



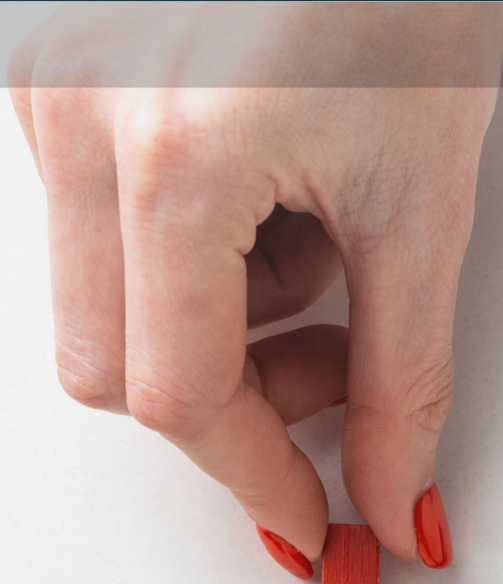
FONDO
EDITORIAL

NEGOCIOS Y ADMINISTRACIÓN

KETTY MARILÚ MOSCOSO PAUCARCHUCO



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE HUANTA



KETTY MARILÚ MOSCOSO PAUCARCHUCO
NEGOCIOS Y ADMINISTRACIÓN

KETTY MARILÚ MOSCOSO PAUCARCHUCO
NEGOCIOS Y ADMINISTRACIÓN



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE HUANTA
Fondo Editorial

KETTY MARILÚ MOSCOSO PAUCARCHUCO

Negocios y Administración / 1ª ed. Huanta: Fondo Editorial de la Universidad Nacional Autónoma de Huanta, 2023.

56 pp.: 17x23cm

Negocios y Administración

Editado por:

©Universidad Nacional Autónoma de Huanta

Fondo Editorial

Jr. Manco Cápac No 497, El Bosque, local administrativo, Huanta, Ayacucho - Perú.

ISBN: 978-612-49204-6-2

1ª edición Digital – abril 2023

HECHO EL DEPÓSITO LEGAL EN LA BIBLIOTECA NACIONAL DEL PERÚ N° 2023-03332

Libro electrónico disponible en DOI: <https://doi.org/10.37073/feunah.40>

Proceso de Revisión

Fue revisado por pares externos en modalidad de doble ciego, autorizado para publicar con Resolución de Vicepresidencia de Investigación N° 020-2023-UNAH

 Sandoval Trigos, Jesús

 Fernández Jaime, Rafael Jesús

Corrector de estilo

Wilfredo Fredy Paco Huamani

Diseño de cubierta y diagramación de interiores

Aguilar Ozejo, Antony

Publicado en el Perú / Published in Peru

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, sin autorización escrita del autor.

ÍNDICE

Introducción -----	8
Perfil del consumidor pospandémico-----	9
El diagrama tortuga -----	10
Análisis modal de efectos y fallos (AMEF) -----	11
Sistema de control interno: Modelo COSO-----	12
El talento humano y la excelencia organizacional -----	13
Mapa de empatía: herramienta de valor en los negocios-----	14
Desarrolla tu marca personal-----	15
Inteligencia de mercado -----	16
Auditoría y COVID-19-----	18
Indicadores de Gestión (KPI's)-----	19
El liderazgo transformacional y la mejora continua-----	20
Matriz 3M: Estrategia y modelo de negocios -----	22
Auditoría de Desempeño en el Sector Público-----	23
Valor compartido -----	24
Marketing digital: un salvador de negocios en tiempos de pandemia -----	25
¿Qué es auditoría de gestión?-----	26
Trabajo remoto en tiempos de Covid-19 -----	27
Clima organizacional -----	28
Perfil de un emprendedor -----	30
¿Por qué exportar?-----	31
La base de la transformación social está en la educación -----	32
Contabilidad, cultura y desarrollo -----	33
La economía peruana actual en 3 minutos -----	34
Benchmarking: estrategia empresarial -----	35
Metodología 5W2H -----	36
Empowerment: clave del éxito empresarial -----	37
Downsizing: estrategia empresarial -----	38
La economía del comportamiento -----	39
La casa de la calidad -----	40
De las 5S a las 9S japonesas -----	41
Modelo KANO-----	42
Importancia de la inclusión financiera -----	43
Fundamentos filosóficos de la gestión estratégica-----	44

Metodología de gestión OKR -----	46
Estrategia omnicanal -----	47
Bitcoin y blockchain – criptomonedas y tecnología -----	48
Elevator Pitch-----	50
Modelos empresariales sostenibles -----	51
Storytelling: Persuasión con datos -----	52
Marca colectiva: Estrategia de desarrollo económico social-----	53
Incubadora de empresas para el desarrollo sostenible-----	54
La Flor de Servicio-----	55

Introducción

El presente libro de carácter académico se titula Negocios y Administración, es una selección de artículos publicados en el periódico digital unahALDÍA, iniciativa de la Universidad Nacional Autónoma de Huanta, Ayacucho, institución que me permite desenvolver en espacios de investigación, extensión universitaria y otros.

Tiene el objetivo de dar a conocer una serie de metodologías para el desarrollo de una administración eficaz y eficiente, delimita conceptos operacionales para la buena toma de decisiones, valora la importancia del talento humano en las organizaciones.

Por los temas actuales y herramientas modernas de gestión, se asevera que es un material de uso continuo, permite la fácil aplicación de técnicas como diagrama tortuga, matriz 3M, mapa de empatía, metodología 5W2H, empowerment, downsizing, casa de la calidad, 5S, 9S, modelo KANO, gestión OKR, elevator pitch, storytelling, flor de servicios, entre otros.

Desarrolla también fortalecimiento del marketing digital, mostrando la forma correcta para definir el perfil del consumidor, desarrollar inteligencia de mercado, crear marca personal y marca colectiva. En la fase de control se preocupa por la auditoría, mostrando Sistemas de Control Interno, como el modelo COSO, motivando a generar Indicadores de Gestión (KPI's), los que permiten un avance significativo en la producción de bienes y prestación de servicios con márgenes por encima de los aceptables de rentabilidad.

Como parte del rol de la administración ante la sociedad, enmarca la importancia de la inclusión financiera, valor compartido, incubadora de empresas para el desarrollo sostenible, etc. motivando la generación de negocios con responsabilidad social empresarial y por supuesto sostenibles.

Curso la invitación a su lectura, a espera de las críticas constructivas, diálogo y debate.

La autora.

Perfil del consumidor pospandémico

unahALDÍA, 13 de abril de 2020

Las teorías sobre el cambio de comportamiento del consumidor surgieron del estudio de la psicología, los conductistas creen que los comportamientos humanos pueden cambiar a partir del estímulo y respuestas, esto se basa en las teorías desarrolladas por Pavlov, Skinner, Thorndike y muchos otros.

La política podría promover el comportamiento, frente a las nuevas normas para superar los problemas de COVID-19 y los brotes futuros, así como para garantizar la adaptabilidad a la revolución industrial 4.0. Las preferencias, necesidades y deseos de los consumidores pueden cambiar el panorama de segmentación de mercado, además de alterar las reacciones de las empresas ante cambios en el futuro.

El comportamiento individual y colectivo es particularmente importante durante las epidemias y pandemias. En ausencia de intervenciones farmacológicas adecuadas, el método principal para controlar los brotes es cambiar el comportamiento público.

La emoción y percepción del riesgo también conduce a cambios de comportamiento; es probable que los consumidores cambien sus patrones de contacto cuando la mortalidad o la percepción de riesgo es alta y reanudar la vida normal a medida que disminuye el riesgo percibido. El comportamiento humano puede afectar a su familia, redes sociales, organizaciones en las que participa, las comunidades a las que pertenecen, la información que obtienen y el impacto en la sociedad.

Un segmento del mercado se caracteriza por sentirse cómoda con su comportamiento respecto al COVID-19. Estas personas prefieren comprar en línea, usar comunicación virtual, prefieren trabajar desde casa, cumpliendo el distanciamiento social, les gusta navegar por internet y hacen casi todo en línea porque se sienten seguros y cómodos.

Otro grupo son los más preocupados por el impacto de la pandemia en ellos y su familia, sus cuidados son excesivos, se adaptan a las nuevas normas por el temor de la enfermedad, abrazan la tecnología más que nunca. En un mundo pospandémico socialmente distanciado, es probable que la tecnología continúe desempeñando un papel cada vez más importante en la forma en que consumimos.

Algunos consumidores volverán a su antiguo hábito, rechazarán la vacuna y continuarán sus vidas como antes de la pandemia. La razón principal será que según ellos es poco probable que contraigan la enfermedad, este grupo per-

manecerá indiferente y continuarán comportándose como de costumbre ya que no se sienten directamente afectados por la pandemia, se niegan a adaptarse a las nuevas normas.

Al parecer el segmento mayoritario son las personas normalmente sociales, extrovertidas y de mente abierta, a ellos les encanta reunirse con otras personas, en algunas circunstancias no tienen ningún problema en asistir a reuniones en línea, combinan la modernidad de las circunstancias y los viejos hábitos, como ir de compras y salir a comer en los restaurantes, ellos obedecen reglas y toman seguridad adicional.

Estas categorías de consumidores tendrán diferentes implicancias para el marketing y el funcionamiento del negocio tradicional; identificar y comprender los diferentes segmentos, facilitará el desarrollo de estrategias de promoción y publicidad adecuadas, es vital ir cambiando del mortero y ladrillo al negocio digital, si se quiere resultados favorables en términos de costo y beneficio.

El diagrama tortuga

unahALDÍA, 20 de mayo de 2021

Según Talamantes-Valenciana, A. y Rodríguez-Picón, (2020), el diagrama de tortuga es una herramienta de ingeniería comercial, que fácilmente puede adaptarse a las exigencias del ISO 9001:2015.

Las organizaciones emplean distintas herramientas, diagramas, métodos, sistemas, modelos para solucionar diversas necesidades, que puedan mejorar cada uno de los procesos, con la finalidad de lograr calidad y por ende satisfacción en el cliente.

El proceso se representa como dice su nombre con el cuerpo de la tortuga, la entrada (necesidades) simula la parte de la cola, las actividades el caparazón, la salida (satisfacción) se representa por la cabeza y las patas representan las interrogantes de "Quién", "Cuál", "Medidas" y "Cómo" se van a realizar los procesos. Adjunto a esto se registra los riesgos y oportunidades, requerimiento base del cumplimiento de la norma.

El ISO 9001:2015 requiere delimitar el contexto organizacional, identificando los procesos para desarrollar el sistema de gestión de calidad, en cada unidad funcional de las actividades estratégicas, misionales y de apoyo.

El diagrama de tortuga, como herramienta visual, representa un esquema de los procesos, que tiene la capacidad para determinar las entradas y salidas de cada uno de ellos, la secuencia e interacción de las actividades de estos, incluye monitoreo, medición, a través de indicadores de mejora continua.

Es importante determinar los recursos para cada proceso, asignando responsabilidades y funciones. Como todo proceso, merece un seguimiento, medición y evaluación, para asegurar un cambio positivo en los resultados. La empresa debe documentar las operaciones de cada proceso, almacenar la información, que contribuirá a una buena planificación, generando confianza en cada paso.

¿Cuáles son los beneficios de usar el diagrama de tortuga? Genera un documento de fácil comprensión, donde se observa claramente la propuesta de valor, contribuyendo así, a la calidad efectiva de las auditorías, coadyuva a las metas institucionales, permitiendo la identificación de residuos y debilidades de los procesos, para mejorarlos y lograr la excelencia.

Referencia Bibliográfica

Talamantes-Valenciana, A., Rodríguez-Picón, L. A. (2020). *Implementación de diagramas de tortuga para el cumplimiento de la norma ISO 9001 : 2015 / TL 9000 : 2016 Implementation of turtle diagrams for compliance of.* 10(19), 40-53. <https://www.fesc.edu.co/Revistas/OJS/index.php/mundofesc/article/view/507>

| Análisis modal de efectos y fallos (AMEF)

unahALDÍA, 27 de mayo de 2021

Es un método representativo y vigente de la administración, que busca identificar problemas potenciales (errores, cuellos de botella, pérdidas) y sus posibles efectos en un proceso, con el objetivo de priorizar y concentrar estrategias de prevención, supervisión y control, para eliminarlos inmediatamente.

Esta metodología de trabajo gerencial busca identificar fallas o defectos antes de que estos ocurran, reduce los costos de las garantías, disminuye los tiempos de producción, documenta los procesos y los perfecciona, mantiene el Know-How en la organización.

Existen tres tipos básicos de AMEF, uno de ellos es el AMEF de sistema, que asegura la compatibilidad de los componentes del sistema, otro es el AMEF de diseño, que reduce los riesgos por errores en el diseño, y finalmente el AMEF de proceso que revisa los procesos para encontrar posibles fuentes de error y los simplifica.

Se puede utilizar el AMEF, cuando los productos o servicios son nuevos, cuando estos pasan por un proceso de diseño o rediseño, cuando el proceso es demasiado complejo, cuando se busca mejorar los costos, cuando se requiere mayor productividad, entre otros.

Bajo un enfoque por procesos, el AMEF permite a las empresas estar preparadas ante posibles amenazas y debilidades, que puedan poner en riesgo la continuidad del negocio. Existen diversos softwares que permiten la integración del AMEF con los ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001, debido a su forma sencilla en la estructura de métodos.

Después de identificado el problema o falla, a través de distintas directrices como el diagrama de Ishikawa o el Diagrama de Pareto o Causa Raíz, etc; se pronostican los efectos, tratando de identificar de qué forma se puede controlar aquellos errores, asignando un índice de efecto a cada error, para finalmente medir y evaluar los resultados.

El objetivo principal es proteger al cliente en cuanto a sus intereses, requisitos y exigencias, asociados a la satisfacción y la calidad, generando en el negocio un activo intangible como la imagen y marca reconocida en el tiempo.

Sistema de control interno: Modelo COSO

unahALDÍA, 03 de junio de 2021

La evaluación de los controles internos es una de las tareas de auditoría interna, considerada una responsabilidad primaria. Se entiende por control a toda acción tomada por la gerencia, la junta de accionistas u otra dependencia administrativa de alto nivel, que gestiona el riesgo y aumenta la probabilidad de que las metas establecidas sean logradas.

La alta dirección de la organización debe planificar, organizar e incluso dirigir las acciones con el fin de proporcionar una seguridad razonable respecto al cumplimiento de la misión del negocio. Los principales propósitos del sistema de control interno buscan la identificación, estimación de las infracciones y deficiencias reveladas con el fin de informar a los interesados y estos a su vez eliminar y prevenir las vulneraciones y deficiencias en el futuro.

Es necesaria la coordinación entre el desarrollo del sistema de control interno, los objetivos operativos, las tareas de las divisiones y el recurso humano del ente. El control interno busca mejorar la cultura de gestión de riesgos, el ambiente de inspección o supervisión, conocer los datos sobre riesgos para una gestión eficaz, verificar el cumplimiento de los actos normativos de la organización e implementación de auditoría en el ámbito empresarial.

La respuesta oportuna y adecuada al sistema de control para modificar los términos de las actividades de una empresa (incluidos los cambios en la estructura organizativa, los procesos de negocio con respecto a su perfeccionamiento y la introducción de nuevos procedimientos de vigilancia), el desarrollo de reglamentos y actualización de los existentes; así como la atención a las

recomendaciones para mejorar la confiabilidad y eficiencia de los componentes son resultados que se reflejan en un plan de seguimiento.

El modelo COSO lanzó una versión actualizada de su Marco Integrado de Control Interno, donde se desarrolla un patrón general, que fue especialmente importante porque el énfasis se hizo sobre la responsabilidad del liderazgo de la organización para el estado de control. COSO es un proceso considerado un medio para un fin, no un fin en sí mismo, los documentos de orientación son importantes, a pesar de poseer un nivel moderado de certeza para el logro de objetivos, no hay garantía absoluta de funcionamiento sin errores.

Los objetivos estratégicos, misionales y de apoyo de la organización, así como la viabilidad y eficiencia financiera (incluida la protección de activos), confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de las leyes aplicables y los requisitos reglamentarios, han sido matriz estándar ampliamente aceptado de este modelo.

El talento humano y la excelencia organizacional

unahALDÍA, 10 de junio de 2021

El talento humano es la base que determina el éxito empresarial; con profunda y sólida gestión coadyuva el logro de los diferentes procesos; su planificación regula las necesidades y armoniza la estrategia organizativa global.

En circunstancias de pandemia, la estrategia de gestión del talento humano se ve afectada por diferentes factores, uno crucial es la tecnología, la misma que está ligada a la disponibilidad que directamente afecta el desempeño de la organización.

Realizar una buena gestión de personal refiere a atraer, evaluar y recompensar a los empleados, realizando seguimiento del liderazgo y cultura organizacional, asegurando el compromiso del elemento humano con los planes estratégicos de la empresa.

La excelencia puede ser principalmente lograda a través de los miembros del ente, si se tiene una clara, definida y flexible actitud con respeto a las políticas y las buenas prácticas, las que se conectan directamente con las estrategias institucionales.

Las estrategias deben considerar elementos como la organización, las personas, los procesos y los sistemas, para enunciar uno integrado, que determine claramente la visión, fortalecido por la capacidad de las personas, con procesos que se concentren en la gestión interna que lidera a la excelencia y sistemas que reflejen desarrollo tecnológico externo.

En la práctica la gestión de personal incluye reclutamiento, desarrollo, capacitación, formulación de sistemas de incentivos y beneficios, todo en pro del crecimiento profesional en la organización. Bajo estos términos la excelencia organizacional refleja la capacidad para satisfacer el desarrollo sostenible de la compañía y las necesidades de los clientes.

La medida de excelencia organizacional se ve afectada por el tipo de estructura, pública o privada, y la naturaleza de sus actividades; al margen de ello toda circunstancia debe concentrarse en la calidad, la gestión tecnológica y el despliegue de la satisfacción y las competencias del cliente.

Varios estudios han señalado que las características y efectos de la tecnología llevan a cambios significativos en el mercado laboral, generando un impacto revelador en los recursos humanos y su papel en estos cambios, lo importante es generar hábitos que influyan positivamente en el comportamiento, las actitudes y las habilidades de los empleados.

La teoría refleja que el desempeño de la organización, se mide por la capacidad y habilidades basadas en la formación y la educación del empleado, sin descuidar la motivación y los incentivos, que están representados en seguridad laboral y oportunidades de promoción, controlando los costos, y por supuesto mejorando la calidad y las ganancias principalmente.

Mapa de empatía: herramienta de valor en los negocios

unahALDÍA, 17 de junio de 2021

“Tus productos, servicios o soluciones son secundarios comparados con tu conocimiento, experiencia y la diferencia que haces para tus clientes” Jill Konrath.

El diseño de un bien o servicio es un reto intenso para un emprendedor, que trae consigo riesgos asociados a la viabilidad financiera, impacto ambiental, impacto político social, pero sobre todo el dilema en la aprobación y aceptación por parte del cliente.

Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro *Generación de los Modelos de Negocio*, resalta la importancia y aportes que brinda la herramienta Mapa de Empatía en la creación o rediseño de un modelo de negocio, con nuevos perfiles de clientes, enfocados en mercados potenciales y segmentos amplios.

Esta herramienta es compatible con los modelos de negocio moderno, permite analizar la percepción del cliente, se divide en bloques, que buscan identificar las sensaciones bajo una necesidad, en la parte superior de la cabeza, se describe ¿Qué piensa y siente?, en este espacio se representa información orientada a sus preocupaciones y aspiraciones.

¿Qué observa, que ve?, es el bloque ubicado a la altura de los ojos, aquí se intenta descubrir en su sentido más literal que es lo que observa. ¿Qué escucha, que oye?, ubicada a la altura de las orejas, se desea conocer que se escucha en su entorno profesional y personal respecto a la necesidad, permitiendo identificar a sus principales influenciadores.

¿Qué dice y hace?, ubicado en la parte baja del centro, en este bloque se intenta establecer diferencias entre lo que piensa, lo que dice y lo que hace. En la parte inferior sin ubicación estratégica alguna se encuentran dos bloques más; Esfuerzos-Dolor, donde se detallan las frustraciones, los deseos no cumplidos, las expectativas insatisfechas, los miedos que posee el cliente y principalmente los obstáculos para lograr satisfacer una necesidad.

Resultados-Ganar, es discordante al bloque de Esfuerzos-Dolor, en este espacio se exponen las fortalezas, ¿Qué es lo que el cliente quiere? ¿Qué necesita? ¿Cuáles podrían ser las acciones para cumplir sus deseos satisfactoriamente?

Utilizar esta herramienta permite crear e innovar una solución proponiendo un valor al producto, logrando con ello la satisfacción de las necesidades del cliente, de forma oportuna, eficiente y eficaz.

Mediante el mapa de empatía se consigue disminuir el porcentaje de incertidumbre, respecto al lanzamiento y crecimiento de un producto o servicio en el mercado, existe evidente necesidad del emprendedor previo a la creación de algo innovador, conocer de manera profunda al consumidor, vivenciar su día a día, para acertar en la creación del producto. Muy importante resulta no descuidar la estrategia de optimización de los recursos, conocimientos y tiempo, con ellos se asegurará el éxito de una organización, evidenciado crecimiento sustancial en sus ventas.

Desarrolla tu marca personal

unahALDÍA, 24 de junio de 2021

Los expertos de la industria presentan el concepto de "posicionamiento personal" con argumentos de fuerza renovada y un enfoque en las redes sociales como el lugar de marca personal.

Existe una inmensa superposición en el uso de los términos "marca humana" y "marca personal", se utilizan a menudo indistintamente. La "marca humana" se ha referido a cualquier persona conocida que sea objeto de esfuerzo, por otro lado, la "marca personal" es un enfoque más inclusivo que define a una persona como conocida o emergente.

Como punto de diferenciación, la marca a veces se utiliza para referirse a celebridades tradicionales (atletas famosos, músicos, intelectuales), en la actualidad puede usarse para describir a aquellos que son más micro-celebridades o aficionados en las redes sociales.

La marca personal ha evolucionado, lo que se puede atribuir a la proliferación de la comunicación mediada por ordenador y el auge de las redes sociales que han brindado a las personas la capacidad de utilizar el internet para crear y fomentar autopresentaciones.

Hoy en día, la marca personal se basa en una combinación de la presentación de uno mismo fuera de línea y en línea. Por lo tanto, la marca personal no es la presentación del yo que existiría fuera del internet; es decir es completamente nueva y diferente. La autopresentación es un impulsor importante de boca a boca electrónico relacionado con la marca.

Los medios de comunicación han brindado un nuevo escenario para la creación de identidad, desempeño y gestión. La marca personal se refiere al proceso que utiliza un individuo para desarrollarse y comercializarse a otros. Usando las redes sociales, la información se fusiona y se presenta en una información sistemática de intercambio por el cual la identidad es creada y consumida por audiencias en línea.

Hasta hace poco, los profesionales de la industria habrían monopolizado la conversación sobre marca personal escribiendo libros populares sobre cómo desarrollar una marca, que en gran medida está vinculado al éxito profesional. La gran mayoría de las estrategias de marca personal son dirigidos a profesionales, pero en la práctica se incluye con mayor fortaleza a los jóvenes que buscan posicionarse en el mercado laboral.

El territorio de la autocomercialización es actualmente ocupado por una mezcla de gurús de la autoayuda, contratación de trabajo, especialistas y asesores de carrera, enfoques prácticos, donde predominan los consejos relacionados con el trabajo. La marca personal se sostiene en la "publicidad instantánea", en lugar de publicitar productos, nos estamos anunciando, y en una extensión de este argumento, somos el producto.

Inteligencia de mercado

unahALDÍA, 01 de julio de 2021

La inteligencia de mercado presenta oportunidades sin precedentes para que las empresas desarrollen relaciones a largo plazo con los clientes, se identifica como un factor clave para el logro de ventajas competitivas.

Ofrece a las pequeñas empresas la oportunidad de identificar el mercado atractivo, construir nuevas propuestas de valor e impulsar la innovación; por su tamaño, se enfrentan a una mayor presión para utilizar inteligencia de mercado formal alcanzando diferenciar sus servicios y ofertas, para competir con entes más grandes que implementan este método de manera rutinaria.

Es vital que las empresas aprendan a desarrollar los mercados, conocer las futuras tendencias clave y el dinamismo de los perfiles de clientes. Los beneficios obtenidos de la utilización de inteligencia de mercado formal pueden ser significativos, solo si las pequeñas empresas están dispuestas a integrar el recurso e implementarlo a través de sus capacidades de marketing.

En la actualidad, las empresas están mejor informadas, logrando sobrellevar la presión de los rivales tradicionales. Las soluciones de inteligencia de mercado pueden formar poderosos productos y categorías que incluyen capacidades de precio, promoción e innovación, ofreciendo experiencias simples y valiosas en el punto de venta físico y virtual, donde se impulsa la penetración y la tasa de repetición de compras.

A la fecha, las pequeñas empresas han tenido una exposición limitada a fuentes formales de inteligencia de mercado, sin embargo, los portales personalizados en línea pueden proporcionar paneles de control más intuitivos y personalizados, que proporcionan datos transaccionales en tiempo real, perfiles y segmentaciones de clientes.

Estas interfaces son considerablemente más comprensibles, manejables y puede aliviar la cantidad de tiempo dedicado a obtener información sobre el mercado. No obstante, no eliminan la necesidad de asistencia financiera y de interpretación continua de los cuerpos de soporte. Las actividades orientadas a inteligencia de mercado en las pequeñas empresas, son a menudo reactivos, no estructurados y se manifiestan dentro de otros procesos firmes tales como logística, ventas o networking.

Es importante considerar la posibilidad de que pequeñas empresas no requieran inteligencia de mercado debido a sus procesos de marketing informal, como capacidad de trabajo en red, sensación intuitiva de las necesidades del cliente y cercanía al mercado. Esto sugiere que las fuentes informales a través de la creación de redes en conferencias de negocios, la participación del cliente y las reuniones periódicas con compradores y proveedores se adecuen a su realidad.

Sin embargo, la exposición de las pequeñas empresas a la inteligencia de mercado conduce al desarrollo de capacidades de marketing que optimizan la flexibilidad y capacidad de respuesta a las necesidades del cliente, por lo tanto,

mejora el mercado informal brindando conocimiento derivado de la experiencia, dando dirección a la intuición del propietario-gerente y aumentando el nivel de confianza que tienen en sus propuestas innovadoras de productos o servicios.

Auditoría y COVID-19

unahALDÍA, 08 de julio de 2021

Es naturaleza fundamental resaltar los desafíos que presenta el COVID-19 así como las estrategias adoptadas para enfrentarlo.

Las empresas evalúan sistemáticamente su preparación para afrontar la pandemia, por ello es importante presentar una serie de actividades de auditoría para evaluar vulnerabilidades de los componentes clave de su negocio. El fundamento es que tal auditoría permita evaluar de manera metódica la preparación para la nueva normalidad post-COVID.

Los principales hechos en el frente económico, fueron los cierres de empresas y pérdida de empleos reportados a nivel mundial y como resultado, la demanda de consumidores ha caído importantemente. La recuperación de pérdidas monetarias y el fortalecimiento de negocios, así como la planificación de la continuidad del crecimiento económico, han sido temas de interés en tiempos de crisis.

Se ha examinado los aspectos económicos y comerciales del impacto de la pandemia en general y el COVID-19 en particular, muchos presentan una situación destinada al apoyo en la toma de decisiones políticas y la adopción de una visión centrada en el sistema de información de recuperación ante desastres de fuerza mayor como es el caso.

Otros elementos comerciales como empleados, clientes y socios, no han significado suficiente atención en estos proyectos, pese a sus graves afectaciones por la pandemia. La auditoría de preparación permitiría, al empresario evaluar sistemáticamente componentes clave, identificando fortalezas y debilidades; que a su vez le ayudaría a prepararse mejor para la nueva normalidad post-COVID, que, como se informó, potencialmente podría durar más tiempo de lo imaginado.

Es importante realizar ciertas preguntas de control y auditoría como: ¿Qué tan confiable es la cadena de suministro? ¿Cuáles son los puntos vulnerables? ¿Se pueden activar las cadenas de respaldo? ¿Son logística y entrega las alternativas de redes disponibles? ¿Cuán dóciles son los procesos de rutina a controles y desinfecciones adicionales de procedimientos necesarios? ¿Qué tan listos estamos para incorporarlos? ¿Cuán dependientes somos de la oferta?

Respecto a los lugares ¿Dependemos en gran medida de los espacios? ¿Podemos arreglárnoslas sin estos espacios? Y ¿migrar al comercio electrónico y al comercio móvil? Si es así, ¿hay alternativas disponibles? Y los sistemas de apoyo ¿Cuáles son? ¿Son estos actualmente de su propiedad o subcontratado? ¿Cuáles son los sistemas adicionales necesarios para admitir modos alternativos? ¿Se puede sustituir fácilmente alguno de estos por una instalación conjunta o una disponible de forma gratuita, una plataforma? ¿Cuáles son los sistemas adicionales necesarios para soportar una carga más alta? ¿Son alternativas más baratas y están disponibles?

Es importante que las empresas se mantengan alerta, ágiles y flexibles dentro de las limitaciones del negocio, algunos casos interesantes pueden surgir, como proveedores de infraestructura técnica, start-ups de desarrollo de aplicaciones, proveedores de investigación e inteligencia, diagnóstico médico y apoyo sanitario, por nombrar algunas.

Sin embargo, la expectativa es que la lista pueda crecer orgánicamente como más arquetipos y sus respectivos desafíos examinando a lo largo del tiempo y midiendo su evaluación. Evidentemente, los casos destacan en la importancia de que las empresas sean proactivas en la identificación de medios y formas de seguir siendo relevante en una situación pandemia, independientemente del tiempo que dure.

Las empresas pueden evaluar los diversos elementos que constituyen su negocio para controlar su disposición de adaptación a un nuevo post-COVID normal. La idea de auditar puede incrementar su desarrollo, independientemente de su naturaleza, y ubicarlos en mejor escala de preparación para capear la actual y futuras crisis pandémicas en caso de que surja la situación.

Indicadores de Gestión (KPI's)

unahALDÍA, 15 de julio de 2021

Lo dinámico del mercado se relaciona con la globalización, exigiendo a empresas de todo tipo a ser más competitivas. Para lograr esa posición es importante controlar, auditar e investigar cuales son los factores más óptimos de medición de rendimiento y calidad, "todo lo que se puede medir, se puede mejorar".

Es ahí, donde cobra importancia los indicadores de gestión (KPI's), que son formas de medición del logro de objetivos estratégicos y se centran básicamente en el desempeño organizacional.

Con la medición de los indicadores de gestión, se evitan situaciones de incertidumbre y riesgo propias de la exigencia de los mercados. Para implementar

KPI's, es necesario conocer los procesos misionales de la organización, solo así contribuirá a una buena toma de decisiones.

Las horas hombre y las horas máquina de la empresa deben ser constantemente analizados en todas las áreas, para poder medir, diagnosticar, realizar el seguimiento pertinente que permita ajustar su estrategia, procesos y esa posibilidad de gestionar el resultado de cada uno de los colaboradores, incluso tener la visión de cómo se proyecta la empresa con los sujetos externos (clientes, proveedores, etc), es necesario aplicar KPI's.

Esta herramienta que contribuye a la calidad y excelencia de las organizaciones, puede dividirse, para dar algunos ejemplos en indicadores externos (índice de satisfacción) e internos (nivel de estabilidad laboral); cualitativos (medición de actos de corrupción) y cuantitativos (importe económico de costos de producción). A largo plazo (tiempo de vida de un cliente) o a corto plazo (ejecución de gasto mensual).

Otra forma de KPI's, es el predictivo (proyección de ventas), histórico (ventas netas del periodo fiscal anterior). Primarios (tiempo de demora en atención al cliente), secundarios (gasto de suministro de energía eléctrica por producto). KPI's de eficacia (cantidad de productos fabricados) y de eficiencia (tiempo de producción de bienes).

Los KPI's de entrada (requerimientos), de proceso (capacidad de producción de un equipo), de salida (análisis de contaminación ambiental) y de resultados (porcentaje de venta total del mercado). KPI's estratégicos (estándares de calidad) y operativos (nivel de reutilización de productos).

Estos índices de gestión, pueden ir creándose de acuerdo a la necesidad empresarial, coadyuvan a la medición de rendimiento en distintos sectores de la organización, sus resultados permiten una decisión estratégica y mejora de los objetivos a corto, mediano y largo plazo. Su utilización es inevitable si de competir en el mercado se trata.

El liderazgo transformacional y la mejora continua

unahALDÍA, 22 de julio de 2021

Según Bass "Los líderes transformacionales motivan a sus seguidores a desempeñarse más allá de las expectativas". Vincular el liderazgo transformacional y la mejora continua, es una mediación de confianza entre el líder y sus subordinados.

El liderazgo transformacional tiene la capacidad de influir de manera positiva en el progreso y desarrollo de otras personas, busca la estimulación inte-

lectual, la consideración individualizada, la influencia idealizada, resumida en la inspiración y motivación.

Esto quiere decir, de forma general, que el líder transformacional busca ser un ejemplo positivo a seguir, valora a cada integrante como ser individual, fomenta el aprendizaje e intenta tocar las emociones y sentimientos de los otros, para que estén más comprometidos y motivados con sus responsabilidades.

La gestión de la calidad total (TQM), es una de las principales técnicas de cambio organizativo, requiere mejora continua en todos los ámbitos de la organización, busca empoderar a los empleados para que se esfuercen por lograr un mejor desempeño organizacional.

La mejora continua trae procesos innovadores, propuestas de valor diferenciada, vinculando el menor costo con una mayor calidad y mayor participación en el mercado. El liderazgo transformacional permite la proactividad y creatividad de los empleados generada por la confianza basada en la competencia.

Un buen estilo de liderazgo transformacional se vincula con la eficacia gerencial, donde se reconoce la necesidad de cambio, de crear y compartir una visión convincente con los colaboradores, retándolo de forma desafiante a institucionalizar el cambio.

La identificación organizacional puede describirse como las percepciones individuales donde se consideran a sí mismos como una entidad colectiva, definiéndose como miembros de la organización. Los líderes transformacionales inculcan un sentido de membresía organizacional entre sus subordinados.

El trato justo de un líder es correspondido positivamente por los integrantes de la organización en términos de alto desempeño, la confianza de los subordinados en su líder se ha utilizado ampliamente como indicador de intercambio social para medir el rendimiento y compromiso de los mismos.

La confianza funciona como un vínculo fuerte entre un supervisor y sus subordinados en un lugar de trabajo, se puede conceptualizar en términos de riesgo percibido y vulnerabilidad entre las dos partes, las expectativas son claras, los colaboradores esperan un líder que los trate de manera equitativa y justa; generando confidencialidad e identificación con la organización.

El ambiente agradable y armonioso facilita una relación, donde se comparte una visión común, transformando la organización de manera positiva, inspirando a sus seguidores, multiplicando líderes, que en resumen favorecen el crecimiento organizacional y contribuyen a la mejora continua.

Matriz 3M: Estrategia y modelo de negocios

unahALDÍA, 29 de julio de 2021

El traslado de la estrategia hacia la matriz 3M significa operacionalizar el foco estratégico seleccionado, la propuesta del valor y el modelo de negocios a seguir a través de acciones concretas.

Los objetivos estratégicos son llevados hacia esquemas de implementación, seguimiento y ajuste. La matriz 3M descrita en la metodología del "Diamante de la Excelencia Organizacional" o matriz de tablero, abarca Medios (Inductor), Metas (lo que la organización quiere alcanzar en un periodo determinado) y Medidas (KPIs o indicadores).

Se establece una matriz donde se describen estrategias basadas en las perspectivas, metas, indicadores, responsables, frecuencia y acciones que operativizan al modelo de negocio, lo que permite medir el cumplimiento de la estrategia. Además, se realiza una ponderación a nivel metodológico de los indicadores que reflejan el margen de contribución a la estrategia y desarrollan un sistema de recompensas.

Para iniciar se debe definir las perspectivas a través de la dirección, estas pueden ser: perspectivas financieras, del cliente, responsabilidad social, operaciones, aprendizaje y crecimiento, entre otros; estas proyecciones nacen de acuerdo a la visión, misión y objetivos de la organización.

Dentro de cada perspectiva se define uno o varios objetivos, cuya medición se hace mediante indicadores estratégicos (KPIs), obteniendo resultados que se ponderan a nivel porcentual, considerando la intensidad del indicador, las fórmulas, unidad de medición, frecuencia de cálculo, disponibilidad, responsable del indicador, etc. Seguidamente se determina la meta de cada indicador, para finalmente tomar acciones respecto a cada perspectiva, es decir los medios de la matriz 3M.

Después de haber elaborado la matriz 3M (medidas, metas y medios) el siguiente paso es realizar la interacción con las unidades operacionales o misionales de la empresa, lo que se conoce como la conexión causa efecto entre eficiencia organizacional y la efectividad de la estrategia.

Esta matriz permite desarrollar un cuadro de mando integral que facilita la semaforización de cada una de las estrategias, facultando el seguimiento y control del modelo de gestión propuesto. En una escala que va hasta el 100%, se describe la fórmula de cálculo, la utilización del semáforo es dada por un efecto de visualización rápida y resumida que permite un mejor monitoreo y alerta a los que disponen de la fracción operativa.

Se visualiza de manera rápida, verde (bueno), ámbar (regular), rojo (malo), estas marcas se incorporan en una celda, registrando los resultados obtenidos, los mismos que facilitan al talento humano que dirige las acciones estratégicas para una eficiente toma de decisiones.

Auditoría de Desempeño en el Sector Público

unahALDÍA, 05 de agosto de 2021

La medición del rendimiento del sistema de gobernabilidad contribuirá a la eficiencia y eficacia de la prestación de servicios públicos, que incluye la asignación de presupuesto, la rendición de cuentas, la toma de decisiones, entre otros, y por ende el desempeño de la organización.

Según estudiosos la auditoría de desempeño es independiente, realiza evaluaciones al cumplimiento de los objetivos, validando los esfuerzos gubernamentales, que van de acuerdo con los principios de economía. Una auditoría se centra en examinar la implementación de procesos o actividades gubernamentales.

Tiene como objetivo contribuir a la mejora de la gestión, reflejándose en una buena gobernanza, con cuentas claras y transparencia. Se conoce a la auditoría de desempeño como Value for Money o la auditoría de 3E (economía, eficiencia y eficacia).

El desempeño del sector público ha estado en el centro de los debates sobre la gestión pública, junto con la adopción de reformas de la economía y crisis financieras; esta presión a los gobiernos insiste en un incremento de su rendimiento en pro de una mayor eficiencia para fortalecer la confianza de los ciudadanos.

La Contraloría General de la República es la más indicada para realizar este tipo de auditorías, por su independencia, objetividad y fiabilidad; la evaluación que realice a la organización pública, debe estar orientada al desempeño del sistema en general, es decir, procesos, operaciones, programas, actividades y capacidad del personal principalmente, fortaleciendo sus avances o de lo contrario hallando posibilidades de mejora.

Actualmente, en Perú no se elaboran políticas de rendimiento, ni la implementación de estas, pese a su utilidad. Un número creciente de estudios ha analizado el impacto y los hallazgos de informes de auditoría de desempeño sobre la eficiencia y eficacia del sector público, encontrando fuertes debilidades en estas organizaciones, en especial en el rendimiento del personal, convirtiéndolos en entes burocráticos y de baja ejecución presupuestal.

Se espera que el debate político contribuya al desarrollo y formalización de metodologías de auditoría de desempeño en el sector público, brindando soporte a los gobiernos sobre cómo la administración pública puede mejorar su servicio; aunque esta discusión está en aumento, el discurso no se ha concretado; ya que los entes rectores no realizan auditorías de desempeño y en muchos casos los comparan o confunden con estudios sobre temas de gestión y evaluación.

Valor compartido

unahALDÍA, 13 de agosto de 2021

La creación de valor compartido se refiere a un proceso estratégico a través del cual las corporaciones pueden convertir los problemas sociales en oportunidades comerciales.

El viaje de valor compartido comenzó después de la publicación en 2006 del artículo de Porter y Kramer titulado "Estrategia y sociedad: el vínculo entre la ventaja competitiva y la responsabilidad social empresarial". Sin embargo, el término "creación de valor compartido" se definió formalmente 5 años después como las "políticas y prácticas que mejoran la competitividad de una empresa y al mismo tiempo promueven las condiciones sociales y económicas en las comunidades en las que opera" (Porter & Kramer, 2011, pág.6).

Este enfoque estratégico de valor compartido posee una estrecha relación con la responsabilidad social corporativa estratégica, así como la teoría de las partes interesadas, términos que en los últimos tiempos se han mantenido en el centro de atención tanto en el mundo empresarial como en el académico.

El artículo de Porter y Kramer (2011) "La gran idea: crear valor compartido" fue un gran avance en la conceptualización de cómo promover las ganancias mientras se resuelven los problemas sociales, generando esfuerzos en los gobiernos, grupos de activistas y académicos, todos en contra de las prácticas corporativas despiadadas para obtener ganancias.

La creación de valor compartido se ha introducido como un nuevo concepto, que probablemente se convierta en el salvador del capitalismo (Porter y Kramer, 2011). Sin embargo, los estudiosos de la ética empresarial la han criticado por no ser más que una palabra de moda o una moda de gestión, ya que se deriva de modelos existentes; carece de evidencia empírica y es criticada por bloquear la innovación transformadora.

No hay duda que la creación de valor compartido está íntimamente relacionada con modelos existentes como la responsabilidad social empresarial estratégica y la teoría de los grupos de interés.

A pesar de su creciente popularidad y desarrollo como concepto controvertido, existen dudas del empresario ante ciertas interrogantes: ¿Por qué una empresa debe estar motivada para crear valor compartido? ¿Cómo puede una empresa crear valor compartido? ¿Cuál es el papel de los factores externos e internos para llevar a las empresas a crear valor compartido con éxito?

Para poder desarrollar valor compartido se debe abordar un consenso conceptual y la diversidad de opiniones expresadas, sistematizándolos, ya que parece estar fragmentada, a pesar de sus valiosos aportes.

Marketing digital: un salvador de negocios en tiempos de pandemia

unahALDÍA, 20 de agosto de 2021

Para empresas de todos los tamaños, el marketing digital nunca ha sido tan relevante y necesario, esto debido a las medidas de seguridad como el distanciamiento social; es por ello, que el negocio tradicional y las prácticas de compra han ido cambiando.

Muchas personas que dudaban en comprar bienes o servicios en línea ahora han recurrido a este método, lo que a su vez ha acelerado las transacciones de comercio electrónico. La pandemia de COVID-19 ha apresurado la era de digital, donde el tráfico en línea es más significativo que el tráfico de a pie.

En tiempos como hoy, donde casi todo el mundo tiene un teléfono inteligente o cualquier otro medio digital para acceder a la información en línea, las empresas tienen la oportunidad de utilizar plataformas de marketing digital, facilitando la captación de nuevos clientes.

Las visitas a internet han aumentado con la pandemia de coronavirus; los empresarios están gastando más en plataformas de redes sociales y digitales con la esperanza de sobrevivir en el mercado.

El marketing digital ha demostrado ser una herramienta indispensable para las marcas, obligando a las empresas a repensar sus modelos de negocio y reconocer el poder de la tecnología digital. En tiempos como ahora, las empresas deben redefinir cuidadosamente sus estrategias de marketing y adoptar un enfoque sensible para comunicarse con sus clientes mediante soluciones digitales.

Las redes sociales son una de las mejores plataformas para conectarse con compradores potenciales, los que posicionan la marca. Los usuarios de Instagram han encontrado nuevos productos, lo que significa que los clientes no solo contactan con marcas existentes, sino también descubren otras nuevas.

El marketing digital ofrece una oportunidad a las empresas para la interacción directa con los clientes y viceversa; no se limita por la geografía, pues logra una audiencia global.

Las organizaciones que son auténticas y empáticas con sus clientes tienden a ser respetadas, esa sensibilidad en tiempos de crisis conducirá a la creación de una base de clientes leales. Para comprender mejor el comportamiento de compra del público objetivo, las empresas pueden rastrear tendencias, medir patrones de consumo y observar conversaciones. Es hora de aprovechar el SEO local, optimizando la búsqueda, permitiendo a las empresas mejorar su visibilidad sobre el mercado objetivo.

En tal escenario, las empresas pueden ganarse la confianza y la lealtad de sus clientes adoptando un enfoque transparente y demostrando un espíritu activo a través de la interacción digital. Este tipo de marketing es rentable en comparación con métodos tradicionales, convirtiéndose en una bendición para las empresas, no solo por su rentabilidad, sino también por su forma efectiva de llegar a los clientes potenciales de todo el mundo.

¿Qué es auditoría de gestión?

unahALDÍA, 26 de agosto de 2021

La auditoría de gestión, de performance o 3E, por sus pilares relevantes de economía, eficacia y eficiencia, es una técnica de asesoramiento que faculta la realización de análisis, diagnóstico y recomendaciones a los distintos entes, con el fin de lograr el éxito basado en estrategias.

La auditoría de gestión examina las prácticas; no existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, como en el caso de la auditoría financiera, su diferencia se distingue en una práctica normal de gestión; las evaluaciones se diseñan de acuerdo a cada personalidad jurídica; sus recomendaciones se caracterizan por ser extensa, detallando un análisis de las ineficiencias y sus consecuencias en cada uno de los procesos principalmente. Según Redondo et al. (1996) las auditorías de gestión son aperiódicas.

Una auditoría de gestión es un examen independiente, objetivo y fiable de si las iniciativas, sistemas, operaciones, programas, actividades u organizaciones funcionan con arreglo a los principios de economía, eficiencia y eficacia, y si existe margen de mejora (Tribunal de Cuentas Europeo, 2017).

Se aplica tanto en el sector público como privado, su control mide la actividad en la administración de los recursos, donde se emplean indicadores (KRI, KCI, KPI, entre otros), el desempeño organizacional y la identificación de distribución presupuestal razonable que cumpla la finalidad pública u organizacional.

La auditoría de gestión de procesos está basada en la evaluación de la calidad de los procesos dirigida a proveer información objetiva con el fin de determinar la extensión del cumplimiento de criterios consensuados y acordes a la visión y misión de la organización (González-Cruz et al., 2015).

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias que es ejecutado para proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de una organización, programa o proyecto, con un enfoque de mejora en el uso de recursos (Lara, 2013).

Las normas ISO definen a la auditoría de gestión (control de gestión) como el examen de eficiencia y eficacia de las organizaciones en la administración de recursos organizacionales, determinada mediante la evaluación de procesos administrativos, utilizando indicadores de rentabilidad, desempeño, así como beneficios de la actividad de la entidad (ISOtools, 2017).

La auditoría de gestión es una herramienta poderosa para los administradores, pues su aplicación favorece a la identificación de errores, fallos, riesgos, vacíos, etc.; su dictamen contribuye a una correcta toma de decisiones que se refleja en la sostenibilidad de la organización, orientada al bienestar económico, social y ambiental de los stakeholders.

Referencias bibliográficas

- González-Cruz, E., Hernández-Pérez, G., Fernández-Clúa, M. de J., y Padrón-Soroa, S. F. (2015). Auditoría de gestión de procesos sustantivos universitarios. *Ingeniería Industrial*, 36(2), 151-162. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362015000200005
- ISOTOOLS (2017) Características de la Auditoría de gestión. <https://www.isotools.org/2017/06/21/caracteristicas-auditoria-de-gestion/>
- Lara, E. (2013). *Auditoría de Gestión*.
- Redondo, R., Llopart, X., y Duran, D. (1996a). Auditoría de Gestión. Limitaciones Del Control Interno, Transcripción de La Guía Internacional de Auditoría, 55.
- Redondo, R., Llopart, X., y Duran, J. (1996b). Auditoría de gestión (pp. 1-14). [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria de gestión.pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf)
- Tribunal de Cuentas Europeo. (2017). Manual de auditoría de gestión. Curia Rationum, 95. https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/PERF_AUDIT_MANUAL/PERF_AUDIT_MANUAL_ES.PDF

Trabajo remoto en tiempos de Covid-19

unahALDÍA, 02 de setiembre de 2021

Dar más libertad a los colaboradores para ajustar sus horarios de trabajo a su salud y bienestar, emerge lentamente e intenta adaptarse al entorno, equilibrando necesidades propias y las de la organización.

El trabajo desde casa se ha convertido en una frase de moda, en particular con las tecnologías de la información, convirtiéndose en una situación que plantea desafíos, la consigna es o te capacitas y mejoras o te conviertes en trabajador vulnerable, parte del recorte del equipo.

El trabajo remoto o teletrabajo tiene que convertirse en una práctica laboral esencial, ahorra el tiempo de viaje, los gastos generales y los recursos asociados con la gestión de oficinas físicas. La práctica laboral en todos los sectores, donde la productividad, los servicios y las soluciones se pueden gestionar sin la necesidad de estar físicamente presente, genera ahorro de costos, por ende, rentabilidad.

Varias organizaciones independientemente del sector convocan reuniones, conferencias virtuales, talleres, seminarios a través de las herramientas como: Microsoft Teams, Zoom, Skype, WhatsApp, bluejeans, Webex, Hangouts, Meet etc. considerándose una fortaleza interna, que suma a la organización, pero que a la larga podría generar un estrés pospandémico.

Esta idea de trabajo requiere mucha consideración para el colaborador por su competencia, estilo de trabajo y capacidad digital significativa. Diversos estudios evaluaron críticamente la situación de ganar-ganar respecto a la fuerza laboral a distancia, demostrando cierto crecimiento en el mercado laboral de datos, en la economía del conocimiento, en el empleo flexible y en la capacidad de respuestas organizacionales.

El colaborador comprometido, valora las facilidades que brinda su organización para el desarrollo de su trabajo remoto. Esa satisfacción correctamente encaminada puede verse en una atención preferencial para los clientes internos y externos; por su modalidad de empleo organizado, genera un ciclo de mejora continua, basada en resultados.

El impacto positivo de los arreglos laborales flexibles, reflejan la satisfacción laboral, generando confianza interpersonal entre compañeros, la misma que está fuertemente asociada a la autopercepción del desempeño. El trabajo remoto puede mejorar la productividad, creatividad, talento y fuerza laboral, obteniendo resultados comerciales favorables.

Clima organizacional

unahALDÍA, 09 de setiembre de 2021

El clima organizacional se ha definido como “una situación y sus vínculos con los pensamientos, sentimientos y comportamientos de los miembros de la organización”.

Es un conjunto de características que definen a la organización distinguiéndola de otra, la calidez de un clima organizacional favorable perdura en el tiempo e influye en el comportamiento del colaborador de manera positiva. En caso contrario, deteriora relaciones y disminuye la productividad del recurso humano.

Para analizar el clima organizacional de una empresa se mide la facilidad y apoyo al liderazgo; el espíritu profesional y organizativo; la cantidad de conflictos y ambigüedad, así como la cooperación, amabilidad del equipo de trabajo; permitiendo la fluidez de la ejecución de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo.

Otros autores definen el apoyo del supervisor o jefe inmediato como dimensión importante del clima organizacional, lo que se refleja en un reconocimiento y la meritocracia.

Resulta importante analizar las decisiones, las mismas que se miden por la justicia organizacional, uno de los factores importante para el perfeccionamiento del clima organizacional, esto quiere decir que se debe evitar en algunos casos la sobrecarga e importancia laboral a algunos colaboradores, para que no se sientan o preferidos o rezagados.

La inclusión organizacional, permite medir los niveles de participación de los colaboradores en la toma de decisiones, para ello es importante brindar un acceso a la información y soporte en los recursos para la mejora de su desempeño.

Pueden darse situaciones particulares en las organizaciones, como el clima solidario, cuyo interés natural es el conjunto de trabajadores, basado en la bondad y candidez; también puede presentarse la figura de un clima de independencia, donde los colaboradores utilizan su criterio personal que puede estar orientado a hacer bien o mal cada una de las actividades.

El clima de la eficiencia es la que se centra en los intereses de la organización como el crecimiento compartido y en conjunto; y otro totalmente opuesto es el clima instrumental, donde el colaborador actúa en función de sus propios intereses, disminuyendo la proactividad de otros colaboradores, por ende, de la organización en su conjunto.

El clima profesional, se concentra en lo ético, sucede cuando los colaboradores están muy apegados al cumplimiento de normas, principios y leyes emitidas por la organización o el estado, impidiendo el desarrollo de un clima organizacional autónomo. Tener un buen clima organizacional, rodea a la empresa de colaboradores felices y motivados, con rendimiento óptimo, generando rentabilidad y crecimiento.

Perfil de un emprendedor

unahALDÍA, 30 de setiembre de 2021

Se conceptualiza al emprendimiento como “el medio con el cual explotar el cambio como oportunidad para un negocio diferente” Peter F. Drucker (1985), se dice que también que “es perseguir la oportunidad más allá de los recursos que se controlen en la actualidad” (Stevenson, 2000).

Todo emprendedor debe poseer características como el compromiso con sí mismo; demostrar perseverancia, concentrándose en su proyecto, sin ningún tipo de distracciones. Debe poseer iniciativa para aventurarse e impulsar algo; ser determinante en sus decisiones, con resoluciones firmes y acertadas.

La creatividad e innovación del emprendedor permite inventar productos o servicios nuevos u originar distintos usos a los productos que ya existen, generando una propuesta de valor diferenciada; el emprendedor debe ser optimista, confiar en sí mismo y ser positivo; potenciar el trabajo en equipo y sobre todo saber escuchar.

El emprendedor debe saber que hay posibilidades de fracaso, ser tolerante a ello y aprender de los errores es una salida; la visión es fundamental, se debe conservar siempre el modelo de negocio futuro y si algún cambio existe debe ser para crecer; ser apasionados con lo que hacen es vital.

Provenir de un núcleo familiar donde es común hacer empresa ayuda al emprendedor ya que encuentra cierta independencia y confianza para desenvolverse en el mercado, la edad juvenil es un momento oportuno para emprender, por su vigorosidad e ímpetu.

La experiencia laboral, pero sobre todo la educación, impulsan al emprendedor por sus conocimientos técnicos-académicos, creatividad e innovación; el apoyo de la familia y el entorno amical, son variables importantes que explican la conducta del emprendedor; la necesidad de un logro es un reto individual que se solidifica en una estructura de valores.

El emprendedor se enfrenta a distintos retos que debe ir aplacando, como la falta de experiencia, ausencia de capital, posibilidad de una mala inversión, debilidad en sistemas de información, riesgos y fallas en el control empresarial, estrategias débiles o mal planificadas, temor de consultar, una mala administración de su tiempo, endeudamiento, falta de liquidez, entre otros.

No existe una determinación exacta que indique cual es el perfil de un emprendedor; en el difícil camino de los negocios, se va puliendo su personalidad, cada logro de objetivos motiva y permite su autorrealización, una satisfacción personal que brinda seguridad en todo su recorrido empresarial.

¿Por qué exportar?

unahALDÍA, 07 de octubre de 2021

Si de crecer empresarialmente se trata, la exportación es una necesidad. Para lograrlo es primordial cambiar la mentalidad organizativa, donde las tres prioridades son "vender - vender - vender".

Exportar incrementa las ventas, permite conocer otros mercados, mantiene a la empresa en una actualización globalizada que contribuye a una buena gestión comercial, al evitar intermediarios se fortalece la calidad de servicio, mejorando la imagen de la organización.

Genera economías a gran escala, posicionando a la empresa en un ranking de competitividad alta a nivel nacional e internacional, fortalece alianzas estratégicas con empresas de alto poder adquisitivo, permitiendo la diversificación de productos.

Disminuye el riesgo que implica trabajar en un solo mercado, pudiendo vender sus productos a mayor volumen, mejor precio, rigurosa calidad y con estándares de responsabilidad social y ambiental estrictos, asegurando con ello la sostenibilidad de la empresa.

Para poder exportar lo primero que se tiene que hacer es decidirse, con la posición firme de estrategia de exportación, se selecciona el mercado con el cual se realiza el intercambio de mercancías.

Es importante analizar los segmentos de clientes a los que se les quiere vender y eso depende mucho del tipo de producto que pretende exportar, ese análisis profundo se perfecciona con la inteligencia de mercados, que en buenos resultados registran márgenes de utilidad por encima del 100%.

Conocer al cliente externo, en cuanto a su idioma, la preferencia de consumo, la perspectiva de la calidad, contribuyen a tomar decisiones respecto a las exigencias del producto, la presentación, etiquetado, empaquetamiento y la homologación de certificados y acuerdos internos del país al que se exporta.

Si está pensando en exportar, asista a ferias internacionales, verifique documentación comercial externa, formule una página web institucional en distintos idiomas, verifique listas de precios internacionales, actualícese respecto a los trámites aduaneros, recuerde que es importante adoptar técnicas de cobro, transporte e investigación.

El estado peruano lanza programas que brindan inducción para concretar sus primeras exportaciones, tal es el caso del Sistema Exporta Fácil que es un mecanismo promotor de exportaciones, diseñado principalmente para el micro,

pequeño y mediano empresario, mediante el cual podrá acceder a mercados internacionales de una manera simple, económica y segura, desde la comodidad de su hogar, oficina o cabina de internet.

La base de la transformación social está en la educación

unahALDÍA, 14 de octubre de 2021

Existe un dilema muy profundo en el ser humano que trata de distinguir entre lo que es y lo que quieres ser, esa motivación impulsa su existencia hacia una actitud transformadora y de renovación.

La educación juega un rol imperante en el proceso de cambio social. Situación constante que John Dewey determina en una frase "La educación no es preparación para la vida; la educación es la vida en sí misma".

Daniel Jover nos recuerda el mito griego, Prometeo se atrevió a robar el fuego del Olimpo para dárselo a los humanos, pero los dioses lo castigaron por su pretensión de romper el monopolio del conocimiento y repartirlo entre los mortales.

Se necesita generar ideas que contribuyan al bienestar común, que ayuden a vivir la realidad, asumiendo los activos y con mayor razón los pasivos, que la existencia del hombre ha dejado en este punto finito del universo, llamado Tierra.

La educación no está orientada solo a herramientas intelectuales, más significativo resulta madurar las emociones, actitudes, que deben tener congruencia entre lo que se hace, se dice y se piensa.

Es considerable mencionar que el crecimiento científico, tecnológico, innovador y económico, debe ir de la mano con el crecimiento social, ético y espiritual. La felicidad también depende de la educación.

El compromiso por llegar a objetivos personales, considerados específicos, deben regirse a los objetivos de la nación, considerados generales. Estas ambiciones debes ser sanas para evitar llegar a la codicia.

Si de pensar en todos se trata, se debe compartir, entre otras cosas, las experiencias, positivas o negativas, que en algunos casos puede servir de inspiración, sabiduría y por supuesto de aprendizaje.

La educación ayuda a pensar y a ser libres, nunca se agota, con ella se puede moldear el "arte de vivir", sin violencia, sin miedo, con dignidad y respeto. La educación te permite soñar en justicia y solidaridad.

Parece una utopía para algunos escépticos, el hecho de cambiar el mundo con la educación, limitado pensamiento para aquellos que creen que más importante es tener, que ser.

Contabilidad, cultura y desarrollo

unahALDÍA, 22 de octubre de 2021

El contexto global invita a reutilizar la contabilidad como parte de la cultura general de todo individuo, su despegue del pensamiento convencional es inevitable, impactando directamente en la economía, en la cohesión social y el cuidado ambiental.

La relación entre contabilidad, cultura y desarrollo promueve decisiones políticas que no solo conservan la economía sino la vida misma. La contabilidad moderna va más allá de dar cuenta del uso de los recursos, controla las externalidades de la globalización, mide impactos del comportamiento social y cultural, rompe estructuras de consumo, entre otros; pero en la práctica se ha limitado a brindar información insuficiente y solo desde ámbitos financieros.

Para Mejía Soto, et. al, 2013 "La contabilidad es la ciencia social aplicada, que estudia la valoración cualitativa y cuantitativa de la existencia y circulación de la riqueza ambiental, social y económica controlada por la organización, utilizando diversos métodos que le permiten cumplir su función de evaluar la gestión que la organización ejerce sobre la riqueza, con el fin de contribuir a la óptima acumulación, generación, distribución y sostenibilidad integral".

La contabilidad en la actualidad presenta un concepto dinámico que asocia los términos monetarios a la cultura del hombre, la que se entiende como "conjunto de valores, tradiciones, patrimonio material e inmaterial, creencias religiosas, cosmovisiones y las expresiones en formas de vida", influyendo y determinando, impidiendo o facilitando el desarrollo sostenible de la sociedad.

La contabilidad en un esquema operacional y práctico es un instrumento de reconocimiento y valoración que permite identificar desde la cultura humana aspectos relevantes de los económico, social y ambiental, otorgándole valor a lo estético, simbólico e histórico.

El fin máximo de la sociedad es la sostenibilidad ubicando a la contabilidad como una herramienta de control para la mejora. La ciencia contable debe invertir los esquemas de importancia en el análisis empresarial, priorizando lo ambiental, seguido de lo social, para finalmente complementar con lo económico; esta pirámide de desarrollo debe conservar estructuras armónicas entre sus dimensiones.

Es importante reconocer los distintos tipos de riqueza que no solo son dinerarios, desde ahí nace la nueva modelación contable, en su afán de protección de la riqueza sostenible. La cultura contable exige cambios en los ciudadanos como consumidores y más como empresarios, obligándolos a adaptarse a una nueva forma de hacer empresa donde se busca anteponer la responsabilidad ambiental y social principalmente.

La economía peruana actual en 3 minutos

unahALDÍA, 28 de octubre de 2021

La pandemia sigue manteniendo en UCI al país, en lo que a términos económicos se refiere, los motores de crecimiento se enfrían, la inversión pública decae por retrasos en las adjudicaciones por más de 2000 millones de soles (MEF, 2021) ¿qué hacen las autoridades al respecto?

A pesar de las estrategias políticas como la de Reactiva Perú que tuvo un desembolso mayoritario a partir del primer trimestre del año 2020, la confianza para invertir y contratar personal sigue baja y los indicadores de inversión privada muestran un descenso importante.

Según BCR, 2021 el crecimiento económico en Producto Bruto Interno de encontrarse en forma de "V" en el año 2020, empieza a recuperarse adoptando la forma lineal horizontal para el periodo 2021. El ritmo de crecimiento mensual va lento superando débilmente el 2%.

Si esta situación se dio con la primera y segunda ola, ¿cómo irá en la tercera?, los indicadores de riesgo aún no reflejan resultados catastróficos frente a contagios y defunciones por la variante delta, las hospitalizaciones por concepto de COVID-19, han disminuido por lo menos en la capital donde la ocupación de camas UCI se mantiene estancada.

Los avances de vacunación cubren casi el 50% de la población objetivo, existiendo diferencias entre regiones por rangos de edad. La vacunación a personas vulnerables va en 80% promedio (MINSA, 2021).

Políticamente surgieron iniciativas como el endurecimiento de la regulación laboral (modalidades de contratación temporal, causales de cese), debilitamiento de la SUNEDU (ingreso libre a universidades, flexibilización de requisitos para obtener el licenciamiento).

La protección al consumidor (reducción de plazo para respuesta a reclamos, apoyo a asociaciones de usuarios), cambio de reglas en el sector financiero (mayor participación del estado en la banca, reforma del SNP, devolución de fondos ONP), también fueron algunas de estas iniciativas parlamentarias.

Luego del cambio del gabinete, los peruanos no hallaron mejora en el perfil de los funcionarios, pero a pesar de ello consideran que habrá una moderación sustancial en lo que a materia económica se refiere (Sondeo SAE, 2021).

El mercado laboral se ha ralentizado, pero hay regiones donde la situación es más favorable como Ica, Piura, Ancash, La Libertad y Lambayeque, el empleo formal en minería y agricultura continuará creciendo, de la mano del comercio y servicios, donde se notará una disminución es en el sector industria y construcción.

Benchmarking: estrategia empresarial

unahALDÍA, 18 de noviembre de 2021

“Evaluación comparativa” considerada un proceso sistemático y continuo para evaluar productos, servicios o gestión por procesos de entes económicos reconocidos en los niveles de excelencia, con la finalidad de replicar y mejorar empresas.

Para poder desarrollar un modelo exitoso de benchmarking, se debe observar la secuencia de actividades de forma clara y a detalle, en esta etapa es importante escuchar, entender y traducir las acciones. Después es relevante poner énfasis en la planificación estratégica, programando las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La organización es la etapa integral del proceso de benchmarking, es el inicio de la ejecución de los planes programados, los mismos que deben ser medidos periódicamente, mediante indicadores de gestión, asignados por el equipo de trabajo, cumpliendo así actos de control. Lo atesorado de este modelo es la información relacionada a la satisfacción por encima de lo esperado del cliente.

Para que el proceso funcione se tiene que actuar, su alineamiento debe ser coherente con el giro de negocio de la organización a imitar, considerando ciertas flexibilizaciones acordes a su personería jurídica, en este paso se puede perfeccionar la versión propia de la empresa.

Bajo esta política empresarial es necesario realizar comparaciones con organizaciones referentes en el rubro o sector. Se puede realizar benchmarking interno mejorando entre departamentos o áreas; el benchmarking competitivo, analiza a los competidores y busca superarlos; el benchmarking funcional por su parte capta ideas innovadoras no necesariamente del mismo sector o entorno.

Algunos empresarios consideran el benchmarking una moda más, conseguir la información puede ser difícil por impedimentos legales, por otro lado, requiere personal especializado, generando un costo elevado, para que al final solo se obtenga un cambio de poco impacto.

A pesar de ello, el modelo benchmarking es considerado uno de los más efectivos productores de ventajas competitivas, pues está cimentado en observar la cadena de valor del cliente para después comparar y evaluar de forma continua los métodos ofrecidos por una empresa con aquellos considerados notables del sector permitiendo obtener una visión del panorama actual, el estado deseado y los planes que desarrolla para ganar posición en el mercado (Silveira y Cabeza, 2015).

Benchmarking es una tendencia de administración moderna, de fácil aplicación que busca encaminar la mejora continua de una organización, certifica las acciones con orientación externa, busca la calidad realizando buenas prácticas que se obtienen el conocimiento de otras empresas, todo ello contribuye al éxito empresarial.

Metodología 5W2H

unahALDÍA, 26 de noviembre de 2021

Las 5W (What-Why-Who-When-Where) y las 2H (How-How much) se representan en 7 siguientes interrogantes clave: ¿Qué se hará? ¿Por qué se hará? ¿Por quién se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Dónde se hará? ¿Cómo se hará? ¿Cuánto costará?

Esta metodología de gestión empresarial es una de las más utilizadas y orienta el accionar de un negocio de forma estratégica y elaborada; se desarrolló en Japón, en el sector automotriz, inicialmente solo para crear planes de acción, ahora implica un profundo análisis que circula en mercadotecnia, ventas, producción, marketing, etc.

Una buena planificación conduce al éxito, responder a las preguntas de la metodología 5W2H, permite estructurar elementos esenciales, cuestionar características fundamentales de una situación para una buena administración; con su aplicación se logra una representación universal de la acción.

Se inicia determinando una meta orientada a organizar las acciones y a cumplirlas, se establece motivos; su representación se traduce a tablas o plantillas, que permiten enumerar paso a paso la estrategia. Por la sencillez de su uso puede emplearse en todo tipo de empresa y en distintos giros de negocios.

Este gestor de calidad se aplica en ámbitos personales, en investigación o cualquier accionar profesional, es cotidiano, ya que siempre se planea un objetivo, se mide el alcance, se programan recursos, se designan responsables, se delimitan periodos (tiempo y espacio) y realizan actividades. Permite comprobar las actividades que deben desarrollarse con mayor claridad, trazando un mapa de las mismas mediante preguntas básicas que justifiquen su aplicación.

5W2H, diagrama de Ishikawa, los 5 por qué, diagrama de PDCA, entre otros, fortalecen el plan de acción de las organizaciones empresariales, evidenciando errores y fallas con posibilidades de corrección inmediata porque la solución se encuentra en el entorno empresarial.

Esta herramienta fortalece la verificación de acciones, contribuye a la determinación de indicadores de gestión, controla los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, que permiten calidad y excelencia organizacional, ambos basados en un estado de resultados.

Empowerment: clave del éxito empresarial

unahALDÍA, 03 de diciembre de 2021

El éxito de una empresa se debe a distintos factores, entre ellos la cultura organizacional y los objetivos estratégicos muy bien planteados. Empowerment es una herramienta de gestión que permite aumentar el compromiso del talento humano, mejorar la fluidez de los procesos y optimizar los recursos.

Las ciencias empresariales prestan atención al factor humano, al liderazgo que en gran medida han permitido el desarrollo organizativo. El concepto de empowerment proviene de la palabra poder, que implica la potenciación y el empoderamiento como concepto administrativo que pretende otorgar al empleado la autoridad relacionada con el puesto de trabajo y las materias de su especialización profesional.

Los colaboradores son generadores de cambio, sus decisiones fortalecen la responsabilidad sobre sus tareas, incrementando la satisfacción y motivación; una actitud positiva transcrita a lealtad empresarial. El Banco Mundial define el empowerment como el proceso de incrementar la capacidad de los individuos o grupos para tomar decisiones y transformar esas elecciones en resultados deseados.

Se entiende entonces que este nuevo paradigma es utilizado por las organizaciones para el manejo y aporte de responsabilidades, otorgando oportunidad a los trabajadores de desenvolverse y tomar decisiones, contribuyendo así, al éxito empresarial.

Genera la intensificación de los lazos de colaboración, el espíritu de equipo, la confianza en sí mismo, la innovación, el pensamiento independiente y el espíritu empresarial entre los empleados de las organizaciones, otorgándoles la libertad de actuar en niveles administrativos inferiores estrechamente vinculados tanto a la experiencia funcional como a la descripción del puesto de trabajo.

Promueve la efectividad gerencial, empoderando al talento humano en tres dimensiones: oportunidad, poder y distribución de personal. Esta concesión de autoridad permite una autoeficacia y motivación intrínseca, empoderando a los integrantes de los equipos de trabajo, fortaleciendo con ello, la organización horizontal.

Algunos de los factores internos del éxito empresarial son: logro de objetivos operacionales, motivación de los empleados, crecimiento físico de la empresa, innovación, entre otros. Hallando una estrecha relación entre el crecimiento empresarial y la motivación de los empleados, fácilmente descrita en el entono empowerment y el éxito empresarial.

Downsizing: estrategia empresarial

unahALDÍA, 09 de diciembre de 2021

Downsizing es una estrategia empresarial donde se combinan dos palabras down-bajar y sizing-tamaño, disminuir el tamaño de la empresa en número de colaboradores para reducir costos, evitar burocracia, eliminar actividades innecesarias, aprovechar los recursos, generando productividad.

Existen dos tipos de downsizing: el reactivo que se produce sin estudios previos, a modo de enfrentar la realidad en un entorno complicado, implica una reducción de personal como única alternativa de supervivencia empresarial; y el estratégico o proactivo que es una reestructuración o reingeniería basada en estudios y análisis lógicos, a diferencia del otro no busca solo supervivencia, busca competitividad.

Para implementarla se debe planificar, dejando claros los procesos y métodos orientados hacia el logro de objetivos; determinar el recorte de personal de forma concreta, identificando las áreas afectadas, eliminando, fusionando o redefiniendo funciones.

Esta estrategia de administración debe considerar la capacitación continua del personal que perdura en la empresa ya que la pérdida del capital social incluirá la fuga de talentos; motivar al personal y reforzar su capacidad de resiliencia es vital para no fracasar en este nuevo emprendimiento.

La aplicación de tecnologías de la información y comunicación, así como la implementación de equipos y maquinarias sofisticadas, entre otros, facilita la automatización y sistematización de procesos, permite la celeridad de las actividades, la independencia de su manipulación reduce tiempo y dinero, eliminando ambientes físicos y fortaleciendo infraestructuras virtuales.

Respecto a la toma de decisiones, esta se hace más sencilla, debido a la disminución de áreas de trabajo, eliminación de niveles jerárquicos y delimitación clara de diseño organizacional; fortaleciendo el trabajo en equipo con funciones y responsabilidades claras y objetivas.

Downsizing es una combinación de estrategias de rightsizing y rethinking, que contribuye a determinar el tamaño organizacional óptimo y repensar la organización, resaltando el fortalecimiento de la lealtad del personal. A pesar que su naturaleza es solucionar problemas financieros resulta estratégico para fortalecer la calidad, economía, eficacia y eficiencia organizacional.

La economía del comportamiento

unahALDÍA, 16 de diciembre de 2021

La economía del comportamiento o conductual, ha encontrado su lugar en las principales corrientes económicas, busca integrar las percepciones psicológicas con la economía. Está muy bien representado por Daniel Kahneman y Richard Thaler, ambos ganadores del Premio Nobel de Economía en el 2002 y 2017 respectivamente, también por destacados autores como Amos Tversky y Ward Edwards, entre otros.

Difiere de la economía clásica porque analiza el comportamiento humano en su actitud irracional, considera importante sus emociones al momento de tomar decisiones, y sabe respecto a su dificultad de maximizar utilidades; esta influencia puede acercar a la economía en contextos de certeza o de incertidumbre.

Este tipo de economía moderna se adecúa a la actualidad considerando al individuo mucho más humano, eliminando la rigidez de su buen comportamiento por la realidad de sus falencias. La situación de pobreza no se ha visto solucionada por la economía clásica y es precisamente por el comportamiento tan impredecible de los consumidores.

Para desarrollarla se debe conocer las motivaciones, se identifica que estos factores en mayoría son intrínsecos, por ejemplo, el reconocimiento laboral, las ansias de superación, los desafíos personales; estos no tienen valor dinerario, también los hay extrínsecos como la remuneración, las compensaciones materiales; ambas motivaciones tanto internas, como externas mueven la economía.

El análisis conductual añade factores de contexto como la influencia social, por un lado, la normativa basada en la presión de distintos grupos donde el individuo tiene la necesidad de aceptación y por el otro la influencia informativa, donde se aprende del actuar del que se cree sabe más.

Las inversiones económicas que se realizan en países pobres generalmente no tienen los resultados esperados, aumentado las brechas de desigualdad, el sustento de tales fracasos se soporta en la actitud del ser humano, de ahí que su comportamiento psicológico es muy importante para el crecimiento económico, no solo personal sino global.

El primer paso para transformar la economía tradicional asociada al buen comportamiento del consumidor, es encontrar fallas a ese modelo, resulta bastante racional decir que esas fallas existen, pues el ser humano por naturaleza también tiene un mal comportamiento.

La casa de la calidad

unahALDÍA, 30 de diciembre de 2021

Conocida también como el despliegue la función de la calidad (QFD, Quality Function Deployment), es una técnica que se refleja en una matriz que asegura la calidad al momento de la creación o reajuste de productos o servicios.

Su nombre "casa de la calidad" deriva del conjunto de esquemas que forman un ambiente central con paredes laterales y tejado. Para su desarrollo intervienen todas las áreas de la organización especialmente marketing, investigación y producción.

Tiene el objetivo de evaluar el producto o servicio bajo la percepción del consumidor, medirlo frente a la competencia, no solo en gustos y preferencias, sino también en características técnicas, evalúa las dificultades para el logro de metas, fortalece compromisos con los colaboradores y coadyuva a la buena relación entre ellos.

Primero, se identifican los deseos o preferencias del cliente; el estudio e inteligencia de mercado son soportes en este espacio; estas exigencias del usuario deben ser valoradas con puntuaciones del 1 al 5 o con una escala personalizada de acuerdo a la necesidad de la empresa, cuanto más importante más alto el número.

Se analiza la competencia, haciendo una comparación entre el producto o servicio de la empresa y otros de empresas líderes, aquí también se trabaja con escalas del 1 al 5 siendo 1 la menor valoración del bien o servicio y 5 que posee una acogida superior al de la competencia.

Se define las características del producto o servicio con la información obtenida, logrando un diseño y materialización de acuerdo a las exigencias del cliente. Se entiende que para este paso es importante el conocimiento técnico que ayuda a ajustar funciones actuales, logrando con ello determinar la dirección de la optimización.

Se analiza las relaciones funcionales del producto o servicio, esta se representa mediante +, - y 0. Una relación negativa implica implementar la característica porque influye de forma negativa en las funciones, para realizar los cambios es importante priorizar cada una de las características, es decir operar de forma aritmética con los índices o puntuaciones.

Finalmente, se establece los valores meta, con ello inicia la planificación de las acciones de mejora. En esta herramienta se puede incluir otros condicionantes como el grado de dificultad para la implementación de los cambios, adicionando anotaciones o leyendas respecto a la problemática.

La “casa de la calidad” contribuye a la creación, diseño y rediseño de un producto o servicio, requiere la participación multidisciplinar de los colaboradores, logrando una discusión técnica entre departamentos que concede el logro de una propuesta de valor diferente y ajustada a las necesidades, con la finalidad de lograr la satisfacción del cliente por encima de lo esperado.

| De las 5S a las 9S japonesas

unahALDÍA, 07 de enero de 2022

Metodología japonesa que nace en Toyota después de la segunda guerra mundial que busca la mejora continua de la administración, el trabajo en equipo y el crecimiento de la productividad, basado en cinco principios.

SEIRI que significa clasificación, en esta fase se identifica y separa los materiales, herramientas, información, procesos, etc, necesarios de los innecesarios, eliminando estos últimos.

SEITON que significa orden, en esta fase se establece la forma y lugar en el que deben ubicarse y mantener elementos necesarios (tangibles e intangibles), permitiendo de manera fácil, rápida y adecuada su disposición, uso y reposición.

SEISO que significa limpieza, en esta fase se identifica, mitiga y elimina las fuentes y causas de la suciedad, asegurando que todos los elementos se encuentren siempre en perfecto estado y pulcritud absoluta.

SEIKETSU que significa estandarización, en esta fase se homogeniza situaciones, aplicando procesos sencillos para el logro de objetivos, permitiendo un control simple de estos; mantiene la aplicación de las 3 primeras S.

SHITSUKE que significa disciplina, en esta fase se perfecciona la cultura organizacional, así como los objetivos estratégicos institucionales, perfecciona los hábitos de los colaboradores y asegura los beneficios de la 4S anteriores.

Los ciclos de las 5S contribuyen al aseguramiento de la calidad total, se complementan a largo plazo con otras etapas, impulsando las 9S (HIKARI, constancia; SHITSUKOKU, compromiso; SEISHOO, coordinación; SEIDO, sincronización), logrando la excelencia organizacional.

Su aplicación contribuye a la productividad, al buen ambiente laboral, a la reducción de tiempos vacíos en la producción, a la implantación de procesos ordenados, a desarrollar una marca e imagen empresarial sólida, motiva el compromiso, responsabilidad y trabajo en equipo estimulando a la capacitación constante.

La ejecución de este bucle es universal y puede darse en distintos sectores empresariales, para lograr su éxito no basta con mantenerlo, es necesario optimizarlo, consolidando así, la mejora continua.

Modelo KANO

unahALDÍA, 24 de enero de 2022

Creado por Nokiari Kano, Seraku, Takahashi y Tsuji, quienes en su publicación "Calidades atractivas y calidad obligatoria", explican las bases de este modelo, detallando que es una herramienta de gestión que busca la calidad de los productos, analizarlos y relacionarlos con la satisfacción de los consumidores.

Para este modelo es primordial que el vendedor, distribuidor o fabricante identifique los atributos valorados del producto por los clientes, dicha valoración debe ser fortalecida y estudiada para su mejor implantación.

Con esta herramienta se identifican elementos clave de estrategia de ventas, como el cálculo de las falencias o debilidades de un producto que se deben eliminar o disminuir, se determina si es conveniente invertir en agregar atributos y si estos costos pueden ser asumidos por los clientes, permite decidir con que atributos se pueden superar a los competidores.

Según el modelo, estas cualidades son categorizados de acuerdo al nivel de satisfacción del cliente. La calidad básica o esperada, es la exigencia mínima del cliente, su ausencia genera insatisfacción total.

La calidad deseada o de performance, que no es otra cosa que el rendimiento, son las particularidades solicitadas por el cliente, cuya atención inmediata delimita la diferencia con sus competidores, a mayor cantidad de características acertadas, mayor será la satisfacción.

Otra categorización es la calidad motivadora o emocionante, son las que sorprenden al cliente, los valora grandemente porque no esperaba encontrarlos, sobrepasa las expectativas del cliente, su ausencia no le generará insatisfacción.

También se observa una calidad indiferente, con atributos cuya carencia no influye absolutamente en la satisfacción, otra es la calidad de rechazo, los que el cliente percibe como negativos, las mismas que causan insatisfacción.

Una de las cualidades de este modelo es la representación gráfica, donde en el eje horizontal se ubican los atributos o funciones del producto, desde el menos elemental hasta el más implementado; en el eje vertical se ubica el nivel de satisfacción desde el muy insatisfecho hasta el encantado.

El gráfico posibilita analizar y precisar que los atributos básicos cubren mínimamente las expectativas del cliente, por el contrario, los atributos de emoción y sentimientos sobrepasan las expectativas por encima de lo esperado por el cliente.

La clasificación de los atributos según el método, es flexible y varía por el paso del tiempo, el avance de la tecnología, entre otros. También se entiende que las preferencias de los consumidores no son iguales y se someten a factores externos de diversa índole, por ello es necesario su actualización de forma periódica, es importante recordar que “los atributos que son relevantes para algunos pueden pasar desapercibidos para otros”.

| Importancia de la inclusión financiera

unahALDÍA, 27 de enero de 2022

La inclusión financiera contribuye al desarrollo estable de un sistema financiero a través de diversos mecanismos, entre los que destacan: una mayor participación de la población en el sistema financiero que genere una base de depósitos sostenida y reduzca la dependencia de mercados financieros internacionales; implica el uso de productos y servicios financieros, en búsqueda del bienestar de la población, el crecimiento económico y la reducción de la informalidad.

El logro de financiación e inclusión financiera se ha identificado como un factor clave en la sociedad moderna. Proporciona la seguridad económica básica de la familia y es fundamental para que estas salgan de la pobreza.

El acceso a productos y servicios financieros adecuados permite a las personas ahorrar sus excedentes de capital, permitiendo ahorros para educación, por ejemplo, actividades generadoras de ingresos, acumulación de activos e inversiones, una administración de calidad de los recursos económicos del hogar en el tiempo, y los seguros que refuerzan la estabilidad, permitiendo resistir ante casos fortuitos u otros hechos de fuerza mayor.

La informalidad de los empleos con ingresos no regulares, no registrados se convierte en el mayor reto para las instituciones financieras, impidiendo prestar estos servicios a un amplio sector de la sociedad. La inclusión financiera favorece a las empresas por el fortalecimiento de sus inversiones en tecnología de punta, capital humano y otros.

El dinero moderno está asociado al bienestar por excelencia. La inclusión financiera es fundamental, ya que, al aumentar la posibilidad de su acceso a toda la población, los servicios financieros se convierten en una herramienta eficaz que ayuda a reducir la pobreza y disminuir la desigualdad.

Aunque la definición de inclusión financiera ha sido cambiante, varios autores aceptan que el acceso a los distintos servicios e instrumentos como el ahorro, el crédito, las pensiones y los seguros más allá de las transacciones financieras son un apoyo social esencial para el individuo, que conduce a múltiples impactos transformadores en las vidas.

El enfoque en la inclusión financiera es transversal a los distintos Objetivos de Desarrollo Sostenible donde figura como prominente y facilitadora de ocho de los diecisiete objetivos de desarrollo, incluyendo: erradicación de la pobreza; acabar con el hambre mediante la consecución de la seguridad alimentaria y el fomento de la agricultura sostenible; salud y bienestar; igualdad de género y empoderamiento económico de las mujeres; crecimiento económico y empleo; apoyo a la industria, la innovación y las infraestructuras; reducir la desigualdad; y fortalecer los medios de ejecución fomentando un mayor ahorro para la inversión y consumo.

El Estado Peruano debe robustecer los servicios financieros inclusivos para garantizar la seguridad social, que identifica como un derecho humano, la reducción y prevención de la pobreza, así como su vulnerabilidad.

Fundamentos filosóficos de la gestión estratégica

unahALDÍA, 05 de febrero de 2022

La gestión estratégica, se originó a principios de la década de 1960, fue ampliamente aceptada como campo científico en la década de 1980, desde ese entonces ha experimentado un progreso espectacular y exitoso.

Las escuelas de pensamiento dominantes y la reorientación del campo han llevado a la polarización y la fragmentación, lo que ha dado forma a la acumulación de conocimiento. Para estudiar la evolución del campo, los académicos han propuesto clasificaciones de escuelas o modelos de estrategia. La gestión estratégica ha sido reconocida como un cuerpo de investigación multiparadigmático. No existe un "paradigma unificador", mientras exista combinación de raíces interdisciplinarias y multidisciplinarias.

Muchos consideran que la estrategia es una discusión paradigmática demasiado ambiciosa. Sus modelos clásicos se conocen como "política y planificación empresarial" y representan los orígenes de las llamadas escuelas de diseño y planificación de la estrategia.

En 1960, la investigación sobre estrategia era normativa, y las generalizaciones surgían de los estudios de casos, que se tradujeron a la práctica gracias a la intervención de grandes empresas de consultoría. En 1970 se produjo una lenta toma de posesión por parte de la investigación de la organización, la sociología y la ciencia política, que se respaldaba conceptualmente en diversas teorías.

Las nuevas ideas de la economía organizativa también entraron en el debate sobre la estrategia. En particular, la economía de los costes y la teoría de las organizaciones, influyeron en el desarrollo de la investigación estratégica.

Se vincularon, la elección de los recursos organizativos y los resultados de las empresas, destacando la importancia de la heterogeneidad y la conducta de las organizaciones, así como la relevancia de los factores del entorno.

Más adelante, el rendimiento de la empresa se fortalecía en la capacidad para crear y mantener una ventaja competitiva con respecto a sus competidores en el mismo sector o, es decir, en lo bien que la empresa se posiciona y se diferencia en el sector.

La visión basada en los recursos, surgió a finales de la década de 1980, supuso un nuevo enfoque en la empresa, los recursos y capacidades, explican la posesión de una ventaja competitiva y sostenible sobre los competidores, en 1991 que incluyeron ideas como el aprendizaje organizativo, la creación de conocimiento y la gestión del conocimiento.

Los estudiosos de la estrategia suelen diferenciar entre la investigación sobre el contenido de la estrategia y la investigación sobre el proceso de la estrategia; la primera se centra en vincular las decisiones y estructuras a los resultados, y la segunda se centra en las actividades que impulsan y sostienen la estrategia.

La investigación del proceso estratégico se desarrolló a la sombra de la investigación del contenido de la estrategia basada en la economía, después, se apoyó en la teoría de la contingencia y el concepto de "ajuste". Se aplicó la psicología cognitiva y social a la teoría y práctica de la estratégica llamada la escuela de la "estrategia conductual".

Las teorías cognitivas se centraron en las estructuras de conocimiento, la memoria, la atención, la atribución y la resolución de problemas. La evolución supuso planificación y diseño prescriptivas y una migración conceptual hacia un mayor reconocimiento del contexto, los valores, la cultura y la política en el pensamiento estratégico. Así, los académicos europeos señalaron la necesidad de ir más allá de la economía, hacia la sociología.

El campo de la gestión estratégica no se define por ningún paradigma teórico concreto, sino más bien por unas pocas cuestiones canónicas principales sobre las diferencias en el comportamiento, el rendimiento de las empresas, y el valor añadido por la alta dirección (y los mandos intermedios) de estas. La mayoría de aportaciones conceptuales en materia de gestión estratégica no inician un cambio radical de paradigma, sino que iluminan y avanzan las teorías (recibidas o importadas).

Existe la oportunidad de seguir explorando algunas vías ya propuestas por los investigadores en estudios de organización y estrategia. Los ejemplos van desde la sustitución de paradigmas por discursos, buscar espacios de diálogo y

zonas de intercambio. También incluye la creación de un sistema de referencia que actúe como un diccionario y la adopción de una posición filosófica realista, que comparta la posición constructivista y que ocupe un espacio caracterizado por el realismo ontológico y el relativismo epistemológico.

Como alternativa, se sugiere aceptar la lógica de los diferentes paradigmas (y por tanto la inconmensurabilidad) sin perder de vista el conjunto. La mayoría de las contribuciones conceptuales en la gestión estratégica suelen producirse en un espacio teórico y de cambios graduales en elementos del proceso de teorización. Por lo tanto, exponer y discutir los supuestos en la gestión estratégica puede servir de guía para el desarrollo conceptual futuro.

Por último, un fenómeno puede abordarse con diferentes enfoques onto-epistemológicos (por ejemplo, utilizando diferentes supuestos filosóficos). Uno de ellos es el enfoque constructivista basado en la práctica para iluminar la dinámica de las capacidades, una concepción de las rutinas organizativas que suele implicar una ontoepistemología positivista/entitativa.

Metodología de gestión OKR

unahALDÍA, 10 de febrero de 2022

Thomas Edison dijo "la visión sin la ejecución solo es una alucinación", así como "las buenas ideas con mala ejecución seguirán siendo simplemente ideas".

Los "Objectives and Key Results", iniciales en inglés de esta metodología, que en español quiere decir Objetivos y Resultados Clave, no son otra cosa que la determinación de metas corporativas o de cada dependencia y la medición de sus resultados.

Es una herramienta estratégica que asegura los esfuerzos de la empresa y se enfoca en los puntos clave, permite referenciar y monitorear la forma en la que se alcanzan los objetivos, que deben ser específicos, con límites en el tiempo, agresivos pero realizables.

Los objetivos estratégicos de una empresa son medibles y verificables, se plantean a largo o corto plazo, se miden de acuerdo al cumplimiento, eso quiere decir que los avances no se contabilizan hasta que los resultados se completen, eso se logra cuando la formulación es correcta. Estos resultados se acompañan de buen juicio y liderazgo.

Se puede aplicar a todo tipo de empresa, en el caso de las más pequeñas se convierte en una herramienta de supervivencia, su prioridad en este tipo de empresas es el financiamiento y el fortalecimiento del capital, por ejemplo, el lanzamiento de un producto, la cantidad y los tiempos para el cumplimiento del objetivo.

En el caso de las medianas empresas, la metodología OKR, permite delimitar la misión y las expectativas de la organización, se priorizan las actividades y permite a los empleados desarrollar los procesos con facilidad en una administración vertical u horizontal.

En las grandes empresas son directrices que señalan el camino a seguir, permiten autonomía, creatividad y exigencia en los empleados. Con esta metodología los objetivos tienen horizonte claro, con mediciones exactas y concretas, normalmente los resultados se traducen a números azules, reflejado en ganancias, ventas, clientes, riesgos, satisfacción, calidad, crecimiento, etc.

Los OKR, deben estar emparejados con la cantidad y la calidad del producto o servicio, eso quiere decir que los resultados no solo son cuantitativos, sino también cualitativos. Otro factor relevante es el compromiso del talento humano, que permite una buena comunicación, conocimiento y transparencia en los procesos.

Una excelente estrategia de comunicación en todo el personal es el Balanced Scorecard, que puede usarse en conjunto con los OKR, y estos a su vez pueden medirse con los KPIs (indicadores de gestión). Los OKR son sucintos, específicos, medibles y deben culminar con el logro de un objetivo; en promedio pueden plantearse diez al año; garantiza el crecimiento y el éxito de la organización y se sostiene en un buen planeamiento estratégico.

Estrategia omnicanal

unahALDÍA, 17 de febrero de 2022

La evolución de la tecnología y la constante digitalización influyen fuertemente en cómo se comportan los consumidores, los mercados y cómo interactúan entre ambos.

Al ofrecer muchos canales de comunicación, las empresas intentan reaccionar a esta evolución. En los últimos años, nace la propuesta de una estrategia omnicanal como el mejor enfoque para ofrecer varios enlaces de venta; permitiendo a los consumidores comunicarse de forma fluida e intercambiable, con una experiencia única.

La estrategia omnicanal ha demostrado su relevancia en muchos ámbitos, pero especialmente en la investigación sobre el comercio minorista, el marketing y los sistemas de información. Los avances tecnológicos han impulsado la proliferación de posibles canales con los que las empresas pueden comunicarse con los consumidores, vender productos y prestar servicios.

Estos cambios han influido de forma significativa en los modelos de negocio, específicamente en los canales de venta y, lo que es más importante, en el comportamiento y la demanda de los consumidores (por ejemplo, Netflix, Amazon, Rappi, Starbucks, entre otros).

Además de tiendas físicas, las empresas optan por la atención telefónica, los catálogos digitales, los sitios web, las aplicaciones móviles y la presencia en las redes sociales. Los consumidores están dispuestos a utilizar nuevas vías de información y muchos de ellos completan su proceso de compra por varias de estas.

La evolución de la tecnología ha hecho que los consumidores utilicen los canales de forma intercambiable y sin fisuras, esta tendencia implica un cambio significativo, en el sector minorista y sobre todo en estos tiempos pandémicos, donde se opta por una venta personalizada con amplia gama de canales de venta.

Sin embargo, para satisfacer plenamente las necesidades actuales de los consumidores en cuanto a la utilización simultánea de canales y el cambio de percepción de marca empresarial, los minoristas buscan hacer frente a esta problemática con estrategias ideales de marketing omnicanal, generando una experiencia singular.

Para las empresas, en un entorno cambiante y de fuerte competencia, la aplicación de esta estrategia les resulta compleja, por la cantidad de influencia que requiere; es estar en todas partes y todo el tiempo, es conocer bien a los clientes, optimizar los procesos de entrega, realizar el seguimiento posventa, brindar mejores precios y calidad.

Los estudios dejan abierta la interrogante sobre ¿cómo lograr una imagen perfecta de canales totalmente integrados en un entorno omnicanal? Parece que el camino hacia la integración total no está claro para muchos hombres y mujeres de negocio, lo que implica estudios profundos en la metodología para su aplicación.

Bitcoin y blockchain - criptomonedas y tecnología

unahALDÍA, 24 de febrero de 2022

La forma tradicional de comercialización ha variado por los recientes avances tecnológicos, creando nuevas oportunidades, tal es el caso de las criptomonedas como el bitcoin y la tecnología que le da soporte conocida como blockchain.

Bajo las circunstancias actuales es importante entender cómo funciona y evoluciona el ecosistema del bitcoin y blockchain, que nacen con la finalidad de facilitar las transacciones financieras y la creación de una moneda mundialmente reconocida, permitiendo disminuir riesgos de seguridad y desvalorización.

Aunque parezcan términos modernos, estos nacen con el estudio de un autor desconocido "Nakamoto" en el 2009, sobre el "doble gasto", que se asumen en las transacciones económicas, como alternativa de solución propone un sistema de pago electrónico, que evite el depósito a través de instituciones financieras, permitiendo un intercambio entre dos partes confiable e imposible de revertir.

Bitcoin se define como "dinero electrónico no regulado, emitido y controlado por quienes lo crean y habitualmente usado y aceptado como unidad de pago para el intercambio de bienes y servicios dentro de una comunidad virtual específica", "es una colección de conceptos y tecnologías que forman la base de monedas digitales", se acciona con una clave personal, que se almacena en una billetera virtual, donde se transfieren el oro digital o las monedas virtuales o criptomonedas (bitcoin).

Blockchain "es la red que sella transacciones en el tiempo en una cadena continua de proof-of-work basada en hash, estableciendo un registro que no se puede modificar sin rehacer la proof-of-work", "busca eliminar el papel de los intermediarios dentro del sistema financiero, tomando como punto de partida la creación de confianza a través de una red distribuida", esta confianza une a los dos usuarios.

Permite realizar registros en: cadena de suministro o supply chain, bienes raíces, contratos inteligentes o smart contracts, educación, procesos electorales, propiedad intelectual, antecedentes judiciales, servicios gubernamentales, comercialización de productos, control de fenómenos migratorios, pagos en el mundo real, identidad digital, entre otros.

Parecía lejana la predicción de Milton Friedman, economista monetarista, cuando dijo que aparecerá el dinero electrónico reduciendo la injerencia de los gobiernos, situación que hoy en día se está viviendo. En los negocios puede ser fuente de capital, con riesgos propios de una inversión.

Se entiende entonces que Bitcoin es el nombre de una criptomoneda mientras que blockchain es el nombre de la cadena de bloques tecnológica que usa esta criptomoneda. Queda pendiente invertir, estudiar o investigar, ya que es en los momentos iniciales de una iniciativa, cuando hay mucho por hacer.

Elevator Pitch

unahALDÍA, 04 de marzo de 2022

Elevator pitch o elevator speech es un método discursivo que se emplea para presentar un emprendimiento. Su nombre deviene de un viaje en ascensor donde el emprendedor conoce a un posible inversor.

Las ideas presentadas deben ser concretas, impactantes y ágiles, ya que los potenciales clientes, accionistas o inversionistas se caracterizan por estar muy ocupados y disponer de un corto tiempo para escuchar y analizar una propuesta de valor. Su técnica se caracteriza por convencer que la idea de negocio es buena en menos de un minuto.

La finalidad del “discurso de ascensor”, es que en ese corto tiempo se logre persuadir al receptor del mensaje y agendar una cita para una próxima reunión, donde el emprendedor pueda explicarle a detalle el proyecto.

Para utilizar bien este corto tiempo, primero se debe definir el público objetivo, identificando un segmento de mercado a quienes se dirige la propuesta de valor, determinar de forma clara, que problemas se solucionan o que necesidades se satisfacen, para ello es básico consultar fuentes confiables directas e indirectas.

Al explicar la solución al problema o la necesidad a satisfacer, el orador debe mostrar un lenguaje sencillo, amigable, pero sobre todo confiable, además de conservar una buena postura y apariencia. Es importante crear, practicar y memorizar un mensaje estructurado, un discurso breve que inicie con la captación de la atención; puede ser mediante una pregunta, una historia, unos datos estadísticos, un refrán, etc.

Preséntese detallando su nombre y su especialidad; cuente cual es objetivo de su organización, describa el problema y delimite su segmento de clientes; explique la solución y convenza que su plan es viable y rentable; cierre con una frase, concerté una próxima cita y no olvide entregar su tarjeta con datos personales.

Es fundamental que los futuros profesionales cuenten con habilidades de comunicación oral, cohesión grupal y cultura de esfuerzo para enfrentarse con éxito al mundo de los negocios. Esta herramienta permite mejorar la marca personal, generando una imagen positiva, de carisma y prestigio empresarial.

Esta tendencia lleva más de 30 años en el mercado y se le atribuye a Apple como uno de los expertos. Con Elevator Pitch podrá captar la atención, se posicionará como una alternativa, podrá ofrecer una primera buena impresión, no dejará pasar ninguna oportunidad y se encontrará preparado en todo momento para enamorar con su idea de negocio.

Modelos empresariales sostenibles

unahALDÍA, 10 de marzo de 2022

El modelo de negocio es una representación abstracta del flujo de valor y de las interacciones entre los elementos de una unidad organizativa, es decir intercambios esenciales entre la propuesta, la creación, la entrega y la captación de valor.

Es un sistema organizativo o un ámbito reducido de negocio o un alcance general de la empresa o una caracterización simplificada para comunicar la función de elementos como: propuesta de valor, segmentación de clientes, canales de distribución y comunicación, relación con el cliente, flujos de ingreso, recursos clave, actividades clave, socios estratégicos y estructura de costes principalmente.

El modelo de negocio se originó para facilitar la explicación de ideas empresariales complejas de forma más eficiente, permitiendo una comunicación detallada y breve a los inversionistas. De hecho, la representación de la planificación, el análisis, la comunicación y la implementación del rendimiento de las unidades complejas de la organización es una de las principales razones de la popularidad de los modelos empresariales.

Durante décadas, las cuestiones vitales de la sostenibilidad y sus importantes efectos sociales y medioambientales, influyeron en los seres humanos y en la naturaleza, pese a ello, no ha sido prioridad de la mayoría de las empresas. Sin embargo, los modelos de negocio, se han visto finalmente presionados para transformarse en un sistema económico más sostenible.

La internacionalización, junto con la necesidad de estar al día con los objetivos de desarrollo sostenible, ha hecho que la competencia mundial entre las empresas sea más compleja, y los modelos empresariales convencionales luchen para encontrar soluciones adecuadas. En este contexto, el concepto alternativo de este modelo ha aportado una ventaja competitiva para alcanzar la sostenibilidad manteniendo la productividad y la rentabilidad.

Así, la creación de valor para la triple cuenta de resultados, es decir, económica, social y medioambiental, ha sido el objetivo primordial de los modelos empresariales sostenibles. Los stakeholders presionan a las organizaciones para profundizar la innovación y generar una perspectiva a largo plazo, es ahí donde surgen los modelos circulares, muy similares a los modelos sostenibles, sin embargo, incluyen características adicionales, que se refieren principalmente a ralentizar, intensificar y reducir los circuitos de recursos.

Por lo tanto, los modelos empresariales sostenibles han contribuido eficazmente a reducir los efectos nocivos de las actividades depredadoras sobre el medio ambiente y la sociedad, proporcionando soluciones para ayudar a las organizaciones a cumplir sus objetivos económicos y de sostenibilidad simultáneamente.

| Storytelling: Persuasión con datos

unahALDÍA, 18 de marzo de 2022

Es una narración efectiva de historias que comprende una variedad de herramientas y cada una tiene un propósito comercial diferente.

La evolución de las relaciones de trabajo multinacionales proporciona una rica fuente de información, productos y oportunidades de negocio para todas las empresas. Sin embargo, esta interacción global conlleva un desafío de comunicación eficaz entre grupos de trabajo con diferentes orígenes.

Los plazos ajustados y la presión dificultan la capacidad de cualquier grupo para establecer relaciones; en el pasado, los individuos y las organizaciones disponían de tiempo para estudiar y adaptarse al entorno, ahora las expectativas de disponibilidad e inmediatez son más profundas, esto a causa del avance tecnológico.

Las normas de comunicación, tanto verbales como no verbales, difieren entre los diversos trabajadores de la organización, al igual que las culturas individualistas y colectivas. Una técnica que ha despertado el interés de los investigadores es el Storytelling, que es parte de la Teoría del Paradigma Narrativo, en ella se reconoce que la narración de historias es un método de comunicación transculturalmente aceptado.

Existe la necesidad de que la comunicación empresarial intercultural se convierta en un constructo propio y único. El comercio global, sigue desafiando a las empresas al logro de una buena relación dentro de la diversidad organizativa y los parámetros críticos de tiempo. La narración de historias ayuda a crear un sentido colectivo de memoria institucional, creando una visión de futuro.

Las historias cumplen una función de comunicación persuasiva de datos, al representar perspectivas personales, interpersonales y corporativas. Contribuye a reducir la incertidumbre organizativa mediante la rápida difusión de información, enmarcando los acontecimientos a través de sus características cargadas de valor e identificación, estableciendo un contexto social sólido para los miembros.

La forma de comunicación de los líderes gerenciales en algunos casos ha generado consecuencias negativas en términos de pérdida de negocio, pérdida de productividad, accidentes y daños a la reputación del ente económico, es imperativo que la dirección reconozca la existencia y el origen de la falta de comunicación y trabaje con diligencia para solucionarlo.

Se posiciona al Storytelling como una forma de establecer una conexión social entre los miembros, un entorno de confianza que mejora la oportunidad de respuesta a los retos empresariales competitivos. Mediante su uso, las organizaciones satisfacen las necesidades de comunicación de la mayoría de los empleados internos y externos empleando un mismo canal.

La preparación cuidadosa, la consideración de la audiencia y el propósito de la historia llevarán a desarrollar una narración eficaz que logre los resultados deseados en todo el proceso de diversidad de la empresa, podrá utilizar tiempo y talento para trabajar en la consecución de sus objetivos en un entorno global competitivo, casi ilimitado.

Marca colectiva: Estrategia de desarrollo económico social

unahALDÍA, 25 de marzo de 2022

Localidades de todo el mundo participan en la creación de marcas y adoptan conceptos de negocios, marketing y gestión al hacerlo. Durante décadas, el branding de lugares, como se conoce a la marca colectiva, se ha basado principalmente en enfoques descendentes, dirigidos por gobiernos y organismos que trabajan con objetivos claros de desarrollo económico social.

En teoría, el enfoque establecido de la gestión estratégica de la marca, propone que la organización sea el focus de control, sin embargo, recientemente el mercado ha desplazado su base de poder a los consumidores, lo que sugiere que el valor de la marca está cada vez más influenciado por actividades de control y satisfacción, básicamente por los clientes.

En consecuencia, ha surgido un enfoque sociocultural que considera que las marcas se construyen socialmente y dependen de múltiples actores que la desarrollan colectivamente. En relación con este enfoque, el branding de lugares ha propuesto una visión centrada en las partes interesadas, induciendo al compromiso de estas.

A pesar de la evolución hacia óptica participativa e inclusiva de la marca de lugar, persiste una suposición central que sigue impregnada en la literatura, y es que hay una organización dominante que trabaja estratégicamente para organizar el proceso, aunque esta organización puede invitar e implicar a varias partes interesadas.

Muchos espacios han adoptado conceptos de marca colectiva para desarrollar su economía social, la definen como “una red de consumidores” basada en la expresión visual, verbal y de comportamiento, encarnada en los objetivos, la comunicación, los valores y la cultura general.

El branding de lugar también se ha descrito como la aplicación de técnicas y estrategias de marketing, orientadas al desarrollo económico, social, cultural y político de destinos, incluyendo naciones, regiones, provincias y distritos. También se ha entendido como un manejo de gobernanza urbana que incorpora múltiples actividades y métodos para forjar y proyectar una imagen deseable de una ciudad.

Esta estrategia de desarrollo económico social se ha comparado con un ejercicio de construcción de la comunidad cuyo objetivo central es “identificar ideas y direcciones comunes para el futuro, producir historias y visiones generadas colectivamente”.

Se espera que este tipo de marketing territorial, mejore la competitividad, atraiga a más personas con talento para que se queden, aumentando así los ingresos y la calidad de vida de la población. Permite gestionar un territorio desarrollando sus recursos mediante la promoción de sus servicios, bienes y actividades

En general, el principal objetivo de la marca colectiva es el bienestar y la prosperidad; se relaciona mucho al producto o servicio con la reputación del país, es por ello que se debe cuidar celosamente las marcas colectivas, como son los casos de la marca Ayacucho y marca Perú.

| Incubadora de empresas para el desarrollo sostenible

unahALDÍA, 1 de abril de 2022

Las incubadoras reducen el riesgo de fracaso de las empresas en sus primeros años, dando acceso a valiosos conocimientos y servicios que permiten sobrevivir a la fase de puesta en marcha.

Este apoyo incluye consultoría financiera, asesoramiento en gestión empresarial, espacios de trabajo equipados y posibilidades de contacto con otros empresarios y gestores. Las incubadoras de empresas crean puestos de trabajo, “ingresos locales” e innovaciones.

Debido a su gran relevancia práctica, las incubadoras han llamado mucho la atención en el mundo empresarial, generando interrogantes ¿A qué grupo objetivo se dirigen? ¿Cuáles son sus funciones en relación con el espíritu empresarial y la innovación? ¿Qué papel desempeñan las universidades como proveedoras? ¿Cómo se estructuran? ¿Cuáles son los factores que influyen en el

rendimiento de las incubadoras y, por tanto, en el rendimiento de las empresas?

A causa del desordenado crecimiento de empresas, las incubadoras se han vuelto fragmentadas y poco sistemáticas. A pesar de la falta de una definición estándar, la mayoría de los estudiosos comparten la idea de que la incubadora es una institución de apoyo a las empresas nacientes, logrando eficacia-eficiencia; bajo la exigencia actual, estos negocios deben ser sostenibles, es decir con una economía favorable, con responsabilidad social y cuidado del medio ambiente que impulsen el desarrollo de las naciones.

Se describe a las incubadoras de empresas como criadoras de nuevos emprendimientos en el periodo más débil y difícil, genera la oportunidad de perdurar y evolucionar, básicamente son lugares donde las empresas germinan. Algunos autores la relacionan con los parques tecnológicos, las aceleradoras, los startup entre otros.

Es también un sistema de conexiones entre individuos, como supervisores, empresarios, asesores, expertos, técnicos y otros, en concreto proporciona relaciones dentro y fuera de la organización, quienes contribuyen a la toma de decisiones en materia de finanzas, planificación empresarial, marketing, tributación, fabricación, etc.

Las incubadoras pueden clasificarse en cuatro categorías, según el operador: centros de innovación empresarial, incubadoras de empresas universitarias, incubadoras privadas independientes e incubadoras privadas corporativas; según la función se considera cinco tipos: incubadoras mixtas, incubadoras de desarrollo económico, incubadoras tecnológicas, incubadoras sociales e incubadoras de investigación básica.

Es importante destacar el papel clave de un gestor experimentado a la hora de evaluar el éxito de la incubadora y analizar sus efectos en la economía, como la creación de empleo y el aumento de las ganancias. Para lograr su prosperidad se plantea claramente la visión y se analiza la factibilidad; basada un estudio de mercado, en inteligencia comercial, en recursos, en opinión de los stakeholders, en contingencia estructural, en redes sociales y de contacto, en opciones reales, en la diádica, en política empresarial, en procesos, en virtualidad, en tecnología, etc.

La Flor de Servicio

unahALDÍA, 07 de abril de 2022

La Flor de Servicio es un conjunto de técnicas o estrategias de marketing, presentada por Lovelock donde hace la analogía de una empresa con buenos servicios y bien administrada semejante a los pétalos frescos, que se comple-

mentan entre sí y muestran un atractivo singular. Por el contrario, un servicio mal prestado es como una flor marchita y sin pétalos.

Cada pétalo tiene una conceptualización diferente que busca que el servicio sea de calidad y ofrezca una propuesta de valor diferenciada. El pétalo de la información, da a conocer al cliente los procesos de atención, horarios, lugar, instrucciones, tiene un rol educacional que emplea distintos canales de comunicación, como folletos, correos electrónicos, call centers, redes sociales, etc.

El pétalo de consultas, implica constante diálogo, la empresa indaga sobre las necesidades del cliente buscando la satisfacción, a través de sugerencias, el trato cordial y un buen servicio de atención son básicos. Estos dos primeros pétalos suceden antes de la prestación de servicios.

El pétalo toma pedidos, acciona cuando el cliente está decidido a contratar los servicios; se registra con exactitud su solicitud, en algunos casos suele ser muy burocrático por el exceso de tiempo y las exigencias de la organización. El pétalo de la hospitalidad, es la consideración que se tiene con el usuario, velar por su comodidad en las instalaciones del local, el buen trato aumenta la satisfacción.

El pétalo custodia, se orienta a la seguridad, cuando el cliente requiere apoyo en el cuidado de sus pertenencias, por ejemplo, manejo de equipaje, transporte, vestidor, etc. El pétalo excepciones, el que se aleja de la rutina, activa las contingencias ante ocurrencias poco probables o extraordinarias, por ejemplo, cuando el cliente hace un pedido especial, cuando no se tiene lo que solicita, cuando hay quejas, sugerencias o felicitaciones, cuando espera una compensación, entre otros.

El pétalo de facturación, es la experiencia que tiene el consumidor cuando recibe su comprobante de pago, esta debe ser clara, sencilla y oportuna. El pétalo de pago, la que debe ser más rápida, es el punto final de la operación comercial, se complementa con el seguimiento posterior al servicio. Estos últimos pétalos se dinamizan con la emisión de documentos o depósitos digitales y con notificaciones on line.

La forma de vender es uno de los procesos misionales más importantes de una empresa, ya que de su fluidez dependerá la decisión de compra, el nivel de satisfacción y el grado de fidelización del cliente. La aplicación de estos métodos, permiten un buen proceso de mercadeo y fortalecen las relaciones con los stakeholders, logrando retener y ganar nuevos compradores, ampliando la posibilidad de éxito, reflejado en utilidades.

Libro electrónico disponible en
<http://fondoeditorial.unah.edu.pe/index.php/fonedi/catalog>
Publicado en el Perú / Published in Peru.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE HUANTA

FONDO EDITORIAL

KETTY MARILÚ MOSCOSO PAUCARCHUCO

Candidata a Doctora en Ciencias Contables y Empresariales, Maestra en Gestión Pública, con estudios de Maestría en Auditoría Integral, Contador Público Colegiado, Licenciada en Administración y Negocios Internacionales, Abogada, con segunda especialización profesional en Tecnologías de la Información y Comunicación. Investigadora Principal y Co-Investigadora en Proyectos de Investigación con Fondos Concursables FOCAM y proyectos de investigación autofinanciados. Autora y coautora de libros, capítulos de libros y artículos científicos indexados en Scopus, Web of Science, Scielo, Latindex, entre otros. Evaluadora por pares de artículos científicos en revistas indexadas y proyectos de investigación científica. Integrante del Consejo Directivo de la Revista "Empresa para Todos" de la Universidad Nacional del Centro del Perú, miembro del Consejo Consultivo de la Revista Científica Gaceta Científica de la Universidad Nacional Hermilio Valdizán, parte del Equipo Editor Científico de la Revista UNAAACIENCIA-PERÚ de la Universidad Nacional Autónoma del Alto Amazonas. Columnista semanal en el Periódico Digital "unahALDIA". Presidente y Secretaria de los Comités de Investigación del Colegio de Licenciados en Administración y del Colegio de Contadores Públicos respectivamente, ambos de la Región Junín. Parte del equipo (I+D) de creación de sistemas inéditos que contribuyen a la gestión universitaria, patentados por INDECOPI. Coordinadora de grupo de investigación "Sostenibilidad UNAH". Con más de 15 años de reconocida labor profesional, amplia experiencia en el sector público y privado, asumiendo cargos gerenciales y directivos a nivel local, regional y nacional. Actual Docente Investigadora RENACYT Activo de la Universidad Nacional Autónoma de Huanta, Perú

ISBN: 978-612-49204-6-2

