

Gerencia estratégica

Autor: Carlos Adolfo Lucas Rojas



Gerencia estratégica / Carlos Adolfo Lucas Rojas / Bogotá D.C.,
Fundación Universitaria del Área Andina. 2017

978-958-8953-61-8

Catalogación en la fuente Fundación Universitaria del Área Andina (Bogotá).

© 2017. FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
© 2017, PROGRAMA ESPECIALIZACION EN GESTION AMBIENTAL
© 2017, CARLOS ADOLFO LUCAS ROJAS

Edición:

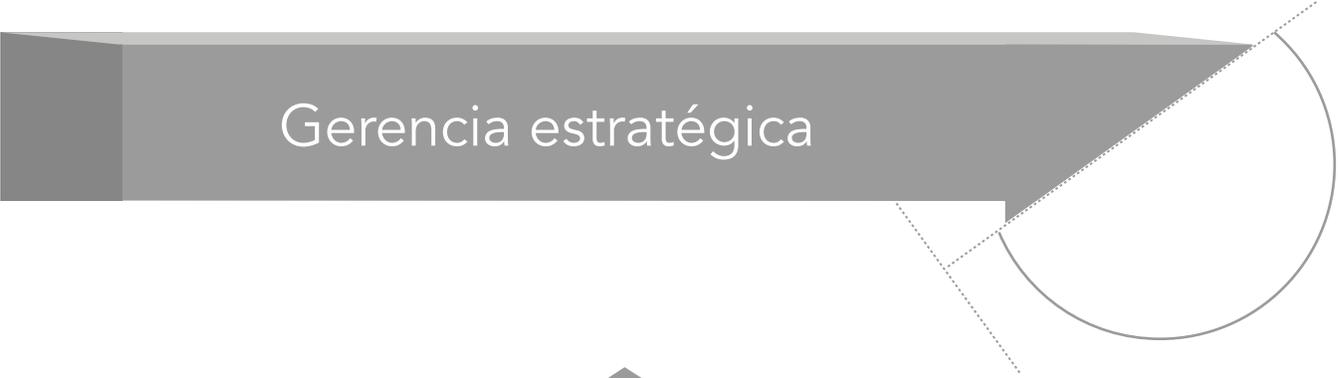
Fondo editorial Areandino
Fundación Universitaria del Área Andina
Calle 71 11-14, Bogotá D.C., Colombia
Tel.: (57-1) 7 42 19 64 ext. 1228
E-mail: publicaciones@areandina.edu.co
<http://www.areandina.edu.co>

Primera edición: octubre de 2017

Corrección de estilo, diagramación y edición: Dirección Nacional de Operaciones virtuales
Diseño y compilación electrónica: Dirección Nacional de Investigación

Hecho en Colombia
Made in Colombia

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta obra y su tratamiento o transmisión por cualquier medio o método sin autorización escrita de la Fundación Universitaria del Área Andina y sus autores.



Gerencia estratégica

Autor: Carlos Adolfo Lucas Rojas





Índice

UNIDAD 1 Análisis histórico de la Gerencia Estratégica

Introducción	6
Metodología	8
Desarrollo temático	12

UNIDAD 2 Entorno competitivo global del siglo XXI y Gerencia Estratégica

Introducción	22
Metodología	23
Desarrollo temático	26

UNIDAD 3 Los recursos didácticos en el proyecto de aula

Introducción	40
Metodología	41
Desarrollo temático	44

UNIDAD 4 Gestión Ambiental y competitividad empresarial

Introducción	69
Metodología	70
Desarrollo temático	73

Bibliografía	94
--------------	----



Análisis histórico de la Gerencia Estratégica



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83

Autor:
Carlos Adolfo Lucas Rojas

Introducción

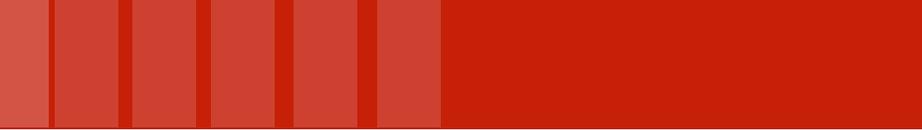
En el mundo económico actual, ya entrado el siglo XXI, todos los sectores económicos han tenido que modificar radicalmente sus modelos estratégicos para alcanzar un desarrollo armónico y un crecimiento sostenido con respecto a las décadas de los años setenta, ochenta y principios de los noventa, a partir de los vertiginosos cambios que han sucedido en las últimas dos décadas y que los han obligado a su transformación productiva total.

Los cambios producidos en los diferentes entornos que afectan directamente sus estructuras productivas, incluyendo las de las empresas y las economías más desarrolladas, se han venido observando esas transformaciones no solo desde el punto de vista estratégico sino en lo operativo, específicamente obligados por las estructuras de los mercados ahora globalizados y el comportamiento de los mismos frente a las estrategias puestas en marcha desde la dirección de ellas con el fin de capturar su atención, poniendo a prueba todas las habilidades gerenciales que en conjunto han que desarrollar, modificando de manera permanente todos los conceptos de gerencia del siglo pasado.

Desde tiempo atrás, esos conceptos resultaban casi infalibles para el sostenimiento de la productividad y el crecimiento constante y positivo de las empresas estableciéndose más que como estrategias, como modelos de administración acertados para todas las empresas con diferentes características y sectores y para diferentes momentos de la economía, pero que hoy a la luz del nuevo entorno con cambios impredecibles ha hecho que esa dirección estratégica de las empresas hayan debido ser revaluadas en su totalidad y de forma permanente.

Por ello sin duda, se hace necesario en el mundo empresarial actual redefinir los conceptos, revisar las estructuras de pensamiento y transformar también de forma inmediata las estrategias que se van a poner en marcha para enfrentar las inesperadas transformaciones que se han trasladado desde lo económico a todas las demás esferas de la vida: A lo social, a lo político, a lo legal y llegando ahora a tocar lo ambiental.

Es decir que la producción de bienes y servicios que describió tan detalladamente Leo Huberman desde la génesis del sistema feudalista de propiedad y producción de la tierra, hasta el desarrollo del capitalismo de postguerra en la década de los cincuenta, y después explicado por la ciencia económica contemporánea y actual desde la segunda parte del siglo XX, hasta hoy ya entrado el nuevo milenio, el proceso histórico de la



economía está ligado muy directamente al poder político y resultan ser esos aspectos de forma inexorable, junto con el irremediable avance de la ciencia y la tecnología, los que han obligado a la gerencia estratégica a tomar en cuenta, cada vez más elementos, para aproximarse a una perfecta ejecución. (Huberman, L. 1936).

Por esas importantes razones, se presenta ahora este texto de apoyo para el análisis de la disciplina de Gerencia Estratégica de empresas, intentando desarrollar una metodología que permita la comprensión y el uso de sus principales herramientas dentro de las organizaciones empresariales actuales para hacer bien su trabajo práctico, teniendo en cuenta variables que antes no se consideraban y en las que se tiene todavía poco conocimiento pero que han impactado fuertemente el accionar operativo de ellas, como son las de control ambiental.

Ese será entonces, nuestro hilo conductor a través de este breve compendio académico al respecto.

Metodología

Se propone un análisis teórico indispensable para comprender los conceptos fundamentales de las ciencias administrativas de empresas, circunscritas y relacionadas directamente con la ciencia económica por ser esta última la que determina el escenario en el que se van a desenvolver las organizaciones.

Se mostrará de forma sucinta, el devenir del concepto de Gestión Estratégica a partir de esa perspectiva histórica.

En la primera sección se determinará entonces el origen y el desarrollo conceptual desde una perspectiva histórica de la Gerencia Estratégica.

En un segundo aparte, se menciona la definición de economía.

En una tercera sección, desarrollaremos la definición de administración de empresas su diferencia y relación fundamental con economía.

En una cuarta sección se analiza la definición y la relación de los conceptos de Globalización económica y gerencia estratégica.

Finalmente se ilustrará muy brevemente, sobre el amplio y multifacético desarrollo de las ciencias administrativas, mencionando a sus principales gestores durante los siglos XIX y XX, junto a los últimos avances del nuevo siglo XXI.

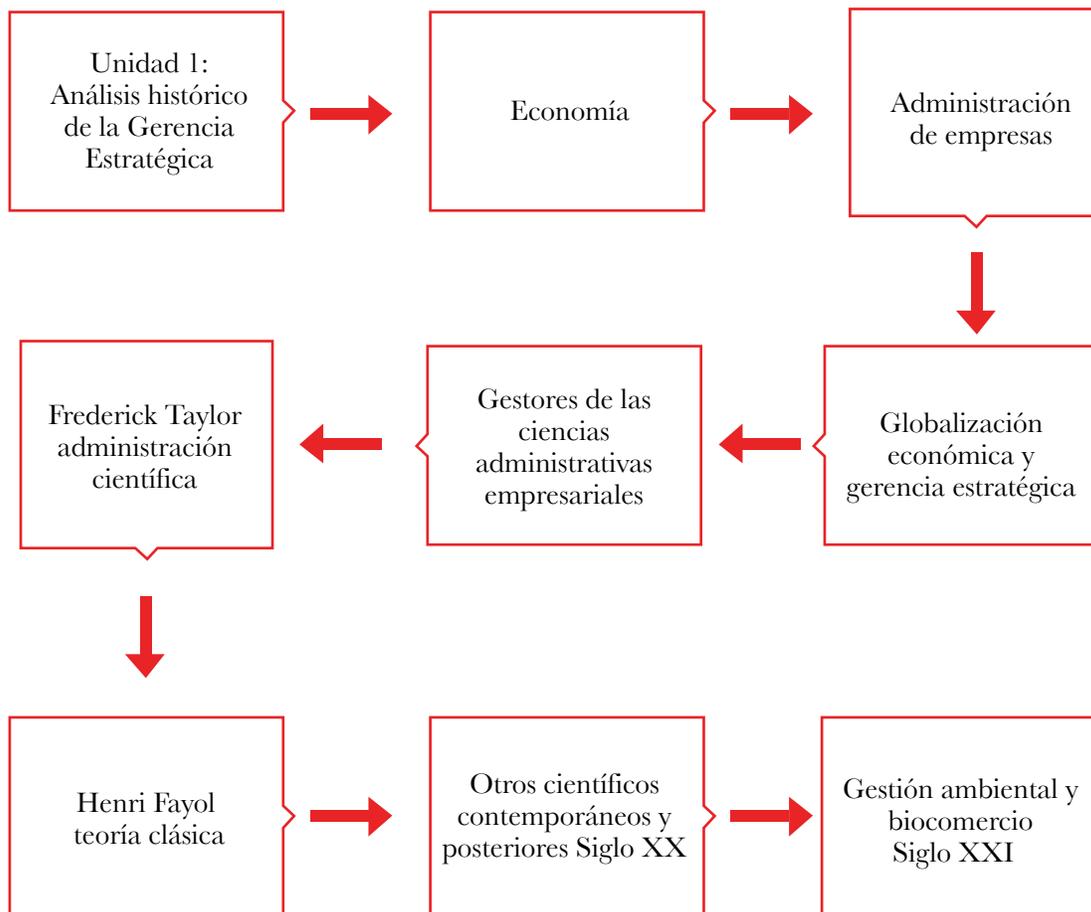
Se desarrollara tarea de investigación y taller de apoyo basado en lecturas complementarias.

Evaluaciones de la sección

- Antes de cada contenido debe solucionar con sus actuales saberes, conceptos y experiencias, cada una de las preguntas previas que se hacen para diagnosticar su ubicación dentro del contexto temático que se propone desarrollar.

- 
- Se recomienda leer el contenido y los textos relacionados, para que al finalizar la sección, pueda solucionar las preguntas de autoevaluación que le permitirán asistir de forma al encuentro con el docente.
 - Debe igualmente redactar un breve escrito sobre el tema propuesto para avanzar su proyecto final ingresando los conceptos vistos durante el capítulo.

Mapa conceptual



Objetivo general

El objetivo de esta unidad es el de desarrollar los conceptos fundamentales de las ciencias administrativas, teniendo en cuenta su relación con la economía y el proceso histórico que las circunscribe y del cual finalmente surge el concepto de Gestión Estratégica de empresas.

Iniciar la observación de la variable ambiental como de gran importancia dentro de esa nueva conceptualización en la gerencia de las empresas, entendiendo por qué se ha propuesto como el nuevo paradigma del nuevo milenio.

Objetivos de aprendizaje / competencias

Los objetivos de aprendizaje para esta primera unidad son:

- El estudiante comprenderá los conceptos propuestos para el aprendizaje a partir de su propia lectura e investigación.
- El estudiante distinguirá las diferencias fundamentales de un modelo administrativo antes de la globalización, durante y ahora posterior al desarrollo de ese nuevo paradigma económico que afecta las empresas.
- El estudiante afirmará sus habilidades en investigación y las pondrá en práctica en los diferentes trabajos, tareas y talleres a desarrollar.
- El estudiante pondrá a prueba y desarrollará su criterio de argumentar de forma sostenida y lógica durante el desarrollo de los foros académicos propuestos, practicando además su redacción gerencial.

Desarrollo temático

Preguntas Básicas

¿Qué es para usted economía?

¿Qué es administración de empresas?

¿Qué relación encuentra entre las dos ciencias antes mencionadas?

Análisis histórico de la Gerencia Estratégica

Pretender hacer una reseña histórica de la Gerencia Estratégica, implica buscar la relación directa que existe entre economía y administración de empresas como ciencias sociales. Por eso digamos qué es cada una de ellas.

Economía: la podemos definir como la ciencia social que busca los recursos escasos, orientándolos hacia la producción de bienes y servicios con el fin satisfacer las necesidades del ser humano de forma racional.

Al decir de Paul Samuelson (MIT) “Economía es el estudio de la manera en que los hombres y la sociedad utilizan –haciendo uso o no del dinero- unos recursos productivos “escasos” para obtener distintos bienes y distribuirlos para su consumo presente o futuro entre las diversas personas y grupos que componen la sociedad”. (Samuelson, 1969).

Administración de empresas: La Administración de Empresas es la ciencia social que pretende ubicar los recursos necesarios para producir bienes y servicios a través de empresas organizadas y dispuestas de forma tal que se pueda dar el máximo aprovechamiento y satisfacer las necesidades de los mercados, obteniendo máximas utilidades.

Gestores de las ciencias administrativas empresariales

A principio del siglo XX dos ingenieros fueron los pioneros de esa ciencia. El primero de ellos llamado Frederick Taylor (1856-1915), desarrolló la llamada escuela de administración científica, preocupada por aumentar la eficiencia de la industria a través, inicialmente, de la racionalización del trabajo operario.

Taylor establece principios y normas que permiten obtener un mayor rendimiento de la mano de obra y ahorro en los materiales; apoyándose en aspectos como estudio de tiempos y movimientos, selección de obreros, métodos de trabajo, incentivos, especialización e instrucción.¹

¹ <http://www.monografias.com/trabajos26/taylor/taylor.shtml#ixzz2YVmnyfnv>

Se le llama a ésta corriente administración científica debido a la racionalización que hace de los métodos de ingeniería aplicados a la administración, y debido a que desarrolla investigaciones experimentales encaminadas hacia el rendimiento del obrero.

El otro era europeo, Henri Fayol (1841-1925) y desarrollo la llamada teoría clásica preocupada por aumentar la eficiencia de su empresa a través de su organización y de la aplicación de principios generales de la administración con bases científicas. El modelo administrativo de Fayol se basa en tres aspectos fundamentales: la división del trabajo, la aplicación de un proceso administrativo y la formulación de los criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.²

A pesar de que los dos no se comunicaron entre sí y habían partido de puntos de vista diferentes y aun opuestos, lo cierto es que sus ideas constituyen las bases del llamado enfoque clásico tradicional de la administración, cuyos postulados dominaron aproximadamente las cuatro primeras décadas del siglo XX y el panorama administrativo de las organizaciones durante gran parte de ese período de tiempo.

Ellos junto con un grueso de importantes científicos de la naciente ciencia de la Administración de Empresas, acompañados de importantes empresarios que como Henry Ford (1863-1947), implementaron y demostraron la viabilidad de esos modelos teóricos llevándolos de forma eficiente a la práctica en grandes empresas que sin duda se convirtieron con vanguardistas en el mundo entero. Su pensamiento plasmado en frases como: “El fracaso es una gran oportunidad para empezar otra vez con más inteligencia”,³ vislumbraban el nacimiento de esa raza de emprendedores que no concebían la frustración empresarial sino como la obligación de encontrar mayores utilidades del capital a cualquier costa.

Globalización económica y gerencia estratégica

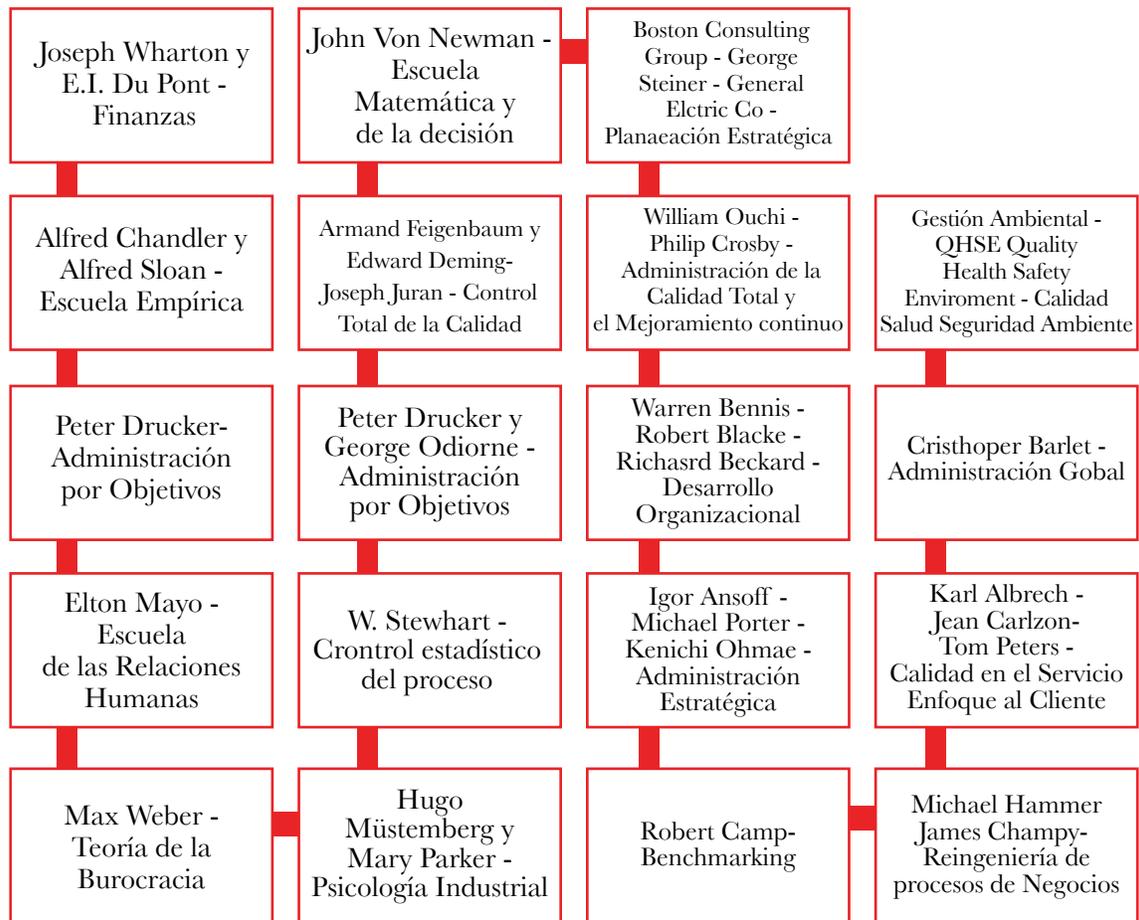
Ese proceso científico por tratar de develar los verdaderos secretos que llevarían a la maximización de utilidades en las empresas, condujo a una buena cantidad de opciones para alcanzar ese fin, particularmente en la segunda parte del siglo XX.

Entre los principales exponentes de esos estudios, contemporáneos algunos y posteriores otros a Taylor y Fayol, y que conjuntamente nos han traído hasta el concepto de Gestión Estratégica como se concibe hoy, podemos distinguir los más destacados en el siguiente cuadro ⁴:

² <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/fayol.htm>

³ <http://www.proverbia.net/citasautor.asp?autor=370&page=1>

⁴ Diseño propio del Autor: Fuente: Evolución del pensamiento Administrativo. McGraw Hill. 2004



Diseño propio del Autor: Fuente: Evolución del pensamiento Administrativo. McGraw Hill. 2004

El nuevo escenario de la economía de mercado o capitalismo salvaje

Ese pensamiento nos ha traído hoy al escenario de competencia llamado globalización económica denominada así por los economistas y que ha permitido una depredación de los recursos naturales en el mundo entero desde la década de los 70's, y que ha dado como resultado ganancias espectaculares en la productividad por la revolución que ha causado el uso de la computadora en los años más recientes después de los ochenta y ha hecho a pocas personas muy ricas frente a una creciente población

con ingresos cada vez menores y la mayoría sumida en la pobreza absoluta.

¿Pero ha sido este desarrollo de la economía global una cosa buena para la sociedad en total?

El distinguido economista Paul Samuelson frente a este cuestionamiento, responde precisamente que no ha sido bueno, y entre otros efectos de este desarrollo de la economía de mercado abierto, ocasionó la mayor caída de la economía más grande del mundo como la norteamericana en los últimos años desde la primera década del siglo XXI.

Recurriendo a las estadísticas del Banco Mundial, los países del tercer mundo tenían en el año 2000 solo el 18.9 % del ingreso mundial total, mientras los países ricos obtenían el 78.3% de esa cifra. Contrariamente los más ricos tienen solo el 15% de la población mundial y los pobres son más del 70% sumando los de ingresos medios. Hoy esa tendencia hacia una alta concentración de la riqueza, ha seguido aumentando por las características mismas de la globalización como fenómeno económico. (Chossudovsky, M. 2002).

Paradoja de la Gestión Estratégica actual

Surge entonces la necesidad de hallar una relación directa entre la economía y la administración de empresas desde la consecución y ubicación de los recursos económicos necesarios para producir los bienes y servicios que necesitamos los seres humanos para satisfacer nuestras necesidades.

Esa relación aparece de forma paradójica precisamente en esa gran diferencia que se percibe claramente a medida que ha avanzado el siglo XX e inicia el XXI, ya que mientras la economía habla de racionalidad en el uso de los recursos y de su cualidad de escasos, la administración mientras tanto solo observa la posibilidad de ubicarlos con fines de lucro para la organización, sin medir el riesgo de su posible agotamiento, impactando de forma inminente la biosfera y la biodiversidad de esos recursos que se ven deteriorados por la manera como los países y las empresas con mayor eficiencia y eficacia en la gestión empresarial utilizan de forma irracional y exacerbada los recursos naturales disponibles, siguiendo su rastro hasta los lugares más apartados del planeta.

Persiguen tener agua, fauna, flora, recursos energéticos de toda índole, incluyendo petróleo, reservas de gas, explotación extensiva de

tierras para el cultivo de aceites naturales, frutas, hortalizas, cultivos hidropónicos, parques eólicos, entre otros, trasladando sus fábricas de productos finales a las vecindades de esas fuentes de recursos incluso en los países más pobres de los continentes como Asia, Centro y Suramérica, alimentan su fervor por la maximización de ganancias con mano de obra a muy bajo costo.

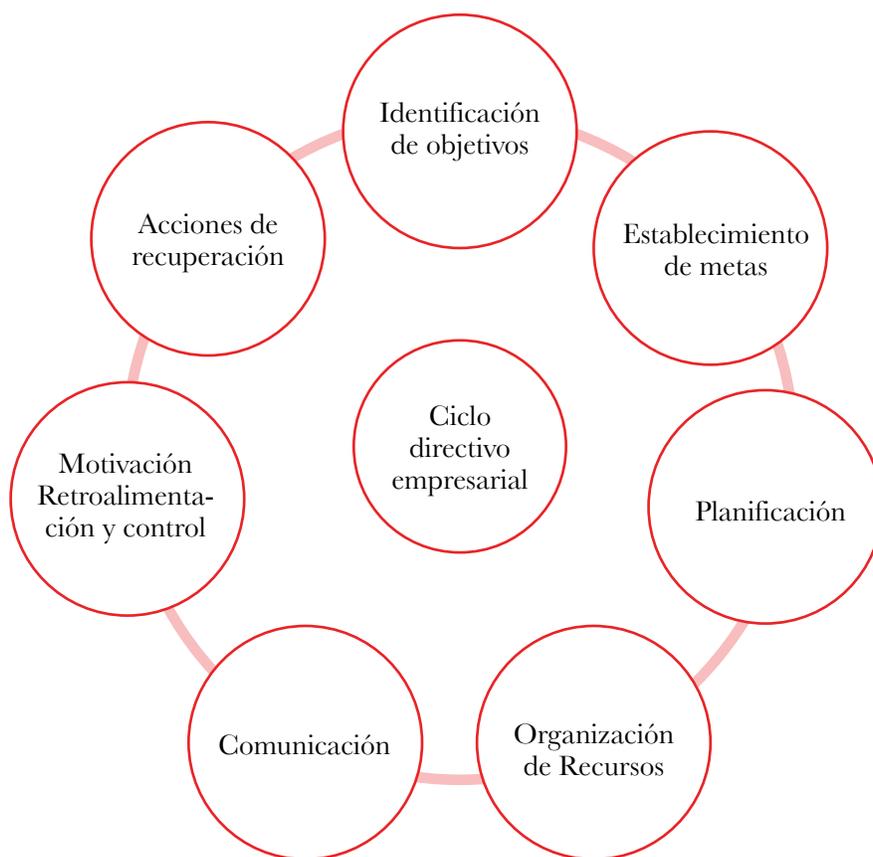
Esa es la paradoja de la actual Gestión Estratégica de Empresas, frente a la responsabilidad que emerge de una Gestión de Empresas con un criterio de responsabilidad Ambiental que permita respetar los criterios de explotación racional de las oportunidades de utilización de los recursos naturales que ahora ya sabemos a costa de muchos padecimientos y catástrofes ambientales, son realmente escasos e imposibles de restituir ni siquiera en un largo plazo, como se plantea en la teoría económica pura.

Añade el economista Samuelson que no le parece que haya un misterio, de porqué Estados Unidos haya tenido venido experimentando una recuperación económica con baja recuperación de empleo. La razón es que muchas empresas norteamericanas han tercerizado la producción hacia países de bajos salarios, principalmente naciones asiáticas como India y China. Añade que la lógica capitalista persigue la rentabilidad y esa tercerización es una vía corta para lograr el objetivo. (Slavin, L. 2005).

Complementa que una segunda razón estriba en que dentro del mismo país norteamericano, ésta misma fiebre de búsqueda de ganancias, procura aprovechar a toda costa las invasiones tecnológicas de modo que hagan falta menos trabajadores para producir los mismos bienes que los consumidores están dispuestos a comprar. Esto significa un desplazamiento de la mano de obra calificada y técnica básica en todo el país, haciendo que el fenómeno se

expanda y por qué no decirlo, ha convertido a los norteamericanos y su economía en víctimas de su propio invento: la búsqueda de ganancias a ultranza sin importar el lugar de donde vengan a expensas incluso de su misma estabilidad macroeconómica como ha sucedido.

En el siguiente gráfico podemos observar la visión de Fayol con autores posteriores y en ella se identifican los elementos básicos del ciclo directivo concebido ya como una secuencia en búsqueda del mejoramiento continuo de su gestión de objetivos y de resultados operativos dentro de una organización. (Rees, D. 2002).



Con ese devenir histórico, aparece claramente la disyuntiva de perseguir el incremento de las utilidades de la empresa por todos los medios posibles, importando solo la eficiencia en el manejo de los recursos desde la perspectiva de cada empresa y la eficacia en el logro de sus propios objetivos, siguiendo las premisas de la administración científica y clásica de Taylor y Fayol y los demás promotores de las ciencias empresariales, asumiendo todos el gran riesgo que existe de impactar el medioambiente de forma irreversible y sin control alguno.

Lo más paradójico es que son los países más desarrollados los que mayor contaminación y deterioro de los recursos naturales no renovables han producido, en su afán de alcanzar rentabilidad para sus grandes compañías multinacionales y buscado mejorar los ingresos de sus habitantes sin importar los del resto del mundo.

La forma en que se había comportado la participación de cada país en cuanto a emisiones de CO2 frente al total inmediatamente después de firmado el Protocolo de Kioto (Japón)⁵ inicialmente adoptado el 11 de diciembre de 1997 en Kioto, Japón, pero no entró en vigor hasta el 16 de febrero de 2005 era, Estados Unidos en el primer lugar con 5.75 millones de toneladas por año y emisiones per cápita de CO2 de 19.9 toneladas por año, seguido por China 3.32 millones de toneladas por año y emisiones de 2.57 toneladas per cápita año.

Lista de los países que mas contaminan

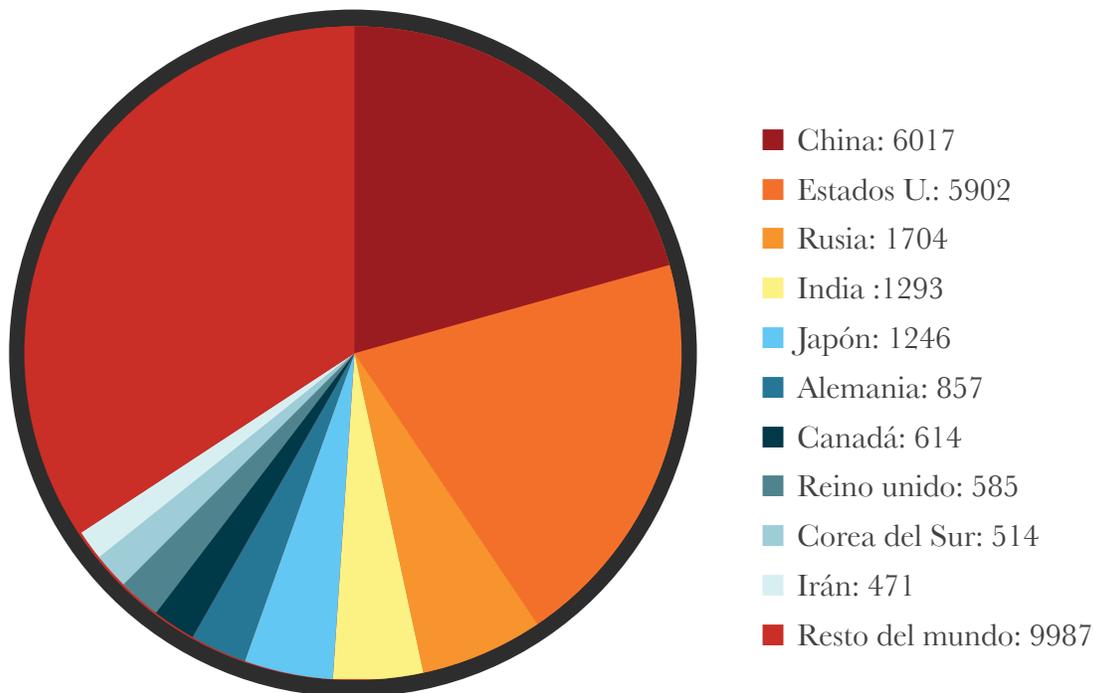
Países	Emisión anuales en toneladas	% Total
Mundo	27.245.758	100%
EE.UU	6.049.435	22.2%
China	5.010.170	18.4%
UE	3.115.125	11.4%
Rusia	1.524.993	5.6%
India	1.342.962	4.9%
Japón	1.257.963	4,6%
Alemania	808.767	3%
Canadá	639.403	2,3%
Reino unido	581.261	2,2%
Corea del sur	465.643	1,7%
Italia	449.948	1%

Fuente: CDIAC para la ONU, 2004

Ilustración 2. Países que más contaminan con CO2

⁵ Entrada en vigencia del Protocolo de Kioto, al que Colombia aprobó adherirse en el año 2000 junto a 141 países firmantes que se comprometieron a asumir el costo, para reducir en un 5,2 por ciento sus emisiones de gases contaminantes, entre el 2008 y el 2012 (periodo de cumplimiento).

Los diez países más contaminantes en 2006 - Emisiones de CO2, millones de toneladas



Comparadas esas cifras con la situación 10 años después, el primer lugar lo tiene China con un total de 6.017 millones de toneladas por año⁶, con emisiones per cápita de CO2 de 4.6 toneladas por año, ahora seguido por Estados Unidos que fue desplazado al segundo lugar a causa del auge de la economía China y por la recesión industrial y económica norteamericana que ha tenido, alcanzando sin embargo, una cifra de 19.8 millones de toneladas de CO2 por año, con emisiones per cápita de 4.6 toneladas por año, lo que globalmente significa un incremento muy alto en la suma de todos los países. Ahí está el problema identificado.

En el marco del evento UN Leadership Forum on Climate Change⁷, celebrado ayer en Nueva York, el presidente chino, Hu Jintao, se comprometió a reducir notablemente el crecimiento de las emisiones de gases de efecto invernadero antes de 2020. Por su parte el presidente estadounidense, Barack Obama, hizo un llamamiento a los dirigentes mundiales a actuar de forma coordinada contra el cambio climático, advirtiéndoles que de lo contrario serían “juzgados por la Historia” por llevar a las generaciones venideras a una “catástrofe irreversible”.⁸

⁶ <http://www.expoknews.com/wp-content/uploads/2009/09/ranking.jpg>

⁷ United Nations Leadership Forum on Climate Change 22 September 2009, 10.30 - 15:00 United Nations Headquarters, New York- Part of the UN Summit on Climate Change

⁸ <http://www.expoknews.com/2009/09/23/ranking-de-emisiones-de-co2-en-el-mundo/>

Llama la atención que estas dos naciones hayan pronunciado discursos tan comprometedores cuando su actuar no ha sido el idóneo en las últimas décadas; por tal motivo China y Estados Unidos son los dos principales emisores de CO₂ en el mundo; se dice que entre ambos aportan más del 40% de gases de efecto invernadero y Estados Unidos no había firmado hasta después de 2010.⁹

Trabajo No. 1 de Investigación virtual

1. Qué diferencia hay entre eficiencia y eficacia empresarial? Explique su relación con un ejemplo
2. ¿Qué de real tienen las políticas ambientales hoy en el mundo? ¿Se cumplen o no?
3. ¿Qué se requiere para lograr establecer reglas ambientales que cumplan todos los países?
4. ¿Qué relación tienen las dos con la Gestión de Empresas dentro de la Economía Global de hoy?
5. ¿Qué tragedias ambientales han sucedido en los últimos 50 años y cuáles de ellas han resarcido pérdidas?
6. ¿En qué países fabrican sus productos empresas Nike, Adidas o Coca Cola y porqué lo hacen?

Lectura

Fernández Sánchez Esteban: Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar. Capítulo 1. El Gerente y la Administración. Págs. 2 -50. Ed. Paraninfo 2010

Preguntas de comprensión de lectura

1. ¿Cuáles son las variables del modelo de las 7 –S de la Administración y cuáles de ellas en su concepto resultan más importantes para el Gerente de hoy?
2. ¿En qué consiste la propuesta de un modelo administrativo de la calidad total y cuáles son sus cuatro pilares?
3. Explique el modelo de W. Ouchi (1981) de la teoría Z y diga en ese modelo cómo se toman las decisiones dentro de una empresa y sobre quién recae la responsabilidad.

⁹ El antiguo presidente del gobierno de Estados Unidos Bill Clinton firmó el acuerdo pero el Congreso Estadounidense no lo ratificó por lo que su adhesión sólo fue simbólica hasta el año 2001 en el cual el gobierno de Bush se retiró del protocolo, según su declaración, no porque no compartiese su idea de fondo de reducir las emisiones, sino porque considera que la aplicación del Protocolo es ineficiente (Estados Unidos, con apenas el 4% de la población mundial, consume alrededor del 25% de la energía fósil y es el mayor emisor de gases contaminantes del mundo) e injusta al involucrar sólo a los países industrializados y excluir de las restricciones a algunos de los mayores emisores de gases en vías de desarrollo (China e India en particular), lo cual considera que perjudicaría gravemente la economía estadounidense.

Lectura

Ireland R. Duane, Hoskisson Robert E.: Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización. Cengage Learning Editores.

Preguntas de comprensión de lectura

- 1.** ¿Cuál es el desafío de la administración estratégica actual?
- 2.** ¿De qué manera afectan la globalización y la tecnología avanzada la administración de empresas: Positiva o negativamente? Argumente.
- 3.** ¿Cuál es el alcance y el propósito que debe tener un modelo de gestión administrativa de empresas?



Entorno competitivo global del siglo XXI y Gerencia Estratégica



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83

Autor:
Carlos Adolfo Lucas Rojas

Introducción

Dentro de la dinámica del mundo actual, interactúan una gran cantidad de factores y agentes externos a las empresas que cambian de forma instantánea y sorpresiva, siendo capaces de obligarlas a modificar sus comportamientos y estrategias.

Por causa de esos permanentes e incontrolables cambios que se presentan dentro de los escenarios en los cuales funcionan las organizaciones, resulta determinante saber sobre dicho fenómeno, conocido como Globalización Económica que agrupa ese sin número de factores que día a día pueden generar esos cambios súbitos en el comportamiento de la actividad económica y afecta a todos y cada uno de los agentes económicos y sociales que interactúan dentro de la actual economía.

Con ese fin, es necesario identificar los principales entornos que rodean a las empresas y que pueden verse modificados de repente, obligando a cambiar permanentemente las operaciones estratégicas propuestas dentro de un plan corporativo empresarial y hace que resulten inoperantes cuando uno de esos cambios sucede.

Resulta entonces muy importante saber qué está sucediendo a partir de la Globalización Económica del mundo actual, para luego poder comprender el verdadero significado que tiene el concepto de Gestión Estratégica, que es hasta donde se pretende llegar en esta segunda unidad.

Metodología

El análisis propone comprender los principales rasgos que tiene la Globalización económica, la importancia que tiene comprender el significado del concepto de cliente dentro de la nueva economía global, los cambios que ha sufrido no solo en sus gustos y preferencias, sino en su capacidad de compra, hasta llegar a la lectura de los cambios que han sufrido los empresarios y sus estrategias, por esa misma característica de la globalización de ser de alta competencia, empujándolos a una competencia que resulta ser al límite, poniendo a prueba toda su capacidad productiva disponibles, no solo en recursos sino en talento humano agrupado en cada unidad productiva.

A partir de esa metodología conceptual, se debe llegar a comprender el concepto central del módulo que es la Gestión Estratégica.

Lecturas guía

- Ellwood Wayne: Globalización. Ed. Intermón Oxfam. Barcelona. 2007
- Betancourt José Ramón: Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma, Ed. Porlamar 2002.

Evaluaciones de la sección

- Antes de cada contenido debe solucionar con sus actuales saberes, conceptos y experiencias, cada una de las preguntas previas que se hacen para diagnosticar su ubicación dentro del contexto temático que se propone desarrollar.
- Se recomienda leer el contenido y los textos relacionados, para que al finalizar la sección, pueda solucionar las preguntas de autoevaluación que le permitirán asistir de forma al encuentro con el docente.
- Debe igualmente redactar un breve escrito sobre el tema propuesto para avanzar su proyecto final ingresando los conceptos vistos durante el capítulo.

Mapa conceptual



Objetivo general

El objetivo de esta segunda unidad es el de desarrollar los conceptos de globalización económica y el de Gestión Estratégica, entornos empresariales y gestión estratégica.

Comprender que las variables incluso la ambiental, son ahora de gran importancia para la toma de decisiones de actuación de las empresas dentro de la producción de bienes y servicios, principalmente de la producción a gran escala, lo mismo que por los cambios que ha sufrido el comportamiento de los consumidores en el nuevo escenario de la economía global del nuevo milenio.

Objetivos de aprendizaje / competencias

Los objetivos de aprendizaje para esta segunda unidad son:

- El estudiante comprenderá los conceptos propuestos para el aprendizaje a partir de su propia lectura e investigación.
- El estudiante entenderá la importancia de saber cuál es la nueva situación con una economía globalizada para llegar a hacer Gestión Estratégica en las empresas.
- El estudiante afirmará sus habilidades en investigación y las pondrá en práctica en los diferentes trabajos, tareas y talleres a desarrollar.
- El estudiante pondrá a prueba y desarrollará su criterio de argumentar de forma sostenida y lógica durante el desarrollo de los foros académicos propuestos, practicando además su redacción gerencial.

Desarrollo temático

Preguntas Básicas

- ¿Qué entiende usted por globalización económica?
- ¿Qué significa el término Gestión Estratégica?
- Mencione tres de los nuevos paradigmas que han aparecido para la producción industrial avanzada en el Siglo XXI.

Entorno competitivo global del siglo XXI y Gerencia Estratégica

El fenómeno económico de la globalización del mundo actual, así como ha afectado a todas las empresas del orbe, también lo ha hecho con todas las naciones y habitantes de la tierra, sin importar su raza, origen o lugar que ocupe.

Esta afectación, observada desde dos perspectivas diferentes, ha originado lo que se llama la cultura global que consiste en interpretar las necesidades de forma homogénea en un mundo paradójicamente, cada vez más heterogéneo y diferenciado.

De una parte está la primera de esas perspectivas. La de las empresas y la segunda, la que tienen los consumidores o compradores de sus productos.

Por ejemplo, si una empresa está dedicada a la

manufactura de calzado deportivo, debe fabricar esos productos, teniendo en cuenta el sin número de gustos y preferencias a lo largo y ancho del mundo.

De la misma manera el grueso de compradores que necesitan de ese producto, siendo millones de personas y muy diversos en necesidades e intereses al consumo, sin embargo, se comienzan a agrupar en diferentes tipos de segmentos con rasgos particulares que significan de alguna manera la forma en que los empresarios deben observar esa masa de personas que se mueven de forma a veces irracional afectado por la gran cantidad de ofertas que tiene disponibles, precisamente por el fenómeno de información virtual al instante, los medios masivos de comunicación, la televisión, internet y redes sociales.

En ese punto es donde convergen hoy empresa y consumidor, altamente afectados los dos por la globalización que como fenómeno económico, cambia sus roles de actuación dentro del nuevo escenario de competencia.

Entornos de la empresa actual

En ese nuevo y dinámico escenario global de que se habla, resulta indispensable identificar, las principales variables que afectan las decisiones y acciones de las empresas y ubicarlas

en tres entornos, dependiendo del grado de poder de influencia o control que haya sobre ellas. Son las siguientes: Micro entorno.

1. Micro entorno.
2. Macro entorno.
3. Meso entorno.

Entendiendo que dentro de cada uno de ellos tienen componentes de orden, económico, político, sociológico, ecológico, jurídico y tecnológico podemos ahora definir un poco más en detalle, cada uno de ellos.

Entorno de nivel micro

Está compuesto por todas las diferentes áreas de la empresa que son de total autonomía de la empresa para en sus etapas de planeación, acción y control y que generan el ambiente interno o clima organizacional.

Entre ellas están las áreas administrativas, financiera, producción, control de calidad, mercadeo, distribución, logística, talento humano y gerencia y como ya se dijo todos y cada uno de ellos, tiene elementos y variables de orden, económico, político, sociológico, ecológico, jurídico y tecnológico que considerar cuando se quiera diagnosticar y evaluar la situación de una empresa.

Aquí por ejemplo, podemos decir que lo que ocurra dentro de una empresa, es resultado de la gestión interna que se ejecute correcta o incorrectamente. Un ejemplo sencillo, sería en el caso de un eventual corte de la energía eléctrica dentro de la empresa, puede ser producto de la falta de mantenimiento de las redes o por que no se canceló el servicio a tiempo, pero nada tiene que ver con el suministro de energía en ese sector de la ciudad en donde está ubicado.

Entorno de nivel macro

Está compuesto por todas las variables y agentes externos a la organización y sobre los cuales

no tiene control alguno directo, pues son considerados como agentes externos que sin embargo, afectan sus propios intereses y decisiones.

Entre ellas están, clientes, proveedores, competidores, tipo de gobierno local, legislación económica, legislación política y en general Doing Business que según su denominación es el ambiente para hacer negocios dentro de un país y comparado con los demás en el mundo entero, considerando 10 factores principales.



Como ya se observó, este entorno tiene al igual que los otros dos entornos, elementos y variables de orden, económico, político, sociológico, ecológico, jurídico y tecnológico que considerar cuando se quiera diagnosticar y evaluar la situación de una empresa. Agreguemos aquí que la diferencia es que esos elementos se vuelven más complejos, porque están más alejados del poder de maniobra de sus estrategias para quizás evitar altos impactos en los cambios que esas variables tienen.

Un ejemplo puede ser una crisis energética en el sector del transporte local, puede afectar de

forma importante una empresa, pero no impide que ese sector se paralice acudiendo a un aprovisionamiento temporal de combustibles provenientes del exterior.

El Proyecto Doing Business proporciona una medición objetiva de las normas que regulan la actividad empresarial y su puesta en práctica en 185 economías y ciudades seleccionadas en el ámbito subnacional y regional.

El Proyecto Doing Business comenzó en 2002 y analiza y compara las normas que regulan las actividades de las pequeñas y medianas empresas locales a lo largo de su ciclo de vida.

Al recopilar y analizar detalladamente datos cuantitativos para comparar en el tiempo los marcos reguladores de distintas jurisdicciones, Doing Business estimula cierto tipo de competencia entre las economías analizadas. También ofrece índices ponderables para reformar y constituye un recurso útil para miembros de la academia, periodistas, investigadores del sector privado y otras personas interesadas en el clima empresarial de cada país.

Además, Doing Business ofrece detallados reportes del ámbito subnacional, que cubren de manera exhaustiva la regulación y las reformas de las empresas en diferentes ciudades y regiones de una economía o país.

Economía	Facilidad de hacer negocios (clasificación)	Apertura de un negocio	Manejo de permisos de construcción	Obtención de electricidad	Registro de propiedades	Obtención de crédito	Protección de los inversores	Pago de impuestos	Comercio transfronterizo	Cumplimiento de contratos	Resolución de la insolvencia
Singapur	1	4	2	5	36	12	2	5	1	12	2
Hong Kong RAE, China	2	6	1	4	60	4	3	4	2	10	17
Nueva Zelandia	3	1	6	32	2	4	1	21	25	17	13
Estados Unidos	4	13	17	19	25	4	6	69	22	6	16
Dinamarca	5	33	8	14	6	23	32	13	4	34	10
Noruega	6	43	23	14	7	70	25	19	21	4	3
Reino Unido	7	19	20	62	73	1	10	16	14	21	8
Corea, República de	8	24	26	3	75	12	49	30	3	2	14
Georgia	9	7	3	50	1	4	19	33	38	30	81
Australia	10	2	11	36	37	4	70	48	44	15	18

Fuente: Reporte Doing Business Julio 21 2013.¹

¹ <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>

Estos reportes proporcionan datos sobre la facilidad para hacer negocios, clasifican cada localidad y recomiendan reformas para mejorar los resultados en cada una de las áreas de los indicadores. Algunas ciudades pueden comparar sus regulaciones empresariales con otras ciudades vecinas y con las 185 economías que ha clasificado Doing Business.²

Entorno de nivel meso

Está compuesto por todas las variables y entidades exógenas al país y que no solamente están fuera del poder de influencia de la empresa, sino del gobierno local del país en el que se encuentra ubicada.

Entre ellas están las multinacionales, los gobiernos extranjeros, la Organización de Naciones Unidas, Banco Mundial, la Reserva Federal de los Estados Unidos, la Unión Europea de Naciones, la organización Mundial del Comercio, la Organización Mundial del Turismo, entre otros.

A este nivel del Meso entorno, ya podemos observar con claridad lo que repetimos por tercera vez en el escrito y es que todos y cada uno de los entornos tienen elementos y variables de orden, económico, político, sociológico, ecológico, jurídico y tecnológico que afectan cada uno en su nivel las acciones de las empresas implementadas con el fin de ganar utilidades y mantenerse vigentes dentro del mercado.

Por ejemplo, consideremos en este tercer nivel Meso Entorno, uno de los factores que más ha afectado a todas las empresas en el mundo entero y la economía mundial hoy en día desde la caída de las torres gemelas de New York el 11 de septiembre de 2001: El Terrorismo y las actividades de grupos al margen de la ley, como la ETA, AL-QAEDA, HÉZBOLA o FARC entre otros.

Esas fuerzas están totalmente fuera de control in-

² <http://espanol.doingbusiness.org/about-us>

cluso por gobiernos los cuales se supone son los más protegidos como el de Estados Unidos, Reino Unido, Francia y España, todos ellos amenazados y afectados por ataques terroristas recientemente y desde el llamado 9-11. Esos eventos a su vez, alteran la dinámica de todas las empresas en general y no la de unas pocas en particular. Esa es la diferencia de las variables del Meso Entorno con las demás. Resultan ser muy contundentes en sus afectaciones, porque conmueven y sacuden a todos los integrantes de la comunidad económica mundial sin importar su ubicación.

Es éste entorno, en mi concepto el que hoy en día ha afectado en gran manera a todas las empresas nativas de los países que estructuralmente por su grado de especialización o productividad son considerados países del tercer mundo o subdesarrollados porque dependemos de lo que suceda en los países desarrollados ya que la dinámica de los mercados mundiales se mueve a partir de lo que se dicte, no en la periferia, sino en los centros de negocios mundiales que se encuentran en esos países.

Esa dependencia los ha sometido hoy más que nunca a tener que hacer transferencias de tecnología que no propiamente les han dado oportunidades de alcanzar desarrollo, sino que las han convertido en lugares de tercerización de la producción de las grandes multinacionales de bienes y servicios, en los que éstas se han encontrado, no solo, abundantes fuentes de abastecimiento de recursos necesarios para su cadena logística de producción, incluyendo la mano de obra a bajo costo, sino los mercados que los compran.

Este entorno, ha dado lugar a la creación de la estructura de “centro periferia” que desarrolla un nuevo esquema de producción global a partir de esta distribución de la producción a nivel mundial. De una parte, las casas matrices (en el centro) y la subsidiarias (en la periferia) donde las segundas deben acogerse a los lineamientos y

marcos generales de negociación y contratación que fijan las primeras. (Cataño, B. 2010).

Esto, además ha generado un clima de competencia que ha rebasado los límites de la tan pregonada libre competencia del modelo económico neoliberal llegando a manifestarse como mercados de oligopolio con carteles que negocian en secreto muy seguramente, no solo la producción sino los precios de los productos y servicios en sectores claves de la economía, creando barreras a la entrada por los elevados estándares de producción que imponen esas empresas multinacionales a todo nivel, desplazando las oportunidades de los empresarios nacionales de los países subsidiarios.

Ese a grandes rasgos sería el panorama de los entornos de las empresas actuales.

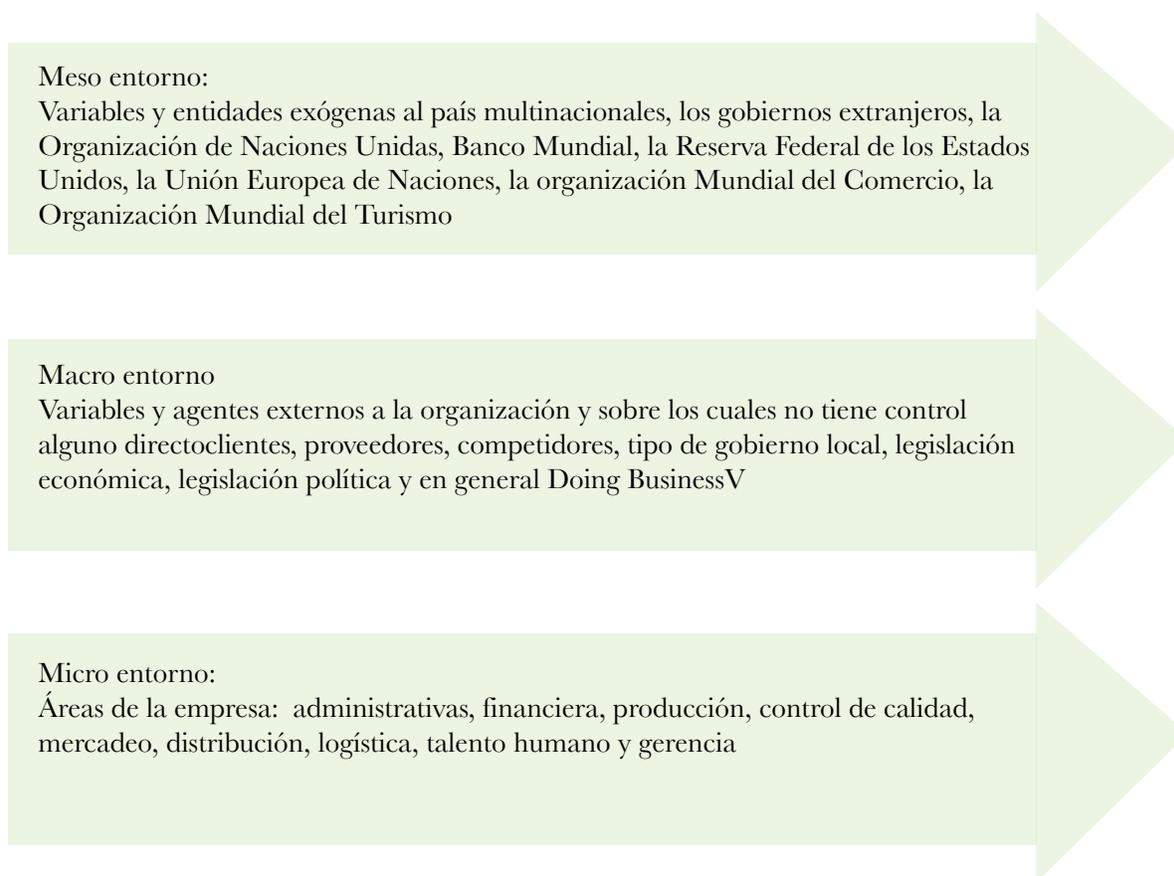


Ilustración 1. Entornos de la Empresas Actuales - Fuente: Diseño del Autor

Cambios del cliente

Las personas del mundo actual, hemos desarrollado un alto interés, a veces desmedido e incontrolable por el tema de la comunicación digital. Eso ha ocasionado un cambio de la cultura global hacia una cultura de consumo obsesivo y desmedido de productos y servicios que no alcanzan en su totalidad a cubrir o a saciar todas las necesidades que se dice tener insatisfechas.

En pocas palabras se puede resumir la nueva cultura de los clientes actuales en que ahora quieren más y más productos llenos de innovación, quieren más y mejores productos sin importar su país de fabricación pero si la marca y quieren tener mejores productos de marca a cambio de precios más bajos. Esto también ha puesto en dificultades la competitividad de las empresas medianas y pequeñas que no pueden operar con modelos transnacionales de producción, ya que los competidores que si los tienen, desplazan sus ofertas con productos de alta gama y precios menores, apoderándose de los mercados fácilmente.

Estamos casi rozando la cultura del consumismo avaro, es decir, de comprar por comprar, consumir por consumir y tener por tener, pero no porque eso que se compra, se consume o se tiene sirva en todos los casos para cubrir una necesidad insatisfecha realmente. Es el consumismo a ultranza que hace que los productos sean desechados ahora más rápido que nunca antes y generando además una catástrofe ambiental sin precedentes.

Eso también es uno de los resultados de la producción multinacional y el consumo irracional y desbordado al que hemos sido empujados por la globalización económica y la nueva revolución industrial digitalizada del siglo XXI.

Pobreza multidimensional frente a la sobreproducción global

En este momento de la historia de la humanidad en la segunda década del Siglo XXI, percibimos fácilmente una sobreproducción de bienes y servicios, casi por encima de los niveles de demanda racional necesaria para cubrir necesidades de los mercados.

Sin embargo, debemos acudir a nuestro hilo conductos de nuestro estudio que es la relación entre economía con administración de empresas a través de la historia y precisamente, es la economía la que nos puede orientar realmente sobre las posibilidades de hacer una buena gestión empresarial que haga posible evitar que se presente una situación como la que estamos viendo de altísimos niveles de pobreza en el mundo, frente a producciones en masa de productos que esperan tener consumidores con poder adquisitivo suficiente para comprarlos.

Así las cosas resulta tener una perspectiva que las Naciones Unidas ha llamado la “Pobreza Multidimensional” que es la permite analizar los factores que se tienen en cuenta para determinar la pobreza en su verdadera dimensión actual.

A partir de ese análisis con cifras consolidadas, podemos tener seguramente una mejor perspectiva de la situación actual para actuar de manera más adecuada desde nuestro papel de empresarios.

Índice de Pobreza Multidimensional (IPM)

Al igual que el desarrollo, la pobreza es multidimensional, pero este hecho no se tiene en cuenta en las cifras globales.

El Informe 2010 presenta el Índice de Pobreza

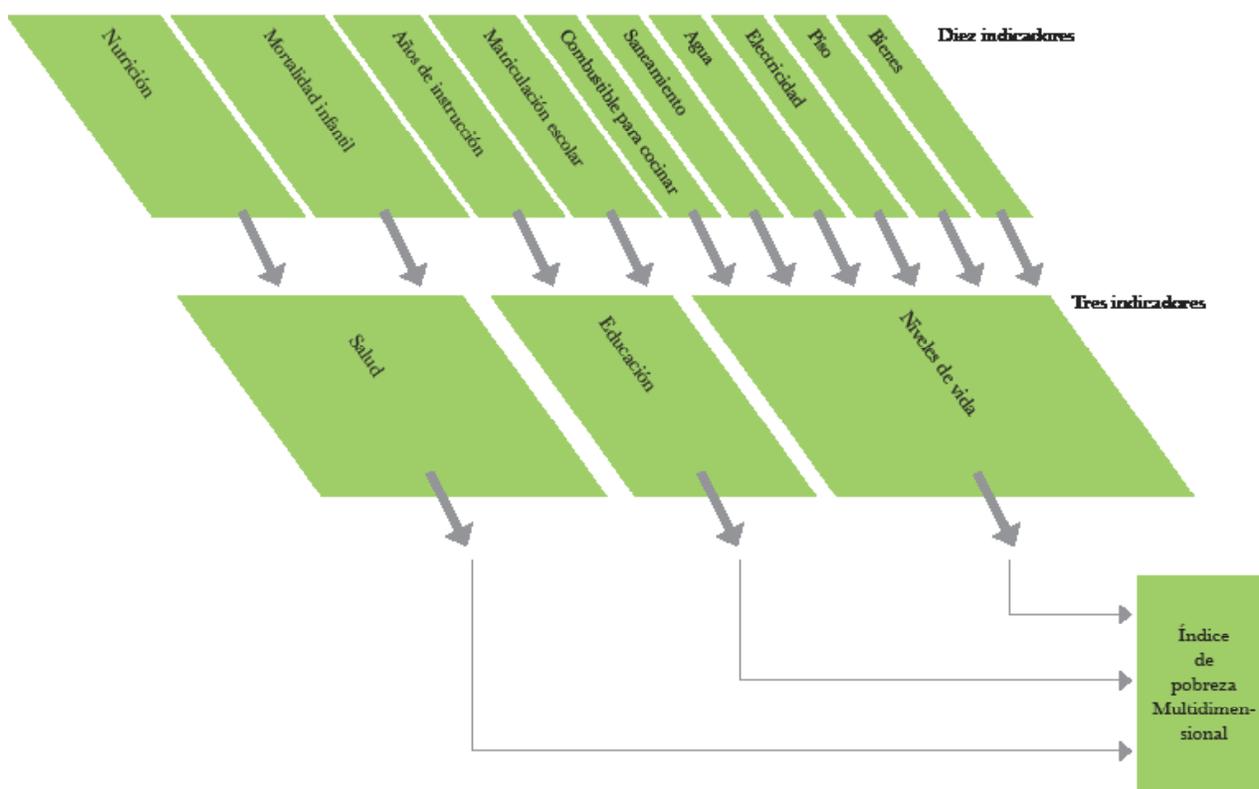
Multidimensional, que complementa a los índices basados en medidas monetarias y considera las privaciones que experimentan las personas pobres, así como el marco en que éstas ocurren.

El índice identifica una serie de privaciones en las mismas tres dimensiones del IDH (Índice de Desarrollo Humano)³ y muestra el número de personas que son pobres (que sufren privaciones) y el número de privaciones con las que usualmente vive una familia pobre. Es posible agrupar el índice por región, grupo étnico, dimensión de la pobreza y otras categorías, por lo que representa una herramienta muy útil para los encargados de formular políticas.

Veamos los trece (13) indicadores que componen el índice de Pobreza Multidimensional con sus respectivas clasificaciones en tres grandes Indicadores: 1. Niveles de Vida, 2. Educación y 3. Salud.

Componentes del Índice de Pobreza Multidimensional

IPM: tres dimensiones y 10 indicadores



Nota: El tamaño de los recuadros refleja las ponderaciones relativas de los indicadores.
Fuente: Alkire y Santos 2010

Ilustración 2. Componentes del Índice de Pobreza Multidimensional
 Fuente: Banco Mundial. Ver en <http://datos.bancomundial.org/tema/pobreza>

³ El primer Informe sobre Desarrollo Humano introdujo una nueva forma de medir el desarrollo mediante la combinación de indicadores de esperanza de vida, logros educacionales e ingresos en un Índice de Desarrollo Humano compuesto. Leer más en: <http://hdr.undp.org/es/estadisticas/idh/>

Sobre esta base se han podido consolidar cifras sobre la población mundial que dicen que indican que 1.7 millones de personas en los 109 países que abarca el Índice (un tercio de su población) viven en situación de pobreza multidimensional. Es decir, al menos 33% de los indicadores reflejan graves privaciones en salud, educación o nivel de vida.

Esta cifra supera a los 1.3 millones de personas que viven con menos de US\$1,25 al día en esos países, pero es menor al número de personas que vive con menos de US\$ 2 al día.

Esas cifras corroboran lo que decíamos al principio de este capítulo y es que en medio de la sobreproducción mundial de bienes y servicios, existe cada día mayor cantidad de población que ni siquiera tiene cómo alimentarse con una dieta mínima que le garantice su supervivencia.

En ese mismo orden de ideas, el Banco Mundial presenta las siguientes estadísticas, sobre la base de US\$ 1.25 diarios para sobrevivir.

Tasa de incidencia de la pobreza, sobre la base de \$1,25 por día (PPA) (% de la población)

África al sur del Sahara	48,5% 2010
América Latina y el Caribe	5,5% 2010
Asia meridional	31,0% 2010
Asia oriental y el Pacífico	12,5% 2010
Europa y Asia central	0,7% 2010
Oriente Medio y Norte de África	2,4% 2010

Fuente: Banco Mundial⁴

⁴ <http://datos.bancomundial.org/tema/pobreza>

Tasa de incidencia de la pobreza, sobre la base de \$2 por día (PPA) (% de la población)

África al sur del Sahara	69,9% 2010
América Latina y el Caribe	10,4% 2010
Asia meridional	66,7% 2010
Asia oriental y el Pacífico	29,7% 2010
Europa y Asia central	2,4% 2010
Oriente Medio y Norte de África	12,0% 2010

Fuente: Banco Mundial⁵

Como se puede ver en los cuadros de arriba, lo contradictorio es que la gran mayoría de los habitantes de la tierra, según estadísticas de las naciones unidas y el Banco Mundial, cerca del 35 % son pobres y no pueden cubrir sus necesidades básicas de alimentación, salud, vestuario o vivienda, siendo la producción de los bienes que ellos requerirían.

Sin embargo, la producción sobreabundante en ciertos sectores económicos que resultan más rentables para los empresarios son almacenados alrededor del mundo, esperando gente con poder adquisitivo que pueda pagar por ellos. Seguramente muchos de ellos tendrán que ser desechados por falta de compradores, pero nunca van a ser entregados a los que los necesitan pero que no poseen el dinero para disfrutarlos.

⁵ Íbidem. <http://datos.bancomundial.org/tema/pobreza>



Ilustración 3. Usted cómo responde a estas preguntas:
¿Qué, Cómo, Cuánto, Dónde y para quién producir?
Fuente Imagen: Pawel Kuczynsky

Lo grave es que esa irracionalidad de la sobreproducción, llena las estanterías de productos muy costosos para los pobres del mundo, llevando dentro de sí un estigma en su fin mismo con que es producido y en la distribución de los recursos utilizados para ello y por otro lado, como resultado de la riqueza desigual atenta contra el equilibrio económico, que como vimos son dos de los principales objetivos de la ciencia económica.

Este gran dilema de la racionalidad de la producción es uno de los que debe plantearse el gerente actual del siglo XXI, para comenzar a pensar realmente en desarrollar una Gestión Estratégica adecuada no solo para los intereses de la empresa para la que trabaja, sino para beneficiar a la nación en donde actúa y al mundo entero, sin perjudicar las posibilidades de nadie, dentro de ese nuevo escenario global descrito.

Cambios de perspectiva de las empresas y los empresarios

De parte de las empresas, se observa una ardua competencia dentro del escenario global, luchando por la supremacía y la supervivencia, usando todos los medios y las estrategias posibles, muchas veces rebasando los límites de la legalidad y de lo permitido, asumiendo riesgos altísimos.

La mejor explicación de este fenómeno de la competencia global, se puede ver con la alta concentración de la producción industrial de los sectores claves del mundo actual en China y el lejano oriente, incluyendo India, Japón, Taiwán y Corea. Eso ha colapsado las estrategias de competi-

vidad de compañías que no pueden competir con los costos de producción tan bajos que los que en esos lugares producen, logran alcanzar.

Eso ha hecho que la competencia empresarial de hoy se haya trasladado a una esfera mucho más elevada que la pregonada en el siglo XX sobre la eficiencia en el manejo de los recursos, llegando a un nivel superior que propone para ser competitivo, la producción en masa pero controlada de grandes cantidades de todos los productos, pero ahora para abastecer desde allá el mercado global.

Esto resulta devastador para los países y las empresas que no pueden llegar a esos niveles de capacidad instalada capaz de satisfacer las demandas estimadas y potenciales del mundo actual.

Ese es un gran dilema estructural que debe enfrentar el empresario actual situado en países emergentes.

Definición de Gestión Estratégica de empresas

Una analizado varios conceptos claves para las actuaciones de los empresarios dentro de la actual economía globalizada, podemos abordar el concepto que nos interesa como eje académico de este curso.

Podemos decir en principio, que la Gestión Estratégica integra el planeamiento estratégico con otros sistemas de gestión dentro de un mismo proceso para promover la eficacia global de los negocios. Se compromete con el logro sin dejar de lado la eficiencia es decir, el buen manejo de los recursos.

Ahora intentemos construir una definición propia del concepto de Gestión Estratégica⁶ que seguramente nos permitirá develar de qué forma el gestor de las empresas del siglo XXI

⁶ Definición propia del autor.

debe consolidar su actuación gerencial para lograr, no solo sus objetivos, sino dar cumplimiento a las leyes vigentes sobre ética y responsabilidad social y ambiental, logrando además superar a la competencia de forma que pueda sobrevivir en un mundo económico cada vez más competitivo y violento.



Gestión Estratégica : Conjunto de acciones de empresa que utilizando herramientas de las ciencias administrativas, la propia experiencia y el buen juicio empresariales, logran maximizar las utilidades de la empresa, implementando estrategias para dar un manejo racional a los recursos con eficiencia y eficacia en la producción de bienes y servicios para los mercados actuales y futuros, dentro de un entorno global y cumpliendo normas y leyes vigentes.

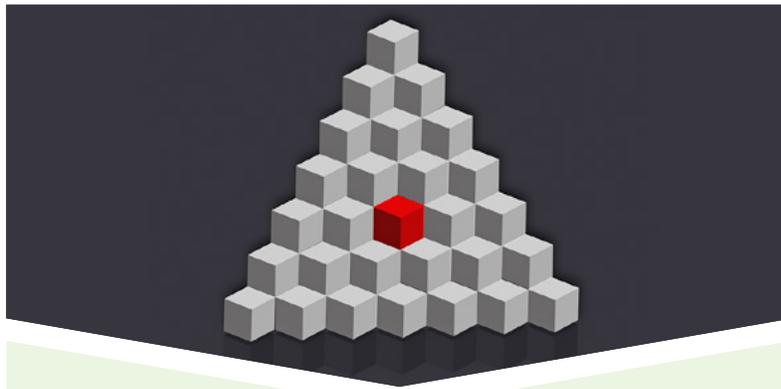
Ilustración 4. Definición de Gestión Estratégica.
Fuente: Autor

A partir de éste concepto, consolidado por los análisis previos podemos llegar a desarrollar un modelo adaptado a las condiciones de cada una de las empresas que necesitamos mejorar y perfeccionar.

Objetivo de la Gestión Estratégica de empresas

Una vez teniendo claro el concepto, podemos avanzar sobre el objetivo de esta nueva disciplina empresarial que debe ser llevada a cabo por los empresarios y miembros del staff directivo de forma casi perfecta.

Este objetivo lo podemos determinar como el de lograr desarrollar un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma.⁷



Este objetivo de la Gestión Estratégica consiste en desarrollar un proceso de decisión continuo que modela el desempeño de la organización, teniendo en cuenta las oportunidades y las amenazas que enfrenta en su propio medio, además de las fuerzas y debilidades de la organización misma.



Según la Comisión Europea⁸, la calidad del equipo de gestión así como la adopción de un enfoque de negocio para el desarrollo de las incubadoras y el seguimiento de los clientes son aspectos fundamentales para el desempeño.

⁷ Definición propia del autor.

⁸ Benchmarking of Business Incubators. Final Report, 2002

Este modelo puede servirnos de punto de partida para iniciar una concepción propia de un modelo de Gestión Estratégica como el que vamos a proponer en la siguiente unidad 3 de nuestro módulo académico.

Las buenas prácticas al respecto de éste modelo base, se están estandarizando y se conocen 10 principios que las incubadoras de empresas que deberían seguir en términos de gestión de calidad. Enumerados a continuación son los siguientes:

1. Concentrarse en el desarrollo o reclutamiento de servicios de apoyo;
2. Valorar el crecimiento y desarrollo de empresas individuales más allá de su capacidad para pagar el alquiler.
3. Ser juzgada por su capacidad para crear nuevos negocios o ayudar a nutrir empresas emergentes, antes que por el número de empleos directos creados.
4. Ser estructurada de modo tal que el elemento de propiedad se torne secundario con respecto a los programas, ya que apoyar los negocios es el eje central de los programas de incubación de calidad.
5. Ser percibida como uno de los componentes de un plan de desarrollo económico integrado y ser diseñada para reflejar las fortalezas y debilidades de la región.
6. Ser estructurada de tal modo que los resultados del programa se ajusten tanto a los beneficios a corto como a largo plazo exigidos por los patrocinadores.
7. Trabajar a partir de una clara misión declarada, con metas y objetivos cuantificables y sujetos a un proceso de evaluación que premie el desempeño de calidad.

8. Ser dirigida por gerentes experimentados y altamente calificados, que estén dispuestos a tener varios sombreros.
9. Reconocer la tensión inevitable enfrentada por el gerente, que funciona como mediador tanto para las empresas como para el propietario de las instalaciones.⁹
10. Establecer y llevar adelante políticas y sistemas operacionales al estilo empresarial.

Como se puede analizar por estas premisas dictadas para los emprendedores de empresas en general, todas ellas tienen mucho que ver con la relación que tiene las actuaciones de la empresa y sus directivos dentro de un escenario económico cada vez más globalizado y gústenos o no, eso nos impone nuevos paradigmas que debe se deben tener en cuenta para llegar a hacer realmente Gestión Estratégica de empresas.

Taller de análisis y comprensión de los grandes dilemas del Empresario de Hoy

Resuelva las siguientes preguntas, con una mentalidad de empresario actual y teniendo en cuenta la producción en sectores económicos mencionados en la Ilustración 4., de más arriba sobre el “Índice de Pobreza Multidimensional”, considerando también el análisis sobre la Globalización y el concepto suministrado inicialmente de Gestión Estratégica.

Intente responder bajo el supuesto de que va a desarrollar una actuación racional como empresario y en uno de los sectores, priorizando sobre los tres principales en los que realmente sería bueno invertir y podría satisfacer las necesidades de la mayor cantidad de habitantes del planeta tierra.

⁹ <http://www.idisc.net/en/publication.336.html>

¿Qué producir y en qué sectores relacionados con el índice de pobreza multidimensional?
¿Cómo producirlo de acuerdo a la grave afectación del medio ambiente para poder cumplir leyes existentes?
¿Cuánto producir para no aumentar el fenómeno de sobreproducción de bienes inútiles y cómo calcular esa cifra?
¿Dónde producir de forma que pueda optimizar recursos empresariales y porqué además de esa razón producir allí?
¿Para quién producir y cómo estimar de forma objetiva las necesidades requeridas de lo que se produce?
¿Cree Usted que la producción Multinacional afecta las oportunidades empresariales de los países subdesarrollados? Argumente
¿Cómo afecta la producción y el consumo en grandes proporciones la Biosfera y el medio ambiente y que propone para evitarlo?

Lectura

Gerencia de Mercadeo. Apuntes de clase: Ventajas Competitivas sostenibles.

Ubicarla en: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc071.htm>

Preguntas de comprensión de lectura

1. ¿Qué son las ventajas competitivas sostenibles de las empresas según la teoría de Michael Porter?
2. ¿Cuáles son las fuentes de las ventajas competitivas según el análisis del mismo autor?
3. ¿Para el caso particular de Colombia y de la empresa que Usted pretende analizar, crear o mejorar, cuál de esas fuentes estima como adecuada para hacer de que su empresa sea competitiva?

Lectura

Gerencia de Mercadeo. Apuntes de clase: El Arte de pensar estratégicamente.

Ubicarlo en: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc055.htm>

Preguntas de comprensión de lectura

1. ¿Qué implica el arte de pensar estratégicamente?
2. ¿Cuál es la clave de la solución de los problemas de empresa desde esa perspectiva? Argumente.
3. ¿Qué papel cumple la información dentro de ese contexto de la estrategia?

3
UNIDAD

Los recursos didácticos en el proyecto de aula



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83

Autor:
Carlos Adolfo Lucas Rojas

Introducción

Para poner en funcionamiento un plan de Gerencia Estratégico, es necesario previamente contar con un plan estratégico para la empresa, en el que se puedan tener claros sus principales elementos de desarrollo.

Entre ellos están Misión, Visión, Objetivos, Metas, Políticas y Valores. Además supone el armado de la Matriz de diagnóstico DOFA para entrar de lleno en la esencia de nuestro proyecto académico como es la redacción de estrategias con el fin de mejorar los resultados de la empresa.

Una vez que se tiene como punto de partida el plan estratégico, podemos iniciar el diseño, construcción y puesta en marcha del Modelo de Gestión Estratégico que como lo veremos, resulta ser el catalizador de todo el proceso de negocios de la compañía, teniendo en cuenta, no solo el plan estratégico con el que se debe contar previamente, sino el conjunto de estrategias que de la matriz de diagnóstico puedan plantearse inicialmente.

Eso es lo que se va a precisar a lo largo de esta Unidad.

Metodología

Se propone identificar los elementos primordiales dentro de un plan estratégico.

Luego, se precisa la relación y diferenciación que tiene éste con un Plan de Gerencia Estratégica que es el centro de nuestro estudio.

En seguida se describirán en detalle cada uno de los componentes de un Modelo de Gerencia Estratégica con el fin de ponerlo en funcionamiento.

Finalmente, se analizarán cada uno de esos elementos y su rol dentro del esquema propuesto para el modelo, llegando hasta la identificación de la relación que existe entre el modelo de Gerencia Estratégica y la nueva filosofía y estructura del denominado Biocomercio que es la raíz de la Gestión Ambiental que propone hacer hoy, el mundo globalizado.

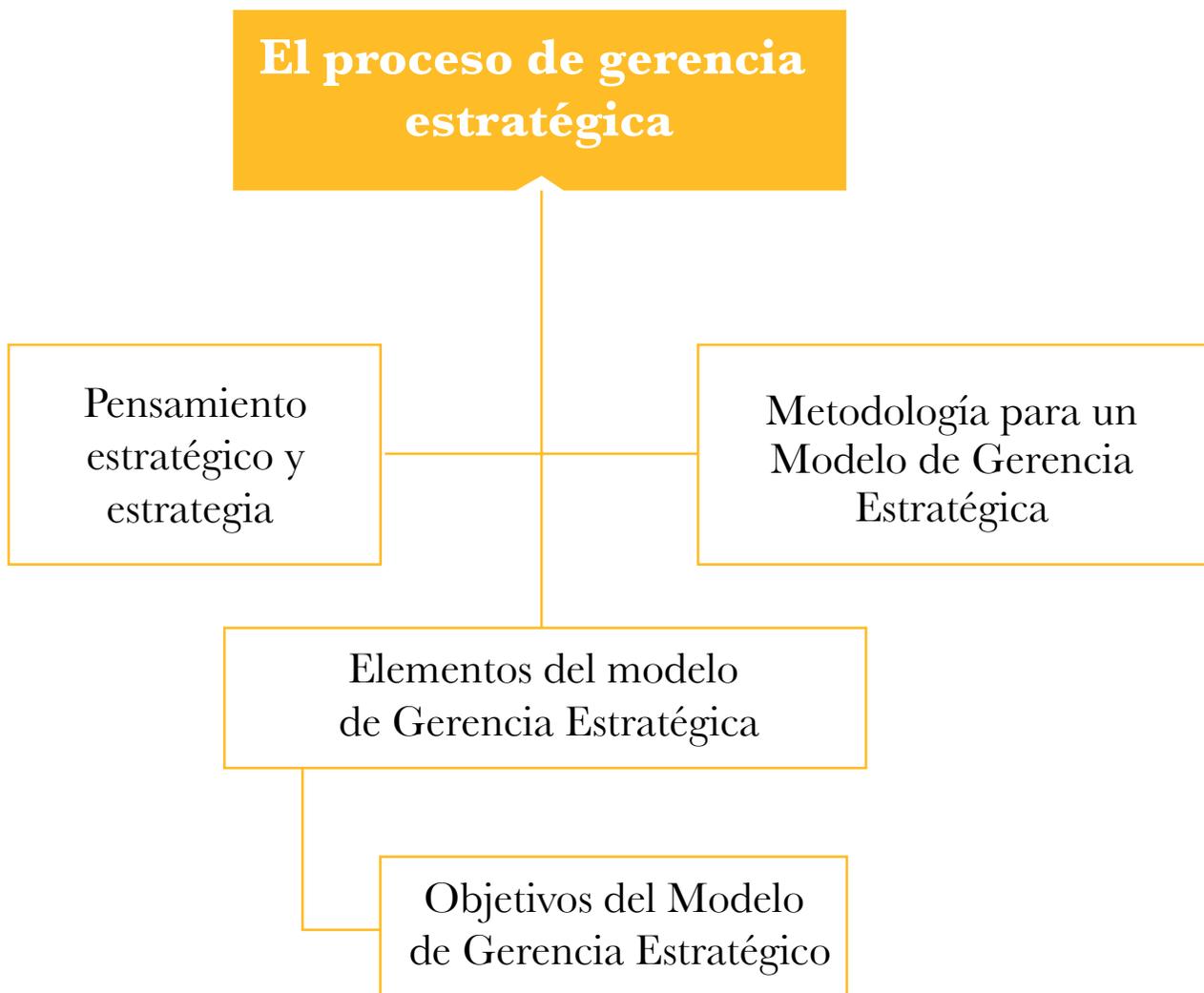
Lecturas guía

- Porter Michael: Ser competitivo: Nuevas aportaciones y conclusiones. Harvard Business School- Editorial Deusto. Barcelona 2003.
- David Fred: La Gerencia Estratégica. Legis Editores 1992

Evaluaciones de la sección

- Antes de cada contenido debe solucionar con sus actuales saberes, conceptos y experiencias, cada una de las preguntas previas que se hacen para diagnosticar su ubicación dentro del contexto temático que se propone desarrollar.
- Se recomienda leer el contenido y los textos relacionados, para que al finalizar la sección, pueda solucionar las preguntas de autoevaluación que le permitirán asistir de forma al encuentro con el docente.
- Debe igualmente redactar un breve escrito sobre el tema propuesto para avanzar su proyecto final ingresando los conceptos vistos durante el capítulo.

Mapa conceptual



Objetivo general

El objetivo de esta tercera unidad es el de avanzar en la integración de todos los conceptos que forman parte del modelo de gerencia estratégica y entender la diferencia y la relación que existe entre él y el plan de gerencia estratégica de una empresa.

Comprender de fondo la importancia que tiene dentro del estudio avanzado de una organización la forma cómo todos los conceptos relacionados con los mercados verdes, la ecología y el cuidado del medio ambiente, toman una importancia absoluta en la tarea de gerencia estratégica de las unidades productivas.

Objetivos de aprendizaje / competencias

Los objetivos de aprendizaje para esta tercera unidad son:

- El estudiante comprenderá los conceptos propuestos para el aprendizaje a partir de su propia lectura e investigación.
- El estudiante entenderá cómo construir e implementar un Modelo de Gerencia Estratégica en las empresas.
- El estudiante afirmará sus habilidades en investigación y las pondrá en práctica en los diferentes trabajos, tareas y talleres a desarrollar.

El estudiante pondrá a prueba y desarrollará su criterio de argumentar de forma sostenida y lógica durante el desarrollo de los foros académicos propuestos, practicando además su redacción gerencial integrando todos los conceptos mencionados y estudiados.

Desarrollo temático

Preguntas básicas

- ¿Cuáles son los elementos del modelo de Gerencia Estratégica?
- ¿Cuáles son los objetivos de un Modelo de Gerencia Estratégica?
- ¿Cuál es la condición previa antes de iniciar el proceso de diseño de un Modelo de Gerencia Estratégica?

El proceso de gestión estratégica

Establecido el marco teórico previo, vamos a realizar una propuesta académica para el adecuado diseño de un modelo de gestión estratégica de acuerdo a la definición que hemos presentado de ese concepto y apoyados en el proceso histórico que ha tenido la construcción de métodos pertinentes en la búsqueda de resolver los problemas de las empresas a lo largo del tiempo.

Indudablemente que la historia reciente, está llena de elementos para armar nuestro modelo que a su vez servirá para desarrollar, el que cada empresario requiera haciendo las variaciones necesarias para que se ajuste a su propia situación específica.

Para hacer gerencia estratégica se requiere de dos elementos íntimamente ligados. Ellos son, estrategia y gerencia. El puente que los une es sin duda el pensamiento estratégico, es decir la capacidad de la persona que actúa como gerente de ser diseñador y determinador de estrategias que en conjunto van a consolidar lo que se conoce como Gerencia Estratégica, de acuerdo a nuestra definición de la segunda Unidad.

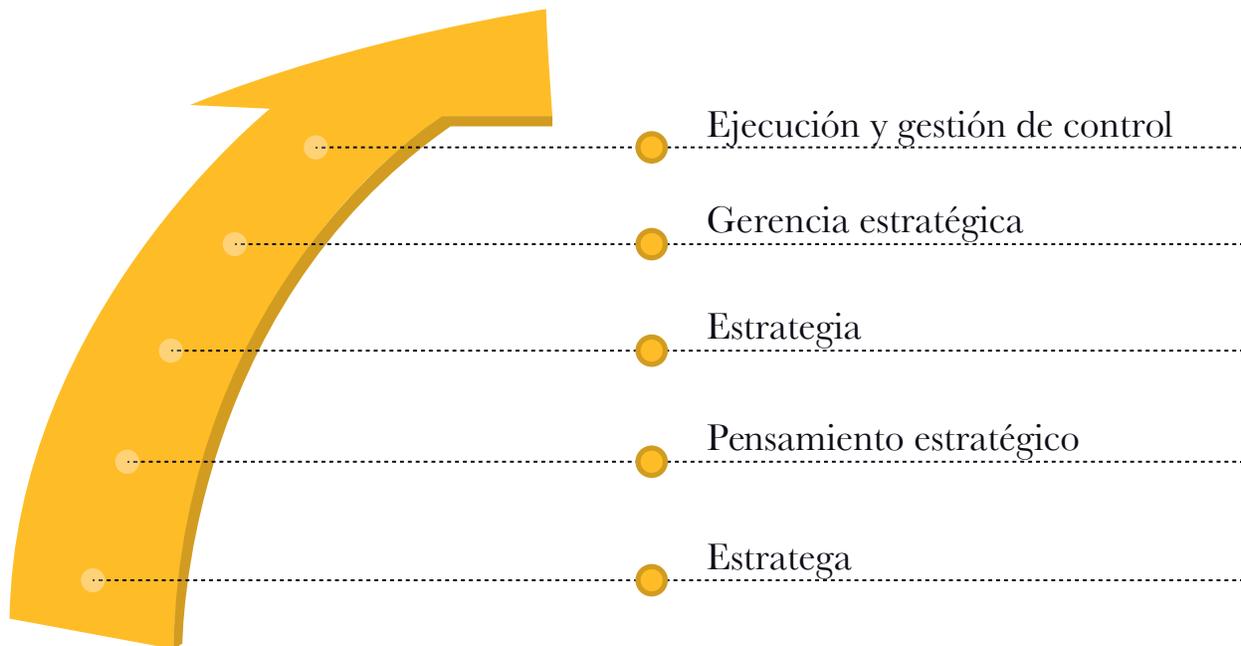


Ilustración 9 - Proceso de Gestión Estratégica- Diseño y fuente propia del autor.

El primero de ellos que es el estratega es quien piensa y ordena su ejecución de la segunda que es la estrategia. Si falta uno de los dos resulta imposible pensar en desarrollar e implementar siquiera un modelo de gestión estratégica pues no existiría la relación de causa efecto que se genera por la relación directa e inquebrantable que hay entre ellos.

Una vez el estratega ha diseñado esas estrategias las consolida y determina ejecutar de acuerdo a un plan específico, llegando entonces hasta la fase en donde ajusta las acciones ya sobre la marcha y controla todo el proceso.

Por la importancia que tiene dentro de ese conjunto que componen la Gerencia Estratégica, debemos hacer un breve análisis del concepto de estrategia y su conector con el estratega como lo es, el pensamiento estratégico.

Pensamiento estratégico y estrategia

En la actualidad el pensamiento estratégico es considerado un tema fundamental tanto para las empresas u organizaciones públicas como privadas de países desarrollados o en vías de desarrollo.



El contexto internacional, y sobre todo el proceso de mundialización, exige a las organiza-

ciones ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos, entre otros, para poder enfrentar el reto que representa el mercado no solo nacional, sino fuera de las fronteras de los países de origen.

Dado que el pensamiento estratégico constituye una herramienta útil que todo gerente o directivo debe cultivar, ésta se considera un activo de valor incalculable, ya que manifiesta la posibilidad de conseguir los objetivos y la solución de problemas en sus empresas, dentro de un contexto caracterizado por la incertidumbre en el plano económico, político, social y cultural donde se desenvuelven las organizaciones en la actualidad.¹

Precisando un poco lo del pensamiento estratégico, se requiere de un estrategia, pero también son indispensables la existencia de tres elementos que le permitan desarrollar su tarea de forma óptima y eficaz.

Son ellos

1. Una estrategia organizacional
2. Una Estructura organizacional y
3. Cultura organizacional



Ilustración 10 - Pensamiento Estratégico y sus elementos - Diseño y fuente propia del Autor

Esos tres elementos deben alinearse como se ilustra en la imagen de apoyo, de forma tal que hagan viable el proceso de implementación del modelo de gestión estratégica.

Las dos grandes perspectivas en que se ha desarrollado el estudio de la estrategia como búsqueda de fuentes de la rentabilidad empresarial, son de un lado las provenientes del entorno competitivo, cuyo análisis y estrategias se han derivado del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980) y de los factores claves de éxito; en segundo lugar, la que corresponde a la organización misma y a los recursos y capacidades en los que se basa el logro de ventajas competitivas, sostenibles de largo plazo, conocida como la teoría de la visión de la empresa basada en recursos o Resource Based View- RBV.²

¹ LABARCA, Nelson. Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial. Opción, Maracaibo, v. 24, n. 55, abr. 2008. Oficina de Publicaciones Científicas. Facultad Experimental de Ciencias. Universidad del Zulia. Maracaibo 4005, Venezuela. Disponible en http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872008000100004&lng=es&nrm=iso

² Cardona Raúl Armando: Estrategia basada en los recursos y capacidades. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. REVISTA ELECTRÓNICA FORUM DOCTORAL. Número 4. Mayo-Julio de 2011. ISSN: 2027-2146 Ubicado en: <http://www.eafit.edu.co/revistas/forum-doctoral/Documents/edicion-4/Estrategia-Basada-en-los-Recursos-y-Capacidades.pdf>

Es realmente Michael Porter el que integra verdaderamente el concepto de estrategia al desarrollo gerencial a través de su modelo conocido como el de las estrategias genéricas.

La primera de ellas, es la estrategia de Liderazgo Total en Costos que propone un excelente manejo de las herramientas que decíamos componen el modelo de Gestión Estratégica, como es el manejo económico e inteligente de los recursos disponibles que veremos más adelante, siendo conjuntamente con las estrategias los mecanismos a través de los cuales se puede operar el modelo de Gestión Estratégica.

La segunda es la estrategia de Diferenciación que propone diferenciar de la competencia no solo los productos y servicios ofrecidos sino todo lo relacionado con la organización, su estilo de gerencia, sus marcas y su presentación en los mercados de competencia en los que participe.

Estrategias competitivas genéricas de Michael Porter

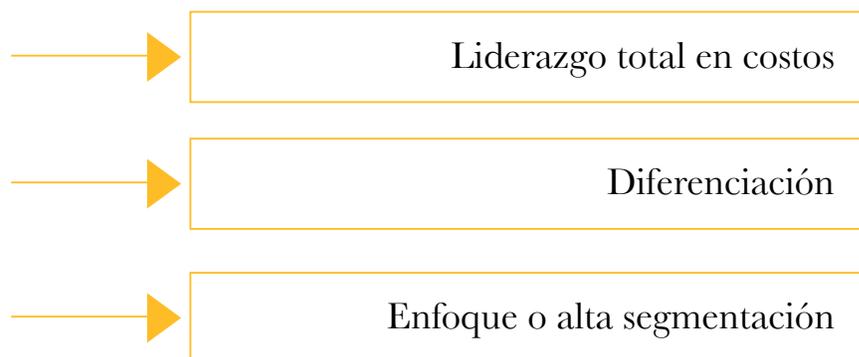


Ilustración 11 . Estrategias competitivas genéricas de Michael Porter

Cabe advertir que los diferentes planteamientos que se formulan a continuación, pueden resultar muy convenientes en unos casos más que en otros, pero muy seguramente en todos ellos en los que se intente implementarlos, debe servir de bastión para hacer una mejora sustancial en el proceso gerencial que se esté llevando a cabo, hasta el instante en que la metodología y los cambios que resulten necesarios, se implementen para adaptarse al modelo.

Supuesto para la implementación de un modelo de Gestión Estratégica

Antes de presentar la metodología para poner en marcha un modelo de gestión estratégica, es necesario decir que hay un supuesto que debe cumplirse como mínimo para que eso sea posible.

Es necesario que la empresa que quiera aplicar cualquier modelo de Gestión Estratégica, tenga estructurado un plan estratégico para la compañía.

Plan estratégico de una empresa

El plan estratégico de una empresa es un documento que explica qué, cómo, cuándo y para quién desarrolla su actividad una empresa.

Se puede definir como el plan de vuelo de la organización, ya que determina las respuestas a esas preguntas claves que deben solucionarse antes de iniciar actividades. Si la empresa ya está en funcionamiento y no tiene un plan estratégico definido, se puede construir sobre la marcha y tomando la experiencia acumulada como fuente de información primaria para realizar ajustes al texto inicial que se presenta.

Se debe convertir en la herramienta básica del empresario con el fin de irradiar esa información de forma clara y precisa a todos los integrantes de los diferentes Departamentos o áreas de la organización, siendo la brújula que señala el norte que se ha determinado seguir.

Sus componentes fundamentales son los siguientes:

1. **Misión:** expresa la actividad principal desarrollada por la empresa, sus productos y servicios ofrecidos, los mercados que se quieren cubrir y sus valores y filosofía de trabajo.
2. **Visión:** establece el lugar que se pretende alcanzar para la Compañía dentro de la actividad económica en que se desenvuelve en el mediano plazo.
3. **Objetivos:** enumera el objetivo principal y los secundarios que se pretenden alcanzar.
4. **Metas** que siendo a corto plazo, hacen que en suma se vayan cumpliendo cada uno de los objetivos.
5. **Políticas:** expresan las reglas internas que la dirección de una empresa impone para ejercer disciplina y control de gestión en cada una de sus actuaciones.

6. **Análisis DOFA:** consiste en la estructuración de un análisis interno de la empresa, enumerando sus Debilidades, y Fortalezas y otro análisis externo, especificando igualmente sus Oportunidades y Amenazas, para luego redactar estrategias que transformen convertir las Debilidades en Fortalezas y además permitan el máximo aprovechamiento de las Oportunidades y la reducción al mínimo de las Amenazas.

Ese conjunto de elementos constitutivos de un plan estratégico, son órdenes de trabajo que deben acatarse por parte de toda la organización y permitirá en últimas cumplir con la obtención de buenos resultados financieros y comerciales.

Puede suceder también que una empresa ya lo tenga en funcionamiento y quiera ajustarlo después del mediano plazo. Eso es lo recomendable hacer hoy en virtud de las repentinas variaciones que se presentan en los escenarios económicos.

Finalmente es muy importante complementar el análisis, diciendo que un modelo de Gestión Estratégico es la herramienta ideal para lograr que se cumpla a cabalidad, de una forma ordenada, eficiente y efectiva todo el plan estratégico enseñado previamente.

En pocas palabras el Modelo de Gestión Estratégico que vamos a proponer en seguida resulta ser el puente que conecta el plan estratégico con los resultados esperados, teniendo control y permanente retroalimentación para un mejoramiento continuo de ellos.

Metodología para estructurar e implementar un Modelo de Gestión Estratégica³

Dado que ya poseemos bases para elaborar

³ Propuesta metodológica hecha por el autor

una estructura del modelo que nos proponemos desarrollar y poner en funcionamiento, bien sea para una empresa nueva o para una que ya se encuentra en actividad plena, debemos preparar esa infraestructura a partir de la definición que dimos en la anterior unidad 2., sobre Gestión Estratégica.

Recordémosla aquí para trabajar en la organización de nuestro modelo:

■ **Gerencia Estratégica** se puede definir como el conjunto de acciones de empresa que aprovechando las herramientas suministradas por las ciencias administrativas, la experiencia y el buen juicio empresarial, logran maximizar las utilidades de la empresa, implementando estrategias de dirección a las organizaciones para dar un manejo racional a los recursos disponibles y orientarlos eficientemente hacia la producción de bienes y servicios, para lograr el abastecimiento de los mercados actuales y futuros, dentro de un entorno global cada vez más competitivo y exigente, cumpliendo las normas y leyes de cada país o región en la que se actúe.

Se han subrayado algunos de los componentes que servirán para que la obra de construcción del modelo se pueda llevar a cabo y se ponga en funcionamiento.

Extractados y codificados⁴ esos elementos destacados, quedarían así:

Elementos	Elementos del modelo codificados
1. Herramientas ciencias administrativas	Cimientos 1. Escuela administrativa
2. La experiencia	Cimientos 2. Experiencia
3. Buen juicio empresarial	Cimiento 3. Buen Juicio e intuición
4. Maximizar las utilidades de la empresa	Objetivo 1. Utilidades
5. Estrategias de dirección	Mecanismos 1. Estrategias
6. Manejo racional a los recursos disponibles	Mecanismos 2. Manejo ecológico de recursos
7. Orientarlos eficientemente	Mecanismos 3. Manejo inteligente de recursos
8. Lograr el abastecimiento de los mercados	Objetivo 2. Efectividad en el mercado
9. Entorno global	Restricciones 1. Entornos meso, macro y micro
10. Cumpliendo las normas y leyes	Restricciones 2. Legislaciones local y universal

⁴ Codificarlos significa darle un nombre corto y más genérico que nos permita adaptarlo a empresas sin importar su tamaño o sector económico en el que se desempeñen. (Nota del autor)

Ahora que tenemos los elementos del modelo debidamente codificados, les podemos dar un nuevo orden de acuerdo a su lugar en el tiempo, ubicando entonces los objetivos al final de la nueva lista quedaría así:

Elementos del modelo codificados y ordenados
Cimientos 1. Escuela Administrativa
Cimientos 2. Experiencia
Cimiento 3. Buen Juicio e intuición
Mecanismos 1. Estrategias
Mecanismos 2. Manejo ecológico de recursos
Mecanismos 3. Manejo inteligente de recursos
Restricciones 1. Entornos Meso, Macro y Micro
Restricciones 2. Legislaciones local y universal
Objetivo 1. Utilidades
Objetivo 2. Efectividad en el mercado

Tabla: Elementos del modelo codificados y ordenados⁵

Intentemos llevar estos elementos del modelo, codificados y una vez ordenados a un plano y ubi-quémoslos de forma apropiada, como enseña la ingeniería que se debe hacer antes de construir una obra de infraestructura, con el fin de que operen de forme armónica y coordinada, permitiendo el funcionamiento de toda la infraestructura así concebida.

⁵ Modelo del autor

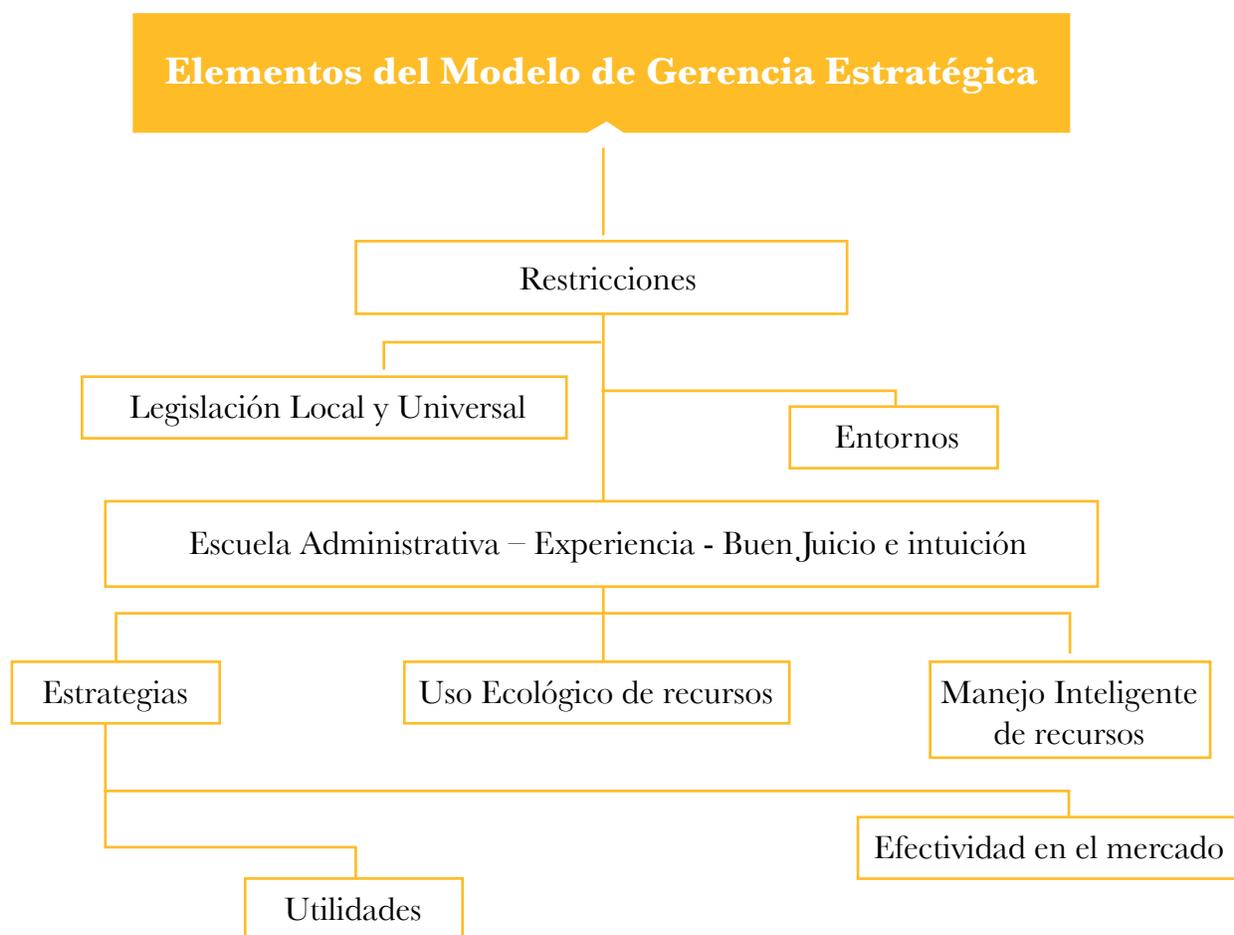


Ilustración 12. Elementos del Modelo de Gestión Estratégica - Ruta crítica - Fuente: Diseño propio del Autor

Elementos del modelo de Gestión Estratégica

De acuerdo a la ilustración en la que se muestran cómo operan los Elementos del nuestro Modelo de Gerencia Estratégica, podemos iniciar un análisis de cada uno de ellos por categorías para ponerlo en funcionamiento.

En primer lugar entonces, vamos a estudiar las restricciones que son de dos clases: Los entornos y la legislación local y universal vigentes.

Cabe aclarar que aun cuando la legislación está contenida dentro de cada uno de los entornos,

por su importancia superior en cuanto a su naturaleza jurídica nacional e internacional, la especificidad y la gran connotación que tiene en contextos internacionales, es decir dentro del Meso entorno, se requiere ser analizado de manera más profunda y con el mayor cuidado con el cual se pueda, pues nos ayudará a determinar la importancia de la Gestión Estratégica con una perspectiva del cuidado del medio ambiente en el próximo módulo.

Por esa razón en particular resulta muy importante hacer esa precisión en cuanto a las restricciones dentro del marco jurídico.

Entornos meso, macro y micro

Los entornos identificados y definidos previamente son tres: Meso entorno, Macro entorno y Micro entorno. Todos ellos analizados en la unidad anterior, tienen variables similares en su nomenclatura, es decir variables relacionadas con aspectos económicos, políticos, sociológicos, ecológicos, jurídicos y tecnológicos que afectan cada uno en su nivel las acciones de las empresas implementadas con el fin de ganar utilidades y mantenerse vigentes dentro del mercado y de forma diferente dependiendo de sus características, su tamaño y del sector económico en que se desempeñen.

Los tres entornos y el grado de influencia o control que haya sobre las decisiones tomadas en las empresas, hacen que se diferencien volviéndose por esa razón más complejos de valorar.



Ilustración 13- Entornos de las Empresas y sus variables restrictivas – Fuente: Diseño del Autor

Como se observa en la ilustración, los componentes de cada uno de los entornos tienen las mismas nomenclaturas, pero sus orígenes, causas y dimensiones son diferentes y así mismo, los efectos que ocasionan sobre las actividades estratégicas de las empresas varían sustancialmente.

Entonces, se puede afirmar que estando las variables más alejadas del centro de poder de maniobra de las empresas, el impacto provocado por los cambios que esas variables ocasionan, será mayor, principalmente por la cobertura, duración y tamaño que pueda tener su transición, dimensionada en un entorno mayor.

Por esas razones en particular las empresas transnacionales tienen mayor margen de maniobra en caso de verse afectadas por un cambio repentino de una de las variables del entorno macro de uno de los países en los que actúa, teniendo la alternativa incluso de suspender actividades y reducir el impacto que llegara a tener en sus dividendos.

Muy diferente el caso de una empresa originaria del país en el que la crisis se presenta que si solamente funciona en ese lugar, se vería seriamente afectada, corriendo el riesgo incluso de desaparecer.

Así podemos dar ya con fiabilidad el primer gran paso para hablar de poner en operación el modelo que en materia de Gestión Estratégica estamos ya construyendo.

Legislación local y universal

Esta segunda restricción que dijimos aun cuando está dentro de las variables de cada entorno, resulta de vital importancia por las características que tiene la globalización en sí misma como un proceso muy dinámico y que compromete seriamente la propiedad de los recursos económicos disponibles en cada uno de los países miembros de la comunidad internacional de forma dramática.

Para ilustrar esta argumentación se puede mencionar el caso del diferendo limítrofe entre Colombia y Nicaragua que resolvió la corte de La Haya a favor de éste país centroamericano reclamante y que hoy ya prepara una nueva demanda a Colombia por más plataforma continental.

En el mapa⁶ se puede observar los efectos del fallo emitido por la Corte Internacional de Justicia sobre el litigio entre Nicaragua y Colombia por varios islotes y una plataforma continental, cediendo a Bogotá la soberanía de las islas y a Managua una extensión de su frontera hacia el Este.

El fallo, que llega once años después de una demanda iniciada por Nicaragua y de un tratado con Colombia de casi un siglo de antigüedad, rompe el reclamo viejo de Colombia sobre su dominio marítimo en el mar Caribe hasta el meridiano 82, el cual queda hecho añicos. La frontera ahora se corre en algunos puntos, hasta el meridiano 80.

Las aguas en disputa son zonas de gran riqueza pesquera y petrolífera, cuya lucha por su control tuvo un punto álgido en 2002.

El fallo de la CIJ, que es inapelable, pondrá fin a una controversia jurídica de once años pero que diplomática y políticamente se remonta a 1980, cuando Nicaragua dio por inválido el Tratado Esguerra-Bárcenas de 1928-1930.

En ese Tratado, los dos países firmaron un acuerdo que establecía el meridiano 82 como frontera marítima entre Nicaragua y Colombia, cuyas costas están separadas por una distancia aproximada de 400 millas.

⁶ <http://www.semana.com/nacion/articulo/colombia-pierde-rica-porcion-mar-territorial/268083-3>

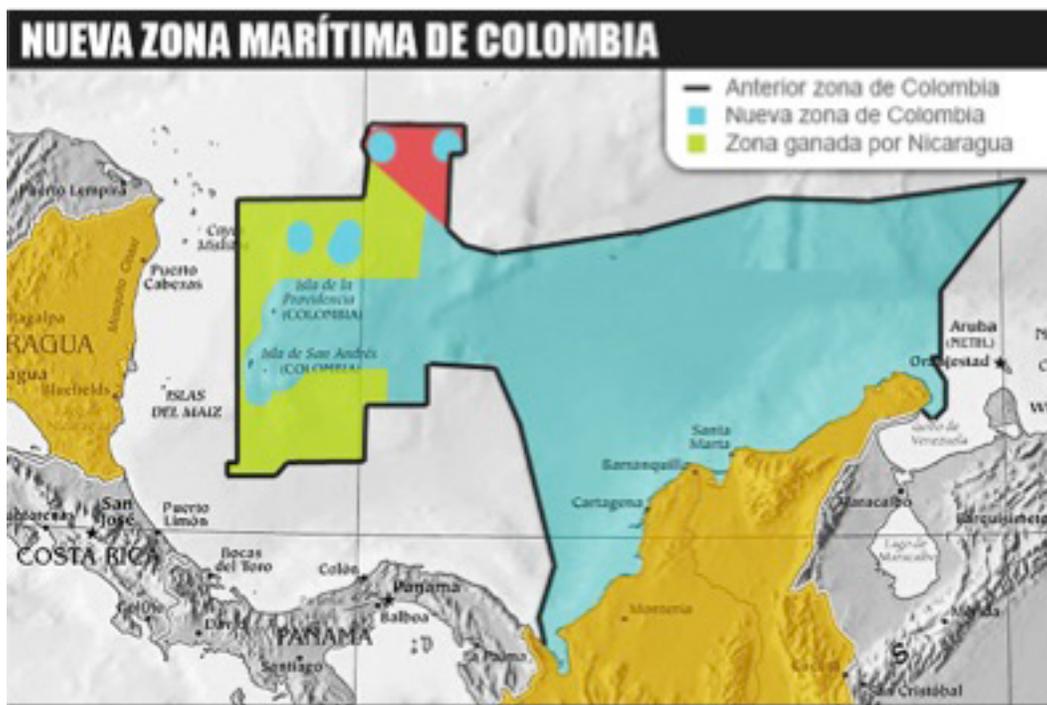


Ilustración 14 - Diferendo limítrofe Colombia Nicaragua después del fallo de la Corte Internacional de La Haya

Este solo ejemplo, permite vislumbrar la gran importancia que tiene el marco jurídico dentro del cual se desenvuelve el mundo actual y en el que los países miembros de la comunidad global, no puede dejar al garete el análisis en profundidad la restricción permanente en que se puede llegar a convertir para las empresas nacionales y la economía general de la nación, la legislación internacional aplicada de manera negativa en contra nuestra por la negligencia de los gobiernos colombianos que menospreciaron eso que mencionamos ahora como la restricción de mayor cuidado.⁷

Todos quieren mayor porción de la tierra o del mar y eso no lo comprendieron en su momento los gobernantes de turno, impactando gravemente los intereses de la nación y de las empresas que como en este caso tienen su radio de operaciones en el mar caribe.

Podemos entonces adelantar nuestro modelo estudiando las etapas para la implementación del mismo, después de haber observado la importancia de analizar las restricciones.

⁷ Revista Semana: Noviembre 19 de 2012. Ubicado en: <http://www.semana.com/nacion/articulo/colombia-pierde-rica-porcion-mar-territorial/268083-3>

Primera etapa en Gerencia Estratégica: diagnóstico empresarial

Matriz DOFA

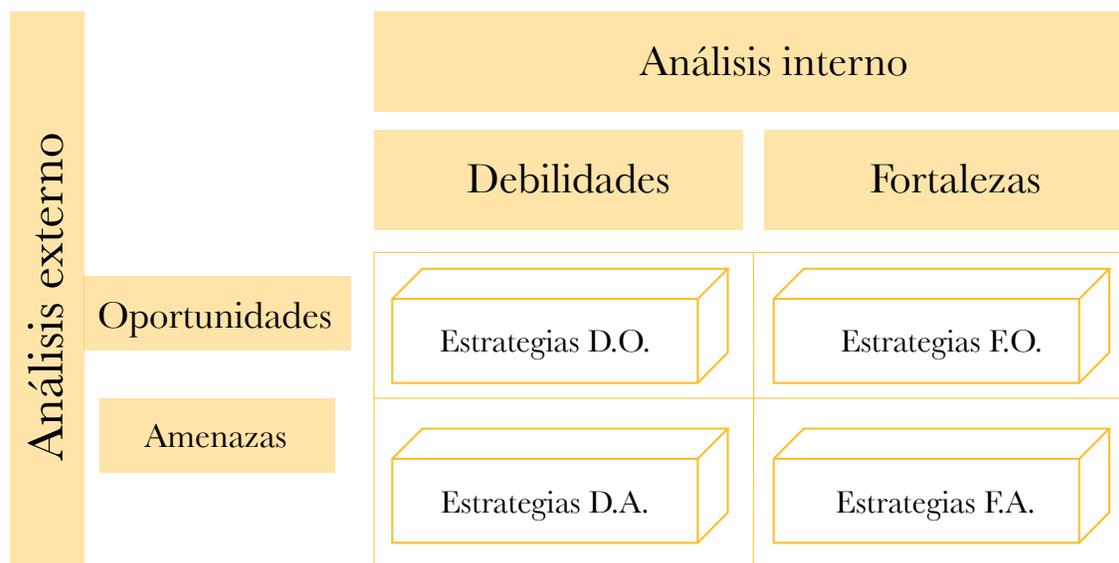


Ilustración 15- Matriz DOFA - Diseño propio del Autor

Para dar inicio al proceso de Gerencia Estratégica, se tienen que hacer análisis de los tres entornos de forma que podamos tener un perfecto diagnóstico situacional de lo que sucede alrededor y dentro de la empresa.

Con ese fin podemos acudir a la metodología, presentada con anterioridad de la matriz DOFA y desde ahí iniciar la formulación de las estrategias a poner en práctica para resolver los problemas que se presentan dentro de ese análisis situacional realizado.

Bajo el supuesto de que la empresa tiene redactado previamente el plan estratégico, entonces podemos utilizar la matriz DOFA que ya está elaborada y ajustarla para ubicarla como el punto de partida del Modelo de Gerencia Estratégico. En eso radica su gran importancia.

Taller práctico de Matriz DOFA

1) Elaborar un análisis de diagnóstico utilizando la metodología de la matriz DOFA para la empresa **calzado canкуро** S.A. de origen Colombiano que tiene su sede de fábrica y distribución en la ciudad de Bucaramanga Santander y distribución en Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Tunja, Valledupar y Cartagena.

Determine la Amenazas y las Oportunidades que tiene esa empresa con la reciente firma del denominado tratado Alianza del Pacífico como una alianza que hemos conformado con Chile, Perú y México para profundizar la integración entre nuestras naciones, y para formar un frente unido para insertarnos con mayor éxito en el gran mercado del Asia Pacífico.⁸

Suponiendo que el objetivo del tratado es el de abastecer el gran mercado del oriente asiático y sus aliados de esa zona del mundo, se pregunta si ¿Los productos de esa empresa colombiana de Calzado, tendrían cabida y éxito a la luz de ese acuerdo comercial?

Desarrolle y argumente su respuesta.

2) Intente formular cuatro estrategias DO, FO, DA y FA, de acuerdo al gráfico de la matriz DOFA, para esa empresa, suponiendo que tiene los siguientes elementos:

- Debilidad: baja tecnificación en su planta de producción.
- Fortaleza: alta liquidez y amplias líneas de crédito disponibles.
- Oportunidades: ampliación de mercados

⁸ El espectador: La alianza del Pacífico es más que un tratado de libre comercio. Ubicado en: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/articulo-423481-alianza-del-pacifico-mucho-mas-un-tratado-de-libre-comercio-sant>

con la Alianza del Pacífico.

- Amenazas: competencia de fábricas de China y Taiwán.

Una clave para formular bien las estrategias es que inicien con verbos en infinitivo.

Por ejemplo: Comprar, vender, expandir, adquirir, tercerizar, etc.

Eso porque una estrategia es una orden para accionar los recursos y mecanismos de una empresa.

Segunda etapa en Gestión Estratégica: accionar los mecanismos

De acuerdo a nuestro modelo de Gestión Estratégica, tenemos enseguida que ponerlo en funcionamiento y sin duda en una segunda etapa eso es lo que en seguida vamos a estudiar cómo lo hacemos.

Accionar los mecanismos requiere preliminarmente contar con la investidura especial que debe tener una persona que quiera actuar como estratega y operador del sistema de Gestión Estratégico.

Como lo vimos en nuestro modelo, esas exigencias que debe cumplir quien esté al mando del proceso, son las tres que se observan a continuación:

- Escuela administrativa: compuesta por el marco teórico que sigue el modelo y sobre el que se soporta su infraestructura.
- Experiencia: este elemento está constituido por todo el conjunto de experiencias propias o ajenas que le permiten tener conocimiento de su trabajo empresarial.
- Buen juicio e intuición: constituye lo que se conoce como el olfato empresarial que tienen por lo general muy desarrollado los líderes.

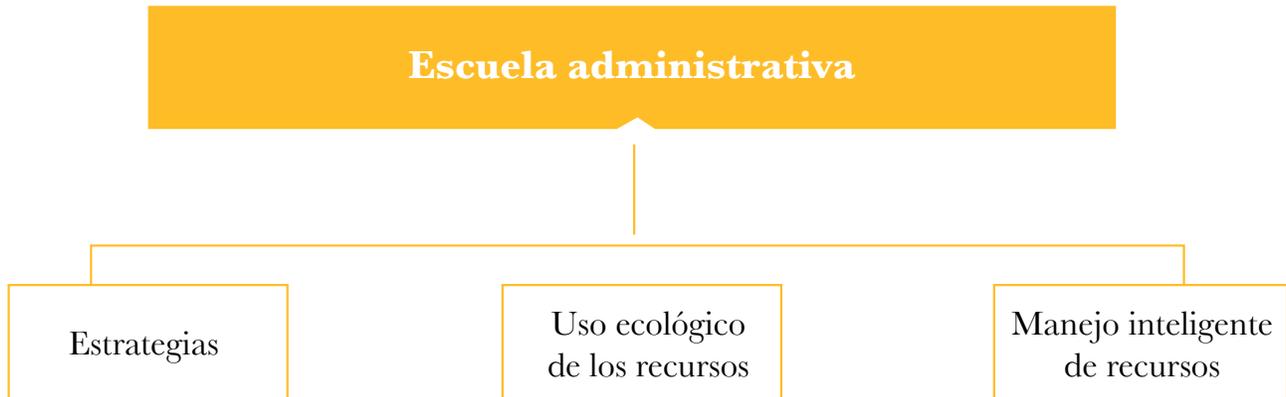


Ilustración 16 - Mecanismos para operar el modelo de Gestión Estratégica - Diseño propio del Autor

Se observa en la figura complementaria, extractada del modelo original propuesto, que solo a partir de esos tres elementos se pueden accionar de buena forma los mecanismos disponibles que son las estrategias y los usos ecológico e inteligente que se le dé a los recursos.

Sin duda que en todos los casos habrá estrategias que tienen más escuela académica, otros más experiencias y otros una excelente intuición empresarial. Lo ideal sería tener de todos una muy buena porción, así se podría amalgamar un excelente perfil gerencial para desarrollar positivamente el modelo de Gestión Estratégico.

Primer mecanismo: estrategias

El primer mecanismo para accionar el modelo de Gestión Estratégico es denominado como el de las estrategias. Ya habíamos estudiado algo respecto de éste importante aspecto dentro del ambiente de empresas.

Podemos añadir aquí que el modelo de Michael Porter que nos enseñó inicialmente los tres tipos de estrategias genéricas que pueden implementarse por parte de una empresa. Ellas

son la de liderazgo en costos, la de diferenciación y la de enfoque.

El término estrategia significa en sí mismo un plan de acción, una orden que se da desde la dirección para activar recursos disponibles con el fin de conseguir algo a favor de la empresa.

Por esa razón, esas decisiones pueden estar destinadas a los diferentes departamentos que la componen y no solamente para las relacionadas con marketing y ventas, como es como generalmente se concibe el significado de una estrategia, quizás por el gran impacto que tienen en los resultados de gestión del negocio a nivel general.

Pueden entonces, las estrategias ser direccionadas a las divisiones administrativa, financiera, recursos humanos, marketing, ventas, sistemas o a la misma gerencia.

Las estrategias orientadas para el departamento de marketing y ventas, se conocen en conjunto como el plan de Marketing y Ventas de la empresa. Este tema debe ser estudiado en un módulo aparte y con amplio detalle, dado

su alto grado de especialización, elevada complejidad y sorprendente desarrollo alcanzados en los últimos años. Esos elementos añadidos a su gran impacto sobre los resultados de todas las empresas, ha obligado el hacer análisis muy especializados en esa materia de estrategias de marketing.

Aquí solamente se menciona para ubicarlo de forma espacialmente destacada dentro del conjunto de estrategias organizacionales y enfatizar su gran importancia en contexto actual de gestión gerencial.

Porter, hace una clasificación adicional que por su importancia se debe tener en cuenta porque identifica cuatro conceptos de estrategia que se han aplicado en la práctica de las empresas: Gestión de cartera, reestructuración, transferencia de conocimientos, y actividades compartidas. (Porter, M. 2003).

Estrategias de Gestión de cartera

Es el concepto más utilizado y se basa principalmente en la diversificación mediante la adquisición. La empresa adquiere unidades sólidas y atractivas con directivos competentes que aceptan permanecer al frente de ellas. Si bien las unidades adquiridas no es necesario que pertenezcan a los mismos sectores que las que tiene la empresa, por lo general los mejores gestores de cartera limitan de algún modo su gama de áreas de actividad, entre otras cosas para limitar los conocimientos técnicos específicos requeridos por la alta dirección.

En los países en vías de desarrollo, donde existen pocas empresas de grandes dimensiones, los mercados de capitales están sin desarrollar y los directores profesionales son escasos, la gestión de cartera sigue dando buen resultado. Pero ya no es un modelo válido de estrategia empresarial en las economías avanzadas. (Porter, M. 2003).

Esto puede significar que la gestión de cartera nos es forma de llevar la estrategia de una empresa.

Estrategia de reestructuración

Consiste en buscar empresas o sectores subdesarrollados en situación problemática o sometidos a amenazas para entrar a reestructurarlas desde sus directivos hasta su tecnología, inyectándole valor agregado. Para que resulte, la estrategia de reestructuración exige un equipo central de gestión con una visión profunda que detecte la existencia de empresas o posiciones infravaloradas en sectores maduros para la transformación.

Así la empresa reestructuradora se convierte en un conglomerado cuyos rendimientos, en el mejor de los casos, se limitan a igualar la media de todos los sectores. (Porter, M. 2003).

Estrategia de transferencia de conocimientos

La finalidad de los dos primeros conceptos de estrategia empresarial es crear valor mediante la relación de la empresa con cada uno de las unidades autónomas. La fusión de la empresa matriz es actuar de seleccionadora, banquera e interventora.

Los dos últimos conceptos de estrategia empresarial sirven para explotar las relaciones entre las diferentes unidades de negocio.

La estrategia de transferencia de conocimientos conduce a una ventaja competitiva únicamente si distintas unidades de negocio cumplen con tres requisitos:

1. Deben ser suficientemente parecidas en sus rasgos principales
2. Centrarse en actividades importantes para desarrollar ventajas competitivas.

3. Debe beneficiar al máximo al receptor con conocimientos suficientemente avanzados y exclusivos. (Porter, M. 2003).

Estrategia de actividades compartidas

Esta se basa en compartir actividades de la cadena de producción de valor entre distintas unidades. Por ejemplo, Procter & Gamble emplea un mismo sistema de distribución física y un mismo equipo de ventas para sus toallitas de papel y pañales desechables.

Esta resulta ser una sólida base para la estrategia empresarial, porque a menudo incrementa la ventaja competitiva al reducir los costos o al realizar la diferenciación.

Este tipo de estrategia requiere un contexto organizativo que incentive y refuerce la colaboración entre las distintas unidades de producción además de una infraestructura atractiva con un encaje perfecto de oportunidades. (Porter, M. 2003).

Segundo mecanismo: Uso ecológico de recursos



Al respecto de éste nuevo mecanismo disponible para poner en marcha el modelo de Ges-

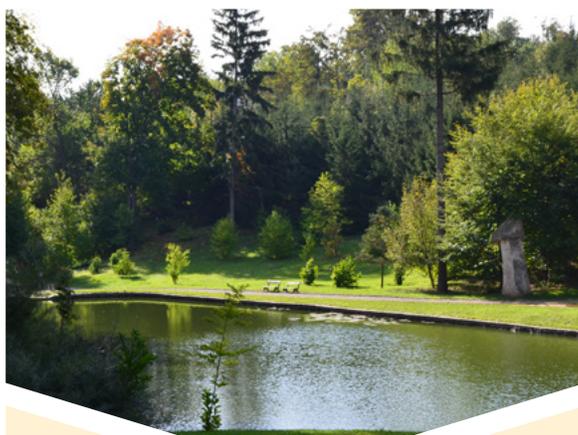
ción Estratégico, es necesario decir desde el comienzo que ha surgido recientemente como uno de los determinadores de la mejora en la competitividad de las empresas en cuanto a la integración que los estrategas puedan lograr de ellas a las economías verdes y bajo las normas expedidas para todos los países alrededor del mundo, durante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo UNCTAD Iniciativa BioTrade, Principios y Criterios de Biocomercio, celebrado por las Naciones Unidas en Nueva York y Ginebra, 2007.⁹

Ahora términos como Biocomercio, Biodiversidad, uso sostenible, conservación, verificación, distribución de beneficios, nativo, comercio, sector privado, emisión de gases invernadero, entre otros, se han integrado al lenguaje empresarial del ejecutivo actual y se han convertido algunos de ellos en indicadores de gestión que obligatoriamente deben ser incluidos dentro de sus informes en lo relacionado con sus empresas.

La iniciativa BioTrade de la UNCTAD tiene como objetivo contribuir con la implementación de los tres objetivos del Convenio de Diversidad Biológica (CDB) y otros acuerdos ambientales multilaterales, a través de la promoción del comercio y la inversión en productos y servicios derivados de la biodiversidad.

Resulta muy importante conocer entonces el concepto de Biocomercio y sobre esa base construir y poder aplicar así, el nuevo mecanismo para que el modelo de Gestión Estratégica propuesto.

⁹ Iniciativa BioTrade de la UNCTAD. Programa de Facilitación del Biocomercio, <http://www.unctad.org/biotrade> PUBLICACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS Naciones Unidas. Copyright 2007



Biocomercio

Actividades de recolección, producción, transformación y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa (recursos genéticos, especies y ecosistemas) que involucran prácticas de conservación y su uso sostenible, y son generados con criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica.

Ilustración 17- Definición BIOCOMERCIO. Fuente UNCTAD Naciones Unidas

Dentro de ese marco conceptual expuesto para el cuidado del medio ambiente surgen entonces, las primeras grandes dificultades para el estrategia pues este manejo ecológico que le tiene que dar a los recursos necesarios a los recursos que requiere para su proceso productivo, le van a impedir de manera libre como en el pasado sucedía en relación a ese uso de factores.

Por ello debemos saber cómo puede lograr un mejor desempeño, no viendo al Biocomercio y su normatividad, como un obstáculo para sus

objetivos, sino que lo pueda ver como una gran oportunidad, particularmente para los estrategas ubicados en Colombia y en países Latinoamericanos que poseen invaluables e inmensas cantidades de los mencionados recursos, hoy tan perseguidos por las transnacionales.

Estamos hablando del aprovechamiento de lo que se denomina en la cultura del medio ambiente y ecología como los mercados verdes. Ese concepto entendido y aplicado en el contexto de la empresa de hoy, va a permitir

sin duda el desarrollo de estrategias realmente competitivas, haciendo que el Biocomercio sea aprovechado en toda su real dimensión.

Mercados verdes

Son mercados de productos y servicios ambientalmente amigables, derivados del aprovechamiento sostenible del medio ambiente.

El mercado verde lo constituye un grupo de actuales y potenciales compradores de un bien o servicio, que responde a una preferencia o necesidad, en la cual se involucran aspectos ambientales que impulsan el crecimiento de este sector económico.¹⁰

Clasificamos los mercados verdes en tres categorías, las cuales a su vez se clasifican en varias líneas de trabajo a saber:

Uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad

- **Producto naturales no maderables:** flores y frutos exóticos; uso sostenible de la fauna silvestre; aceites esenciales y oleorresinas; gomas y resinas; colorantes, pigmentos y tintes naturales; hierbas y especias; plantas medicinales y fito farmacéuticos; artesanías, joyería y fibras naturales, guadua y sus derivados.
- **Productos naturales maderables:** madera y subproductos derivados de bosques manejados bajo criterios de sostenibilidad ambiental como madera aserrada, tableros, aglomerados, muebles.
- **Agricultura ecológica, abonos orgánicos y Bio-insumos:** Alimentos frescos y procesados con certificación ecológica u

¹⁰ FUTURO MERCADOS VERDES Y BIOCOMERCIO SOSTENIBLE - Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial 20 DICIEMBRE 2009 – Ecologito. Págs 3-4. REPÚBLICA DE COLOMBIA

orgánica o proveniente de sistemas agropecuarios sostenibles, insumos con los registros correspondientes, frutas y hortalizas, café, apicultura y sus derivados, panela, azúcar, ají, nueces, hongos comestibles, pulpas, encurtidos.

- **Biotecnología:** derivados de técnicas y procesos de origen científico, tecnológico y empírico que permiten la utilización sostenible de seres vivos (células, microorganismos, plantas y animales) con propósitos productivos, comerciales, de conservación y restauración de ecosistemas.

Eco productos industriales

- **Productos manufacturados menos contaminantes:** productos que generan un menor impacto ambiental durante las diferentes etapas de su ciclo de vida y reconocidos a través de estándares con ISO 14.001 o eco-etiquetas.
- **Tecnologías limpias y equipos de mitigación de impacto:** tecnologías para el manejo de residuos y la mitigación de impactos en el agua, aire, suelo, así como sistemas de monitoreo.
- **Minería sostenible:** productos derivados de minería ambiental y socialmente sostenibles.
- **Aprovechamiento de residuos y reciclaje:** productos derivados de la utilización de residuos orgánicos e inorgánicos.
- **Energías limpias:** proyectos que contribuyen a la generación de energía a partir de fuentes renovables como la eólica, fotovoltaica, biomasa, geotérmica y las pequeñas centrales hidroeléctricas u fuentes de energía no renovables como el gas natural y el gas licuado de petróleo.

Servicios ambientales

- **Ecoturismo:** turismo especializado y dirigido en áreas con un atractivo natural especial, que promueve la educación ambiental,

monitorea y controla los impactos ambientales, y se enmarca dentro de los parámetros del desarrollo humano sostenible.

- **Educación ambiental:** actividades planificadas para comunicar y/o suministrar instrucción para minimizar la degradación del paisaje original o las características geológicas de una región, la contaminación del aire, agua o suelo, y las amenazas a la supervivencia de otras especies de plantas y animales.
- **Gestión integral de residuos sólidos:** proyectos relacionados con un manejo integral de residuos peligrosos y no peligrosos.
- **Consultoría ambiental:** procesos relacionados con estudios de impacto ambiental y auditorías.
- **Proyectos de infraestructura para el tratamiento de vertimientos y emisiones:** sistemas y tecnologías relacionadas con el manejo de los residuos.

Con todo el concepto de mercados verdes desarrollado y entendido, se abre una gran perspectiva sobre la implementación de estrategias dentro del nuevo escenario con tan difíciles restricciones para en el manejo de recursos.

Además, para nuestro estudio programado, en Gestión Estratégica, cae muy bien ya que nos permite encontrar el eslabón perfecto de la cadena para unirla con la Gestión Ambiental de forma directa e inquebrantable.

Ese era el gran objetivo de esta unidad.

Segundo mecanismo: uso Inteligente de recursos

Habiendo capitalizado los conceptos de Bio-comercio y mercados verdes, entre otros, correspondientes al nuevo lenguaje empresarial avanzado ya el nuevo milenio, nos resta para complementar el modelo de Gestión Estratégica propuesto, solo el tercero de sus mecanismos



Ilustración 18- explosión del Pozo Macondo, situado en el Golfo de México, en abril de 2010. La BP (British Petroleum)

Ese mecanismo lo denominó como el uso inteligente de recursos por parte del estratega que es el decisor dentro de la empresa, estando éste nueva pieza del modelo íntimamente ligado a los dos anteriores.

En primer lugar significa, establecer prioridades de inversión de los recursos financieros para la adquisición de los recursos necesarios dentro del proceso de producción y en segundo lugar, establece un equilibrio en las cantidades producidas y las cantidades de residuos que vaya a dejar en cada momento de la actividad productiva.

Éste segundo mecanismo a su vez implica para el estratega, asumir riesgos y responsabilidades personales y para la empresa.¹¹

Es bueno decir que hoy se habla de la responsabilidad social de las empresas como un con-

¹¹ Responsabilidad Social: Certo y Peter (1996) la definen como la medida en que las actividades de una organización protegen a la sociedad y la mejoran más allá de la requerida para servir los intereses legales, económicos o técnicos de la organización.

cepto propio de este nuevo milenio y de la nueva economía que se desea instruir.

Esto por las grandes cantidades de emisión de gases invernadero, contaminación de los ríos por lanzamiento de desechos industriales, contaminación del mar por la misma razón o por catástrofes petroleras como la del Golfo de México (2010) arriba en la imagen o la del Mar del Norte, depredación de la fauna silvestre y marina por manos de cazadores y pescadores que buscan precisamente el lucro empresarial por la venta de sus productos para el consumo, etc.

Históricamente se tienen ya registros a partir de esta nueva corriente de pensamiento ecológico que propone serias reflexiones a cómo el hombre a lo largo del tiempo ha hecho mella del equilibrio natural del medio ambiente, poniendo en peligro la existencia de especies que antes abundaban de forma natural en propios hábitat sin ningún tipo de amenaza.

Análisis de casos sobre catástrofes ambientales

■ Caso 1. Estados Unidos hacia 1930

Un desastre ambiental muy severo, conocido como el Dust Bowl, debido a un manejo equivocado de los recursos por parte de los agricultores, mezclado con un fenómeno natural de prolongada sequía.

Los fértiles suelos de las planicies centrales, desde Texas hasta Minnesota y parte de Canadá, parecían ideales para la agricultura pero la labranza intensiva y la falta de rotación de cultivos, debilitó la estructura de los suelos.

Siguieron años de largas sequías, vientos fuertes que erosionaron la capa vegetal y casi 400.000 km² de tierras que alguna vez habían sido fértiles, se convirtieron en desiertos, llevando la pobreza y el desplazamiento a miles de perso-

nas que aumentaron las graves consecuencias de la Gran Depresión.¹²

■ Caso 2. China comunista en 1958

Otro desastre agrícola sucedió en ese país, cuando Mao Tse Tung decretó la eliminación de los gorriones, pues se comían las semillas de los cereales, afectando la labor y la economía de los campesinos.



La campaña fue exitosa principalmente para las langostas, plagas de insectos que llegan por millares a comerse los cultivos. Encontraron la zona despejada y arrasaron con todas las siembras. Los gorriones eran el control biológico natural.

Los cultivos fueron diezmados, dando lugar a una hambruna que provocó la muerte de 38 millones de personas.

¹² Vida más verde. Por una cultura sostenible. Algunos desastres ambientales que han ocurrido en los últimos 150 años.

Ubicado en <http://www.vidamasverde.com/2012/algunos-desastres-ambientales-que-han-ocurrido-en-los-ultimos-150-anos/>

■ Caso 3. Japón 11 de marzo de 2011



Ilustración 19- Planta termonuclear de Fukushima Daiichi - Japón el 11 de marzo de 2011

El terremoto y el tsunami que devastaron el noreste de Japón golpearon la central nuclear de Fukushima Daiichi y provocaron un accidente atómico -el peor desde el de Chernóbil (Ucrania) en 1986- que mantiene evacuadas a miles de personas que vivían en torno a la planta y ha afectado a la pesca, agricultura y ganadería local.

Se calcula que las labores para retirar el combustible nuclear, descontaminar las instalaciones y dismantelar los reactores de pueden llevar hasta 40 años.

Como se puede ver en esos tres ejemplos, hemos sido los propios habitantes de la tierra los causantes de nuestras propias miserias y podemos decir que ha faltado manejo no solo ecológico sino inteligente de nuestros recursos sino de parte de todas, si en la gran mayoría de empresas, particularmente las más grandes.

Objetivos del modelo de Gestión

Finalmente, llegamos al último grupo de componentes establecidos para el Modelo de Gestión Estratégica: El de los objetivos.

Este conjunto está compuesto por dos, siendo el primero de ellos el de la obtención de utilidades para la empresa y el segundo el de lograr efectividad en los mercados.

Utilidades para la empresa

Respecto de este objetivo, estaría todo dicho si analizamos que a lo largo de la historia de la teoría administrativa, ese es el objetivo de perseguido y promulgado por todos los proponentes de cada una de las fórmulas para lograrlo.

Sin embargo, específicamente sobre el tema de la generación de utilidades como objetivo del modelo de Gestión Estratégico, se puede afirmar que está directamente relacionado con el concepto de que una empresa sea rentable.

Y en esos términos, una empresa es rentable cuando genera suficiente utilidad o beneficio, es decir, cuando sus ingresos son mayores que sus gastos, y la diferencia entre ellos es considerada como aceptable.

La medición de los márgenes de beneficio debe hacerse a través de los principales indicadores financieros que han sido construidos para ello.

En seguida podemos hacer un resumen de los principales indicadores de gestión financieros con un ejemplo de cada uno para comprenderlos mejor y poder desarrollar la lectura de ellos en situaciones específicas de cada empresa en particular, de acuerdo a sus estados financieros.

Esto también forma parte de las capacidades gerenciales que se tienen que desarrollar para ser un verdadero estratega.

Principales indicadores de gestión financieros

ROA

El índice de retorno sobre activos (ROA por sus siglas en inglés) mide la rentabilidad de una empresa con respecto a los activos que posee. El ROA nos da una idea de cuán eficiente es una empresa en el uso de sus activos para generar utilidades.

La fórmula del ROA es:

$$\text{ROA} = (\text{Utilidades} / \text{Activos}) \times 100$$

Por ejemplo, si una empresa genera utilidades de 4 000, y cuenta con un total de activos de 30 000, aplicando la fórmula del ROA:

$$\text{ROA} = (4\ 000 / 30\ 000) \times 100$$

Nos da un ROA de 13.3%, es decir, la empresa tiene una rentabilidad del 13.3% con respecto a los activos que posee. O, en otras palabras, la empresa utiliza el 13.3% del total de sus activos en la generación de utilidades.

ROE

El índice de retorno sobre patrimonio (ROE por sus siglas en inglés) mide rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee. El ROE nos da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado.

La fórmula del ROE es:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidades} / \text{Patrimonio}) \times 100$$

Por ejemplo, si una empresa genera utilidades de 4 000, y cuenta con un patrimonio de 60

000, aplicando la fórmula del ROE:

$$\text{ROE} = (4\ 000 / 60\ 000) \times 100$$

Nos da un ROE de 6.6%, es decir, la empresa tiene una rentabilidad del 6.6% con respecto al patrimonio que posee. O, en otras palabras, la empresa utiliza el 6.6% de su patrimonio en la generación de utilidades.

Rentabilidad sobre ventas

El índice de rentabilidad sobre ventas mide la rentabilidad de una empresa con respecto a las ventas que genera.

La fórmula del índice de rentabilidad sobre ventas es:

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = (\text{Utilidades} / \text{Ventas}) \times 100$$

Por ejemplo, si una empresa genera utilidades de 4 000, y en el mismo periodo obtiene ventas netas por 20 000, aplicando la fórmula de la rentabilidad sobre ventas:

$$\text{Rentabilidad sobre ventas} = (4\ 000 / 20\ 000) \times 100$$

Nos da una rentabilidad sobre ventas de 20%, es decir, la empresa tiene una rentabilidad del 20% con respecto a las ventas. O, en otras palabras, las utilidades representan el 20% del total de las ventas.¹³

Como podemos observar, la labor del estratega que pretenda implementar el Modelo de Gestión Estratégico propuesto, debe ser muy aplicado y analítico para establecer no solo las estrategias a seguir, sino también saber calcular los resultados generados por la aplicación de ellas.

¹³ Crece Negocios. La rentabilidad de una empresa. Ubicado en: <http://www.crecenegocios.com/la-rentabilidad-de-una-empresa/>

Finalmente digamos a este respecto que dentro de ese nuevo esquema proteccionista sobre el medio ambiente que se llama la gobernanza global, se deben replantear las estrategias utilizadas para generar utilidades, si no se quiere entrar en conflicto con las nuevas normas controles medioambientales impuestos, pero como afirmar Porter, el compromiso de las empresas y de sus estrategias es el de encontrar como lo están haciendo a diario, soluciones innovadoras a las diversas presiones de los competidores, los clientes y las autoridades. (Porter, M. 2003).

De eso es lo que se trata lograr resultados positivos no solo en cuanto utilidades se refiere, sino en relación a tener aceptación dentro de los mercados que es el último punto que vamos a tratar dentro de esta parte del libro.

Taller de Indicadores Financieros

Desarrolle e interprete los indicadores de gestión financiera enunciados tomando para ello, los estados financieros de la Compañía de productos alimenticios ALPINA,¹⁴ según los datos del primer período trimestral que aparece en siguiente enlace: <http://www.alpina.com.co/inversionistas/informesTrimestrales.php>

Haga una lectura e interpretación gerencial de cada uno de los resultados obtenidos estableciendo si la empresa desde esa perspectiva financiera ha logrado buenos resultados.

Efectividad en el mercado



¹⁴ Alpina productos alimenticios S.A es una multinacional, fundada en Colombia desde 1.945. Ver más información en: <http://www.alpina.com.co/>

Finalmente para alcanzar éxito con el Modelo de Gestión Estratégico propuesto y habiéndolo activado por medio de las estrategias, la experiencia y la intuición empresariales del gestor del modelo, tenemos que precisar el segundo objetivo que es el de alcanzar efectividad en el mercado.

Esto significa hacer que los productos y servicios que se ofrecen tengan aceptación y se vendan efectivamente en cada uno de los segmentos seleccionados.

En este objetivo debemos señalar que el fruto de resultados esperados en ventas, depende en gran parte de la calidad del Marketing Mix diseñado y aplicado estrictamente en la fase de accionarlo como mecanismo estratégico dentro del modelo y de la coordinación que tenga la organización en todos sus departamentos, incluidos gerencia, administración, recursos humanos, finanzas, sistemas, logística y marketing y ventas.

De esa amalgama de esfuerzos bien dirigidos es de donde van a poder alcanzarse los resultados que significan el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles garantizando su permanencia en el mercado y satisfacción plena de las necesidades de los clientes.

En ese orden de ideas, todo apunta a que los objetivos de las empresas de hoy se están enfocando a ese único objetivo de elevar la complacencia de los compradores, porque al fin de cuentas es desde ese lugar de donde sale el dinero que permite mejorar los indicadores de gestión financiera.

Lectura:

Gerencia de Mercadeo: Apuntes de Clase: Estrategias genéricas de Porter

Ubicarla en: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc057.htm>

Preguntas de comprensión de lectura

1. ¿Cuáles son las ventajas competitivas genéricas de las empresas según la teoría de Michael Porter? Explíquelas con un ejemplo
2. ¿Cómo se explicaría que una empresa utilice la estrategia de diferenciación restringiendo la de liderazgo en costos?
3. ¿La estrategia de enfoque es excluyente de las otras dos?

Lectura:

Gerencia de Mercadeo. Apuntes de clase: El Análisis DOFA.

Ubicarla en: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc065.htm>

Preguntas de comprensión de lectura

1. ¿Cuáles son los objetivos del análisis DOFA?
2. ¿La matriz DOFA se elabora antes o después de diseñar el plan de Gestión Estratégica? Argumente.
3. ¿La matriz DOFA se elabora antes o simultáneamente con el plan estratégico de una empresa?



Gestión Ambiental y competitividad empresarial



**FUNDACIÓN UNIVERSITARIA
DEL ÁREA ANDINA**

Personería Jurídica Res. 22215 Mineducación Dic. 9-83

Autor:
Carlos Adolfo Lucas Rojas

Introducción

Determinados los principales componentes del modelo de gestión empresarial y habiéndoles dado a cada uno un rol y una responsabilidad dentro de la determinación de las estrategias empresariales, muy a pesar de las dificultades que puedan rodear la actividad económica en general y la exigente competencia que rodea los mercados, vamos a incluir de forma directa el componente medioambiental dentro del modelo propuesto.

Metodología

Esta cuarta unidad, tendrá ya los elementos del modelo de gestión estratégico a disposición y desde esa nueva estructura formalmente diseñada, la complementamos y transversalizamos con los elementos provenientes de la cultura ecológica.

Entonces serán expuestos en detalle los siete principios del Biocomercio y sus principales aspectos los cuales desarrollan la propuesta más ambiciosa del nuevo milenio para enfrentar las grandes dificultades que se generan en el hábitat en el planeta tierra.

Finalmente se mostrará cómo interactúan, la economía y la sociedad con el medio ambiente, para buscar la sustentabilidad del ecosistema. Esto va a permitir encontrar en el modelo de Gerencia Estratégica propuesto, el perfecto eslabón dentro de la gran cadena de valor para la actividad productiva, que sin duda se enfrenta a los grandes retos de frenar la contaminación y la depredación de los recursos existentes.

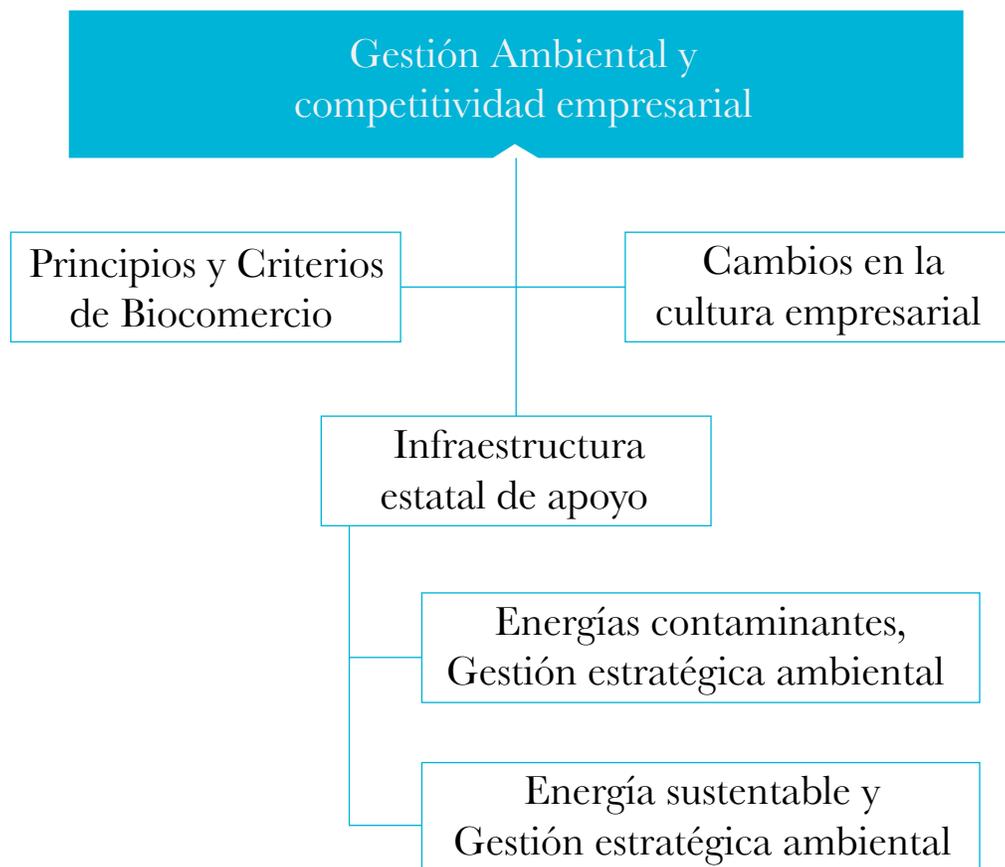
Lecturas guía

- Benavides Espíndola, Olga. “Competencias y Competitividad” – Diseño para organizaciones Latinoamericanas. McGraw Hill 2002
- Arcos, A.L., Ochoa, F. A 2006. Mejoramiento de la calidad y diferenciación para productos de la biodiversidad. Estrategia para fortalecer las actividades de promoción y consumo de productos de la biodiversidad a nivel subnacional y nacional. CAF. IAvH. Actividad 6., Actividad 7. Volumen V. 2006. Bogotá, D.C. Colombia.

Evaluaciones de la sección

- Antes de cada contenido debe solucionar con sus conocimientos, conceptos y experiencias, cada una de las preguntas previas que se hacen para diagnosticar su ubicación dentro del contexto temático que se propone desarrollar.
- Se recomienda leer el contenido y los textos relacionados, para que al finalizar la sección, pueda solucionar las preguntas de autoevaluación que le permitirán asistir al encuentro con el docente.
- Debe igualmente redactar un breve escrito sobre el tema propuesto para avanzar su proyecto final ingresando los conceptos vistos durante el capítulo.

Mapa conceptual del módulo



Objetivo General

El objetivo de esta cuarta unidad es el de alcanzar un nivel más alto en la aplicación de estrategias empresariales, teniendo en cuenta los siete principios del biocomercio, determinando a su vez la relación de la economía, sociedad y medio ambiente. Esto permitirá a los empresarios, desarrollar el concepto de sostenibilidad e integración de todos los factores productivos para saber utilizarlos de forma eficiente y efectiva teniendo en el modelo de gestión estratégica una herramienta imprescindible para lograrlo.

Comprender la importancia que tiene el cambio de paradigmas particularmente el de la ubicación y utilización de fuentes sustentables de energías no contaminantes de bajo impacto sobre los ecosistemas.

Objetivos de aprendizaje

Los objetivos de aprendizaje para esta tercera unidad son:

- El estudiante comprenderá los conceptos propuestos para el aprendizaje a partir de su propia lectura e investigación.
- El estudiante entenderá cómo integrar un Modelo de Gestión Estratégica en las empresas con la gestión ambiental, desde la teoría del biocomercio.
- El estudiante afirmará sus habilidades en investigación y las pondrá en práctica en los diferentes trabajos, tareas y talleres a desarrollar.

El estudiante pondrá a prueba y desarrollará su criterio de argumentar de forma sostenida y lógica durante el desarrollo de los foros académicos propuestos, practicando además su redacción gerencial integrando todos los conceptos mencionados y estudiados.

Desarrollo temático

Preguntas Básicas

- ¿Qué relación debe existir entre la gerencia estratégica y el medio ambiente?
- ¿Cuáles identifica como las mayores tres dificultades para el desempeño empresarial con un modelo de gerencia estratégica?
- ¿Qué Amenazas identifica sobre las empresas con las restricciones implementadas sobre la explotación de los recursos naturales?

Gestión Ambiental y competitividad empresarial

eterminados los principales componentes del modelo de gestión empresarial y habiéndoles dado a cada uno un rol y una responsabilidad dentro de la determinación de las estrategias empresariales, muy a pesar de las dificultades que puedan rodear la actividad económica en general y la exigente competencia que ciñe los mercados, vamos a incluir de forma directa el componente medioambiental dentro del modelo propuesto.

Es importante distinguirlo en su verdadera dimensión, sin afectar las oportunidades que cada empresa puede llegar a tener dentro del escenario global de los negocios.

Pero también, es necesario tenerlo en cuenta para tomar las medidas cautelares pertinentes

tes para evitar conflictos entre los planes de expansión y crecimiento estratégico que se propongan, por causa de afectaciones de los recursos naturales o por el impacto sobre el medio ambiente que ellas puedan tener desde la óptica de la legislación vigente.

El nuevo escenario competitivo



Ya advertimos en la unidad anterior que la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo UNCTAD, con la redacción y publicación de su Iniciativa del Biocomercio o BioTrade para el mundo entero, dio los primeros pasos para el control y protección de los recursos naturales disponibles.

Si antes se podía disponer de ellos, de forma libre e independiente en cada región del planeta, ahora han pasado a ser protegidos, medidos y controlados por entidades no gubernamentales, componentes del llamado Meso Entorno, ejerciendo poder en algunas circunstancias por encima de los mismos estados.

Tal es el caso de la Organización de las Naciones Unidas ONU, la Organización Mundial del Comercio OMC, o todas las fundaciones que persiguen la protección medio ambiental y que ya cuentan con millones de adeptos alrededor del mundo.

Dentro de nuestro estudio de la Gestión Estratégica, hemos visto que los ajustes del cómo se alcanzan esos objetivos deben hacerse considerando principalmente las características del nuevo escenario dentro del cual se está desarrollando la actividad empresarial.

Esto hace referencia al control ambiental que comenzó a mencionarse de manera formal desde la segunda parte de los años noventa del siglo XX.

En esta última unidad del libro estudiaremos la relación existente entre el cuidado del medio ambiente con la actividad empresarial y las posibilidades que tiene el desarrollo e implementación de un modelo de Gestión Estratégica como el que ya hemos formulado.

Las normas ambientales y la gestión de empresas

La mejor manera de comprender las normas ambientales y su relación con las empresas, es analizar los principios del biocomercio Naciones Unidas en la que no solo se enumeran, sino también los mandatos desde los que son determinados y además los enfoque que deben tener todos los agentes participantes de la nueva economía global incluyendo a todas las organizaciones en el escenario actual de los negocios globalizados.

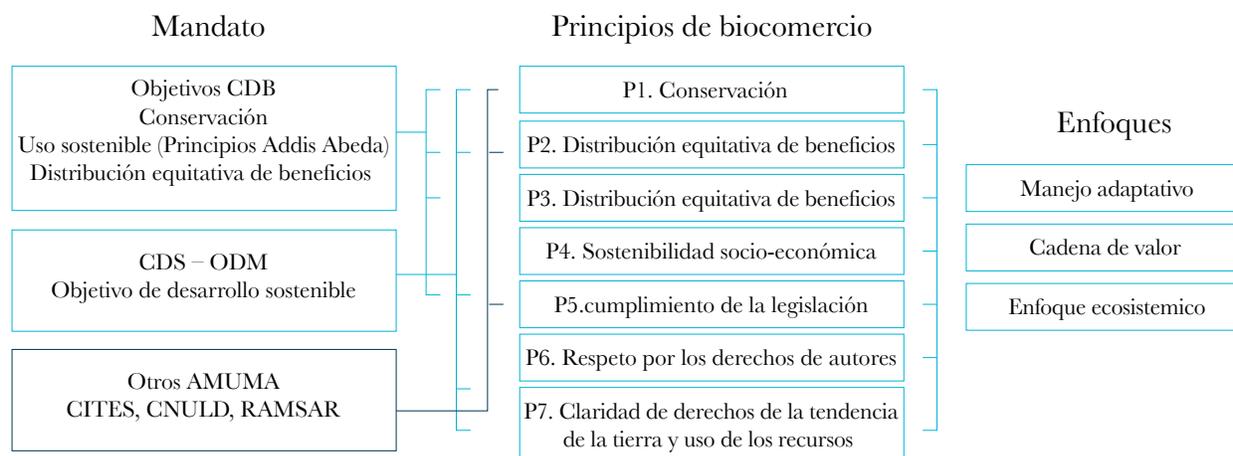


Ilustración 1- Principios del Biocomercio - Fuente Naciones Unidas 2007

Si se analizan con detalle cada uno de ellos, encontramos de forma inmediata, el alto impacto que buscan todos actuando como una sola unidad en las acciones y estrategias de cambio que las empresas quieran emprender dentro de su actividad productiva para salvaguardar el planeta.

Principios y Criterios de Biocomercio adoptados por la Iniciativa Biocomercio de la UNCTAD¹

Es importante conocer a profundidad, los siete principios del Biocomercio para finalizar de forma correcta nuestro estudio de la Gerencia Estratégica, posibilitándonos el cambio de los paradigmas para enfrentar el reto de la competitividad empresarial dentro de la economía concebida con ese nuevo espectro ecológico.

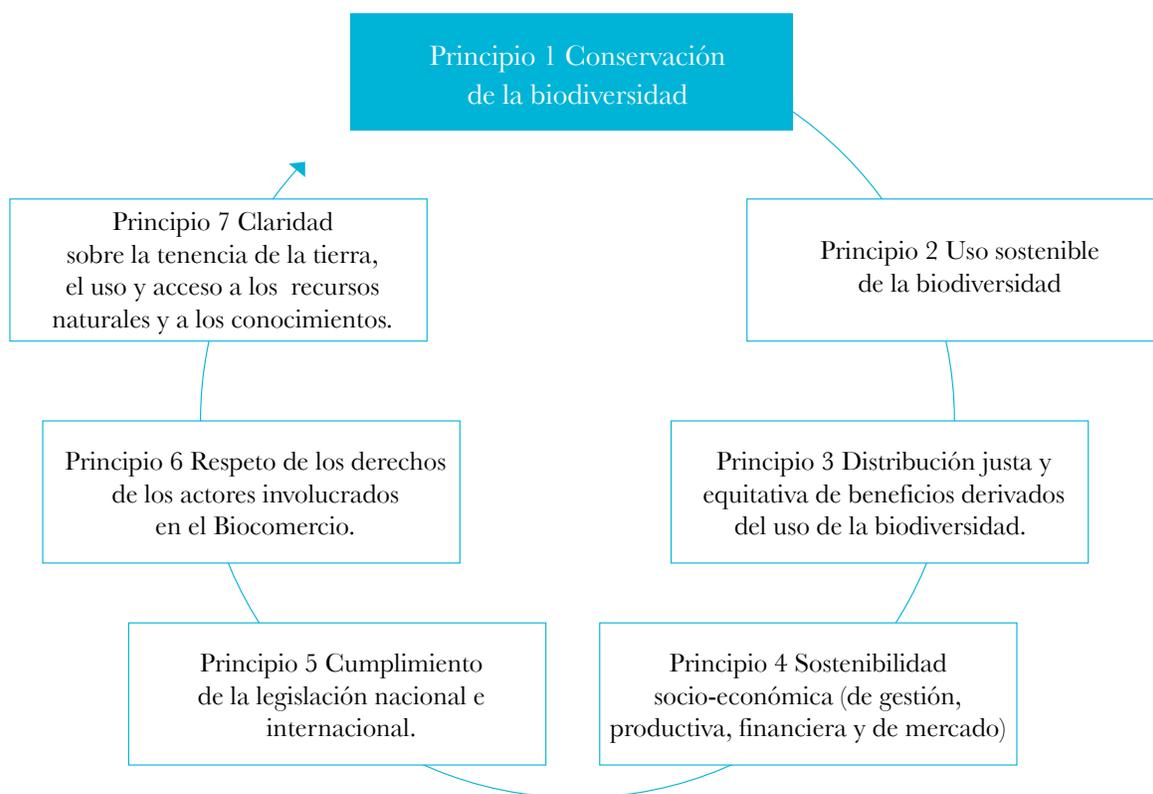


Ilustración 2. Los 7 Principios del Biocomercio - Fuente UNCTAD UN 2007. Diseño del Autor

¹ Iniciativa BioTrade de la UNCTAD. Programa de Facilitación del Biocomercio, <http://www.unctad.org/biotrade> PUBLICACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS Naciones Unidas. Copyright 2007. Págs. 6-14

■ Principio 1 Conservación de la biodiversidad

Reflejando el primer objetivo del Convenio de Diversidad Biológica, este principio busca que las organizaciones contribuyan al mantenimiento de la diversidad biológica en todas sus escalas (genes, especies, ecosistemas).

Criterio 1.1 Mantenimiento de las características de los ecosistemas y hábitats naturales de las especies aprovechadas

Las organizaciones deberían mantener las condiciones ecológicas de los ecosistemas donde se hallan especies aprovechadas, y no incluir actividades que amenacen la conservación de estas especies.

Criterio 1.2 Mantenimiento de variabilidad genética de flora, fauna y microorganismos (para uso y conservación)

La variabilidad genética es un elemento vital para garantizar la conservación de la biodiversidad y, como tal, debe ser protegida o manejada de tal forma que se eviten los riesgos de su pérdida.

Criterio 1.3 Mantenimiento de los procesos ecológicos



Ilustración 3. Paisaje Eje Cafetero Colombiano

Se refiere al mantenimiento de la calidad del aire, del agua y del suelo, las funciones ecosistémicas de los biomas, la regulación de flujos hídricos y los microclimas locales y las interacciones intra e interespecíficas que puedan afectar la productividad de las especies.

Criterio 1.4 Las actividades deben enmarcarse en planes de manejo, sean en áreas protegidas o no, en coordinación con las autoridades competentes y actores involucrados

Es necesario que haya coherencia con los planes de manejo y conservación existentes en las áreas donde se llevan a cabo las actividades productivas, de manera que las prácticas desarrolladas por la organización favorezcan la implementación de los mismos.

■ Principio 2 Uso sostenible de la biodiversidad

Este principio apoya la implementación del segundo objetivo del Convenio de Diversidad Biológica. Con este principio se busca que los productos del Biocomercio se obtengan bajo sistemas que permitan y demuestren la sostenibilidad del recurso utilizado y del ecosistema involucrado.

El objetivo es que el aprovechamiento de una especie o ecosistema no supere la capacidad de regeneración y/o productividad del recurso o ecosistema utilizado.

Las organizaciones deberían definir instrumentos para la aplicación de buenas prácticas de manejo y monitoreo para orientar, diseñar y mejorar los procesos productivos.

Criterio 2.1 La utilización de la biodiversidad debería basarse en un documento de gestión sostenible, que incluya elementos como una tasa de aprovechamiento menor a

la tasa de regeneración, sistemas de monitoreo (estado poblacional) e índices de rendimiento.

Es importante que haya un documento de gestión que identifique los procesos de base, defina las actividades necesarias para asegurar el uso sostenible de los recursos biológicos y facilite el monitoreo de las actividades implementadas y sus impactos.

Esto no necesariamente implica un plan de manejo, dado que este documento debe adecuarse al tamaño de la organización y a sus prácticas productivas (recolección, cultivo, cría, etc.).

Criterio 2.2 El aprovechamiento de la agro biodiversidad debería incluir prácticas agrícolas que contribuyan a la conservación de la biodiversidad. Las prácticas agrícolas deberían asegurar el mantenimiento de las condiciones básicas para lograr una producción agrícola a largo plazo la cual no amenace la biodiversidad, sino que más bien favorezca su recuperación.



Criterio 2.3 Cumplimiento de estándares técnicos para el desarrollo de iniciativas de servicios ambientales

La oferta de servicios ambientales como ecoturismo, regulación hídrica, mitigación del cambio climático, entre otros, debería realizarse de acuerdo a los estándares técnicos definidos en cada ámbito, de acuerdo con normas existen-

tes en el ámbito nacional o internacional (v.g. recursos hídricos, cambio climático, etc.).

Criterio 2.4 Generación de información y documentación de las experiencias de la organización como aporte al conocimiento sobre la biodiversidad

Las experiencias de las organizaciones y proyectos en el manejo de la Biodiversidad son importantes aportes al desarrollo y transferencia de conocimientos sobre sistemas e instrumentos de manejo, así como también contribuciones a la validación y difusión de estos conocimientos.

■ **Principio 3 Distribución justa y equitativa de beneficios derivados del uso de la biodiversidad**



Ilustración 4. ¿El Biocomercio logrará la equidad en mundo Globalizado?

Este Principio apoya al tercer objetivo del Convenio de Diversidad Biológica, así como también a sus demás requisitos referidos a la distribución equitativa de beneficios.

El tercer objetivo del Convenio se refiere al acceso y a la distribución de los beneficios en el marco de los recursos genéticos, exigiendo que se cuente, por ejemplo, con un consentimiento informado previo y con términos mutuamente

te acordados entre las partes. Cuando las actividades de Biocomercio involucran la comercialización de recursos genéticos, este principio apoya estos objetivos y requisitos.

Sin embargo, la distribución equitativa de beneficios es también pertinente en el contexto de otros objetivos y principios del Convenio – tales como uso sostenible y reconocimiento del conocimiento tradicional.

Por ello, este principio también apoya la distribución de beneficios en el marco de las actividades relacionadas a los recursos biológicos, las cuales forman la gran mayoría de las actividades de Biocomercio.



De esta forma, el principio 3 cubre la totalidad del comercio de los bienes y servicios de Biocomercio. Sin embargo, este Principio requiere aún la definición de metodologías apropiadas que apoyen a los actores en su implementación en distintos sectores y situaciones.

Criterio 3.1 Interacción e inclusión en el marco de las actividades de Biocomercio de la mayor cantidad posible de los actores de la cadena de valor

La interacción de la organización con los demás actores involucrados en la producción y comercialización genera transparencia y confianza, lo que facilita la negociación e imple-

mentación de acuerdos comerciales. Una condición indispensable para una distribución equitativa de beneficios es que los actores de las cadenas de valor estén informados y enterados de las particularidades del proceso de producción y comercialización, para evaluar correctamente su aporte en la creación de valor.

Criterio 3.2 La generación de valor debe tener lugar a lo largo de la cadena, bajo condiciones de transparencia, aportando así todos los actores al posicionamiento de productos de valor agregado en los mercados

La precondition para la distribución equitativa de los beneficios es la generación de valor e ingresos, sin la cual los actores económicos de los Bionegocios no cuentan con las bases materiales de los mismos beneficios.

Criterio 3.3 Información y conocimiento de los mercados

Las organizaciones de Biocomercio buscan promover una interacción mayor entre las comunidades locales y los demás actores económicos con los mercados y las oportunidades que estos ofrecen, apoyando el aprovechamiento máximo de las condiciones objetivas de acceso a dichos mercados.

Principio 4. Sostenibilidad socio-económica (de gestión, productiva, financiera y de mercado)



Ilustración 5. Valle del Cocora. Occidente Colombiano

La competitividad en el ámbito del Biocomercio debería resultar en que los productos manejados sosteniblemente logren posicionarse en los mercados específicos y mantenerse en ellos por el tiempo suficiente para generar los beneficios esperados.

Criterio 4.1 Existencia de potencial de mercados

Para garantizar su sostenibilidad, los productos del Biocomercio deben tener potencial comercial – es decir, deben existir mercados específicos para estos productos o servicios. Además deben tenerse en cuenta las necesidades concretas referidas al producto o servicio (creación de mercados) a través de las herramientas de mercadeo, información, alianzas estratégicas y publicidad.

Criterio 4.2 Rentabilidad financiera

Una organización de Biocomercio debería tener un potencial de sostenibilidad financiera a largo plazo acorde con las actividades y características de la organización.

Criterio 4.3 Generación de empleo y mejora de calidad de vida



Ilustración 6- ¿La Tecnificación mejora necesariamente nuestra calidad de vida?

El desarrollo local es un valor agregado para una organización de Biocomercio - la generación de empleo y el mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades locales proveedoras de los recursos naturales es por lo tanto de gran relevancia.

Las formas en que las organizaciones pueden apoyar el mejoramiento de dichas condiciones incluyen la utilización de herramientas que permitan a las comunidades aumentar su capacidad, mejorar sus prácticas comerciales y adicionar el mayor valor posible a la cadena de valor.

Criterio 4.4 Prevención de eventuales impactos negativos sobre prácticas productivas y culturales locales que puedan, por ejemplo afectar la diversificación y la seguridad alimentaria.



Ilustración 7. Crisis Alimentaria Mundial 2013

Se debe tener en cuenta que el desarrollo de actividades comerciales alrededor de recursos naturales puede cambiar las costumbres de los productores y las dinámicas del mercado local, de manera que se vean afectadas las prácticas productivas tradicionales, la disponibilidad y los precios de los productos básicos para la seguridad alimentaria de las poblaciones locales.

Además, es importante que las organizaciones reconozcan los esfuerzos de la comunidad res-

ponsable o involucrada en la conservación y uso sostenible de los recursos que se están utilizando.

Los beneficios derivados de las actividades de Biocomercio deben por lo tanto ser compartidos de tal manera que compensen a la comunidad y contribuyan a la protección del recurso.

Criterio 4.5 Capacidad organizativa y de gestión

Para asegurar la generación de los beneficios esperados y la implementación de los Principios de Biocomercio, la organización debería tener una estructura organizativa que permita coordinar sus actividades, siempre acorde a sus características particulares, así como a una estrategia que establezca y demuestre un alto potencial de sostenibilidad financiera a largo plazo.

■ Principio 5 Cumplimiento de la legislación nacional e internacional.

El cumplimiento con toda legislación y regulación relevante es fundamental para la legitimación de las organizaciones y el acceso de sus productos a los mercados.



Cabe resaltar que existen dos niveles de ejecución del presente principio:

(i) El ámbito internacional, en la cual las convenciones y acuerdos son, mayormente, una guía de principios y buenas prácticas que las organizaciones deberían observar y aplicar.

(ii) El ámbito regional y nacional, en el cual existe una normativa ampliamente desarrollada a la cual debería darse cumplimiento.

Criterio 5.1 Conocimiento y cumplimiento de la legislación nacional y local aplicable para el uso de la biodiversidad y el comercio de sus productos y servicios derivados (manejo de vida silvestre, legislación laboral, fitosanitaria, comercial, estudio de impacto ambiental, etc.).

Toda normativa nacional que sea aplicable a los proyectos de Biocomercio debe ser seguida en la forma más estricta posible, incluyendo la legislación laboral.

Criterio 5.2 Conocimiento y cumplimiento de legislación internacional aplicable para el uso de la biodiversidad y el comercio de sus productos y servicios derivados.

Esto incluye la Convención sobre Diversidad Biológica, la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestre, las convenciones de la Organización Internacional del Trabajo, y las reglas de la Organización Mundial del Comercio y de la Comunidad Andina, entre otras.

■ Principio 6 Respeto de los derechos de los actores involucrados en el Biocomercio

La generación de capital social es uno de los pilares del desarrollo sostenible, por esta razón el respeto de los derechos de los actores que de una u otra manera interactúan con la organización y la generación de desarrollo local son fundamentales en la gestión de una organización de Biocomercio.



Ilustración 8. Sendero Ecológico - Montañas de Antioquia - Colombia

Criterio 6.1 Respeto a los derechos humanos, generacionales y de género

fundamentales para el trabajo de todos aquellos involucrados en la comercialización sostenible de productos de la biodiversidad, por esta razón deberían ser debidamente reconocidos y respetados.

Criterio 6.2 Respeto a los derechos de propiedad intelectual

Los derechos de propiedad intelectual, así como el aporte del conocimiento tradicional para el desarrollo y comercialización de los productos protegidos por tales derechos, deberían ser reconocidos y respetados. Si el conocimiento tradicional es relevante para el

desarrollo y comercialización de los productos, las organizaciones deberían reconocer tal contribución a través de la propiedad conjunta de los derechos de propiedad intelectual y/o la distribución de las regalías derivadas de esta actividad. La discusión adecuada de la política de propiedad intelectual de los diferentes actores es por lo tanto de suma importancia.

Criterio 6.3 Respeto a los derechos de comunidades locales y pueblos indígenas (territorio, cultura, conocimiento, prácticas)

Las comunidades locales y los pueblos indígenas son, en la mayoría de los casos, actores esenciales en la comercialización de productos de la biodiversidad.

Para asegurar un comercio sostenible, se deberían respetar los derechos de estos grupos, así como tenerse en cuenta los impactos del sistema productivo sobre sus comunidades.

Criterio 6.4 Mantenimiento y rescate de conocimientos y prácticas tradicionales

El conocimiento tradicional relacionado a la conservación y el uso sostenible de los recursos biológicos es un componente importante de muchas actividades de biocomercio. Además, aun cuando no haya una contribución directa del conocimiento tradicional a la cadena de valor, las organizaciones de biocomercio deben cuadrar las actividades de manera que no desmejoren las prácticas tradicionales, sino que contribuyan a su apreciación y conservación.

Criterio 6.5 Seguridad laboral y adecuadas condiciones de trabajo

Más allá de las normas laborales estandarizadas, las organizaciones de Biocomercio deberían cumplir con prácticas que garanticen la

seguridad laboral y que ofrezcan condiciones de trabajo adecuadas para sus empleados.



Colombiano

■ **Principio 7 Claridad sobre la tenencia de la tierra, el uso y acceso a los recursos naturales y a los conocimientos**

- Tener claridad sobre sus derechos es fundamental para el manejo responsable de una organización. Solamente así podrá la organización realizar las inversiones a largo plazo necesarias e implementar las medidas de manejo vinculadas a asegurar la sostenibilidad.

Al mismo tiempo esta claridad permite establecer las responsabilidades de cada actor en el manejo de las especies. (UNCTAD, 2007)

Criterio 7.1 Tenencia de la tierra de acuerdo con la normativa correspondiente.

La organización demuestra el derecho al uso de la tierra y de los recursos, teniendo también en cuenta el principio 6.

La organización no debería amenazar los derechos existentes de las comunidades locales. En casos donde hay conflictos por el uso de la tierra, por ejemplo en el caso en que los derechos tradicionales estén en contradicción con los derechos legales, la organización debería tener mecanismos para resolver estos conflic-

tos de manera satisfactoria para todas las partes. (UNCTAD, 2007)

Criterio 7.2 El acceso a los recursos biológicos y genéticos para su uso sostenible con consentimiento informado previo y con base a condiciones mutuamente acordadas.



El Convenio de Diversidad Biológica requiere que el acceso y distribución de beneficios relacionados a los recursos genéticos ocurra con consentimiento informado previo. En estos casos, se debería obtener el consentimiento de todas las autoridades nacionales relevantes en el país proveedor.

Estos casos son usualmente regulados por las legislaciones nacionales, según los requisitos del Convenio de Diversidad Biológica.

Criterio 7.3 El acceso al conocimiento tradicional se realiza con consentimiento informado previo.

En caso de que el conocimiento tradicional sea utilizado, la organización debería acogerse a los procedimientos establecidos en las regulaciones de manera que se reconozcan los derechos de los actores poseedores de este

conocimiento, incluyendo sus derechos al consentimiento informado previo de todos los tomadores de decisiones relevantes, como comunidades locales e indígenas.

El conocimiento tradicional se puede considerar como un recurso que puede ser aprovechado, y como tal debería ser valorado y retribuido apropiadamente.

Como conclusión de todos los principios expuestos por la UNCTAD, se puede decir que de cada uno emerge una gran cantidad de lineamientos que reglamentan las acciones de todos los que estamos viviendo en el planeta tierra y que deseamos aprender a convivir de forma tal que no entremos en conflicto con nuestro hábitat ni con los que lo comparten con nosotros.



También se debe observar que muchos de ellos son controvertidos y discutidos en foros y centro académicos y políticos, principalmente por los tintes políticos y afinidades que tienen todos ellos con respecto al modelo de economía global que apoya y beneficia a las empresas multinacionales que a todas luces reclaman la propiedad o los derechos de explotar los recursos existentes alrededor del planeta.

Sin embargo, pese a esa gran controversia política y económica al respecto del Biocomercio,

se tienen que extraer las oportunidades que emergen de esa nueva disciplina para los países que poseen la gran biodiversidad que se quiere conservar y cuidar, pero a la cual debemos acudir para extraer de forma equilibrada nuestros recursos productivos necesarios para sobrevivir.

Cambios en la cultura empresarial e individual de los funcionarios para hacer gestión estratégica circunscrita por el biocomercio

Dentro del nuevo marco de referencia medioambiental existen entonces unos acuerdos previos que se deben acatar a nivel mundial y que a medida que avanza el tiempo van a marcar la tendencia universal del respeto por el cuidado de nuestro hábitat lo cual también exige a nivel interno de las empresas, cambios estructurales y también en la manera de pensar y actuar de sus funcionarios.

Las organizaciones en ese nuevo marco referencial, requieren contar con personas capaces de hacer gran cantidad de labores que antes no hubiese sido posibles por la inexistencia del mane
rnet.



Algunas de esas acciones, sin embargo provienen de sus propias cualidades y actitudes personales y su capacidad de trabajar en equipos interdisciplinarios. Las particulares características de ellas son entre otras, las siguientes: (Benavides, O. 2002).

1. Ser efectivas, emprendedoras y comprometidas.
2. Capaces de aprender a ser, a relacionarse, a aprender, a saber y a “aprender a aprender”.
3. Aprender a “desaprender”.
4. Con capacidad de transferir y contextualizar: aplicar códigos o símbolos rápidamente en situaciones diversas y cambiantes, manteniendo la unidad organizacional de políticas, planes de negocio o institucional y objetivos establecidos. (Benavides, O. 2002).
5. Con la suficiente fortaleza para comprender que en grupos humanos existen diferencias y conflictos, que deben ser identificados y potenciados en calidad de facilitadores de cambio y de progreso.

El trabajador desde su posición también afronta nuevos retos:

1. Cualificar su desempeño en cantidad, calidad y oportunidad.
2. Desarrollar una visión autocrítica y contextualizada que garantice su desempeño con una mayor autonomía.
3. Fortalecer el compromiso ético empresarial, social y personal para garantizar su desarrollo y la capacidad de respuesta de las empresas, las industrias y las entidades nacionales.

A ese respecto las empresas y los empresarios colombianos, tiene que adaptarse a las nuevas condiciones impuestas por el modelo del biocomercio y las economías verdes propuestas por Naciones Unidas y los países desarrollados.

Para ello, se debe recurrir al buen juicio e intuición empresarial que mencionamos dentro grupo de pilares para construir el modelo de Gestión Estratégica y poder activarlo.

Pero además, requieren apoyarse en las políticas de desarrollo que el gobierno central ofrece a los empresarios, con el fin de hacer viable ese tipo de economías verdes, armonizando la infraestructura productiva con los sectores más afines que hay para lograrlo.

Esta política del Ministerio de Comercio Exterior Cultura y Turismo de Colombia se conoce como el programa de transformación productiva: Sectores de clase mundial, presentada al inicio de la segunda década del nuevo milenio el esquema que se muestra en el gráfico.

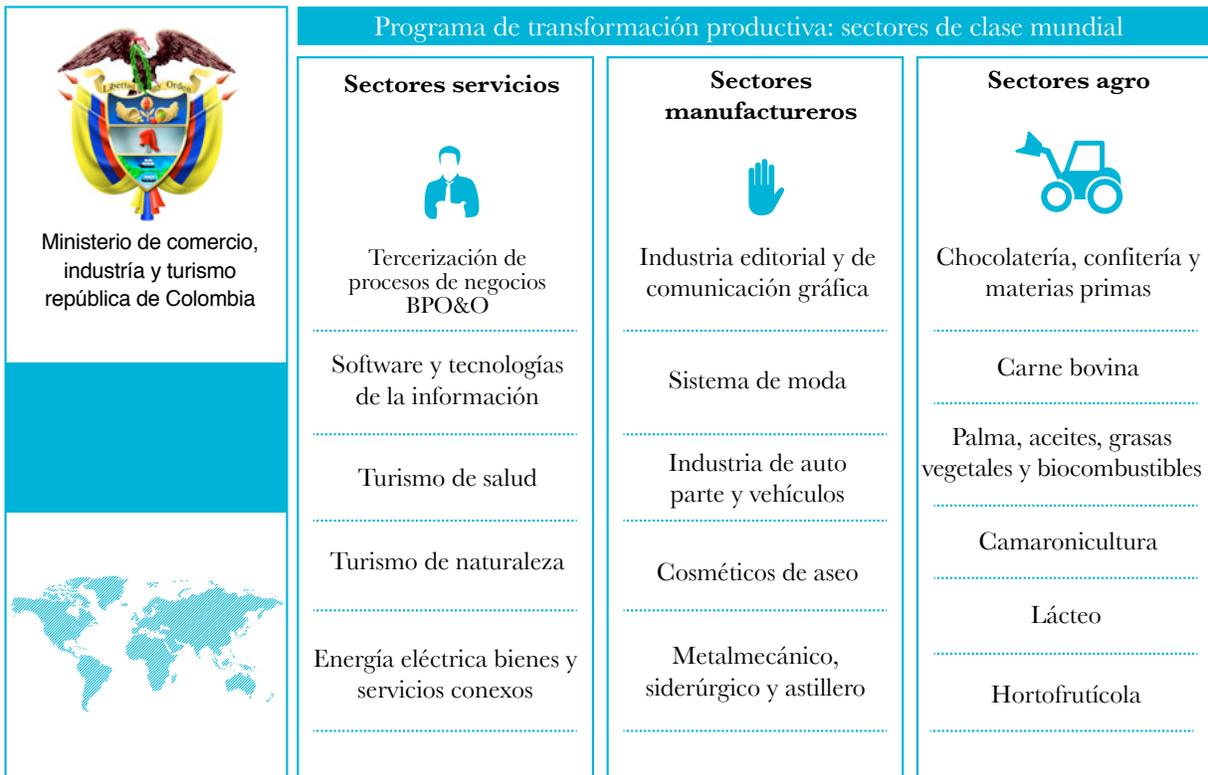


Ilustración 10. Programa de Transformación productiva del Gobierno del presidente Santos 2010-2014

Se puede observar que el gobierno identifica a los sectores de servicios, manufactureros y agro como los sectores en los cuales se pueden generar ventajas competitivas, haciendo para cada uno de ellos una subdivisión de cinco subsectores en los dos primeros y de seis en el caso del agro.

Esos sectores y subsectores deben tomarse en cuenta en el momento de aplicar el modelo de Gestión Estratégica ya propuesto, ya que nos permite discernir en dónde se deben hacer inversiones para contar con apoyos estatales dirigidos.

Las iniciativas empresariales de biocomercio Sostenible ofrecen una amplia gama de productos y servicios de la biodiversidad, los cuales por el hecho de incluir criterios ambientales, sociales y económicos ya empiezan a diferenciarse de los demás productos en el mercado. (Arcos, A. & Ochoa, F. 2006).

Sin embargo, la inclusión a nichos de mercados específicos requiere de una constante implementación de mecanismos claros de diferenciación y aseguramiento de calidad de dichos productos.

Se ha identificado que existen oportunidades comerciales de nuevos productos de la biodiversidad a nivel nacional e internacional, pero cada vez las exigencias son mayores en cuanto a calidad, innovación y diferenciación, por lo tanto la estrategia de acompañamiento a estas empresas debe

estar orientada al cumplimiento de las calidades exigidas por estos mercados y a generar un valor agregado que les permita diferenciarse de los demás productos en los mercados objetivos.

Infraestructura estatal de apoyo a la Gestión Estratégica

Los proyectos de empresas sostenibles deben contar entonces con modelos de Gestión Estratégica que les permita crecer y fortalecerse en condiciones cambiantes.

Para ello además, debe observar con bastante detalle, los organismos y entidades del estado que funcionan para hacer posible el incremento de la productividad y la competitividad de las empresas que intervengan en el mercado.

En el siguiente cuadro se mencionan todos ellos, dependiente y relacionados con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible como líder de procesos en materia ambiental.

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible	
Instituto de Hidrología, Meteorología y Estudios Ambientales (IDEAM)	Departamento Nacional de Estadísticas (DANE)
Departamento Nacional de Planeación (DNP)	Corporaciones Autónomas Regionales (CAR)
Corporaciones de Desarrollo sostenible (CDS)	Autoridades Ambientales Urbanas (AAU) y Municipios

Ilustración 11. Entidades del Gobierno Colombiano relacionadas con las políticas del cuidado del medio ambiente y el desarrollo sostenible

Otro mecanismo de diferenciación como es la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas (BPA), el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural registró en julio de 2005 el desarrollo de la Norma Técnica Colombiana 5400 para la implementación de dicha certificación (BPA) para el sector de hierbas aromáticas culinarias, hortalizas y frutas. (Arcos, A. & Ochoa, F. 2006).

Este logro es el resultado del trabajo adelantado por el Comité Interinstitucional de BPA, liderado por dicho ministerio y conformado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Departamento Nacional de Planeación, Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), Corporación para la Investigación Agropecuaria (Corpoica), Corporación Colombia Internacional (CCI), Proexport, Asociación Nacional de Exportadores (ANALDEX), Sociedad Agropecuaria de Colombia (SAC), CENICAFÉ, IICA y Asociación Colombiana de Ciencia y Tecnología (ACTA).

La norma en mención desarrolla lineamientos de las BPA, tales como planeación del cultivo, instalaciones, equipos, manejo del agua, semillas, material vegetal, nutrición de las plantas, protección

del cultivo, cosecha y manejo poscosecha, documentación, registros y trazabilidad, salud, seguridad y bienestar del trabajador, además de temas relacionados con la protección del ambiente.

Se presenta como una herramienta para orientar a los pequeños, medianos y grandes productores de plantas aromáticas, hortalizas y frutas frescas, para mejorar las condiciones de la producción con un enfoque preventivo en busca de inocuidad, competitividad y desarrollo sostenible.

De este modo, mediante su aplicación los productores lograrán satisfacer las exigencias de calidad impuestas por los mercados internacionales, como es el protocolo de EUREPGAP² o las normas de FDA para los Estados Unidos, entre otros.

6.2.4. Reflexiones finales y conclusiones para hacer Gestión Estratégica



Ilustración 12. Campaña de Gestión Ambiental- Fuente Organización Mundial del Turismo (WTO) - Diseño del Autor.

Para ser lo más puntual en relación con este tema de la Gestión Estratégica que resulta viable en vista de la nueva cultura ecológica que se impone en el mundo globalizado, voy a recurrir a la campaña que hizo la Organización Mundial del Turismo (OMT) el año 2012, denominada: Vote Cuál es su compromiso ('Tell us which tip you'll commit to'). 1. Ahorrar energía, 2. Comprar local, 3. Utilice el transporte público, 4. Proteger el patrimonio, 5. Respetar la cultura local. (Ver el Banner publicitario utilizado)

Esos principios son básicos dentro de la cultura ecológica y promueven el buen uso de los recursos, teniendo en cuenta todos los conceptos del biocomercio, cuidado del medio ambiente, mercados verdes, reducción de emisiones de CO₂ y sustentabilidad.

Sin duda alguna que el modelo de Gestión Estratégica que se ha presentado con anterioridad,

² EUREPGAP es un programa privado de certificación voluntaria relativamente nuevo, creado por 24 grandes cadenas de supermercados que operan en diferentes países de Europa Occidental y que han organizado el Grupo Europeo de Minoristas (Euro-Retailer Produce Working Group - EUREP). El propósito de EUREP es aumentar la confianza del consumidor en la sanidad de los alimentos, desarrollando "buenas prácticas agrícolas" (GAP) que deben adoptar los productores. Ubicado en: <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s07.htm>

debe evolucionar dentro de esta cultura ecológica y tomar sus objetivos, principios y características como propios.

Estos términos aplicados simultáneamente en el contexto de la globalización que se está viviendo en el nuevo milenio, desarrollan el concepto avanzado de Gestión Ambiental y son el baluarte de la dirección de las empresas actuales.

Este concepto observamos en el siguiente gráfico, en el que se resumen todos y cada uno de los elementos que la componen y nos permite ver su grado de concatenación dentro del esquema productivo que pretendemos mejorar a partir de la puesta en marcha del Modelo de Gestión Estratégica ya explicado ampliamente.

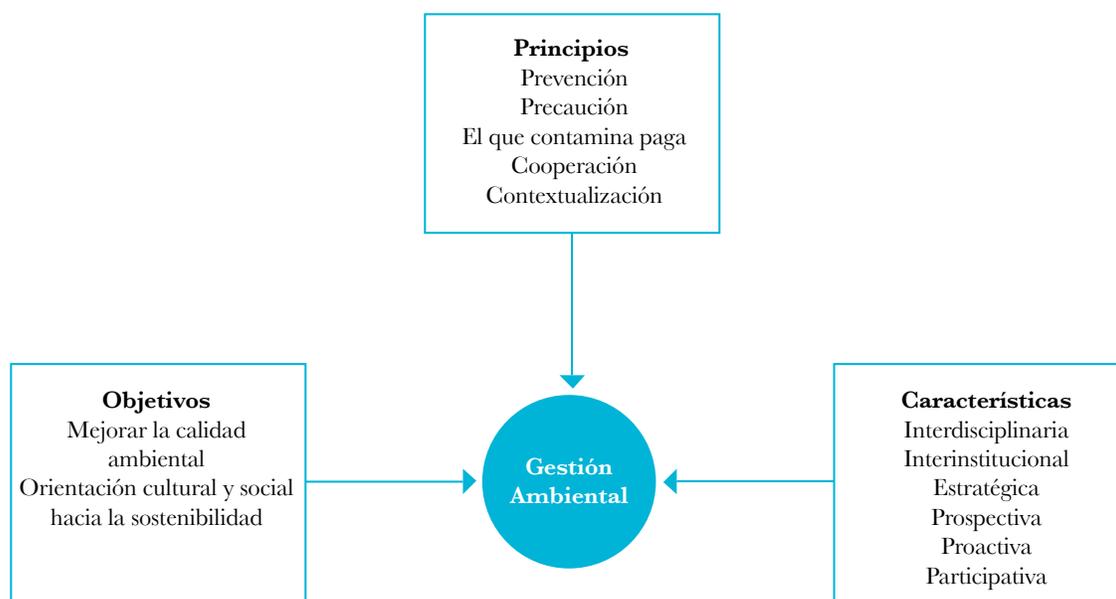
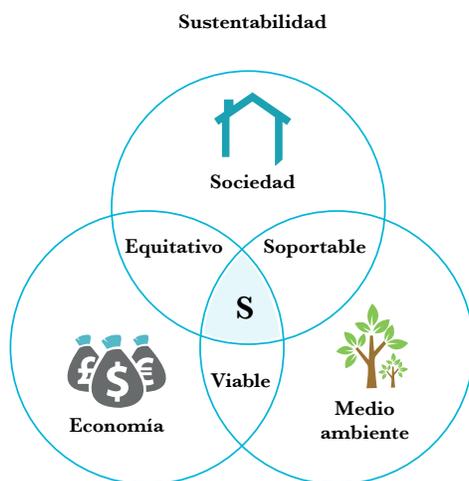


Ilustración 13. Gestión Ambiental. Fuente UNCTAD. 2007- Diseño del Auto

De otra parte ya para cerrar de forma consecuente nuestra propuesta académica, afirmemos que la necesidad de utilizar un modelo de Gestión Estratégica resulta conveniente indispensable por cuanto se exige dentro del contexto de la economía global, la realización de un modelo de empresa eficiente y efectivo, pero respetuoso del medio ambiente, posibilitando a la vez la sostenibilidad de la economía, la sociedad y la empresa productiva.



Esos factores se entrelazan y desarrollan cambios de acuerdo a la dinámica de la propia economía, planteando la convergencia de los resultados que debe arrojar, como son el equilibrio, el soporte y la viabilidad (Ver gráfico).

Hasta ese lugar debe lograr llegar el modelo de Gestión Estratégico propuesto, aportando a la economía, a la sociedad y al medio ambiente de forma equitativa, soportable y viable y generar la sustentabilidad a todo el sistema.

Energía sustentable y Gestión estratégica ambiental.

Para dejar abierto el debate sobre cómo hacer Gestión Estratégica Ambiental en las empresas, es indispensable mencionar el tema de las energías sustentables tema que colma las expectativas para solucionar los grandes problemas generados por la afectación global del ecosistema de la tierra causada por la emisión de gases invernadero.

La identificación y explotación de nuevas fuentes de energía sustentables, puede dar las soluciones más determinantes para contar con un sistema económico más amigable con el medio ambiente.

La energía sustentable (o renovable) es aquella que, a diferencia de la tradicional (de alto costo, contaminante y agotable), se puede obtener de fuentes naturales prácticamente infinitas como el sol, el aire, la lluvia y el agua cuyo movimiento da fuerza a los ríos y oleaje a los mares y océanos.³

³ ¿Qué es la energía sustentable?: La energía sustentable es aquella que, a diferencia de la tradicional, se puede obtener de fuentes "renovables". Por Soy Entrepreneur. 03-29-2010. Ubicado en: <http://www.soyentrepreneur.com/>

De acuerdo con los especialistas, esta energía se puede dividir en dos grandes grupos: la no contaminante o limpia y la contaminante. Entre las primeras, podemos mencionar:

- **La energía solar.** El sol arroja sobre la tierra cuatro mil veces más energía que la que vamos a consumir, anualmente. Con este antecedente se deduce que sería ilógico no intentar aprovechar, por todos los medios técnicamente posibles, esta fuente energética gratuita, limpia e inagotable, que puede liberarnos de la dependencia de alternativas poco seguras, contaminantes y agotables.⁴

La energía solar, básicamente, se produce recogiendo de forma adecuada la radiación solar, donde podemos obtener calor y electricidad.

- **La energía eólica,** se obtiene a partir de la fuerza de las corrientes del viento, es decir, mediante la utilización de la energía cinética generada por las corrientes de aire.

La energía eólica ha sido aprovechada desde la antigüedad para mover los barcos impulsados por velas o hacer funcionar la maquinaria de molinos al mover sus aspas. Es un tipo de energía verde.

- **La energía hidráulica,** se obtiene con el almacenaje de la energía contenida en las corrientes de ríos y presas. Se basa en aprovechar la caída del agua desde cierta altura. La energía potencial, durante la caída, se convierte en cinética. El agua pasa por las turbinas a gran velocidad, provocando un movimiento de rotación que finalmente se transforma en energía eléctrica por medio de los generadores.

que-es-la-energia-sustentable.html

⁴ Energía sustentable: Febrero 2011. Ubicado en: <http://esiqieipningind.blogspot.com/>



Ilustración 15. Termales Santa Rosa de Cabal -Risaralda

Es un recurso natural disponible en las zonas que presentan suficiente cantidad de agua y, una vez utilizada, es devuelta río abajo. Su desarrollo requiere construir pantanos, presas, canales de derivación y la instalación de grandes turbinas y equipamiento para generar electricidad.

Todo ello implica la inversión de grandes sumas de dinero, por lo que no resulta competitiva en regiones donde el carbón o el petróleo son baratos.

Sin embargo, el peso de las consideraciones medioambientales y el bajo mantenimiento que precisan una vez estén en funcionamiento centran la atención en esta fuente de energía.

- **La energía mareomotriz,** se obtiene al almacenar la energía contenida en mares y océanos. Es la que resulta de aprovechar las mareas, es decir, la diferencia de altura media de los mares según la posición relativa de la Tierra y la Luna, y que resulta de la atracción gravitatoria de esta última y del Sol sobre las masas de agua de los mares.

Esta diferencia de alturas puede aprovecharse interponiendo partes móviles al movimiento natural de ascenso o descenso de las aguas, junto con mecanismos de canali-

zación y depósito, para obtener movimiento en un eje.

La energía mareomotriz tiene la cualidad de ser renovable, en tanto que la fuente de energía primaria no se agota por su explotación, y es limpia, ya que en la transformación energética no se producen subproductos contaminantes gaseosos, líquidos o sólidos.

Sin embargo, la relación entre la cantidad de energía que se puede obtener con los medios actuales y el coste económico y ambiental de instalar los dispositivos para su proceso han impedido una proliferación notable de este tipo de energía.

- **La energía geotérmica**, se logra aprovechando el calor de la Tierra. No es más que el calor interno de la Tierra. Este calor interno calienta hasta las capas de agua más profundas: al ascender, el agua caliente o el vapor producen manifestaciones, como los géiseres o las fuentes termales, utilizadas para calefacción desde la época de los romanos.

Hoy en día, los progresos en los métodos de perforación y bombeo permiten explotar la energía geotérmica en numerosos lugares del mundo. La Tierra posee una importante actividad geológica. Esta es la responsable de la topografía actual de nuestro mundo, desde la configuración de tierras altas y bajas (continentes y lechos de océanos) hasta la formación de montañas.⁵

Las manifestaciones más instantáneas de esta actividad son el vulcanismo y los fenómenos sísmicos. El núcleo de nuestro planeta es una esfera de magma a temperatura y presión elevadísimas. De hecho, el calor aumenta según se desciende hacia el centro

de la Tierra: en bastantes pozos petrolíferos se llega a 100 grados centígrados a unos 4 kilómetros de profundidad.

Pero no es necesario instalar larguísimos colectores para recoger una parte aprovechable de ese calor generado por la actividad geológica de la Tierra. Puede ser absorbido de colectores naturales, como por ejemplo géiser o simples depósitos de aguas termales.

- **Y la energía undimotriz**, se logra aprovechando la fuerza con que se generan las olas del mar. Consiste en el aprovechamiento de la energía cinética y potencial del oleaje para la producción de electricidad. El oleaje se entiende desde un punto de vista de la ingeniería como un derivado de la energía solar.

El calentamiento desigual de la atmósfera terrestre genera viento, y el viento genera olas. Únicamente el 0.01% del flujo de la energía solar se transforma en energía de las olas.

Una de las propiedades características de las olas es su capacidad de desplazarse a grandes distancias sin apenas pérdida de energía. Por ello la energía generada en cualquier parte del océano acaba en el borde continental, de esta manera, la energía se concentra en las costas.

La energía contenida en las olas varía de un sitio a otro, pero, en general, cuanto más alejadas del ecuador estén, más energía contendrán. Aunque condiciones locales, tales como, tipo de costa, lugar donde se generen y profundidad del océano, tienen una gran importancia en la definición de la cantidad de energía.⁶

⁵ Íbidem. Energía sustentable: Febrero 2011.

⁶ Íbidem. Energía sustentable: Febrero 2011.

Energías contaminantes, Gestión estratégica ambiental y retos inmediatos.

Por su parte, el segundo grupo, las energías contaminantes (que son las realmente renovables), se obtienen a partir de la materia orgánica (o biomasa), y se pueden utilizar directamente como combustible (madera u otra materia vegetal sólida), ya sea convertido en Bioetanol o en Biogás, mediante diversos procesos de fermentación orgánica o Biodiesel, a través de reacciones de transesterificación y de los residuos urbanos.

Cabe señalar que estas energías (las contaminantes) tienen el mismo problema que la energía producida por los combustibles fósiles: en la combustión emiten dióxido de carbono, gas de efecto invernadero, y a menudo son más contaminantes puesto que la combustión no es tan limpia, emitiendo hollines y otras partículas sólidas.



Ilustración 16. Tecnología portable fuente de desechos industriales

Sin embargo se encuadran dentro del grupo de las energías renovables porque el dióxido de carbono emitido, puede ser utilizado, en un segundo momento o generación, a manera de materia orgánica.

También se puede obtener energía a partir de los residuos sólidos urbanos, que también es contaminante (que es el principio de los actuales biodigestores).

Por todo esto es necesario mejorar la eficiencia energética, tanto en los procesos de combustión como en mecanismos de transmisión o conversión para mitigar las emisiones de bióxido de carbono.

Ese gran reto que queda planteado después de plantear nuestro modelo de Gestión Estratégica, es el de hallar fuentes de energía sustentable y no contaminante, siendo este uno de los paradigmas más arraigados en el ser humano y que debe cambiar con determinación y poderosa voluntad para lograr desarrollar el proceso de implementación del plan propuesto para las empresas con el imprescindible componente Ambiental.

Lectura

Iniciativa BioTrade de la UNCTAD. Programa de Facilitación del Biocomercio, <http://www.unctad.org/biotrade>

PUBLICACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS Naciones Unidas. Copyright 2007.

Dada la importancia y extensión del documento sugerido como lectura, solamente se exige éste como avanzar la unidad 4.

Preguntas de comprensión de lectura

1. ¿Cuáles son las ventajas competitivas genéricas de las empresas según la teoría de Michael Porter? Explíquelas con un ejemplo
2. ¿Cómo se explicaría que una empresa utilice la estrategia de diferenciación restringiendo la de liderazgo en costos?
3. ¿La estrategia de enfoque es excluyente de las otras dos?

Lectura

Iniciativa BioTrade de la UNCTAD. Programa de Facilitación del Biocomercio, <http://www.unctad.org/biotrade> PUBLICACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS Naciones Unidas. Copyright 2007

Preguntas de comprensión de lectura

1. ¿Cuáles son los siete principios del Biocomercio?
2. ¿Qué relación tiene cada uno de ellos con un modelo de Gestión Estratégica?
3. ¿Qué significa para las empresas trabajar con la nueva perspectiva propuesta por el biocomercio: Oportunidades o Amenazas?

Bibliografía

- Alpina productos alimenticios S.A es una multinacional, fundada en Colombia desde 1.945. Ver más información en: <http://www.alpina.com.co/>
- **Arcos, A. & Ochoa, F. (2006)**. *Mejoramiento de la calidad y diferenciación para productos de la biodiversidad*. Estrategia para fortalecer las actividades de promoción y consumo de productos de la biodiversidad a nivel subnacional y nacional. Bogotá, D.C. Colombia.
- **Astrid, M. (2013)**. *Perfil de competencias en la dirección de proyectos internacionales*. <http://www.astridmoix.com/>
- **Benavides, O. (2002)**. *Competencias y competitividad – Diseño para organizaciones Latinoamericanas*.
- **Betancourt, J. (2002)**. *Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma*, Ed. Porlamar.
- **Cardona, A. (2011)**. *Estrategia basada en los recursos y capacidades*. Criterios de evaluación y el proceso de desarrollo. Revista electrónica fórum doctoral. ISSN: 2027-2146. Recuperado en: <http://www.cafitec.edu.co/revistas/forum-doctoral/Documents/edicion-4/Estrategia-Basada-en-los-Recursos-y-Capacidades.pdf>
- **Cataño, S. (2010)**. *La autonomía privada en la transnacionalización de capitales*. Universidad de Antioquia. Facultad de Derecho y Ciencias Políticas, Colección Mejores trabajos de grado. Commission European: Benchmarking of Business Incubators. Final Report.
- *Crece Negocios. La rentabilidad de una empresa*. Recuperado en: <http://www.crecenegocios.com/la-rentabilidad-de-una-empresa/>
- **Chossudovsky, M. (2002)**. *Globalización de la pobreza y nuevo orden mundial*. Siglo XXI Editores de Cuernavaca UNAM.
- **David, F. (1992)**. *La gerencia estratégica*. Legis Editores
- **Doing Business**. Banco Mundial. <http://espanol.doingbusiness.org/rankings>
- *El Espectador: La alianza del Pacífico es más que un tratado de libre comercio*. Ubicado en: <http://www.elespectador.com/noticias/economia/articulo-423481-alianza-del-pacifico-mucho-mas-un-tratado-de-libre-comercio-sant>
- **Ayala, L. & Amaya, R. (S.F.)**. *El modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Artículo corto ubicado en: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc063.htm>
- **Ellwood, W. (2007)**. *Globalización*. Ed. Intermón Oxfam. Barcelona.
- **Fernández, E. (2010)**. *Administración de empresas: un enfoque interdisciplinar*. Ed. Paraninfo. El Gerente y la Administración.
- **Fred, D. (S.F.)**. *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- *Futuro mercados verdes y biocomercio sostenible - Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial. (2009) – Ecologito*. República de Colombia.
- **Ayala, L. & Amaya, R. (S.F.)**. *Gerencia de mercadeo. Apuntes de clase: El arte de pensar estratégicamente*. <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc055.htm>

Bibliografía

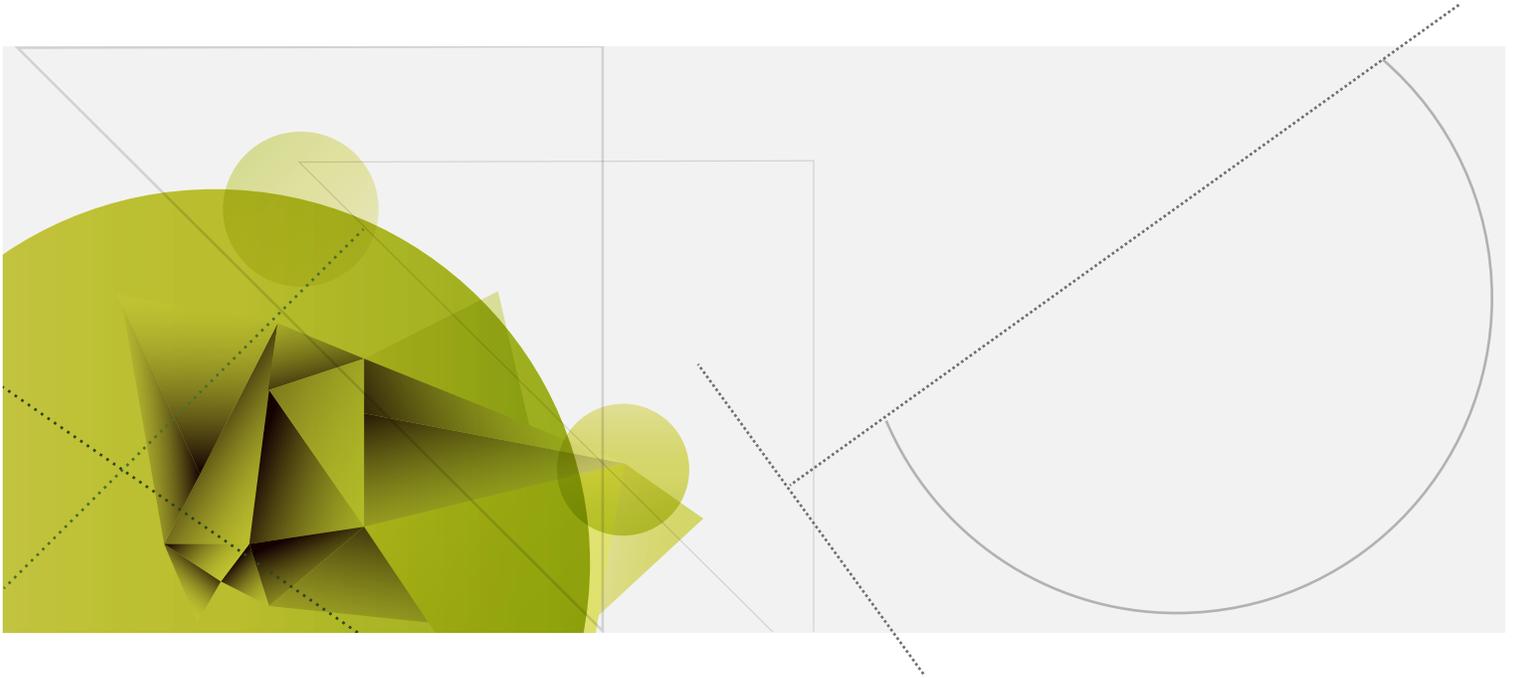
- _____ . (S.F.). *Gerencia de mercadeo. Apuntes de clase: Ventajas competitivas sostenibles*. <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc071.htm>
- _____ . (S.F.). *Gerencia de mercadeo: Apuntes de clase: estrategias genéricas de Porter*.
- **Goodstein, L. & Nolan, T. (1998)**. *Planeación estratégica aplicada*. Mc Graw Hill.
- **Hitt, A. & Ireland, R. (2007)**. *Administración estratégica: competitividad y globalización. Conceptos y casos*. Cengage Learning Editores.
- **Huberman, L. (1936)**. *Los bienes terrenales del hombre: historia de la riqueza de las naciones*. Ed. Panamericana. 1995. Título original: Man's Wordly Goods. The History of the Wealth of Nations.
- **Iniciativa BioTrade de la UNCTAD (2007)**. *Programa de facilitación del biocomercio*. <http://www.unctad.org/biotrade>. Publicación de las Naciones Unidas Naciones Unidas.
- **Ireland, D. & Hoskisson, E.** *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. Cengage Learning Editores.
- **Labarca, N. (2008)**. *Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial*. Maracaibo: Oficina de Publicaciones Científicas. Facultad Experimental de Ciencias. Universidad del Zulia. Recuperado en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1012-15872008000100004&lng=es&nrm=iso
- **Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible.** *Gestión ambiental sectorial*. Recuperado en: <https://www.siac.gov.co/contenido/contenido.aspx?catID=415&conID=724>
- **Ohmae, K. (S.F.)**. *El poder de la triada. Las nuevas reglas de la competencia mundial*.
- **Player, S. & Lacerda, R. (2002)**. *Gerencia basada en actividades*. McGraw Hill.
- **Porter, M. (2003)**. *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Barcelona: Harvard Business School-Editorial Deusto.
- **Rees W. & Porte, C. (2012)**. *Habilidades de dirección*. Madrid, España: Ed. Thompson.
- **Sallenave, J. (1990)**. *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma.
- **Samuelson, P. (1969)**. *Curso de economía moderna*. Instituto de Tecnología de Massachusetts MIT U.S.A. Madrid, España: Editorial Aguilar.
- **Slavin, L. (2005)**. *El capitalismo depredador los escándalos corporativos del siglo XXI*. Buenos Aires: Editorial Biblos.
- **Zapata Gómez Amparo.** *La gestión ambiental en el sector empresarial*. Universidad Nacional Manizales. Facultad de Ingeniería y Arquitectura. Tesis de Doctorado. 2007. Ubicado en: <http://www.bdigital.unal.edu.co/1134/1/amparozapatagomez.2007.pdf>

Bibliografía

Web-grafía

- <http://www.biografiasyvidas.com/biografia/f/fayol.htm>
- <http://www.expoknews.com/wp-content/uploads/2009/09/ranking.jpg>
- <http://www.idisc.net/en/publication.336.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos26/taylor/taylor.shtml#ixzz2YVmnyfiv>
- <http://www.proverbia.net/citasautor.asp?autor=370&page=1>
- <http://www.soyentrepreneur.com/que-es-la-energia-sustentable.html>
- Índice de Desarrollo Humano compuesto. <http://hdr.undp.org/es/estadisticas/idh/>
- Revista Semana: noviembre 19 de 2012: <http://www.semana.com/nacion/articulo/colombia-pierde-rica-porcion-mar-territorial/268083-3>
- Tasa de incidencia de la pobreza: <http://datos.bancomundial.org/tema/pobreza>
- <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc057.htm>
- <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc065.htm>
- *United Nations Leadership Forum on Climate Change*. (2009). New York: United Nations Headquarters. Part of the UN Summit on Climate Change. <http://www.expoknews.com/2009/09/23/ranking-de-emisiones-de-co2-en-el-mundo/>
- *Vida más verde. Por una cultura sostenible. Algunos desastres ambientales que han ocurrido en los últimos 150 años*. Ubicado en <http://www.vidamasverde.com/2012/algunos-desastres-ambientales-que-han-ocurrido-en-los-ultimos-150-anos/>

Esta obra se terminó de editar en el mes de octubre
Tipografía Myriad Pro 12 puntos
Bogotá D.C.,-Colombia.



AREANDINA
Fundación Universitaria del Área Andina

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO