

Organizaciones y sistemas de información

La interacción entre la tecnología de la información y las organizaciones es compleja y se ve influenciada por muchos factores mediadores, incluyendo la estructura de la organización, los procesos de negocios, la política, la cultura, el entorno a su alrededor y las decisiones gerenciales, observa la siguiente figura. Necesitarás comprender cómo es que los sistemas de información pueden cambiar la vida social y laboral en su empresa. No podrás diseñar nuevos sistemas con éxito ni comprender los existentes sin entender tu propia organización de negocios.:.

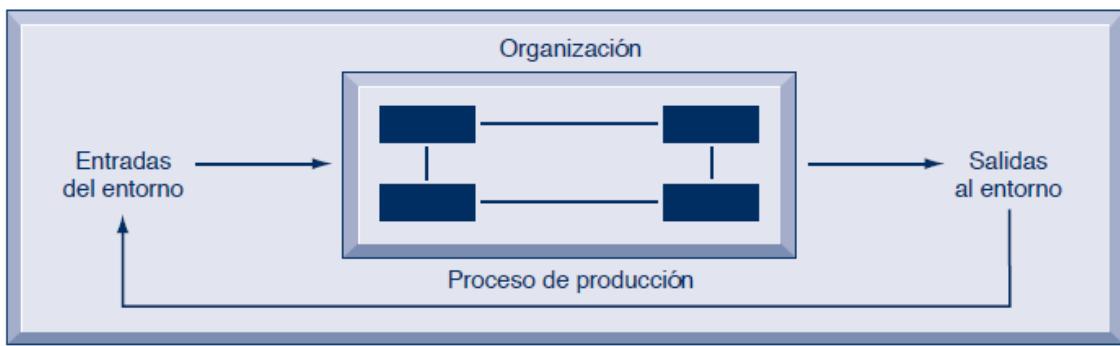


LA RELACIÓN DE DOS VÍAS ENTRE LAS ORGANIZACIONES Y LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN. Esta compleja relación de dos vías es mediada por muchos factores, incluyendo las decisiones que toman —o no— los gerentes. Otros factores que median la relación incluyen la cultura organizacional, la estructura, las políticas, los procesos de negocios y el entorno.

Como gerente, serás el que decida qué sistemas se van a crear, qué van a realizar y cómo se implementarán. Tal vez no se pueda anticipar a todas las consecuencias de estas decisiones. Algunos de los cambios que ocurren en las empresas de negocios debido a las inversiones en nueva tecnología de la información (TI) no se pueden prever y generan resultados que tal vez cumplan o no sus expectativas. ¿Quién hubiera imaginado hace 15 años, por ejemplo, que el correo electrónico y la mensajería instantánea se convertirían en una forma dominante de comunicación en los negocios y que muchos gerentes se verían inundados con más de 200 mensajes de correo electrónico a diario?

¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?

Una organización es una estructura social formal y estable, que toma los recursos del entorno y los procesa para producir salidas. Esta definición técnica se enfoca en tres elementos de una organización. El capital y la mano de obra son los factores primarios de producción proporcionados por el entorno. La organización (empresa) transforma estas entradas en productos y servicios en una función de producción. Los entornos consumen los productos y servicios a cambio del suministro de entradas, observa la siguiente figura.



LA DEFINICIÓN MICROECONÓMICA TÉCNICA DE LA ORGANIZACIÓN. En la definición microeconómica de las organizaciones, la empresa transforma el capital y la mano de obra (los factores primarios de producción proporcionados por el entorno) por medio del proceso de producción en productos y servicios (salidas al entorno). El entorno consume los productos y servicios, además de proporcionar el capital y la mano de obra adicionales como entradas en el lazo de retroalimentación.

Una organización es más estable que un grupo informal (como un grupo de amigos que se reúnen cada viernes para el almuerzo) en términos de longevidad y rutina. Las organizaciones son entidades legales serias con reglas internas y procedimientos que deben acatar las leyes. También son estructuras sociales debido a que constituyen una colección de elementos comunes, tal y como una máquina tiene una estructura: un arreglo específico de válvulas, levas, ejes y otras piezas.

Esta definición de las organizaciones es poderosa y simple, pero no es muy descriptiva ni predictiva de las organizaciones reales. Una definición más realista del comportamiento de una organización es la de un conjunto de derechos, privilegios, obligaciones y responsabilidades que se equilibran de manera delicada sobre un periodo de tiempo a través de los conflictos y la resolución de los mismos. Observa la siguiente figura.



LA VISTA DEL COMPORTAMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES. La vista del comportamiento de las organizaciones enfatiza las relaciones grupales, los valores y las estructuras.

En esta visión del comportamiento de la empresa, las personas que laboran en organizaciones desarrollan formas habituales de trabajar; se apegan a las relaciones existentes y hacen arreglos con los subordinados y superiores en cuanto a la forma de realizar el trabajo, la cantidad y las

condiciones de éste. La mayoría de estos arreglos y sentimientos no se describen en ningún libro formal de reglas.

¿Cómo se relacionan estas definiciones de las organizaciones con la tecnología de los sistemas de información? Un punto de vista técnico de las organizaciones nos alienta a enfocarnos en la forma en que se combinan las entradas para crear salidas cuando se introducen cambios de tecnología en la compañía. La empresa se ve como algo que se puede malear de manera infinita, en donde el capital y la mano de obra se pueden sustituir entre sí con bastante facilidad. No obstante, la definición más realista del comportamiento de una organización sugiere que para crear nuevos sistemas de información, o volver a instaurar los antiguos, se requiere mucho más que un reordenamiento técnico de máquinas o de trabajadores: se necesita que algunos sistemas de información cambien el balance organizacional de los derechos, privilegios, obligaciones, responsabilidades y sentimientos que se han establecido durante un extenso periodo de tiempo.

Es posible que cambiar estos elementos requiera mucho tiempo, que sea un proceso muy perjudicial y que se necesiten más recursos para dar soporte a la capacitación y el aprendizaje.

Por ejemplo, el tiempo requerido para implementar de manera efectiva un nuevo sistema de información es mucho mayor de lo que por lo general se prevé, simplemente porque hay un retardo entre la implementación de un sistema técnico y la acción de capacitar a los empleados y gerentes para que utilicen el sistema.

La transición tecnológica requiere cambios en cuanto a quien posee y controla la información, quién tiene el derecho de acceder a ella y actualizarla, y toma las decisiones sobre quién, dónde y cómo. Esta vista más compleja nos obliga a analizar la forma en que se diseña el trabajo y los procedimientos que se utilizan para obtener las salidas.

Las definiciones técnicas y del comportamiento de las organizaciones no son contradictorias. Más bien, se complementan entre sí. La definición técnica nos dice cómo es que los miles de empresas en mercados competitivos combinan capital, mano de obra y tecnología de la información, mientras que el modelo del comportamiento nos lleva al interior de cada empresa para ver cómo es que la tecnología afecta su funcionamiento interno.

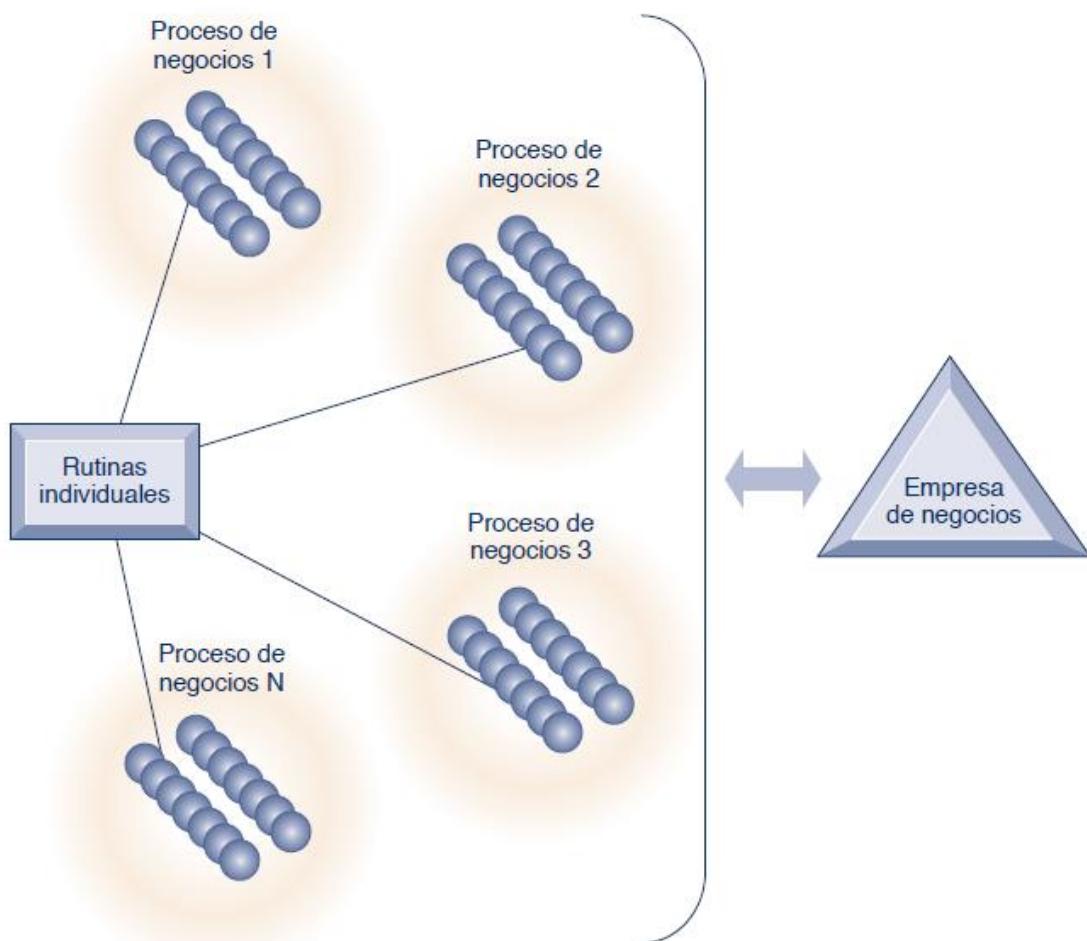
CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES.

Todas las organizaciones modernas tienen ciertas características. Son burocracias con divisiones bien definidas de la mano de obra y la especialización que ordenan a los especialistas en una jerarquía de autoridad, en donde todos tienen que rendirle cuentas a alguien y la autoridad se limita a las acciones específicas gobernadas por reglas o procedimientos abstractos. Estas reglas crean un sistema imparcial y universal de toma de decisiones. Las organizaciones tratan de contratar y promover a los empleados en base a sus cualidades técnicas y profesionalismo (no a sus conexiones personales). La organización se ocupa del principio de la eficiencia: maximizar la salida mediante el uso de entradas limitadas. Otras características de las organizaciones incluyen sus procesos de negocios, la cultura y las políticas organizacionales, los entornos que las rodean, su estructura, objetivos, circunscripciones y estilos de liderazgo. Todas estas características afectan los tipos de sistemas de información que utilizan las organizaciones.

Rutinas y procesos de negocios.

Todas las organizaciones, entre ellas las empresas de negocios, se vuelven muy eficientes con el tiempo debido a que los individuos en la empresa desarrollan **rutinas** para producir bienes y servicios. Las rutinas —conocidas algunas veces como *procedimientos estándar de operación*— son reglas, procedimientos y prácticas precisas que se han desarrollado para lidiar con casi todas las situaciones esperadas. A medida que los empleados aprenden estas rutinas, se vuelven muy productivos y eficientes, y la empresa puede reducir sus costos con el tiempo, a medida que aumenta la eficiencia.

Por ejemplo, cuando visita el consultorio de un doctor, las recepcionistas tienen un grupo bien desarrollado de rutinas para recopilar información básica de ti; las enfermeras siguen un conjunto distinto de rutinas para prepararlo para la entrevista con un doctor; y el doctor se basa en una serie bien desarrollada de rutinas para diagnosticarlo. Los procesos de negocios. A su vez, una empresa es un conjunto de procesos de negocios.



LAS RUTINAS, LOS PROCESOS DE NEGOCIOS Y LAS EMPRESAS. Todas las organizaciones están compuestas de rutinas y comportamientos individuales, colección que forma un proceso de negocios. Una colección de procesos de negocios conforma a la empresa. Las aplicaciones de los nuevos sistemas de información requieren que las rutinas individuales y los procesos de negocios cambien para obtener altos niveles de desempeño organizacional.

Políticas organizacionales

Las personas en las organizaciones ocupan distintos puestos con diferentes especialidades, problemas y perspectivas. Como resultado, es natural que tengan puntos de vista divergentes en cuanto a la forma en que se deben distribuir los recursos, las recompensas y los castigos.

Estas diferencias importan tanto a los gerentes como a los empleados, y provocan una lucha política por los recursos, competencia y conflictos dentro de toda organización. La resistencia política es una de las grandes dificultades de provocar un cambio organizacional: en particular, el desarrollo de nuevos sistemas de información.

Casi todas las inversiones grandes en sistemas de información que realiza una empresa y que provocan cambios considerables en la estrategia, los objetivos de negocios, los procesos de negocios y los procedimientos se vuelven eventos con carga política. Los gerentes que saben cómo trabajar con las políticas de una organización serán más exitosos que los menos hábiles para implementar nuevos sistemas de información. En este libro encontrará muchos ejemplos de los casos en que las políticas internas vencieron a los mejores planes para un sistema de información.

Cultura organizacional.

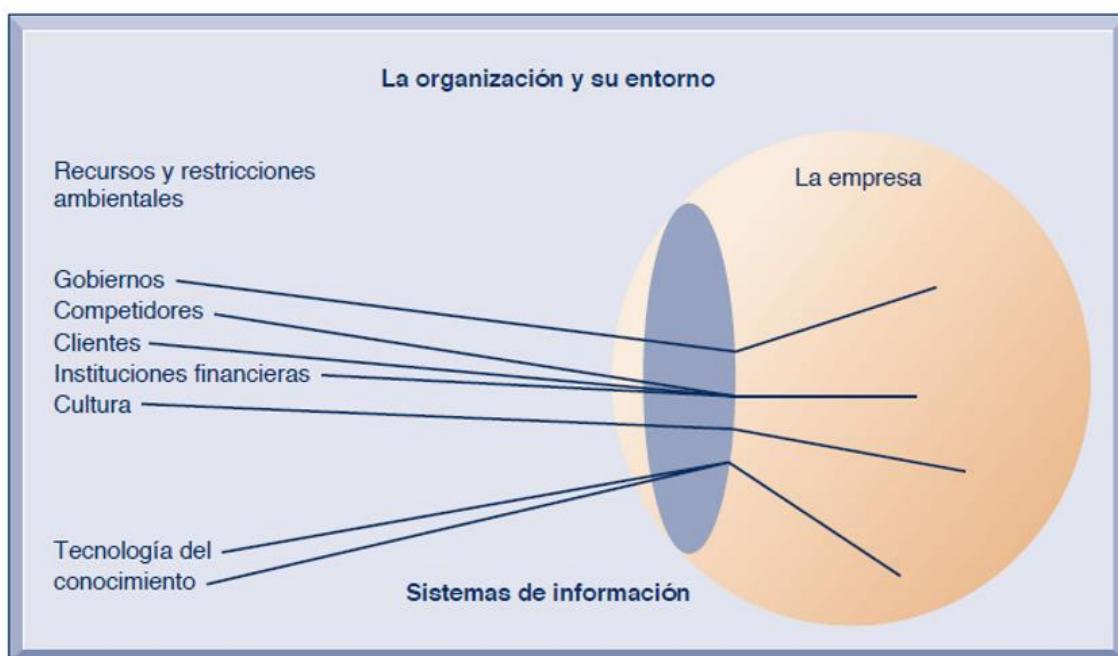
Todas las organizaciones tienen suposiciones fundamentales, invulnerables e incuestionables (por los miembros) que definen sus metas y productos. La cultura organizacional abarca este conjunto de suposiciones sobre los productos que debe elaborar la organización, cómo debe crearlos, en dónde y para quién. En general, estas suposiciones culturales se dan totalmente por sentado y es raro que se anuncien en forma pública o se hable de ellas. Por lo general, los procesos de negocios —la verdadera forma en que las empresas producen valor— se resguardan en la cultura de la organización.

Puede ver la cultura organizacional en acción si analiza los alrededores de su colegio o universidad. Algunos supuestos fundamentales de la vida universitaria son que los profesores saben más que los estudiantes, la razón por la que los alumnos asisten a la escuela es para aprender, y seguir un programa regular. La cultura organizacional es una poderosa fuerza unificadora que restringe el conflicto político y promueve la comprensión común, el acuerdo sobre los procedimientos y las prácticas comunes. Si todos compartimos las mismas suposiciones culturales básicas, hay más probabilidad de estar de acuerdo en otras cuestiones. Al mismo tiempo, la cultura organizacional es una poderosa limitación sobre el cambio, en especial tecnológico. La mayoría de las organizaciones harían casi cualquier cosa por evitar tener que modificar las suposiciones básicas. Por lo general, cualquier cambio tecnológico que amenace las suposiciones culturales comunes se enfrenta a una resistencia considerable. Sin embargo, hay veces en que la única forma razonable de que una empresa avance es emplear una nueva tecnología que se oponga de manera directa a una cultura organizacional existente. Cuando esto ocurre, es común que la tecnología se estanque mientras la cultura se ajusta con lentitud.

Entornos organizacionales.

Las organizaciones residen en entornos de los que obtienen recursos y a los que suministran bienes y servicios. Éstas tienen una relación recíproca con los entornos. Por una parte, las organizaciones están abiertas a, y dependen de, el entorno social y físico que las rodea. Sin recursos humanos y financieros —personas dispuestas a trabajar de manera confiable y consistente por un sueldo o ingreso fijo proveniente de los clientes— las organizaciones no podrían existir. Ellas deben responder a las leyes y otros requerimientos impuestos por el gobierno, así como a las acciones de los clientes y competidores. Por otra parte, las organizaciones pueden influir en sus entornos. Por ejemplo, las empresas de negocios forman alianzas con otros negocios para predisponer el proceso político; se anuncian para influenciar al cliente de manera que acepte sus productos.

La siguiente figura ilustra el papel de los sistemas de información para ayudar a las organizaciones a percibir cambios en sus entornos, y ayudar a que las organizaciones actúen sobre ellos. Los sistemas de información son instrumentos clave para la *exploración ambiental*, que ayuda a los gerentes a identificar los cambios externos que podrían requerir una respuesta de la organización.



LOS ENTORNOS Y LAS ORGANIZACIONES TIENEN UNA RELACIÓN RECÍPROCA. Los entornos modelan lo que las organizaciones son capaces de hacer, pero pueden influir en sus entornos y decidir cambiarlos por completo. La tecnología de la información desempeña un papel crítico para ayudarles a percibir el cambio en su entorno y a actuar sobre el mismo.

Por lo general los entornos cambian con mucha más rapidez que las organizaciones. Las nuevas tecnologías, los nuevos productos, además de los gustos y valores cambiantes del público (muchos de los cuales producen nuevas regulaciones gubernamentales) ejercen presión sobre la cultura, las políticas y las personas de una organización. La mayoría de las organizaciones son incapaces de adaptarse a un entorno que cambia con rapidez. La inercia integrada a los procedimientos estándar de operación de una empresa, el conflicto político generado por los cambios en el orden existente y la amenaza para los valores culturales muy controlados, son factores que impiden que las organizaciones realicen cambios considerables. Las empresas jóvenes por lo general carecen de los recursos para sostener incluso períodos cortos de tiempos problemáticos. No es sorpresa que sólo el 10 por ciento de las compañías en la lista Fortune 500 en 1919 aún existan en la actualidad.

Tecnologías perjudiciales: puestas en práctica. Algunas veces surge una tecnología con innovaciones que cambian de manera radical el panorama de los negocios y su entorno. A estas tecnologías se les conocen de manera informal como perjudiciales (Christensen, 2003). ¿Qué es lo que hace a una tecnología perjudicial? En algunos casos, las tecnologías perjudiciales son productos sustitutos que tienen el mismo desempeño o incluso mejor (a menudo superior) que cualquier artículo que se produzca en la actualidad. El auto sustituyó al carrojaje impulsado por caballos; el procesador de palabras a la máquina de escribir; el iPod de Apple a los reproductores de CD portátiles; la fotografía digital a los rollos de película.

En estos casos, industrias completas quedan en quiebra, en otros, las tecnologías perjudiciales tan sólo extienden el mercado, por lo general con menos funcionalidad y mucho menos costo, que los productos existentes. En un momento dado se convierten en competidores de bajo costo para lo que se vendía antes. Las unidades de disco son un ejemplo: las pequeñas unidades de disco duro que se utilizan en las PC extendieron el mercado de este producto al ofrecer almacenamiento digital económico para pequeños archivos. Con el tiempo, las unidades pequeñas de disco duro de PC se convirtieron en el segmento más grande del mercado de las unidades de disco.

Algunas empresas son capaces de crear estas tecnologías y participar en ellas para obtener ganancias; otras aprenden rápido y adaptan sus negocios; otras más quedan arrasadas debido a que sus productos, servicios y modelos de negocios se vuelven obsoletos. ¡Pueden ser muy eficientes para realizar lo que ya no se necesita! También existen casos en los que ninguna empresa se beneficia y todas las ganancias van al consumidor (las empresas no pueden capturar ninguna). La siguiente tabla describe unas cuantas tecnologías perjudiciales del pasado.

TECNOLOGÍA	DESCRIPCIÓN	GANADORES Y PERDEDORES
Chips de microprocesadores (1971)	Miles y en un momento dado millones de transistores en un chip de silicio	Ganan las empresas de microprocesadores (Intel, Texas Instruments) y pierden las empresas de transistores (GE).
Computadoras personales (1975)	Computadoras de escritorio pequeñas y económicas, pero totalmente funcionales	Los fabricantes de equipos PC (HP, Apple, IBM) y los fabricantes de chips prosperan (Intel), mientras que las empresas de equipos mainframe (IBM) y minicomputadoras (DEC) pierden.
Software de procesamiento de palabras para PC (1979)	Software de edición de texto y formato económico, limitado pero funcional para computadoras personales	Los fabricantes de equipos PC y software (Microsoft, HP, Apple) prosperan, mientras que la industria de las máquinas de escribir desaparece.
World Wide Web (1989)	Una base de datos global de archivos y "páginas" digitales disponibles de manera instantánea	Los propietarios de contenido en línea y noticias se benefician, mientras que las editoriales tradicionales (periódicos, revistas, televisión por difusión) pierden.
Servicios de música por Internet (1998)	Almacenes de música descargable en Web con fidelidad aceptable	Los propietarios de las colecciones de música en línea (MP3.com, iTunes), los proveedores de telecomunicaciones que poseen la red troncal de Internet (AT&T, Verizon) y los proveedores de servicios de Internet locales ganan, mientras que las compañías discográficas y los vendedores minoristas de música pierden (Tower Records).
Algoritmo PageRank	Un método para clasificar páginas Web en términos de su popularidad para complementar la búsqueda Web mediante términos clave	Google es el ganador (ellos son dueños de la patente), mientras que los motores de búsqueda de palabras clave tradicionales (Alta Vista) pierden.
Software como servicio Web	Uso de Internet para proveer acceso remoto al software en línea	Las compañías de servicios de software en línea (Salesforce.com) ganan, mientras que las compañías de software tradicional "en caja" (Microsoft, SAP, Oracle) pierden.

TECNOLOGÍAS PERJUDICIALES: GANADORES Y PERDEDORES.

Las tecnologías perjudiciales son engañosas. Las empresas que inventan las tecnologías perjudiciales como #primerosparticipantes no siempre se benefician si carecen de los recursos para explotar la tecnología o no ven la oportunidad. El equipo MITS Altair 8800 se conoce en forma popular como la primera PC, pero sus inventores no aprovecharon su estatus de primeros participantes. Los segundos participantes, denominados #participantesrápidos, tales como IBM y Microsoft, cosecharon las recompensas. Los cajeros automáticos (ATM) de Citibank revolucionaron la banca minorista pero otros bancos los copiaron. Ahora todos los bancos usan cajeros ATM y los beneficios son en primera instancia para los consumidores. Google no fue el primer participante en la búsqueda por Internet, sino un seguidor innovador que pudo mantener los derechos sobre un nuevo y poderoso algoritmo de búsqueda conocido como PageRank. Hasta ahora ha sido capaz de mantenerse en el liderazgo mientras la mayoría de los demás motores de búsqueda se han debilitado y ocupan una pequeña participación en el mercado.

Estructura organizacional.

Todas las organizaciones tienen una estructura o forma. La clasificación de Mintzberg, que se describe en la siguiente tabla, identifica cinco tipos de estructura organizacional (Mintzberg, 1979).

TIPO ORGANIZACIONAL	DESCRIPCIÓN	EJEMPLOS
Estructura empresarial	Empresa joven y pequeña en un entorno que cambia con rapidez. Tiene una estructura simple y es administrada por un empresario que se desempeña como su único director general.	Pequeño negocio que inicia operaciones
Burocracia de máquina	Gran burocracia existente en un entorno que cambia con lentitud y, genera productos estándar. Está dominada por un equipo de administración centralizado y una toma de decisiones centralizada.	Empresa de manufactura mediana
Burocracia divisionalizada	Combinación de varias burocracias de máquina, cada una de las cuales genera un producto o servicio distinto, encabezadas por unas oficinas generales.	Empresas Fortune 500, como General Motors
Burocracia profesional	Organización basada en el conocimiento, en donde los bienes y servicios dependen de la experiencia y el conocimiento de los profesionales. Está dominada por jefes de departamento con una autoridad centralizada débil.	Despachos legales, sistemas escolares, hospitales
Adhocracia	Organización de fuerza de trabajo que debe responder a los entornos que cambian con rapidez. Consiste en grupos extensos de especialistas organizados en equipos multidisciplinarios de corta duración y tiene una administración central débil.	Empresas de consultoría, como Rand Corporation

ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.

Los tipos de sistemas de información que se encuentran en una empresa de negocios —y la naturaleza de los problemas con estos sistemas— reflejan a menudo el tipo de estructura organizacional.

Por ejemplo, en una burocracia profesional como un hospital, es común encontrar sistemas paralelos de registros de pacientes, uno operado por la administración, otro por los doctores y otro por el personal profesional como las enfermeras y las trabajadoras sociales. En las pequeñas empresas es común encontrar sistemas mal diseñados que se desarrollan con prisa y a menudo se sobrepasa su utilidad con rapidez. En las enormes empresas con varias divisiones que operan en cientos de lugares, es común descubrir que no hay un solo sistema de información integrador, sino que cada localidad o división tiene su propio conjunto de sistemas de información. Otras características organizacionales.

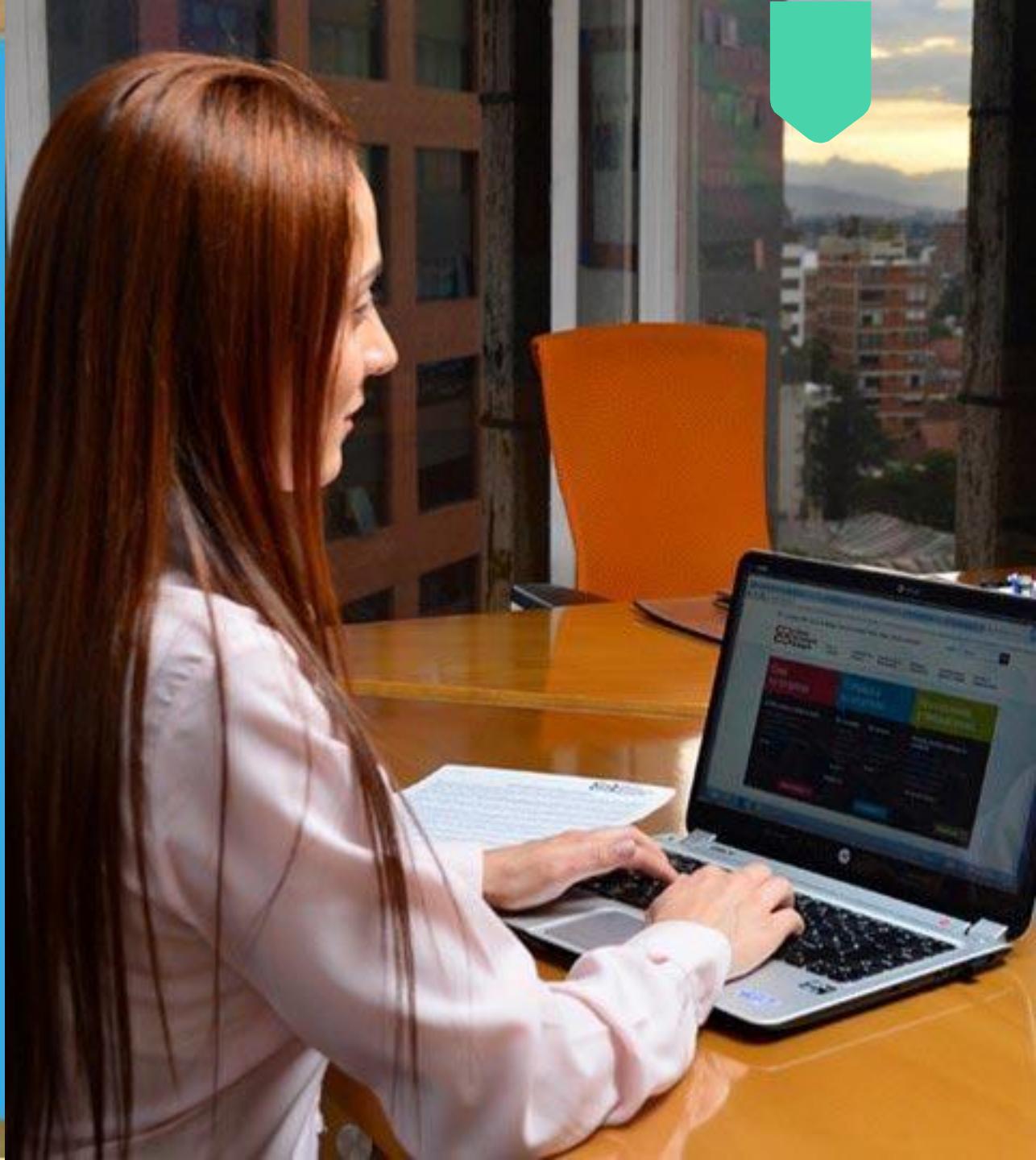
Las organizaciones tienen metas y utilizan distintos medios para lograrlas. Algunas establecen objetivos coactivos (por ejemplo, las prisiones); otras, utilitarios (las empresas de negocios). Existen también otras con metas normativas (universidades, grupos religiosos). Las organizaciones también dan servicio a distintos grupos o tienen diferentes circunscripciones; algunas benefician en primera instancia a sus miembros, otras a los clientes, accionistas o al público. La naturaleza del liderazgo difiere de manera considerable de una organización a otra: algunas organizaciones pueden ser más democráticas o autoritarias que otras. Otra forma en que difieren las organizaciones es con base en las tareas que realizan y la tecnología que emplean. La actividad primordial de algunas organizaciones es realizar tareas de rutina que se pueden reducir a reglas formales, las cuales requieren poco juicio (como la fabricación de piezas automotrices), mientras que la de otras (como las empresas de consultoría) es trabajar con tareas que no son rutinarias.



Lo que necesitas saber
sobre tecnología
disruptiva para potenciar
tu empresa

Agenda

- ❖ ¿Qué es una innovación disruptiva o tecnología disruptiva?
- ❖ ¿Qué efectos tiene la tecnología disruptiva en las empresas actuales?
- ❖ ¿Cómo se idea una tecnología disruptiva? la mejora de procesos, la creación de nuevos productos, capacidad de observación
- ❖ Claves para la tecnología disruptiva: Descubre la necesidad no satisfecha, Ofrece productos y servicios más simples y menos costosos , Permítete fallar, Pregúntalo todo, Involucra a toda la compañía.
- ❖ Características de la tecnología disruptiva: La innovación, Tecnologías que provocan un cambio, La necesidad del consumidor sigue siendo la misma?
- ❖ Tecnologías disruptivas: blockchain, Robotica, realidad virtual, entre otras.





¿Qué es una innovación
disruptiva o tecnología
disruptiva?



Que es disruptión

- *disrupción significa “rotura o interrupción brusca”. “Un proceso o un modo de hacer las cosas (...) que se impone y desbanca a los que venían empleándose”.*



Conceptualización y Características



Que es una tecnología disruptiva

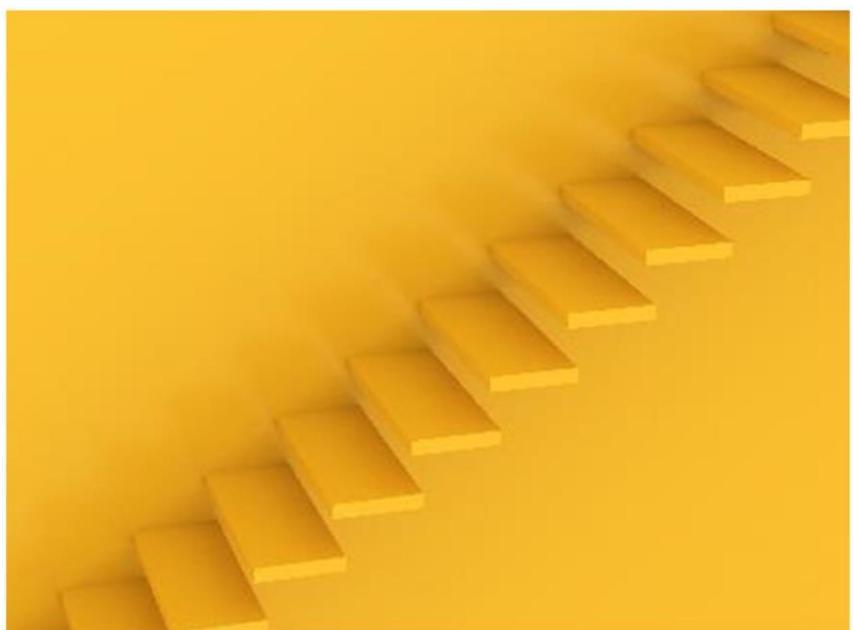
- *Tecnología disruptiva o innovación disruptiva es aquella tecnología o innovación que conduce a la aparición de productos y servicios que utilizan preferiblemente una estrategia que cambia nuestro comportamiento y que produce un trastorno brusco.*



Conceptualización y Características



¿Qué es una innovación disruptiva o tecnología disruptiva?



La innovación disruptiva se define como un proceso mediante el cual una solución ya existente es transformada, generalmente con ayuda de la tecnología.

La idea es modificar productos y servicios, para dejarlos más económicos, accesibles y simples para ser consumidos.

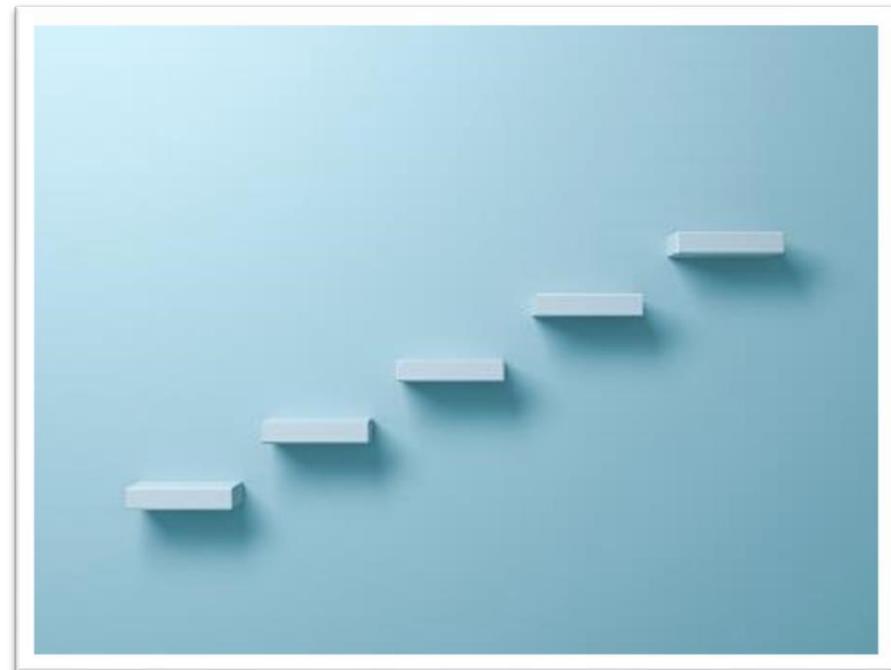
La innovación disruptiva impacta directamente en los resultados entregados a los clientes, en el comportamiento del consumidor y deja obsoleta la versión anterior.

Conceptualización y Características

Cómo surgió el concepto de innovación disruptiva?

*El término *innovación disruptiva* fue creado por Clayton Christensen, profesor de la Universidad de Harvard.*

Para esa denominación, Christensen se inspiró en otro concepto del economista austriaco Joseph Schumpeter, que era “destrucción creativa” que fue utilizado para explicar los ciclos de un negocio, donde la concepción anterior era destruida con cada nueva revolución industrial o tecnológica, trayendo innovaciones.



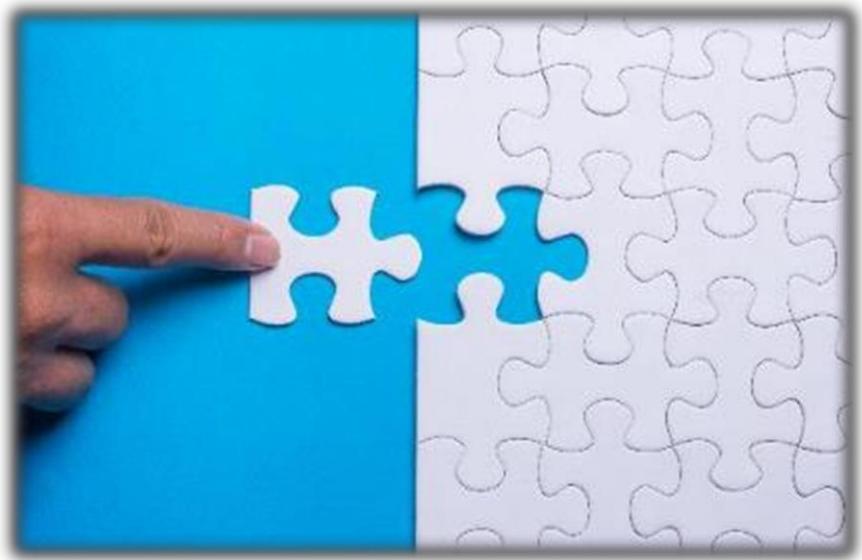
Conceptualización y Características



¿Cuál es la principal característica de una innovación disruptiva?

Una de las principales características de la innovación disruptiva es la mejora de procesos con la entrega de soluciones más actuales y apropiadas para la realidad y las necesidades de los clientes.

Además, la innovación disruptiva también es evolutiva, tiene como enfoque mejorar la experiencia del cliente, generar un nuevo valor al producto o servicio ya existente, y ser sostenible en el largo plazo.



Conceptualización y Características

¿Cuáles son los impactos de la innovación disruptiva?

La innovación disruptiva causa impacto en el mercado en el cual está inmerso y en la rutina de su público objetivo. Debido a que cambia la forma como se consumen los productos y servicios, es bastante común que los modelos anteriores dejen de existir, afectando directamente la rentabilidad de diversos negocios.

Para los clientes, las soluciones que pasan por procesos de innovación disruptiva, les permiten el acceso a productos y servicios que antes estaban disponibles sólo para una porción restringida de consumidores.





¿Qué efectos tiene la
tecnología disruptiva en las
empresas actuales?



¿Qué es un negocio disruptivo?

Los negocios disruptivos son aquellos que rompen el modelo de normalidad conocido -hasta entonces- por el mercado y por su público. Promueven la creación y la entrega de nuevas soluciones.

Entre los ejemplos de negocios disruptivos, podemos citar a empresas como Uber, que modificó el mercado del transporte en diversos lugares.

Los negocios disruptivos también pueden ser vistos en otros segmentos, tales como los productos y servicios financieros, minoristas, hotelería, streaming de películas y música, educación, entre otros.



Efectos de las tecnologías disruptivas en las empresas

El impacto que tiene la implantación de una de estas tecnologías en una empresa es muy importante, por varias razones:

Menor coste de los procesos

Se produce un abaratamiento en los servicios tanto de las empresas como de los usuarios. Skype ha abaratado las comunicaciones al sustituir a las llamadas telefónicas.

Mejora en la realización de las tareas

Las tareas que antes se realizaban con una máquina de escribir ahora se realizan con el ordenador, dejando obsoletas a las primeras. El ordenador permite realizar las tareas mecanográficas de manera sencilla y sin errores.



Efectos de las tecnologías disruptivas en las empresas

3. Mejor servicio y ofertas a los clientes

Se puede llegar a mercados que hasta la fecha eran inalcanzables realizando el servicio en mejores condiciones para los clientes.

La tecnología disruptiva constituye una gran oportunidad para las empresas, ya que les permite llegar hasta mercados que eran imposibles hasta hace poco. La innovación disruptiva se convierte en una necesidad para las empresas para continuar mejorando y seguir siendo competitivas.





Claves para entender la disruptión digital

- **Nuevos mercados:** en la economía digital, las reglas que rigen el mercado, así como los agentes que participan en él, son totalmente diferentes a los modelos tradicionales. La forma de acceder a nuevos mercados poco o nada tiene que ver con la de hace apenas unos años. En la actualidad hay dos grandes factores que tienen una gran influencia: escalabilidad y transversalidad.
- **Nuevos modelos de negocio:** la disruptión digital implica un cambio integral en los modelos de negocio. Las organizaciones ya no se dirigen a un público masivo, sino que buscan de forma continua nuevos nichos de mercado y necesidades muy específicas. Lo hacen a través de la comunicación bidireccional y la experimentación.



Claves para entender la disrupción digital

- **Nuevos competidores:** las nuevas tecnologías han cambiado por completo la competencia de las empresas de todo el mundo. Ya no compiten con compañías de su mismo sector, sino con todas las que forman el mercado, independientemente de su tamaño y sector de actividad.
- **Nuevas relaciones con los clientes:** la disrupción digital en las empresas también ha supuesto un cambio importante en las relaciones con los clientes. A día de hoy estos tienen un papel activo en la estrategia de las organizaciones, de modo que su papel ya no es simplemente el de recibir un producto o un servicio. Tienen una implicación mucho más profunda, convirtiéndose así en un eje importante en el proceso de toma de decisiones.



Claves para entender la disrupción digital

- **Nuevos canales de producción:** otra de las claves para entender la disrupción digital tiene relación con los canales de producción. Las empresas implementan las nuevas tecnologías para automatizar los procesos y establecer nuevos canales. Ya no apuestan por el concepto de producción masiva como venían haciendo hasta ahora, sino por una producción dirigida a ofrecer la mejor experiencia a los clientes.



Efectos en las Empresas



Consecuencias

Una de las principales consecuencias de la disruptión digital en las empresas es el cambio de mentalidad. La implementación de nuevas tecnologías afecta de forma integral a todas las partes que forman las organizaciones, incluido el capital humano.

Los directivos deben tomar un papel activo en el proceso de transformación digital. No se trata de introducir las nuevas tecnologías ciegamente, sino en hacerlo con el fin de lograr el mayor éxito para la compañía. Así, la disruptión digital implica “pensar en digital”.



Efectos en las Empresas



Consecuencias

Por supuesto, este conjunto de cambios lleva a la introducción de nuevos fenómenos disruptivos, responsables del cambio del modelo de negocio tradicional. Conceptos como industria 4.0, economía colaborativa o blockchain, entre otros muchos, tienen una fuerza cada vez mayor. Así, las empresas deben visualizar y aprovechar al máximo las oportunidades que el mercado tecnológico ofrece.

Por último, cabe destacar que la disrupción digital no es lo mismo que la transformación digital. Este último concepto es solo un primer paso de todo lo que implica la disrupción en el futuro de las empresas.





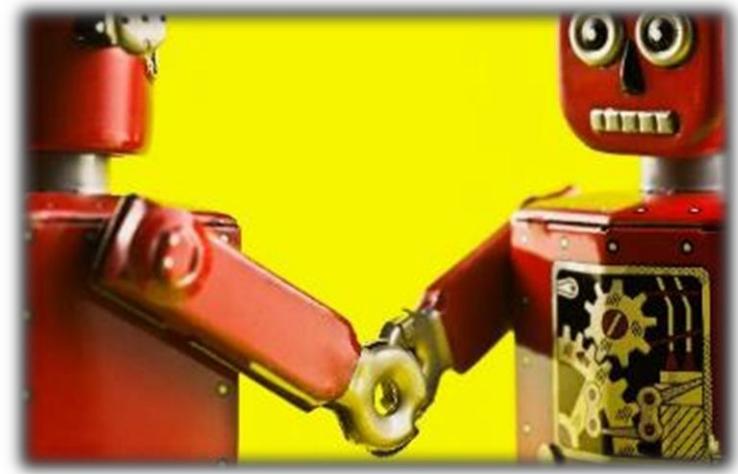
¿Cómo se idea una tecnología disruptiva?



Como Idear Tecnologías Disruptivas

La tecnología e innovación disruptiva contrapone estrategias disruptivas frente a estrategias sostenibles para competir con las marcas dominantes y posicionarse así en el mercado. Es decir, se utilizan tácticas para hacer desaparecer productos o servicios con el propósito de abrir nuevos mercados o cambiar los tradicionales.

Este tipo de innovaciones se dirigen a un mismo segmento de público objetivo. Sin embargo, mejora la calidad de producto o servicio, precio u otro factor considerado por el consumidor. Al mismo tiempo, altera el modelo de negocio establecido hasta entonces. De ahí que se desarrollen grandes proyectos de tecnología e innovación disruptiva.





Como identificamos si es una idea disruptiva

1. **La innovación disruptiva es un proceso lento.** Se trata de un cambio, que en muchas ocasiones, supone un choque importante en la cultura del consumidor.
2. **No todas la innovación disruptiva tiene que funcionar bien a la primera.** Es importante tener en cuenta que porque una idea de negocio no triunfe a la primera, no deja de ser una innovación disruptiva. Precisamente, por esa consideración de proceso lento.
3. **No confundas la innovación disruptiva con la innovación ‘obligada’.** Cuando un competidor entra en un mercado con un cambio disruptivo, las demás empresas se tienen que poner manos a la obra a desarrollar nuevos productos o innovar en los ya existentes. Esto último no es innovación disruptiva





Aspectos a tener en cuenta



La Boston Consulting Group en uno de sus estudios recientes establece que cerca del 70% de los proyectos de adopción de tecnología no cumplen sus objetivos. (Confirma McKinsey)



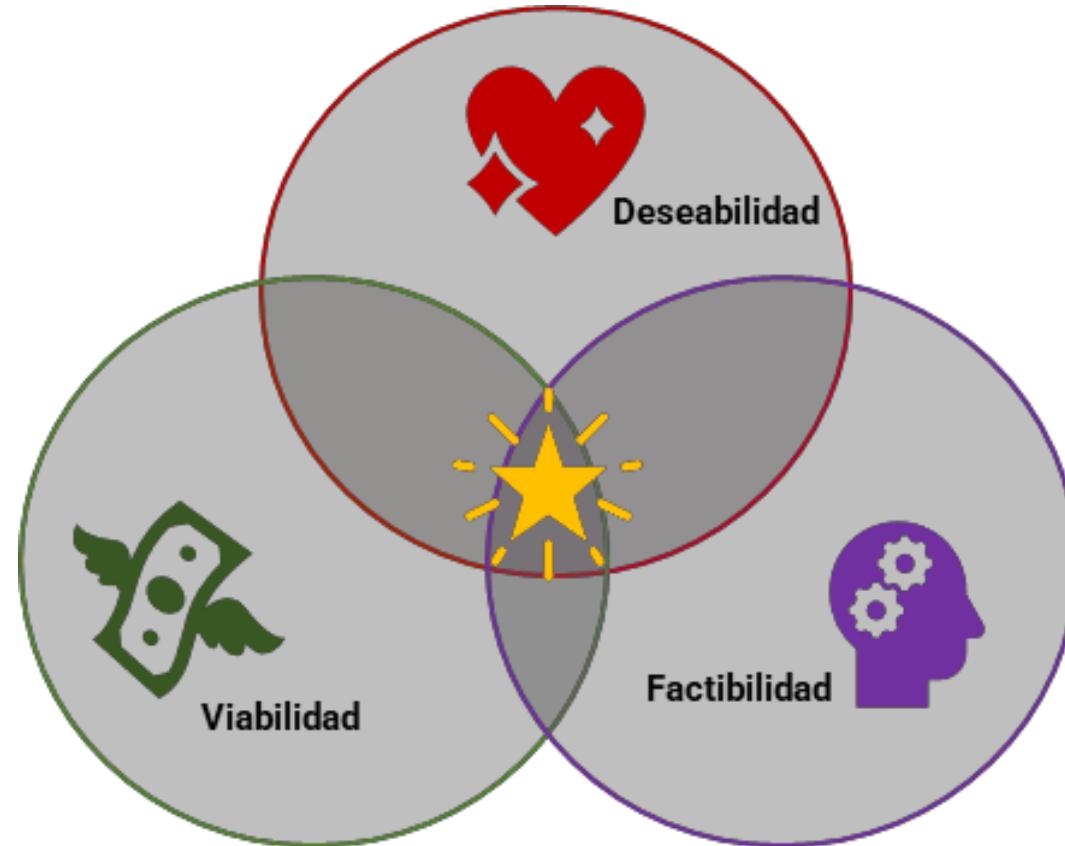
Aspectos a tener en cuenta

- Simplicidad
- Conveniencia
- Accesibilidad
- Asequibilidad





Aspectos a tener en cuenta





Aspectos a tener en cuenta



Incremento de la Productividad
(operaciones simples).



Satisfacción del Cliente



Acceso a nuevos mercados
(deslocalización).



Menores Reprocesos y
Errores



Ahorros - Eficiencia



Evolución del
Emprendimiento



Enfoque en el Cliente

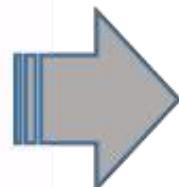


Procesos Agiles

Ideación Tecnologías Disruptivas



Top 10 skills of 2025



Pensamiento circular y Resolución de Problemas



Autogestión



Trabajo Colaborativo

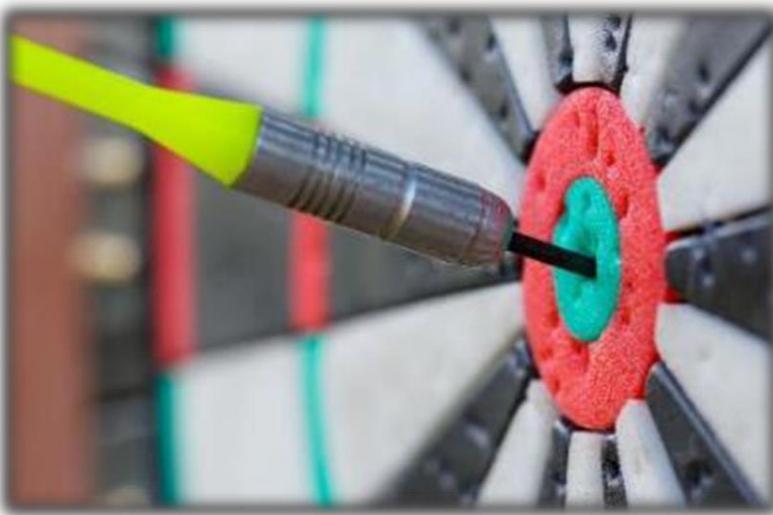


Uso y Desarrollo de la Tecnología

Source: Future of Jobs Report 2020, World Economic Forum.



Claves para aplicar pensamiento disruptivo



- ¿Tu idea disruptiva es una verdadera oportunidad de negocio?
- Describe en tu estrategia un futuro deseable del proyecto. Basa tu estrategia disruptiva en todas la evidencias cuantitativas posible.
- Tus ideas disruptivas deben impulsarte de tus competidores de manera clara.
- Aplica un proceso lento y abierto a cualquier otro cambio disruptivo que puedas aplicar.
- Tu estrategia de proyecto disruptivo ha de ser adaptable con los posibles contratiempos y capaz de evolucionar a lo largo de los años.



Claves para la tecnología disruptiva

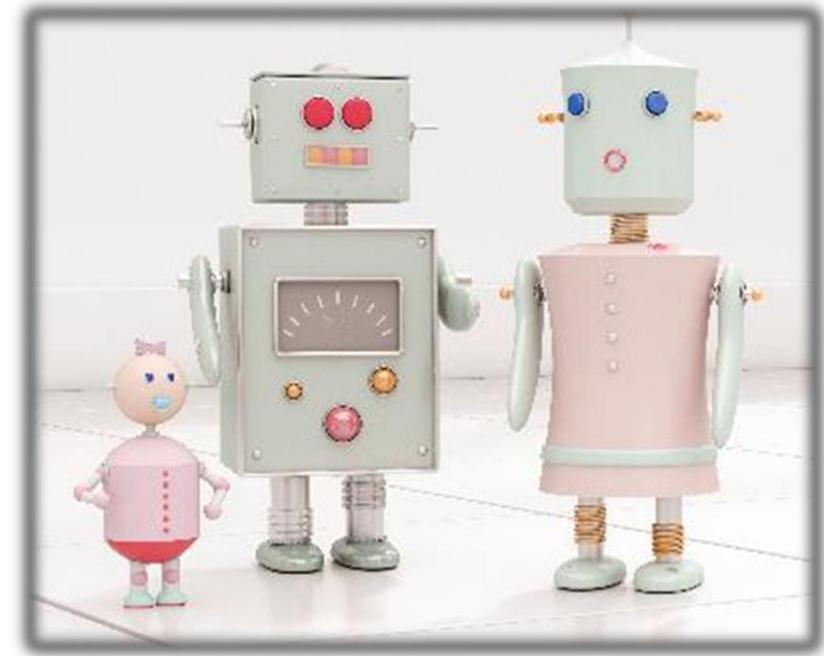
Claves de la Tecnología Disruptiva



Efectos sobre la tecnología

Una de las claves del éxito de las empresas, es su capacidad de generar nuevas ideas para mantener sus productos y servicios siempre en la vanguardia de su sector. Esta capacidad de generar ideas se conoce como innovación. Un paso más en el proceso es la innovación disruptiva, que consiste en la capacidad que tiene una empresa para crecer basándose en las innovaciones.

La innovación disruptiva se produce con productos o servicios nuevos que no tienen casi representación en el mercado y su crecimiento acaba por desplazar a la competencia y transformar el sector. Al principio son nichos de mercado que no son importantes, pero la innovación acaba transformando toda la industria.



Claves de la Tecnología Disruptiva



Ejemplos de Innovación Disruptiva

Vehículos autónomos

Además de ser coches no contaminantes serán conducidos de manera autónoma, lo que permitirá que los interiores de los vehículos estén acondicionados como lugares de trabajo, para poder tener una oficina en su interior mientras se producen los desplazamientos.

Pastillas de protección solar

El cáncer de piel es uno de los más importantes en estos momentos, producido en muchos casos porque no se aplica la loción de protección solar. Se está trabajando en crear una pastilla que sustituya estas cremas, con lo que facilitaría el tratamiento de protección frente a los rayos del sol.



Claves de la Tecnología Disruptiva



Ejemplos de Innovación Disruptiva

Granjas flotantes

La superpoblación mundial sumado a la concentración en grandes urbes va a provocar la necesidad de grandes cantidades de alimentos que se tienen que transportar desde las zonas de cultivos. La creación de granjas flotantes en la costa y en los lagos junto a las ciudades reducirá estos transportes. Grandes plantaciones de verduras y piscifactorías en granjas inteligentes alimentarán estas grandes ciudades.



**Primera Granja Flotante en Holanda



Características de la tecnología disruptiva



¿Tipos de Innovación Disruptiva?

Innovación Disruptiva de Bajo Nivel

Se basa en captar la preferencia de clientes menos exigentes de un mercado particular. La empresa les presenta nuevas propuestas de productos que son más baratos y de más baja calidad.

Es más, esto se puede dar cuando en ese mercado existen productos que superan las expectativas de los consumidores menos exigentes. Lo que los convierte en clientes potenciales para estos nuevos productos más simples para poder utilizarlos y que resulten más baratos.



Conceptualización y Características



¿Tipos de Innovación Disruptiva?

Innovación Disruptiva en Nuevos Mercados

Se realiza con el propósito de crear nuevos mercados, al introducir productos que logran satisfacer la necesidad de los consumidores de una manera superior. Lo que hace que algunos de los productos o servicios de las empresas líderes queden totalmente desplazados.

A partir de esta situación se puede considerar que se está creando un nuevo mercado, porque, aunque este incursionando en un mercado que ya existe, desplazan empresas y productos existentes. Los consumidores empiezan a utilizar bienes y servicios que antes no utilizaban.



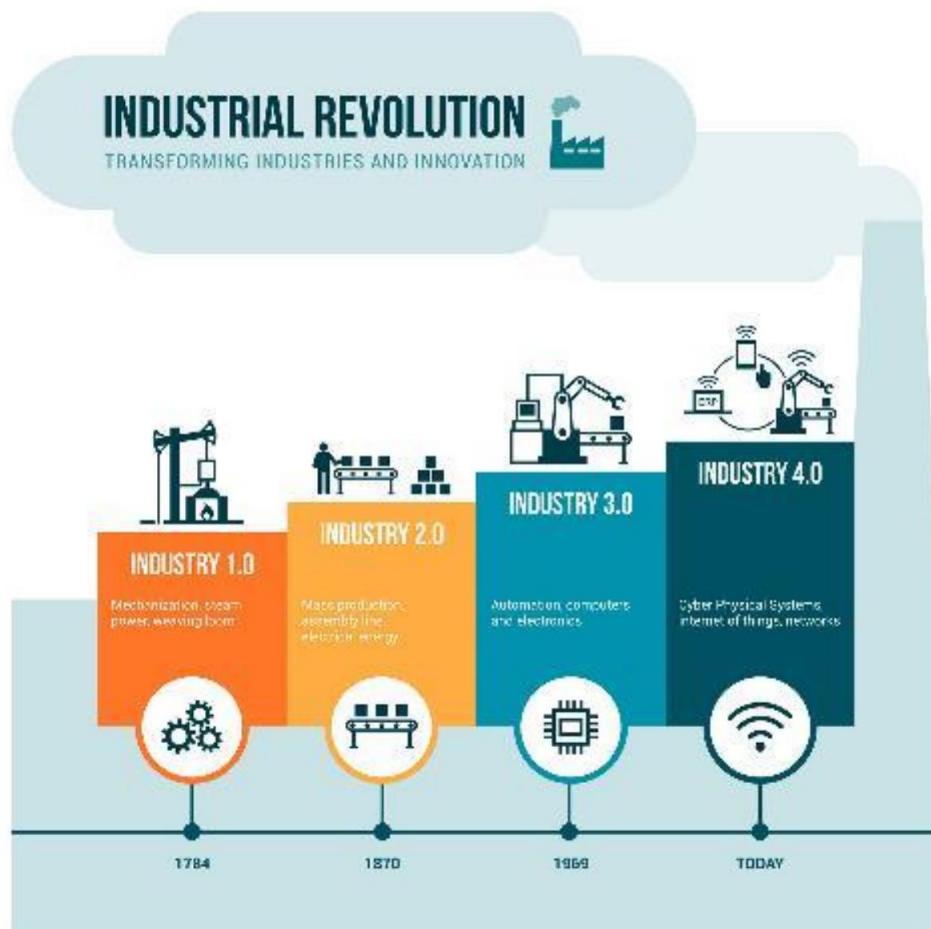


Tecnologías disruptivas

Tecnologías Disruptivas



Tecnologías disruptivas



Primer telar mecánico
1784

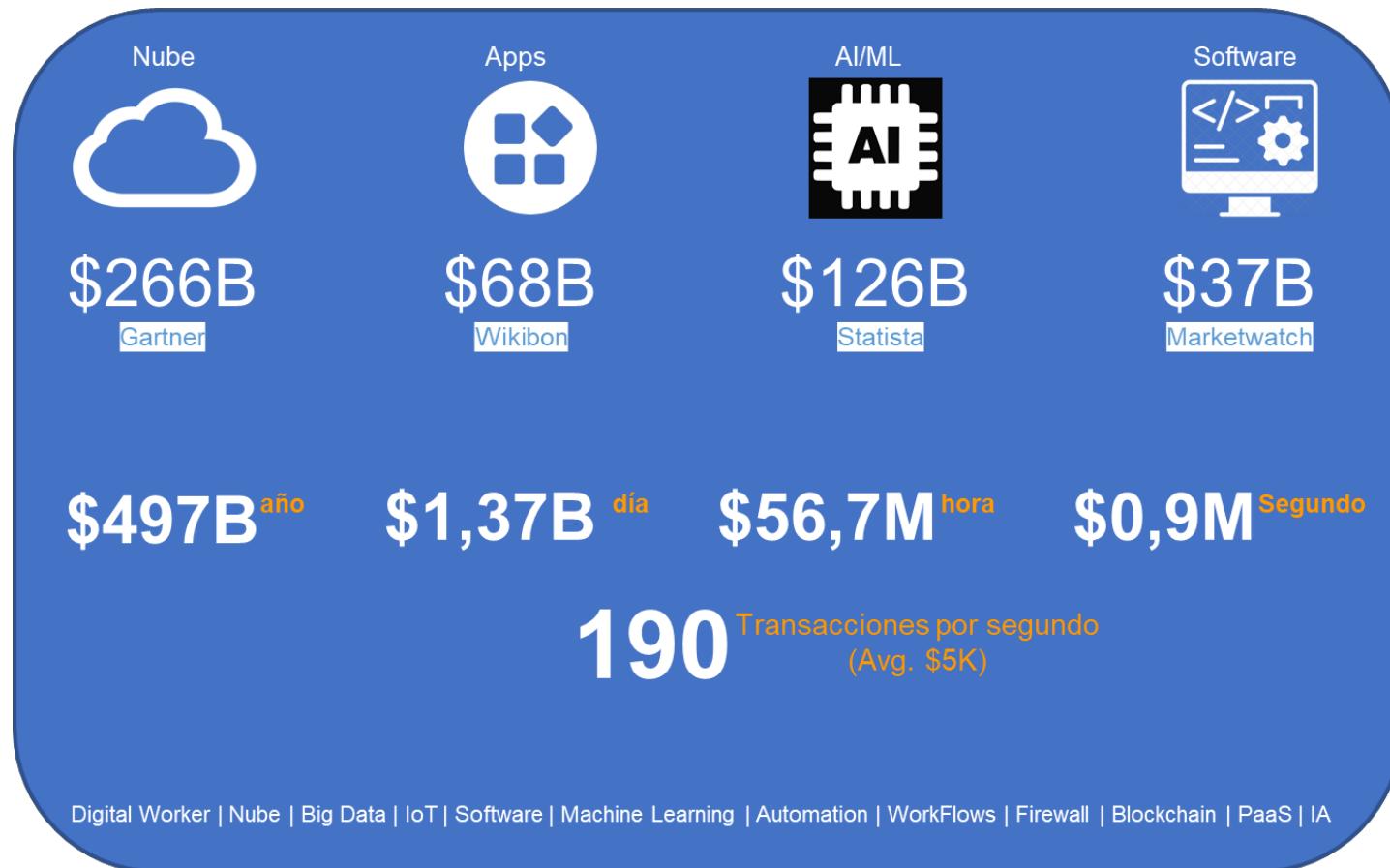


Final del siglo XVIII
Mecanización de la producción
utilizando vapor y agua

Tecnologías Disruptivas



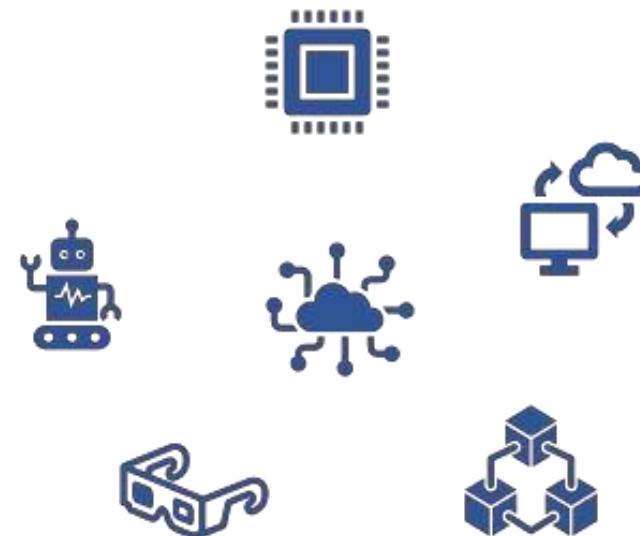
Tecnologías disruptivas



Tecnologías Disruptivas



Tecnologías disruptivas



Tecnologías Disruptivas



Tecnologías disruptivas

Alibaba.com ...the world's highest volume merchant... **OWNS NO INVENTORY!**

airbnb ...the world's largest accommodation provider... **OWNS NO PROPERTY!**

U B E R ...the world's largest taxi company... **OWNS NO CARS!**

facebook. ...the world's largest media company... **CREATES NO CONTENT!**

skype™ ...the world's largest phone company... **OWNS NO TELCO INFRASTRUCTURE!**

NETFLIX ...the world's largest movie house... **OWNS NO CINEMAS!**

Apple / Google ...the largest mobile software vendors... **WHO DON'T WRITE MOST APPS!**

Digital disruption at an unprecedeted speed and scale



BlockChain

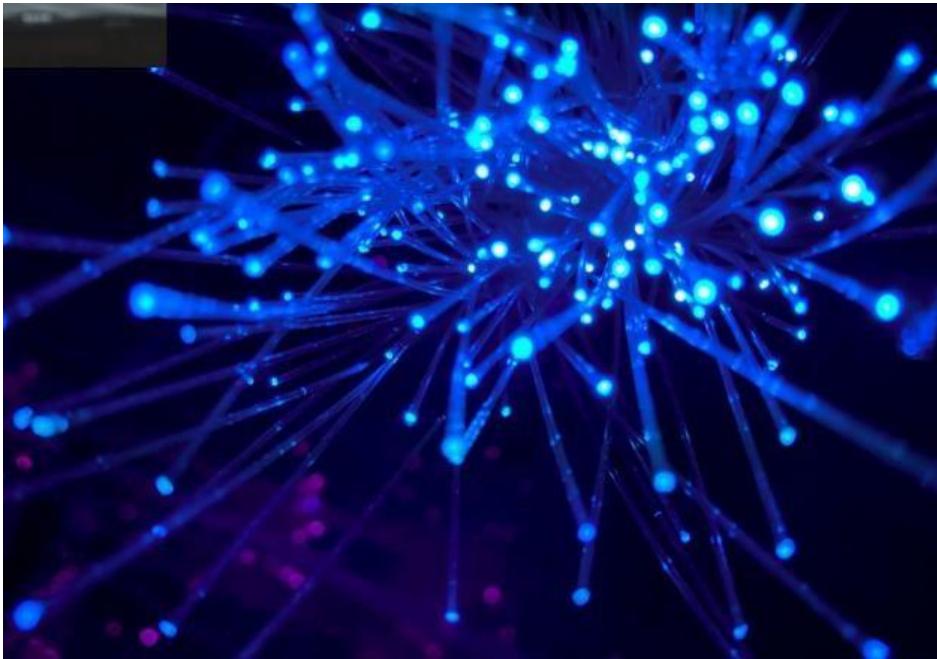
- *La cadena de bloques, más conocida por su término en inglés como blockchain, es la primera de nuestra lista de tecnologías disruptivas, ya que es la tecnología detrás de la criptomoneda Bitcoin y otras monedas digitales.*
- *En términos tecnológicos, el blockchain permite que los clientes y proveedores de servicios se conecten directamente, sin la intervención de un tercero cuando se trata de transacciones financieras.*



Tecnologías Disruptivas



5 G



Nuestra segunda de la lista de innovaciones disruptivas es la tecnología 5G.

Con ocho países que ya la están probando, seguro veremos que más países y ciudades tendrán conexión 5G.

Como resultado, la industria crecerá debido a la gran necesidad de hardware que pueda funcionar con este tipo de conexión, desde enrutadores hasta nuevos teléfonos inteligentes.

5G se convertirá en la próxima innovación disruptiva revolucionando al mundo en los próximos años.

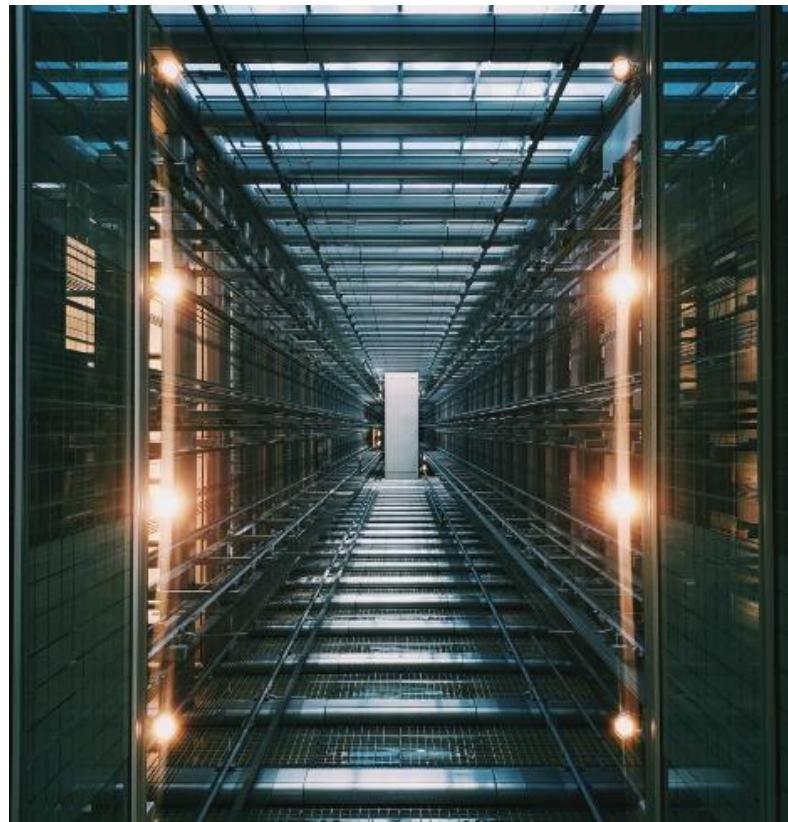


Inteligencia Artificial y Machine Learning

la Inteligencia Artificial también hace parte de las tecnologías disruptivas por estar cada vez más en nuestras vidas, aunque todavía no ha alcanzado su máximo potencial.

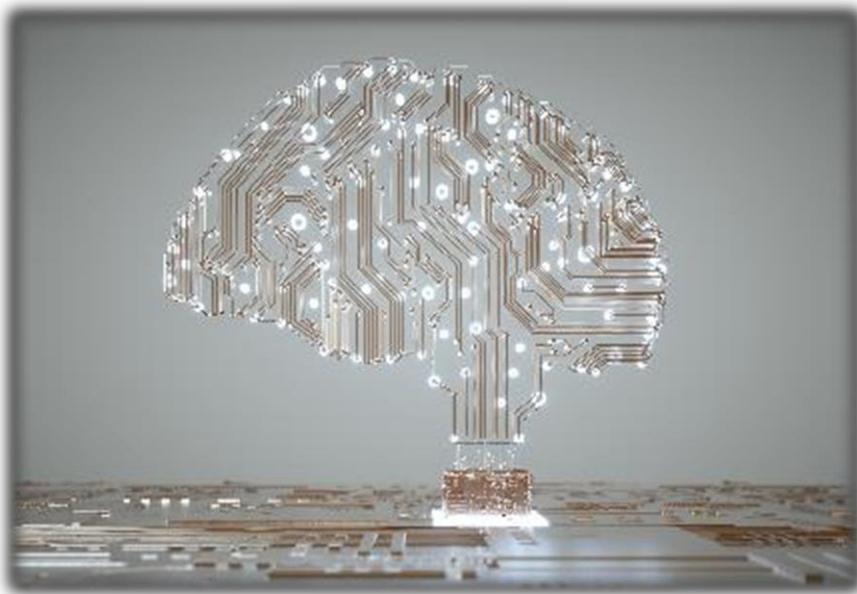
A pesar de que la inteligencia artificial está logrando avances significativos en campos como la industria del servicio al cliente, todavía le queda un largo camino por recorrer.

¿Por qué es una tecnología disruptiva? Pues bien, la inteligencia artificial ayuda a las empresas a comprender la naturaleza cambiante de los hábitos y el comportamiento humanos.





Chatbots y asistentes inteligentes



Sabemos que ya eran populares antes de la situación actual de salud mundial, pero ahora que la gente trabaja desde casa las empresas están utilizando estas innovaciones tanto para las tareas domésticas como para los negocios.

A medida que se vuelvan más integrales para nuestra vida personal y profesional, asistentes inteligentes como Alexa de Amazon, Google Home y otros asistentes virtuales inteligentes solo expandirán su utilidad de aquí en adelante.



Computación en la nube

Hoy en día, las empresas se vieron obligadas a pasar a modelos de trabajo remoto de la noche a la mañana, lo que trajo consigo una serie de nuevos desafíos.

Para hacer frente a estos desafíos, las organizaciones rápidamente comenzaron a trasladar sus operaciones a servicios y aplicaciones en la nube.

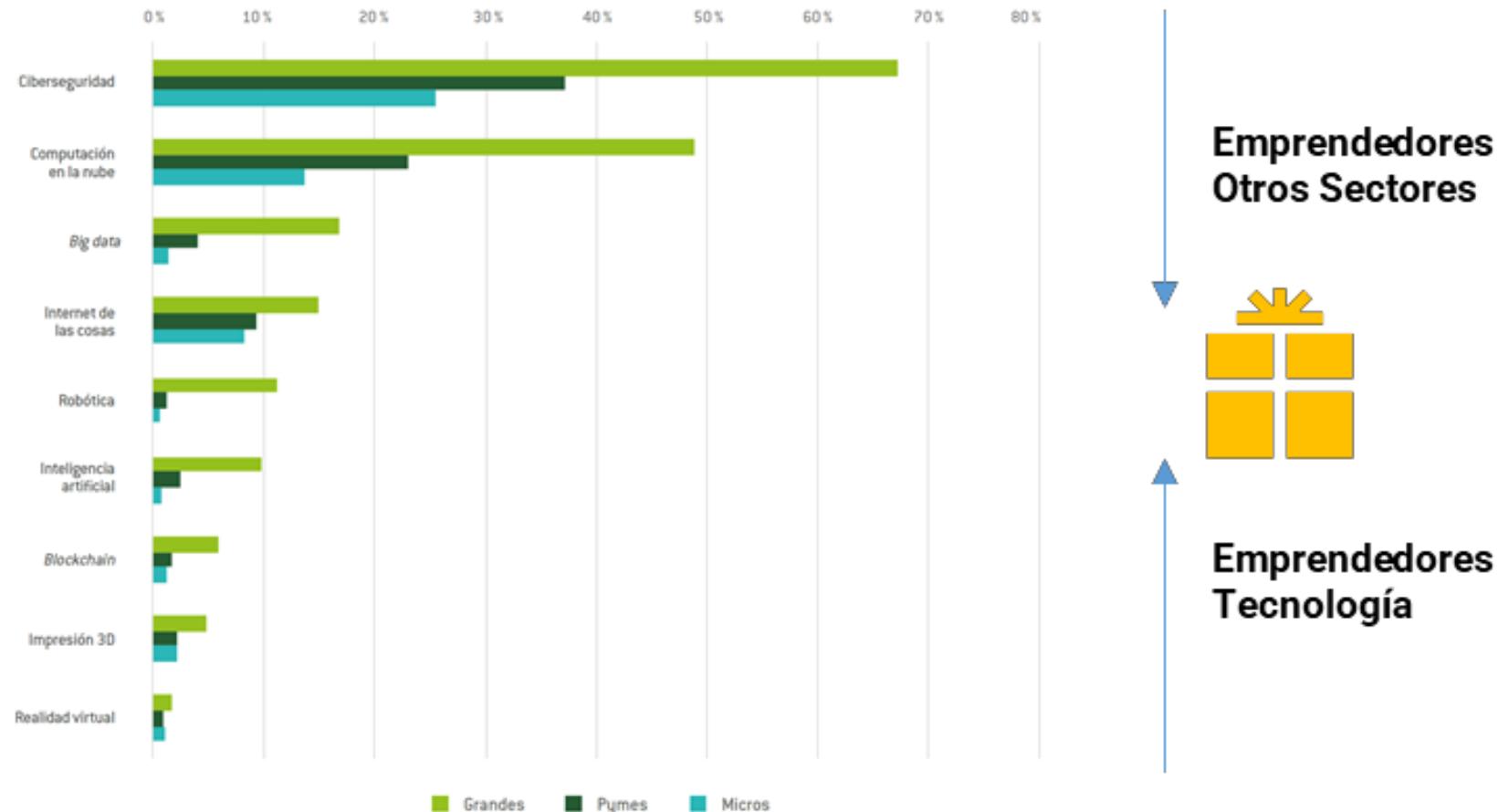
Las organizaciones que ya habían invertido en tecnología en la nube pudieron amortiguar los golpes de los cambios repentinos. Pero, muchos sin una infraestructura basada en la nube, tuvieron que enfrentar serios desafíos para adaptarse a la nueva normalidad.



Tecnologías Disruptivas



Economía Digital



Tecnologías Disruptivas



Innovación Combinatoria



Centrarse en las Personas

La pandemia ha cambiado la forma en que muchas personas trabajan e interactúan con sus organizaciones, las personas deben estar en el centro de todos los negocios y necesitan procesos digitalizados para funcionar en el entorno actual.

Deslocalización

COVID-19 cambió el concepto de las localizaciones físicas, la Independencia de la ubicación requiere un cambio tecnológico para admitir esta nueva versión de negocios.

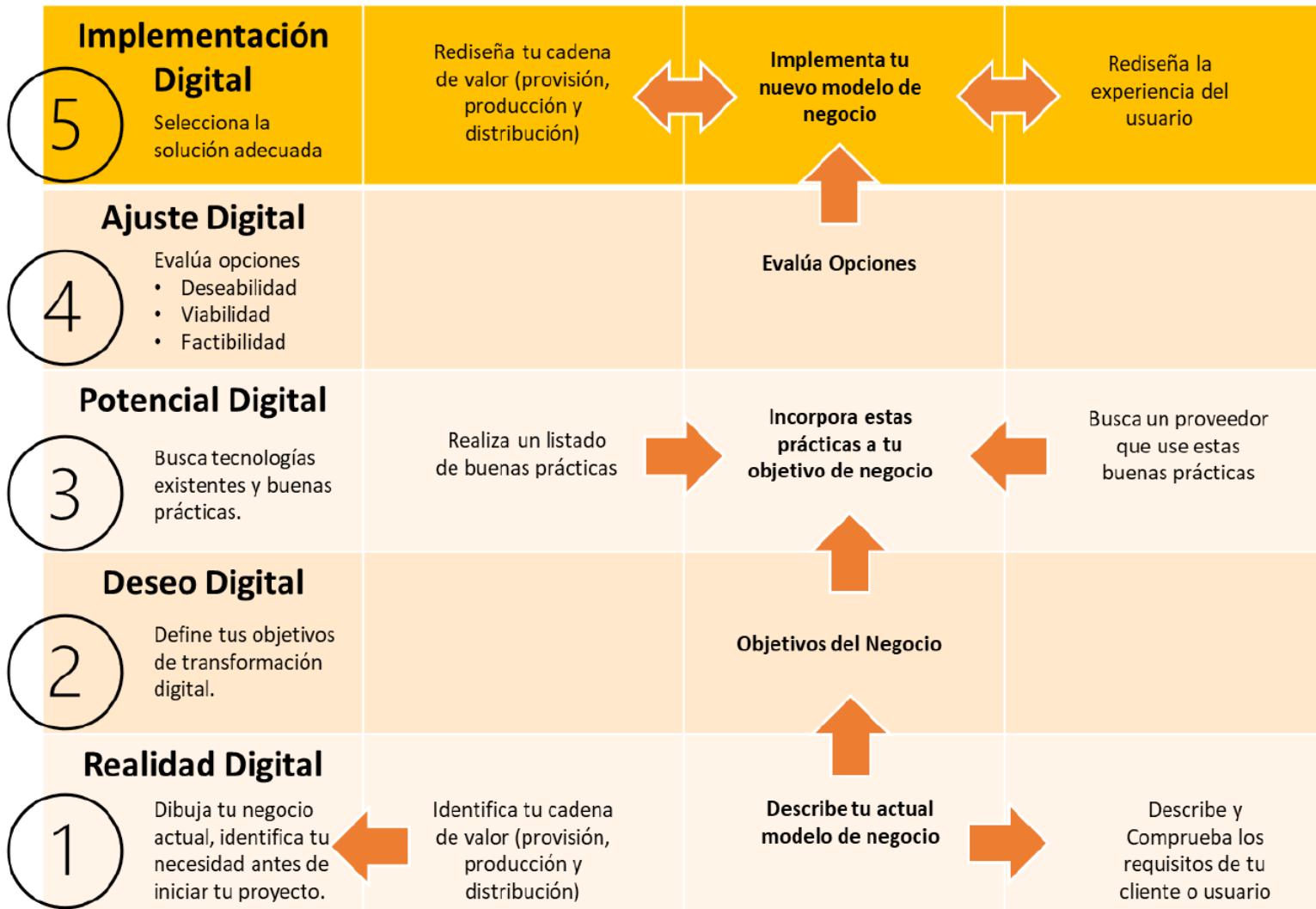
Entrega Resiliente

Ya sea una pandemia o una recesión, existe volatilidad en el mundo, las empresas deben estar preparadas para adaptarse.



Buenas Prácticas

Buenas Prácticas





**El futuro depende de
lo que hagamos Hoy
no Mañana**



El impacto de las TIC en las Organizaciones



La siguiente presentación destaca el impacto de las TIC en las organizaciones, definiendo los elementos claves y posteriormente mencionando cuáles son sus ventajas y desventajas.

El propósito de este es dar a conocer por que actualmente las TIC pueden otorgar beneficios a las organizaciones si se adquieren los equipos tecnológicos adecuados.

Una de las s influencias de mayor impacto en nuestros tiempos son las Tecnologías de la Información y la Comunicación conocidas por su abreviatura (TIC)



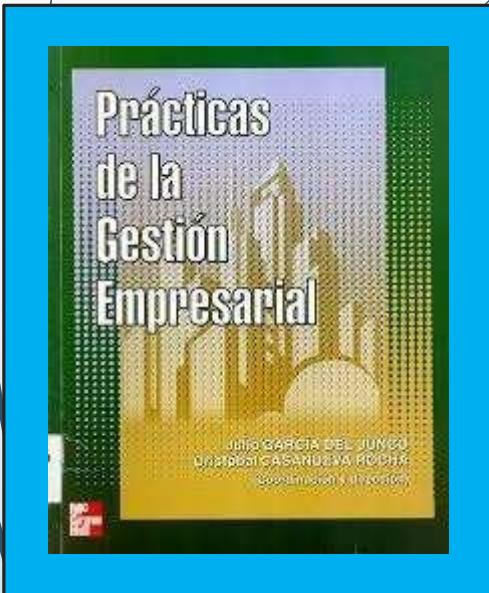
Tecnologías de la Información y las Comunicaciones



Como concepto general se refiere a:
la utilización de múltiples medios tecnológicos o informáticos para
almacenar, procesar y difundir todo tipo de información, visual, digital o
de otro tipo con diferentes finalidades, como organizar y sobre todo
coordinar diversas actividades de investigación, académicas,
entretenimiento, culturales etc.

La evolución tecnológica y el desenfreno avance de la globalización han hecho que las Tecnologías de Información y Comunicación faciliten nuestra vida cotidiana y profesional, ya que las TIC están presentes en gran parte de las actividades humanas:





García Del Junco, Julio. (2001). Prácticas De La Gestión Empresarial. Madrid: Mc Graw Hill. Define a la empresa como:

"Una entidad que mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados".



A lo largo del tiempo las TIC han creado un gran impacto en la sociedad y principalmente en las organizaciones



Han transformado nuestra manera de trabajar y gestionar recursos ya que son un elemento clave para hacer que el trabajo sea más productivo con los sistemas de información distribuidos ampliamente.

The diagram features a central blue sphere representing a company's culture, with a globe and a person icon inside. Five curved arrows point from various icons around the sphere to the central sphere, symbolizing the integration of different business functions through technology. A large black arrow points towards the top left corner of the diagram.

Se ha logrado crear una cultura tecnológica en áreas funcionales dentro de las empresas que permiten adquirir sistemas especializados, procesar información de manera digital, envío de documentos y ayuda a la toma de decisiones eficaces.

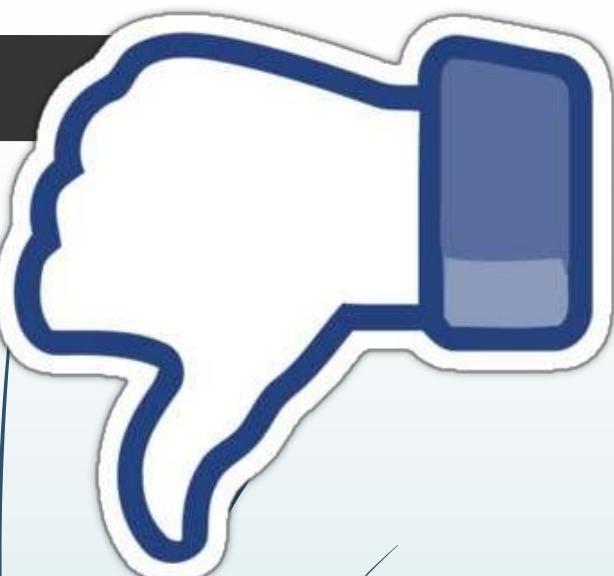
Ventajas

que aportan las TIC a las organizaciones

- ⌚ Reemplazar procesos manuales que consumen tiempo y energía.
- ⌚ Permitir ingresos adicionales a través de la web para comercializar los productos y/o servicios de la organización.
- ⌚ Alcanzar nuevos mercados y clientes.
- ⌚ Mejorar la productividad, la calidad y el control.
- ⌚ Facilitar la comunicación interna y externa.
- ⌚ Agiliza las comunicaciones con proveedores y clientes.
- ⌚ Fomenta el trabajo en equipo.



- 
- Control de almacén.
 - Realizando análisis financieros por medio de programas especializados que facilitan el control en cuestiones contables.
 - Promocionando nuestros productos en el mercado a través de la web.
 - Envío de información relevante en tiempo y forma a través de correo electrónico.
 - En ocasiones disponer de tiempo libre para nuestra familia, en caso de trabajar en línea, esto facilita la conexión con la empresa sin la necesidad de estar presente.



Desventajas

que aportan las TIC a las organizaciones

Introducción de tecnología genera un gasto, pero a largo plazo este otorgará beneficios a esta.

Mal uso por parte del personal de la maquinaria, por falta de capacitación.

- ⌚ Genera un gasto darle mantenimiento a los equipos.
- ⌚ Menos trabajo al capital humano.
- ⌚ Mal uso de programas adecuados para la empresa.
- ⌚ Distracción del personal con redes sociales.

Requisitos

Que hay que cumplir antes de introducir tecnología a las organizaciones , para que produzca efectos positivos son:

- ⌚ Conocer bien la organización y/o empresa.
- ⌚ Conocer los procesos que se utilizan.
- ⌚ Adquirir la tecnología adecuada.
- ⌚ Hacer una planeación estratégica tomando en cuenta las necesidades presentes y futuras de la empresa.



- 
- ⌚ Planificar detalladamente las necesidades de tecnología de la información e incorporar los sistemas tecnológicos paulatinamente, empezando por los más básicos.
 - ⌚ Capacitar al personal para el uso de los nuevos sistemas, programas etc.
 - ⌚ Describir detalladamente cuál será la repercusión para su empresa.





La adopción de estas nuevas tecnologías en las empresas no debe verse únicamente como una amenaza si no como una potente herramienta de la competitividad de las empresas.

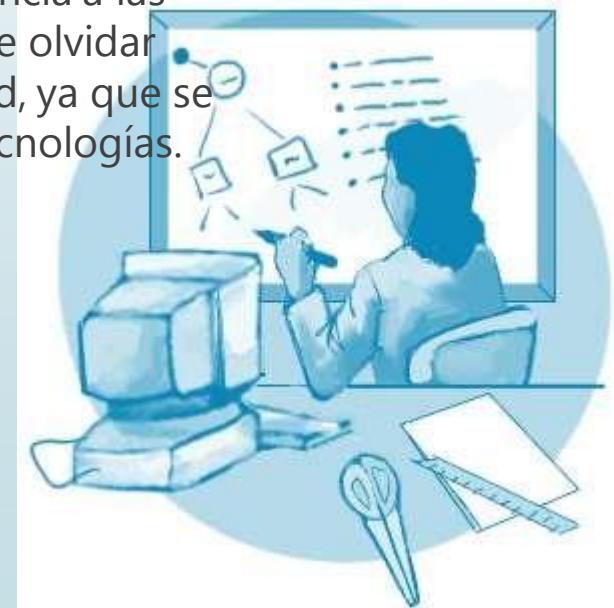
Las nuevas tecnologías y las inmensas posibilidades que ofrece la web, facilitan una comunicación bidireccional, esto quiere decir que los clientes tienen más que nunca la posibilidad de expresarse de forma directa con la empresa durante todo el proceso en el que interactúa con ella.



Conclusión

A lo largo de esta investigación puedo concluir lo importante y esenciales que son las tecnologías de la información para cualquier empresa, sin importar su tamaño o giro, sin ellas las organizaciones no serían capaces de procesar y almacenar tanta información.

Es importante señalar que el desarrollo de estas tecnologías trae como consecuencia a las organizaciones hacia un incremento notable de la productividad, pero no hay que olvidar que adquirir estos equipos en nuestra empresa conlleva una gran responsabilidad, ya que se necesita toda una planeación, organización y capacitación acorde a las nuevas tecnologías.



Las TIC aumentan las ventajas competitivas en diferentes mercados, aumenta la producción, existe un manejo de inventarios, frente a otras empresas que aún no utilizan esta poderosa herramienta de las TIC.



Las TIC se convierte en herramientas críticas en el desempeño de la organización y actualmente son tan necesarios como cualquier otro recurso, el que una empresa pueda acceder a una tecnología no asegura el éxito, hay que saberlas implementar en la organización para su buen funcionamiento.

Bibliografía

- ⌚ Zuñiga, J. (20 de Agosto de 2012). La importancia de las TIC en el mundo empresarial. Recuperado de:
<http://definicion.de/empresa/>
- ⌚ Zamora, J. (20 de Marzo de 2013). Las nuevas tecnologías y su impacto en la competitividad empresarial. Recuperado de:
<http://www.iese.edu/es/conoce-iese/prensa-noticias/noticias/2013/marzo/las-nuevas-tecnologias-y-su-impacto-en-la-competitividad-empresarial/>
- ⌚ Restrepo, G. (2012). Las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en la Empresa. Recuperado de:
<http://luisguillermo.com/tic.pdf>
- ⌚ Espinoza, E. (2005). Las TIC en las empresas. Recuperado de: <http://www.serviciostic.com/las-tic/las-tic-en-las-empresas.html>
- ⌚ Montenegro, A. (20 de Agosto de 2010). El Impacto de las TIC en las Organizaciones. Recuperado de:
<http://tecnologiaempresarialrs.blogspot.mx/2010/09/el-impacto-de-las-tics-en-las.html>
- ⌚ De Jesús J. (02 de Julio de 2013). Las TIC y la Gestión Empresarial. Recuperado de:
<http://www.eoi.es/blogs/mtelcon/2013/02/06/las-tics-y-la-gestion-empresarial/>
- ⌚ García Del Junco, J. (2001). Prácticas De La Gestión Empresarial. Madrid: Mc Graw Hill.

EBT: La revolución tecnológica empresarial

Mgs Mauro Rosas Lara

Agenda

- ¿Qué son las Empresas de Base Tecnológica?
- Ventajas de las Empresas de Base Tecnológica
- Innovación y Tecnología en las EBT
- Financiamiento y Recursos para las EBT
- Desafíos y Oportunidades de las EBT
- El Futuro de las Empresas de Base Tecnológica



¿Qué son las Empresas de Base Tecnológica?

- Las Empresas de Base Tecnológica (EBT) son aquellas empresas que se dedican a la investigación, desarrollo y comercialización de productos o servicios basados en tecnología. Estas empresas suelen estar formadas por un equipo altamente especializado y tienen como objetivo principal la innovación.
- Las EBT pueden surgir a partir de proyectos de investigación universitarios o de centros tecnológicos, pero también pueden ser creadas por emprendedores que tienen una idea innovadora y buscan financiamiento para llevarla a cabo.



Ventajas de las Empresas de Base Tecnológica



- Una de las principales ventajas de las EBT es que suelen tener un alto potencial de crecimiento debido a su enfoque en la innovación y la tecnología. Además, estas empresas suelen contar con equipos altamente especializados y motivados, lo que les permite desarrollar soluciones únicas y altamente competitivas.
- Otra ventaja de las EBT es que suelen tener una mayor capacidad para adaptarse a los cambios del mercado gracias a su enfoque en la innovación. Esto les permite mantenerse a la vanguardia de las tendencias y ofrecer soluciones más eficientes y efectivas que sus competidores.



Innovación y Tecnología en las EBT





- La innovación y la tecnología son fundamentales en las EBT, ya que son los pilares sobre los que se construyen sus productos y servicios. Estas empresas suelen invertir grandes cantidades de recursos en investigación y desarrollo para poder estar a la vanguardia de las últimas tendencias y ofrecer soluciones únicas y altamente competitivas.
- Además, la innovación y la tecnología son clave para el crecimiento de las EBT, ya que les permiten desarrollar nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades de un mercado en constante evolución.

Financiamiento y Recursos para las EBT

- Las EBT pueden obtener financiamiento de diversas fuentes, como inversores privados, fondos de capital riesgo o programas gubernamentales de apoyo a la innovación. Es importante que estas empresas tengan una estrategia clara para la obtención de financiamiento y que cuenten con un equipo especializado en la gestión de recursos.
- Además del financiamiento, las EBT también pueden acceder a recursos como incubadoras de empresas, aceleradoras de negocios y programas de mentoría que les permitan desarrollar sus habilidades empresariales y tecnológicas.



Desafíos y Oportunidades de las EBT





- Las EBT enfrentan diversos desafíos, como la competencia en un mercado cada vez más saturado, la falta de financiamiento y la dificultad para encontrar y retener talento especializado. Sin embargo, también tienen grandes oportunidades gracias a su enfoque en la innovación y la tecnología.
- Una de las principales oportunidades para las EBT es la posibilidad de desarrollar soluciones únicas y altamente competitivas que les permitan destacarse en un mercado cada vez más exigente. Además, estas empresas pueden acceder a nuevos mercados y expandirse a nivel internacional gracias a la globalización y la digitalización de los negocios.

El Futuro de las Empresas de Base Tecnológica

- El futuro de las EBT es prometedor, ya que se espera que la demanda por soluciones tecnológicas siga creciendo en los próximos años. Estas empresas tendrán un papel fundamental en la transformación digital de diversos sectores, como la salud, la energía y el transporte.
- Además, se espera que las EBT continúen innovando y desarrollando soluciones cada vez más avanzadas y eficientes que permitan mejorar la calidad de vida de las personas y contribuir al desarrollo sostenible del planeta.





Resumen

La revolución tecnológica empresarial está transformando la forma en que las empresas operan y se relacionan con sus clientes. La adopción de nuevas tecnologías ofrece numerosos beneficios, como una mayor eficiencia, una mejor toma de decisiones y un mayor alcance de mercado. Aquellas empresas que se adapten y abracen esta revolución estarán mejor posicionadas para competir en el mundo empresarial actual.

Gracias

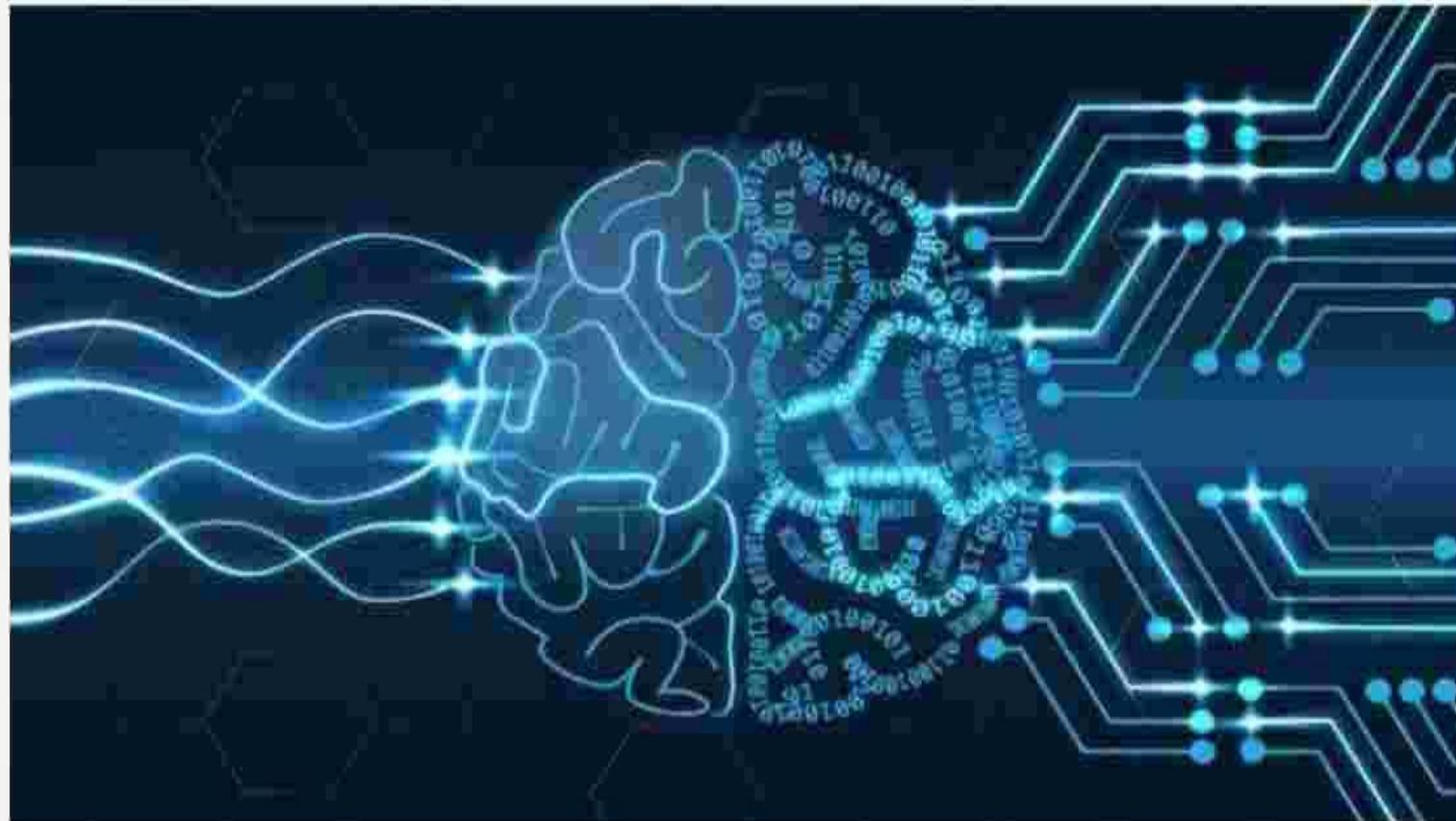
Mauro Rosas Lara

mrosas@uce.edu.ec



Tecnologías Emergentes ó Convergentes

INTRODUCCIÓN



Son términos usados para señalar la **emergencia** y **convergencia** de nuevas tecnologías, respectivamente, con potencial de demostrarse como potenciales tecnologías ó innovaciones disruptivas (1 + D).

Tecnologías Emergentes y Convergentes

HISTORIA

- La obra de Schumpeter, desde su Teoría del desarrollo económico (1911) El capitalismo es por naturaleza una forma o método de cambio económico, y nunca puede mantenerse estacionario.
- Clayton M. Christensen presentó en 1995 su artículo Disruptive Technologies: Catching the Wave (Cogiendo la ola). Describió el término más profundamente en su libro The Innovator's Dilemma, publicado en 1997, con el término «innovación disruptiva», debido a que algunas tecnologías son intrínsecamente disruptivas o sostenibles.
- Desde inicios de la década del 2000, en el mundo tecnológico comenzó a popularizarse un nuevo paradigma: la "convergencia". El Grupo ETC con nano, bio, cogno e info tecnología. Gregory Day y Paul Schoemaker (2011) Gerencia de tecnologías emergentes citado en Medina (2012). Identificaron grupos de cada una de estas tecnologías que consideran críticas para el futuro de la humanidad.

Tecnologías Emergentes y Convergentes



Tecnologías convergentes

Avance tecnológico en plataformas de red;

Nanotecnología

Estudio de la ciencia, aplicación de materia, es decir los átomos y moléculas a nano escala, lo cual se utiliza su estudio para la creación de aparatos sistematizados para la aplicación de estas, esto en sistemas científicos lo llamamos nano-ciencia.

Biología

Estudio de la biología, alimentos, medio ambiente, la medicina, la física, la química y muchas otras cosas relacionadas con la BIO para el tratamiento de enfermedades, mejora miento en los cultivos alimenticios, para la cría y desarrollo de los animales

Infotecnología

Avance tecnológico de la información, como son los computadores de mesa, que con su avance ya están los computadores portátiles para la mejor información. También tenemos referencia con teléfonos celulares

Gognotecnología

Estudio de la mente con relación al cerebro, los cuales con la capacidad que tiene cada persona para la obtención de objetivos, se desarrollan ciertas temáticas con el fin de obtener por medio de la inteligencia natural un cerebro artificial.

Tecnologías Emergentes y Convergentes

Dentro de las tecnologías Emergentes o convergentes tenemos:

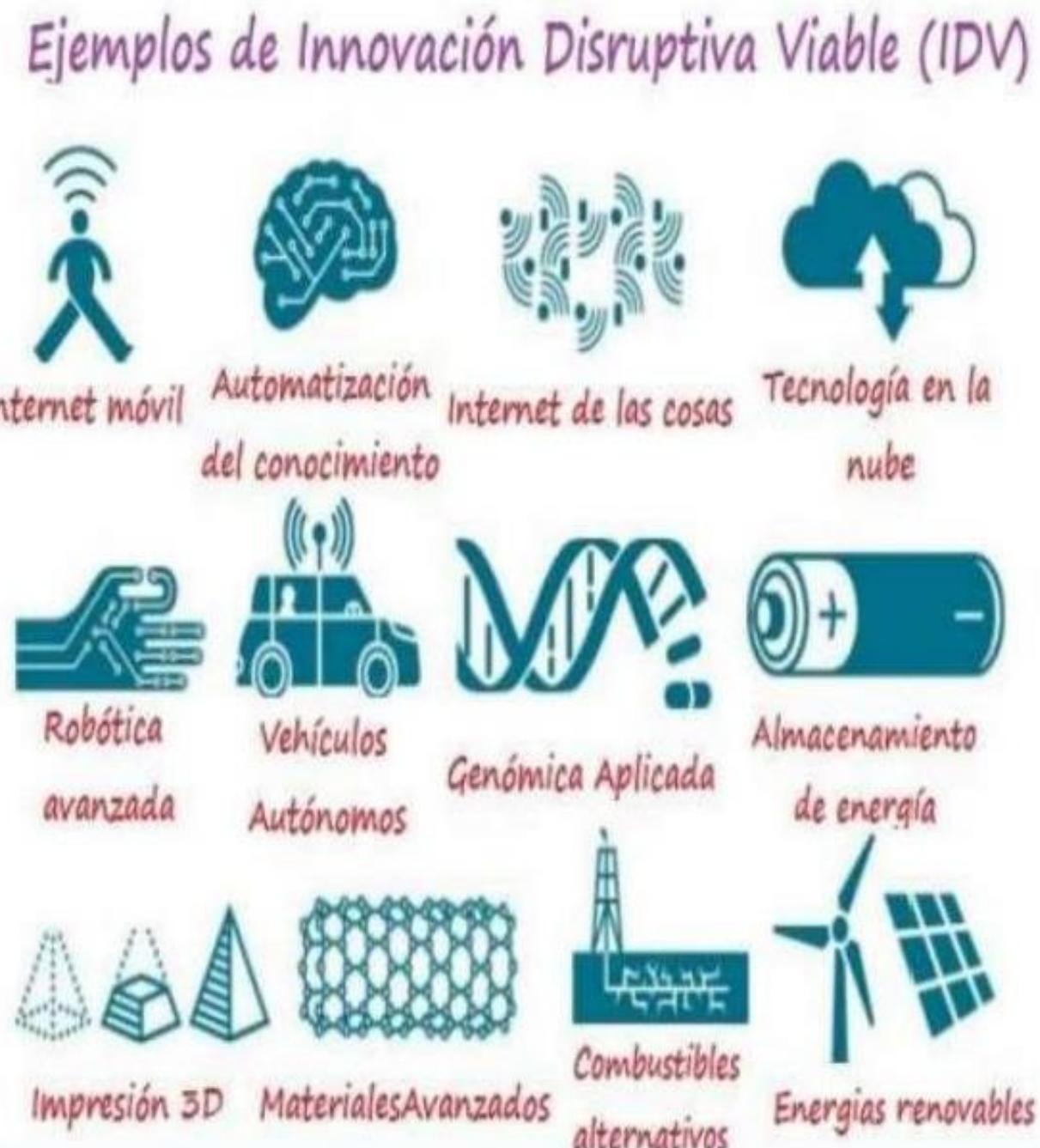
- Nanotecnología (átomos, genomas, ADN, grafeno, virus, bacterias, etc.)
- Biotecnología (industria agrícola educación, ambiente y marino)
- Tecnologías de información (robot, computación y Comunicaciones).
- Ciencia cognitiva (Aprendizaje, conocimiento y raciocinio para obtener Inteligencia Artificial).



Tecnologías Emergentes y Convergentes

Tecnologías:

- e-Commerce (productos y servicios)
- e-Training (profesional o educativo)
- e-Comunicaciones y Redes sociales
- e-Sports y e-Games
- Auge de la automatización "inteligente" (Edificios, fabricas, etc.)
- Computación y almacenamiento en la nube (súper computadores y redes con inteligencia artificial)
- Robots y transporte "autónomos"
- Nanotecnología (Química orgánica, biología molecular, etc.)
- Almacenamiento energético.
- Realidad Virtual y Aumentada.
- Energías renovable y limpias



Tecnología e Innovación Disruptiva



DEFINICION

Son tecnologías e innovaciones que ayudan a crear una nueva red de valor y que eventualmente interrumpen el mercado actual (en unos pocos años o décadas), desplazando una tecnología anterior.

Tecnología e Innovación Disruptiva

Que condice a la aparición de productos y servicios que utilizan preferiblemente una estrategia disruptiva, que produce ruptura brusca frente a una estrategia sostenible a fin de competir contra una tecnología dominante, buscando una progresiva consolidación en un **mercado**.



Tecnología Tradicional vs Disruptiva

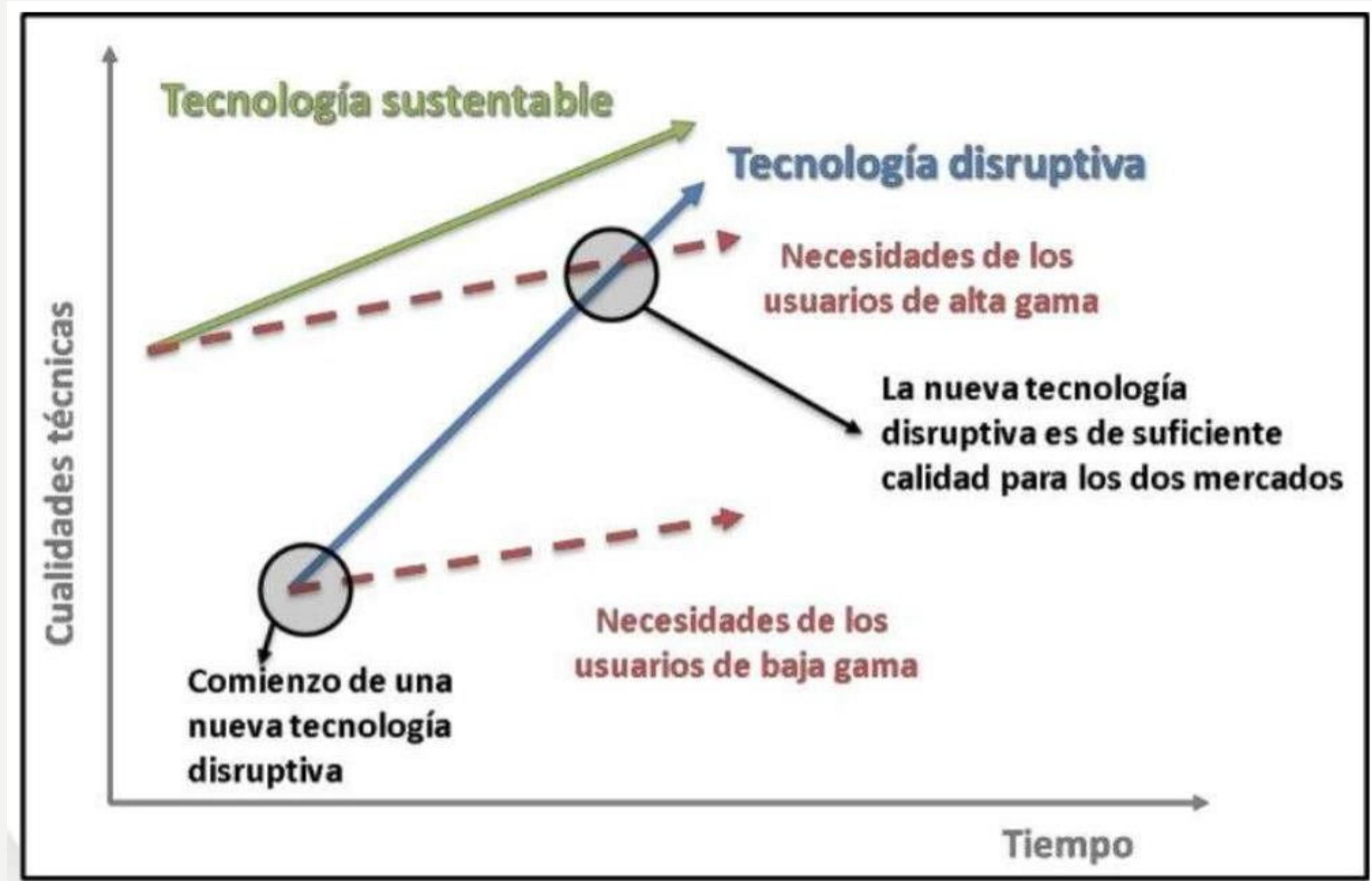
TRADICIONAL (INCREMENTRAL)

- Mejorar Productos
- Mayor Calidad
- Más Eficiencia
- Facilitar su uso
- Cambios graduales
- Innovaciones prácticas
- se mantiene en el tiempo

DISRUPTIVA (RADICAL)

- Empieza de O.
- Proceso creativo y de observación .
- Mentalidad dicotómica
- Salirse de paradigmas y lo establecido.
- Crece y se robustece en el tiempo desplazando la tecnología tradicional.

Tecnología Tradicional vs Disruptiva



Realizar un proyecto Innovación Disruptiva

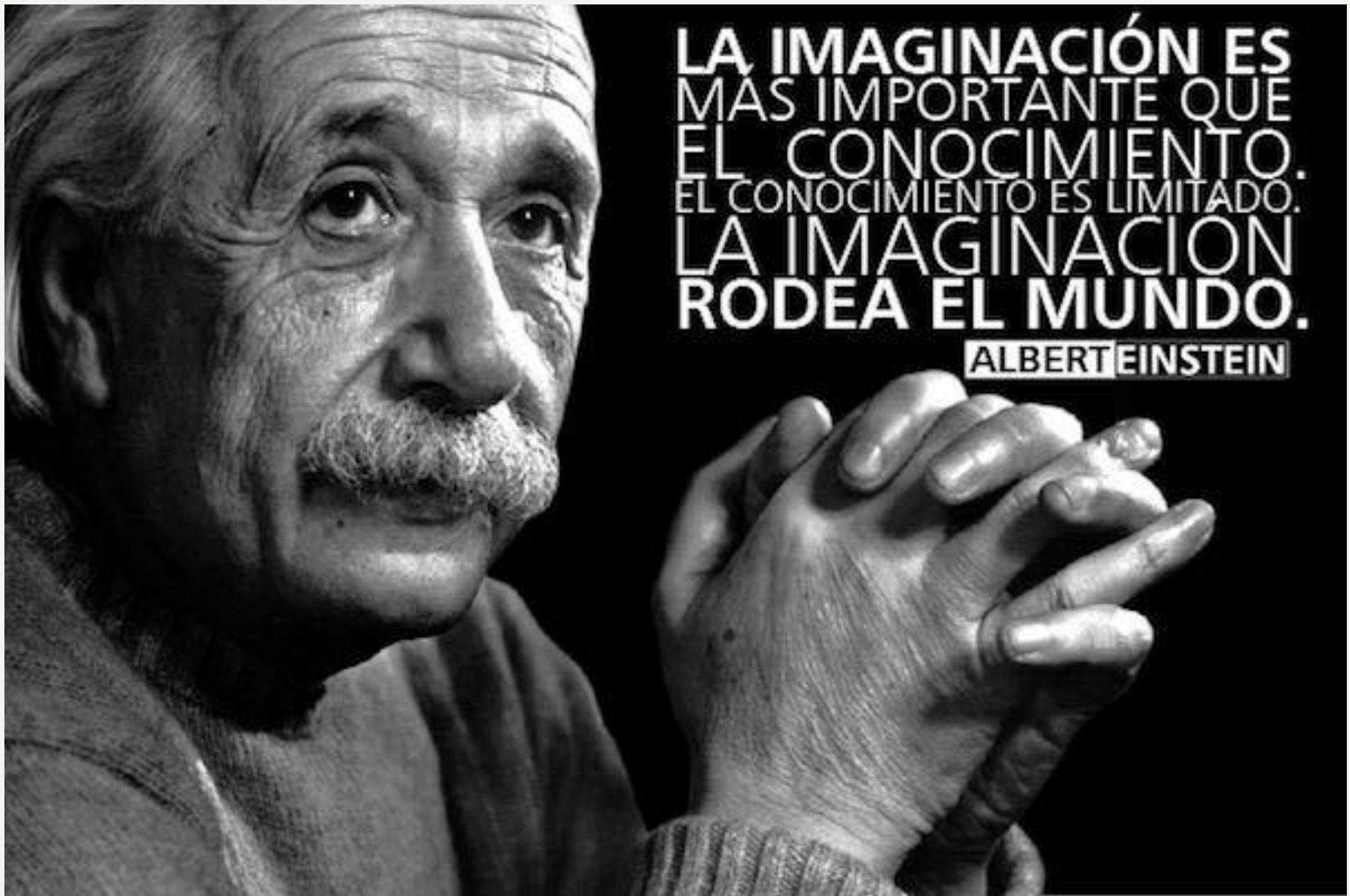


Ejemplo Tecnologías Disruptivas

Algunos ejemplos de Innovaciones Disruptivas



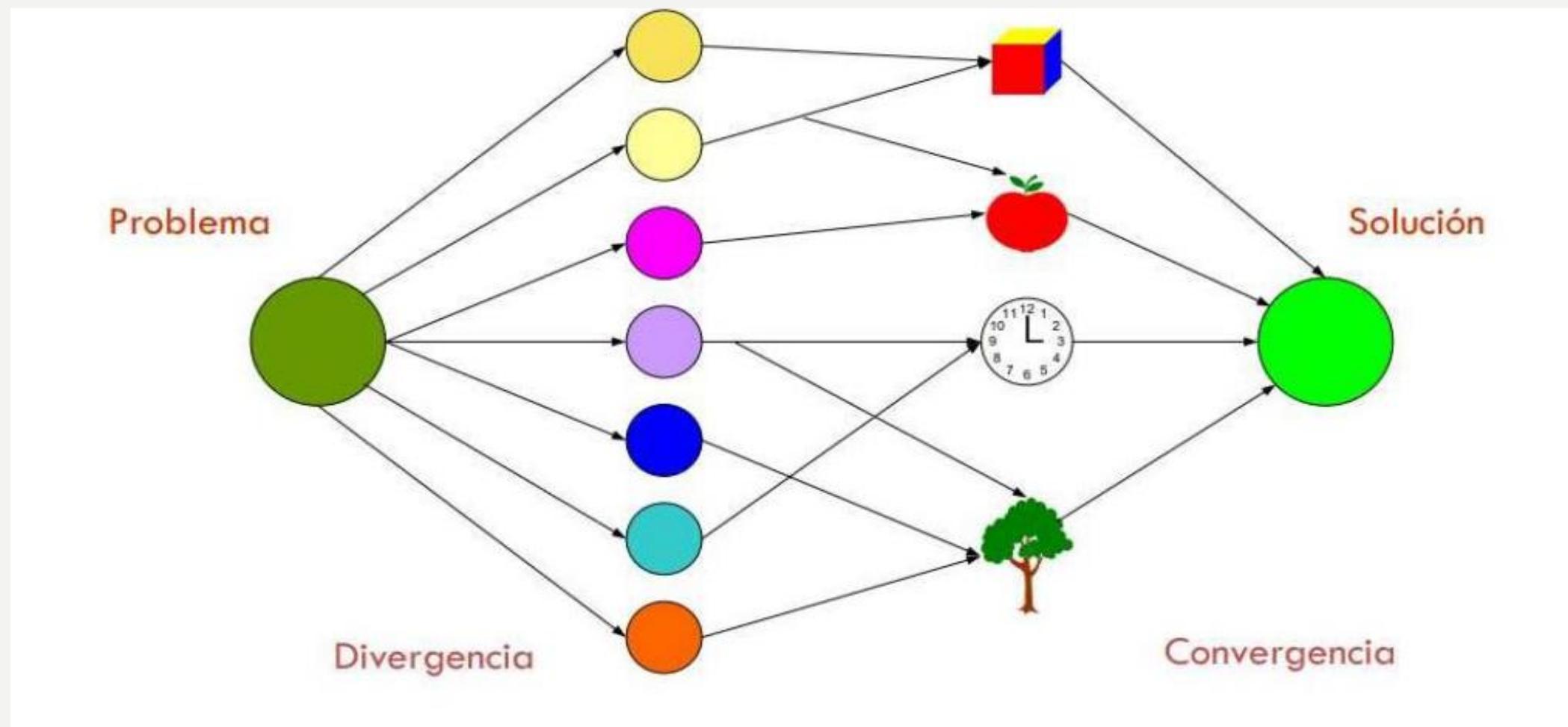
La Imaginación



LA IMAGINACIÓN ES
MÁS IMPORTANTE QUE
EL CONOCIMIENTO.
EL CONOCIMIENTO ES LIMITADO.
LA IMAGINACIÓN
RODEA EL MUNDO.

ALBERT EINSTEIN

Creatividad y Mentalidad Dicotómica



La estrategia que se plantea es: **Transformación**

1. Analizar (divergencia): comprender, identificar elementos y medir el fenómeno, actividad o sistema bajo estudio
2. Sintetizar (convergencia): síntesis, que permite abstraer todos o la mayoría de los elementos y detalles más relevantes

Salir de Paradigmas Mejora vs Innovación

Mejoramiento

Innovación

	Mejoramiento	Innovación
Condiciones del diseño	El diseño se implanta	Se cuestiona el diseño
Intereses	Sustancia Contenido Causas	Estructura Método Propósito y función
Paradigma	Análisis de procesos y subprocesos (paradigma de la ciencia)	Innovación de procesos (paradigma de sistemas)

Salir de Paradigmas Mejora vs Innovación

	Mejoramiento	Innovación
Proceso de razonamiento	Deducción y reducción	Inducción y síntesis
Método	Determinación de causas de desviaciones entre operación intentada y real (costos directos)	Determinación de la diferencia entre el diseño real y el diseño óptimo (costos de oportunidad)

Salir de Paradigmas Mejora vs Innovación

	Mejoramiento	Innovación
Método	Determinación de causas de desviaciones entre operación intentada y real (costos directos)	Determinación de la diferencia entre el diseño real y el diseño óptimo (costos de oportunidad)
Énfasis	Explicación de las desviaciones del pasado	Predicciones de resultados futuros

Salir de Paradigmas Mejora vs Innovación

	Mejoramiento	Innovación
Perspectiva	Introspectiva (hacia el interior del proceso)	Extrospectiva (hacia fuera del proceso)
Papel del planificador	Seguidor: Satisfacer las tendencias reinantes	Líder: Influir sobre las tendencias y modificarlas

Salir de lo Establecido

- Un énfasis en el descubrimiento y en la creación y no solamente en la apropiación o la extracción
- Valorar significativamente el poder de la síntesis; reunir en lugar de disecar o separar
- Una búsqueda de lo general en lugar de lo específico, encontrar los factores que trascienden en lugar de aquellos que limitan
- Reconocimiento del valor de la independencia, la libertad y la adaptabilidad de un enfoque
- Comprensión de la riqueza que hay en la diversidad, sabiendo que la diferencia tiene una dimensión infinita
- Una apreciación del cambio como un proceso fluido y en evolución.
- Un deseo de admitir el cambio ocurrido y acomodarse a él
- Una necesidad creciente de tener confianza en nosotros mismos
- Una apreciación de la recursividad y la rapidez
- Valorización del potencial de una idea, de un enfoque o de un individuo
- Reconocer que la actitud y la conciencia son características administrativas más importantes que la experiencia y la posición
- Aislar y fortalecer la esencia efectiva
- Considerar constantemente las alternativas
- Reconocimiento de la sabiduría y el coraje que implican liberarse y abandonarse

10 Tips para aplicar innovación Disruptiva

1. Mejor "learning by doing" que "paralysis by analysis" ..

La planificación estratégica ha muerto. No hay planes (por defecto, a largo plazo), porque el largo plazo no existe. Olvidese de conceptos estáticos y obsoletos como metodologías de consultoría que se han vendido durante los últimos 30 años.

El análisis del entorno cada vez tiene menor valor, pues en entorno cambia segundo a segundo. Pero no se quede paralizado, avance, aprenda y adáptese continuamente.

10 Tips para aplicar innovación Disruptiva

2. Mejor "act to think" que "think to act".

- Utilice los movimientos estratégicos para aprender y repensar. Muévase para obtener información de mercado y redefina inmediatamente su estrategia en consecuencia. Gane continuas nuevas ventajas posicionales, por pequeñas que sean.

3.- Aprender a desaprender. Las claves del éxito del pasado son la garantía del fracaso del futuro.

Olvídese de sus modelos de negocio clásico. Y, si no puede olvidarse (porque su organización tiene demasiada inercia al cambio), entonces cree una nueva organización (spin-out) para desarrollar los nuevos mercados.

10 Tips para aplicar innovación Disruptiva

4.- Si quiere innovar de forma incremental, escuche a sus clientes. Si quiere innovar de forma radical, obsérvelos.

No se limite a escuchar. Todos sus competidores escucharán por igual a clientes similares. Seguir las demandas del mercado (aunque es una de las principales fuentes de la innovación), suele llevar a una carrera evolucionaria (no revolucionaria), continuista, e intensiva en competencia.

Por el contrario, utilizar técnicas de observación casi antropológicas de sus clientes actuales o potenciales, puede conllevar ideas e información de carácter estratégico.



10 Tips para aplicar innovación Disruptiva

5.- Si quiere innovar de forma incremental, déjese llevar por el market-pull (Inbound Marketing si quiere innovar radicalmente, utilice el tech-push ..

Construya una estrategia basada en sus competencias. Despliegue activos estratégicos y know-how de una forma única. Lance nuevas señales al mercado (nuevas combinaciones de producto/ mercado, nuevos modelos de negocio).

Ponga en valor (valorice) sus capacidades esenciales y su cartera de tecnologías. El canal tech-push es mucho más arriesgado y agresivo que el market-pull, pero es el que puede generar innovación radical. Nadie pedía con pancartas por la calle un walk-man, un iPhone o un iPad antes que la tecnología y el diseño permiten crearlos e introducirlos en el mercado. Nadie pedía cruzar el Atlántico volando antes de la existencia de los primeros aeroplanos comerciales.

10 Tips para aplicar innovación Disruptiva

6.- Un plan de empresa construido sobre conceptos de innovación radical es un plan para aprender, no un plan para ejecutar una estrategia predefinida ..

El plan de empresa es un ejercicio metodológico útil para pensar en todos los parámetros de un nuevo negocio, pero a sabiendas que es también un ejercicio dinámico y en permanente revisión.

7.- La estrategia en entornos de incertidumbre es un concepto dinámico.

El centro de gravedad de la batalla competitiva se desplaza permanentemente. Los objetivos pueden redefinirse. Actúe según las circunstancias, no se obsesione a seguir un plan preconcebido. Adáptese y fluya.

10 Tips para aplicar innovación Disruptiva

8.- Permita que tome decisiones, en cada momento, quién más información tiene, no quien más jerarquía ostenta ..

El liderazgo compartido permite que las decisiones y aportes más importantes no sean de una o unas pocas personas, permitiendo a todo el equipo estar alineado a: Un propósito elevado, delegar y empoderar, fomentar su desarrollo personal y de creatividad, trabajo colaborativo reduciendo la sobrecarga laboral, encontrar nuevos liderazgos y aceptar decisiones adoptadas en equipo.

9. Realice mercadeo de expedición.

Programe unas campañas pequeñas y poco costosas para mirar la aceptación de su producto y/o servicio en la incursión en el incipiente mercado para explorarlo.

10 Tips para aplicar innovación Disruptiva

**10.- Utilice maquetas, prueba de concepto y prototipos.
Permítase fallar pronto y de forma barata ..**

Aprenda del mercado con dichas maquetas.

Cuando el fundador de Orna (su nombre en alemán significa "Abuelita", introducen en el mercado colombiano una nueva propuesta de valor, el café gourmet y productos a base de café, producto empacado y pastelería en un sitio de tertulia y de lectura.

En el caso de TOSTAO, se arriesgan a tener un café en sitios populares con su consigna #sinestratos con un café goumet de tipo arábigo con dos presentaciones excelso y supremo con panadería, comidas rápidas, pastelería y bebidas frías y calientes.

APLICACIÓN TECNOLOGIA DISRUPTIVA

Realidad Aumentada

Comprender el poder de la nueva era de las tecnologías emergentes y que las empresas están implementando realidad aumentada en los sectores productivos y comerciales, mediante la integración de la inteligencia artificial con estrategias de marketing aumenta los ingresos para las empresas.



APLICACIÓN TECNOLOGIA DISRUPTIVA

Ejemplo Realidad Aumentada



<https://www.youtube.com/watch?v=tHUhggWE1tE>

APLICACIÓN TECNOLOGIA DISRUPTIVA

Ejemplos Realidad Virtual y Aumentada



<https://www.youtube.com/watch?v=m35Jo2u7tQo>

APLICACIÓN TECNOLOGIA DISRUPTIVA

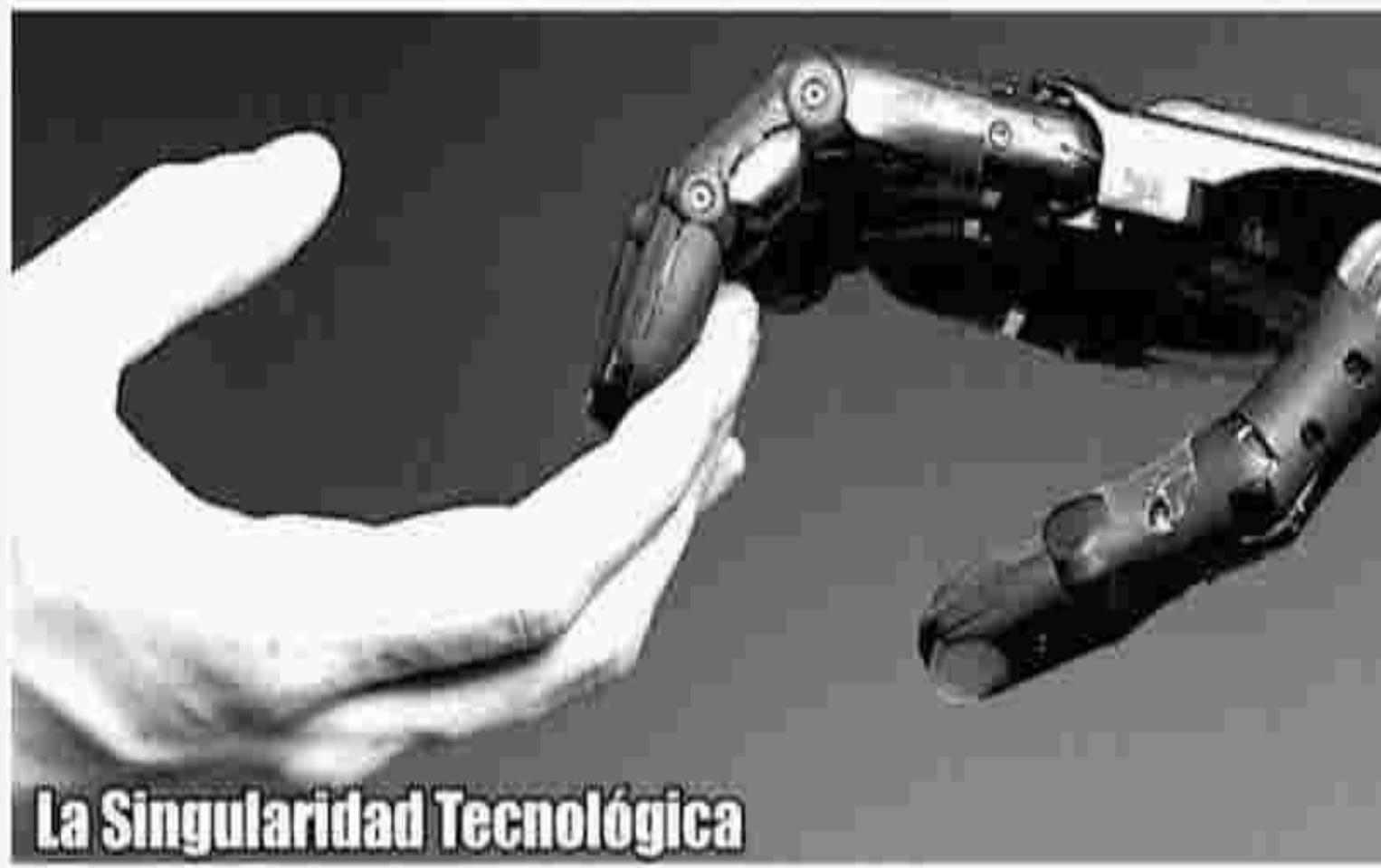
Inteligencia Artificial

Es la aplicación de técnicas de aprendizaje de un software y/o máquina, donde su objetivo es el estudio de procesos cognitivos, conocer y comprender los niveles de atención que muestran las personas a diferentes estímulos, y de esta manera tratar de explicar el comportamiento humano desde la base de su actividad cerebral racional y conductual.

sus posibilidades de éxito en algún objetivo o tarea. Donde el sistema de IA pueda percibir su entorno y llevar a cabo acciones que maximicen

APLICACIÓN TECNOLOGIA DISRUPTIVA

La Singularidad Tecnológica.



La Singularidad Tecnológica

Un equipo de cómputo, red informática o un robot podrían tener mayor capacidad de un ser humano y ser capaces de auto mejorar recursivamente, o es el diseño y construcción de computadoras o robots mejores que él mismo.

Podrán las TE del futuro lograr hacer inmortal a los humanos?

<https://www.youtube.com/watch?v=1h2tFIAT2do&feature=youtu.be>

APLICACIÓN TECNOLOGIA DISRUPTIVA

La Singularidad Tecnológica.

- 2005 Raymond Kurzweil en su libro "La singularidad esta cerca", nos advierte que este fenómeno ocurrirá alrededor del año 2045.
- Vernor Vinge dice que hay cuatro maneras de ocurrencia.
- El desarrollo de equipos que alcanzan la conciencia ("despiertan") y poseen inteligencia sobrehumana.
- Las grandes redes de ordenadores (y sus usuarios asociados) pueden "despertar" como una entidad sobrehumana inteligente.
- Interfaces humano/computadoras pueden llegar a ser tan íntimas que los usuarios razonablemente pueden considerarse sobrehumanamente inteligentes.
- La ciencia biológica puede encontrar maneras de mejorar el intelecto humano natural.

APLICACIÓN TECNOLOGIAS EMERGENTES

El Problema y su Importancia

Clasificar los problemas:

- P= Polinomial algoritmo para resolver un problema según tamaño de la instancia.
- NP= Es polinomial pero que es exponencial al tamaño de la instancia
- NPC = Es de tipo NP pero que es completo (resuelven el problema de todos los NP de esa característica).

De ser posible, es importante formalizar aspectos del problema como: Función y objetivo o a optimizar, Variables / Parámetros que intervienen y Restricciones.

APLICACIÓN TECNOLOGIAS EMERGENTES

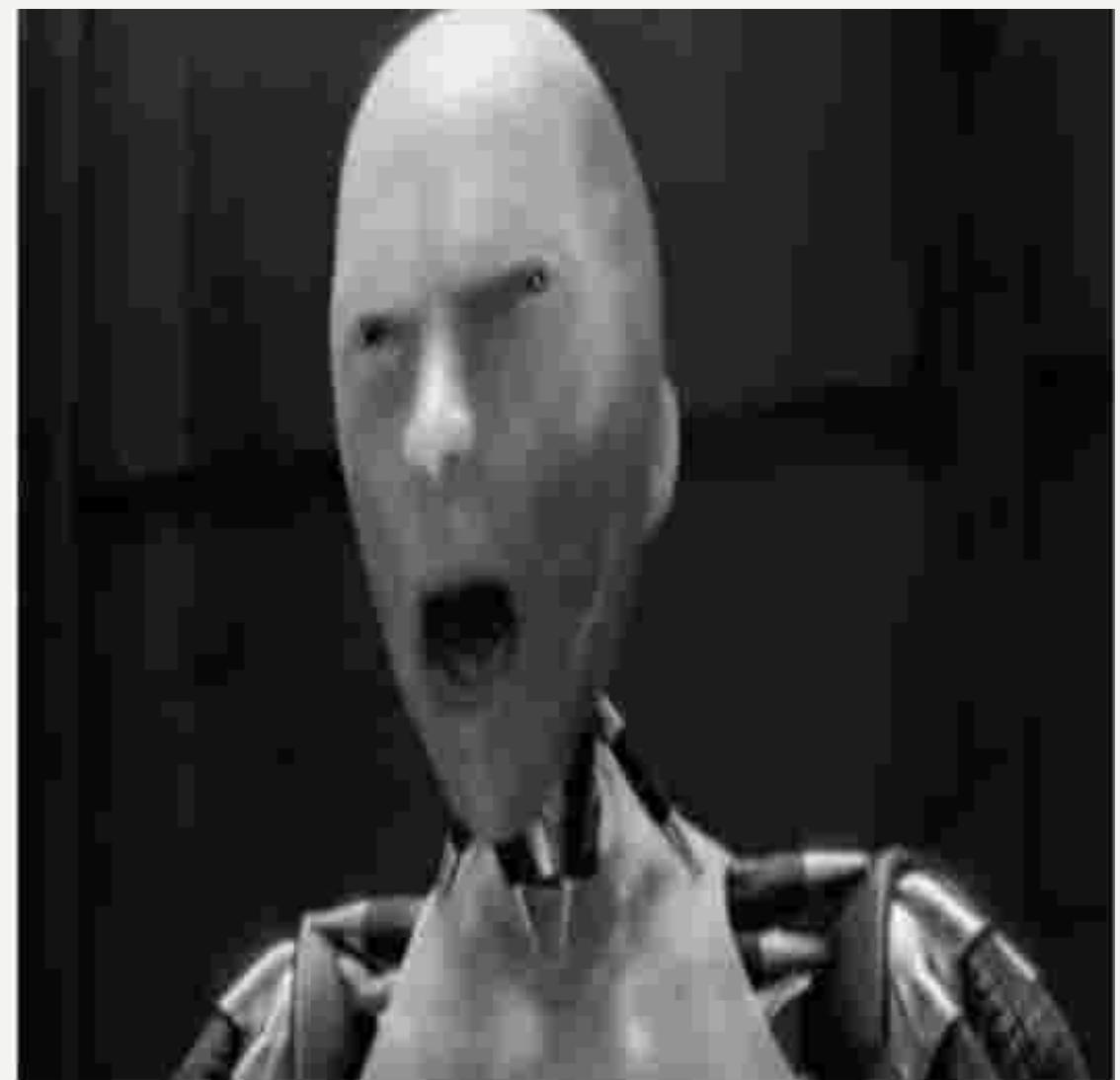
El Problema y su Importancia

Elementos para solucionar un problema	Elementos para solucionar un problema mediante búsqueda
Función Objetivo Variables / Parámetros Valores de las variables Restricciones Forma de la solución Instancia. del problema. Estrategia Representación del problema de acuerdo a la estrategia. seleccionada.	Meta Elementos Valores / Estados Cambiar de un estado a otro Solución Datos Algoritmo de Búsqueda Grafo

APLICACIÓN TECNOLOGIAS EMERGENTES

Beneficios Vs Peligros

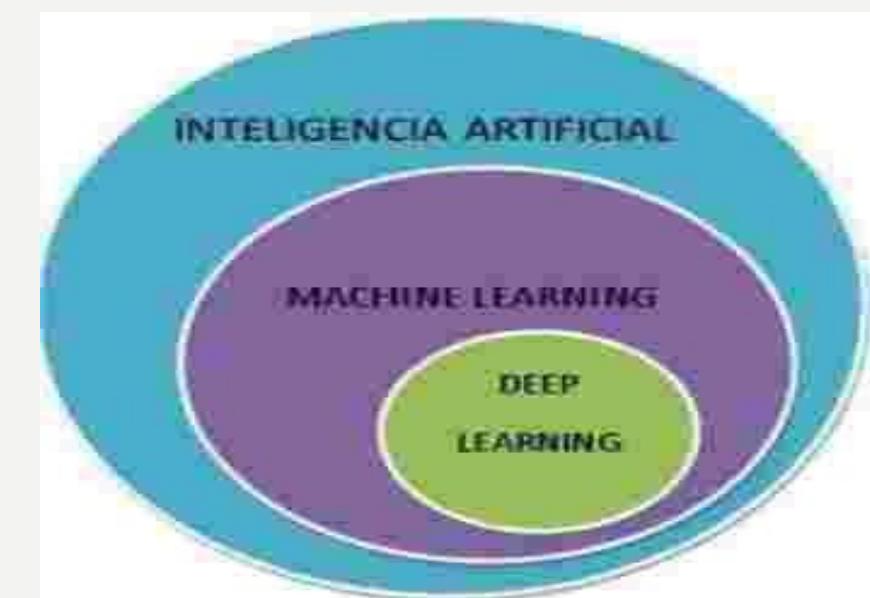
Quienes abogan por los beneficios del [cambio tecnológico](#) usualmente ven a las tecnologías emergentes y convergentes como una esperanza que ofrecerá la mejora de la [condición humana](#). Sin embargo, algunos críticos de los riesgos del cambio tecnológico, e incluso algunos activistas del [transhumanismo](#) como [Nick Bostrom](#), han advertido que algunas de estas tecnologías podrían significar un peligro, incluso al punto de amenazar la supervivencia de la humanidad



Tecnologías emergentes aplicación IA

Ramas de la Inteligencia artificial

- **Deep Learning:** El Deep Learning constituye un conjunto particular de algoritmos de Machine Learning que utilizan estructuras profundas de redes neuronales
- **Razonamiento probabilístico (bayesiana):** El razonamiento probabilístico se encarga de lidiar con la incertidumbre inherente de todo proceso de aprendizaje.
- **Algoritmos genéticos:** Los algoritmos genéticos se basan en la idea de que la madre de todo aprendizaje es la selección natural.

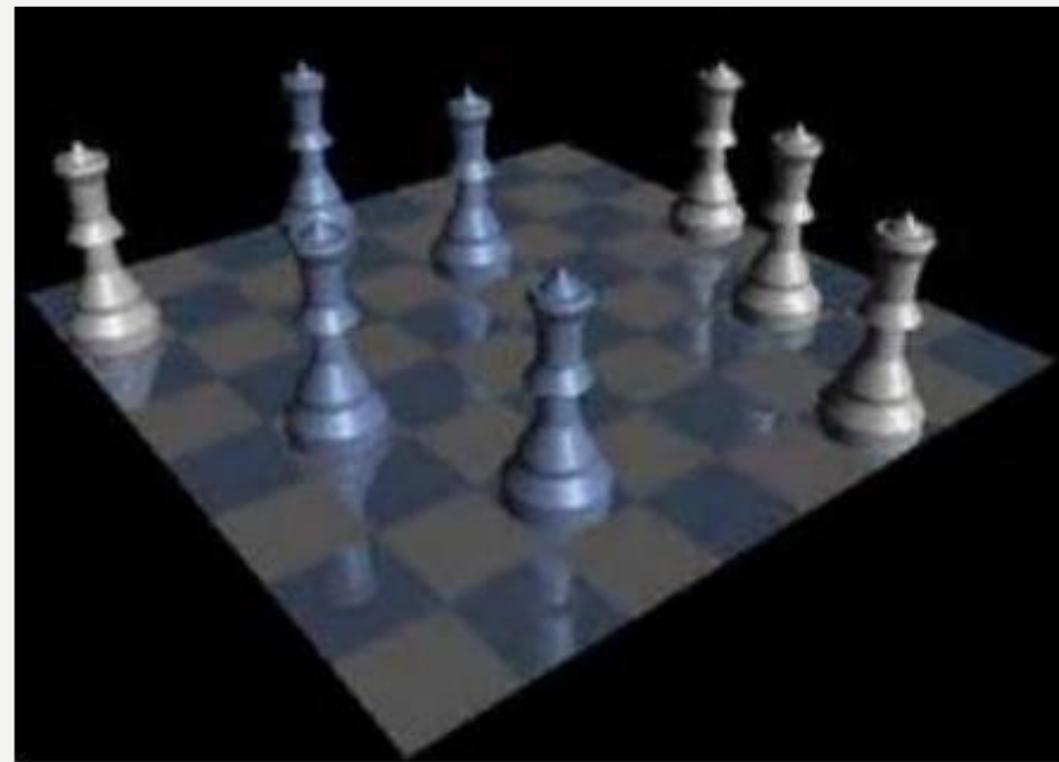


Tecnologías emergentes de aplicación IA

Se determina el tipo de IA necesaria para la solución empresarial con sistemas expertos, redes neuronales, inteligencia de negocios etc ...

- Minería de Datos
- Computación Evolutiva
- Algoritmos Bio-inspirados
- Reconocimiento de Imágenes
- Reconocimiento de Patrones
- IA Distribuida y Sistemas Multiagentes
- Sistemas Expertos
- Sistemas Basados en Conocimiento
- Representación y Administración del Conocimiento
- Procesamiento del Lenguaje Natural
- Ontologías
- Inteligencias Inteligentes
- Redes Neuronales
- Lógica Difusa
- Algoritmos Genéticos
- Aprendizaje Máquina Vida Artificial Programación Lógica
- Sistemas Híbridos Inteligentes
- Sistemas Tutores Inteligentes
- Razonamiento Basado en Casos
- Realidad Aumentada Programación
- Evolutiva Optimización
- Multiobjetivo
- Teoría de Autómatas

Solución. Ejemplo de reinas



Espacio de estados: Configuraciones de 0 a n reinas en el tablero con sólo una por fila y columna.

Estado inicial: Configuración sin reinas en el tablero

Estado final: Configuración N reinas en el tablero en la que ninguna reina se mata entre si.

Operadores: Colocar una reina en una fila y columna

Condiciones: La reina no es matada por ninguna otra ya colocada

Transformación: Colocar una reina más en el tablero en una fila y columna determinada

Solución: Una solución, pero no nos importan los pasos

Taller de aplicación en la Empresa.

- En la creación de nuevos modelos de negocios.
- Mejora de la productividad en los modelos de negocio actuales.
- Incrementar los índices de Cestones Experience, y por tanto la confianza y la fidelización
- Mejorar las tasas de conversión de clientes.
- Tecnologías y herramientas de negocios
- Conducirnos a una segunda revolución industrial (Yo llamo revolución de la información).
- Realizar inversiones de tecnologías intuitivas

Fuentes de Información

Bibliográfica

- GEORGE S. DAY / PAUL J.H. SCHOOEMAKER, GERENCIA DE TECNOLOGIAS EMERGENTES 2011, México, EDITOR, S.A. JAVIER VERGARA. Edición 510 Páginas.
- Abraham Maslow, Una Teoría de la Motivación Humana 1943, 396 páginas
- TELLIS, G. J., REDONDO, I. Estrategias de publicidad y promoción 2002, Madrid (España), PEARSON EDUCACIÓN, S.A. 584 Páginas.
- <http://1132.248.9.34/hevila/Formaciongerencial/2007/vol6/no7/6.pdf> Innovación Tecnologica - Una opción para América Latina. Ana Maria Petit, Marle Martínez/Formación Gerencial Año 2006, Nº 2
- <https://juanparanogoblog.wordpress.com/2017/03/21/conoce-los-10-retos-para-aplicar-la-innovacion-digital/>
- <https://www.the-emag.com/theitmag/blog/10-tecnologias-emergentes-del-2019-segun-el-mit>

Videos

- <https://www.youtube.com/watch?v=tHUhqqWEltE> Realidad Virtual Video 30. Aquarium
- <https://www.youtube.com/watch?v=m3SJ02u7tQo> Realidad aumentada.
- <https://www.youtube.com/watch?v=lh2tFIAT2do&feature=youtu.be> Singularidad Tecnológica.
- https://www.youtube.com/watch?time_continue=221&v=xT-6KcJZAa8 Beneficios Vs Peligros.

Sonia Dasí Rodríguez*
Juan Francisco Martínez Pérez*

TEORÍAS DEL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

El propósito del presente trabajo es exponer las diferentes teorías desde las cuales la administración de empresas ha abordado el crecimiento de la empresa, presentando sus características básicas y su aportación al estudio del crecimiento de la empresa. Para ello, distinguimos las aportaciones que proceden de la teoría de la organización, de la economía y del enfoque estratégico. El trabajo se completa con algunos de los estudios más recientes que han utilizado estas teorías para su desarrollo.

Palabras clave: teorías, crecimiento, enfoques, empresa.

Clasificación JEL: D21, L20.

1. Introducción

El estudio del crecimiento de la empresa, tanto de las razones o motivaciones para su búsqueda como de las formas elegidas para llevar a cabo este proceso, es un tema recurrente en la literatura de organización de empresas desde finales de los años cincuenta (Baumol, 1959; Chandler, 1962; Penrose, 1959 y Marris, 1964) y ha estado activo desde entonces (Evans, 1987; Chandler, 1990; Ghosal *et al.*, 1997 y Hite y Hesterly, 2001), permaneciendo vigente hasta la actualidad. Esta dilatación en el tiempo ha ido pareja a la evolución de la literatura, de hecho, diferentes escuelas de pensamiento que realizan aportaciones a la administración de empresas se han preocupado de esta temática.

La disciplina de la administración de empresas ha sufrido diferentes aportaciones, que se concretan en teorías y/o enfoques y que han ido configurando su estado actual. Como afirman Menguzzato y Renau (1991), en muchos casos es difícil situar un conjunto de aportaciones dentro de un solo grupo, ya que pueden tener elementos que les caractericen pertenecientes a dos o más de los establecidos; además, la propia evolución de los autores puede hacer que éstos realicen aportaciones en más de un enfoque.

El estudio de la empresa y su dirección ha sido abordado fundamentalmente por la teoría de la organización, pero no debemos olvidar las significativas contribuciones de otras áreas de conocimiento. La mayor parte de las aportaciones procedentes de la sociología y la psicología suelen quedar englobadas dentro de las teorías de la organización pero no sucede lo mismo con las que han tenido un origen económico. También, desde el enfoque estratégico, convertido en el paradigma domi-

* Departamento de Dirección de Empresas Juan José Renau Piquer. Universitat de València.

nante para la comprensión del desarrollo de la actividad empresarial en el entorno actual, se hacen contribuciones al respecto.

De este modo, en nuestro trabajo tendremos en cuenta todas estas contribuciones. Comenzamos con las aportaciones realizadas desde la teoría de la organización, para, a continuación, exponer las derivadas de la economía, así como las provenientes del enfoque estratégico. Cerramos nuestro trabajo con un apartado de conclusiones.

2. Aportaciones procedentes de la teoría de la organización al estudio del crecimiento de la empresa

De las distintas teorías de la organización, es el *enfoque contingente*, cuyos máximos exponentes son Lawrence y Lorsch (1967), el que ofrece claramente argumentos que explican el crecimiento de la empresa. Este enfoque, que enfatiza la importancia del entorno y su influencia sobre el diseño organizativo, considera que: *i)* no existe una forma óptima de organizar; *ii)* cualquier forma de organizar no es igualmente eficiente; y *iii)* la mejor forma de organizar depende de la naturaleza del entorno con el que la naturaleza interactúa (Menguzzato y Renau, 1991¹). De acuerdo con estas premisas, no serían válidos los planteamientos universalistas defendidos por muchos autores, aptos para cualquier situación de la organización y de su entorno.

Así pues, el enfoque de contingencias pretende establecer las principales interrelaciones que existen entre una organización, sus componentes y el medio en que se inscriben, para así llegar a proponer diseños organizativos y acciones directivas acordes a cada situación o contingencia (Kast y Rosenzweig, 1974; Lawrence y Losch, 1976).

Bajo estas premisas, tal y como afirma Chandler (1962), la estructura de la organización sigue a la estra-

tegia, y la divisionalización es consecuencia de una diversificación estratégica. Esta afirmación constituye el punto de partida de numerosos trabajos que intentan modelizar la relación entre la estrategia de crecimiento de producto y/o mercado de la empresa y la estructura organizativa.

Aunque siguen publicándose trabajos vinculados con el enfoque contingente, como el de Galán y Sánchez (2004), en la actualidad, esta teoría suele utilizarse junto a otras de desarrollo posterior, como es el caso de Pertusa-Ortega *et al.* (2010), que analizan la relación estructura-estrategia-resultado, comparando la teoría contingente con el enfoque basado en los recursos.

Por otra parte, podemos referirnos a los modelos sociales de comportamiento, de difícil adscripción, que proceden de la sociología y completan la teoría de la organización. Estos enfoques, muy considerados en la actualidad, nacen en los años setenta y su premisa básica es que el contexto social se convierte en factor explicativo del comportamiento individual, grupal y, también, organizativo. Dentro de estos modelos, la *teoría de la dependencia de recursos* (Aldrich y Pfeffer, 1976; Pfeffer y Salancik, 1978) también defiende la importancia del entorno como fuente de limitaciones, incertidumbres y contingencias, y apunta la dependencia del comportamiento organizativo del mismo. Concretamente, la teoría de la dependencia de recursos asume como hipótesis básica la dependencia de la organización de los recursos externos, en tanto que ésta no puede generarlos totalmente de forma autónoma. Esto implicaría que las organizaciones reaccionarían más decididamente ante las demandas de las organizaciones o grupos de su entorno que controlan recursos decisivos.

Un elemento clave de esta teoría es el de la opción estratégica (Pfeffer, 1982). La opción estratégica parte del supuesto de que el entorno no fuerza a la organización a una situación en la cual no haya elección o el resultado sea inevitable. Las organizaciones podrían tomar, de entre distintas opciones, decisiones estratégicas para conseguir su adaptación, tratando incluso de cambiar el entorno para su propia conveniencia. Aún

¹ Siguiendo a GALBRAITH (1973) y SCOTT (1992).

más, no existiría una opción óptima para todo tipo de organizaciones.

Alguna de las predicciones de la teoría es que en niveles medios de concentración de la industria, donde la incertidumbre es máxima, las organizaciones tienden a influir en mayor medida en la interdependencia, por ejemplo, a través de integraciones verticales, fusiones y adquisiciones o *joint ventures* (Hillman *et al.*, 2009). Así lo constata el trabajo de Xia (2010).

3. Aportaciones procedentes de la economía al estudio del crecimiento de la empresa

Las aportaciones procedentes de la economía al campo de la administración tienen un gran poder explicativo sobre el crecimiento de las empresas.

La primera de las aportaciones a señalar es la de la *teoría de la agencia*. Esta teoría proporciona una explicación a la existencia de las empresas, que son identificadas como nexo de contratos entre los factores de producción. De esta forma, se consigue sustituir los contratos multilaterales entre todos los propietarios de factores por diferentes contratos bilaterales con el empresario. Tal y como afirma Arruñada (1996), la construcción teórica del enfoque se debe a las fundamentales aportaciones de Alchian y Demsetz (1972) y Jensen y Meckling (1976).

Su valor para la investigación estratégica es defendido por Seth y Thomas (1994), puesto que esta teoría resalta los aspectos políticos y de negociación entre los participantes de la empresa con conflicto de intereses, pudiéndose aplicar al estudio de estrategias de adquisición, cooperación empresarial (incluyendo las franquicias) y diversificación.

Recientemente, esta teoría es utilizada por los investigadores, de forma mayoritaria, en lo concerniente a las alianzas estratégicas. Algunas publicaciones recientes se refieren a las franquicias, ya sea a las características de los contratos (Hendrikse y Windsperger, 2010) como a las razones de su fracaso (Alon *et al.*, 2010). Otras lo hacen respecto a las estrategias de *outsourcing* (Gottschalk

y Solli-Sæther, 2005 y López, 2003); también respecto a las alianzas estratégicas en general (Contractor y Sumit, 1998; Vidal y García-Canal, 2003).

En segundo lugar, hacemos referencia a la *teoría de los costes de transacción* que explica, en términos económicos, la naturaleza de la empresa, sus límites y extensión, y algunos aspectos básicos de su evolución y su organización interna. Los orígenes de esta teoría se encuentran en el año 1937, en el trabajo seminal de R. M. Coase, *The Nature of The Firm*. No obstante, el desarrollo y refinamiento de esta teoría se debe, de forma sobresaliente, a los trabajos de Williamson (1975). También recibe las aportaciones de Arrow (1969), Ouchi (1980) e Imai e Itami (1984).

Es obvio que cuando se procura producir un conjunto de bienes o servicios se deben realizar una serie de actividades interconectadas que provocan intercambios de recursos entre las partes del proceso de producción. Según la teoría de los costes de transacción, existen mecanismos alternativos para realizar estas transacciones: mercado o empresa, o un conjunto de formas intermedias o híbridas. Los costes de transacción son aquellos en los que se incurre al planificar, adaptar y supervisar la realización de las tareas bajo las estructuras de gobierno alternativas (Williamson, 1985). Estos incluirían, además de los costes de producción, costes relacionados con el acceso a la información y la posibilidad de comportamiento oportunista en los agentes (Cuervo, 1994).

La existencia de la empresa es debida al menor coste que supone el organizar ciertas actividades económicas en su seno, es decir, la empresa existirá siempre que los costes de organizar los intercambios dentro de ella sean menores que los costes derivados de la utilización del mercado (Coase, 1937). La organización reduciría costes de transacción internalizando actividades, consiguiendo que el comportamiento sea supervisado, auditado y controlado. La consecuencia lógica es que la organización crece. Aunque también es posible que las actividades vuelvan a los mercados donde se realicen con o sin la ayuda de subcontrataciones (Lindberg *et al.*, 1991).

Así pues, los principios de la teoría de los costes de transacción han sido aplicados para explicar las decisiones de crecimiento. La integración vertical, las fusiones o adquisiciones, las alianzas estratégicas o la internacionalización han sido explicadas según sus planteamientos.

Algunos de los desarrollos más recientes que utilizan esta teoría se enfocan en las estrategias de *outsourcing* y, concretamente, en la toma de decisiones vinculadas con el establecimiento del proceso (López *et al.*, 2002; Caniëls y Roeleveld, 2009; Chen, 2009; Lamminmaki, 2009; Bhagat *et al.*, 2010 y Schoenherr, 2010) y en la integración vertical (Joskow, 2010 y Bucheli *et al.* 2010). En el ámbito español, esta teoría ha sido utilizada de forma mayoritaria en trabajos vinculados con los acuerdos de cooperación y, concretamente, con decisiones relacionadas al establecimiento de diferentes acuerdos de cooperación (López Duarte y García Canal, 2001; Rialp y Salas, 2002; Ferro y Guisado, 2006; Baena y Cerviño, 2009)

Otra teoría de carácter económico que permite explicar el crecimiento de la empresa es el *enfoque de recursos y capacidades*. El nacimiento de la *teoría de recursos y capacidades de la empresa* se suele situar en 1984, con el trabajo de Wernerfelt: *A Resource - Based View of the Firm*. En la década de los noventa ha sido el enfoque económico más influyente en la dirección de empresas y ha suscitado un profundo interés en el ámbito estratégico (Grant, 1991; Prahalad y Hamel, 1991; Peteraf, 1993; Suárez, 1994 y Fernández y Suárez, 1996).

El enfoque de recursos considera que cada empresa es heterogénea en función de su dotación de recursos, y sobre éstos puede sostener una ventaja competitiva; la heterogeneidad puede mantenerse a lo largo del tiempo, lo que hará que la ventaja competitiva sea sostenible (Grant, 1991 y Fernández y Suárez, 1996). La constitución y sostenibilidad de ventajas competitivas en el largo plazo por la empresa se centra en el interior de las empresas, y las ventajas competitivas dependen de que ésta sea capaz de configurar un conjunto único

de recursos difícilmente imitables por los competidores. Esta consideración hace girar la mirada de los economistas desde los mercados hacia la empresa, para conocer cuáles son los recursos clave para conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Grant (1996) señala que los recursos no son productivos por sí mismos, ya que las tareas productivas requieren la combinación de varios de ellos. Mediante el concepto de «capacidades organizativas» se recogería la capacidad de la empresa para acometer una actividad concreta, yendo más allá de una mera combinación de recursos. Ventura (1994: 263-264) habla de ellas como un «concepto dinámico que expresa la conjunción entre recursos y pautas organizativas y determinan lo que una empresa es y puede llegar a ser».

Suárez (1994) reconoce que este enfoque permite explicar por qué la empresa inicia procesos de crecimiento y su dirección hacia nuevos productos y/o nuevos mercados, basándose en la utilización de los recursos ociosos. Son muchos los trabajos recientes que utilizan este enfoque para analizar diferentes estrategias de crecimiento. Así, se comprueba cómo este enfoque es capaz de justificar la oportunidad de la diversificación empresarial (Huerta *et al.*, 2004 y Díez, 2006). También es utilizado para explicar el uso de estrategias de internacionalización; tanto por la acumulación de recursos (Valenzuela, 2000; Flor *et al.*, 2004 y Fernández y Nieto, 2005) como por la creación de diferentes capacidades (Valenzuela, 2000; Blesa *et al.*, 2009). Este enfoque, combinado con el de los costes de transacción y la teoría de la agencia, también ha sido utilizado para explicar la selección del mecanismo de gobierno (Fernández y González, 2008). Los trabajos en alianzas estratégicas también usan este enfoque para, entre otros temas, analizar las actividades de cooperación que permiten desarrollar capacidades que mejoran los procesos de innovación (Quintana y Benavides, 2007), y/o nuevos productos (Martínez y Pérez, 2003), conectando así con el enfoque de capacidades dinámicas e, incluso, con la mejora de los resultados empresariales (Surroca y Sánchez, 2007; Jiang *et al.*, 2010). Este en-

foque también ha sido utilizado en trabajos sobre franquicias, para analizar los recursos y las capacidades que permiten establecer el precio del canon (Bordona-ba *et al.*, 2006) y la selección correcta de los franquiciados (Ramírez *et al.*, 2007).

La visión dinámica de este enfoque (*el enfoque de las capacidades dinámicas* de Teece *et al.*, 1997) es más cercana a los estudios sobre aprendizaje organizativo y comportamiento organizativo. Su mayor preocupación está en los aspectos dinámicos de los procesos de acumulación de recursos y de desarrollo de capacidades. Destacamos en esta corriente los trabajos de Nelson (1991), Prahalad y Hamel (1991) y Kogut y Zander (1992).

El enfoque de las capacidades dinámicas se centra en la capacidad para integrar, desarrollar y adaptar las competencias internas y externas a los cambios del entorno, en los procesos actuales y en las rutas o alternativas estratégicas futuras, también en las de crecimiento. Siguiendo este enfoque se sitúa el trabajo de Prange y Verdier (2011), que tratan de explicar el resultado vinculado a los procesos de internacionalización.

Otra extensión de este enfoque es el de la *perspectiva basada en el conocimiento*. Martín *et al.* (2009) hacen uso del mismo: las autoras presentan la contribución de la gestión del conocimiento en la obtención de mejores resultados en mercados exteriores. En trabajos previos, Guadamillas y Forcadell (2002) también utilizan la gestión del conocimiento, en esta ocasión, relacionando con la gestión de acuerdos de cooperación entre empresas. También Guadamillas *et al.* (2008) trabajan esta perspectiva, vinculada con el emprendurismo y el crecimiento en acuerdos de cooperación.

4. Aportaciones procedentes del enfoque estratégico al estudio del crecimiento de la empresa

La influencia del enfoque estratégico también queda patente en las aportaciones realizadas al campo del crecimiento empresarial.

La escuela de la planificación es una escuela de carácter prescriptivo y, como tal, analiza la forma en que debieran formularse las estrategias. Ansoff (1965) es uno de sus máximos exponentes, y en su libro *Corporate Strategy*, publicado en 1965, describe lo que, a su juicio, son los cuatro componentes de la estrategia, a saber: el ámbito de actuación, el vector de crecimiento, la ventaja competitiva y la sinergia. A través del segundo de los componentes, el vector de crecimiento, realiza la aportación de lo que hoy son conocidas como estrategias de crecimiento: penetración en el mercado, desarrollo del producto o del mercado, y diversificación estratégica.

Respecto a la denominada *escuela cultural*, el eje central de esta escuela es el uso de la cultura como argumento base para la formación de la estrategia.

Un aspecto básico enmarcado dentro de esta corriente ha sido el estudio de la influencia de la cultura en los cambios organizativos. De este modo, Schein (1985) relacionó la evolución de la cultura organizativa con las tres etapas de crecimiento de una organización (nacimiento y crecimiento inicial, adolescencia y madurez organizativa), proponiendo distintas funciones de la cultura y distintos mecanismos de cambio en cada una de ellas. La defensa de que la cultura influye en las estrategias desarrolladas lleva a la necesidad de estudiarla, tanto para promover el cambio (Lorsch, 1986) como para evitar conflictos en el proceso de internacionalización, y en fusiones, adquisiciones y cooperación (Mintzberg *et al.*, 1998).

Hemos de señalar que esta corriente profundiza en aspectos antes tratados parcialmente, esenciales para la correcta formulación e implementación de la estrategia. La cultura limita las opciones estratégicas de las empresas (Lee, Roehl y Choe, 2000) e incide claramente en la formulación e implementación de la estrategia. Esto es, los principales valores y creencias que guían la organización son los preceptos culturales sobre los cuales las estrategias son formuladas (Davis, 1985), además de que las estrategias no pueden ser implementadas si van en contra de poderosas asunciones culturales (Schein, 1985). Así podemos indicar que la cultura

es, en cierta medida, dueña de las estrategias de la empresa y de su funcionamiento, es una variable que permite a la empresa definir las estrategias a las que se adapta mejor (Thévenet, 1986). Es por lo que debemos incidir en la importancia de asumir el problema cultural por parte de las empresas, especialmente en el entorno en el que nos movemos, caracterizado por una creciente internacionalización y en el que se dan gran cantidad de estrategias de fusiones y adquisiciones, así como de cooperación empresarial, donde la cultura va a jugar un papel destacado. Es el caso de los trabajos de Dong y Glaister (2009) y de Bhaskaran y Gligorovska (2009) centrados en la problemática de las diferencias culturales en los acuerdos de cooperación.

En lo que se refiere a la *escuela de configuración*, esta escuela pretende integrar los planteamientos de todas las escuelas pertenecientes al enfoque estratégico, en una perspectiva única. Una de sus premisas (Mintzberg, 1990 y Mintzberg *et al.*, 1998) sería que la empresa, aunque trata de mantener la estabilidad o como mínimo la adaptación al cambio estratégico, también intenta reconocer la necesidad de transformación y dirigir los procesos sin los cuales podría ponerse en peligro la continuidad de la organización. El crecimiento es justificado bajo esta premisa de la necesaria adaptación y/o transformación. En este enfoque, Galbraith y Nathanson (1978) construyen un modelo de crecimiento en el que se especifica cómo una empresa, partiendo de una estructura simple, en función de las alteraciones en la estrategia de crecimiento, va introduciendo cambios en sus planteamientos organizativos hasta convertirse en una multinacional global.

Quizá el mayor desarrollo en el estudio del crecimiento de la empresa venga desde el ámbito del *enfoque estratégico*. Presentamos aquí algunos trabajos realizados por autores españoles, sin distinguir entre sus escuelas. Así, encontramos algunos que analizan la diversificación (Menéndez y Gómez, 2000; Ramírez y Espitia, 2000; Sánchez y Menguzzato, 2006). El ámbito de la cooperación empresarial tiene una gran presencia en la literatura, una veces relacionado con sus motiva-

ciones (Santamaría y Rialp, 2007), otras con los condicionantes de su éxito (Escribá, 2002 y Sánchez-Lorda y García-Canal, 2006). Desde este ámbito también se analizan las estrategias de internacionalización, como el estudio del compromiso de las empresas sobre las actividades internacionales (es el caso de Suárez *et al.*, 2002 y Claver *et al.*, 2008) o de los factores que influyen en su intensidad (Eusebio y Llonch, 2006).

5. Conclusiones

Con este trabajo hemos pretendido analizar las teorías y/o enfoques vinculados al crecimiento de la empresa. Así, hemos observado, tras el análisis de los mismos, que no todas las teorías que realizan sus aportaciones a la administración de empresas tratan el tema del crecimiento de la empresa. De este modo, las teorías que intentan explicar el crecimiento de la empresa lo hacen desde diferentes puntos de vista.

Encontramos un grupo de teorías que lo hacen en búsqueda de la adaptación de la empresa, bien hacia el entorno, como es el caso del enfoque contingente —que también tiene en cuenta la relación con la estructura de la empresa— o la teoría de la dependencia de recursos; bien al cambio estratégico, como es la escuela de configuración.

Otras, como la teoría de la agencia y la de los costes de transacción, lo justifican por la reducción de los costes, en el primero de los casos, vinculados a los acuerdos contractuales, en el segundo, desde un punto de vista más amplio, teniendo en cuenta todos los costes que supone una transacción.

También encontramos aportaciones basadas en el crecimiento como respuesta a la búsqueda de ventajas competitivas. Así, el enfoque de recursos y capacidades considera el crecimiento como el medio para la utilización de sus recursos ociosos. Este es uno de los enfoques más utilizados en la actualidad, combinado en diferentes ocasiones con la teoría de la agencia y la de los costes de transacción. En este grupo también encontramos el enfoque de las capacidades dinámicas y la pers-

pectiva basada en el conocimiento, que, en la línea del enfoque anterior, busca la ventaja competitiva, en este caso, renovando competencias y alcanzando congruencia con el entorno. Para este caso, los procesos de crecimiento empresarial son pieza clave en el proceso de renovación de competencias.

Los enfoques estratégicos se centran en la causa de las estrategias de crecimiento. De este modo, la escuela de la planificación analiza la formulación de las estrategias, siendo la misma la precursora de lo que hoy se conocen como estrategias de crecimiento. Mientras, la escuela cultural señala a la cultura de la empresa y, concretamente, a su interés por el crecimiento como argumento base para la formación de las estrategias de crecimiento.

Referencias bibliográficas

- [1] ALCHIAN, A. y DEMSETZ, H. (1972): «Production, Information Cost and Economic Organization», *American Economic Review*, volumen 62, número 5, páginas 777-795.
- [2] ALDRICH, H. E. y PFEFFER, J. (1976): «Environments of organizations», *Annual Review of Sociology*, número 2, páginas 79-105.
- [3] ALON, I.; BOULANGER, M. y MISATI, E. (2010): *Can Signalling Theory Help Agency and Resource Scarcity Theories Explain Franchisee Failure? Predicting SBA-Backed Loan Defaults*, SSRN Working Paper Series, Rochester.
- [4] ANSOFF, H. I. (1965): *Corporate Strategy*, McGraw Hill, Nueva York.
- [5] ARROW, K. (1969): «The Organizations of Economic Activity: Issues Pertinent to the Choice of Market Versus Non-market Allocation», en *The Analysis and Evaluation of Public Expenditure*, The PPB System, U.S. Joint Economic Committee, volumen 1.
- [6] ARRÚÑADA SÁNCHEZ, B. (1996): «Análisis contractual de la empresa: una introducción aplicada», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 5, número 3, páginas 41-56.
- [7] BAENA, V. y CERVIÑO, J. (2009): «La internacionalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 40, páginas 47-82.
- [8] BAUMOL, W. J. (1959): *Business Behaviour, Value and Growth*, Harcourt, Brace and world, Nueva York.
- [9] BHAGAT, P.; BYRAMJEE, F. y TAIANI, V. (2010): «A framework of total value orientation for strategic outsourcing decisions», *Competitiveness Review*, volumen 20, número 4, página 305.
- [10] BHASKARAN, S. y GLIGOROVSKA, E. (2009): «Influence of National Culture on Trans-national Alliance Relationships», *Cross Cultural Management*, volumen 16, número 1, página 44.
- [11] BLESÀ, A.; RIPOLLÉS, M. y MONFERRER, D. (2009): «Influencia de las capacidades de marketing en la competitividad de las nuevas empresas internacionales», *Investigaciones Económicas*, número 33 (2), páginas 233-270.
- [12] BORDONABA, V.; PALACIOS, L. y POLO, Y. (2006): «Valoración de los recursos intangibles: un análisis empírico para el sector de la franquicia», *Información Comercial Española. Revista de Economía*, número 829, páginas 177-188.
- [13] BUCHELI, M.; MAHONEY, J. T. y VAALER, P. M. (2010): «Chandler's Living History: The Visible Hand of Vertical Integration in Nineteenth Century America Viewed Under a Twenty-First Century Transaction Costs Economics Lens», *The Journal of Management Studies*, volumen 47, número 5, páginas 859.
- [14] CANIËLS, M. C. J. y ROELEVeld, A. (2009): «Power and Dependence Perspectives on Outsourcing Decisions», *European Management Journal*, volumen 27, número 6, páginas 402.
- [15] CHANDLER, A. D. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, The MIT Press, Cambridge, Massachusetts.
- [16] CHANDLER, A. D. (1990): *Scale and Scope. The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge Mass, Harvard/Belknap.
- [17] CHEN, S. F. (2009): *Transaction Cost Rationale for Private Branding and its Implications for the Choice of Domestic vs Offshore Outsourcing*, volumen 40, número 1, páginas 156-176.
- [18] CLAVER, E.; RIENDA, L. y QUER, D. (2008): «Factores familiares y compromiso internacional: evidencia empírica en las empresas españolas», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 35, páginas 7-25.
- [19] COASE, R. H. (1937): «La naturaleza de la empresa», en CUERVO, A.; ORTIGUEIRA, M. y SUÁREZ, A. (1979): *Lecturas de introducción a la economía de la empresa*, Ediciones Pirámide, Madrid, páginas 15-30.
- [20] CONTRACTOR, F. J. y SUMIT, K. K. (1998): «Modal Choice in a World of Alliances: Analyzing Organizational Forms in the International Hotel Sector», *Journal of International Business Studies*, volumen 29, número 2, páginas 325-357.
- [21] CUERVO, A. (1994): *Introducción a la administración de empresas*, Civitas, Madrid.
- [22] DAVIS, S. M. (1985): «Culture Is Not Just an Internal Affair», en KILMANN et al.: *Gaining Control of the Corporate Culture*, Jossey-Bass Inc., Publishers, California, páginas 137-147.

- [23] DÍEZ, I. (2006): «Poder de mercado, atributos de la transacción y recursos de la empresa. ¿Qué induce a las empresas a integrarse verticalmente?», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 27, páginas 115-136.
- [24] DONG, L. y GLAISTER, K. W. (2009): «Antecedents of Perceived National and Corporate Culture Differences: Evidence from Chinese International Strategic Alliances», *Asia Pacific Business Review*, volumen 15, número 2, página 217.
- [25] ESCRIBÁ, A. (2002): «Procesos de generación de confianza en los acuerdos de cooperación: una aproximación desde el comportamiento de las empresas participantes», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 13, páginas 469-497.
- [26] EUSEBIO, R. y LLONCH, J. (2006): «Los determinantes de la intensidad exportadora: un análisis comparativo entre empresas españolas e italiana del sector textil-confección», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 26, páginas 95-122.
- [27] EVANS, D. (1987): «Tests of Alternative Theories of Firm Growth», *Journal of Political Economy*, volumen 95, número 4, páginas 657-674.
- [28] FERNÁNDEZ, M. y GONZÁLEZ, M. (2008): «¿Cómo organizar una cadena hotelera?: la elección de la forma de gobierno», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 37, páginas 67-95.
- [29] FERNÁNDEZ, Z. y NIETO, M. J. (2005): «La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 22, páginas 107-125.
- [30] FERNÁNDEZ, Z. y SUÁREZ, I. (1996): «La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 5, número 3, páginas 73-92.
- [31] FERRO, C. y GUISADO, M. (2006): «Factores determinantes de los procesos de decisión institucional en el sector de construcción naval», *Investigaciones Económicas*, número 30 (3), páginas 503-537.
- [32] FLOR, M. L.; CAMISÓN, C. y OLTRA, M. J. (2004): «El efecto de la estrategia de innovación tecnológica y de la estrategia exportadora en el desempeño internacional de la empresa», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 20, páginas 151-174.
- [33] GALÁN, J. I. y SÁNCHEZ, M. J. (2004): «Coherencia entre el cambio estratégico y organizativo: nuevas formas de organización», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 10, páginas 141-175.
- [34] GALBRAITH, J. R. (1973): *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley Publishing, Reading, Massachusetts.
- [35] GALBRAITH, J. R. y NATHANSON, D. A. (1978): *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing, Nueva York.
- [36] GOTTSCHALK, P. y SOLLI-SÆTHER, H. (2005): «Critical Success Factors from IT Outsourcing Theories: An Empirical Study», *Industrial Management + Data Systems*, volumen 105, número 5/6, páginas 685-703.
- [37] GRANT, R. M. (1991): «The Resource-Based Theory of Competitive Advantages: Implications for Strategy Formulation», *California Management Review*, primavera, páginas 114-135.
- [38] GRANT, R. M. (1996): «Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, volumen 17, páginas 109-122.
- [39] GUADAMILLAS, F. y FORCADELL, F. J. (2002): «Implicaciones estratégicas y organizativas de la implantación de la gestión del conocimiento en la empresa», *Esic-Market*, número 111, páginas 55-73.
- [40] GUADAMILLAS, F.; DONATE, M. J. y SÁNCHEZ DE PABLO, J. D. (2008): «Knowledge Management for Corporate Entrepreneurship and Growth: A Case Study», *Knowledge and Process Management*, volumen 15, número 1, página 32.
- [41] HENDRIKSE, G. W. J. y WINDSPERGER, J. (2010): *Determinants of Contractual Completeness in Franchising*, SSRN Working Paper Series, Rochester.
- [42] HILLMAN, A. J.; WITHERS, M. C. y COLLINS, B. J. (2009): «Resource Dependence Theory: A Review», *Journal of Management*, volumen 35, número 6, página 1404.
- [43] HITE, J. M. y HESTERLY, W. S. (2001): «The Evolution of Firm Networks: From Emergence to Early Growth of the Firm», *Strategic Management Journal*, volumen 22, número 3, páginas 275-286.
- [44] HUERTA, P.; NAVAS, J. E. y ALMODÓVAR, P. (2004): «La diversificación desde la teoría de recursos y capacidades», *Cuadernos de Estudios Empresariales*, número 14, páginas 87-104.
- [45] IMAI, K. e ITAMI, H. (1989): «Interpenetration of Organization and Market», *International Journal of Industrial Organization*, volumen 2.
- [46] JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. (1976): «Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Capital Structure», *Journal of Financial Economics*, volumen 3, número 4, páginas 305-360.
- [47] JIANG, R. J.; TAO, Q. T. y SANTORO, M. D. (2010): «Alliance Portfolio Diversity and Firm Performance», *Strategic Management Journal*, volumen 31, número 10, página 1136.
- [48] JOSKOW, P. L. (2010): «Vertical Integration», *Antitrust Bulletin*, volumen 55, número 3, páginas 545-587.
- [49] KAST, F. E. y ROSENZWEIG, J. E. (1974): *Organization and Management: A Systems Approach*, McGraw Hill, Nueva York.
- [50] KOGUT, B. y ZANDER, U. (1992): «Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology», *Organization Science*, número 3, páginas 383-97.

- [51] LAMMINMAKI, D. (2009): «An Investigation of the Role Played by Frequency and Uncertainty in Hotel Outsourcing Decisions», *International Journal of Services Technology and Management*, volumen 11, número 2, página 182.
- [52] LAWRENCE, P. R. y LORSCH, J. W. (1967): *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts.
- [53] LEE, J.; ROHEL, T. W. y CHOE, S. (2000): «What Makes Management Style Similar and Distinct Across Borders? Growth, Experience and Culture in Korean and Japanese Firms», *Journal of International Business Studies*, volumen 31, número 4, páginas 631-652.
- [54] LINDBERG, L. N.; CAMPBELL, J. L. y HOLLINGSWORTH, J. R. (1991): «Economic Governance and The Analysis of Structural Change in the American Economy», en *Governance of The American Economy*, J. L. CAMPBELL, J. R. HOLLINGSWORTH y L. N. LINDBERG (ed.) Cambridge University Press.
- [55] LÓPEZ, S. (2003): «El empleo de controles jerárquicos en las relaciones de subcontratación», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 15, páginas 43-66.
- [56] LÓPEZ, S.; VENTURA, J. y GONZÁLEZ, M. (2002): «La formalización de los acuerdos de subcontratación: El caso de la industria electrónica española», *Investigaciones Económicas*, volumen 26, número 1, páginas 87-111.
- [57] LÓPEZ-DUARTE, C. y GARCÍA-CANAL, E. (2001): «Empresas conjuntas o adquisiciones en el proceso de inversión exterior», *Revista de Economía Aplicada*, número 9 (26), páginas 5-28.
- [58] LORSCH, J. W. (1986): «Managing Culture: The Invisible Barrier to Strategic Change», *California Management Review*, volumen 28, número 2, páginas 95-109.
- [59] MARRIS, R. (1964). *The Economic Theory of Managerial Capitalism*, The Free Press of Glencoe, Nueva York.
- [60] MARTÍN, J.; RASTROLLO, M. A. y GONZÁLEZ, E. M. (2009): «La internacionalización de la empresa: el conocimiento experimental como determinante de los resultados en mercados exteriores», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 39, páginas 123-149.
- [61] MARTÍNEZ, A. y PÉREZ, M. (2003): «La cooperación empresarial y la capacidad para reducir el tiempo y coste de desarrollo e introducción de nuevos productos en la industria auxiliar de automoción», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 16, páginas 57-84.
- [62] MENÉNDEZ, E. y GÓMEZ, S. (2000): «La estrategia de diversificación empresarial: creación o destrucción de riqueza», *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas*, número 7, páginas 383-400.
- [63] MENGUZZATO, M. y RENAU, J. J. (1991): *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*, Editorial Ariel, Barcelona.
- [64] MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. y LAMPEL, J. (1998): *Strategy Safari*, Prentice Hall, N.Y.
- [65] NELSON, R. R. (1991): «Why do Firm Differ, and More Does it Matter?», *Strategic Management Journal*, número 14, páginas 61-74.
- [66] OUCHI, W. G. (1980): «Markets, Bureaucracies, and Clans», *Administrative Science Quarterly*, número 25, páginas 129-142.
- [67] PENROSE, E. (1959): *The Theory of the Growth of the Firm*, Wiley, Nueva York.
- [68] PERTUSA-ORTEGA, E. M.; ZARAGOZA-SÁEZ, P. y CLAVER-CORTÉS, E. (2010): «Can Formalization, Complexity, and Centralization Influence Knowledge Performance?», *Journal of Business Research*, volumen 63, páginas 310-320.
- [69] PETERAF, M. A. (1993): «The Cornerstone of Competitive Advantage: A Resource-Based View», *Strategic Management Journal*, número 14, páginas 179-191.
- [70] PFEFFER, J. (1982): *Organizations and Organization Theory*, Pitman, Marshfield, Massachusetts.
- [71] PFEFFER, J. y SALANCIK, G. R. (1978): *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper and Row Publishers, Nueva York.
- [72] PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990): «The Core Competence of the Corporation», *Harvard Business Review*, volumen 68, número 3, páginas 79-91.
- [73] PRANGE, C. y VERDIER, S. (2011): «Dynamic Capabilities, Internationalization Processes and Performance», *Journal of World Business*, volumen 46, número 1, página 126.
- [74] QUINTANA, C. y BENAVIDES, C. A. (2007): «Concentraciones territoriales, alianzas estratégicas e innovación. Un enfoque de capacidades dinámicas», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 30, páginas 5-38.
- [75] RAMÍREZ, M. L. y ESPITIA, M. A. (2000): «El impacto de la diversificación de producto e internacional sobre los resultados corporativos de las grandes empresas españolas», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 5, páginas 111-131.
- [76] RAMÍREZ, J. M.; RONDÁN, F. J. y GUERRERO, F. M. (2007): «Selección de franquiciados mediante simulación con análisis conjunto», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 31, páginas 171-202.
- [77] RIALP, J. y SALAS, V. (2002): «La colaboración empresarial desde la teoría de los derechos de propiedad», *Investigaciones Económicas*, volumen 26, número 1, páginas 113-144.
- [78] SÁNCHEZ LORDA, P. y GARCÍA CANAL, E. (2006): «Experiencia previa y reacción del mercado de capitales ante la formación de combinaciones empresariales», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 28, páginas 27-53.
- [79] SÁNCHEZ, L. y MENGUZZATO, M. (2006): «Un modelo simultáneo para las decisiones clave de la diversificación

empresarial», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 29, páginas 161-192.

[80] SANTAMARÍA, L. y RIALP, J. (2007): «La elección del socio en las cooperaciones tecnológicas: un análisis empírico», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 31, páginas 67-96.

[81] SCHEIN, E. (1985): *Organization Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

[82] SCHOENHERR, T. (2010): «Outsourcing Decisions in Global Supply Chains: An Exploratory Multi-country Survey», *International Journal of Production Research*, volumen 48, número 2, página 343.

[83] SCOTT, W. R. (1992): *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.

[84] SETH, A. y THOMAS, H. (1994): «Theories of the Firm: Implications for Strategy Research», *Journal of Management Studies*, volumen 31, número 2, páginas 165-191.

[85] SUÁREZ, I. (1994): «El desarrollo de la empresa: Un enfoque basado en los recursos», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, volumen 3, número 1, páginas 25-36.

[86] SUÁREZ, S. M.; ALAMO, F. R. y GARCÍA FALCÓN, J. M. (2002): «Determinantes organizativos y directivos de la actividad exportadora: Evidencia empírica en el sector vitivinícola español», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 13, páginas 519-543.

[87] SURROCA, J. y SÁNCHEZ, L. (2007): «La cooperación tecnológica como determinante de los resultados empre-

sariales», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 33, páginas 31-62.

[88] TEECE, D. J.; PISANO, G. y SHUEN, A. (1997): «Dynamic Capabilities and Strategic Management», *Strategic Management Journal*, número 18 (7), páginas 509-533.

[89] THÉVENT, M. (1986): *Audit de la Culture D'Entreprise*, Les Éditions d'Organisation.

[90] VALENZUELA, A. (2000): «Modelo de capacidades para la internacionalización de la empresa exportadora española», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 5, páginas 91-109.

[91] VENTURA, J. (1994): *Análisis competitivo de la empresa: un enfoque estratégico*, Civitas, Madrid.

[92] VIDAL, M. y GARCÍA-CANAL, E. (2003): «Discrecionalidad directiva y creación de valor en la formación de alianzas globales para la internacionalización», *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, número 16, páginas 85-104.

[93] WERNERFELT, B. (1984): «A Resource-based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, volumen 5, número 2, páginas 171-178.

[94] WILLIAMSON, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications. A study in the Economics of Internal Organization*, The Free Press, Nueva York.

[95] WILLIAMSON, O. E. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, The Free Press, Nueva York.

[96] XIA, J. (2010): «Resource Dependence and Cross-border Constraint-absorption: A Study of Market Entry Strategies», *Management International Review*, volumen 50, número 2, páginas 155-184.

CRECIMIENTO EMPRESARIAL: PERSONAS Y TECNOLOGÍA EN LA NUEVA ECONOMÍA

JORDI CANALS*

La brusca irrupción de Internet y de las nuevas tecnologías en la empresa, y la globalización de los mercados de capitales han planteado a las empresas un nuevo reto, hasta ahora, menos prioritario: la necesidad de encontrar nuevas vías para el crecimiento de la empresa. Sin embargo, la consideración del crecimiento como objetivo empresarial puede resultar, en ocasiones, algo perverso, debido, entre otras razones, a la prioridad que en la nueva economía se asigna a ciertos modelos tecnológicos adoptados por las empresas y al relativo descuido del papel de las personas capaces de diseñar aquellos modelos. En este trabajo se muestra que el crecimiento de la empresa es importante, pero que una evaluación adecuada de su potencial de crecimiento exige una consideración más seria y profunda de las personas y de las raíces humanas que definen el contexto de la innovación en la empresa.

Palabras clave: empresa, crecimiento, tecnología, personas.

INTRODUCCIÓN

UNA DE LAS características fundamentales de la denominada nueva economía es la importancia que directivos, profesionales del mundo de la empresa e inversores conceden a las empresas con un potencial elevado de crecimiento.

De hecho, un cambio llamativo en los mercados bursátiles ocurrido recientemente es que las acciones de empresas con grandes posibilidades de crecimiento -principalmente, empresas con modelos de negocio basadas en Internet- han tenido y van a seguir teniendo una prima considerable en el

*Jordi Canals es Profesor Ordinario del IESE (Barcelona).

precio. Este es un cambio importante porque, durante muchos años, los inversores juzgaban como empresas de mayor interés aquellas que destacaban por la calidad de la gestión y la capacidad de cumplir expectativas de resultados. *General Electric, Chase, Coca-Cola o Procter&Gamble* eran algunas de estas empresas en Estados Unidos. Sin embargo, un cambio en las expectativas de crecimiento en algunas de ellas -como ha sido el caso de *Procter&Gamble* o *Coca-Cola*- junto con la emergencia de ciertas empresas basadas en Internet y sus posibilidades de crecimiento, han provocado que los inversores y los directivos dejen de considerarlas como empresas de primera.

Una pregunta esencial a la hora de considerar estas realidades es la fiabilidad de las estimaciones de crecimiento que formulan los analistas de bancos de inversión y que influyen, directa e indirectamente, sobre las decisiones de inversión o desinversión de muchas personas. En efecto, una recomendación -normalmente basada en informes serios y exhaustivos sobre una empresa- puede provocar cambios importantes en la co-

tización presente y futura de la misma.

De otra parte, la excepcional acogida de empresas basadas en Internet como *Amazon, e*Trade* o *AOL* no radica sólo en la tecnología, sino, principalmente, en las posibilidades de crecimiento que Internet aporta a negocios tradicionales o a nuevos negocios. Sin embargo, la evaluación del potencial de estas empresas se realiza por procedimientos realmente poco sofisticados. Algunos fondos de capital riesgo suelen tener en cuenta tres grandes conceptos: el propio concepto de la empresa, el sector y sus clientes, y el equipo humano. Sin embargo, el modo de evaluar cada una de estas variables deja aún mucho que desear.

Si bien desde un punto de vista cuantitativo la evaluación del sector y del propio concepto de la empresa pueda ser sencilla, no deja de estar sometida a una incertidumbre enorme. Sin embargo, el problema es aún mayor cuando se habla del equipo humano. En bastantes ocasiones, el análisis de las fortalezas y debilidades del equipo directivo no deja de ser algo simple e insuficiente.

CRECIMIENTO EMPRESARIAL: PERSONAS Y TECNOLOGÍA EN LA NUEVA ECONOMÍA

En este trabajo pretendemos subrayar que en la nueva economía dominada por las nuevas tecnologías y el potencial de creación de nuevos conceptos de empresa que Internet permite, el papel de las personas y de los equipos de dirección es mayor que nunca. Aunque el peso de la tecnología en este cambio sea enorme, la revolución digital coloca de nuevo a la persona en el centro del debate y, muy en particular, en el centro de la dirección de las empresas, tanto de las más tradicionales como *General Electric*, *Philips* o *Volkswagen*, como de los paradigmas de la nueva economía como *AOL* o *Charles Schwab*.

En la nueva economía, la valoración de las empresas deberá tener más en cuenta que nunca la solidez, profesionalidad y calidad humana de los equipos de profesionales, y, por consiguiente, la realidad de la empresa como comunidad de personas. En efecto, los objetivos de crecimiento o de creación de valor para el accionista perderán importancia, porque los modelos financieros carecen de valor predictivo cuando se aíslan del contexto humano y político de la em-

presa, o, como ocurre en estos momentos, cuando la incertidumbre debida al cambio tecnológico es máxima.

De otra parte, la evaluación de empresas que plantean nuevos conceptos de negocio debe ir más allá de una simple valoración de los equipos directivos tal y como se formula en la realidad, que, en muchos casos, no deja de ser un apéndice engorroso a un análisis financiero y comercial que sigue constituyendo para muchos el eje de la valoración de las empresas.

Este trabajo pretende reconsiderar el papel de las personas y de los equipos de dirección en las empresas de alto crecimiento y discutir su centralidad en el proceso de crecimiento, por encima de la tecnología o de otros factores. Este análisis no se centrará en la realidad ontológica de las personas y de su naturaleza, ni en sus fines, que el autor supone como la primera y más fundamental razón por la que las personas constituyen el núcleo esencial de cualquier proyecto empresarial. Más bien, el análisis se centra en un aspecto más modesto, que consiste en observar el papel de los

340

equipos humanos y, en particular, el papel de la alta dirección de una empresa, en la orientación de su crecimiento y evolución futura.

Más allá del aprovechamiento de ciertas oportunidades de crecimiento a corto plazo, la supervivencia a largo plazo de la empresa en la nueva economía depende, más que nunca, de la calidad de las personas que la integran, del contexto interno en el que tiene lugar la innovación en la empresa, de la capacidad de aquellas personas para plantear conceptos de negocio que sirvan mejor a los clientes -y que no sólo se planteen como un modo de extraer más valor- y del diseño de ambientes de trabajo que contribuyan a atraer y retener a profesionales excelentes.

En particular, los equipos de alta dirección tienen una capacidad de influencia sobre el futuro de la organización que va más allá de la definición de una estrategia. En efecto, son las personas quienes crean y conciben nuevos conceptos de empresa, es decir, nuevos modos de organizar la actividad económica -con un uso más o menos intenso de las

tecnologías- y de servir a sus clientes reales o potenciales. Además, los equipos humanos y, en particular, los equipos de alta dirección tienen un impacto en la generación de estos conceptos de empresa y, en general, en cualquier proceso de innovación, a partir de la influencia que tienen en la determinación del contexto interno de la empresa.

La estructura de este trabajo es la siguiente. En la próxima sección discutiremos la importancia del crecimiento de la empresa para la propia empresa. A continuación, efectuaremos un análisis y una valoración de algunas concepciones clásicas del crecimiento de la empresa. Seguidamente, plantearemos un modelo antropológico de la empresa a partir del cual se pueda comprender mejor el fenómeno del crecimiento. Seguidamente, analizaremos la importancia de los equipos humanos en dos dimensiones concretas del crecimiento de la empresa. En primer lugar, estudiaremos la generación de nuevos conceptos de empresa orientados a servir a clientes con planteamientos innovadores; en segundo lugar, examinaremos el papel de la alta dirección en la

CRECIMIENTO EMPRESARIAL: PERSONAS Y TECNOLOGÍA EN LA NUEVA ECONOMÍA

34I

determinación del contexto interno de la empresa, contexto que influye decisivamente en la innovación.

LA IMPORTANCIA DEL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA

LA INTENSIFICACIÓN de la rivalidad global en muchos sectores de la economía y la emergencia de nuevos modelos de negocio basados en las tecnologías de la información han cambiado el contexto de muchas empresas en numerosos países. Para algunas, este cambio de contexto ha supuesto un estancamiento o un declive, como ha sido el caso de *General Motors* o *Digital* en estados Unidos, *Siemens* o *Crédit Lyonnais* en Europa o *Nissan* y *Nomura* en Japón, por citar solamente algunas empresas más conocidas.

Por el contrario, en este nuevo contexto, han aparecido nuevas empresas, con nuevos modos de hacer y de servir a sus clientes finales, que han desbordado las expectativas más optimistas. *Cisco*, *Dell* o *Sun Microsystems* son algunas de las de más reciente crea-

ción, pero otras empresas más tradicionales como *General Electric* o *Intel* han conseguido situarse y avanzar por esta senda.

Una de las diferencias principales entre las empresas estancadas o en declive y las que se expanden no es la innovación, la tecnología o el grado de globalización. En algunos casos, entre las primeras existen pioneros tecnológicos como *Digital* o *Siemens*, u organizaciones verdaderamente globales como *General Motors* o *Nissan*. Por consiguiente, ni la tecnología ni la globalización explican la diferencia de comportamientos. En cambio sí podemos observar que unas crecen y otras no lo hacen, y deberemos preguntarnos por qué el crecimiento es importante y cuáles son los factores que lo inducen. Sin duda, la tecnología y la globalización pueden tener una contribución importante al crecimiento, pero, a la luz de la experiencia de aquellas conocidas empresas, no pueden ser la única explicación.

Debemos subrayar que el crecimiento de la empresa no es un objetivo *per se*. La empresa es una organización for-

342

mada por personas que, con la contribución de diversos recursos (tecnológicos o financieros), pretende servir a los clientes mediante bienes o servicios diferenciados y generar el mayor valor posible en este proceso. El crecimiento no es, por tanto, el objetivo final.

Sin embargo, el problema aparece cuando una empresa no crece, o crece de modo poco sólido -por ejemplo, mediante guerras de precios, o mediante productos que difícilmente generan una mayor lealtad de los clientes-. Esta situación puede indicar que sus productos y servicios conectan poco con sus clientes actuales o potenciales y sus necesidades o aspiraciones. Una empresa que no crece puede encontrar una explicación rápida a su problema argumentando que el mercado está estancado. Sin embargo, en bastantes casos, la ausencia de crecimiento muestra que la empresa no es capaz de llegar a nuevos clientes o no consigue diseñar y ofrecer nuevos productos o servicios que marquen la diferencia. Por consiguiente, el crecimiento no es un objetivo de la empresa. El crecimiento puede ser un medio para alcanzar otros ob-

jetivos. Sin embargo, su ausencia prolongada puede ser un síntoma de declive futuro.

La necesidad de crecer es especialmente aguda en los países de Europa Occidental, con economías maduras, tasas de crecimiento anual del PIB más bien modestas y elevado desempleo. Parece evidente que la solución a estos problemas pasa por la creación de empleo, un proceso que sólo impulsan las empresas -grandes o pequeñas- que tienen proyectos de futuro.

La nueva teoría del crecimiento económico también arroja luz sobre el reto del crecimiento de la empresa. Tal y como expresa Paul Romer, la lección más importante del nuevo enfoque es que el factor clave en el crecimiento no es el capital, o las materias primas, sino activos como el conocimiento o los procesos internos de las empresas. Esto hace que las posibilidades de crecimiento de las empresas sean enormes (*Lessard et alia, 1998*).

No obstante, no puede olvidarse que el crecimiento de la empresa es un fenómeno complejo y elusivo. Como señalan Geroski y Machin (1992), el

CRECIMIENTO EMPRESARIAL: PERSONAS Y TECNOLOGÍA EN LA NUEVA ECONOMÍA

crecimiento es un proceso idiosincrático de cada empresa: depende de su historia, recursos e innovaciones. De otra parte, las tasas de crecimiento de las empresas son altamente impredecibles, de manera que las pautas que se observan son de difícil generalización.

Desde el punto de vista de la dirección de empresas, el crecimiento es importante, no sólo por la posible repercusión en el valor de la empresa, sino por un conjunto de razones más sutiles que pueden garantizar la supervivencia de una organización a medio plazo. Seguidamente, discutiremos algunas de ellas.

LA ATRACCIÓN DEL TALENTO PROFESIONAL

Las empresas no pueden conseguir otros objetivos que aquellos que la calidad profesional y personal de sus colaboradores permitan alcanzar. La correlación empírica entre talento y éxito empresarial es difícil de mostrar; sin embargo, la experiencia de muchos altos directivos revela que la contratación y desarrollo de buenos profesionales es su tarea básica. Algunas empresas conocen esta realidad muy

bien y sus altos directivos dedican mucho tiempo al proceso de contratación y desarrollo de profesionales.

Sin embargo, la atención que algunos altos directivos dedican a esta tarea es sólo uno de los factores indispensables. Aquellos saben que las empresas deben poder ofrecer un entorno amable y exigente, buenas oportunidades de carrera y proyectos de futuro, es decir, proyectos que puedan impulsar el crecimiento de la empresa. Si la alta dirección no muestra entusiasmo sobre el futuro de la empresa, o no impulsa nuevos proyectos de crecimiento, su capacidad de atraer personas valiosas se verá perjudicada.

LA NECESIDAD DE CAPTAR RECURSOS FINANCIEROS

La capacidad de captación de recursos financieros y, lo que es más importante, de lograr que los posibles inversores consideren a la empresa en cuestión como una empresa con futuro, es otra razón por la que el crecimiento es importante, especialmente en empresas que cotizan en bolsa o desean hacerlo.

Los inversores evalúan sus decisiones en función de di-

344

versas variables. Una de ellas es la rentabilidad sobre recursos invertidos. Sobre esta variable inciden numerosos factores, pero es indudable que la capacidad de crecimiento saneado que tiene la empresa es uno de los más importantes. En el fondo, el valor añadido que la empresa pueda generar en el futuro es función directa de los nuevos proyectos de crecimiento que la empresa planee para asegurar su supervivencia.

EL RIESGO DE SUSTITUCIÓN Y EL RIESGO DE IMITACIÓN

El dilema que numerosas empresas deben afrontar no es crecimiento versus estancamiento. Por el contrario, el dilema es crecimiento y renovación versus declive. La razón es que en todos sectores se producen fenómenos de sustitución e imitación de productos o servicios que pueden poner en serio peligro la supervivencia de la empresa.

El fenómeno de la sustitución tiene lugar cuando aparece en el mercado un nuevo producto que sustituye en calidad y precio a otros productos existentes. Este es un fenómeno que suele aparecer en la fase de madurez de un

producto. La empresa que ya se halla en ella, si no reacciona para generar nuevas ideas con las que servir a los clientes, puede quedarse desplazada del mercado debido a la mayor capacidad de innovación o al mejor servicio de otras empresas.

Un caso clásico es el de IBM y su entrada tardía en el sector de ordenadores personales. Estos ordenadores, una vez conectados en red, podían suplir satisfactoriamente el concepto de "mainframes" en el que se basaba el negocio de IBM. El ordenador personal, sin embargo, parecía que podía adaptarse mejor a las necesidades de empresas pequeñas, y especialmente, llegar al gran público.

El líder en el sector de informática, IBM, no fue la primera empresa en entrar en el negocio de ordenadores personales. Por el contrario, la empresa no consideró inicialmente este nuevo segmento dentro del sector. El resultado fue una serie de oportunidades de negocio que IBM perdió debido al efecto sustitución, en algunos casos, de los "mainframes" por ordenadores per-

CRECIMIENTO EMPRESARIAL: PERSONAS Y TECNOLOGÍA EN LA NUEVA ECONOMÍA

sonales de otras empresas competidoras conectados entre sí.

Un fenómeno parecido, aunque de naturaleza distinta, es el de la imitación. Este surge cuando las empresas de un sector tienden a comportarse en el mercado de manera similar. En el sector del automóvil en Europa, que puede considerarse un sector maduro, en el que el mercado apenas crece –excepto en el pico del ciclo económico–, las empresas han adoptado estrategias parecidas de aumento de capacidad para mejorar su productividad. Sin embargo, este aumento de capacidad en plantas más modernas no siempre ha venido acompañado de un cierre de las plantas menos productivas.

El resultado ha sido un exceso de capacidad, guerras de precios y unos resultados mediocres, debido a la tendencia a la imitación de las acciones de los competidores.¹ En el fondo, cuando todas las empresas tienden a hacer lo mismo, a adoptar la imitación como forma de conducta, no hay renovación y los resultados tienden también a ser muy parecidos y, lamentablemente, no siempre positivos.

LA SUPERACIÓN DE LA MENTALIDAD DE SECTOR MADURO

345

La idea de maduración del producto se ha trasladado con cierta facilidad al sector y se habla así de sectores maduros. Este es un concepto inadecuadamente utilizado. La madurez como concepto empresarial se refiere al producto, que intenta satisfacer las necesidades de unas personas y no tanto a un sector. Puede hablarse de empresas o sectores con productos maduros, pero no de empresas maduras o sectores maduros². Normalmente, una empresa madura es una empresa anquilosada, que no crece, debido a los productos que tiene, pero que podría crecer con un enfoque de negocio diferente.

La preocupación por el futuro, por el modo de afrontarlo, por los enfoques posibles de crecimiento, son un modo concreto de luchar (y, por tanto, de superar) contra la mentalidad del sector maduro.

Una empresa que tiene un modo activo de afrontar el futuro, de reflexionar sobre nuevas formas y avenidas de crecimiento, es una empresa cuyo enfoque no consiste sólo

346

en reducir costes, sino en descubrir nuevos modos de servir a sus clientes, de integrar a los empleados, o de ofrecer un mejor retorno a la inversión de los accionistas. Esta es la mejor mentalidad para reinventar un sector y abandonar el síndrome de los supuestos sectores malos o poco atractivos.

Swatch, la empresa suiza de fabricación de relojes ofrece un ejemplo sobre el modo de superar esta mentalidad. Las décadas de los años 1960 y 1970 fueron años de declive para las empresas suizas fabricantes de relojes. Sus productos dejaron de ser innovadores, eran considerados caros por muchos compradores, y su cuota de mercado a nivel mundial decayó, frente a competidores norteamericanos y japoneses. A finales de los años 70 parecía que las empresas suizas estaban destinadas a tener una presencia minoritaria en este sector, quizás reservándose solamente el segmento más alto del mercado. Sin embargo, se veían incapaces de penetrar, con productos típicamente suizos, en el segmento del mercado masivo, que era el que estaba creciendo.

La experiencia de *Swatch* muestra que el poder de las ideas siempre es superior al de supuestas industrias maduras o de empresas sin futuro. Para poner este objetivo en práctica, la dirección de la empresa diseñó una nueva estrategia basada en algunos puntos esenciales. El primero era diseñar sistemas de producción más eficientes y de mayor calidad. Parte de la nueva competencia de las empresas suizas procedía de Japón, cuyas empresas ofrecían productos a precios bajos, con costes inferiores. El segundo elemento consistió en reforzar la imagen de diseño, calidad y elegancia de los relojes suizos, frente a los nuevos productos procedentes de Asia, incluso en relojes de gama media o baja.

Con este enfoque, *Swatch* logró no sólo frenar el declive del sector y de la propia empresa, sino transformar el sector y regenerar la empresa hasta convertirla en referencia de uno de los esfuerzos más serios que la industria europea ha hecho para innovar y mejorar su capacidad de sobrevivir a largo plazo.

EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA: ALGUNOS ENFOQUES CLÁSICOS

EL CRECIMIENTO de la empresa es un fenómeno cuyo tratamiento académico ha sido parcial, limitado y casi siempre con una perspectiva reduccionista. En los próximos subapartados analizaremos los enfoques clásicos que permiten considerar este fenómeno, así como sus limitaciones; en la siguiente sección plantearemos los requisitos que debe contemplar un modelo más comprensivo del crecimiento de la empresa en el que el papel de la persona y de los grupos humanos resulta decisivo.

EL ENFOQUE MICROECONÓMICO DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Tradicionalmente, la teoría microeconómica ha considerado la empresa como un agente decisor que tiene unos objetivos específicos, normalmente, maximizar beneficios. Las empresas, en los modelos microeconómicos, son instituciones homogéneas, que tienen objetivos claros y que ocultan las características esencialmente diferentes de las

personas que las integran, sus recursos y capacidades.

Según este enfoque, la empresa se limita a una mera función de producción que el empresario o el alto directivo intenta optimizar. En este contexto, la empresa es un mecanismo que asigna recursos de manera eficiente, de modo similar a como lo hace el mercado.³

Por esta razón, este enfoque se interesa por los equilibrios estáticos a corto plazo; por ejemplo, cómo cambia la producción si cambia el coste variable de un recurso productivo. Sin embargo, el tratamiento que este enfoque hace de la evolución de la empresa y la eficiencia a largo plazo es una mera prolongación del análisis a corto plazo. En efecto, a largo plazo, se supone que la función de costes de la empresa es distinta de la función de costes a corto plazo, quizás porque algunos de los costes a largo plazo dejan de ser fijos.

Esta concepción de la empresa impide una visión más comprensiva del proceso de expansión empresarial. En el fondo, el crecimiento, según este enfoque, no es más que el

resultado del ajuste de la empresa a un supuesto tamaño óptimo. Esta explicación puede ser correcta en algunos casos, pero es, esencialmente, incompleta. Como veremos después, el crecimiento puede responder a una reacción o ajuste a una eficiencia óptima deseada, pero no es su causa ni su principal explicación.

Por su parte, la moderna teoría de juegos ha intentado formalizar de modo más refinado el proceso de toma de decisiones relativas a cuestiones como la ampliación de capacidad, la entrada o salida de ciertos sectores o la elección de una tecnología sobre otra⁴. Sin embargo, éstos son modelos que sólo asumen la racionalidad neoclásica en los agentes que deciden. En estos modelos -al igual que en los modelos económicos más tradicionales-, la empresa sigue siendo una caja cerrada, en la que las personas que la integran o sus capacidades desempeñan un papel casi nulo.

LA TEORÍA DEL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA DE PENROSE

En su trabajo *The Theory of the Growth of the Firm* (1959), Penrose ofrece la primera ex-

plicación comprehensiva del proceso de crecimiento de las empresas. Su propósito es apartarse del enfoque microeconómico, que entiende el crecimiento de la empresa como una mera cuestión de ajuste a un tamaño supuestamente óptimo.

Para ello, pretende basar su teoría del crecimiento empresarial en la teoría dinámica del desarrollo económico que había formulado algunos años antes Schumpeter (1934). Este autor describe al emprendedor como un agente que percibe oportunidades en el entorno que otros no son capaces de observar.

Según Penrose, el factor que explica el crecimiento de la empresa es el proceso de acumulación de recursos en el tiempo. Así, subraya que la empresa no es una función de producción, sino un conjunto de recursos. La heterogeneidad de estos recursos hace que las empresas sean distintas entre sí.

Los directivos son el principal recurso disponible que se halla detrás de la expansión de la empresa. De hecho, este recurso es tan crítico que su limitación o ausencia es el prin-

CRECIMIENTO EMPRESARIAL: PERSONAS Y TECNOLOGÍA EN LA NUEVA ECONOMÍA

cipal freno al proceso de expansión de la empresa.

La contribución de Penrose es importante, pues ha sido la primera en ofrecer una visión más amplia del proceso de crecimiento empresarial y, además, ha sido el punto de partida de la denominada teoría de la empresa basada en los recursos.

Sin embargo, esta teoría presenta algunas limitaciones. La primera consiste en que los recursos directivos son esenciales en cualquier empresa, si bien no son los únicos y, en ocasiones, no son los decisivos. Por seguir con las personas, en empresas intensivas en tecnología, el conocimiento (y las capacidades para utilizarlo de manera adecuada) no se halla, en ocasiones, entre los directivos, sino entre los equipos de desarrollo de nuevos productos o los equipos comerciales en estrecho contacto con los clientes.

Una segunda limitación de este enfoque es que los recursos son un inductor esencial del crecimiento, pero no son el único: la interacción entre recursos internos, el entorno de la empresa y la capacidad de adaptación de las per-

sonas a nuevos contextos resulta crítica (Henderson y Mitchell, 1997) y no se puede olvidar en un modelo que ofrezca una explicación plausible del proceso de crecimiento empresarial.

EL ENFOQUE DE LA TEORÍA EVOLUCIONISTA

Nelson y Winter (1982) pretenden explicar la evolución temporal de la empresa intentando identificar aquellos factores que inciden en esa evolución. Este proceso dinámico es gobernado por rutinas o procesos que orientan a las personas que trabajan en una organización sobre las decisiones o acciones que deben tomar en cada circunstancia.

De acuerdo con esta perspectiva, el crecimiento tiene límites, no tanto por la posible escasez de recursos disponibles, como señalaba Penrose, sino por la dificultad intrínseca de adaptación al cambio que surge cuando las rutinas han sido eficaces durante un largo periodo de tiempo. Por tanto, el verdadero límite al crecimiento no es la abundancia o escasez de recursos, sino las rutinas, el modo de trabajar con la información y el conocimiento acumulado

350

por la organización en el transcurso del tiempo, factores todos ellos que dificultan los cambios en el comportamiento de las personas⁵.

Nelson y Winter efectúan una aportación original y rica sobre la evolución de la empresa. Sin embargo, no la plantean con la pretensión de explicar el fenómeno del crecimiento, ni de sus factores inductores. De otra parte, el papel central de las rutinas no puede apartar a un segundo plano la capacidad de innovación y de cambio que las personas, al utilizar su libertad creativa, pueden desarrollar en su trabajo en una empresa.

EL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA DESDE UNA PERSPECTIVA ANTROPOLOGICA

CUALQUIER explicación sobre el crecimiento de la empresa exige una definición de la empresa. Consideramos que una empresa es una organización que, mediante la contribución profesional y personal de individuos, pretende servir a clientes actuales o potenciales, contribuir a la creación de valor económico en este proceso y

ofrecer oportunidades de mejora personal y profesional a sus colaboradores.

Siguiendo a Pérez López (1993), se puede afirmar que la calidad de una empresa depende del modo en que ésta consigue tres objetivos simultáneamente: la eficacia, es decir, la capacidad de lograr objetivos, entre otros, objetivos de tipo económico; la atractividad, es decir la capacidad de la organización para plantear retos de interés a sus miembros y que éstos los perciban como tales; y la unidad, es decir, la capacidad de generar en sus colaboradores una identificación con la misión de la organización. Estos tres objetivos reflejan, respectivamente, las dimensiones económica (dimensión de eficacia), sociológica (dimensión de atraktividad) y ética (dimensión de unidad) de una empresa.

Mientras que las dimensiones económica y sociológica de la organización han sido ampliamente examinadas en la literatura sobre dirección de empresas, no ocurre lo mismo con la dimensión ética. Desgraciadamente, muchas personas asumen en la actualidad de manera explícita o implícita una concepción de la empresa

CRECIMIENTO EMPRESARIAL: PERSONAS Y TECNOLOGÍA EN LA NUEVA ECONOMÍA

articulada en torno a la eficacia; si bien esta resulta imprescindible, la confusión entre fines y medios que se deriva de aquel planteamiento desfigura la realidad de las cosas (Llano, 1999). De hecho, la dimensión ética es una condición de supervivencia de la empresa tan decisiva como la dimensión económica y, sin embargo, su importancia se tiende a despreciar por la vía de la indiferencia, que acaba siendo el peor de los desprecios.

Este tratamiento de las dimensiones de la empresa permite situar el fenómeno del crecimiento en una plataforma más sólida y estable. El crecimiento no es un objetivo unilateral a conseguir por la empresa. En este sentido, si fuera así, el crecimiento caería dentro de la categoría de objetivos de corte económico, desciudando otros de naturaleza sociológica o ética.

Para entender el crecimiento en este contexto, es conveniente traer a colación una concepción alternativa del propósito de la empresa. Una formulación de estas características debe incluir lo que la empresa desea hacer y, por tanto, los objetivos que tiene

en los planos económico, sociológico y ético. El olvido de alguna de estas dimensiones reduce el valor integrador que todo propósito pretende alcanzar. De hecho, la prueba de la consistencia y solidez de un propósito no consiste en asegurar tanto la eficacia máxima, sino el logro de la unidad en la organización en el proceso de conseguir la mayor eficacia que resulte factible.

La unidad expresa el grado de identificación de los miembros de la organización con la eficacia organizativa. Esta identificación acaba orientando su acción en la organización a partir de motivos trascendentales, que va más allá de los motivos extrínsecos -incentivos externos- o intrínsecos -de mejora personal-. La unidad es un valor tan decisivo que acaba definiendo, no solamente la calidad del propósito, sino también la propia misión de la institución.

A partir de esta concepción de la empresa podemos plantear un modelo del crecimiento de la misma basado en esta perspectiva antropológica. El modelo que aquí presentamos ha sido elaborado con detalle a partir de esta concepción y del estudio de varias do-

352

cenas de empresas con credenciales de crecimiento muy claras durante los últimos años⁶.

Este modelo consta de cinco elementos que definen el crecimiento: el contexto externo de la empresa, el contexto interno de la empresa, los recursos y capacidades, el desarrollo de nuevos conceptos de negocio y las decisiones estratégicas de crecimiento propiamente dichas. Este modelo no sólo explicita algunos factores que van más allá de los modelos reduccionistas de corte económico o sociológico, sino que, además, permite colocar el objetivo del crecimiento en un contexto más amplio.

Así, la dimensión económica del crecimiento queda expresada mediante el aprovechamiento de las oportunidades externas; la dimensión sociológica mediante el desarrollo de recursos, capacidades y competencias diferenciales de la organización y el desarrollo de nuevos conceptos de negocio orientados a servir a clientes; la dimensión ética mediante la creación de un contexto interno que ayuda a lograr la unidad de la organización, al tiempo que permite convertir el crecimiento en un

proceso sostenible a medio plazo.

Desgraciadamente, tanto en la literatura académica sobre crecimiento de la empresa como en la evaluación práctica del crecimiento -por ejemplo, por parte de analistas de inversiones- el énfasis y el núcleo del análisis suele girar alrededor de la dimensión económica del crecimiento. En los próximos apartados destacaremos las características que definen las otras dimensiones del crecimiento. Estas dimensiones resultan imprescindibles para una mejor comprensión de su proceso: la innovación y el desarrollo de nuevos modelos de empresa, de una parte, y la definición del contexto interno de la empresa, de otra. La consideración de estos elementos resulta crucial para cualquier valoración que se efectúe de las posibilidades de crecimiento de la empresa, al tiempo que constituye una condición para que aquel crecimiento sea sostenible.

CRECIMIENTO E INNOVACIÓN: LA CREACIÓN DE NUEVOS

MODELOS EMPRESARIALES

EN NUMEROSES ocasiones, por empresas innovadoras entendemos aquellas que son capaces de lanzar al mercado productos verdaderamente novedosos y rompedores, como es el caso de *SAP*, *Sony* o *Apple*. Sin embargo, en los últimos años, empresas como *Nokia*, *Dell* o *Disney* han desarrollado modelos de empresa que van más allá del lanzamiento de un producto o servicio innovador. Se trata de ir a las raíces que permiten que el árbol de la innovación crezca, no sólo mediante productos finales –algo así como las ramas del árbol–, sino que su modo específico de organizar las actividades –lo que podríamos denominar el tronco del árbol– sea diferente, eficiente y contribuya a la creación de valor para los clientes⁷.

La noción de concepto de negocio que presentaremos en esta sección comparte algunos elementos con ciertos conceptos previos definidos en el campo de la estrategia de la empresa. Así, Drucker (1994) ha propuesto la denominada teoría de la empresa, concepto

que incluye todas las hipótesis y supuestos que una empresa tiene respecto de su entorno, misión y competencias diferenciales. Por su parte, Hamel y Prahalad (1994) proponen la idea del punto de vista sobre el futuro del sector, así como las acciones que una empresa puede desarrollar para influir en ese futuro. Asimismo, presentan el concepto de arquitectura estratégica que indica el tipo de beneficios que la empresa aportará a sus clientes en el futuro, así como las competencias diferenciales que ésta necesita para hacerlo realidad.

El concepto de negocio es un modelo mental que los directivos de una empresa han desarrollado acerca del modo de servir al cliente y de organizar las actividades de la empresa (marketing, operaciones, logística, compras, etc.) para crear valor al ofrecer aquel servicio. Cualquier empresa tiene un concepto de negocio explícito o implícito. El concepto de negocio emerge de la visión que la empresa tiene sobre las necesidades de sus clientes en el futuro, la evolución de la rivalidad en el sector y el papel de la propia empresa en la configuración de éste. De

acuerdo con esta perspectiva, los directivos deciden maneras específicas de organizar las actividades de la empresa.

El proceso de crecimiento de *Nokia*, el grupo empresarial finlandés que se convirtió en la empresa líder a nivel mundial en teléfonos móviles a finales de la década de los años 90, desbancando a *Motorola* (la empresa líder durante muchos años), muestra la importancia del desarrollo de un concepto de negocio innovador.

Nokia aceleró su crecimiento en el sector de telecomunicaciones durante la segunda mitad de los años 80 con el desarrollo de nuevos productos y la decisión de aumentar su capacidad de fabricación. Durante estos años demostró ser un jugador habilidoso al establecer acuerdos de cooperación con *Alcatel* para desarrollar nuevos sistemas celulares para una red europea, y con *AT&T* para desarrollar semiconductores.

Sin embargo, a comienzos de los años 90, el posicionamiento de *Nokia* en aquel sector no era muy claro y, en términos de cuota de mercado, estaba aún por detrás de otros

fabricantes europeos, norteamericanos y japoneses.

La alta dirección de la empresa adoptó entonces algunas decisiones críticas: el compromiso de recursos adicionales para apoyar el desarrollo y la investigación en nuevos productos, y el diseño de alianzas con algunos proveedores para mejorar la calidad y expandir la capacidad de producción -problema complejo si el mercado crecía rápidamente y *Nokia* no disponía de capacidad de fabricación suficiente-, y, finalmente, la desinvención progresiva en ciertos sectores, como aparatos de televisión y ordenadores.

Esta orientación coincidió con el establecimiento del GSM, el nuevo estándar digital en telefonía para Europa. Este proceso de estandarización permitió a *Nokia* concentrar esfuerzos en el desarrollo de unos pocos modelos que pudieran ser adaptados fácilmente a las diversas frecuencias en distintas partes del mundo. *Nokia* y *Ericsson* pudieron aprovechar este crecimiento del mercado europeo y centrar su atención en el desarrollo de nuevos productos. En el extremo opuesto, *Motorola*, el líder del mercado, tuvo que

operar en un mercado norteamericano dominado por el estándar analógico. Podría pensarse que *Nokia* tuvo suerte y *Motorola* no. Sin embargo, más allá de la fortuna, *Nokia* desarrolló un nuevo concepto de negocio, que fue apoyado con el compromiso de un volumen importante de recursos. Finalmente, este concepto de negocio resultó exitoso y, sin él, la suerte de la definición de un estándar digital en Europa hubiera sido para otro.

LOS ELEMENTOS DEL CONCEPTO DE NEGOCIO

El concepto de negocio comprende diversas dimensiones. El primer elemento del concepto de negocio es una visión estratégica a largo plazo. Esta visión incluye una aspiración o deseo acerca de cómo la empresa puede tener un impacto en sus clientes y en la sociedad, igual al que Henry Ford tenía al pretender que cada familia norteamericana tuviera un coche. Asimismo, aquella visión debe referirse al ámbito competitivo en el que la empresa quiere desarrollar sus actividades y definir aquellos valores corporativos propios.

El desarrollo de un punto de vista sobre el modo de servir a los clientes es un segundo elemento del concepto de negocio. Es preciso matizar que ese punto de vista debe tener en cuenta no sólo lo que la empresa podría desechar hacer, sino los espacios existentes entre las expectativas de los clientes finales y la realidad de servicio de las empresas actualmente existentes. Muchas veces, al observar estos espacios entre expectativas y valor finalmente percibido por el cliente, aparecen numerosas vías de mejora, tanto para las empresas ya existentes como para las nuevas que desean entrar en el sector.

Una de las ventajas con que cuentan las nuevas empresas, en este caso, consiste en que comienzan de cero y pueden contemplar con una mirada nueva los modos de servir a los clientes, que las empresas ya existentes sólo pueden realizar con dificultad, debido al fuerte peso de la inercia y la resistencia que los miembros de una organización suelen tener hacia el cambio.

El tercer elemento es una perspectiva acerca de la naturaleza de la rivalidad en el sector, la posible emergencia

de nuevos productos sustitutivos, el papel de los proveedores y la evolución del conjunto de la cadena de valor. Este punto de vista ayuda a perfilar cómo puede evolucionar el proceso de creación de valor añadido en el conjunto del sector.

El cuarto elemento de un concepto de negocio consiste en concebir el conjunto de las actividades de la empresa como un sistema integrado, es decir, como una secuencia de acciones orientadas todas ellas, no a la eficacia aislada de cada una, sino a la armonía del conjunto.

A partir de este concepto, podemos concluir que un elemento del diseño de un negocio consiste en imaginar un concepto, una configuración de la cadena de valor, no sólo como una secuencia de actividades, sino como un conjunto –más que secuencia– de actividades interrelacionadas que tienden a reforzarse mutuamente⁸.

Este enfoque tiene consecuencias importantes sobre la dirección de las personas en la organización, sobre el papel de los individuos y de los grupos de trabajo, sobre el clima y la

cultura de cooperación en la empresa, sobre el propio diseño de la organización, y, especialmente, sobre los sistemas de compensación y de control que la empresa implante. Un concepto de empresa novedoso exige que cada uno de estos elementos del diseño organizativo no sólo se adapte pasivamente, sino que contribuya a consolidar la unidad de la organización.

TECNOLOGÍA Y CREATIVIDAD EN EL DESARROLLO DE NUEVOS MODELOS DE EMPRESA

Según hemos podido analizar en el caso de *Nokia*, el desarrollo de nuevos conceptos de negocio implica nuevos enfoques de servir al cliente final y organizar las actividades de la empresa. Estos planteamientos innovadores presuponen el descubrimiento de espacios de oportunidad.

Los espacios de oportunidad son áreas potenciales para la expansión de la empresa que se definen mediante la anticipación de las necesidades futuras de los clientes, el descubrimiento de necesidades actuales de los clientes insuficientemente cubiertas, el reposicionamiento de ciertos pro-

CRECIMIENTO EMPRESARIAL: PERSONAS Y TECNOLOGÍA EN LA NUEVA ECONOMÍA

ductos o servicios, o el desarrollo de procesos operativos más eficientes.

La definición de espacios de oportunidad resulta relevante en el caso de aquellas empresas que han mantenido posiciones de liderazgo en un sector durante varios años. Estas empresas suelen actuar con eficiencia al plantear mejoras incrementales, pero resultan ser menos diligentes al plantear cambios importantes en su concepto de negocio. Los problemas recientes de empresas como *Kodak*, *General Motors* o *Digital* son prueba de este fenómeno. Estas empresas se han aferrado a un concepto de negocio que, en algunas dimensiones, ha podido quedar obsoleto.

No resulta tarea fácil para los directivos de empresas como éstas desprenderse de sus hipótesis de trabajo, abandonarlas, y volver a formularlas desde cero. Esta dificultad es tanto mayor cuanto más clara es la posición de liderazgo de la empresa en su mercado. En último término, si hasta ahora ha ido bien, se preguntan sus directivos, ¿por qué cambiar?

La capacidad de empresas como *Nokia*, o *L'Oréal* para anticipar la necesidad de cambio, reorganizar operaciones y acelerar el lanzamiento de nuevos productos a un buen ritmo es admirable. No hacerlo -opinan algunos de sus directivos- o hacerlo a una velocidad menos rápida, podría haber supuesto el estancamiento de la empresa.

Bajo este punto de vista se esconde el supuesto de que, a menos que una organización legitime la innovación y estimule el reto de comparar nuevas ideas con viejas hipótesis, resultará difícil que pueda mantener un ritmo de innovación adecuado, especialmente en sectores en rápida evolución. El riesgo de error es alto, pero posiblemente sea aún mayor el riesgo derivado de la inacción.

El desarrollo de nuevos modelos de empresa y conceptos de negocio para afrontar el futuro es una tarea que, en cierto modo, requiere un enfoque riguroso, científico, pues exige la sistemática búsqueda y evaluación de opciones alternativas. Sin embargo, por encima de otras consideraciones, es una capacidad directiva que conduce a reflexionar de manera

358

sistemática sobre nuevos modos de servir a los clientes. De esta manera, el desarrollo de nuevos conceptos de negocio exige la singular combinación de análisis riguroso y creatividad. En este proceso, la tecnología desarrolla un papel singular. Sin embargo, resulta evidente que cualquiera que sea el uso de las posibilidades tecnológicas, el papel directivo y creativo de las personas sigue ocupando un papel central.

Este es un proceso complejo, en el que interaccionan muchas personas, se produce una comunicación de ideas a diferentes niveles y permite que aspectos considerados esenciales sobre la manera de funcionar que la empresa tenía hasta el momento sean puestos en tela de juicio con el propósito de mejorar constantemente.

Afrontar estas cuestiones complejas exige algo más que claridad de conceptos. Se trata de un proceso en el que la creatividad y la racionalidad de los directivos, y de todas las personas que colaboran en la empresa, deben interaccionar intensamente. En el fondo, son los directivos y sus colaboradores quienes tienen en sus manos la creación del futuro.

Este no aparece como resultado del azar, la casualidad o la aplicación de unas técnicas de planificación estratégica que señalan a la empresa lo que debe hacer. No. Si detrás de cada idea en el mundo de la empresa hay una persona, detrás de todo proceso de creación de futuro, de redefinición de los ámbitos en los que la empresa operará en los próximos años, se encuentran también una o muchas personas.

La responsabilidad de los directivos en este proceso consiste en saber estimular, dirigir y orientar adecuadamente este proceso, de manera que el *status quo* actual no llegue a frenar los procesos de renovación, cambio o mejora para la empresa. Al mismo tiempo, los directivos deben mantener ese delicado equilibrio entre la paralización de proyectos por la supuesta colisión con modos de funcionar ya establecidos y el impulso de la empresa hacia nuevos ámbitos sin un verdadero y riguroso debate sobre lo que conviene hacer.

En el fondo, el papel del alto directivo es esencial en este proceso de renovación de la empresa. No se trata de un proceso que deba impulsar el

máximo ejecutivo de una compañía, exclusivamente, —aunque sin duda su papel en esta función como en tantas otras es indispensable—, sino de un proyecto desarrollado y compartido por el equipo directivo y asumido por toda la organización.

Es cierto que este proceso de renovación puede resultar más sencillo cuando la empresa se halla en una crisis profunda, estado en el cual muchas personas aceptan la necesidad del cambio. Por el contrario, cuando la empresa va bien, cuando no parece que exista la necesidad de cambiar, es cuando el proceso de creación de futuro resulta más complejo.

Por el contrario, cuando las empresas se desarrollan y mejoran de manera continua, el proceso de cambio o de renovación de la empresa resulta mucho más complejo. En estos casos, es necesaria una cultura que facilite y estimule la necesidad del cambio permanente y un equipo de altos directivos que asuma como criterio de acción la renovación continua.

Este es el caso de empresas como *Nokia* o *Hewlett-*

Packard, cuyo proceso de renovación de productos considerados estrella forma parte de su política habitual. Si examinamos este planteamiento, podemos afirmar que resulta muy exigente, que rompe con expectativas de muchas personas de la empresa, comenzando por el equipo de ventas de aquellos productos verdaderamente exitosos. Sin embargo, si se contempla desde la perspectiva del largo plazo, de la renovación continua de la empresa, se trata de una exigencia que ayuda, sin duda, a plantear aquel proceso de manera continua.

La renovación de la empresa es un proceso complejo que ha sido estudiado desde distintos puntos de vista, y que siempre ha intentado ir más allá de la mera reestructuración de actividades. Se trata de un proceso originado, guiado e impulsado por personas con una honda inquietud por la mejora continua de la empresa, por el desarrollo de un trabajo cada día más útil en servicio de clientes y empleados.

El impulso de este proceso exige una capacidad para descubrir entre los acontecimientos presentes nuevas vías de desarrollo del futuro. Sin

360

embargo, junto con esta capacidad siempre útil, no puede olvidarse la importancia de un conjunto de actitudes en los directivos y, en general, en todos los colaboradores de la empresa, que facilitan enormemente el proceso de renovación empresarial. Entre éstas, destacaríamos las siguientes.

En primer lugar, una capacidad de aceptar y considerar los éxitos actuales como meramente pasajeros. El éxito empresarial no es un resultado de un conjunto de acciones planificadas: es la combinación de muchos factores, entre los cuales pueden estar aquellas acciones. Pero es también el producto de otros factores, como la reacción de los clientes y de los rivales, o la creación de una opinión pública en favor de ciertos productos, servicios o empresas.

Aquellas empresas que consideran el éxito empresarial como permanente, como un resultado merecido por los esfuerzos desarrollados, están condenadas a disfrutar de él por poco tiempo. Por el contrario, aquellos directivos que adoptan una actitud realista, humilde, que admiten que el éxito hoy no garantiza el éxito mañana, son más proclives a

volverlo a intentar y a volverlo a lograr. De ahí la importancia de esa actitud básica en empresas que quieran crear el futuro.

Una segunda característica de las empresas que crean el futuro es que sus altos directivos no son sólo ejecutivos, sino personas comprometidas con el desarrollo de las personas que tienen a su cargo. En este proceso *-mentoring-*, el directivo desempeña un papel más parecido al de un asesor o entrenador que al de un ejecutivo acostumbrado a pensar y a diseñar planes de acción para que los ejecuten otros.

Esta perspectiva tiene numerosas repercusiones en la empresa, no sólo en términos de fomentar permanentemente esa iniciativa individual, sino de permitir el desarrollo de numerosas potencialidades que todas las personas tenemos y que no siempre se expresan externamente, porque el contexto externo no ha permitido su desarrollo armónico.

Cuando se contempla este proceso en términos de entrenamiento, el sentido del éxito o del fracaso profesional adquiere un matiz muy especial.

CRECIMIENTO EMPRESARIAL: PERSONAS Y TECNOLOGÍA EN LA NUEVA ECONOMÍA

Los llamados éxitos son siempre puntos de partida para nuevas metas, nunca metas de llegada que fomentan la autocoplacencia. Por su parte, los fracasos nunca son fenómenos irreversibles, sino experiencias específicas desde las que intentar construir un mejor futuro.

Esta perspectiva del fenómeno del éxito —y del fracaso— ayuda, indudablemente, a fomentar un ambiente en el que vale la pena probar nuevas formas de hacer, desarrollar nuevos productos, o plantear nuevos modos de servir a los clientes. Como resultado, las posibilidades de crear y de recrear el futuro de la empresa con una cierta posibilidad de éxito son mayores.

Además, este proceso ayuda a desterrar de la empresa el concepto de autocoplacencia y a imponer en ella un tipo de autoexigencia y de ambición sana para hacer las cosas cada día mejor. De hecho, estos objetivos, cuando existe un buen proceso de *mentoring*, se plantean no sólo como objetivos de la organización, sino que entran a formar una simbiosis vital con los procesos de mejora de los propios directivos.

Así, estos directivos llegan a contemplar la organización como el ámbito de desarrollo de todas sus posibilidades profesionales y de todas aquellas capacidades relacionadas directa o indirectamente con su desempeño profesional. En este sentido, la ambición del éxito profesional se ve sustituida o, al menos complementada, con la ambición de la mejora personal, del desarrollo de todas las potencialidades que encierra el ser humano, y de extraer en el trabajo profesional lo mejor de uno mismo y proyectarlo hacia otros.

Puede observarse que éste es un camino bidireccional. En otras palabras, es un proceso en el que mejoran no sólo quienes reciben el *mentoring*, sino aquellos que lo practican. Los primeros porque reciben la experiencia y la sabiduría de otros directivos con más horas de vuelo, quienes les animan y orientan a desarrollarse en nuevos ámbitos. Los segundos porque tienen la oportunidad de desplegar una parte de su tarea profesional no sólo haciendo, sino haciendo que otros hagan y crezcan gracias a su experiencia.

Resulta indudable que el fenómeno del *mentoring* exige

362

un nivel de enorme confianza en la organización, y éste nunca es un proceso espontáneo. No se puede ayudar si no se posee nada que dar (Alvira, 2000), y lo primero que pueden dar los altos directivos es confianza. Ésta exige integridad personal de los altos directivos, unas normas éticas claras, una transparencia completa, unos valores compartidos, un sentido de la equidad y de la justicia indiscutibles y una generosidad de los altos directivos hacia el resto de la organización. En este sentido, la generosidad en el tiempo, en los recursos utilizados y en los proyectos a impulsar suele ser el mejor revulsivo para conseguir un compromiso elevado del resto de empleados con la empresa.

Por el contrario, la ausencia de generosidad, la percepción de que la alta dirección persigue únicamente una agenda personal, suele ser un problema en la raíz de la falta de compromiso y, en último término, un lazo sutil que ahoga las posibilidades de crecimiento de la empresa. En efecto, una organización sin compromiso por parte de sus empleados está condenada a tener una vida efímera. De ahí

que cualquier proyecto empresarial deba subrayar el papel central de la persona en el desarrollo de nuevos conceptos de negocio, así como del diseño de contextos internos que favorezcan la innovación por la vía del crecimiento personal y profesional de quienes en trabajan una organización.

EL CONTEXTO INTERNO DE LA EMPRESA: EL PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN

LEL CONTEXTO interno del crecimiento de la empresa consiste en aquellos factores específicos de una organización que definen el tipo de entorno profesional y que influyen en su proceso de crecimiento.

Este contexto viene definido por un conjunto de factores cuya combinación tiene un impacto importante en la generación de nuevas ideas (por ejemplo, el desarrollo de un nuevo producto), en la traducción de estas ideas en proyectos concretos, en la evaluación de estos proyectos a distintos niveles de la empresa (desde el nivel técnico, al nivel de la alta dirección, pasando

CRECIMIENTO EMPRESARIAL: PERSONAS Y TECNOLOGÍA EN LA NUEVA ECONOMÍA

por los distintos departamentos involucrados en el proceso), en los procesos finales de toma de decisión sobre estos proyectos y, finalmente, en el modo de implantarlos y ejecutarlos. Sin un contexto interno adecuado, el crecimiento empresarial no puede ser sostenible.

En un modelo de racionalidad perfecta⁹, los directivos estudian diversas oportunidades existentes en el entorno, evalúan cada una de ellas de acuerdo con unos criterios preestablecidos y toman una decisión¹⁰. Sin embargo, los procesos de toma de decisiones en la vida real presentan elementos de complejidad que no son recogidos en estos modelos. No sólo se trata de que la racionalidad de los agentes es limitada, sino de que el proceso de impulso o promoción de una nueva idea, su traducción en un proyecto, su estudio y las decisiones pertinentes sobre él comprenden y suponen un conjunto de factores que tienden a complicar el proceso antes descrito.

Estas observaciones son consistentes con la literatura académica sobre esta cuestión. Bower (1970), en un estudio

pionero sobre los procesos de asignación de recursos en proyectos de inversión que compiten entre sí en el seno de empresas de gran tamaño, ha subrayado la importancia del contexto interno de la empresa en las decisiones que sus directivos adoptan¹¹.

¿Cuáles son los principales factores que pueden influir en la definición del contexto interno, en particular, en su relación con las decisiones de crecimiento? Podemos identificar cuatro factores con una clara influencia: la estructura y los sistemas formales, el propósito de la organización, la cultura y los valores corporativos y, finalmente, el papel de la alta dirección de la empresa. Estos factores inciden en el proceso de crecimiento de la empresa, a través de su influencia sobre el comportamiento de los individuos y sobre la forma que adopta el proceso específico de toma de decisiones. La estructura y los sistemas formales constituyen la infraestructura organizativa básica. Su objetivo consiste, no sólo en dividir las tareas entre las distintas personas o unidades de la organización, sino también en la distribución de los derechos de decisión, la coordinación entre

364

las diferentes unidades y el diseño de los mecanismos de compensación y control. La estructura y los sistemas formales ofrecen una referencia y un conjunto de restricciones e incentivos a los distintos miembros de la organización y tienen un impacto importante sobre su comportamiento.

El propósito de la empresa constituye el segundo factor esencial en la definición del contexto interno para el crecimiento de la empresa, pues encierra las razones por las que una empresa existe y desarrolla ciertas actividades. Esta definición puede ayudar a las personas que trabajan en una organización a hacerlo por algo más que por una razón contractual y a asumir las consiguientes responsabilidades. Una empresa como *GlaxoWellcome* define su propósito como la intención de poner los medios adecuados para mejorar la calidad de vida de las personas mediante el desarrollo de mejores productos farmacéuticos. Por su parte, *Hewlett-Packard* indica que su propósito consiste en desarrollar innovaciones tecnológicas revolucionarias al servicio de las personas y de las organizaciones.

El propósito de una organización pretende inspirar, fomentar, servir de referencia y enfocar las actividades de las personas hacia un determinado objetivo, de manera que puedan desarrollar un sentido y una comprensión más plenos de sus esfuerzos.

Por su parte, la cultura corporativa contribuye a concretar un modo de llevar a término ese propósito corporativo. En una empresa, la cultura y los valores corporativos se resumen en un conjunto de principios considerados básicos por la organización. Entre estos principios, se pueden incluir el fomento del sentido de la iniciativa, el desarrollo de una responsabilidad social, el respeto por los derechos y dignidad de cada persona, la atención al detalle acabado y el trabajo bien hecho o el respeto por los derechos de los clientes, por citar solamente algunos principios. Collins y Porras (1995) señalan que los valores corporativos poseen un poder intrínseco y su propia validez les exime de ser justificados o demostrados ante los miembros de la organización o ante terceras personas.

CRECIMIENTO EMPRESARIAL: PERSONAS Y TECNOLOGÍA EN LA NUEVA ECONOMÍA

La experiencia de las empresas estudiadas muestra que los valores corporativos tienen un profundo efecto sobre el proceso de crecimiento de la empresa, como es el caso de *BBVA* o *Hewlett-Packard*, más aún que los propios procesos y sistemas formales. Además, cuando los sistemas formales refuerzan los sistemas informales, emerge una plataforma interna excelente para potenciar el proceso de crecimiento.

Uno de los principios definitorios de la cultura corporativa de las empresas estudiadas es el sentido de innovación y de iniciativa empresarial. Ambos principios son sencillos de definir, pero su manifestación en la vida real encierra un conjunto complejo de elementos interrelacionados entre sí.

Sin embargo, la innovación es no sólo el resultado, sino uno de los principios que mueve y estimula las actividades de los individuos en una empresa. Es un principio que se halla en la base del desarrollo de nuevos productos, de la introducción de nuevas tecnologías o de la aplicación de nuevos sistemas de distribución. Se trata, por consi-

guiente, de uno de los motores del crecimiento.

EL PAPEL DE LA ALTA DIRECCIÓN EN LA CONFIGURACIÓN DEL CONTEXTO INTERNO

Los factores que acabamos de presentar tienen un impacto claro en la configuración del contexto interno, con distintas vías específicas de influencia. Una característica que estos factores comparten (los sistemas formales, el propósito o los valores y la cultura corporativa dominantes) es que pueden ser influenciados directamente por las acciones u omisiones de los altos directivos.

En la práctica, éstos no sólo pueden cambiar los sistemas formales de control o la estructura organizativa, sino que mediante estos cambios es posible confirmar o reducir el papel del propósito de la organización, o impulsar o frenar la asunción de los valores corporativos.

Por consiguiente, los altos directivos tienen una responsabilidad especial, no sólo en las decisiones últimas, de mayor impacto, que una organización adopta, sino también en la configuración del con-

texto en el que aquellas decisiones emergen o se estudian por vez primera, o en el clima de innovación y de mejora que existe en una empresa (Valero y Lucas, 1991).

En este nuevo horizonte de la alta dirección, Ghoshal y Bartlett (1997) sintetizan en tres las nuevas dimensiones de la acción directiva. La primera consiste en avanzar más allá de la formulación de la estrategia para reafirmar el sentido del propósito que tiene la organización. La segunda consiste en avanzar más allá de las meras estructuras formales para avanzar en la configuración de la empresa como una cartera de procesos orientados a la solución de problemas y a la provisión de un mejor servicio al cliente final. Por último, señalan una tercera dimensión consistente en ir más allá de los meros sistemas formales para poner el énfasis en el desarrollo de las personas que trabajan en la empresa. La aplicación de los enfoques que proponen aquellos autores y el grado en que deban abandonarse la estructura y los sistemas formales resultan discutibles. Sin embargo, es imprescindible la definición de nuevas referencias de gestión

complementarias de los sistemas formales que han imperado durante tantos años en numerosas organizaciones.

Para abordar este reto, Pérez López (1993) propone una trilogía de funciones de los altos directivos que permite explicar el contenido de su trabajo y de sus acciones. Según este autor, los directivos deben reunir tres atributos esenciales: la ejecutiva (o desarrollo de una capacidad diferencial), la estratégica (o capacidad de pensar en el largo plazo de la empresa y en su relación con clientes, proveedores o empresas competidoras) y la de liderazgo (orientada a la configuración institucional de la empresa, tanto en sus mecanismos formales, como en sus sistemas informales). Estos atributos están, a su vez, relacionados con las dimensiones de la empresa (económica, sociológica y ética) y con sus objetivos (eficacia, atractividad y unidad) que hemos descrito anteriormente.

Los atributos enumerados subrayan el papel crítico que la alta dirección tiene en las decisiones directas que toma y en el tipo de entornos que son capaces de configurar. Ambos tienen, eventualmente, un im-

CRECIMIENTO EMPRESARIAL: PERSONAS Y TECNOLOGÍA EN LA NUEVA ECONOMÍA

pacto enorme en las decisiones y en el proceso de crecimiento de la empresa.

ALGUNAS REFLEXIONES FINALES

EL PUNTO DE partida de este trabajo es la consideración de algunos de los factores que resultan esenciales en la nueva economía, caracterizada por la globalización de los mercados y de las empresas, y la explosión de la tecnología. El punto de vista implícita o explícitamente expuesto por algunos empresarios, directivos o analistas es que el crecimiento de la empresa es un factor esencial de supervivencia y que, para lograrlo, la adopción rápida de tecnologías exitosas resulta imprescindible.

Este razonamiento puede ser válido, pero incompleto, porque pierde de vista dos dimensiones. La primera es que la explicación del proceso de crecimiento de la empresa exige la consideración de otros factores adicionales, además de la tecnología. La segunda es que, de acuerdo con el modelo que hemos apuntado en estas páginas, el crecimiento de la empresa depende, entre otros

factores, de la generación de nuevos modelos de empresa orientados a servir a clientes y a crear valor -en los que la tecnología sólo desempeña una parte limitada- y la definición del contexto interno de la empresa como el lugar en el que la innovación emerge como resultado de la interacción de las personas y el despliegue que éstas hacen de sus capacidades.

Sólo desde una perspectiva de la empresa que contemple esta realidad humana, es posible comprender el alcance de la nueva economía, la importancia de las nuevas tecnologías y la naturaleza de los factores que influyen decisivamente en la capacidad de renovación de la empresa a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

Alvira, R. (2000), "Trabajo, estructura social y liderazgo", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. II, nº 1, pp. 33-50.

Allison, G.T. (1971), *The Essence of Decision*, Little Brown, Boston.

Baden-Fuller, C. y Stopford, J.M. (1992), *Rejuvena-*

ting the Mature Business, Routledge, Londres.

Bartlett, C.A. y Ghoshal, S. (1997, *The individualized corporation*, Har-per Business, Nueva York.

Bower, J. (1970), *Managing the Resource Allocation Process*, Harvard Business School Press, Boston.

Burgelman, R.A. (1983), "A model of the interaction of strategic behavior, corporate context and the concept of strategy", *Academy of Management Review*, 3, pp. 61-69.

Canals, J. (1997), "Excess capacity and global competition: A resource-based approach", en M. Thomas, D. O' Neal y M. Ghertman, *Strategy, Structure and Style*, John Wiley, Nueva York, pp. 41-68.

Canals, J. (2000), *Managing Corporate Growth*, Oxford University Press, Oxford.

Coase, R.H. (1937), "The nature of the firm", *Economica*, N.S., 4, pp. 386-405.

Collins, J.C. y Porras, J.I. (1995), *Built to Last*, Harper Collins, Nueva York.

Doz, Y.L. (1996), "The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?",

Strategic Management Journal, Special Issue, verano, pp. 55-83.

Drucker, P. (1994), "The theory of business", *Harvard Business Review*, septiembre-octubre, pp. 95-104.

Geroski, P., Machin, S. y Walters, C.F. (1996), "Corporate growth and profitability", Discussion Paper, CEPR.

Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Boston.

Henderson, R. y Mitchell, W. (1997), "The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance", *Strategic Management Journal*, 18, Special Issue, verano, pp. 5-14.

Lessard, D., Romer, P., Perlman, L., Shih, S. y Volkenia, M. (1998), "Bank of America roundtable on the soft revolution: Achieving growth by managing intangibles", *Journal of Applied Corporate Finance*, 11, nº 2, pp. 8-27.

Llano, A. (1999), *Humanismo cívico*, Ariel, Barcelona.

McGahan, A.M. y Porter, M.E. (1997): "How much does industry matter, really?",

CRECIMIENTO EMPRESARIAL: PERSONAS Y TECNOLOGÍA EN LA NUEVA ECONOMÍA

Strategic Management Journal,
18, Special Issue, verano, pp.
15-30.

Nelson, R. y Winter, S.
(1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press, Cambridge.

Penrose, E. (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, John Wiley, Nueva York.

Pérez-López, J.A. (1993), *Fundamentos de Dirección de Empresas*, Rialp, Madrid.

Porter, M.E. (1996), "What is strategy", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre.

Rubio de Urquía, R. (2000), "Acerca de los fundamentos antropológicos de la ciencia económica: una introducción breve", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. II, nº 1, pp. 109-129.

Rumelt, R.P. (1991): "How much does industry matter?", *Strategic Management Journal*, 12, nº 3, pp. 167-185.

Rumelt, R.P. (1995), "Inertia and transformation", en C.A. Montgomery (ed.), *Resource-based and Evolutionary Theories of the Firm*, Kluwer, Boston.

Schumpeter, J.A. (1934), *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge.

Shapiro, C. (1989), "The theory of business strategy", *Rand Journal of Economics*, 20, pp. 125-137.

Simon, H. (1993): "Strategy and organizational evolution", *Strategic Management Journal*, 14, Special Issue, invierno, pp. 131-142.

Valero, A. y Lucas, J.L. (1991), *Política de empresa avanzada*, EIUNSA, Pamplona.

NOTAS

- 1 Para una discusión de este fenómeno en sectores globales, véase Canals (1997).
- 2 Véase el tratamiento de Baden-Fuller y Stopford (1992) sobre esta cuestión. Rumelt (1991) y McGahan y Porter (1997) presentan resultados empíricos de enorme interés sobre el peso del sector y de los factores específicos de la empresa.
- 3 Este es el enfoque desarrollado por Coase (1937).
- 4 Puede verse una presentación de este enfoque en Shapiro (1989).
- 5 Puede verse, en este sentido, la interesante discusión de Rumelt (1995).
- 6 Para una exposición pormenorizada de este modelo, véase Canals (2000). La relación que Rubio de Urquía (2000) plantea entre enunciados an-
- tropológicos y teoría económica resulta de interés en este contexto.
- 7 Esta sección y la siguiente están basadas en las hipótesis presentadas en Canals (2000).
- 8 Porter (1996) sostiene que esta interrelación es un elemento central de la estrategia de la empresa.
- 9 Véanse al respecto el estudio de Allison (1971) o Eisenhardt y Zbaracki (1992).
- 10 Simon (1993) resume perfectamente esta perspectiva del proceso de toma de decisiones.
- 11 El trabajo de Bower (1970) ha sido el primero de una serie sobre el proceso de toma de decisiones en distintos contextos. Véanse, por ejemplo, Burgelman (1983) o Doz (1996).

Modelo del negocio



Idea de Negocio

¿Qué es una idea de negocio?



Propuesta de valor



Maduración de las ideas



Participación en actividades del ecosistema

Interacción con personas conocedoras

Reconocer el entorno competitivo

Dedicación especial

Metodologías del emprendimiento

Metodologías del emprendimiento

Nos permiten conceptualizar y definir Modelos de Negocio forma práctica a partir de una idea de negocio.



"El modelo de negocio describe cómo Las organizaciones crean, entregan y capturan valor."

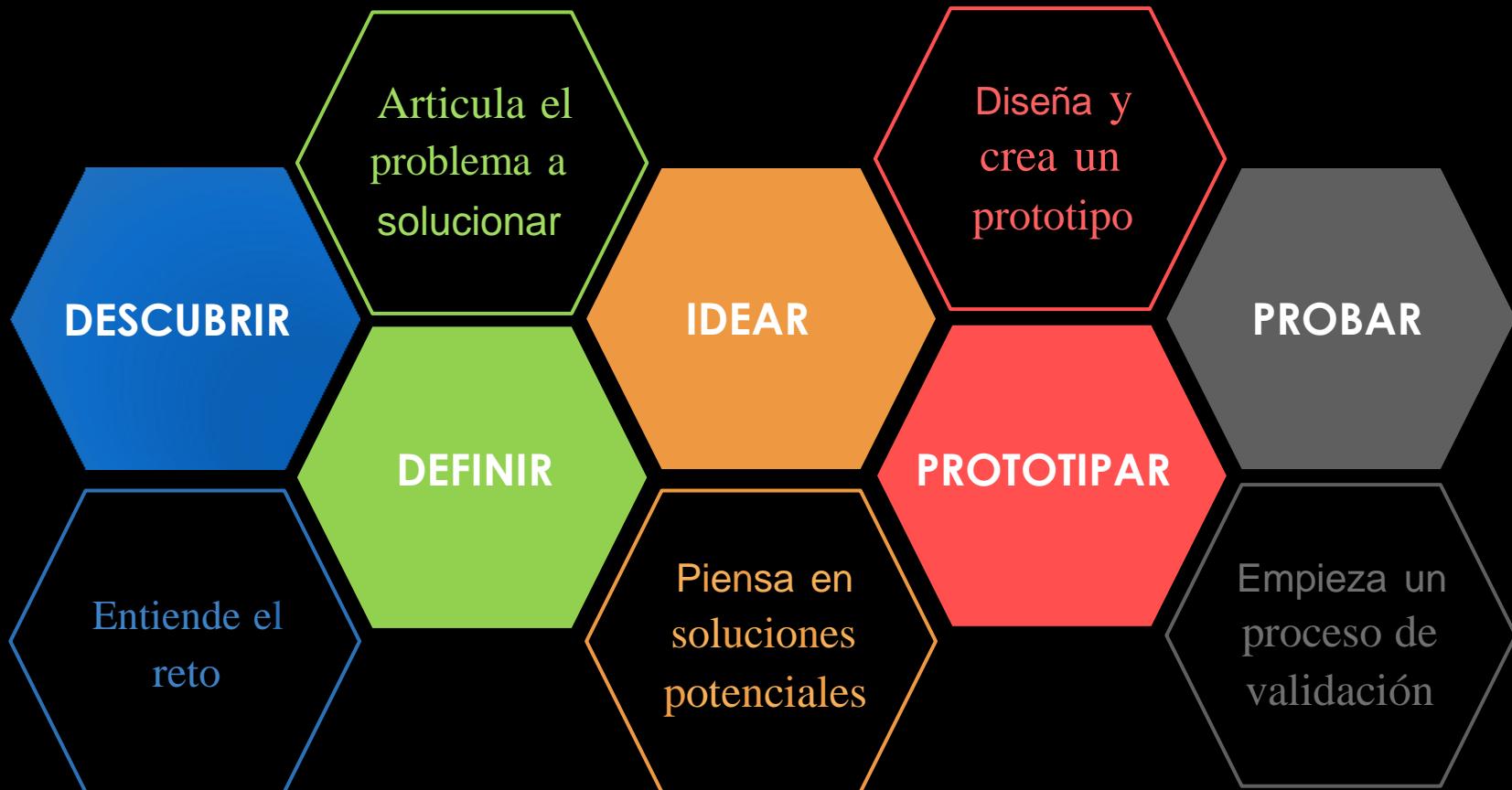
-Business Model Generation, Alex Osterwalder & Yves Pigneur.

Design Thinking

"Es una herramienta que permite hacer la **diferencia** en un proceso intencional de identificación, ideación, creación y retroalimentación de **soluciones nuevas y pertinentes** que busquen crear **impacto positivo** en la sociedad y mercado"

-**TIM BROWN** - CEO IDEO

Design Thinking



Canvas

El CANVAS debe ser entendido como el "Lienzo" en donde se plasman la idea y conceptos para el trabajo y desarrollo de áreas neurálgicas en la definición del modelo de negocio.

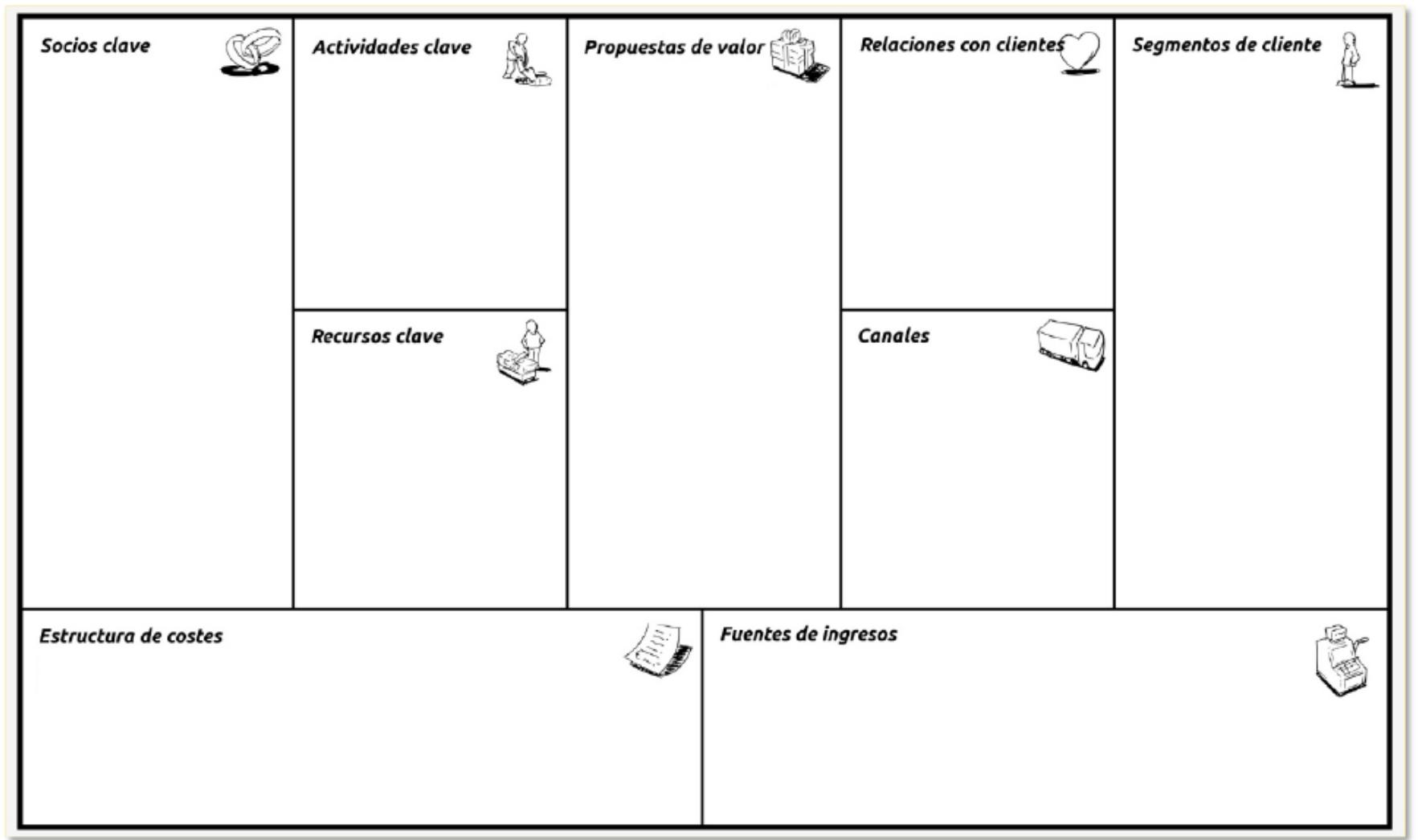


Lean Canvas (Lienzo Delgado)

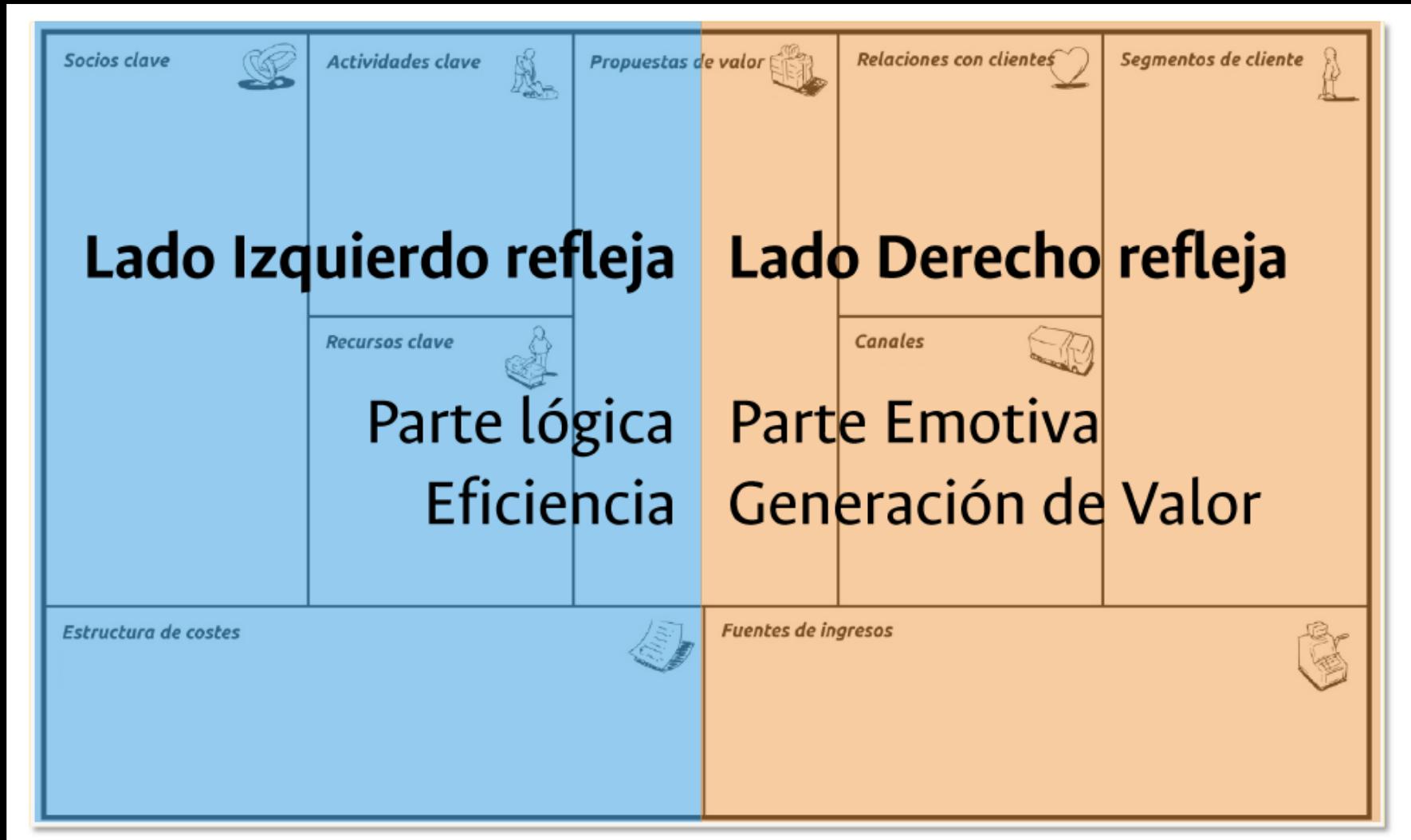
Consiste en 9 bloques de construcción que le permiten diseñar cada modelo de negocio que usted pueda imaginar.

Problema	Solución	Propuesta de Valor Única	Ventaja Injusta	Segmento de Clientes	
Top 3 problemas	Top 3 características	Un claro,convinciente y persuasivo mensaje que explique por qué eres diferente y por qué vale la pena prestarte atención	Que no se puedan copiar o comprar fácilmente	Clientes meta	
	Métricas Claves Actividades clave que mides		Canales Camino hacia los consumidores		
Estructura de Costes		Fuentes de Ingresos			
Costes de Adquisición de Clientes Costes de Distribución Servidores Empleados		Modelo de Ingresos Vaor de tiempo de vida Ingresos Margen Bruto			

Canvas Osterwalder



Canvas Osterwalder



Plan de negocio

¿Qué es el plan de negocio?

Es una herramienta que permite visualizar y proyectar el futuro de una **idea de negocio**, para convertirlo en una empresa.

Su objetivo es **presentar** toda aquella información relevante a fin de identificar la viabilidad en todos los aspectos del negocio.

Es indispensable su elaboración para obtener **recursos** de capital.

Componentes generales

Generalidades

Resumen Ejecutivo

Mercados

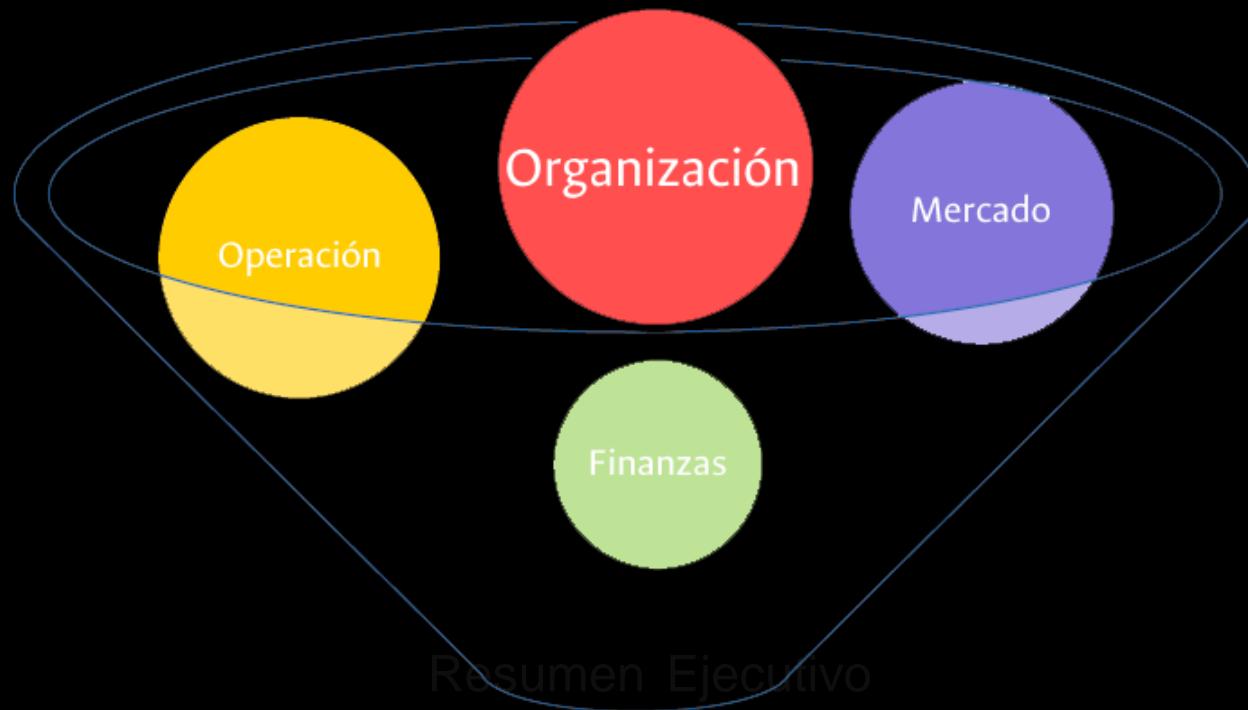
Operaciones

Finanzas

Organización Legal

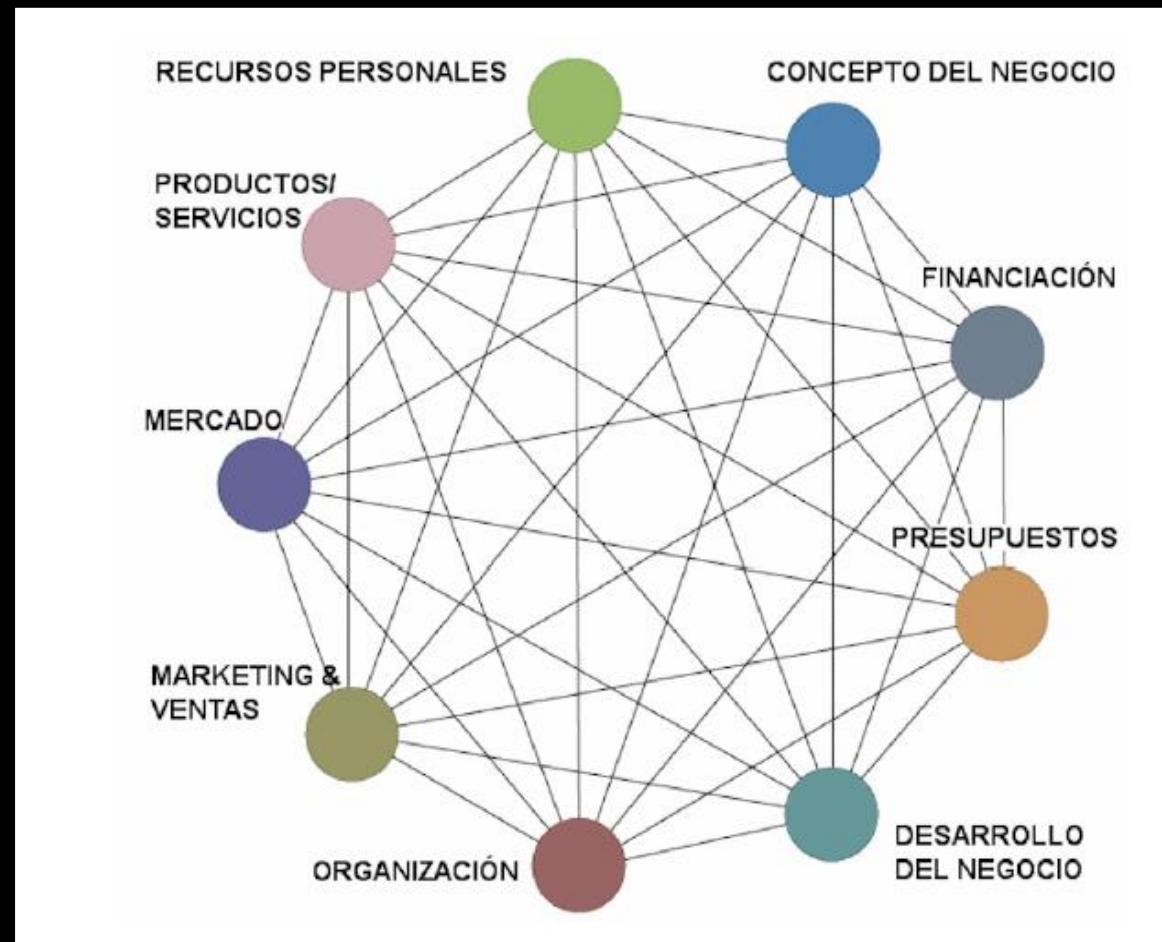
Resumen Ejecutivo

Para efectos de la evaluación, por lo general quien ejerce esta labor se remite a este resumen, así que se constituye en pieza clave para mostrar de manera sintética y puntual aspectos fundamentales y relevantes.



Resumen Ejecutivo

Profundamente interconectadas



Adaptado de." HARVARD, Business School Publishing Corporation. "Crear un Plan de Negocios", Impact Media Comercial, 2009, p.4

¿Para que el plan de negocios?



Aspectos a tener en cuenta

Audiencia

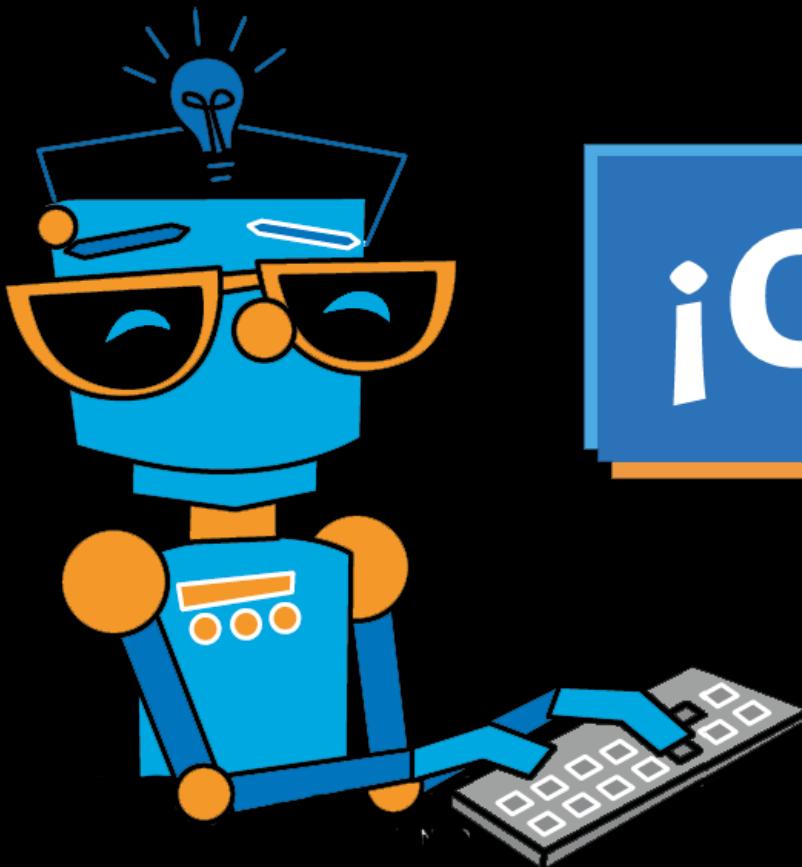
- ¿Quién va a leer el resumen y el plan? Empresa, entidades de crédito: ángel, capital semilla.
- ¿Para qué lo van a leer? Proyecto de empresa, financiar emprendimiento propio.
- Lenguaje.

Modelo del Plan

- Brindar toda la información que el lector busca o necesita saber del proyecto.
- ¿Qué espera o qué necesita?

Integral

- Evaluación de la solidez del plan de acuerdo a un todo, no solo en aspectos financieros.



¡Gracias!

MODELO DE NEGOCIO CANVAS

Mgs. Mauro Rosas Lara

Tiene en sus manos una guía práctica dirigida a visionarios, a personas con ganas de asumir nuevos retos que luchan por dejar atrás modelos de negocio anticuados para diseñar las empresas del futuro. Es un libro para la...

- El desarrollo de modelos de negocio toma como referencia el libro **Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio. Deusto**

Generación de modelos de negocio

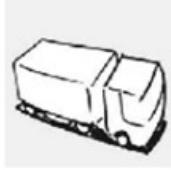
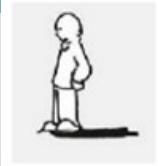
Alexander Osterwalder & Yves Pigneur





“Un **modelo de negocio** describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.”

MODELO DE NEGOCIO



1 Segmentos de mercado

Una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.

2 Propuestas de valor

Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.

3 Canales

Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.

4 Relaciones con clientes

Las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.



5 Fuentes de ingresos

Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.

6 Recursos clave

Los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos...

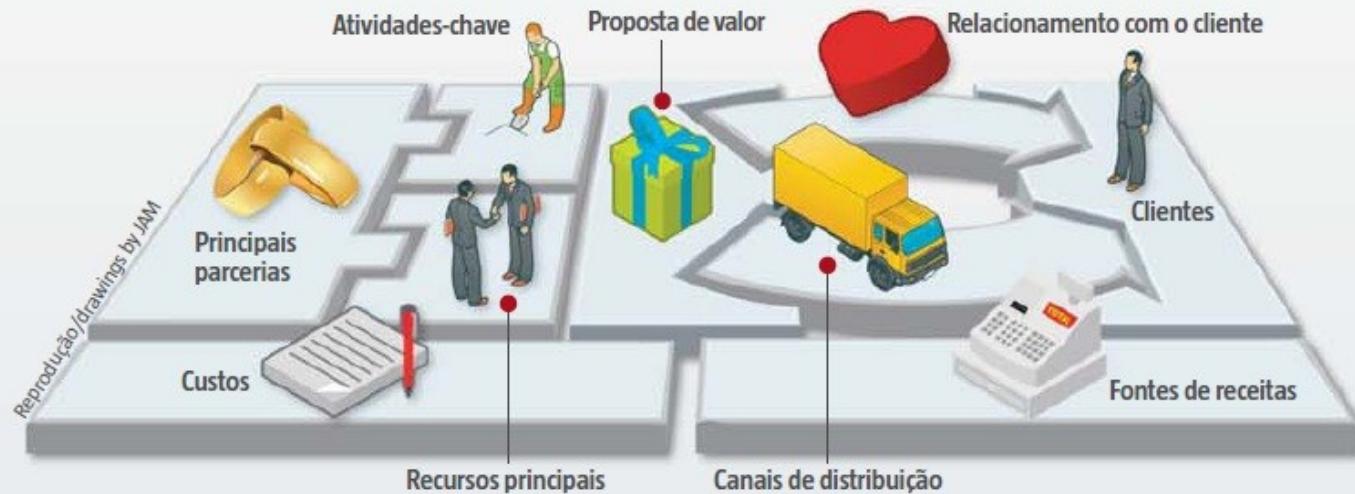
7 Actividades clave

... mediante una serie de actividades clave.

8 Asociaciones clave

Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.

LOS NUEVE MÓDULOS



LIENZO DEL MODELO DE NEGOCIO BUSINESS MODEL CANVAS

1SM - SEGMENTOS DE MERCADO

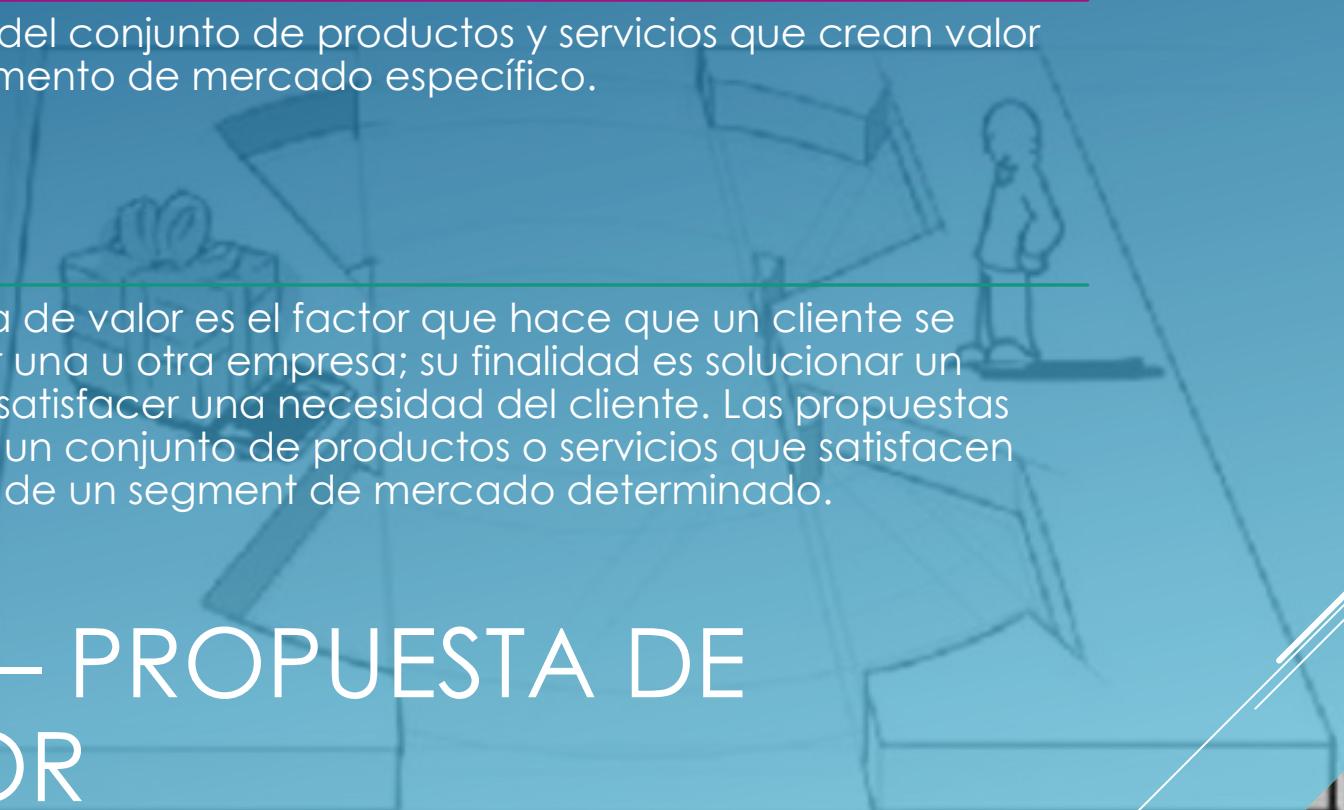
- Definición de los diferentes **grupos de personas o entidades a los que se dirige una organización**
- Es importante segmentar los clientes. Los grupos de clientes pertenecen a **segmentos** diferentes si:
 - Sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente;
 - Son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos;
 - Requieren un tipo de relación diferentes;
 - Su índice de rentabilidad es muy diferente;
 - Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.



- ▶ Ejemplos de segmentos de mercado:
- ▶ **Mercado de masas:** se centran en un público en general sin segmentar. Ej.: electronica.
- ▶ **Nicho de mercado:** atienden a segmentos específicos y especializados. Ej.: industria del automovil.
- ▶ **Mercado segmentado:** distinguen varios segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes. Ej.: banca.
- ▶ **Mercado diversificado:** atiende a dos segmentos de mercado que no están relacionados y que presentan necesidades y problemas muy diferentes. Ej.: Amazon.
- ▶ **Mercados multilaterales:** empresas que realizan una labor de intermediación por lo que precisan tanto un Elevado número de clients como de proveedores.

1 SM - SEGMENTOS DE MERCADO

Descripción del conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico.



La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado.

2 PV – PROPUESTA DE VALOR

► Elementos que contribuyen a la creación de valor:

- Novedad.
- Mejora del rendimiento.
- Personalización.
- "El trabajo, hecho".
- Diseño.
- Marca/estatus.
- Comodidad/ utilidad.
- Reducción de costes.
- Reducción de riesgos.
- Accesibilidad.
- Precio.

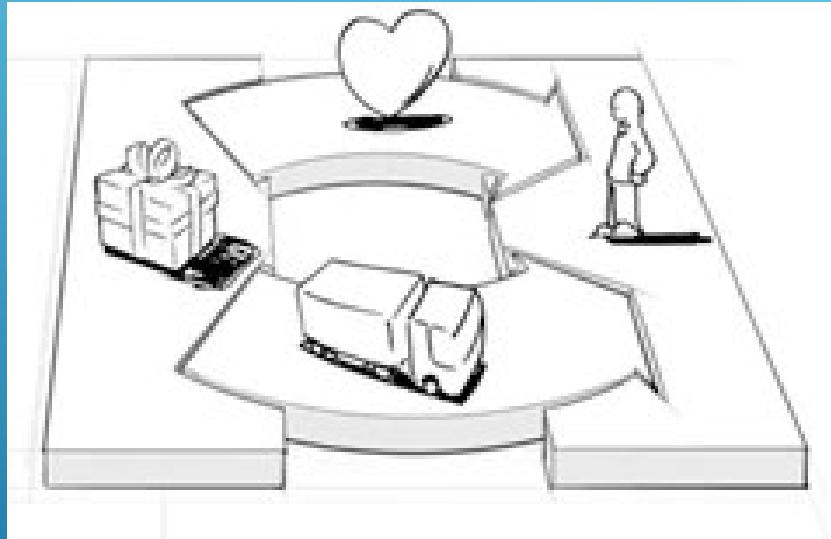
2 PV - PROPUESTAS DE VALOR

- ▶ Modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.
- ▶ Funciones de los canales:
 - ▶ dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa;
 - ▶ ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa;
 - ▶ permitir que los clientes compren productos y servicios específicos;
 - ▶ proporcionar a los clientes una propuesta de valor;
 - ▶ ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa;

3 C - CANALES

Tipos de canal		Fases de canal				
Propio	Equipo comercial	1. Información	2. Evaluación	3. Compra	4. Entrega	5. Posventa
Directo	Ventas en internet	¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor?	¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
	Tiendas propias					
Indirecto	Tiendas de socios					
	Mayorista					

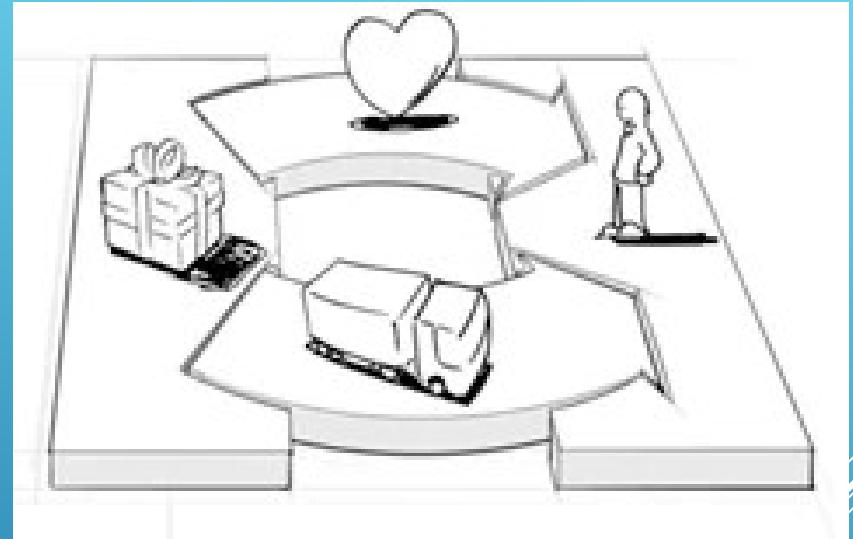
3 C - CANALES



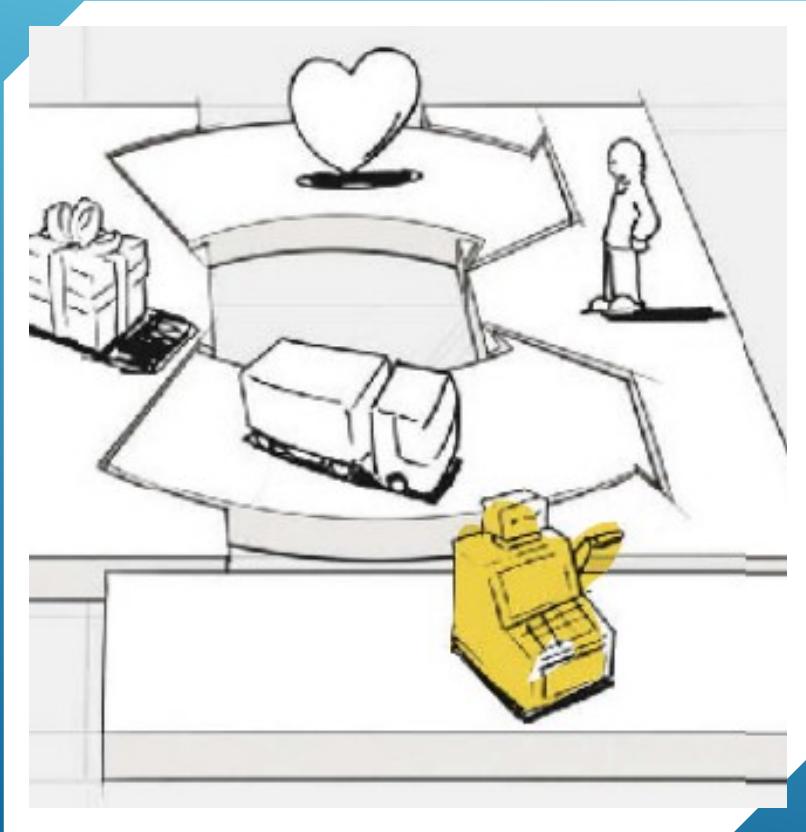
- ▶ Descripción de los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado.
- ▶ Fundamentos de las relaciones con clientes:
 - ▶ Captación de clientes.
 - ▶ Fidelización de clientes.
 - ▶ Estimulación de las ventas (venta sugestiva).

4 RCI - RELACIONES CON CLIENTES

- ▶ Formas de relaciones con clientes:
 - ▶ Asistencia personal.
 - ▶ Asistencia personal exclusiva.
 - ▶ Autoservicio,
 - ▶ Servicios automáticos.
 - ▶ Comunidades.
 - ▶ Creación colectiva.



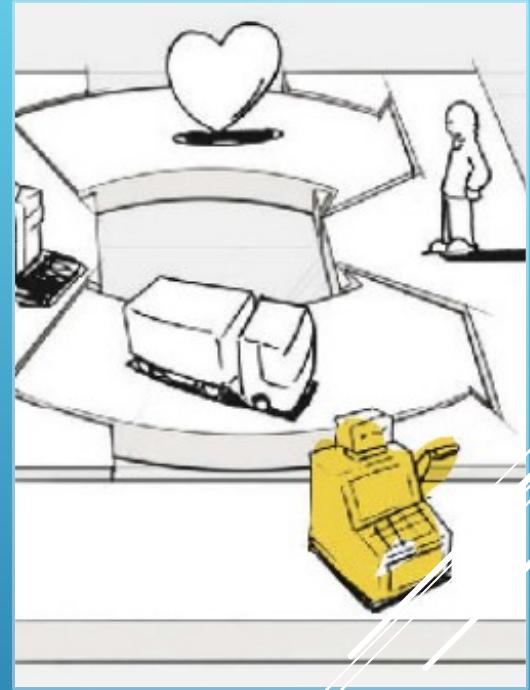
4 RCI - RELACIONES CON CLIENTES



- ▶ Flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos).
- ▶ ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cómo pagan actualmente? ¿Cómo les gustaría pagar?..¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

5 FI - FUENTES DE INGRESOS

- ▶ Fuentes de Ingresos Diversas formas de generación de ingresos:
 - ▶ Venta de activos.
 - ▶ Cuota por uso.
 - ▶ Cuota de suscripción.
 - ▶ Préstamo/alquiler/leasingConcesión de licencias.
 - ▶ Gastos de corretaje (intermediación).
 - ▶ Publicidad.



5 FI - FUENTES DE INGRESOS

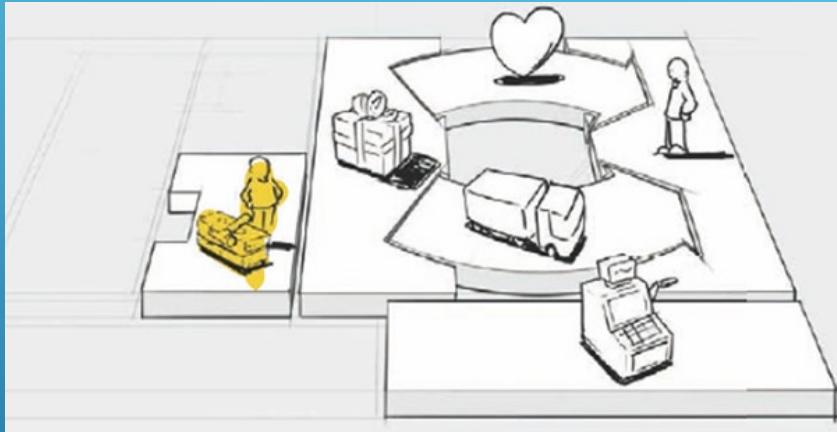
5 FI - FUENTES DE INGRESOS

Mecanismos de fijación de precios

Fijo		Dinámico	
Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación

- ▶ Descripción de los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione.
- ▶ ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

6 RC - RECURSOS CLAVE



- ▶ Tipos de recursos clave:
 - ▶ Físicos.
 - ▶ Intelectuales.
 - ▶ Humanos.
 - ▶ Económicos.

6 RC - RECURSOS CLAVE

- ▶ Descripción de las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
- ▶ Se distinguen las siguientes categorías:
 - ▶ Producción.
 - ▶ Resolución de problemas.
 - ▶ Plataforma/Red.

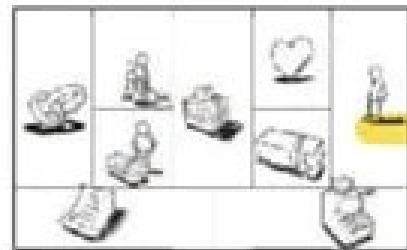
7 AC - ACTIVIDADES CLAVE

- ▶ Descripción de la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.
- ▶ Cuatro tipos de asociaciones:
 - ▶ **Alianzas estratégicas** entre empresas no competidoras.
 - ▶ **Coopetición:** asociaciones estratégicas entre empresas competidoras
 - ▶ **Joint ventures:** empresas conjuntas para crear nuevos negocios.
 - ▶ **Relaciones cliente-proveedor** para garantizar la fiabilidad de los suministros.

8 ASC - ASOCIACIONES CLAVE

- ▶ Descripción de todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.
- ▶ ¿Cuáles son los costes más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave más caros? ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

9 EC - ESTRUCTURA DE COSTES



Lienzo de modelo de negocio

AsC	DE	AC	IL	PV	C	RD	J	SM	L
				RC	Q		C	CD	
K	Q			R	Q				

<i>Asociaciones clave</i>		<i>Actividades clave</i>		<i>Propuestas de valor</i>		<i>Relaciones con clientes</i>		<i>Segmentos de mercado</i>	
<i>Recursos clave</i>							<i>Canales</i>		
<i>Estructura de costes</i>						<i>Fuentes de ingresos</i>			

①

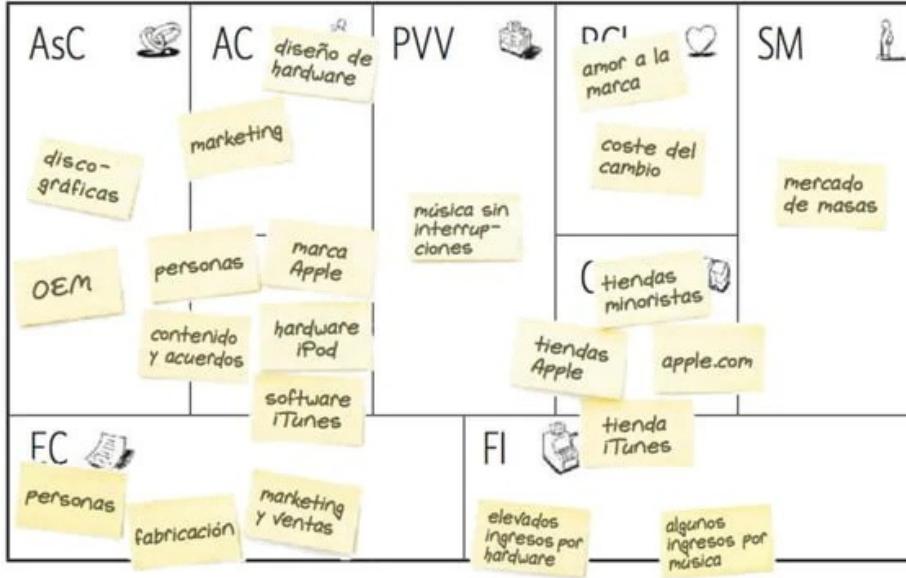
DIBUJA EL
LIENZO EN
UN POSTER

②

CUELGA
EL LIENZO
EN LA
PARED

③

ESBOZA
EL MODELO
DE NEGOCIO



A whiteboard with large handwritten text "#Content" in black marker. In the bottom left corner, there is a small diagram of a square with a triangle inside, resembling a logo or icon. The whiteboard is set against a background of a wooden wall.

PLAN DE EMPRESA

QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE EL PLAN DE EMPRESA

Documento que identifica, analiza y describe una idea de negocio, presenta las bases para la creación y desarrollo de la empresa o proyecto, y verifica la viabilidad comercial, técnica y de financiera, marcando los objetivos y los medios.



CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN PLAN DE EMPRESA

- ▶ Completo
- ▶ Claro y conciso
- ▶ Atractivo
- ▶ Realista
- ▶ Flexible
- ▶ Actualizado
- ▶ Estructurado
- ▶ Coherente

RECOMENDACIONES

- ▶ Es nuestra **carta de presentación** frente a posibles inversores. Debe ser atractivo y captar su atención.
- ▶ El reto es conseguir transmitir nuestra **visión del éxito del proyecto**, esto es, que existe una oportunidad y que somos capaces de explotarla.
- ▶ Debemos mostrar que el **proyecto es sostenible en el tiempo**, argumentando muy bien las ventajas competitivas y las barreras de entrada de la competencia.
- ▶ Es más importante la **calidad** que la cantidad. No más de 20-25 páginas con la información esencial bien estructurada.
- ▶ Cualquier persona al leerlo debe poder entenderlo. Ha de ser **claro** y no dar nada por supuesto.
- ▶ La información que se utilice debe ser **veraz, realista y comprobable**.
- ▶ Cuando se trate de datos del mercado, se crea **confianza** usando fuentes de referencia externas. Cita bien esas fuentes.
- ▶ Los **gráficos, cuadros e imágenes** pueden ayudar, pero sin excedernos.
- ▶ Es conveniente acompañar el plan de **muestras del producto**, la publicidad, etc. Trabaja con la filosofía del **prototipado**.
- ▶ Sin restar riesgo y formalidad al plan, hay que intentar imprimirle **personalidad y originalidad**

ERRORES QUE DEBEMOS EVITAR

- ▶ **Incoherencias** a lo largo del plan (por ejemplo entre lo que decimos y lo que dicen nuestros números).
- ▶ **Sobreestimar los ingresos** y subestimar los gastos.
- ▶ **Previsiones demasiado optimistas**.
- ▶ Olvidar los riesgos y no tener previstas posibles contingencias y distintas alternativas.
- ▶ No analizar en profundidad el mercado objetivo.
- ▶ No considerar las posibles **reacciones** de los inversores.
- ▶ **Derroche inicial**: hay que dimensionar adecuadamente. "Sueña grande. Empieza pequeño. Actúa ahora" (Robin Sharma)
- ▶ Hacerlo **farragoso**. La información secundaria se puede poner en anexos u omitir (siempre se podrá aportar con posterioridad).
- ▶ Descuidar la **ortografía** y el **estilo de redacción**.

Relee el plan tantas veces como haga falta. Haz incluso que lo lea una tercera persona.

¿QUÉ DEBE CONTENER EL PLAN DE EMPRESA?

1. Descripción general o resumen ejecutivo.
2. Promotores del proyecto.
3. Idea de negocio
4. El producto o servicio
5. Análisis del mercado y estrategia (plan estratégico)
6. Plan de producción.
1. Plan de marketing
2. Plan organizativo y de RRHH.
3. Plan jurídico
4. Plan económico-financiero
5. Viabilidad económico-financiera
6. Conclusiones

La **estrategia digital** en el plan de empresa se considera de forma transversal, ya que puede afectar a diversas áreas del mismo: desde los recursos humanos hasta el plan de marketing, pasando por el modelo de negocio.



Gracias



Universidad Central del Ecuador

Título: Modelos de Negocio –
Productos Virtuales



Modelos de Negocio – Productos Virtuales

Grupo de Estudiantes #7

Carrera Sistemas de Información, Facultad de Ingeniería y Ciencias Aplicadas

Curso: Paralelo S01

Ing. Mauro Rosas

05/02/2024

Nota del Autor

Bolaños Nagua Josué David, carrera de Sistemas de Información, Universidad Central del Ecuador- Quito; Espinosa Valladares David Andrés, carrera de Sistemas de Información, Universidad Central del Ecuador; Erick Fabricio Gordillo Moreno, carrera de Sistemas de Información, Universidad Central del Ecuador

Este trabajo fue realizado con la ayuda de la materia de Formación empresarial. Cuenta con la corrección de estilo del profesor Mauro Leonardo Rosas Lara, de la carrera de Sistemas de Información de la Universidad Central del Ecuador.

Cualquier mensaje con respecto a este Trabajo debe ser enviado a la carrera de Sistemas de Información de la Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador o al correo mrosas@uce.edu.ec

Índice

1. Introducción:	1
2. Origen y Evolución de los Productos Virtuales:.....	1
3. Características Distintivas de los Productos Virtuales:.....	3
4. Ventajas y Desafíos:.....	3
Ventajas:.....	3
Desafíos:.....	3
5. Ejemplos de Éxito en Diversas Industrias:	4
6. Tendencias Actuales y Futuras en Productos Virtuales:	4
7. Impacto en la Economía Global:.....	4
8. Consideraciones Éticas y Legales:.....	5
9. Recomendaciones y Conclusiones:.....	5
10. Bibliografía:	6



1. Introducción:

La revolución digital ha transformado radicalmente la manera en que las empresas ofrecen y los consumidores adquieren productos y servicios. En el centro de esta transformación se encuentran los productos virtuales, elementos intangibles que se distribuyen y consumen a través de plataformas digitales. Este informe se propone explorar en detalle los modelos de negocio basados en productos virtuales, abordando su origen, características distintivas, ventajas y desafíos, ejemplos de éxito, tendencias actuales y futuras, impacto en la economía global, consideraciones éticas y legales, así como ofrecer recomendaciones prácticas y conclusiones.

2. Origen y Evolución de los Productos Virtuales:

Desde los primeros días de la informática, con el desarrollo de software, hasta la expansión de Internet, la evolución de los productos virtuales ha estado inextricablemente ligada al progreso tecnológico. La capacidad de almacenar, procesar y transferir datos de manera eficiente ha permitido la creación y distribución de productos virtuales a una escala nunca antes vista.

A continuación, se presenta una breve descripción de la evolución de los productos virtuales a lo largo del tiempo:

- 1960-1970 Inicios de la Computación: En sus primeras etapas, la idea de productos virtuales estaba vinculada principalmente a software y sistemas informáticos. Los primeros programas y sistemas eran primitivos, pero sentaron las bases para el desarrollo futuro.



Formación de empresas

- Década de 1980 - Avances en Software: El software se convierte en un componente esencial de la informática personal. Se desarrollan sistemas operativos, programas de productividad y videojuegos, marcando el comienzo de productos virtuales más accesibles para el público en general.
- Década de 1990 - Internet y Comercio Electrónico: La popularización de Internet impulsó el surgimiento de productos virtuales más allá del ámbito del software. La venta de bienes y servicios en línea, como libros electrónicos y música digital, se convirtió en una realidad.
- Década de 2000 - Expansión de Contenidos Digitales: La proliferación de dispositivos móviles y el acceso a conexiones de alta velocidad facilitaron la distribución y consumo de productos virtuales. Se popularizaron los juegos en línea, aplicaciones móviles y servicios de transmisión de música y video.
- Década de 2010 - Realidad Virtual y Aumentada: La tecnología de realidad virtual (VR) y realidad aumentada (AR) introdujo una nueva dimensión en los productos virtuales, permitiendo experiencias inmersivas y aplicaciones interactivas en diversos sectores, desde el entretenimiento hasta la educación.
- Actualidad - Blockchain y Metaverso: La tecnología blockchain ha facilitado la creación y gestión de activos virtuales únicos, como criptomonedas y tokens no fungibles (NFT). Además, se ha intensificado el interés en los metaversos, espacios virtuales compartidos donde los usuarios pueden interactuar y realizar transacciones.



3. Características Distintivas de los Productos Virtuales:

Los productos virtuales comparten características fundamentales que los diferencian de los bienes físicos. La intangibilidad, la distribución en línea, la capacidad de actualización en tiempo real y la facilidad de replicación son factores clave que definen su esencia.

4. Ventajas y Desafíos:

VENTAJAS:

- *Bajos Costos de Distribución:* La entrega digital reduce los costos asociados con la producción y distribución física.
- *Acceso Global:* Los productos virtuales pueden llegar instantáneamente a audiencias globales, eliminando barreras geográficas.
- *Flexibilidad y Actualización:* La capacidad de actualizar y mejorar productos de forma rápida responde a las demandas cambiantes del mercado.

DESAFÍOS:

- *Piratería:* La vulnerabilidad a la piratería plantea desafíos para la protección de la propiedad intelectual.
- *Competencia Intensa:* La accesibilidad global también significa una competencia feroz, requiriendo estrategias sólidas de diferenciación.
- *Rápida Obsolescencia:* La rápida evolución tecnológica puede hacer que los productos virtuales se vuelvan obsoletos rápidamente.



5. Ejemplos de Éxito en Diversas Industrias:

- **Software:** Microsoft Office, Adobe Creative Cloud.
- **Entretenimiento:** Netflix, Spotify.
- **Educación en Línea:** Coursera, Udemy.
- **Servicios en la Nube:** Dropbox, Google Drive.

6. Tendencias Actuales y Futuras en Productos Virtuales:

- **Realidad Virtual (RV) e Inteligencia Artificial (IA):** La integración de RV y IA está dando lugar a experiencias más inmersivas y personalizadas.
- **Blockchain:** Ofrece transparencia y seguridad en transacciones digitales, especialmente en la venta de activos virtuales.

7. Impacto en la Economía Global:

Los productos virtuales han redefinido la economía global al cambiar la naturaleza del comercio, facilitar la colaboración global y contribuir significativamente a la creación de empleo en industrias digitales.

Aquí se destacan algunos de los aspectos clave de cómo los productos virtuales han influido en la economía a nivel mundial:

- Digitalización de Sectores Económicos
- Nuevo Modelo de Negocios
- Comercio Electrónico y Mercados Digitales



- Generación de Ingresos a Través de Contenidos Digitales
- Desarrollo de Activos Virtuales

8. Consideraciones Éticas y Legales:

Es esencial abordar cuestiones éticas como la privacidad del usuario, la equidad en el acceso y la propiedad intelectual. Legalmente, la regulación de la venta y distribución de productos virtuales debe ser clara y adaptarse a la evolución del mercado.

Aquí se presentan algunas de las consideraciones clave:

- Privacidad del Usuario
- Seguridad Digital
- Propiedad Intelectual y Derechos de Autor
- Contratos Digitales
- Cumplimiento Normativo Global

9. Recomendaciones y Conclusiones:

- **Innovación Continua:** Las empresas deben priorizar la innovación constante para mantenerse relevantes en un entorno digital en constante cambio.
- **Seguridad y Protección:** Estrategias sólidas de seguridad digital y protección de la propiedad intelectual son cruciales.
- **Adaptabilidad:** La capacidad de adaptarse rápidamente a nuevas tecnologías y tendencias es esencial para el éxito sostenido en el ámbito de los productos virtuales.



10. Bibliografía:

- Hurtado, J. S. (2023, 9 febrero). *¿Cuáles son los modelos de negocios digitales más utilizados?* Thinking for Innovation. <https://www.iebschool.com/blog/modelos-negocios-digitales-mas-utilizados-digital-business/>
- De DocuSign, C. (2023, 18 mayo). Modelos de negocios digitales: en qué consisten y tipos. *DocuSign*. <https://www.docusign.com/es-mx/blog/modelos-de-negocios-digitales>
- Il. (2022, 28 septiembre). *Modelos de emprendimiento digital más exitosos - Blog IL3 - UB.* Blog IL3 - UB. <https://www.il3.ub.edu/blog/modelos-de-emprendimiento-digital-mas-exitosos/>



Formación de empresas

Firmas:

X

Josue Bolaños

X

David Espinoza

X

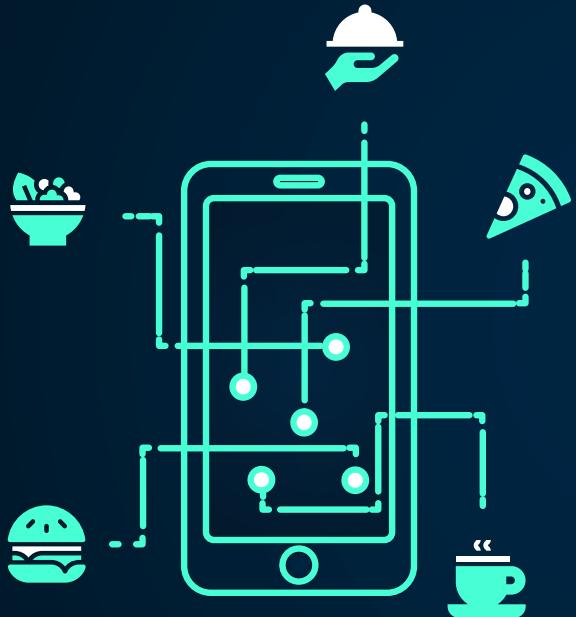
Erick Gordillo

Modelos de Negocio

Productos Virtuales



¿Qué son los Productos Virtuales?



Los modelos de negocio basados en productos virtuales se centran en la oferta de productos intangibles que se distribuyen y consumen digitalmente. Estos pueden incluir software, servicios en línea, contenido digital, aplicaciones, entre otros.



Origen de los Productos Virtuales

El origen de los productos virtuales se remonta a los primeros días de la informática, con el desarrollo de software como precursor. A medida que la tecnología avanzó, estos productos evolucionaron, adaptándose a las necesidades de una era digital en constante cambio.

Ejemplos de Productos Virtuales

Software



Microsoft Office, una suite integral para productividad empresarial y personal.
Adobe Creative Cloud, que ofrece herramientas creativas digitales.

Entretenimiento



Netflix, líder en servicios de transmisión de contenido audiovisual.
Spotify, plataforma de streaming de música.

Educación



Coursera, una plataforma de cursos en línea de universidades y organizaciones.

Universidad Central del Ecuador

Título: Negocio de tipo
Franquicia.



Negocio de tipo franquicia

Diego Gabriel Flores Guamán

Lenin Esteban Ibarra Tequis

Ariel Adrian Panchi Gualoto

Carrera Sistemas de Información, Facultad de Ingeniería y Ciencias Aplicadas

Curso: 001

Mgs. Mauro Rosas

2024/02/06

Nota del Autor

Diego Gabriel Flores Guamán, carrera de Sistemas de Información, Universidad Central del Ecuador;

Lenin Esteban Ibarra Tequis, carrera de Sistemas de Información, Universidad Central del Ecuador;

Ariel Adrian Panchi Gualoto, carrera de Sistemas de Información, Universidad Central del Ecuador;

Este trabajo fue realizado con la ayuda de la materia de Formación de Empresas de Base Tecnológica. Cuenta con la corrección de estilo del profesor Mauro Leonardo Rosas Lara, de la carrera de Sistemas de Información de la Universidad Central del Ecuador.

Cualquier mensaje con respecto a este Trabajo debe ser enviado a la carrera de Sistemas de Información de la Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador o al correo

mrosas@uce.edu.ec

Índice

1. Objetivo General.....	1
2. Objetivos Específicos	1
3. Introducción	1
4. ¿Qué es una franquicia?	1
 4.1. Elementos clave de una franquicia	2
5. Ventajas y desventajas.....	3
 5.1. Ventajas.....	3
 5.2. Desventajas	3
6. Tipos de franquicia	4
 6.1. Franquicia individual.....	4
 6.2. Franquicia múltiple.....	4
 6.3. Franquicia regional y maestra	4
 6.4. Franquicia córner.....	5
 6.5. Franquicia shop in shop.....	5
7. Conclusiones	6
8. Recomendaciones	7
9. Bibliografía	7



1. Objetivo General

Analizar el modelo de negocio de franquicia, identificando sus características distintivas, beneficios y desafíos, con el fin de proporcionar una comprensión integral de su funcionamiento y su impacto en el panorama empresarial.

2. Objetivos Específicos

- Identificar la estructura y dinámica de las franquicias.
- Identificar las ventajas y desventajas de este tipo de modelo de negocio.
- Analizar el impacto económico y social que tienen las franquicias.

3. Introducción

El modelo de negocio de franquicia ha experimentado un crecimiento significativo en las últimas décadas, emergiendo como una estrategia empresarial efectiva para la expansión y distribución de productos o servicios. Exploraremos en detalle el concepto de franquicia, destacando su estructura, ventajas y desafíos. Analizaremos su impacto en la economía y examinaremos los factores clave que contribuyen al éxito de este modelo de negocio.

4. ¿Qué es una franquicia?

Según Kotler y Armstrong (2021), una franquicia es un acuerdo comercial entre el propietario de una marca (franquiciador) y un individuo o empresa (franquiciado) que otorga al segundo el derecho exclusivo de operar un negocio utilizando el nombre y el modelo comercial del primero. Esta relación contractual permite al franquiciado



beneficiarse de la reputación y el éxito establecidos de la marca, a cambio de regalías y la adhesión a estándares operativos y de calidad predefinidos.

4.1. Elementos clave de una franquicia

- *Marca:* El franquiciador proporciona al franquiciado el derecho de utilizar su marca, que a menudo es una de las principales atracciones para los consumidores.
- *Pago de regalías:* El franquiciado generalmente paga regalías al franquiciador, que son tarifas recurrentes basadas en el rendimiento financiero. Estas regalías brindan al franquiciado acceso continuo a la marca y los servicios de apoyo.
- *Entrenamiento y soporte continuo:* El franquiciador proporciona capacitación inicial y soporte continuo al franquiciado. Esto asegura que el negocio opere según los estándares establecidos y mantiene la coherencia en la oferta de productos o servicios.
- *Territorio designado:* La franquicia a menudo especifica un territorio designado en el cual el franquiciado tiene derechos exclusivos para operar. Esto ayuda a evitar la competencia directa entre franquiciados de una misma marca.
- *Manuales de operaciones:* Los franquiciadores suelen proporcionar manuales detallados de operaciones que describen los procedimientos y estándares que el franquiciado debe seguir. Estos manuales garantizan la uniformidad en la prestación de productos o servicios.
- *Duración del acuerdo:* La franquicia tiene una duración determinada, especificada en el acuerdo entre el franquiciador y el franquiciado. Al final del



periodo, las partes pueden optar por renovar el acuerdo bajo ciertas condiciones.

5. Ventajas y desventajas

5.1. Ventajas

- La inversión inicial es inferior a la que se tendría que hacer en un negocio que parte de cero.
- Por parte del franquiciado, se aprovecha que la marca ya es conocida y con buena fama, así que no se parte desde cero y no hay que invertir en promoción o abrirse mercado. Otra ventaja de las franquicias es que se aprovechan de lo que se conoce como economía de escala (la empresa produce más cantidad de producto, hecho que abarata su coste), reduciendo con ello, y a priori, sus gastos.
- Al abrirse una franquicia, habitualmente de una marca conocida, el riesgo que se asume, tanto a nivel comercial como económico, es más bajo, reduciéndose también (al estar ya testada la marca) ciertos inconvenientes adicionales que sí pueden originarse al empezar con un negocio “nuevo”.

5.2. Desventajas

- No se tiene opción de realizar cambios (imagen, mensaje, etc.), trabajándose, en la mayoría de los casos, bajo las pautas indicadas por la marca.
- No se toman las decisiones importantes (lo hace el franquiciador).



- Se deben cumplir los compromisos adquiridos con la marca, pudiendo llegar a rescindirse el contrato (o los derechos de compra) si esto no se produce.
- Se deben aceptar las visitas del franquiciador, o de su equipo, cuyo objetivo es comprobar qué acciones se están llevando a cabo para explotar la marca.

6. Tipos de franquicia

6.1. Franquicia individual

Es la franquicia más popular. Implica el uso de la marca, productos, sistema de trabajo y otorgamiento de servicios en un solo local. Como lo hacen algunos mini supermercados, que son atendidos y administrados por una familia, pero bajo los procesos y estándares establecidos por la marca.

6.2. Franquicia múltiple

Básicamente es la franquicia que se hace para que un inversor o franquiciado adquiera los derechos para abrir varias franquicias de una marca. Un franquiciado que inicia su negocio con una franquicia individual puede firmar un contrato de franquicia múltiple con la marca o franquiciador si las ganancias y resultados han sido los esperados o incluso mejores.

6.3. Franquicia regional y maestra

Estas dos franquicias son similares. Con ellas adquieren no solo una cesión de derechos, sino también tienen la obligación de coordinar y vigilar que los estándares de calidad y atención se mantengan de acuerdo con los parámetros establecidos por la marca o franquiciador. Este tipo de franquicias es el que



manejan muchas empresas trasnacionales. La primera franquicia en un país nuevo no es una nueva matriz, pero sí funge como organizadora y gestora de todas las demás franquicias que surjan.

La diferencia principal entre la franquicia regional y la maestra es el alcance o cantidad de franquicias que tiene a cargo. En el ejemplo de las marcas trasnacionales, una franquicia regional es la que se encarga de gestionar y coordinar las franquicias de una zona específica, mientras que la franquicia maestra coordina y gestiona la actividad económica de todas las franquicias que esa marca tenga en el país. Así lo hace Coca-Cola, por ejemplo.

6.4. Franquicia córner

Este tipo de franquicia es la que se instala en una zona específica de una tienda o negocio ya existente, con un giro relacionado con el producto o servicio que ofrece la marca franquiciadora. En este caso la franquicia solo vende productos en la sección de la tienda que ha sido destinada para la comercialización del servicio o producto de la marca franquiciadora.

6.5. Franquicia shop in shop

Esta categoría de franquicia es muy similar a la anterior, pero se distingue porque la tienda en que se encuentra la franquicia no pertenece a la misma rama o giro comercial. Los stands que llegan a instalarse en tiendas departamentales de lujo suelen ser franquicias shop in shop que se ubican en un espacio que concentra intereses y ofertas variadas.



Ilustración 1: tipos de franquicias (HubSpot, 2022)

7. Conclusiones

- Las franquicias ofrecen un modelo de negocio probado y exitoso que ha demostrado funcionar en diferentes ubicaciones.
- Invertir en una franquicia puede reducir el riesgo empresarial, ya que se opera bajo una marca establecida y se recibe apoyo continuo del franquiciador.
- El apoyo continuo proporcionado por el franquiciador, que abarca desde la capacitación hasta el marketing y la innovación, contribuye al éxito sostenible de la franquicia.



8. Recomendaciones

- Antes de invertir, realizar una investigación exhaustiva sobre el franquiciador, la marca, el modelo de negocio y la industria es esencial. Entender los términos del contrato de franquicia y las obligaciones es clave.
- Evaluar si el modelo de franquicia se alinea con tus habilidades, intereses y metas empresariales es crucial para el éxito a largo plazo.
- Consultar con asesores legales y financieros para revisar detenidamente los términos del contrato de franquicia antes de comprometerse.

9. Bibliografía

- El modelo de franquicias: qué es y cómo funciona. (s/f). Oleoshop. Recuperado el 5 de febrero de 2024, de <https://www.oleoshop.com/blog/modelo-de-franquicias-que-es-como-funciona>

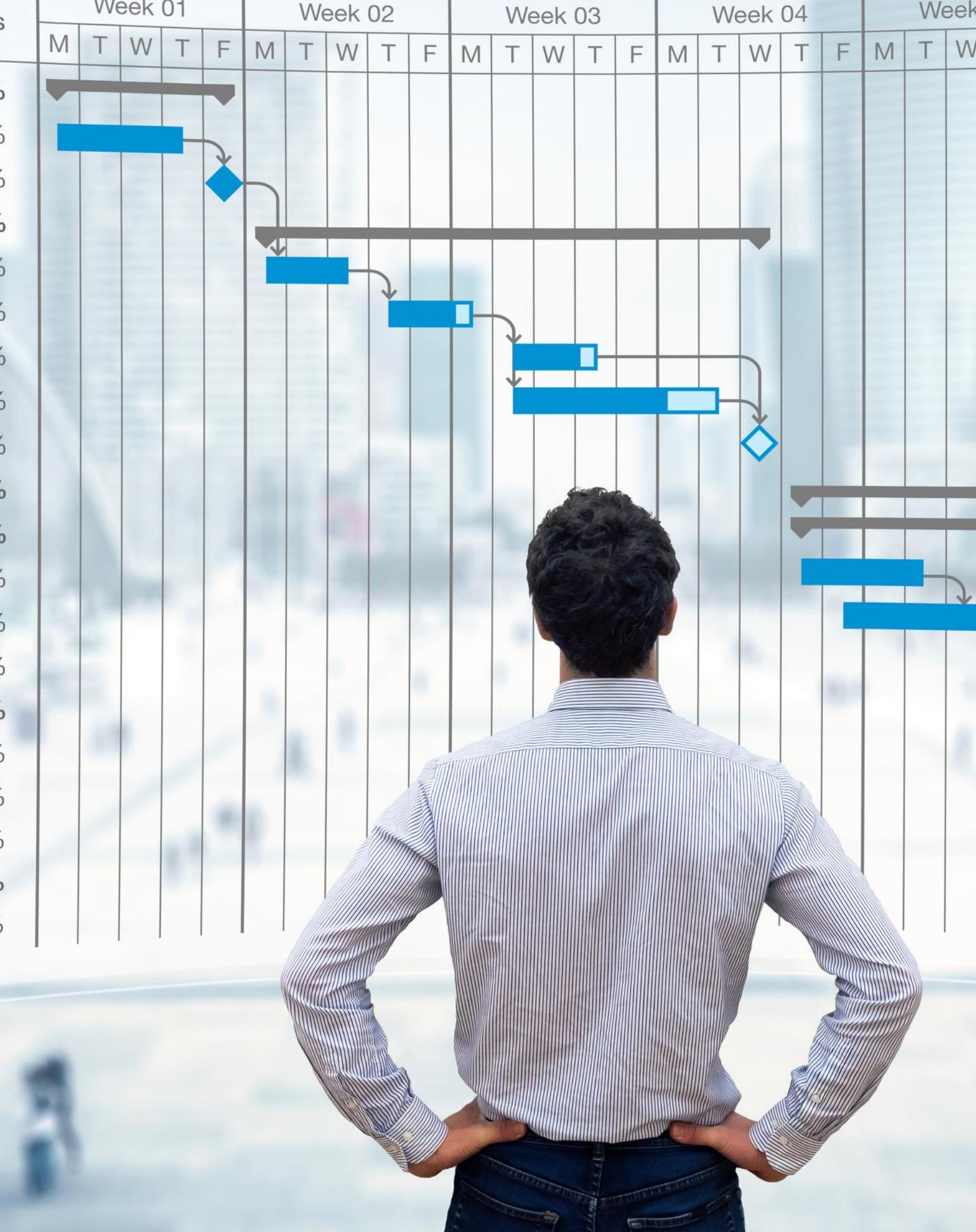
MODELO DE FRANQUICIA O LICENCIA



¿QUÉ ES UNA LICENCIA?

Es el medio por el que el titular de un derecho de propiedad industrial autoriza su uso a una o más personas. En el caso de las marcas, es el medio por el que el titular de una marca registrada, o en trámite de registro, autoriza su uso a una o más personas, con relación a todos o algunos de los productos o servicios a los que se aplique dicha marca.





¿QUÉ ES UNA FRANQUICIA?

Es el sistema por el que, además de conceder una licencia de uso de una marca se transmiten conocimientos técnicos o se proporciona asistencia técnica para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distinga.



ELEMENTOS BÁSICOS DE LA FRANQUICIA

EN TODA FRANQUICIA ENCONTRAMOS DOS ELEMENTOS BÁSICOS:



Los derechos de propiedad industrial y autoral, principalmente marcas, avisos comerciales, nombres comerciales, derechos de autor, etc.



Asistencia técnica: es decir, los conocimientos que el franquiciante transmite al franquiciatario y que permiten a este último operar la unidad franquiciada o la red de franquicias de acuerdo a los estándares, métodos y procedimientos determinados por el franquiciante.

TIPOS DE FRANQUICIA



FRANQUICIA COMERCIAL

Una relación contractual en la que el franquiciador proporciona al franquiciado el derecho de utilizar su marca, procesos comerciales y apoyo, a cambio de tarifas y regalías.



FRANQUICIAS INDUSTRIALES

Una relación contractual en la que el franquiciador concede al franquiciado el derecho de operar una unidad industrial bajo su marca y utilizando sus procesos y tecnologías.

EJEMPLOS DE FRANQUICIAS INDUSTRIALES:



Fabricación de Maquinaria Especializada: Una empresa que fabrica maquinaria específica puede otorgar franquicias para replicar su proceso de fabricación.



Producción de Productos Químicos Específicos: Franquicias que involucran la producción y distribución de productos químicos especializados.



Fabricación de Equipos Electrónicos: Empresas que otorgan franquicias para la producción y ensamblaje de equipos electrónicos.

EJEMPLOS DE FRANQUICIAS COMERCIALES:



Cadenas de Tiendas de Ropa: Ejemplos incluyen Zara, H&M, o cualquier otra cadena de moda que permita a individuos operar tiendas bajo su marca.



Cadenas de Electrónica: Empresas como Apple pueden ofrecer franquicias comerciales para la venta de sus productos en ubicaciones específicas.



Tiendas de Artículos para el Hogar: Marcas de muebles y decoración que permiten a terceros operar tiendas bajo su marca.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FRANQUICIANTE

VENTAJAS

- Agilidad y rapidez en la expansión. Fortalecimiento de la marca.
- Agilidad en el desarrollo y mantenimiento de nuevos mercados
- Los franquiciatarios proveen de una invaluable fuente de talento
- Satisfacción personal

DESVENTAJAS

- Reducción de independencia
- Reducción de control
- Hay una inversión inicial en el desarrollo de los sistemas de franquicias, el franquiciante o la marca debe invertir en su sistema de franquicias.
- Riesgos de bajo índice de rentabilidad ya que se comparten las utilidades con los franquiciados.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL FRANQUICIADO

VENTAJAS

- *Menores gastos publicitarios y mayor difusión*
- *Posibilidad de explotar un negocio acreditado y de menor riesgo comercial.*
- *Formación y capacitación inicial y permanente.*
- *Asistencia técnica, empresarial y apoyo en la selección y formación del personal.*

DESVENTAJAS

- *Es poco lo que puede innovar y es poco lo que puede inventar.*
- *Tiene que haber un total apego a los manuales de operación de la marca, no se pueden tomar decisiones sin consultar al franquiciante.*
- *El sistema de franquicias no garantiza el éxito inmediato.*

OBLIGACIONES DE LAS PARTES



EL FRANQUICIADOR Ó FRANQUICIANTE SE COMPROMETE A

- Ceder la licencia de marca y los signos de identificación de la misma: logotipo, colores corporativos, etc.
- Transmitir el saber hacer o 'know-how' al franquiciado a través de diversos métodos: formación del personal, prestación de apoyo continuo, etc.
- Realizar una inversión publicitaria de la marca por un importe periódico pactado(en base al royalty de publicidad).
- Dar asistencia tecnológica.

EL FRANQUICIADO O FRANQUICIATARIO SE COMPROMETE A

- Debe pagar un canon inicial y realizar unos desembolsos periódicos o royalties. Dichos royalties se pueden pactar como una cifra fija o bien como un porcentaje sobre las ventas.
- Preservar la imagen de marca de la empresa franquiciada manteniendo un comportamiento honesto y unos requisitos estéticos y de limpieza en los establecimientos.
- Respetar los métodos comerciales y el "know-how" transmitido.
- Adquirir los suministros del franquiciador, en muchas ocasiones, con exclusividad.
- Someterse al control del franquiciador.



GRACIAS

POR SU ATENCIÓN

Grupo 5



2024

Formación de Empresas

Modelo de Negocio Multicomponente

Integrantes:

- ✓ Edison Sisalema
- ✓ Diego Gualoto
- ✓ Luis Briones

Definición

Un modelo de negocio multicomponente se define como una estructura empresarial que combina múltiples elementos, productos o servicios interrelacionados para crear valor y generar ingresos de diversas fuentes. A diferencia de los modelos de negocio tradicionales que se basan en una única oferta principal, los modelos multicomponente incorporan una variedad de componentes que pueden incluir productos físicos, servicios digitales, suscripciones, publicidad, entre otros.

Los modelos de negocio multicomponente no solo buscan diversificar las fuentes de ingresos, sino que también pretenden ampliar el alcance y la relevancia de la empresa en distintos segmentos de mercado. Esta diversificación estratégica permite a las organizaciones mitigar riesgos inherentes a depender exclusivamente de un único producto o servicio, así como aprovechar sinergias entre diferentes áreas de operación.

¿Cuál es su origen?

El origen del modelo de negocios multicomponente se remonta a la década de 1920, cuando la empresa estadounidense General Electric comenzó a utilizar esta estrategia para diversificar su negocio. En lugar de centrarse únicamente en la producción de un producto o servicio, General Electric comenzó a ofrecer una amplia gama de productos y servicios complementarios, como electrodomésticos, iluminación, maquinaria, servicios financieros y de seguros. Este enfoque permitió a General Electric aprovechar sinergias entre sus diferentes divisiones y minimizar los riesgos asociados a depender de un solo producto o mercado. Con el tiempo, otras empresas adoptaron este modelo y comenzaron a ofrecer múltiples productos y servicios a sus clientes. En la era digital, el modelo de negocios multicomponente se ha vuelto aún más popular, ya que las

empresas pueden aprovechar la tecnología para ofrecer una amplia gama de productos y servicios en línea y a través de aplicaciones móviles.

Características de Multicomponente

Flexibilidad: Este modelo de negocios puede ser más flexible que otros modelos, ya que puede adaptarse a las necesidades de los clientes y del mercado al ofrecer diferentes productos o servicios.

Economías de escala: Al combinar varios componentes en un solo modelo de negocios, se pueden aprovechar las economías de escala para reducir costos y aumentar la eficiencia en la producción y distribución de los productos o servicios.

Sinergia: Los componentes del modelo de negocios pueden tener sinergias entre sí, lo que significa que juntos pueden generar más valor que si se ofrecieran por separado.

Mayor retención de clientes: Al ofrecer diferentes productos o servicios a los clientes, se puede aumentar la retención de clientes al proporcionar soluciones más completas a sus necesidades.

Mayores barreras de entrada: El modelo de negocios multicomponente puede ser más difícil de replicar por parte de competidores, ya que requiere la capacidad de ofrecer múltiples productos o servicios y coordinarlos eficazmente.

Ejemplos de Modelos de Negocio Multicomponente

La adopción de modelos de negocio multicomponente ha sido una estrategia clave para varias empresas líderes en diversos sectores. Estos ejemplos muestran cómo la integración de múltiples elementos y servicios ha sido fundamental para su éxito y crecimiento sostenido:

1. **Amazon:** Esta empresa comenzó como una simple librería en línea, pero ha evolucionado hasta convertirse en un gigante del comercio electrónico y los servicios digitales. Amazon combina la venta minorista de una amplia variedad de productos físicos con una gama diversa de servicios digitales.

- Amazon Prime Video ofrece contenido de entretenimiento en streaming,.
- Amazon Web Services (AWS) proporciona servicios de computación en la nube a empresas de todo el mundo.
- Kindle Direct Publishing permite a los autores autopublicar sus obras, ampliando así la oferta de libros electrónicos disponibles en la plataforma de Amazon.

2. **Google:** Fundada como un motor de búsqueda, Google ha diversificado su cartera de servicios de manera significativa. Además de su motor de búsqueda líder en el mercado, Google ofrece servicios de:

- Publicidad en línea a través de Google Ads.
- Una plataforma de productividad empresarial conocida como Google Workspace.
- Google Cloud Platform, que brinda soluciones de computación en la nube y almacenamiento de datos.

Estos servicios se complementan entre sí para proporcionar a los usuarios y empresas herramientas integrales para la gestión de información, comunicación y análisis.

3. **Apple:** Reconocida por sus productos de hardware icónicos, Apple ha expandido su modelo de negocio para incluir una amplia gama de servicios digitales.

Además de la venta de iPhones, iPads y Macs, la empresa ofrece servicios como:

- Apple Music, una plataforma de streaming de música.
- iCloud, un servicio de almacenamiento en la nube.
- App Store, un mercado de aplicaciones para dispositivos iOS.
- Apple Arcade, un servicio de suscripción que ofrece acceso a una colección de juegos exclusivos.

Estos servicios complementan los productos de hardware de Apple, creando un ecosistema cerrado que fomenta la lealtad de los clientes y aumenta la retención a largo plazo.

Desventajas Multicomponente

Complejidad: El modelo de negocio multicomponente puede ser difícil de entender y gestionar debido a la presencia de múltiples componentes y su interacción.

Dependencia de terceros: Si uno o varios componentes dependen de terceros, como proveedores o socios, cualquier problema con ellos puede afectar negativamente al negocio.

Falta de flexibilidad: Un modelo de negocio multicomponente puede ser menos flexible y adaptativo que uno más sencillo debido a la interdependencia de los diferentes componentes.

Mayor inversión inicial: Debido a la complejidad del modelo de negocio, puede requerir una mayor inversión inicial para desarrollar y lanzar todos los componentes.

Mayor dificultad en la implementación: El modelo de negocio multicomponente puede ser más difícil de implementar y requerir más tiempo y recursos que uno más simple

Desafíos

A pesar de sus numerosos beneficios, los modelos de negocio multicomponente también enfrentan una serie de desafíos y consideraciones que las empresas deben abordar para garantizar su éxito a largo plazo. Algunos de estos desafíos incluyen:

- 1. Complejidad Operativa:** Gestionar múltiples componentes dentro de un modelo de negocio puede ser complejo y requerir una coordinación eficiente entre equipos y departamentos.
- 2. Competencia Intensa:** En mercados saturados, la competencia puede ser intensa, lo que requiere que las empresas diferencien sus ofertas y mantengan altos estándares de calidad para retener a los clientes.
- 3. Evolución Tecnológica:** La rápida evolución tecnológica puede requerir que las empresas se adapten constantemente y actualicen sus componentes para mantenerse al día con las tendencias del mercado.

Conclusiones:

1. La capacidad de adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado y a las preferencias de los clientes es fundamental para el éxito de un modelo de negocio multicomponente.
2. Los modelos de negocio multicomponente pueden ofrecer numerosos beneficios, también pueden ser inherentemente complejos de gestionar. Es fundamental que las empresas desarrollen sistemas y procesos efectivos para

gestionar esta complejidad y garantizar la coherencia y la eficiencia en todas las áreas de su negocio.

3. La implementación de un modelo de negocio multicomponente puede proporcionar a las empresas una plataforma sólida para diferenciarse de la competencia y posicionarse como líderes en un sector específico de la industria.

Recomendaciones:

1. Antes de implementar un modelo de negocio multicomponente, es crucial realizar un análisis exhaustivo del mercado para identificar oportunidades y demandas no cubiertas.
2. El modelo de negocio multicomponente puede ser especialmente efectivo para expandirse a nuevos mercados geográficos o verticales.
3. Explorar las herramientas y métodos de gestión específicos que pueden ayudar a las empresas a diseñar, implementar y gestionar modelos de negocio multicomponente de manera efectiva.

Bibliografía

Studocu. (s. f.). *Teoria de multicomponente - ¿QUE ES EL MODELO DE NEGOCIO MULTICOMPONENTE? el modelo de negocio - Studocu.*

<https://www.studocu.com/co/document/sena-sofiaplus/contabilidad/teoria-de-multicomponente/62390401>



Formación de empresas de base tecnológica

Universidad Central del Ecuador

TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO: CEBO Y ANZUELO





Formación de empresas de base tecnológica

Requisitos para crear una empresa según el marco legal ecuatoriano

Pablo Balseca, Yessenia Echeverria, Stalin Sandoval

Carrera Sistemas de Información, Facultad de Ingeniería y Ciencias Aplicadas

Décimo Semestre

Ing. Mauro Leonardo Rosas, PhD.

Martes, 06 de enero de 2024



Formación de empresas de base tecnológica

Nota del Autor

Pablo Balseca, carrera de Sistemas de Información, Universidad Central del Ecuador;
Yessenia Echeverria, carrera de Sistemas de Información, Universidad Central del Ecuador;
Stalin Sandoval, carrera de Sistemas de Información, Universidad Central del Ecuador.
Este trabajo fue realizado con la ayuda de la materia de Gestión estratégica de las TICS.
Cuenta con la corrección de estilo del profesor Mauro Leonardo Rosas Lara, de la carrera de
Sistemas de Información de la Universidad Central del Ecuador.

Cualquier mensaje con respecto a este trabajo debe ser enviado a la carrera de Sistemas
de Información de la Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador o al correo

mrosas@uce.edu.ec



Formación de empresas de base tecnológica

Contenido

1	¿Qué es el modelo cebo y anzuelo?.....	1
2	Origen	1
3	¿Cómo funcionan los modelos de cebo y anzuelo?.....	2
4	Tipos de modelos de negocio cebo y anzuelo	3
4.1	Modelo tradicional	3
4.2	Modelo inverso	3
5	Ventajas	4
6	Desventajas.....	4
7	Ejemplos	4
8	Bibliografía.....	6



Formación de empresas de base tecnológica

1 ¿Qué es el modelo cebo y anzuelo?

El "modelo de cebo y anzuelo" es una estrategia que se basa en ofrecer un producto o servicio atractivo a un precio bajo o incluso de forma gratuita (el "cebo"), con el objetivo de atraer a los clientes y luego generar ingresos adicionales a través de ventas adicionales o servicios complementarios (el "anzuelo"). Es similar a la técnica de venta conocida como "gancho" o "anzuelo", donde se atrae a los clientes con una oferta inicial y luego se les ofrece productos o servicios adicionales una vez que están comprometidos.

Este modelo se utiliza ampliamente en diversos sectores, como el de las telecomunicaciones (ofreciendo teléfonos móviles a precios bajos con contratos de largo plazo), el software (ofreciendo versiones de prueba gratuitas con opciones de actualización premium) y el comercio electrónico (ofreciendo envío gratuito con compras mínimas). El objetivo es captar la atención del cliente con una oferta inicial atractiva y luego generar ingresos adicionales a través de ventas cruzadas, ventas adicionales u otros servicios complementarios. (Megias, J. 2012)

2 Origen

El origen de esta estrategia se le atribuye al creador de las famosas máquinas de afeitar Gillette, King C. Gillette, quien se dio cuenta de que poniendo a la venta una máquina de afeitar a un precio increíblemente barato podría sacar un mayor beneficio poniendo a la venta a un precio mayor las cuchillas desechables y necesarias para poder usarla y alargar su vida útil.

En la década de 1890, Gillette desarrolló y patentó una cuchilla de afeitar de seguridad desechable que era más segura y fácil de usar que las navajas tradicionales. En lugar de vender las máquinas de afeitar a precios elevados, Gillette optó por venderlas a precios muy bajos o incluso regalarlas a cambio de un compromiso de compra continuo de cuchillas de afeitar de repuesto, que



Formación de empresas de base tecnológica eran más caras. Este enfoque permitió a Gillette atraer a los clientes con un cebo (las máquinas de afeitar a precios bajos o gratuitas) y luego engancharlos con el anzuelo (las cuchillas de repuesto).

3 ¿Cómo funcionan los modelos de cebo y anzuelo?

La clave fundamental de estos modelos radica en los beneficios que se obtienen de forma recurrente, principalmente con clientes que eligen un producto o servicio de una marca o empresa por falta de alternativas, ya sea debido a la ausencia de competencia, costos de cambio, urgencia o prácticas monopólicas. Por esta razón, resulta razonable, aunque peligroso, vender el producto principal con márgenes ajustados e incluso a pérdida. No obstante, estos productos o servicios requieren de complementos para su funcionamiento o para aprovechar al máximo sus características, lo que permite a los negocios aprovechar al máximo la venta de dichos complementos o accesorios.

Es esencial que el cebo ofrezca un valor significativo al cliente, creando la percepción de adquirir un producto exclusivo y de alta calidad a un precio atractivo. Este enfoque es particularmente efectivo en productos físicos, aunque en la actualidad se ha vuelto un modelo de negocio recurrente en servicios como las aplicaciones de teléfonos móviles, donde se busca generar la sensación de oferta irresistible. Los modelos de cebo y anzuelo son más exitosos con productos de consumo habitual o aquellos que han ganado repentinamente popularidad. Para mitigar el riesgo de que la estrategia no funcione, es crucial implementar una estrategia de marketing lo suficientemente atractiva para estimular la compra del producto. Esto implica trabajar en el sentimiento de necesidad o exclusividad que motiva al cliente a realizar la compra. (Yun, T. 2022)



Formación de empresas de base tecnológica

4 Tipos de modelos de negocio cebo y anzuelo

4.1 Modelo tradicional

El modelo tradicional se fundamenta en ofrecer un "cebo" inicial atractiva, ya sea a un precio reducido o de forma gratuita, pero que requiere la adquisición de productos complementarios para aprovechar al máximo sus capacidades, generando así compras recurrentes. El cliente experimenta la sensación de haber obtenido una verdadera ganga. A pesar de realizar desembolsos periódicos de pequeñas cantidades de dinero para utilizar plenamente el producto adquirido, esta modalidad de pagos fraccionados resulta más asequible y crea la impresión de que el uso completo del bien principal es económicamente accesible.

4.2 Modelo inverso

Aunque menos común, también es altamente efectivo aplicar de manera inversa el modelo de negocio de cebo y anzuelo. En este enfoque, el producto o servicio que actúa como cebo tiene un precio inicial más elevado, lo que implica que el cliente realiza un desembolso inicial significativo. Sin embargo, este desembolso inicial más alto se compensa con costos más bajos de consumibles. Un ejemplo adoptado por Apple con sus iPhones, donde, a pesar de requerir un desembolso inicial considerable, permite adquirir canciones individuales a un costo mucho menor en comparación con la compra de un álbum completo.

Si atendemos al tipo de producto que comercializamos podemos clasificar el modelo de negocio entre:

- **Solo Productos físicos**, ambos producto, Cebo y Anzuelo son productos físicos, un modelo muy habitual en productos que requieren recambios, consumibles o accesorios.



Formación de empresas de base tecnológica

- **Productos mixtos**, un producto físico, normalmente el Cebo que se nutre de productos o servicios digitales que actúan como Anzuelos.
- **Productos digitales**, ambos productos, Cebo y Anzuelo, son productos digitales.

5 Ventajas

- Generación de demanda inicial: Al ofrecer un producto inicial a un precio bajo o gratuito, se puede atraer a un gran número de clientes potenciales.
- Ingresos recurrentes: Una vez que los clientes adoptan el producto inicial, el modelo cebo y anzuelo facilita la generación de ingresos recurrentes a través de la venta de productos complementarios o servicios relacionados.
- Fidelización de clientes: Al ofrecer un producto inicial que proporciona valor a los clientes, se puede construir una relación sólida con ellos.

6 Desventajas

- Dependencia del producto inicial: El éxito del modelo cebo y anzuelo depende en gran medida del atractivo y la calidad del producto inicial ofrecido a un precio bajo o gratuito.
- Costos iniciales y riesgos financieros: Lanzar un producto inicial a un precio bajo o gratuito puede generar costos iniciales significativos para el negocio, especialmente si se necesita invertir en marketing, desarrollo de productos o soporte al cliente.
- Competencia intensa: El modelo cebo y anzuelo puede atraer a una competencia intensa, especialmente si el producto inicial tiene éxito y otras empresas intentan imitarlo u ofrecer alternativas similares.

7 Ejemplos

- Spotify



Formación de empresas de base tecnológica

Spotify ofrece un servicio de streaming de música que permite a los usuarios escuchar

música de forma gratuita con anuncios, atrayendo así a un gran número de usuarios potenciales interesados en acceder a música de manera accesible. Una vez que los usuarios se suscriben a Spotify Premium, que ofrece funciones adicionales como reproducción sin anuncios y la capacidad de descargar música para escuchar sin conexión, la empresa genera ingresos recurrentes a través de suscripciones mensuales. La amplia biblioteca de música y funcionalidades personalizadas de Spotify ayudan a construir una relación sólida con los usuarios, manteniéndolos comprometidos con la plataforma. Además de las suscripciones Premium, Spotify diversifica sus ingresos a través de la venta de anuncios en su versión gratuita y a través de acuerdos de licencia con artistas y sellos discográficos. También ofrece servicios adicionales como Spotify for Artists, que permite a los artistas promocionar su música y acceder a análisis detallados sobre su audiencia.

- Impresoras

Cuando empezó a masificarse el uso de impresoras domésticas, las marcas se dieron cuenta de que, el negocio no estaba en vender la impresora, sino en los insumos (cartuchos, tóner).

Esto produjo una baja tremenda en el precio de la impresora en sí (cebo) pero se garantizaban un cliente de largo plazo, puesto que la impresora no funciona sin tinta y además cada marca y modelo tiene un cartucho específico. Estos insumos suelen tener un precio elevado, generando a la empresa ingresos recurrentes a través de su venta.

- Google Drive y Dropbox

El uso es gratuito, pero te van avisando cuánto espacio te queda disponible y cuando estás al límite, te ofrecen también la “compra de espacio adicional” con tarifa plana y pago mensual.



Formación de empresas de base tecnológica

8 Bibliografía

Megias, J. (2012, octubre 2). *Modelos de Negocio de Cebo y Anzuelo*. El Blog de Javier Megias -

Startups, Estrategia y Modelos de Negocio; jmegias.

<https://javiermegias.com/blog/2012/10/modelos-de-negocio-de-cebo-y-anzuelo-bait-hook/>

Purita, G. (2023, mayo 19). ¿Cómo sacar provecho del Modelo de Negocio de Cebo y

Anzuelo? *OBS Business School*. <https://www.obsbusiness.school/blog/como-sacar-provecho-del-modelo-de-negocio-de-cebo-y-anzuelo>

Cebo y Anzuelo o Bait & Hook, modelo de negocio. (2021, agosto 24). *Borja Pascual TV*.

<https://www.borjapascual.tv/modelos-de-negocio/cebo-y-anzuelo/>

Roldán, P. N. (2018, marzo 25). *Modelo de negocio de cebo y anzuelo*. Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/modelo-negocio-cebo-anzuelo.html>

Yun, T. (2022, agosto 3). *Modelo de negocio de cebo y anzuelo*. Modelo Canvas.

<https://modelocanvas.net/modelo-de-negocio-cebo-y-anzuelo/>

Pablo Balseca
C.I.: 1751157593

Isabel Echeverria
C.I.: 2350026098

Stalin Sandoval
C.I.: 1724360563

Universidad Central del Ecuador

Modelo de Negocio: Cola Larga



Modelo de Negocio

Vanessa Lizbeth Morales Yugsán

Silvia Carolina Quillupangui Pastillo

Juan Sebastián Quishpe Toscano

Carrera Sistemas de Información, Facultad de Ingeniería y Ciencias Aplicadas

S10-01

Mauro Leonardo Rosas Lara

6 de Febrero de 2024

Nota del Autor

Vanessa Lizbeth Morales Yugsán, carrera de Sistemas de Información, Universidad Central del Ecuador- Quito; Silvia Carolina Quillupangui Pastillo, carrera de Sistemas de Información, Universidad Central del Ecuador; Juan Sebastián Quishpe Toscano, carrera de Sistemas de Información, Universidad Central del Ecuador

Este trabajo fue realizado con la ayuda de la materia de Gestión en procesos de negocio. Cuenta con la corrección de estilo del profesor Mauro Leonardo Rosas Lara, de la carrera de Sistemas de Información de la Universidad Central del Ecuador.

Cualquier mensaje con respecto a este Trabajo debe ser enviado a la carrera de Sistemas de Información de la Universidad Central del Ecuador, Quito, Ecuador o al correo mrosas@uce.edu.ec

Contenido

<i>Objetivo General</i>	1
Objetivos Específicos	1
<i>Cola Larga</i>	1
Historia	1
Definición	2
Funcionamiento	2
Las tres fuerzas de Cola Larga (Long Tail)	3
Las reglas de modelo de negocio Cola Larga	4
Ejemplo	6
<i>Conclusiones</i>	7
<i>Recomendaciones</i>	7
<i>Bibliografía</i>	8



Objetivo General

Comprender el modelo de negocio de Cola Larga y su impacto, centrándose en las estrategias y características clave de este modelo de negocio.

Objetivos Específicos

- Identificar las ventajas y desafíos asociados con la implementación del modelo de negocio Cola Larga
- Analizar un ejemplo práctico que ilustre la aplicación efectiva de estrategias de Cola Larga

Cola Larga

Historia

Sus orígenes, según Anderson, hay que buscarlos en Estados Unidos, donde en 1897 la empresa pionera Sears, Roebuck & Co. (1887), que se dedicaba a la venta de relojes por catálogo a los agricultores de la zona, confeccionó un gran catálogo (Wish Book) de 786 páginas y 200.000 artículos a la venta a precios que parecían increíbles. En los años 60 y 70 del siglo XX, se introduce en EEUU el sistema de llamadas telefónicas a cobro revertido, lo que supuso un nuevo impulso a la venta por catálogo. Los catálogos empiezan a estar mejor editados, en color, y más enfocados a los nichos; esto, junto con la mejora de transporte, impulsó la venta por correo. Todo lo que se requería era una llamada telefónica, que además era gratuita, y una tarjeta de crédito.

A comienzos de los años 90 la irrupción del comercio electrónico en la web acrecentó la venta por catálogo. Ahora el catálogo no va a necesitar ser impreso y va a llegar a todo el mundo a través de

Internet, permitiendo a las empresas ofrecer sus productos sin ninguna limitación y a un coste más bajo.

Definición

Un modelo de negocio de cola larga consiste en vender menos cantidades de más productos. Lo que se busca en esta clase de negocios es tener una muy amplia variedad de productos de los que vendes pequeñas cantidades. Esa suma de pocas ventas de muchos productos puede superar en ingresos a la tradicional venta de pocos productos (o referencias) en grandes cantidades (Borja, 2021).

Funcionamiento

En el modelo de negocio Long Tail nos centraremos en satisfacer la demanda de nichos pequeños, normalmente peor atendidos y con una competencia menor. Para poder hacer esto crearemos productos a medida, específicos, para cubrir la demanda de Cola larga o Long Tail.

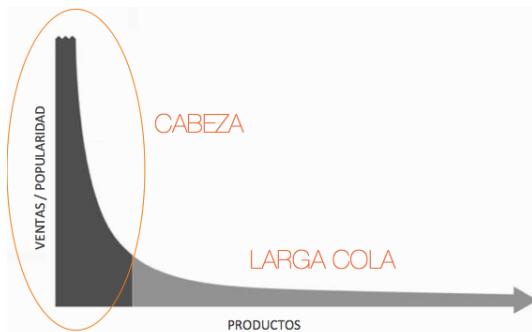


Ilustración 1. Modelo Cola Larga

Según la Ilustración 1, se tiene dos partes diferenciables:

Cabeza: Es donde se encuentran concentrados un gran número de clientes cuyas necesidades pueden ser cubiertas por un único producto, por un Best Seller. Estos son los productos más populares, los que más habitualmente piden los clientes



Se concentran infinidad de clientes con necesidades ligeramente diferentes, que a falta de una alternativa más ajustada se ven obligados a satisfacer sus necesidades con el Best Seller. Aquí se acumula una serie muy diversa de productos que, aunque si tiene demanda, es mucho menor que en el caso de la cabeza, y habitualmente resultan descartados. Esto nos obliga a poner el foco en la generación de productos, muchos, diseñados específicamente para cubrir cada necesidad de la curva de demanda, buscando las ventas de muchos productos, aunque el nivel de ventas de cada producto individual sea bajo.

Las tres fuerzas de Cola Larga (Long Tail)

Anderson explica que la reducción de los costes de acceso a los nichos, sin la que no es posible la larga cola, es el resultado de tres fuerzas:

1. ***La democratización de las herramientas de producción:*** Posibilita la producción por parte de los individuos, aumentando los productos disponibles y, por tanto, la longitud de la cola. Las herramientas han transformado a las personas en "prosumidores", es decir, productores activos y consumidores al mismo tiempo, permitiendo que todos puedan desempeñar ambos roles en cualquier momento. (Anderson, 2009).
2. ***La democratización de las herramientas de distribución:*** Aumenta las ventas de los productos de nicho, que ahora son más fácilmente accesibles y, por tanto, desplazar hacia arriba la curva de la demanda. Anderson utiliza el término "agregadores" para referirse a herramientas que ayudan a los consumidores a encontrar productos. Algunos agregadores pueden pertenecer a varias categorías. Teóricamente, solo los agregadores de productos digitales pueden abarcar toda la "larga cola", ya que ofrecen un inventario casi infinito con costos de distribución limitados a los megabytes de banda ancha. Por otro lado, los



"minoristas híbridos" deben encargarse de la entrega de productos físicos, con eficiencias provenientes de la reducción de costos en la cadena de suministro.

3. ***La conexión de la oferta y la demanda:*** En la actualidad, los consumidores tienen acceso a una amplia gama de productos, pero necesitan reducir los costos asociados con la búsqueda para encontrar productos de nicho. Los costos de búsqueda no solo se refieren a aspectos económicos, sino también al tiempo, esfuerzo y confusión, los cuales se reducirán si los usuarios pueden encontrar fácilmente lo que buscan. Por lo tanto, se requieren filtros, que son algoritmos, para guiar a los compradores hacia lo que realmente desean. Las empresas utilizan los datos de los clientes para recomendar productos, generar demanda y dirigirla hacia la larga cola. La "superabundancia de contenidos" hace que los filtros sean esenciales para eliminar el ruido y ofrecer a cada cliente lo que busca (Anderson, 2009).

Las reglas de modelo de negocio Cola Larga

Se recomienda a las empresas que desean implementar el modelo de negocio Cola Larga, dos claras normas de actuación:

- Hacerlo todo accesible
- Ayudarme a encontrarlo

Estas formulaciones generales se concretan en nueve reglas, las de los agregadores más eficaces de la larga cola que explicamos a continuación.



1. **Usar un inventario digital:** Implica aprovechar la capacidad de ofrecer una amplia variedad de productos a través de plataformas digitales, permitiendo una mayor accesibilidad y variedad para los consumidores.
2. **Dejar a los clientes que hagan el trabajo (nuevos productores):** Los usuarios se convierten en productores al generar contenido, recomendaciones y críticas, lo que contribuye a cubrir la extensión de la larga cola.
3. **No existe un único método de distribución para todo:** Es necesario adaptarse a las preferencias de los clientes en cuanto a la forma de compra, ya sea en tiendas físicas, online o combinando ambos canales.
4. **No hay un producto que se adapte a todos:** Se destaca la importancia de la microsegmentación, ofreciendo productos diferenciados que se adapten a las necesidades de diversos consumidores.
5. **No puede usar un único precio:** Se recomienda la implementación de precios flexibles para reflejar la diversidad de productos ofertados y las preferencias de los consumidores.
6. **Compartir la información:** La transparencia y la generación de recomendaciones por parte de los usuarios pueden ser recursos valiosos para las empresas, evitando costosas campañas publicitarias.
7. **Pensar en ofrecer un producto y otro, no uno u otro:** En un mercado digital con capacidad infinita, se sugiere ofrecer todos los contenidos disponibles en lugar de limitar las opciones.
8. **El mercado es el que trabaja para la empresa:** La selección de productos se basa en las preferencias y valoraciones de los consumidores, lo que guía las decisiones empresariales.



9. *La fuerza de lo gratuito:* Ofrecer servicios gratuitos para atraer usuarios y luego convertirlos en clientes de pago, aprovechando los bajos costos de los servicios digitales (Anderson, 2009).

Ejemplo

Amazon, fundada en 1994 por Jeff Bezos como una tienda en línea de libros, se expandió rápidamente hacia diversos productos, convirtiéndose en una de las mayores tiendas en línea del mundo. Su evolución incluyó la apertura de establecimientos en Europa, el lanzamiento del Marketplace en 2000 y la creación de Amazon Web Services (AWS) en 2002, siendo esta última la división más rentable. En la actualidad, Amazon es una gigante global con más de 600,000 empleados, 100 millones de clientes Prime, y una diversificación que abarca servicios de computación en la nube, producción audiovisual y dispositivos de hardware. Su estrategia de "Cola Larga" aprovecha la demanda de productos de nicho, contribuyendo a su éxito al ofrecer un catálogo digital extenso y diversificado. La estrategia de Amazon hacia la "long tail" consiste en aprovechar la demanda de productos de nicho y baja rotación a través de su plataforma de comercio electrónico, en mercados con una amplia gama de productos, las ventas de productos menos populares pueden superar a los más populares. Amazon, ofrece un catálogo digital diversificado que incluye productos menos populares, satisfaciendo así las necesidades de diversos consumidores globalmente. La estrategia de vender libros aparentemente impopulares en línea ha demostrado ser eficaz, generando más del 50% de ingresos provenientes de libros no disponibles en librerías tradicionales.



Conclusiones

- El concepto de la larga cola nos ayuda a comprender que los modelos de negocio especializados están basados en una experiencia innovadora para el cliente. La especialización permite a las empresas destacarse en un mercado saturado, ofreciendo propuestas únicas que resuenan con las necesidades y deseos específicos de los consumidores.
- La implementación del modelo de negocio Cola Larga, como evidenciado por el caso de Amazon, ha demostrado ser una estrategia efectiva para satisfacer las necesidades de una amplia gama de consumidores. Al adoptar las reglas fundamentales, como el uso de un inventario digital, dejar que los clientes contribuyan al contenido y adaptarse a diversas formas de distribución.

Recomendaciones

- Las empresas deben enfocarse en la especialización y la innovación en la experiencia del cliente para diferenciarse en el mercado. Esto implica identificar nichos de mercado, comprender las necesidades de los consumidores y crear propuestas de valor únicas y atractivas para resolver problemas de manera efectiva.
- La microsegmentación es clave para satisfacer las necesidades específicas de los diferentes consumidores. Ofrecer productos diferenciados y personalizados contribuirá a atraer a una amplia gama de clientes.



Bibliografía

- Anderson, C. (2009). *La economía Long Tail de los mercados de masas al triunfo de lo minoritario*. España: Ediciones Urano S.A.
- Borja, P. (24 de 8 de 2021). *Borja Pascual TV*. Obtenido de https://www.borjapascual.tv/modelos-de-negocio/long-tail-o-de-cola-larga/#Que_es_y_que_no_es_un_modelo_de_negocio_Long_Tail

Firmas integrantes

Vanessa Lizbeth Morales

CC 1721350302

Silvia Carolina Quillupangui

CC 1727165316

Juan Sebastián Quishpe

CC 1726046467

Tipos de Modelo de Negocio:

Freemium



Tema:

“Freemium”

Grupo de Estudiantes:

Andy Joel Llumiquinga Vasco

María Belén Martínez Negrón

Steven Andrés Ortiz Narváez

Carrera Sistemas de Información

Facultad de Ingeniería y Ciencias Aplicadas

Curso: S10-P1

Profesor: Mauro Rosas

Fecha: 06/02/2024

Nota del Autor

La realización de este proyecto ha representado un desafío apasionante para nosotros, Andy Joel Llumiquinga Vasco, María Belén Martínez Negrón y Steven Andrés Ortiz Narváez. Como estudiantes de la carrera de Sistemas de Información en la Universidad Central del Ecuador, este trabajo no solo ha fortalecido nuestros conocimientos teóricos, sino que también nos ha proporcionado una valiosa experiencia práctica en la aplicación de los tipos de modelos de negocio aprendidos en la materia de Formación de Empresas.

El presente documento ha sido elaborado como parte de las actividades académicas vinculadas a la materia de Formación de Empresas. La valiosa contribución del profesor Mauro Leonardo Rosas Lara, docente de la carrera de Sistemas de Información en la Universidad Central del Ecuador, se refleja en la corrección de estilo incorporada en este trabajo.

Cualquier comunicación relacionada con este trabajo debe dirigirse a la carrera de Sistemas de Información de la Universidad Central del Ecuador, con sede en Quito, Ecuador. Para ello, puede enviarse un mensaje al correo electrónico mrosas@uce.edu.ec.

Este trabajo no solo busca cumplir con los requisitos académicos, sino que aspira a contribuir de manera significativa al conocimiento en el ámbito de la formación empresarial. Cualquier comunicación relacionada con este proyecto puede dirigirse a la carrera de Sistemas de Información, consolidando así nuestro compromiso con el crecimiento y desarrollo de la comunidad académica y empresarial en Ecuador.

Agradecemos el respaldo y la orientación proporcionados por nuestra institución educativa en la realización de este proyecto.

Índice

Objetivo.....	4
Introducción Freemium.....	4
Qué es Freemium	4
Creadores	5
Características	5
Ejemplo.....	6
Conclusiones.....	7
Bibliografía.....	8
Firmas	8

Objetivo

Proporcionar una comprensión detallada del modelo de negocio Freemium, destacando su funcionamiento, las características que ofrecen las versiones de freemium, las empresas que han adoptado este enfoque y proporcionando un ejemplo para ilustrar su aplicación efectiva.

Introducción Freemium

En la era digital actual, el modelo de negocio freemium se ha establecido como una estrategia clave para empresas de software, aplicaciones móviles, y servicios en línea. Este modelo, que combina acceso gratuito a servicios básicos con opciones de suscripción premium pagadas, ofrece una propuesta de valor única tanto para los consumidores como para las empresas. Según Baskaran (2014), el modelo freemium no solo permite a los usuarios probar un producto o servicio antes de comprometerse financieramente, sino que también proporciona a las empresas una oportunidad para demostrar el valor de sus ofertas premium. Esta estrategia ha demostrado ser especialmente eficaz en mercados donde la adquisición y retención de usuarios son críticas para el éxito comercial.

Qué es Freemium

El freemium es un modelo de negocio basado en la creación y prestación de un producto o servicio gratuito. Sin embargo, a medida que el usuario avanza en su jornada de consumo o el objeto de la

relación ya no satisface adecuadamente la demanda, la empresa ofrece una opción pagada que tiene funcionalidades extra o características más avanzadas.

Creadores

El concepto de "freemium" es una fusión de las palabras "free" (gratis) y "premium" (premio) y no tiene un único creador o momento específico de invención, sino que evolucionó como un modelo de negocio en el contexto de la economía digital y el software. Sin embargo, el término "freemium" fue acuñado por Jarid Lukin de Alacra en 2006 después de una conversación con Fred Wilson, un conocido capitalista de riesgo. Fred Wilson más tarde popularizó el término en su blog, describiendo el modelo de negocio que permite a los usuarios acceder a una versión básica de un servicio sin costo alguno, mientras que también se ofrece una versión avanzada o premium por un precio.

El modelo freemium tiene sus raíces en prácticas de distribución previas, como el "shareware" y "demoware," donde los usuarios probaban versiones limitadas de software antes de comprar la completa. Con la llegada de Internet, este concepto evolucionó hacia el freemium, adaptándose a productos y servicios digitales diversos, desde software y juegos hasta servicios de streaming y herramientas de productividad, aprovechando la economía digital y la accesibilidad en línea.

Características

El modelo freemium es eficaz para atraer y convertir usuarios en diversos sectores, incluyendo aplicaciones y servicios en línea como Spotify y Dropbox, juegos móviles con opciones de compras in-app, y software empresarial con planes premium. También se aplica en contenidos en línea y aplicaciones de productividad, donde el acceso gratuito se complementa con suscripciones

que ofrecen más características y menos anuncios. Plataformas de educación en línea utilizan este modelo para ofrecer cursos gratuitos, añadiendo opciones de pago para contenido exclusivo.

FUNCIONALIDADES GRATUITAS	FUNCIONALIDADES PAGADAS
Acceso a funciones básicas con funcionalidades limitadas	Acceso ilimitado a todas las funciones y características
Publicidad integrada	Eliminación de publicidad
Número limitado de usos mensuales	Soporte técnico personalizado
Capacidad para un número limitado de usuarios y proyectos	Integraciones con otras aplicaciones y sistemas
Acceso limitado a biblioteca de contenido y a la capacidad de almacenamiento	Mejoras en la seguridad y capacidad de almacenamiento
Posibilidad de ganar recompensas en juegos básicos a un ritmo más lento	Beneficios de membresía en los juegos como bonificaciones

Ejemplo

Spotify utiliza un modelo de negocio freemium para ofrecer a los usuarios una combinación de servicios gratuitos y opciones premium pagas, el uso de este modelo de negocio le conviene a Spotify de diferentes maneras como:

- **Atracción de usuarios:** Ofrecer un servicio gratuito atrae a un gran número de usuarios, esto ayuda a construir una base de usuarios masiva y diversa.

- **Conversión de usuarios gratuitos a pagos:** Al proporcionar servicios gratuitos con características básicas, Spotify puede convertir a algunos de estos usuarios en clientes de pago al ofrecer características premium adicionales.
- **Publicidad:** Los usuarios gratuitos son expuestos a anuncios publicitarios, lo que genera ingresos adicionales para Spotify.
- **Promoción de artistas:** La versión gratuita también beneficia a los artistas, ya que les brinda una mayor exposición y la posibilidad de llegar a nuevos fanáticos.
- **Análisis de datos:** Al tener un gran número de usuarios, Spotify recopila datos valiosos sobre las preferencias y hábitos de escucha. (Clavijo, 2023)

También las empresas como Dropbox, Zapier, Evernote y Canva han implementado modelos freemium con éxito.

Conclusiones

El término "freemium" es el resultado de una evolución de prácticas de mercado y estrategias de distribución que se adaptaron a los cambios tecnológicos y las nuevas oportunidades que surgieron con el crecimiento de Internet.

El éxito del modelo freemium se basa en la idea de eliminar barreras para la adopción inicial, permitiendo a los usuarios experimentar el valor de un producto o servicio sin riesgo financiero, y luego monetizar una porción de esos usuarios a través de ventas de sus versiones avanzadas, características adicionales, o servicios premium. A lo largo de los años, muchas empresas y startups han adoptado y adaptado el modelo freemium a sus ofertas específicas, lo que ha contribuido a la evolución continua de la estrategia.

Bibliografía

Baskaran, K. (2014). *freemium*. Scribd. <https://es.scribd.com/document/502532548/freemium>

Clavijo, C. (2023, June 21). *Qué es el modelo freemium (y 7 empresas que lo utilizan con éxito)*. Hubspot.es. <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-freemium>

Firmas

Andy Llumiquinga

C.I.: 1726603432

Belén Martínez

C.I.: 1724947799

Steven Ortiz

C.I.:1751529387

CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA

Mgs. Mauro Rosas Lara



- LA ADMINISTRACIÓN
Y

- LA EMPRESA

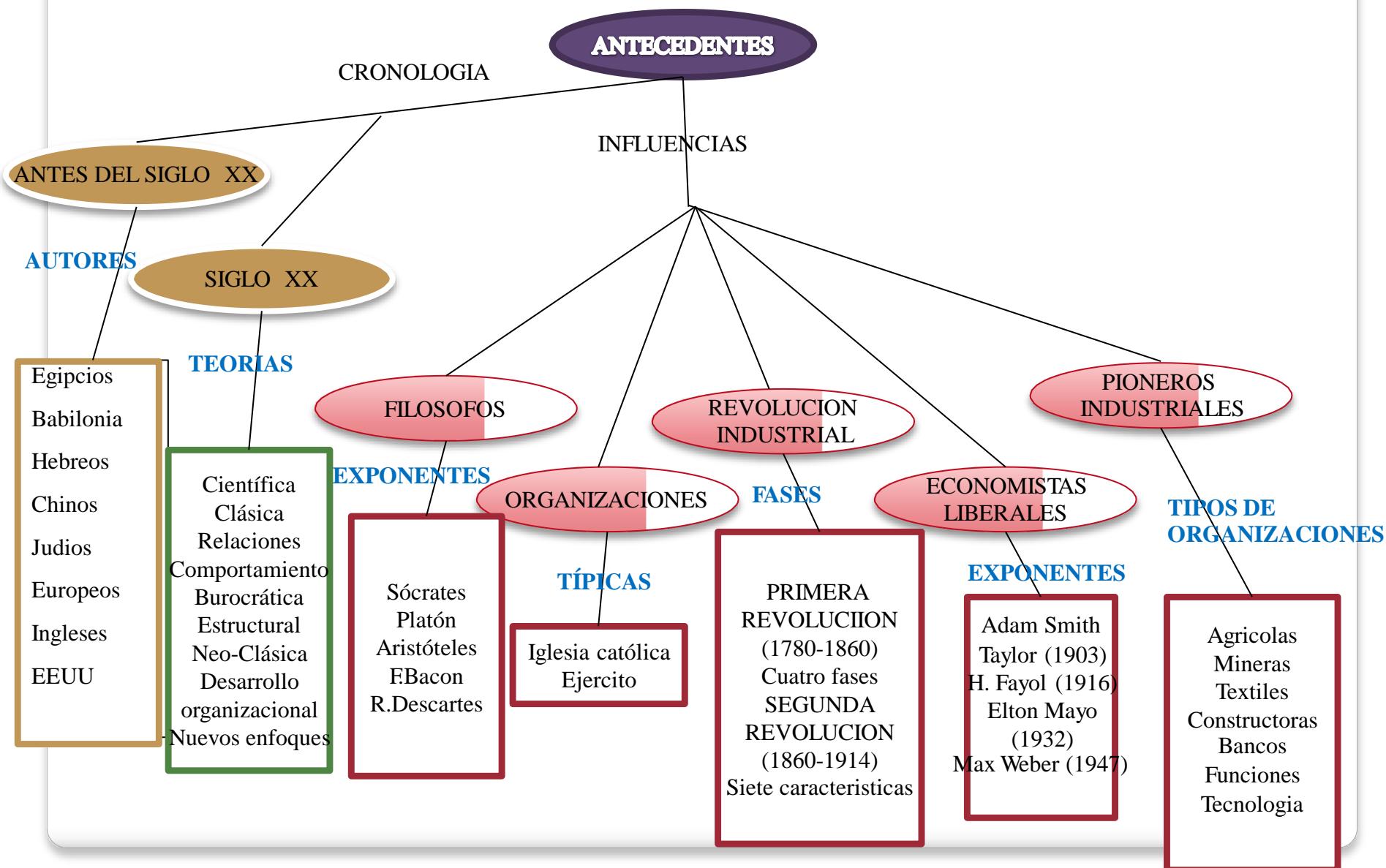
¿Qué es la Teoría General de la Administración?

La TGA es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general, independientemente si ésta se aplica en organizaciones sin fines o con fines de lucro.

Por lo tanto la TGA estudia la administración de las organizaciones.

MAPA CONCEPTUAL

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN



¿Qué es la Administración?

La palabra administración proviene del latín:

ad que significa dirección, tendencia.

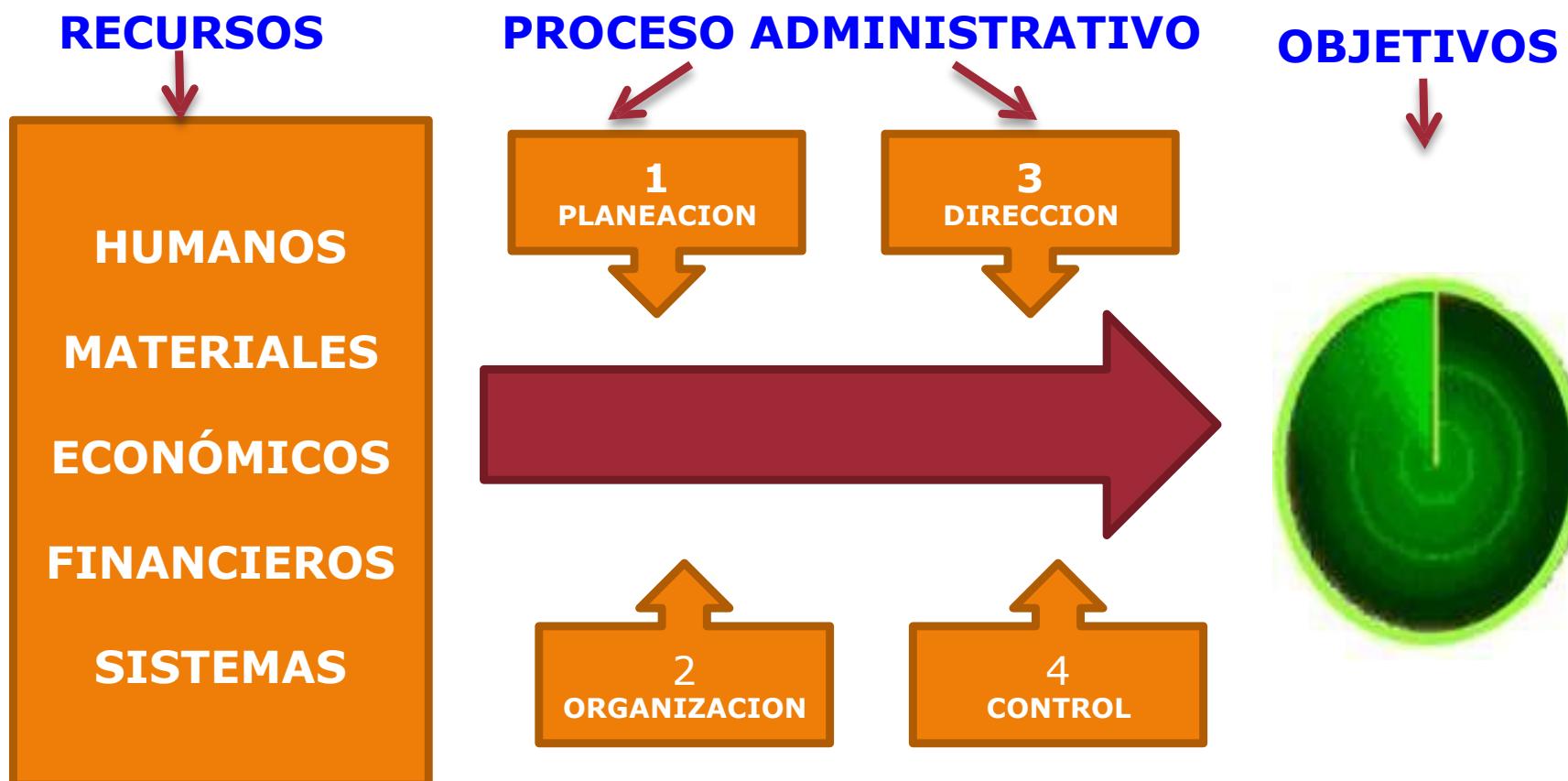
minister que significa subordinación, obediencia.

En ese sentido significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro.

Por lo tanto, la administración, es el proceso cuyo objetivo es la coordinación eficaz de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

Definición actual de Administración

Es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr objetivos empresariales, satisfaciendo las necesidades del mercado.



De las definiciones anteriores se deriva:

- **Objetivo:** La administración siempre está encaminada hacia el logro de fines o resultados.
- **Eficacia:** Consiste en lograr los objetivos propuestos en la planeación.
- **Eficiencia:** Obtención de un producto o servicio en el menor tiempo posible y al mínimo costo, mediante la adecuada utilización de los recursos.
- **Grupo social:** La administración solo puede darse en el marco de un grupo social.
- **Productividad:** Obtención de los mejores resultados con el mínimo de recursos, en términos de eficiencia y eficacia.

CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

- a. **Su universalidad**, la cual significa el carácter de aplicación universal de esta ciencia, es decir, que es aplicable a cualquier organismo social.
- b. **La jerarquización**, que indica que a mayor nivel jerárquico, mayores serían los conocimientos de administración que debe tener el individuo.
- c. **Unidad temporal**, que sostiene que la presencia de la administración está supeditada a la existencia de un organismo social.
- d. **Carácter específico**, aunque la administración se apoya en diversas funciones como las contables, económicas, productivas, jurídicas, psicológicas, entre otras. La función administrativa es específica.

IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

- Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, aumentando su importancia a medida que los grupos se hacen más complejos.
- Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor eficiencia y eficacia.
- La productividad de cualquier empresa está íntimamente relacionada con la aplicación de una buena administración.

EMPRESA

DEFINICION:

Se define como una colectividad integrada por uno o varios grupos sociales que unen sus recursos (producción, tierra, mano de obra, tecnología y capital), en una base común para producir bienes o servicios, mediante un orden normativo, organizado y bien administrado, señalando rangos de autoridad, sistemas de planeación, comunicación, información y control coordinados, con eficiencia, modernidad, productividad, con una existencia relativamente continua en un medio y cuyas actividades se encuentran encaminadas hacia el logro de un fin o misión determinada.

CARACTERISTICAS DE LAS EMPRESAS

- Son entidades programadas con relativa permanencia.
- Deben contar con una estructura
- Están orientadas hacia el logro de objetivos
- Deben utilizar la especialización en sus actividades y no la diversificación.



ELEMENTOS DE LA EMPRESA

- Recursos o Elementos materiales necesarios para el funcionamiento
- Personas, que toman decisiones y las ejecutan
- Conocimiento Tecnológico necesario para producir bienes y servicios.
- Conocimiento Administrativo requerido para hacer funcionar una organización de manera eficaz.



ELEMENTOS DE LA EMPRESA

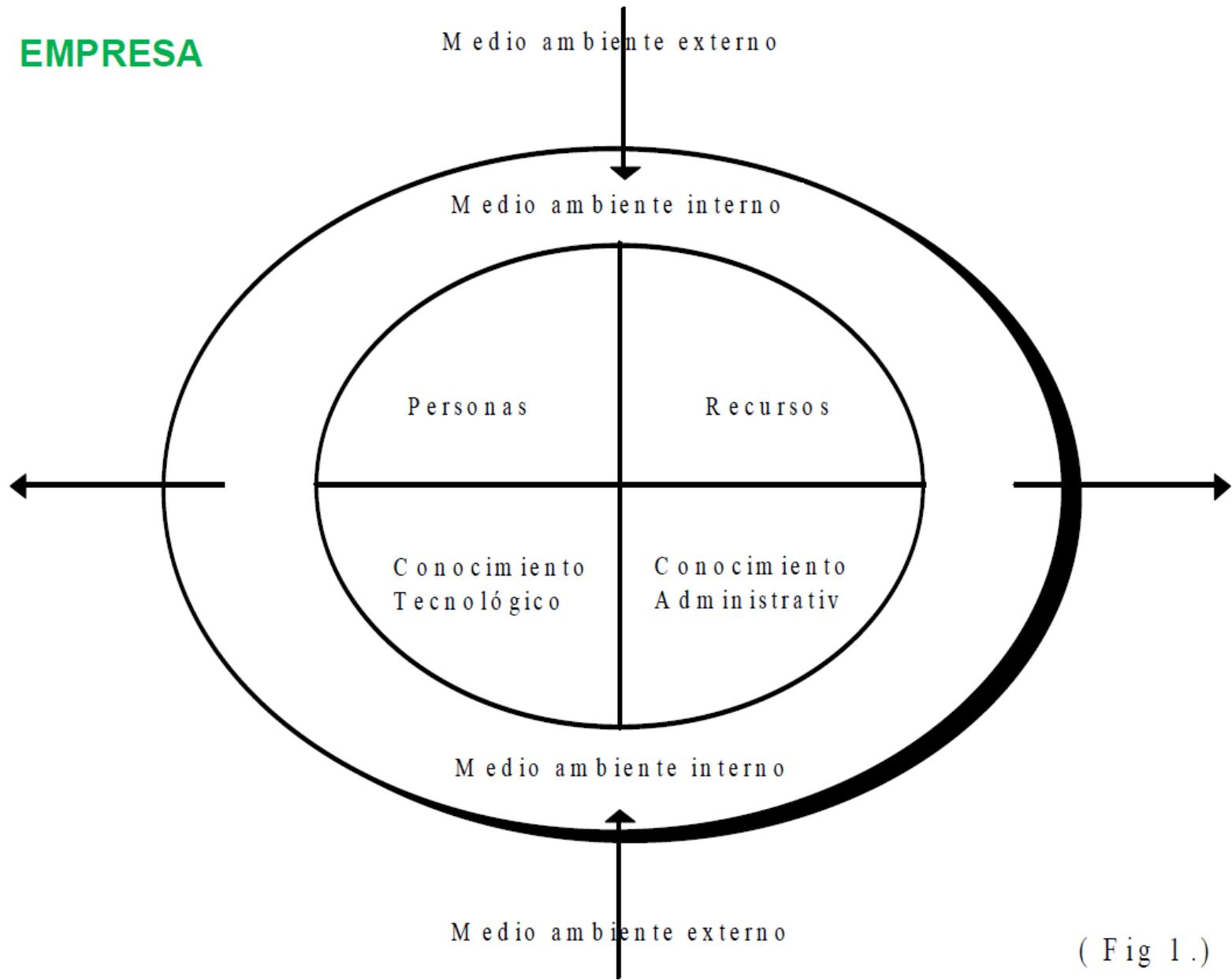
- Medio Ambiente Interno o Clima Organizacional
- Medio Ambiente Externo General
- Medio Ambiente Externo Particular



ÁREAS FUNCIONALES O DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA



EMPRESA



CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

EMPRESAS

Actividad o giro.

Industriales

Extractivas
Manufactureras

Comerciales

Mayoristas
Minoristas
Comisionistas
Multinivel

De Servicios

Transporte
Turismo
Educación
Salud
Financieras
Outsourcing

Magnitud o Tamaño.

Pequeñas
Medianas
Grandes
Corporaciones
Conglomerados

De acuerdo a criterios de clasificación:
- Ventas
- Personal
- Utilidades

CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

EMPRESAS

Origen de capital

Públicas

Privadas

De Economía Mixta

Nacionales
Extranjeras
Transnacionales
Multinacionales
Globalizadoras
Controladoras

Duración

Temporales

Permanentes

Régimen Jurídico

Sociedad anónima

Sociedad Cooperativa

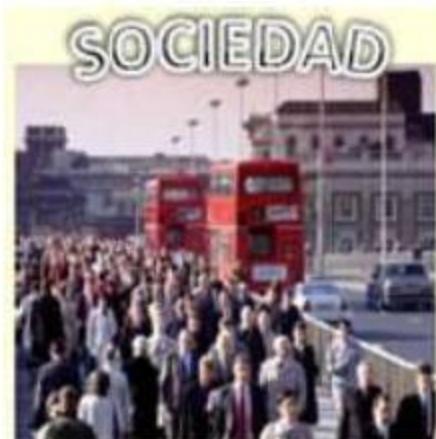
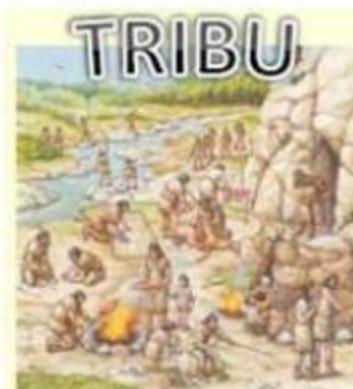
Sociedad de Responsabilidad Limitada

Sociedad en Comandita Simple

Sociedad en Comandita por Acciones

Sociedad en Nombre Colectivo

El objeto de estudio de la Administración son las Organizaciones; su dirección, las técnicas de dirección, la transformación y adaptación de las organizaciones, la teoría de la organización de la administración.





PROCESO ADMINISTRATIVO

PROCESO ADMINISTRATIVO

1.- PLANEACION: ¿Qué se va a hacer? Objetivos, políticas, diagnóstico, programas y presupuestos

2.- ORGANIZACIÓN: ¿Cómo se dividirá el trabajo? Unidades de mando y procedimientos.

- **INTEGRACION:** ¿Quién y con qué se va a hacer? Personal: selección, contratación, capacitación, materiales, finanzas, compras, producción, entre otros.

3.- DIRECCION: ¿Cómo se debe hacer? Autoridad, mando, toma de decisiones, supervisión, delegación, instrucciones y comunicación.

4.- CONTROL: ¿Cómo se hizo? Evaluación, comparación, determinación de las desviaciones, corrección de fallas y retroalimentación.