

## MODULO 9

### PLANIFICACIÓN DEL DISEÑO Y LA CONSTRUCCIÓN DE UN SITIO WEB



### QUE ES LA EMPRESA VIRTUAL

La empresa virtual es una nueva forma de organización funcional, que se describe entorno a la evolución dinámica de la tecnología y de la globalización. Su estructura organizativa se apoya en el uso de Internet para ampliar sus transacciones y operaciones en el mercado del ciberespacio. En el mundo contemporáneo está proliferando y se ha transformado en una nueva organización básica de trabajo asociado de individuos y empresas que se instalan utilizando la tecnología Internet.

### ANTECEDENTES DE LA EMPRESA VIRTUAL

El concepto de Empresa Virtual comienza con la organización trébol propuesta por Charles Handy en su libro *The age of unreason*, de 1989; en él, manifiesta:

Las organizaciones solían ser consideradas como piezas gigantes de ingeniería, con partes humanas intercambiables en gran parte. Hablamos de sus estructuras y de sus sistemas, de las entradas y salidas, de los recursos de control y de su administración, como si el total fuera una gran fábrica. Hoy en día, el lenguaje no es de ingeniería, sino de política, se habla de culturas y redes, de equipos y coaliciones, de influencia o poder antes que de control.



Este modelo de organización contemporáneo crea una transformación en la empresa tradicional y, en particular, en las transnacionales, que en la búsqueda de una ventaja competitiva, impulsan esta forma de organización –para bajar sus costos a través de las subcontrataciones (outsourcing) y el mejoramiento de la coordinación interna–, de igual forma, aumentan la velocidad de procesamiento, la satisfacción del cliente y la seguridad efectiva de las transacciones virtuales; aseguran su presencia y operación en diferentes niveles del mercado mundial.

Una de las dudas que se le plantea al emprendedor, tras la irrupción de Internet en el mundo de los negocios, es "cómo creo mi empresa en Internet". Hasta tal punto los "expertos de la Nueva Economía" nos han repetido que Internet lo cambia todo y que los negocios virtuales son distintos a todo lo visto jamás que muchas personas llegan a pensar que crear una empresa en Internet es algo diferente a hacerlo en el "mundo real". Vamos a examinar las características de estas nuevas empresas virtuales para comprender que no existe ninguna diferencia substancial entre crear una empresa en el mundo virtual o en el mundo real.

"web" produce millón tras millón no es más que una falacia. Cualquier negocio real o virtual va a pedir muchas, muchas horas al equipo emprendedor, horas bien "reales".

Una empresa virtual es la representación de la organización montada sobre la tecnología de Internet. Es decir, los sectores mas importantes en los que la organización se divide se apoyan en Internet ampliando el potencial del negocio y permitiendo una mayor conexión entre el personal y en la interacción con empresas.

Esto significa que se relacionará con sus clientes y proveedores vía Internet, sus procesos sean fundamentalmente en Internet y el negocio pueda en teoría "funcionar sólo

"una red temporal de empresas que se unen para explotar una oportunidad específica de mercado apoyada en las capacidades tecnológicas que componen la red". En esta definición aparecen los conceptos básicos de lo que es una Empresa Virtual: el segundo es el que cada una de ellas aporta lo que sabe hacer mejor que ninguna otra.

### ¿CUÁL ES LA VENTAJA DE MONTAR UNA EMPRESA VIRTUAL?

Con una empresa virtual no es importante en donde se radique usted ni la ubicación de los distintos sectores de su empresa. La velocidad de procesamiento es más eficiente, aumentando la satisfacción al cliente y la seguridad efectiva de transacciones virtuales.



En una empresa hay una mejor administración de la información, permitiendo llevar el análisis de ventas en tiempo real y posibilitando el crecimiento de la producción y distribución; y reduciendo de esta manera los costos de transacción. Puede lograr que los clientes y los proveedores se integren a su empresa obteniendo mayor eficiencia y conociendo de esta manera las necesidades del mercado. Puede conocer las tendencias del mercado mediante mecanismos que le permiten extraer información

sobre el cliente que compra sus productos y/o servicios para de esta manera lograr una oferta personalizada a cada uno de sus clientes.

**"Es una red temporal de empresas que se unen para explotar una oportunidad específica de mercado apoyada en las capacidades tecnológicas que componen la red."**

En esta definición aparecen dos conceptos básicos de lo que es una Empresa Virtual:

1. Se trata de una empresa compuesta por varias en colaboración, aceptando en principio cualquier fórmula instrumental, alianza estratégica, Joint venture, UTE's, subcontratación (outsourcing), etc.
2. Cada una de las empresas aporta lo que sabe hacer mejor que ninguna otra, a lo que Hamel y Prahalad han denominado "Core Business" en su libro "Compitiendo por el futuro", en 1994.

En 1989 comienza la Empresa Virtual con la organización trébol propuesta por Charles Handy en su libro "The age of unreason". Posteriormente, en 1992 Davidov y Malone en su libro "The Virtual Corporation" presentan su particular visión del tema, escribiendo frases tales como: "The virtual Corporation began as a vision of futurist,.....", y circunscriben el concepto al periodo de los últimos diez años, específicamente en los 80as, lo que desvirtúa y desorienta la realidad de la Empresa Virtual.

Y en los comienzos de 1993 aparece una revitalización del concepto de Empresa Virtual y así aparecen diferentes artículos donde se vuelve a retomar el concepto de Empresa Virtual desde una perspectiva de estructura organizativa.

La Empresa virtual está convirtiendo al siglo XXI en el siglo de las PYMES, y es conocida como: Corporación Modular, Corporación Virtual, Empresa Global y organizaciones digitales on line.

Cada vez que se escucha la palabra virtual, muchas personas lo interpretan como algo etéreo, o de ausencia estructural y así cuando se utiliza el término virtual para definir o calificar a una empresa, muchos piensan en la absoluta ausencia de estructura, en Internet y en simple trasiego de información.

Y si bien algo tiene que ver la información, sin ninguna duda y además aceptando que Internet ha sido el auténtico catalizador, la empresa virtual es algo más; es en definitiva una estructura organizativa que responde a las

necesidades del mercado actual con mayor facilidad que otras estructuras tradicionales, debido a su facilidad de adaptación y por supuesto utilizando las Tecnologías de la Información de forma intensiva.

La **Empresa Virtual** no es un concepto nuevo, ya se ha aplicado cuando alguna empresa ha externalizado parte de su proceso de generación de valor, confiando ciertas funciones y actividades a otras empresas con las que colaboraba para completar la mencionada cadena de valor.

### ASÍ, ¿SON REALMENTE DISTINTAS LAS EMPRESAS VIRTUALES?

La verdad es que resulta fácil llegar a pensar que una empresa virtual es realmente distinta a una "empresa del mundo real". Las posibilidades que brindan el uso intensivo de los sistemas de información y la capacidad de comunicación potencial con otros agentes del mercado pueden hacer que dos empresas del mismo sector, una "tradicional" y una "virtual" sean realmente distintas.



Sin embargo, en un mismo sector "tradicional" no sería difícil encontrar dos empresas que sean también totalmente distintas, ya sea por su distinta aplicación de la informática, por el ámbito regional en que operan o por su distinto uso de los canales de distribución o del marketing. Y sin embargo, nadie pensaría que están en sectores distintos.

Entre las empresas en general, resulta fácil comprender que las características del negocio de, p.e., un fabricante de microprocesadores no son las mismas que las de un restaurante de una gran capital. Son empresas muy distintas; pero siguen siendo empresas "reales", nadie pensaría que pertenecen a mundos distintos.

Y, si bien, es cierto que las empresas virtuales tienen unas características distintas a las de muchos negocios tradicionales de su mismo sector (diferencias cada vez menores, porque los negocios tradicionales tampoco permanecen inmóviles), estas diferencias se han exagerado tanto que se ha llegado a crear toda una Nueva Economía.

Todo esto se traduce, a efectos prácticos para el emprendedor dispuesto a crear una empresa virtual, en la necesidad de conocer estas características diferenciales para tratar de explotarla al máximo a la vez que en la necesidad de evitar caer en la trampa de olvidar o desdeñar aspectos básicos de todo negocio, sea "virtual" o "real".

## **LA CREACIÓN DE LA EMPRESA VIRTUAL**

**EL PLAN DE EMPRESA** Previamente a la creación de toda empresa, es aconsejable que el emprendedor analice y estudie su futura empresa mediante un Plan de Empresa. De nuevo, tal vez convenga recordar que la finalidad del Plan de Empresa no es conseguir financiación de ningún business angel ni presentarse a ningún concurso de ciberemprendedores (aunque son dos aplicaciones útiles del mismo). Insistiremos una vez más en que el Plan de Empresa no es más que el producto de algo más importante que es el proceso de reflexión y análisis del futuro negocio que todo emprendedor debe realizar antes (y también después) de crear su empresa.

Por tanto, el plan de empresa de una empresa virtual no es distinto de cualquier otro plan de empresa. Con todo, dado la importancia de la base tecnológica sobre el que se asentará la nueva empresa es conveniente un análisis lo más completo posible de este punto. También deberán estudiarse detalladamente los procesos automatizables (incluyendo las relaciones con clientes y proveedores) pues lógicamente estos procesos serán los primeros en implantarse en el "servidor web" de la nueva empresa.

## **EL PROCESO DE CREACIÓN**

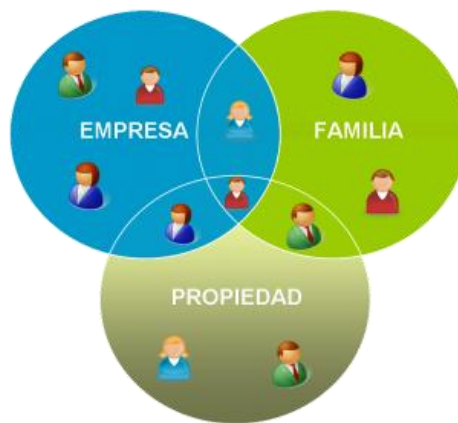
Una vez decidida la creación de la empresa virtual, el proceso de constitución formal es idéntico al de una empresa normal. En este punto es muy importante no caer en algunas trampas que esperan a una nueva empresa virtual, especialmente la fundada por el emprendedor "técnico experto en Internet" que jamás ha conocido el funcionamiento completo de una empresa.

Como quiera que técnicamente es muy sencillo "crear una web desde casa" y "empezar a vender", el emprendedor puede caer en la tentación de pensar que no está sujeto a las leyes y reglamentos que rigen para el resto de empresas. Sin embargo, el ejercicio de cualquier actividad económica está sujeto a obligaciones formales y a impuestos diversos. El emprendedor no debe pensar que ya se ocupará de los aspectos legales cuando la cosa vaya bien. Legalmente es obligatorio resolver determinados aspectos legales antes de empezar.



## CARACTERÍSTICAS PROPIAS DE LA EMPRESA VIRTUAL

Con todo conviene advertir que de la misma manera que las empresas tradicionales son realmente distintas entre sí, las empresas "virtuales" también pueden llegar a ser muy distintas entre ellas (basta pensar en la diferencia entre dos negocios como Yahoo! y Amazon) por lo que las características que se citan a continuación deben ser revisadas y ampliadas para cada nuevo negocio virtual.



- **TECNOLOGÍA INTERNET** Por definición, una empresa virtual sería aquella que desarrollara todo su negocio en ese "mundo virtual". Para entender qué es el "mundo virtual" hay que comprender qué es Internet. Internet es simplemente una enorme red de ordenadores y su finalidad era, es y será comunicar a las personas que usan esos ordenadores. Comprender este simple hecho, básico pero fundamental, ayudará a no perderse entre las "maravillas" (y algunas tonterías) de la Nueva Economía.
- 
- 
- **RED DE ORDENADORES** El elemento fundamental que soporta Internet es el conjunto de ordenadores y, cada vez más, otros elementos activos como teléfonos móviles y otros aparatos electrónicos. Estos "nodos" se conectan mediante un sistema de comunicaciones de manera que desde cualquier punto debería ser posible alcanzar cualquier otro punto de la red.

A efectos prácticos para la nueva empresa esto significa que se va a hacer un uso intensivo de la informática. Tal vez esto no sea problema para el típico técnico-ciberemprendedor, pero puede ser un problema cuando busque personal y puede ser una catástrofe si son \*sus clientes potenciales\* los que tienen dificultades en el uso de su sistema. Conviene tener muy presente este aspecto básico del negocio, que por obvio no debe de dejar de analizarse.

- **COMUNICACIÓN ENTRE PERSONAS** La finalidad de Internet es la de permitir comunicarse con otras personas. (Aunque existe una curiosa aplicación de Internet consistente en crear un gran negocio fantasma para luego vendérselo a algún incauto por mucho dinero, pero eso es otro tema) Y la finalidad de los negocios en Internet es obtener provecho de esas posibilidades de comunicación entre los distintos agentes del mercado: las empresas y sus clientes, los proveedores, empleados, la inevitable Hacienda Pública, etc.

Esto implica que un negocio en Internet debe ser esencialmente capaz de comunicarse y hacerlo con las características propias del medio, es decir, de forma flexible e interactiva. Una empresa no está en Internet porque tiene una "página web", pero si lo estará si usa eficientemente su correo electrónico. Las empresas virtuales deberán centrarse en estos aspectos de comunicación más allá de donde llegan la empresas tradicionales. Finalmente, si bien comunicarse, p.e., con los clientes es bueno y comunicarse mucho con los clientes es mejor, soportar una avalancha de pedidos, o peor de quejas, puede superar la capacidad de respuesta de la empresa.

## EL MARKETING EN INTERNET



Uno de los nuevos descubrimientos de la Nueva Economía es el Marketing en Internet. En realidad el Marketing en Internet como tal no existe. Existe el Marketing (el de toda la vida) y, como consecuencia de las dos características anteriores (red de ordenadores y comunicación flexible), surgen nuevas e interesantes posibilidades de comunicación y promoción con el mercado y los clientes que antes eran impensables.

Por tanto, un factor diferencial de las empresas virtuales está en los métodos y técnicas que usan para contactar, negociar y relacionarse en general con sus clientes. Usar métodos de comunicación tradicionales en un medio como Internet puede no dar los resultados deseados. Y no sólo es la "comunicación y promoción" de productos lo que debe revisarse al entrar en Internet, incluso el "precio" o hasta el "producto" debe ser objeto de análisis y reflexión.



## **GLOBALIZACIÓN**

No hay diferencia en estar en Internet para los compatriotas y estarlo para los extranjeros. Esto significa que, incluso en el caso de que no lo desee, clientes potenciales (y proveedores) de cualquier parte del mundo pueden comunicarse con su empresa. No estaría de más tener una política clara a este respecto. Internacionalizar una empresa puede ser positivo... siempre que eso forme parte de su estrategia.

De cara a la nueva empresa virtual, este aspecto puede presentar su vertiente positiva desde el momento en que el mercado potencial es enorme en comparación con el mercado local. Pero también presenta sus complicaciones derivadas de las distintas reglamentaciones y leyes de los distintos países (ítécnicamente todos!) o, simplemente, de la capacidad de operar en distintos idiomas o monedas (de nuevo, potencialmente, todos!).

## **LOGÍSTICA**

Como consecuencia de esta capacidad de vender globalmente, la nueva empresa virtual debe estar preparada para transportar sus productos hasta sus clientes. Si un emprendedor crea una nueva tienda "real" esperará que los clientes vengán a comprar a ella. Pero si crea una tienda "virtual" en Internet, entonces son los clientes quienes esperarán que les lleven los productos hasta su casa. Las complicaciones derivadas de este pequeño detalle pueden dar al traste con más de una idea de negocio.

## **TELETRABAJO**

Internet permite, a priori, que los empleados de una nueva empresa trabajen en lugares distintos. Esto puede suponer una pequeña ventaja para la empresa virtual al implicar un menor coste derivado del mantenimiento de una oficina, p.e. Pero de nuevo, conviene no dejarse engañar por esta pequeña "ventaja" inicial. Si las cosas prosperan, la empresa virtual necesitará pronto (y en Internet, pronto es realmente pronto) empleados a tiempo completo bien comunicados y coordinados ... tal como lo están en una misma oficina.

## **EN RESUMEN**

Crear una empresa virtual no es nada distinto de crear una empresa real. Son lo mismo. Pero para crear y desarrollar con éxito una empresa "en Internet" hay que conocer las características de esta tecnología y su aplicación a los negocios. Aunque tampoco estaría de más conocer las características propias del negocio básico, aquel que se explota usando precisamente esas nuevas herramientas.

Después de todo, la empresa virtual de éxito cada vez tendrá menos de virtual. Inicialmente, casi todo la empresa "podrá estar" en Internet, pero a medida que prospere la "parte real", por pequeña que sea, terminará por hacerse enorme mientras que la parte "virtual" seguirá manteniendo un tamaño relativamente estable. No estaría de más prepararse para este "incidente".

Y un último comentario. Conviene olvidar algunas de las grandes y absurdas mentiras de los "nuevos expertos" acerca de las empresas "virtuales". Toda empresa, sea real, virtual o como se le quiera llamar, debe centrarse desde el primer momento en generar un cash-flow sano. Lo contrario es una solemne barbaridad. (A no ser, claro, que pretenda venderle el negocio a alguien antes de que estalle).

***“Un plan de negocio de un proyecto, no tiene nada que ver con un plan de negocio de una tienda tradicional, ni tiene nada que ver con otro tipo de proyectos de internet”.***

Para emprender con un **negocio en Internet** no requieres de muchos insumos ni de una gran inversión. En realidad, sólo necesitas tener motivación personal y muchas ganas y compromiso para crear tu propia empresa.

#### **1. BUSCA UN MERCADO ADECUADO PARA UN NUEVO PRODUCTO**

Necesitas hacer una buena investigación de mercado para saber qué ofrecerle a tu público y cómo hacerlo. Existen muchas estrategias, pero la forma más simple de estudiar a tu target es a través de encuestas y preguntando a las personas más cercanas a ti. Recuerda que saber a quién dirigirte te ayudará a establecer estrategias que te dirigirán al camino del éxito.

#### **2. INTENTA QUE TU SITIO WEB SEA CREADO BAJO TU PROPIO NOMBRE DE DOMINIO Y HOSPEDAJE WEB**

Por ningún motivo utilices servicios gratuitos, pues no tendrás éxito y tu negocio no parecerá serio; debes demostrar confianza y dominio profesional.

#### **3. UTILIZA FORMAS DE PAGOS**

Si vas a vender productos o servicios, lo mejor es que aceptes pagos con tarjetas de crédito, de lo contrario busca otros medios de pago más fáciles. Existen varias opciones en el mercado, de acuerdo a tus objetivos y necesidades.

#### **4. CONTROL DE LOS CLIENTES**

Utiliza un buen programa de administración y captura de correos electrónicos. Lo mejor es usar un programa de listas de correo para gestionar prospectos y clientes. Una buena táctica es crear tu propio boletín electrónico.

#### **5. HAZ UNA BUENA CARTA DE PRESENTACIÓN**

Si te solicitan información, debes explicar los beneficios de tu producto, por lo que tu carta de ventas debe crear curiosidad para que esos potenciales clientes se interesen en lo que ofreces. Es muy importante que tu sitio Web tenga un buen diseño y sea de fácil navegación para que los clientes entren a él y les de la confianza de comprar tus productos.

## 6. PROMOCIÓN

Tienes que lograr que la gente te conozca; de lo contrario, estarás perdiendo dinero. Puedes usar métodos de publicidad de bajo costo, tanto offline como online, especialmente las redes sociales. Incluso puedes crear una alianza con alguien que tenga una tienda física y entregar artículos promocionales, por ejemplo bolsas con tu anuncio de regalo.

## 7. CREA UN BOLETÍN O NEWSLETTER

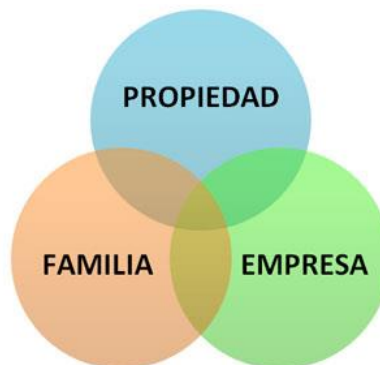
Cuenta con un boletín electrónico de suscripción voluntaria para que las personas que tengas incluidas en tu listado de correos conozcan tu empresa, tus productos y tus ofertas. Es la mejor forma de atraer a posibles consumidores hacia tu empresa virtual.

Por último, ten en cuenta que realizar tu propio negocio en Internet tiene ventajas tales como que puedes trabajar desde cualquier lugar, incluso tu casa, existe un gran mercado potencial con nichos para elegir e incluso hacer que tu negocio alcance un nivel mundial.



Una definición generalmente aceptada de la innovación es aquella que identifica dicho proceso con el resultado de un conjunto de actividades que transforman una idea o una invención en un bien, un servicio o un proceso que sea comercializable e implique una mejora de la oferta existente

Tradicionalmente, el concepto innovación ha estado vinculado al cambio tecnológico pero más recientemente los procesos de innovación se han identificado con la presencia de diversos activos intangibles, como **LA INVERSIÓN EN I+D O EL CAPITAL HUMANO**, entre otros. De ese modo, la innovación actualmente se interpreta como un fenómeno complejo, estructurado en formas de conocimiento tanto formales como tácitas y profundamente interrelacionado con el espacio en el cual se realizan las actividades de innovación y con el conjunto de agentes implicados en el mismo



#### IMPLEMENTACION DE GESTION LA INNINACION EN LA EMPRESA



#### CÓMO IMPLEMENTAR LA INNOVACIÓN

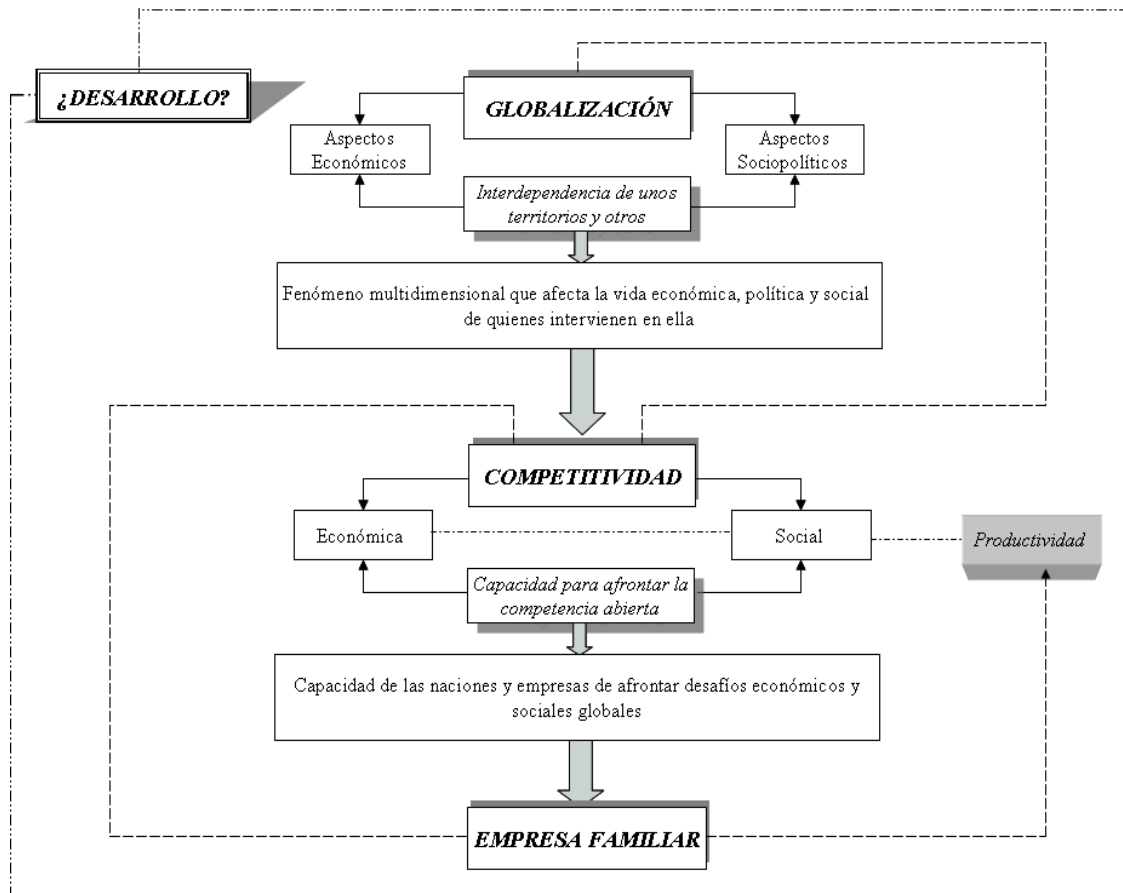
La innovación tiene dos palabras claves: novedad y éxito. Para asegurar que se ha logrado un resultado innovador en la empresa debe haber una combinación de los dos conceptos anteriores.

Por otra parte, el asunto de la innovación no consiste en establecer si una empresa es o no innovadora. En realidad, jese no es el problema! Se sabe que se innova si la compañía produce un cambio en su estructura que permite que el producto se venda y genere utilidades para la empresa.



**PALABRAS CLAVE:**

Globalización, Competitividad, Empresa familiar.



En este panorama se desenvuelven las empresas familiares en el mundo, debatiéndose entre ser o no competitivas en los entornos locales y globales y aplicando diferentes estrategias que en ocasiones son acordes con las exigencias de una comunidad mundial cada vez más demandante y en otras tantas considerando sólo los aspectos locales que les permiten sobrevivir.

**LA GLOBALIZACIÓN** es un fenómeno de orden económico sí, pero también y más aún, es un hecho social de carácter político y cultural en el que intervienen una multiplicidad de factores que conducen a la homogenización de procesos sociales, económicos y políticos alrededor del mundo, del cual la expresión aparentemente más visible es la conformación de bloques económicos y la entrada en vigencia de diferentes tratados comerciales en los que las naciones pretenden explotar las ventajas competitivas y comparativas que poseen con respecto a las otras y sacar la mayor ventaja posible

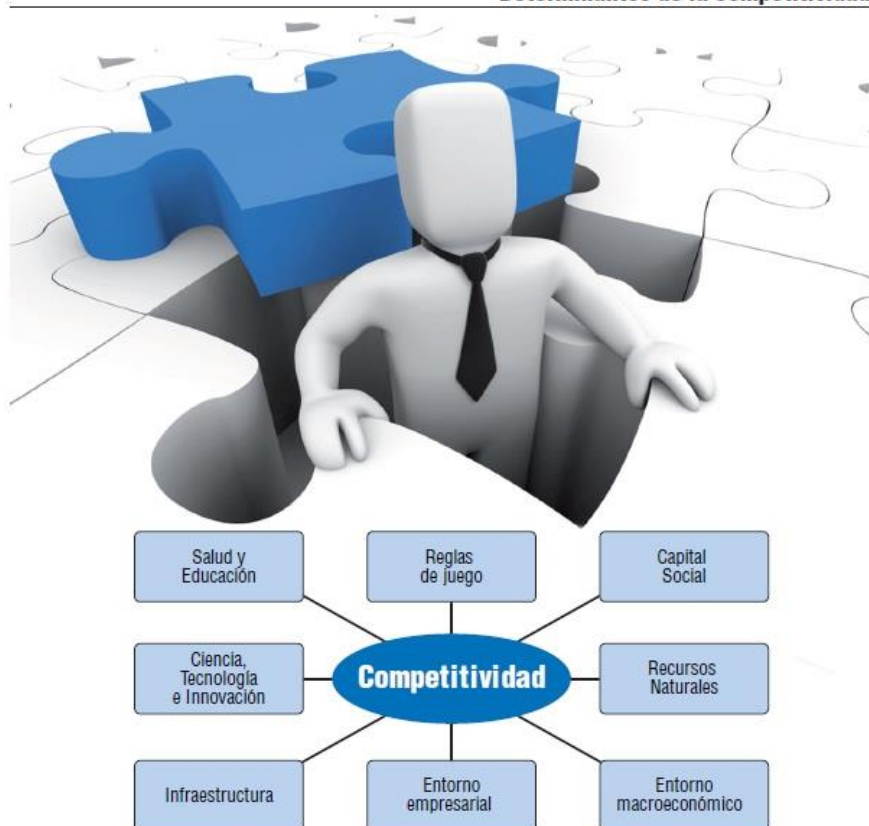
### **COMPETITIVIDAD**

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado. El concepto de competitividad se puede aplicar tanto a una empresa como a un país.

Por ejemplo, una empresa será muy competitiva si es capaz de obtener una rentabilidad elevada debido a que utiliza técnicas de producción mas eficientes que las de sus competidores, que le permiten obtener ya sea mas cantidad y/o calidad de productos o servicios, o tener costos de producción menores por unidad de producto.



### Determinantes de la competitividad



Fuente: Universidad de Antioquia. Gráfico: Departamento de Diseño. Ilustración: Shutterstock.

### COMPETITIVIDAD EN PRECIOS O EN OTROS FACTORES

Una empresa es **competitiva en precios** cuando tiene la capacidad de ofrecer sus productos a un precio que le permite cubrir los costos de producción y obtener un rendimiento sobre el capital invertido. Sin embargo, en ciertos mercados los precios de productos que compiten entre sí puede variar, y una empresa puede tener la capacidad de colocar un producto a un precio mayor que la competencia debido a factores distintos del precio, como la calidad, la imagen, o la logística. En estos tipos de mercados, si la empresa puede colocar sus productos y obtener una rentabilidad, la empresa es **competitiva en otros factores**. La competitividad en precios es importante en mercados de bienes y servicios estandarizados, mientras que la competitividad en otros factores es importante en mercados de servicios y servicios que pueden ser diferenciados por aspectos como la calidad

## DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

Esta definición se refiere al análisis de la competitividad económica internacional de un país o región económica. Análogamente al concepto de competitividad aplicado a una empresa, la competitividad de un país se refiere a su capacidad de vender productos o servicios en el mercado internacional, en relación a los otros competidores en el mercado. La competitividad de un país estaría determinada por la suma de la competitividad de las firmas de ese país.

## COMPETITIVIDAD VERSUS COMPETENCIA

El bienestar de una nación no depende exclusivamente de su competitividad internacional, mas bien de la productividad de sus empresas en los sectores transables y no transables (entre otros factores). Por lo que una política económica que se focalice en el concepto de competitividad internacional puede ser errónea si descuida otros factores. Las naciones están en una relación de cooperación mas que de competencia.



**+ Participación**



**+ Mercado**



**+ Recursos**

## EMPRESA FAMILIAR

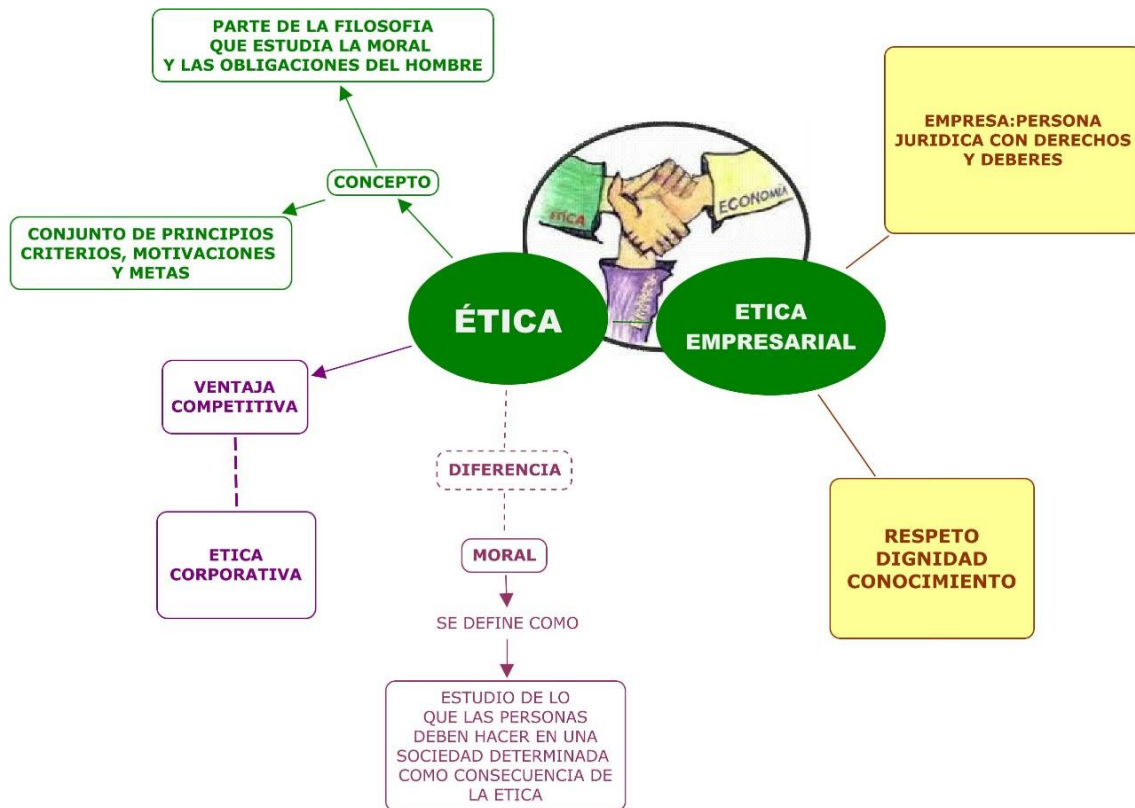
Las **empresas familiares** son organizaciones comerciales en las cuales la toma de decisiones está influenciada por los miembros de una familia capaces de ejercer sobre ella una influencia suficiente para controlarla. Estas empresas tienen como parte de su visión estratégica que las siguientes generaciones le den continuidad a la empresa llevando las riendas de esta. Por lo que las empresas en las que el único miembro que participa es el dueño y administrador no se consideran empresas familiares.



**Introducción** El cambio tecnológico constituye el motor principal del desarrollo y la base para afrontar los retos de la competencia internacional. Su importancia ha sido reconocida desde hace ya varias décadas y se ha afianzado aun mas con el ascenso de la llamada “sociedad del conocimiento”, en la cual la dinámica del crecimiento se encuentra determinada por la capacidad que tengan los diferentes actores para interactuar y consolidar redes de aprendizaje que fortalezcan la capacidad científico-tecnológica nacional e incrementen la productividad y competitividad de las organizaciones industriales a través del desarrollo continuo de innovaciones, tanto en los procesos y en los productos como en los métodos mismos de gestión empresarial.

### **CULTURA EMPRESARIAL**

**La cultura empresarial** es lo que identifica la forma de ser de un empresa y se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas y oportunidades de gestión y adaptación a los cambios y requerimientos de orden exterior e interior, que son interiorizados en forma de creencias y talentos colectivos que se trasmiten y se enseñan a los nuevos miembros como una manera de pensar, vivir y actuar.



**MOTIVACIÓN=** El motivo que nos lleva a la acción.

El concepto de innovación ha sido un tema de interés permanente en los sectores industriales más preocupados por la madurez de su tecnología y por la pérdida de competitividad asociadas a ella. El objetivo de este documento es contrastar la incidencia de la innovación sobre la posición competitiva de la industria textil y de confección española. El tratamiento econométrico de la información permite confirmar que el dinamismo exportador está estrechamente relacionado con la innovación de producto, con la localización geográfica en distritos industriales, con la dimensión empresarial y con el tipo de actividad

# INNOVACIÓN



Una definición generalmente aceptada de la innovación es aquella que identifica dicho proceso con el resultado de un conjunto de actividades que transforman una idea o una invención en un bien, un servicio o un proceso que sea comercializable e implique una mejora de la oferta existente

Tradicionalmente, el concepto innovación ha estado vinculado al cambio tecnológico pero más recientemente los procesos de innovación se han identificado con la presencia de diversos activos intangibles, como la inversión en I+D o el capital humano, entre otros. De ese modo, la innovación actualmente se interpreta como un fenómeno complejo, estructurado en formas de conocimiento tanto formales como tácitas y profundamente interrelacionado con el espacio en el cual se realizan las actividades de innovación y con el conjunto de agentes implicados en el mismo.

### CONCEPTO Y MODELOS DE INCIDENCIA IMPOSITIVA

- Incidencia legal, incidencia económica y translación impositiva
- Modelos de incidencia impositiva

### MODELOS DE EQUILIBRIO PARCIAL EN COMPETENCIA

- Incidencia de un impuesto unitario sobre el consumo de un bien
- Incidencia de un impuesto unitario sobre la producción de un bien
- Factores determinantes de la incidencia de un impuesto unitario
- Impacto final de los impuestos unitarios sobre la distribución de la renta
- Incidencia de un impuesto ad-valorem sobre el consumo de un bien
- Incidencia de los impuestos sobre factores productivos

En ese sentido, la innovación (mediante nuevos enfoques, nuevos sistemas, nuevas aplicaciones o nuevas fórmulas) nos permite precisamente **"explotar al máximo" el potencial del que ya se dispone con la idea de sacarle el mayor partido** (o sea, más beneficios). Por ejemplo, aprovechar todos los programas disponibles para obtener mayor rentabilidad.

Evidentemente, las **nuevas propuestas de innovación pueden repercutir muy positivamente** en el desarrollo de la tecnología empleada como base en una empresa.

Por ejemplo, la innovación influye positivamente en la maquinaria y los sistemas de una empresa textil.

No obstante, de cara a los participantes en el proceso productivo, conviene no alarmarse ante la **necesidad de actualización** que ello conlleva. Por tanto, es muy importante **potenciar y cultivar una** mentalidad abierta, tanto por parte de los directivos como de los propios implicados en el uso de las tecnologías innovadoras: todos/as deberán aprender y adaptarse.

#### OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS Y RENTABILIDAD



Los **recursos de una empresa ya** existen... es decir, con ellos ya se cuenta:

- Oficinas
- Locales
- Material
- Financiación
- Recursos humanos

Por consiguiente, conviene aprovecharlos al máximo por aquello del "*ya que estamos...*".

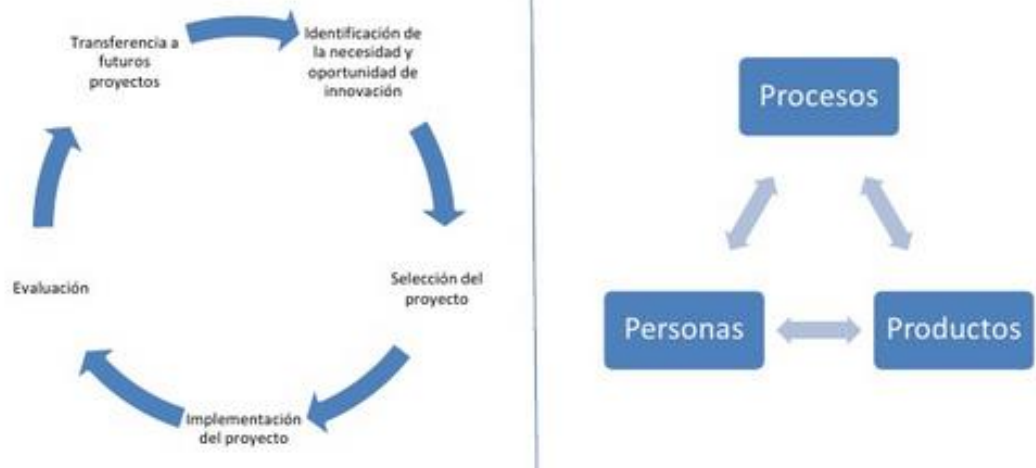
#### EN DEFINITIVA, SABEMOS QUE:

**Innovación = mayor aprovechamiento de lo ya existente = más beneficios para la empresa + tal vez más posibilidades de un contrato indefinido o de un aumento de sueldo en el mejor de los casos...**



## EFFECTO POSITIVO SOBRE EL EQUIPO HUMANO

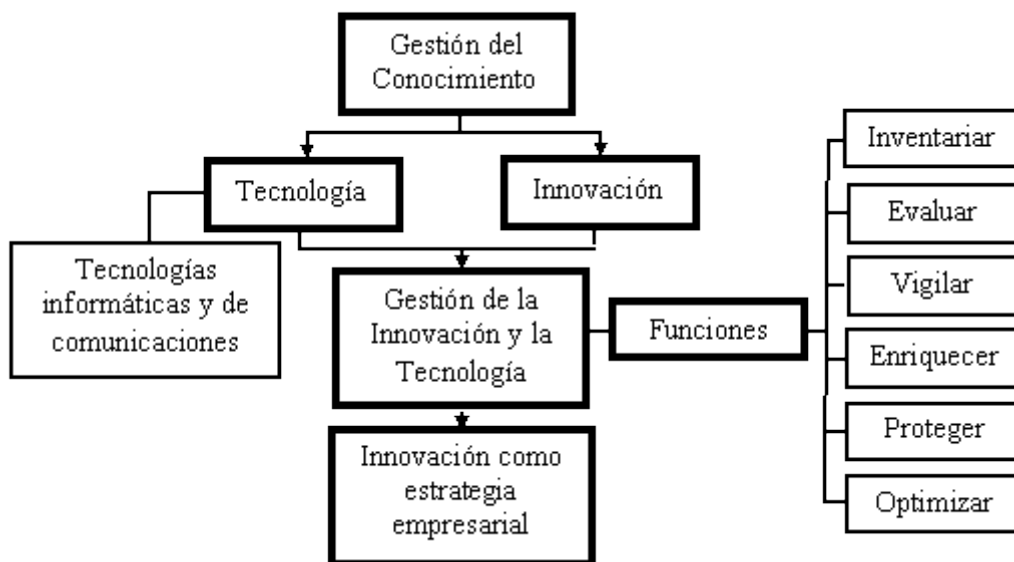
### IMPLEMENTACION DE GESTION LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA



La innovación es un proceso que se propone cambiar el estado inercial de muchos sistemas de la empresa, demanda un cambio de mentalidad, de conocimientos actualizados y tomar decisiones en cuanto a invertir tiempo y recursos. No se produce espontáneamente, tiene que ser parte integrante de la **estrategia de cualquier empresa** y la base de sus programas de desarrollo.

La innovación puede manifestarse de muchas formas, a través del desarrollo de nuevos conceptos organizativos, nuevos medios de distribución, comercialización o del diseño y a través de nuevos o mejorados procesos, productos y servicios. La base de esas innovaciones es la utilización económica y socialmente útil del conocimiento y las tecnologías. Todas estas modalidades juegan en la actualidad un papel decisivo en los procesos económicos y sociales y de manera especial en las formas de generar valor con el trabajo humano, que es el objetivo común de cualquier organización y especialmente de las empresas

## LA PROYECCION DE LA EMPREDA Y LA TECNOLOGIA



### LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO BASE PARA LA GESTIÓN DE LA INNOVACIÓN Y LA TECNOLOGÍA

La Gestión del Conocimiento constituye la base para gestionar la tecnología y la innovación, ya que es un proceso dinámico que abarca todos los activos intangibles de una organización e interviene en la formación de nuevos valores, cualidades, conocimientos y competencias que enriquecen y optimizan el funcionamiento de la misma.

Un enfoque de gestión del conocimiento permite a la empresa enriquecer sus estrategias, su cultura, sus estructuras, ya que favorece el flujo de la información a través de ellas. Además es un factor estratégico de éxito por promover el aprendizaje tanto individual como grupal, lo cual se traduce en una mayor eficiencia y eficacia productiva.

A su vez procura acumular el capital intelectual que genera competencias esenciales exclusivas y por lo tanto produce mejores resultados.



### ¿POR QUÉ MEDIR LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN?

La importancia y la utilidad de la medición de los procesos innovativos está directamente relacionada con los vínculos existentes -ampliamente verificados por la evidencia empírica- entre innovación, mejoras genuinas de competitividad, crecimiento económico y niveles de bienestar de las sociedades

- **Innovación y mejoras genuinas de competitividad**

Las capacidades para generar, adquirir, adaptar y usar nuevos conocimientos son un factor crecientemente estratégico en la evolución de los niveles de competitividad de las organizaciones. Las empresas, como centro de los procesos de innovación (Manual de Oslo, OECD, 2005), se apoyan en esas capacidades para lograr ventajas competitivas sostenibles y acumulativas, definidas como "genuinas" por Fernando Fajnzylber (1988).

- **Innovación, crecimiento y bienestar social**

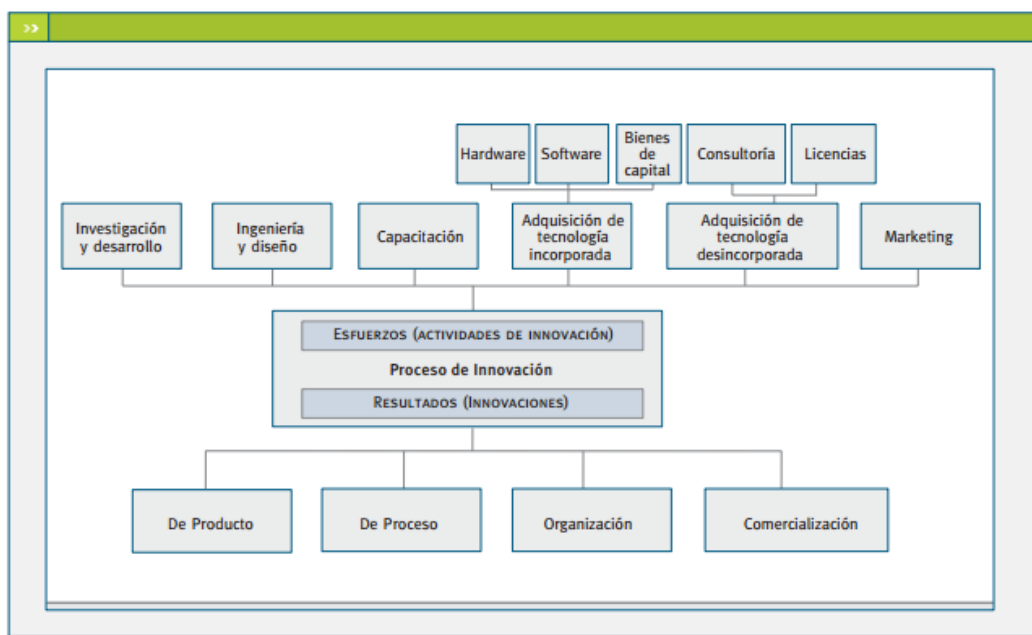
Una considerable parte de la literatura económica ha coincidido en resaltar la incidencia positiva de la innovación sobre los principales indicadores de desempeño de las empresas. En efecto, aquellas firmas que dedican esfuerzos a realizar actividades de innovación muestran mejores indicadores en términos de ventas, exportaciones, productividad y empleo. Debe ser especialmente destacado que el mejor desempeño no sólo se refiere a una tendencia positiva más pronunciada, sino también a trayectorias más estables (véanse Chudnovsky et al., 2004; De Negri et al., 2005; Fagerberg y Verspagen, 2002; Kemp et al., 2003; Kosacoff, 1998; Lall, 2004; Lugones et al., 2007; Lundvall, 1992; Ocampo, 2005; Reinert, 1996; Tether y Swann, 2003; Suárez, 2007).

### ¿PARA QUÉ MEDIR LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN?

Los indicadores de innovación deben ser entendidos, por lo tanto, como herramientas esenciales para la toma de decisiones tanto privadas como gubernamentales. En el

ámbito empresarial pueden ser elementos cruciales para la definición de sus estrategias competitivas. Por una parte, el mismo ejercicio de respuesta a las preguntas incluidas en el formulario de encuesta puede ser aprovechado por la firma para revisar y eventualmente reformular sus estrategias y sus prácticas en el plano tecnológico, organizacional y comercial. Por otra parte, podrá comparar posteriormente sus indicadores individuales con los correspondientes al conjunto y a sus diversos cortes por sector de actividad, tamaño y propiedad de la empresa, etc.

En cuanto a las políticas públicas, los indicadores de innovación pueden cumplir un papel central en el diseño e instrumentación de las políticas de promoción de la innovación y, en general, de las actividades científico-tecnológicas y, lo que es también de gran importancia, en la evaluación de las mismas. Esto está condicionado, desde luego, a que los indicadores elaborados reflejen de manera idónea y faciliten la interpretación, por parte de los responsables de la formulación y de la gestión de las políticas de ciencia, tecnología e innovación, de las características y las tendencias prevalecientes en los procesos innovativos, sus determinantes, los obstáculos que enfrentan y los resultados que se logran. La brecha tecnológica existente entre los países de América Latina y los de mayor desarrollo relativo hace más acuciante el fortalecimiento de estas políticas y más necesario, si cabe, el acierto en el empleo eficiente de los recursos (siempre insuficientes) destinados a las mismas, lo que otorga importancia estratégica al hecho de poder contar con los indicadores que mejor sirvan a esos fines



### **Los procesos de innovación**

#### **a) Características generales de los procesos de innovación**

En el proceso de innovación que motoriza el cambio tecnológico, la firma (empresa) ocupa el centro de la escena ("es el hogar de los procesos de innovación"). En efecto, la firma "lee" e interpreta el mercado (su conformación, sus características, el entorno general y el específico, las posibilidades u oportunidades que ofrece y las dificultades que presenta) y actúa en consecuencia, es decir, diseña una estrategia y la ejecuta. La competitividad de las firmas (productos o naciones) depende cada vez más en el mundo actual, de que se acierte en la elección de la estrategia adecuada y de que la misma sea instrumentada correctamente.

#### **b) Los procesos de aprendizaje**

En contraste con la concepción neoclásica, que generalmente identifica la innovación con actividades formales de I+D, el evolucionismo destaca la importancia de los procesos de aprendizaje. Diversos autores han refinado no sólo el concepto de learning by doing, sino que han construido clasificaciones cada vez más abarcativas de los distintos procesos de aprendizaje. En cuanto a lo primero, lo esencial es comprender que los procesos de aprendizaje nunca son automáticos, sino que requieren una inversión específica de recursos, de distinta calidad y magnitud según los casos. Asimismo, las firmas aprenden de diversas maneras, y cada una de ellas lleva a mejoras en el stock de conocimiento y capacidades tecnológicas específicas de las firmas, lo que a su vez genera un rango de trayectorias de avance tecnológico y no una simple reducción promedio de costos. A su vez, los distintos tipos de aprendizaje abren diversas direcciones de cambio técnico incremental (Malerba, 1992).

#### **c) Los determinantes del cambio técnico:**

¿empuje de oferta o tracción de la demanda? Si, como se ha visto, el cambio técnico y la incorporación creciente de conocimiento a la producción son tan importantes para el éxito de las firmas y para elevar las tasas de crecimiento económico y los niveles de bienestar social, cabe preguntarse de qué depende que ello ocurra.