, personal, etc.)?
- ¿Qué pasos específicos debo seguir para alcanzarlo?

Ejemplo: Si actualmente las ventas del producto XXX son bajas, un objetivo alcanzable podría ser aumentar las ventas en un 10% inicialmente, antes de aspirar a un 20%.

Relevante (Relevant), debe alinearse con las metas a largo plazo de la empresa y debe ser importante para su éxito.

- ¿Es este objetivo importante para mi empresa?
- ¿Es el momento adecuado para perseguir este objetivo?
- ¿Se alinea con nuestras otras metas?

Ejemplo: Si la empresa busca expandirse en el mercado latinoamericano, entonces incrementar las ventas del producto XXX en esa región es relevante.

Temporal (Time-bound), todo objetivo necesita un marco temporal que le dé un sentido de urgencia y permita planificar las etapas del proyecto.

- ¿Cuál es el plazo para lograr este objetivo?
- ¿Qué puedo lograr en seis meses?
- ¿Qué puedo lograr en un año?

Ejemplo: "Incrementar las ventas del producto XXX en un 20% en el mercado ecuatoriano en los próximos 12 meses."

Integración de los criterios SMART

Continuamos el desarrollo de esta unidad, con el tema sobre la Integración de los criterios SMART, al combinar todos estos criterios, los objetivos de una empresa no solo se vuelven más claros y dirigidos, sino también más fáciles de comunicar y seguir. Aquí hay un ejemplo de un objetivo SMART completo:

"Incrementar las ventas del producto XXX en un 20% en el mercado ecuatoriano en los próximos 12 meses mediante una campaña de marketing digital focalizada y la expansión de nuestra red de distribución."

Este objetivo es específico (incrementar las ventas del producto XXX en un 20% en el mercado ecuatoriano), medible (20%), alcanzable (con una campaña de marketing digital y expansión de distribución), relevante (expansión en un mercado clave) y temporal (en los próximos 12 meses).

Eficiencia, eficacia y efectividad

¿Te has preguntado la diferencia de la eficiencia, eficacia y efectividad y la importancia de estas en la empresa?

Antes de empezar te invito a ver el siguiente video con un ejemplo concreto.

Enlace: https://www.youtube.com/watch?v=QIcJgc04jN0

¿Qué tal te pareció el video, encuentras ahora la diferencia entre eficiencia, eficacia y efectividad?

¿La eficiencia + eficacia es igual a?

Efectivo es la suma de la eficiencia más la eficacia.

¿Ser eficaz permite ser eficiente?

Con la información a continuación voy a completar la importancia de estos términos.

Eficacia, es la capacidad de alcanzar los objetivos y metas establecidos. En el ámbito empresarial, implica que una organización está encaminada en hacer lo correcto para lograr los resultados deseados, esto contiene:

- Definición clara de objetivos que deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART).
- Planificación estratégica con un plan claro y conciso para alcanzar estos objetivos, alineando todos los recursos y esfuerzos en esa dirección a largo plazo.
- Establecer métricas y KPIs (Key Performance Indicators) para evaluar el progreso y éxito en la consecución de los objetivos.

Eficiencia, es la optimización de los recursos utilizados para alcanzar dichos objetivos. Una empresa eficiente es la que realiza sus labores y actividades de la manera más económicamente posible. Esto implica:

- Optimización de recursos minimizando el uso de tiempo, dinero y esfuerzo mientras se maximiza la producción.
- La mejora continua adoptando prácticas como Lean, Six Sigma y otras metodologías para optimizar continuamente los procesos y reducir los desperdicios.
- Utilizar la tecnología y la automatización para mejorar la productividad para reducir errores humanos que pueden derivar en un costo extra que perjudique a la empresa

Eficacia + Eficiencia = Efectividad

Combina la eficacia como la eficiencia. Una empresa efectiva no solo alcanza sus objetivos, sino que lo hace utilizando los recursos de manera óptima. Por lo tanto, es la capacidad de lograr resultados deseados de manera exitosa y sostenible.

- Asegurase de que todos los recursos y esfuerzos están alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.
- Periódicamente evaluar el desempeño y realizar ajustes necesarios para mantener o mejorar la efectividad.
- Garantizarse de que las prácticas empresariales son sostenibles a largo plazo, considerando los aspectos financieros, medioambientales y sociales.

- Provocar una cultura de innovación y adaptación permanente para responder a los cambios constantes en el mercado y las demandas del cliente.

Importancia de la toma de decisiones

La toma de decisiones efectiva es necesaria para el éxito empresarial. Permitiendo a los líderes empresariales identificar oportunidades, aminorar riesgos y tomar optimas medidas para lograr los objetivos empresariales. Además, una toma de decisiones bien informada ayuda a reducir costos y mejorar la efectividad.

Tema 2:
¿Qué es un líder?

- Es una persona que inspira y motiva a su equipo para lograr un objetivo común.
- El líder se centra en construir relaciones, empoderar a su equipo y crear una cultura de trabajo positivo.
- Es alguien que predica con el ejemplo y anima a su equipo a ser lo mejor de sí mismo.

¿Se puede ser lider y jefe al mismo tiempo?

¿Menciona ejemplos de lideres mundiales y ejemplos de jefes conocidos por ser autoritarios

Actividades de aprendizaje



Hemos llegado al fin de la Unidad I, con el fin de afianzar lo aprendido, te invito a desarrollar las siguientes actividades planteadas

A1. Presenta 2 casos de empresas reales del mercado en los cuáles se identifique la diferencia entre eficiencia y eficacia al menos 1 de sus procesos empresariales

A2. Basándote en un ejemplo real, puede ser tu propio emprendimiento crea un objetivo empresarial con la Integración de los criterios SMART, este debe contener:

- Carátula
- Antecedentes de la empresa
- Objetivo general empresarial

Resultados de aprendizaje:

RA1: Describir los procesos que intervienen en la Administración Empresarial mediante la comprensión de la organización moderna y el papel de los administradores.

Unidad 2

Análisis del entorno empresarial en Ecuador y el mundo



Lecciones de la unidad:

Iniciamos esta unidad con conceptos y diferencia de que es un emprendimiento, MIPYMES, PYMES, Startups, tipos de empresas a nivel mundial.



Objetivo de la unidad:

Analizar el entorno empresarial en el Ecuador y en el mundo

Estrategias de aprendizaje:

- Para el desarrollo de esta materia se tomará en cuenta en diferentes autores haciendo énfasis en la biblioteca oficial del Instituto San Antonio.
- Antes de entrar a la materia es importante que conozcas que la aplicación de la administración es fundamental para el éxito, planificación y sostenibilidad en cualquier organización, conocer sus bases te ayudara a valorar su aplicación.

A nivel mundial, el entorno empresarial se caracteriza por la globalización, la digitalización y un ritmo acelerado de cambio tecnológico. El sector empresarial debe adaptarse a un mercado más interconectado, donde las tendencias y preferencias de los consumidores evolucionan frecuentemente. La responsabilidad social y la sostenibilidad son clave, ya que los consumidores y los inversionistas demandan prácticas más éticas y amigables con el medio ambiente.



Tema 1:
El emprendimiento

Se lo define como la capacidad de una persona para crear y resolver problemas usando sus emociones, creatividad, valores y actitudes. Esto le permite adaptarse a su contexto y aprovechar oportunidades en beneficio propio y social. (Uribe Macías, 2013), menciona que el proceso involucra fijar metas

y desarrollar habilidades como la innovación, autoconfianza y ética, con un análisis del entorno y la creación de proyectos.

Desde la formación emprendedora, es un conjunto de competencias que comienza con la actitud para identificar oportunidades, convirtiéndolas en ideas innovadoras.

¿Qué propuesta diferente le estoy dando a mis futuros compradores?

Para identificar estas oportunidades, es necesario realizar un análisis del mercado y de las necesidades de los consumidores.

¿Que estoy haciendo para obtener esta información en mi emprendimiento?

Algunas estrategias efectivas para identificar oportunidades de mercado son:

Investigación de mercados

Para conocer las tendencias y necesidades en el que se quiere emprender.

Figura 2.
Análisis de la competencia.



Nota. Adaptada de Moguira, A (2023) Análisis de la competencia

Te invito a revisar el gráfico y entender de mejor manera la importancia de hacer un análisis de la competencia.

Las MIPYMES en el Ecuador

Vamos a leer la importancia de este tipo de empresas y lo que dicen varios autores.

El mercado mundial se reconoce a las micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes) como el pilar más importante en la economía de cualquier país, constituyendo una fuente vital de empleo y desarrollo económico. Estas no solo generan una proporción significativa del PIB, y también ayuda a la competitividad, innovación y desarrollo en cualquier mercado.

Las Mipymes en países desarrollados son el motor de sus economías, ayudando a la estabilidad laboral y a la diversificación. En los países desarrollados se amplía, ya que son esenciales para reducir la pobreza. Pero también estas enfrentan desafíos constantes, como la modernización, el acceso a la tecnología, al financiamiento limitado, la falta de capacitación y la importancia de adaptarse a cambios rápidos en el mercado. (Mendoza Mieles, s.f.)

El entorno dinámico hoy es caracterizado por la digitalización y el cambio permanente en las preferencias de los consumidores, requiere que las empresas opten por estrategias efectivas para mejorar, desarrollar y permanecer competitivas en un mercado cada vez más complejo. Esto involucra implementar prácticas de gestión innovadoras, uso de tecnologías emergentes y el establecer colaboración estratégica con otras empresas y actores del ecosistema empresarial.

Desafíos de la Mipymes en el Ecuador

En este país nos enfrentamos a una serie de desafíos únicos, como, el acceso limitado al financiamiento, falta de experiencia técnica, profesional y dificultades para acceder a mercados extranjeros.

Además, muchas empresas operan informalmente, lo que dificulta el acceso al apoyo del gobierno y por ende a otros servicios del estado.

A continuación, verás las buenas prácticas para las MIPYMES en el país:

a. Concéntrate en la diferenciación e innovación para diferenciarse en un mercado competitivo.

b. Establece alianzas estratégicas con diferentes proveedores para garantizar acciones confiables, efectivas y duraderas.

c. Invierte en capacitación y desarrollo de colaboradores para construir una fuerza laboral bien capacitada y motivada.

d. Aprovecha la tecnología y sus avances para la productividad y agilizar procesos en la producción.

e. Mantente informado con las tendencias y regulaciones del mercado para seguir siendo competitivo y cumplir.

Tema 2:
¿Qué son los startups?



Son empresas emergentes que buscan innovar y revolucionar el mercado con nuevas ideas y tecnologías. En Ecuador, estas empresas están tomando cada vez más relevancia en la economía actual, generando empleos y aportando al desarrollo del país. Los startups tienen una mentalidad diferente a las empresas tradicionales, enfocándose en la creación de productos y servicios escalables.

Los startups están cambiando de una manera mucho más profunda de lo que a muchas personas le resulta perceptible, y esto sólo acaba de empezar; la tasa de cambio del mundo se sigue acelerando de manera exponencial. Este cambio está siendo propiciado por el desarrollo de las llamadas tecnologías emergentes, disruptivas o exponenciales.

Cada día surgen nuevos startups que, utilizando estas tecnologías y con enfoques de negocio disruptivos, desafían sectores e industrias enteras, y urdiendo nuevos escenarios que abocan a la des- aparición de aquellas empresas que no sean capaces de evolucionar y adaptarse a la nueva realidad nos habla el autor (Basterretxea, 2024)

Algunas de estas tecnologías son:

- La computación cuántica
- La impresión 3D
- La robótica
- La inteligencia artificial
- La biotecnología

- La nanotecnología
- Los drones
- Las tecnologías blockchain, etc.

Ahora que conoces que es una empresa emergente consulta en la web 2 ejemplos de startups aquí en el Ecuador.

Tipos de empresas permitidas en Ecuador

Algunos tipos de empresas en el Ecuador son:

- Compañía en nombre colectivo.
- Compañía en comandita simple y dividida por acciones
- Compañía de responsabilidad limitada Cía. Ltda.
- Sociedad anónima S.A.
- Compañía de economía mixta, etc

Estas cinco especies de compañías constituyen personas jurídicas. Este tipo de personas tienen ciertas obligaciones generales que cumplir como son el tener representación legal en el país, domicilio fiscal en Ecuador, declarar mensual y anualmente impuestos y tener un capital mínimo de apertura.

A continuación, te invito a ver este video de tipos de empresas en el Ecuador para ampliar la idea.

Enlace: https://www.youtube.com/watch?v=kzbcWPaqoGA



Actividades de aprendizaje

Hemos llegado al fin de la Unidad II, con el fin de afianzar lo aprendido, te invito a desarrollar la siguiente actividad planteada

A1. Clasificación de las empresas. Hacer un cuadro sinóptico de la clasificación de las empresas según la Ley de Compañías. Allí debe constar el tipo de sociedad, el número de socios/accionistas, el monto para su conformación

Resultados de aprendizaje:

RA1: Explicar el ecosistema empresarial en el Ecuador y las opciones para emprender.

Unidad 3

Roles, grupos de interés y responsabilidad empresarial



Lecciones de la unidad:

Iniciamos esta unidad con la importancia de la misión y la visión de la empresa, la importancia de tener objetivos, análisis FODA y los roles de la gerencia.



Objetivo de la unidad:

Mencionar la responsabilidad empresarial y su importancia

Estrategias de aprendizaje:

- Para el desarrollo de esta materia se tomará en cuenta en diferentes autores haciendo énfasis en la biblioteca oficial del Instituto San Antonio.
- Antes de entrar a la materia es importante que conozcas que la aplicación de la administración es fundamental para el éxito, planificación y sostenibilidad en cualquier organización, conocer sus bases te ayudara a valorar su aplicación.

Es importante entender que la misión, visión y objetivos de la empresa no solo es crucial para la alineación interna y la cohesión del equipo, también es esencial para construir una marca fuerte y sostenible en el mercado por un largo tiempo. Estos elementos actúan como brújulas estratégicas que orientan a la empresa hacia el éxito, permitiéndole adaptarse a los cambios constantes del entorno y enfrentase a los desafíos de manera efectiva. En un eje empresarial es cada vez más complejo y competitivo, hay que tener en claro sobre estos aspectos que son más importante.

La misión

Es una herramienta estratégica que sintetiza el propósito empresarial y sirve como base para el plan de negocios y de las estrategias operativa, es la razón de ser de la empresa; también guía la toma de decisiones y la dirección estratégica, y puede incluirse elementos como la satisfacción del cliente, la excelencia en el desempeño, la innovación, el crecimiento sostenible y la responsabilidad social y ambiental.

La misión de una empresa debe ser coherente con sus valores y visión, y debe ser comunicada de manera efectiva a todos los miembros de la organización y a los clientes. (Thompson, 2008)

La visión

Es una declaración que describe la dirección a largo plazo de la empresa y su aspiración en un periodo determinado de tiempo (máximo 2 años), es una meta de plazo amplio en la que se establece la aspiración sobre los logros de una empresa y lo que se desea acerca de su estado futuro. Es una guía, para todos los colaboradores y establece la dirección estratégica empresarial.

Al crear la visión, es bueno hacerse preguntas como:

- ¿Cómo ves a la empresa en algunos años?
- ¿Cómo se adaptará la empresa a los desafíos del futuro?
- ¿Cómo quieres que la empresa sea percibida?
- ¿Qué deseas aportar a la sociedad en el futuro?

La visión de una empresa debe ser clara, concisa y fácil de entender, y debe ser comunicada de manera efectiva a todos los miembros de la organización y a los clientes.

Objetivos

Estos proporcionan claridad y dirección a los colaboradores y fomenta un entorno de trabajo positivo, productivo, relajado y competitivo. Estas herramientas estratégicas permiten medir su éxito, motivar y adaptarse a un entorno empresarial en cambio permanente. Sin objetivos, una empresa carecer de enfoque, lo que dificulta su crecimiento y sostenibilidad a mediano y largo plazo.

Las mediciones del rendimiento ayudan a la evaluación del progreso empresarial. Esto puede identificar áreas de éxito y de mejora dentro de esta.



Sabías que plantearse objetivos claros, alcanzables y retadores, nos ayuda a asignar recursos de manera efectiva, como el talento humano. tiempo o dinero. Permiten a la dirección priorizar proyectos y actividades que alineen con las metas estratégicas. Así como los objetivos permite a las empresas monitorear el entorno y realizar ajustes estratégicos. Si los objetivos son claros, es más fácil identificar cuándo es necesario cambiar de dirección en respuesta a nuevos desafíos u oportunidades. También es

Importante saber que tener objetivos claros para la organización crean un marco para la rendición de cuentas, ya que cada miembro del equipo puede ser evaluado en función de su contribución al logro de las metas. Esto fomenta un ambiente de responsabilidad y mejora el desempeño general.

Acuérdate de crear objetivos SMART para lograr mejores resultados en la empresa

Figura 3.
Gestión tecnológica en la empresa



Nota. Adaptada de Núñez de Schilling, E. (2011). *Gestión tecnológica en la empresa*

Tema 1:
¿Qué es un análisis FODA?

También conocido como DAFO o SWOT, es una herramienta fundamental para evaluar la situación actual de una organización o individuo, considerando sus **Fortalezas**, **Debilidades ámbitos internos y Oportunidades, Amenazas ámbitos externos**.

(Sánchez Huerta, 2020), menciona que esta metodología, desarrollada por Albert S. Humphrey en la Universidad de Stanford en los años sesenta, sigue siendo muy relevante actualmente, tanto en la vida empresarial como en contexto

¿Qué componentes tiene el análisis FODA?

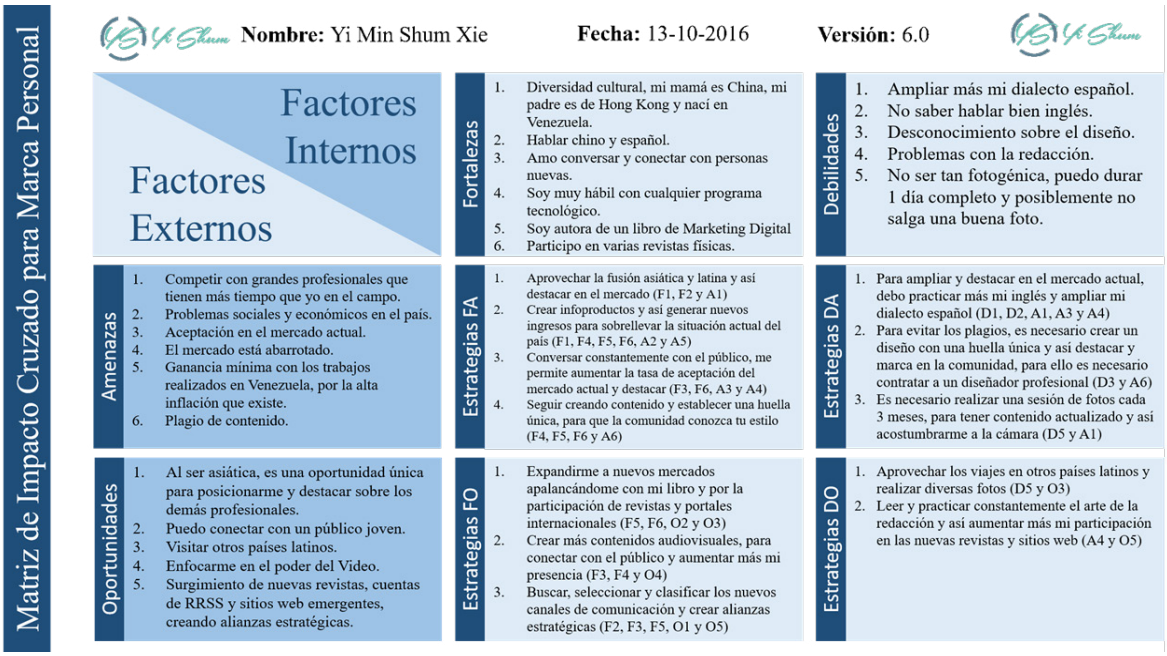
- **Fortalezas**: Son las características internas que proporcionan las ventajas competitivas a las empresas o individuos, como, por ejemplo:
    - Atención oportuna en el servicio al cliente.
    - Adecuada Promoción y publicidad.
    - Colaboradores altamente capacitados.
- **Debilidades**: Son limitaciones internas que pueden obstaculizar el éxito, como, por ejemplo:
    - Personal mal capacitado.
    - Flujo inadecuado de capital.
    - Rotación constante de personal.
- **Oportunidades**: Factores externos que pueden aprovecharse para el crecimiento o la mejora en el mercado.
    - Tendencias emergentes en el mercado.
    - Baja inflación.
    - Convenios de TLC’s
- **Amenazas**: Elementos externos que poner en riesgo el desempeño normal de la empresa, como, por ejemplo:

- Inflación.
- Resección económica.
- Altos aranceles.
- Políticas Públicas.
- Exceso de Impuestos.
- Desestabilidad Política o económica

Matriz FODA

El análisis se representa visualmente en una matriz con cuatro cuadrantes, donde se enumeran las principales características correspondientes para cada categoría. Esta representación facilita la identificación de cómo las fortalezas o debilidades pueden ser utilizadas para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas, o cómo se pueden mitigar las debilidades frente a las amenazas.

Figura 4.
Ejemplo de matriz FODA o DAFO



Nota. Adaptada de Sánchez Huerta, D. (2020). Análisis FODA o DAFO

¿Quién puede utilizarlo?

Es versátil y puede ser utilizado por:

- **Empresas**: Desde altos directivos hasta equipos de marketing y recursos humanos, para la planificación estratégica.
- **Departamentos específicos**: Equipos de ventas, desarrollo de productos o atención al cliente, para enfocar sus esfuerzos.
- **Líderes de proyectos**: Para evaluar la viabilidad y dirección de un nuevo proyecto.
- **Asociaciones sectoriales**: Para analizar el entorno del sector en el que operan.
- **Gobernantes y administradores públicos**: Para formular políticas y estrategias que aborden las necesidades de la colectividad
- **Particulares**: Para el desarrollo personal y profesional, conocido como FODA personal, en el que se evalúan habilidades, oportunidades laborales y amenazas externas.

¿Cuándo debe utilizarse?

El análisis FODA puede ser útil en diversas situaciones, tales como:

- Antes de crear una empresa nueva sirve para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el mercado.
- Permite a las empresas mantener o redefinir su enfoque en función de cambios en el entorno o en sus capacidades.
- Proporciona un marco claro para evaluar la viabilidad y dirección que debe seguir el proyecto.
- Cambios en la economía, en la política, regulaciones o tecnología pueden impactar la posición competitiva y requieren un análisis FODA para adaptarse adecuadamente.

Tema 2:
Niveles gerenciales

Cada nivel tiene niveles específicos lo que ayuda a lograr los objetivos organizacionales; generalmente, son tres niveles de gerencia: alta, media e inferior.

Alta Gerencia, conocida también como de nivel superior, este es el más alto de los tres niveles de la jerarquía en una organización, los gerentes en este rango son responsables en la toma de decisiones estratégicas y también en la dirección de la organización.

- Definen la visión y misión de la empresa, estableciendo objetivos a largo plazo y estrategias para alcanzarlos.
- Supervisan todas las operaciones de la organización y aseguran que todas las áreas funcionen de manera eficiente y alineada con la estrategia.
- Representan a la empresa ante grupos de interés, incluyendo accionistas, clientes, proveedores y medios de comunicación.

Ejemplo: Un CEO que toma decisiones clave sobre la expansión de la empresa a nuevos mercados, gestionando las relaciones con inversores y estableciendo la dirección estratégica general.

Gerencia Media, en este nivel actúa como un puente entre el nivel inferior y la alta gerencia. Los de este nivel son los responsables de coordinar y dirigir las actividades de los gerentes de la primera línea.

- Se aseguran de que los equipos de diferentes áreas trabajen de manera unánime y alineada con los objetivos estratégicos que se ha planteado la empresa.
- Sirven de enlace entre la alta gerencia y los de nivel inferior, transmitiendo información y lineamientos en ambas partes.
- Participan en la formulación de estrategias operativas y tácticas que guían las actividades diarias de la organización.

Ejemplo: Un gerente de marketing que coordina campañas publicitarias y se asegura de que las tácticas del equipo de ventas se alineen con los objetivos de marketing de la empresa.

Gerencia de Nivel Inferior, o gerencia de primera línea, este representa la base de la jerarquía. Los gerentes de este nivel supervisan directamente a los colaboradores que realizan tareas operativas.

- Se encargan de supervisar el trabajo diario de los empleados, asegurándose de que se cumplan las tareas asignadas.
- Traducen las directrices de la alta gerencia en acciones concretas, asegurando que se sigan las políticas y procedimientos establecidos.
- Fomentan un ambiente de trabajo positivo y apoyan el desarrollo profesional de sus subordinados.

Ejemplo: Un supervisor de producción en una fábrica de automotriz, gestiona equipos operarios, asegurándose que los objetivos de producción se cumplan y que se sigan los protocolos de calidad previamente establecidos con en la empresa.

El Organigrama en una Empresa

Es una representación gráfica que ilustra la estructura organizativa de una empresa, mostrando sus jerarquías y las relaciones entre las diferentes unidades. Es una herramienta valiosa tanto para el análisis interno como para la comunicación externa, permitiendo identificar posibles fallos en la asignación de funciones y facilitando la comprensión del funcionamiento de la organización nos muestra el autor Pérez Gregorio, M. G. (2016).

Fases para Crear un Organigrama

- Dividir el trabajo en tareas según su contenido.
- Agrupar tareas en puestos de trabajo homogéneos.
- Proveer medios y recursos necesarios para cada tarea.
- Establecer relaciones entre las unidades organizativas.
- Asignar autoridad y responsabilidad a cada unidad.

Objetivos del Organigrama

- Representar la estructura de la empresa y las relaciones jerárquicas.
- Indicar el grado de dependencia entre niveles.
- Detallar puestos de trabajo, funciones y personal responsable.

Requisitos para el Organigrama

- Reflejar con precisión la estructura.
- Representar la jerarquía actual y actualizarse según modificaciones.
- Fácil de entender para los usuarios.
- Incluir solo elementos indispensables.
- Elaborado por los responsables de la empresa.

Clases de Organigramas

Se pueden clasificarse según varios criterios:

Forma:

- **Verticales**: Cuando las unidades con mayor autoridad en la parte superior.
- **Horizontales**: cuando la mayor autoridad a la izquierda y subordinados a la derecha.
- **Circulares**: cuando el mayor nivel en el centro, disminuyendo hacia afuera.

Finalidad:

- **Informativos**: Da una visión general de la estructura.
- **De análisis**: cuando da un detalle exhaustivo de todas las relaciones.

Extensión:

- **Generales**: cuando se visualiza la estructura de toda la empresa.
- **Detallados**: Da un enfoque de los departamentos específicos.

Contenido:

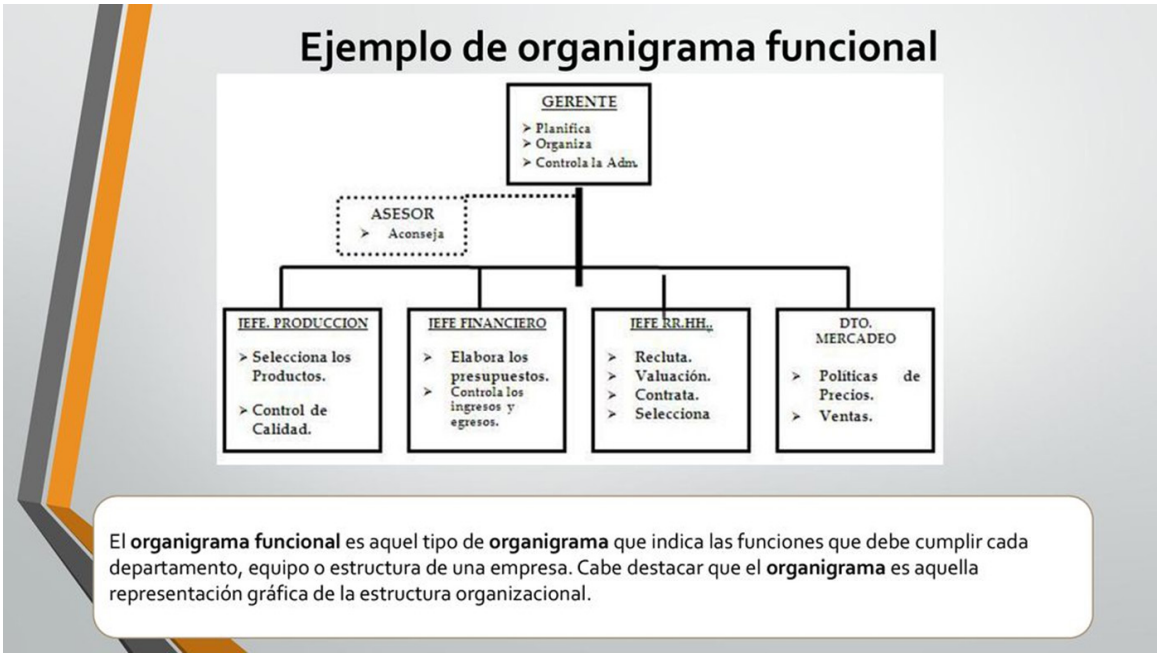
- **Estructurales**: Cuando se representa unidades y relaciones.
- **Funcionales**: cuando se detallan los contenidos de cada unidad.
- **De personal**: Incluyen nombres y rangos de los responsables.

Modelo Organizativo:

- **Estructura jerárquica**: Cuando todos los niveles son dependientes del inmediato superior.
- **Estructura funcional**: cuando según las funciones de cada puesto de los departamentos y las funciones de la empresa.

- **Estructura mixta**: Cuando se combinan las jerarquías con líneas de asesoramiento.

Figura 5.
Organigrama funcional



Nota. Adaptada de Pérez Gregorio, M. G. (2016). La importancia del organigrama en la empresa

Organigrama Estructural

Es una representación donde se demuestra la estructura administrativa de una empresa, destacando la jerarquía y la distribución de los cargos y responsabilidades. Esta gráfica es crucial para comprender la distribución interna y cómo fluye la información y la autoridad a través de los niveles.

Características:

- **Jerarquía**: El organigrama estructural se centra en los niveles jerárquicos dentro de la empresa. Desde los puestos más altos, como la gerencia general, se colocan en la parte superior, mientras que los de nivel inferior aparecen en la base. Esto permite a los empleados ver claramente quién debe reporta a quién, según su organización.

- **Agrupación:** Los colaboradores se organizan en diferentes departamentos, como secretaria, marketing, recursos humanos, finanzas, producción, etc. Esto agilita la identificación de los puestos específicos dentro de cada departamento y cómo se interrelacionan con otros.

- **Distribución de Responsabilidades**: El organigrama muestra cómo se distribuyen las tareas y responsabilidades entre los distintos niveles de la organización. Cada puesto está asociado con ciertas funciones, lo que ayuda a aclarar las expectativas para cada empleado.
- **Relaciones entre Niveles**: Una de las principales funciones del organigrama es demostrar las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos. Esto incluye quién tiene autoridad sobre quién y cómo se espera que fluyan las decisiones dentro de la organización.

Ventajas del Organigrama Estructural

- **Claridad en la Jerarquía**: Un organigrama estructural proporciona una representación clara de la jerarquía organizativa, lo que ayuda a todos los empleados a entender su posición dentro de la empresa y a quién deben reportar.
- **Facilitación de la Toma de Decisiones**: Al delinear claramente los roles y las responsabilidades, el organigrama puede acelerar el proceso de toma de decisiones, ya que todos los involucrados pueden identificar rápidamente a las personas responsables de ciertas áreas.
- **Mejor Comunicación**: Al visualizar organización empresarial, se facilita la comunicación entre áreas y niveles, minimiza malentendidos y asegurando que la información fluya de manera óptima sin mucha burocracia.
- **Estructura Definida para Crecimiento**: En empresas con una jerarquía clara, el organigrama es una guía para la expansión y el crecimiento, facilitando el ingreso de nuevos empleados y departamentos.
- **Identificación de Oportunidades de Mejora**: Al examinar el organigrama, los líderes pueden identificar áreas donde puede haber superposiciones en las funciones o donde la estructura podría mejorarse para aumentar la eficiencia.



Ejemplo de Aplicación

Imagina a una empresa que ensambla piezas de vehículos que cuenta con varios departamentos: gerencia, producción, ensamblaje, pintura, calidad, recursos humanos, ventas y finanzas. En el organigrama, el CEO estaría en la parte superior, seguido por los directores de cada área. Bajo el departamento de producción, se pueden observar los supervisores y a los operarios. Este diseño ayuda a los empleados a entender su rol y también permite que

el CEO y los directores identifiquen rápidamente dónde se pueden mejorar o ajustar.

Ahora has un ejemplo y crea un organigrama estructural en una empresa mediana ecuatoriana.

Plan Operativo Anual (POA)

Es una herramienta de gestión institucional que cumple un rol importante en la distribución y control del cumplimiento de los planes de acción establecidos por cada proceso dentro de la empresa. Su estructura se orienta a los niveles de programas, proyectos, recursos y tiempos establecidos, lo esencial es alcanzar los objetivos estratégicos institucionales de manera efectiva.

Objetivos del POA

- Controlar que las acciones diarias se alineen con los objetivos estratégicos a largo plazo de la institución.
- Establecer mecanismos para el seguimiento y la evaluación del avance hacia las metas establecidas.
- Facilitar la asignación adecuada de recursos, garantizando que se utilicen de manera efectiva y eficiente.
- Clarificar roles y responsabilidades, permitiendo que cada área sepa qué se espera de ella.

Una de las características más importantes del POA es su capacidad para vincular la planificación con el presupuesto. Esto indica:

- Permitir que lo que se ha planificado se realice acorde con las capacidades y la disponibilidad real de los recursos asignados, evitando así trastornos entre las expectativas y la realidad.
- Controlar que el presupuesto esté lo más alineado posible con los objetivos y metas, permitiendo que cada programa y proyecto cuente con los recursos asignados para su uso.
- Facilitar arreglos en la asignación de recursos en función de los resultados obtenidos en el seguimiento y evaluación, permitiendo una mejor gestión dinámica y activa.

Esto se mide a través de indicadores específicos dentro del POA que permiten valorar el progreso hacia los objetivos estratégicos. La definición e identificación son fundamentales para:

- Medición cuantitativa y cualitativa lo que Facilita la obtención de datos que permitan realizar un análisis de lo que se va avanzando.
- Adaptación de estrategias que permite ajustes en tiempo real basados en los resultados de la evaluación.

El POA incluye un seguimiento detallado de los objetivos por programa y proyecto, medido a través del avance de la ejecución presupuestaria. Esto involucra:

- Análisis de Desviaciones para identificar desviaciones respecto a lo planificado y establecer planes de contingencia.
- Monitoreo Financiero para evaluar el uso de los recursos asignados y el impacto en los resultados.

La implementación efectiva de un POA trae consigo numerosos beneficios:

- Mejora de la eficiencia organizacional que al proporcionar un marco claro para la gestión de recursos y la ejecución de actividades.
- Mayor Transparencia al facilitar el seguimiento y la rendición de cuentas dentro de la organización.
- Impulso a la colaboración para fomentar la cooperación entre diferentes áreas y niveles, alineando esfuerzos hacia un mismo objetivo.

¡Lo estás haciendo muy bien!

Hemos llegado al fin de la Unidad III, con el fin de afianzar lo aprendido, te invito a desarrollar la siguiente actividad planteada

Resultados de aprendizaje:

RA1: Desarrollar visión estratégica que permita la gestión empresarial innovadora.

Unidad 4

Plan de negocio y procesos administrativos



Lecciones de la unidad:

Iniciamos esta unidad con la importancia de un plan de negocios y los procesos administrativos



Objetivo de la unidad:

Conocer la importancia de un plan de negocios

Estrategias de aprendizaje:

- Antes de entrar a la materia es necesario que sepas que la aplicación de la administración es primordial para el éxito, planificación, evaluación y sostenibilidad en cualquier empresa, el conocer sus bases te ayudara a apreciar su aplicación.
- Para el progreso de la materia se tomará en cuenta en el conocimiento de diferentes autores, obteniendo los documentos en la biblioteca oficial del Instituto San Antonio.

Tema 1:
El Plan de Negocio

Es un documento formal que describe los objetivos que se ha trasado una empresa, las estrategias para lograrlos, y los recursos que se necesitan para llevar a cabo dichas estrategias. Es esencial tanto para nuevas como para las empresas que ya están establecidas y que quieren expandirse, diferenciarse o conquistar inversores.

También ayuda como una guía para los emprendedores en la toma de decisiones mejor informados, que se identifiquen oportunidades y enfrentar desafíos de mejor manera. También, es clave para la comunicación con potenciales inversores, socios y proveedores.

Importancia

Este documento debe cumplir con mcuhas funciones críticas:

- Proporcionar claridad sobre la misión, visión y objetivos empresariales, alineando a todos los colaboradores hacia el mismo propósito.
- Analizar la viabilidad de una idea de negocio, permitiendo identificar riesgos y oportunidades en el mercado.
- Captar financiamiento externo, ya que los inversores suelen pedir un plan de negocios estructurado antes de considerar hacer la inversión.
- Facilitar la proyección de ingresos, gastos y necesidades de capital, lo que permite una gestión financiera más efectiva.
- Establecer métricas y objetivos específicos para evaluar el desempeño y realizar ajustes según sea necesario.

¿Que Contiene un Plan?

Este incluye varios puntos claves, todas con un propósito específico.

A continuación, se detallan las más importantes:

Resumen Ejecutivo

En este lugar se ofrece una perspectiva integral del plan, que abarca la misión, visión, los objetivos, tanto generales como específicos, el producto o servicio que se pretende brindar y una caracterización del mercado meta. Es esencial, dado que es lo primero que los futuros inversores considerarán.

Descripción Empresarial

Aquí se ofrece información exhaustiva, que incluye una breve descripción de la compañía y su estructura legal. Además, se trata el sector donde la organización tiene operaciones y su lugar en el mercado.

Análisis del Mercado

Se lleva a cabo un análisis detallado del mercado meta, un estudio de la industria, su competencia, las tendencias del mercado y el individuo de comprador. Esto posibilita reconocer oportunidades y establecer bases para las estrategias de posicionamiento.

Organización y Gestión

Se muestra la estructura organizacional del negocio, que abarca al equipo de dirección y operación. Además, resaltan los roles, tareas y obligaciones de cada integrante esencial del equipo.

Producto o Servicio

Se expone el producto o servicio que se pretende brindar, sus atributos, ventajas y la manera en que cumple con las demandas de los clientes. Además, se puede incorporar datos acerca del ciclo de vida del producto y la propiedad intelectual.

Estrategia de Marketing y Ventas

Aquí se detalla cómo la compañía capta y mantiene a sus clientes. Incorpora las diversas tácticas de mercadotecnia, los medios de distribución, los precios y las distintas estrategias de ventas. Además, trata el rasgo distintivo de la empresa respecto a sus competidores.

Plan de Operaciones

Aquí se muestra el procedimiento para realizar las actividades cotidianas de la empresa, que abarcan producción, logística, administración de inventario y servicio al cliente. Contribuyendo a instruir sobre la capacidad operativa y eficacia de la compañía.

Análisis Financiero

Es el más crucial para evaluar la factibilidad económica de la compañía. Aquí se incluye las proyecciones de los movimientos financieros, ingresos, gastos, flujo de caja, balance general y necesidades de financiamiento. Las proyecciones suelen abarcar un período entre tres a cinco años.

Apéndices

Por último, aquí se puede incluir información adicional, como currículos de miembros del equipo, estudios de mercado, tipos de contratos, o cualquier otro documento que respalde el contenido del plan.

Llegaste al final de la Unidad IV, con el propósito de afianzar lo aprendido, te invito a desarrollar la siguiente actividad planteada



Actividades de aprendizaje

RA1: Revisa el siguiente video y saca las ideas más importantes sobre el Plan de Negocios

Enlace: https://www.youtube.com/watch?v=xwBfAEMLpV4

¡Lo haces muy bien!

Resultados de aprendizaje:

RA1: Implementa soluciones concretas a las necesidades más demandadas por las empresas y a los desafíos cotidianos del mundo empresarial.

Unidad 5

Visión estratégica de la empresa



Lecciones de la unidad:

Iniciamos esta unidad con la visión y la dirección estratégica



Objetivo de la unidad:

Conocer la visión estratégica de la empresa

Estrategias de aprendizaje:

- Para el desarrollo de esta materia se tomará en cuenta en diferentes autores haciendo énfasis en la biblioteca oficial del Instituto San Antonio.
- Antes de ingresar a la materia es bueno saber que la administración es fundamental para el éxito, desarrollo y sostenibilidad en cualquier empresa, conocer esto te ayudara a valorar su aplicación.



Tema 1:
Fundamentos de la Dirección Estratégica

Es una declaración que define su propósito y dirección a largo plazo, rigiendo la toma de decisiones junto con la planificación. Esta debe ser clara y alcanzable, manifestando los valores y aspiraciones empresariales.

Una dirección estratégica efectiva permite a la empresa cambiar en el entorno e innovar. También facilita la formación del esfuerzo de todos los colaboradores empresariales al objetivo común, promoviendo la cohesión y el compromiso.

Esta no solo establece una dirección a alcanzar sino también motiva y orienta a los colaboradores, clientes y otros stakeholders sobre el futuro que desea la empresa.

Conceptos básicos de dirección estratégica

Es un proceso permanente y dinámico que implica formulación, implementación y evaluación de estrategias para lograr los objetivos empresariales propuestos a largo plazo.

Las estrategias son un conjunto de acciones planificadas que la empresa llevará a cabo para alcanzar sus objetivos y tener una ventaja competitiva en el mercado.

Los procesos estratégicos envuelven formular la visión y misión, análisis del entorno ya sea externos e interno y definir objetivos estratégicos medibles y alcanzables.

La implementación de la estrategia es la ejecución de acciones planificadas, asegura que los recursos y capacidades de la empresa estén alineados todos con la visión estratégica.

La evaluación y Control es el monitoreo permanente al desempeño mediante indicadores clave (KPI's) y la adaptación de estrategias según los cambios en el entorno del mercado.

Los tipos de estrategias distingue entre deliberadas, emergentes y mixtas, destacando la jerarquía de la flexibilidad y la capacidad de adaptación en el proceso.

Factores que influyen en el proceso

- **Entorno Externo**: Análisis de Factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar a la empresa, PESTEL. La evaluación de la competencia y su impacto en la estrategia empresarial.
- **Entorno Interno:** Evaluación de los recursos disponibles y las capacidades internas de la empresa. Así como también la cultura organizacional.
- **Liderazgo:** el tipo de liderazgo para definir y comunicar una visión clara y motivadora la habilidad en la toma de decisiones informadas y oportunas.
- **Innovación y Adaptabilidad:** La habilidad para desarrollar nuevas ideas y productos. Así también adaptarse a cambios en el entorno y ajustar la estrategia cuando sea necesario.
- **Evaluación y Control:** Uso de KPIs para monitorear y evaluar el progreso hacia los objetivos estratégicos. Capacidad para recibir retroalimentación y ajustar la estrategia en consecuencia.

- **Desarrollo de la Visión Estratégica:** El crecimiento y la dirección estratégica de la empresa. Según (Uribe Macías, 2013) una buena visión debe: Ser clara y comprensible, inspirar y motivar a los empleados y stakeholders, proporcionar una dirección a largo plazo, ser realista y alcanzable, ambiciosa.

La comunicación de la visión estratégica implica transmitir de manera clara y efectiva la visión de la empresa a todos los niveles de la organización. Esto asegura que todos los empleados comprendan y se comprometan con los objetivos a largo plazo de la empresa. Según Roch, una comunicación efectiva debe:

- La visión debe ser comunicada de manera que todos la entiendan y puedan alinearse con ella.
- Reuniones, boletines, correos electrónicos, y otros medios para asegurar que el mensaje llegue a todos.
- Los líderes deben ser los principales comunicadores de la visión, demostrando su compromiso y motivando a los empleados.

Una visión estratégica bien comunicada y alineada no solo motiva a los empleados, sino que también facilita la toma de decisiones coherentes y efectivas en todos los niveles de la organización

Planificación y ejecución de acciones estratégicas

La planificación de acciones estratégicas implica definir las actividades específicas que se deben llevar a cabo para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Este proceso incluye:

- Establecer metas claras y alcanzables que estén alineadas con la visión y misión de la empresa.
- Determinar los recursos necesarios (financieros, humanos, tecnológicos) y asignarlos de manera eficiente.
- Crear planes donde se describan acciones específicas, responsables, plazos e indicadores de éxito.

La ejecución de las acciones estratégicas es implementar los planes desarrollados durante la primera fase que es la planificación. Esto significa:

- Asegurarse que todos los colaboradores de la empresa comprendan sus puestos y responsabilidades y que exista comunicación efectiva.

- Supervisa el progreso de las acciones mediante indicadores esenciales de rendimiento (KPI's) y realizar ajustes cuando sea necesario.
- Adaptarse a cambios constantes en el entorno y ajustar las acciones para mantenerse alineado con los objetivos estratégicos.

¿Sabías que significan las siglas de KPIs? consulta en la web, agregado vamos a ampliar este tema.

Una efectiva organización y implementación son fundamentales para el triunfo de la estrategia de negocio. La habilidad para adaptarse y modificar las acciones ante variaciones constantes en el ambiente es esencial para la pertinencia y eficacia de la estrategia.

Evaluación y Ajuste de la Estrategia

La supervisión y el control del rendimiento son elementos esenciales para que las estrategias establecidas estén en sintonía con los objetivos de la empresa y se lleven a cabo de forma óptima.

Esto conlleva la vigilancia constante y sistemática de los avances hacia las metas estratégicas. Esto es a través de:

- Indicadores Clave de Desempeño (KPIs).
- Informes Periódicos.
- Reuniones de Revisión.

El control es la acción correctiva que se toma cuando se detectan desviaciones a los objetivos estratégicos. Incluye:

- Análisis de Desviaciones.
- Acciones Correctivas.
- Retroalimentación Continua.

Tema 2:
Indicadores clave de rendimiento (KPI’s)

Son instrumentos fundamentales para medir y valorar el rendimiento empresarial en relación con las metas estratégicas. Estos posibilitan a las compañías supervisar el avance y tomar decisiones más fundamentadas para modificar las estrategias de manera apropiada. Seguidamente, se detallan estos conceptos:

Definición de KPI’s

Son indicadores concretos y medibles que reflejan el desempeño de la empresa en áreas fundamentales. Estos indicadores deben ser pertinentes, cuantificables y operativos.

Tipos de KPI’s

Hay varios que pueden utilizarse dependiendo de los objetivos específicos de la empresa:

- **KPI’s Financieros:** Indicadores como el retorno sobre la inversión (ROI), Tasa interna de retorno, valor actual neto, margen de beneficio, y flujo de caja.
- **KPI’s de Aprendizaje y Crecimiento:** Capacitación de empleados, innovación, y desarrollo de habilidades.
- **KPI’s de Procesos Internos**: Efectividad operativa, tiempo de ciclo, y calidad del producto, cantidad fabricada.
- **KPI’s de Clientes:** Satisfacción del cliente, retención de clientes, y cuota de mercado, percepción en el mercado, calidad del servicio, CRM.



Has llegado al final, solo falta un poco.

Actividades de aprendizaje

Llegamos al fin de la última unidad, con el propósito de afianzar lo estudiado, os invito a desarrollar la siguiente actividad.

Casos de Estudio:

Ac1: Empresa de Manufactura

TESA S.A. es la compañía. El objetivo de la empresa de manufactura S.A. es incrementar su eficacia operacional con el fin de disminuir gastos y potenciar la competitividad en el mercado. La estrategia intencionada comprende:

- Evaluar los procesos actuales e identificar las áreas de mejora.
- Adoptar nuevas tecnologías de automatización para mejorar la producción.
- Desarrollar programas de capacitación para que los colaboradores puedan utilizar las nuevas tecnologías de manera óptima.

Ac2: Empresa de Servicios

La empresa de servicios financieros TESA decide diversificar sus productos para atraer a un nuevo segmento de clientes. La estrategia incluye:

- Efectuar estudios de mercado para identificar las necesidades y preferencias del nuevo segmento de clientes.
- Crear nuevos productos financieros en base a las necesidades identificadas que satisfagan a los potenciales clientes.
- Desarrollar una nueva campaña de marketing para promocionar los nuevos productos y atraer al nuevo segmento de clientes.

Resultados de aprendizaje:

RA1: Desarrollar una visión estratégica que permita una mejor gestión empresarial que sea innovadora.

Bibliografía

adm. (2013). *Luis Alvarez*, 25-30.

Álvarez Gelvez, D. (2013). *Conceptos de administración: un enfoque para la acción:(ed)*. Obtenido de La Plata, Argetina: Ediciones Haber. Recuperado de: https://elibro.net/es/ereader/tesa/77202?page=15.

Basterretxea, A. (2024). *Exvolution: Como lanzar startups de exíto que logren crecer (escalar) en el mercado*. Obtenido de De idea a startup: (1ed). Bubok Publishing S.L. Recuperdado de.: https://elibro.net/es/ereader/tesa/273988?page=26.

Bonilla Calle, D. (2021). *Entorno global de las organizaciones* . Obtenido de Estrategias para la internacionalización de empresas.: https://elibro.net/es/lc/tesa/titulos/217717

Mendoza Mieles, J. M. (s.f.). *Desarrollo empresarial de las mipymes ecuatorianas: su evolución 2015-2020*. Obtenido de Revista Publicando, 8 (31), 320-337.: https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2253

Nuñez de Schiling, E. (2011). *Gestión Tecnológica en la empresa: Definición de sus objetivos fundamentales*. Obtenido de Revista de ciencias sociales 17(1), (ed). Red Universitaria del Zulia.: . https://elibro.net/es/lc/tesa/titulos/17403

Ortiz, A. J. (2009). *Historia de la administración: (ed.)*. Obtenido de El Cid Editor. Apuntes.: https://elibro.net/es/ereader/tesa/28841?page=1

Pérez Gregorio, M. G. (2016). *La importancia del organigrama en la empresa*. Publicaciones didacticas. 69(1), 282-484.

Publishing, M. (2007). *El plan de negocios: (ed.)*. Obtenido de Edición Días Santos.: https://elibro.net/es/lc/tesa/titulos/52867

Rodríguez Combeller, C. R.-E. (2021). *El aliado estratégico: La consultoría organizacional con visión sistématica*. Obtenido de ITESO. Inttituto Tecnológcico y de Estudios Superiores de Occidente. Capítulo V.: https://elibro.net/es/lc/tesa/titulos/19137

Sánchez Huerta, D. (2020). *Análisis FODA o DAFO: el mejor y más completo estudio con 9 ejemplos prácticos:(ed.).* Obtenido de Madrid, Bubok Publishing S.L.: https://elibro.net/es/ereader/tesa/189293?page=16.

Thompson, A. A. (2008). *Administración estratégica: teoría y casos.* México: McGraw-Hill.

Uribe Macías, M. (2013). *Emprendimiento y empresarismo: (ed.) Bogotá, Colombia.* Obtenido de Ediciones de la U. : https://elibro.net/es/ereader/tesa/70216?page=13

TECNOLÓGICO SAN ANTONIO Tesa

Casa Editorial

ISBN: 978-9942-7322-7-9

