



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR**

**ÁREA DE CONOCIMIENTO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES**

**DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE ECONOMÍA**

**MEMORIA DE CURSO ESPECIAL PARA TITULACIÓN**

**"INNOVACIÓN EN LOS NEGOCIOS: EL PLANTEAMIENTO  
ESTRATÉGICO"**

QUE COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN ECONOMÍA

PRESENTA:

**YERALDIN ELIZABETH RODRIGUEZ SANTOS**

DIRECTOR:

**DR. ALBERTO FRANCISCO TORRES GARCIA**

LA PAZ, B.C.S., MARZO DE 2018

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto a mis padres la Sra. Epifanía Santos Rodríguez y el Sr. Julián Reyes quienes me han dado su apoyo y comprensión en todo momento. A mi amado esposo Carlos E. Juárez Sotelo e hija Alicia Naomi Juárez Rodríguez por apoyarme y alentarme siempre. A mis hermanas Candelaria Rodríguez y Verónica Rodríguez que son ejemplo para mí de esfuerzo y dedicación. A mis sobrinas Dulce, Fátima, Danna y mi sobrino Julián. A mis hermanos y familiares que de una u otra forma han contribuido para llegar hasta este momento.

## **AGRADECIMIENTOS**

A mis padres quienes me han dado las herramientas y encaminado con su apoyo y consejos para convertirme en la persona que soy.

A mi hija que es mi pilar para seguir adelante y no decaer.

A mi esposo por compartir momentos de alegría, tristeza y demostrarme que siempre puedo contar con él.

A mis hermanas que siempre están apoyándome en cualquier situación.

A mis suegros por su apoyo desde el primer momento en que llegue a formar parte de su familia.

A mi Director de Memoria el Dr. Alberto Torres García y asesores la Dra. Ivonne Dalila Gómez Cabrera y el Dr. Ricardo Borquez Reyes por la colaboración brindada durante la elaboración de este proyecto.

Agradezco mis amigos y compañeros que en algún momento me han brindado su apoyo y colaboración durante este proceso.

Gracias a todos ustedes porque de una manera u otra contribuyeron para concluir esta meta.

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
ANTECEDENTES.....	4
JUSTIFICACIÓN.....	5
OBJETIVO GENERAL.....	6
METODOLOGÍA.....	7
RESUMEN DE LOS MÓDULOS	
MÓDULO 1. MANEJO DE DATOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LOS NEGOCIOS.....	8
1.1 Conceptos Generales.....	8
1.2 Tablas de Frecuencias y Gráficas.....	12
1.3 Medidas de Tendencia Central y Medidas de Dispersión.....	16
1.4 Correlación de Dos Variables.....	18
MÓDULO 2. COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO SUSTENTABLE.....	22
2.1 Entorno Socio-Económico De B.C.S.....	22
2.2 Índice De Competitividad.....	24
2.3 Índice De Desarrollo Sustentable.....	29
MÓDULO 3. ENTORNO ECONÓMICO PARA LA INNOVACIÓN EN LOS NEGOCIOS.....	30
3.1 Análisis Económico.....	30
3.2 Variables Económicas Del Entorno Económico.....	34
3.3 Globalización E Internacionalización De Los Negocios.....	38
3.4 Política Monetaria y Política Fiscal.....	40
MÓDULO 4. SIMULACIÓN DE NEGOCIOS.....	42
4.1 Casos De: Análisis De Escenarios.....	42
4.2 Casos De: Rentabilidad Empresarial.....	47
MÓDULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA EMPRESARIAL.....	53
5.1 Conceptos Generales Sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC).....	53
5.2 Ética En Los Negocios.....	62
MÓDULO 6: LA INNOVACION COMO OBJETIVO ESTRATEGICO.....	68
6.1 La Planeación Estratégica.....	68
CONCLUSIÓN.....	79
BIBLIOGRAFÍA.....	82

## **INTRODUCCIÓN**

Habitualmente, es común leer o escuchar sobre las problemáticas que presenta la micro, pequeña y mediana empresa (Mipyme) para su desarrollo y crecimiento. La Mipyme genera poco más del 50% del Producto Interno Bruto y el 70% de los empleos en nuestro país. La falta de financiamiento, la carga fiscal, la competencia de precios, la tramitología burocrática, la incapacidad para integrarse a cadenas productivas y el poco o nulo acceso a tecnologías son los temas más recurrentes para explicar las causas de su cierre en los primeros cinco años de operación. Sin embargo, estas explicaciones dejan de lado un aspecto muy importante para la consolidación de la Mipyme, como lo es la gestión empresarial.

La gestión empresarial consiste en administrar los recursos, procesos y actividades que se desarrollan día a día dentro del centro de trabajo y hacia el exterior. Al constituirse como un sistema, la empresa requiere de una administración eficiente, coordinada e informada para mantener su productividad y mejorar su competitividad a través de la planeación, la organización, la dirección, el control y la continua retroalimentación. Tomar decisiones sin un análisis previo y sin un objetivo claro, es un error frecuente dentro de la Mipyme que cierra prematuramente. Esto se debe a la ausencia de estrategias correctamente definidas y consensadas, a canales de comunicación ineficientes y a la ejecución de tareas difusas.

Por otro lado, independientemente de su tamaño, una buena gestión empresarial es aquella que forma un sentido de pertenencia y respeto en el equipo de trabajo, permitiendo que la motivación afiance la convicción del trabajador para crecer personal y profesionalmente junto a la empresa. Invertir en la capacitación constante del personal e incentivar su participación deben convertirse en acciones primarias. Sin embargo, para no caer en consentimientos que inviten al ocio o a la ruptura de líneas jerárquicas, es preciso llevar a cabo una evaluación de los indicadores de la empresa, así como de sus relaciones hacia el exterior, ya sea con socios, clientes, proveedores y la sociedad en general.

Debido al papel de la Mipyme en la economía, es de vital importancia que los responsables de la gestión empresarial muestren su capacidad para informarse, promover activamente el análisis del sector donde operan y adaptarse a los cambios rápidamente para la obtención de ventajas competitivas. En su liderazgo, deben observar la armoniosa cohesión del equipo de trabajo y afianzar el compromiso de la empresa frente a la sociedad, coadyuvando al desarrollo económico de nuestro país.

Por lo anterior, el presente módulo tiene como objetivo contextualizar a la innovación como un objetivo estratégico, cuya definición provenga de un proceso de planeación estratégica claramente definido y orientado al aprovechamiento de las ventajas competitivas.

## **ANTECEDENTES**

Diplomado y Curso Especial de Titulación “Innovación en los Negocios”, dirigido a las licenciaturas de Economía, Turismo Alternativo, Comercio Exterior y público en general y como opción para titulación de los egresados de licenciatura. Se llevó a cabo en la Universidad Autónoma de Baja California Sur, Campus La Paz, los días viernes y sábados del 5 de agosto al 17 de septiembre de 2016 con una duración total de 90 horas. El objetivo de éste fue contribuir a que el alumno sea capaz de crear valor en la institución donde labore, enfocado a desarrollar conocimientos, habilidades y aptitudes en la planeación estratégica de la organización, negociación e innovación, aprovechamiento de capital humano, análisis estadístico de la economía, así como del comercio nacional como internacional en un ambiente competitivo y de apertura a mercados internacionales.

Siendo los instructores de los módulos los Doctores; Alberto Francisco Torres García, Ricardo Bórquez Reyes, Placido Cruz Chávez. Las Doctoras; Ivonne Gómez Cabrera, Judith Juárez Mancilla, Antonina Ivanova Boncheva.

## **JUSTIFICACIÓN**

Hoy en día, la innovación es uno de los principales motores del crecimiento económico. Reconociendo la importancia que este factor de competitividad está ganando en todo el mundo, economías avanzadas y en desarrollo se han dado a la tarea de diseñar políticas destinadas a aumentar su capacidad de innovación tomando en cuenta el marco normativo, la capacidad presupuestaria, la estructura industrial y, en general, las limitaciones específicas de cada país.

En un ambiente de negocios cada vez más complejo y desafiante, las empresas están en una incansable búsqueda por mejorar sus productos, tratando de disminuir en la mayor medida de lo posible la pérdida de posicionamiento en el mercado. Más allá de encontrar una buena idea, se trata de encontrar la innovación en el modelo de negocio o el producto, que haga que la empresa logre pasar por todas las adversidades de emprender, desde el financiamiento, puesta en marcha y permanencia en el mercado. Precisamente, los casos más exitosos de innovación ocurren con mayor frecuencia bajo estructuras organizadas y apoyadas por el gobierno.

Para los empresarios es fundamental encontrar la estrategia de innovación adecuada, de tal suerte que ésta le permita alejarse de su competencia y que, a su vez, sea adaptable y capaz de evolucionar con el tiempo y sus necesidades. Para el gobierno, la misión en este rubro debe ser la de difundir el apoyo necesario, no solo de manera financiera sino tecnológica; invertir en la educación y fomentar la inversión en investigación, desarrollo y ciencia aplicada. No menos importante, se encuentra la tarea de formular políticas que permitan la integración, cooperación y coordinación de actores públicos y privados, para incidir en el establecimiento de proyectos colaborativos de investigación, asociaciones público-privadas y clústeres en favor de la innovación.

## **OBJETIVO GENERAL**

Contextualizar el proceso de innovación en los negocios, cuya definición provenga de un proceso de planeación estratégica claramente definido.

# **METODOLOGÍA**

## **I. RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

En este punto recopilare toda la información que me brindaron los doctores en el diplomado y curso de especialización con el fin de llevar acabo mi memoria.

## **II. REVISIÓN DE FUENTES COMPLEMENTARIAS**

En este punto revisare las bibliografías citadas

## **III. BÚSQUEDA DE DATOS E INFORMACIÓN DESCRIPTIVA Y/O ESTADÍSTICAS EN FUENTES OFICIALES**

En este punto buscare la información deseada en fuentes oficiales y confiables, como algunas páginas de gobierno y/o oficiales académicas.

## **IV. INTEGRACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN, ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE DATOS**

En este punto seleccionare y recopilare la información más adecuada para la realización y desarrollo de mi tema.

## **V. REVISIÓN E EDIFICACIÓN FINAL DE LA INFORMACIÓN**

Toda la información recopilada será estudiada y analizada para el desarrollo de mi tema

# RESUMEN DE LOS MÓDULOS

## MÓDULO 1. MANEJO DE DATOS PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LOS NEGOCIOS

**Objetivo:** Resolver problemas utilizando las herramientas de estadística para contribuir al diagnóstico del desempeño de la empresa proponer acciones de mejoras.

### 1.1 Conceptos Generales

Estadística: Es una ciencia formal que estudia la recolección, análisis e interpretación de datos, ya sea para ayudar en la toma de decisiones o para explicar condiciones regulares o irregulares de algún fenómeno o estudio aplicado, de ocurrencia en forma aleatoria o condicional.

Sin embargo estadística es más que eso, en otras palabras es el vehículo que permite llevar a cabo el proceso relacionado con la investigación científica.

La estadística se divide en dos grandes áreas:

- **Descriptiva:** se dedica a la descripción, visualización y resumen de datos originados a partir de los fenómenos de estudio. Los datos pueden ser resumidos numérica o gráficamente.
- **Inferencial:** se dedica a la generación de los modelos, inferencias y predicciones asociadas a los fenómenos en cuestión teniendo en cuenta la aleatoriedad de las observaciones. Se usa para modelar patrones en los datos y extraer inferencias acerca de la población bajo estudio.

Población: Conjunto total de individuos (personas, plantas, animales u objetos) con ciertas características en común y comparten un lugar determinado. Un parámetro es una medida (característica) poblacional.

Muestra: Subconjunto de la población en el cual se mide(n) la(s) características(s) que se desea estudiar. Un estadístico es una medida (característica) muestral.

Variable: Es una propiedad característica de la población en estudio, susceptible de tomar diferentes valores, los cuales se pueden observar y medir<sup>1</sup>.

Se clasifican en:

- Cuantitativas: Son aquellas para las cuales las observaciones resultantes pueden medirse en forma numérica.

Ejemplos:

- Estatura
- Peso
- Edad
- Temperatura
- Número de hijos
- Número de huevos por nidada
- Número de errores en un examen

- Cualitativas: Son aquellas que no pueden ser medidas en forma numérica y por tanto las observaciones no pueden ser ordenadas.

Ejemplos:

- Color
- Raza
- Sexo
- Olor
- Sabor

---

<sup>1</sup> <http://materiaestadistica.blogspot.mx/2012/01/variables-y-su-clasificacion.html>

Las variables cuantitativas se dividen en:

- Discretas: son las variables que únicamente toman valores enteros o numéricamente fijos. Por ejemplo: las ocasiones en que ocurre un suceso, la cantidad de pesos que se gastan en una semana, los barriles de petróleo producidos por un determinado país, los puntos con que cierra diariamente una bolsa de valores, etcétera.
- Continuas: llamadas también variables de medición, son aquellas que toman cualquier valor numérico, ya sea entero, fraccionario o, incluso, irracional. Este tipo de variable se obtiene principalmente, como dice su nombre alterno, a través de mediciones y está sujeto a la precisión de los instrumentos de medición.

Las variables cualitativas se dividen en:

- Nominales: son las variables categóricas que, además de que sus posibles valores son mutuamente excluyentes entre sí, no tienen alguna forma "natural" de ordenación. Por ejemplo, cuando sus posibles valores son: "sí" y "no".
- Ordinales: son las variables categóricas que tienen algún orden. Por ejemplo, cuando sus posibles valores son: "nunca sucede", "la mitad de las veces" y "siempre sucede".

Escalas de Medición: Son el conjunto de los tipos de valores que una cierta variable puede tomar. Por esta razón, los tipos de escalas de medición está íntimamente ligada con los tipos de variables. Su clasificación es:

- Escala nominal: es la que incluye los valores de las variables nominales, que no tienen un orden preestablecido y son valores mutuamente excluyentes.
- Escala ordinal: es la que incluye los valores de las variables ordinales que pueden ser ordenadas en un determinado orden, aunque la distancia entre cada uno de los valores es muy difícil de determinar.
- Escala de intervalo: En esta escala de medición se encuentra un orden establecido y la distancia entre cada uno de los valores puede ser determinada con exactitud. Es posible observar que cada uno de dichos intervalos miden exactamente los mismo, pero no tiene un cero verdadero.
- Escala de razón: Cuando una escala tiene todas las características de una escala de intervalo y, además, tiene un punto cero verdadero en su origen, se llama escala de razón. En una escala de razón, la razón entre cualesquiera dos puntos es independiente de la unidad de medida.

Instrumentos de medición: Son las herramientas que se utilizan para llevar a cabo las observaciones, estos pueden ser la observación, la encuesta (que utiliza cuestionarios) y la entrevista. De acuerdo a lo que se desea estudiar, la característica a observar, sus propiedades y factores relacionados como el ambiente, los recursos humanos y económicos, etcétera, es que se escoge uno de estos instrumentos

## 1.2 Tablas de Frecuencias y Gráficas

### Cuadros o Tablas Estadísticas

La tabla de frecuencias (o distribución de frecuencias) es una tabla que muestra la distribución de los datos mediante sus frecuencias. Se utiliza para variables cuantitativas o cualitativas ordinales. Es una herramienta que permite ordenar los datos de manera que se presenten numéricamente las características de la distribución de un conjunto de datos o muestra<sup>2</sup>.

Frecuencia: Sean  $x_1, x_2, \dots, x_m$  los distintos valores observados en una muestra de tamaño  $n$ , la frecuencia de  $x_i$ , denotada por  $f_i$  está dada por el número de veces que  $x_i$  se observa en la muestra.

Ejemplo:

La Secretaría de Salud desea realizar un estudio sobre el número de hijos por familia en cierta población, para lo cual toman una muestra de 25 familias obteniendo los siguientes resultados:

Familia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
No. De hijos	2	0	3	4	1	3	2	1	1	3	5	4	3	2	3	1	5	4	0	6	2	3	1	4	2

En el ejemplo,  $m=7$ , esto es  $X_1=0, X_2=1, X_3=2, X_4=3, X_5=4, X_6=5, X_7=6$  y  $f_1=2, f_2=5, f_3=5, f_4=6, f_5=4, f_6=2, f_7=1$ .

---

<sup>2</sup> <http://www.universoformulas.com/estadistica/descriptiva/tabla-frecuencias/>

- Frecuencia Relativa: Para obtener la frecuencia relativa de  $X_i$ , se divide la frecuencia  $f_i$  entre el tamaño de la muestra  $n$ .

$$0 \leq \tilde{f}_i = \frac{f_i}{n} \leq 1$$

No. De hijos	Frecuencia	Frecuencia Relativa
0	2	2/25=0.08
1	5	5/25=0.2
2	5	5/25=0.2
3	6	6/25=0.24
4	4	4/25=0.16
5	2	2/25=0.08
6	1	1/25=0.04

- Frecuencia Acumulada: Para obtener la frecuencia acumulada de  $X_i$ , se suma la frecuencia  $f_i$  con todas las anteriores.

$$F_i = f_1 + f_2 + \dots + f_i = \sum_{j=1}^i f_j$$

No. De hijos	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada
0	2	2/25=0.08	2
1	5	5/25=0.2	7
2	5	5/25=0.2	12
3	6	6/25=0.24	18
4	4	4/25=0.16	22
5	2	2/25=0.08	24
6	1	1/25=0.04	25

- Frecuencia Relativa Acumulada: Para obtener la frecuencia relativa acumulada de  $X_i$ , se suma la frecuencia relativa de  $X_i$  con todas las anteriores, o se divide la frecuencia acumulada de  $X_i$  entre el tamaño de muestra  $n$ .

$$\tilde{F}_i = \tilde{f}_1 + \tilde{f}_2 + \dots + \tilde{f}_i = \sum_{j=1}^i \tilde{f}_j = \frac{F_i}{n}$$

No. De hijos	Frecuencia	Frecuencia Relativa	Frecuencia Acumulada	Frecuencia Relativa Acumulada
0	2	2/25=0.08	2	0.08
1	5	5/25=0.2	7	0.28
2	5	5/25=0.2	12	0.48
3	6	6/25=0.24	18	0.72
4	4	4/25=0.16	22	0.88
5	2	2/25=0.08	24	0.96
6	1	1/25=0.04	25	1

Fuente: Apuntes del Modulo Manejo de Datos Para la Toma de Decisiones en los Negocios 2016.

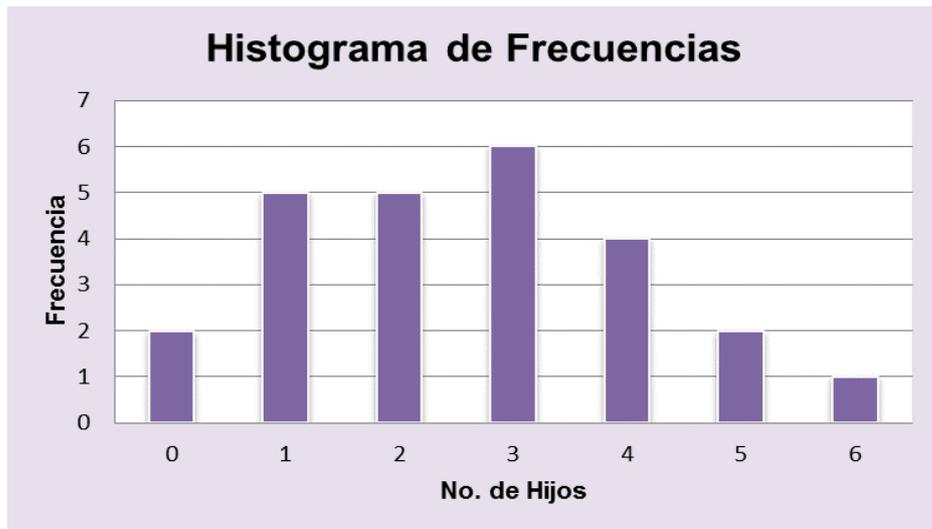
## Gráficos Estadísticos

Histograma:

Es una gráfica donde el eje horizontal representa los valores de la variable en consideración, mientras que el eje vertical lo constituye la frecuencia (o la frecuencia relativa o la frecuencia acumulativa o la frecuencia relativa acumulativa). Por encima de cada intervalo de clase sobre el eje horizontal se levanta una barra rectangular de modo que su altura corresponda a la frecuencia.

- Histograma de Frecuencias Relativas
- Histograma de Frecuencias Acumuladas
- Histograma de Frecuencias Relativas Acumuladas

Grafica 1.



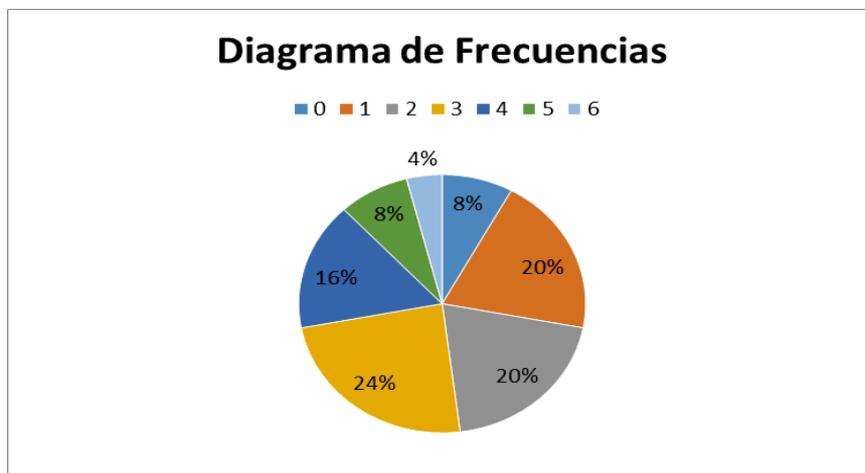
Fuente: Apuntes del Modulo Manejo de Datos Para la Toma de Decisiones en los Negocios 2016.

Diagrama o Polígono de Frecuencias:

Los ejes representan las mismas variables que en el histograma. Para trazar un polígono de frecuencias, se pone un punto sobre cada marca de clase a la altura de su correspondiente frecuencia, estos puntos se unen mediante líneas rectas, formando un polígono, el cual debe cerrarse con el eje horizontal en los puntos que corresponderían a la marca de clase en caso de que hubiera un intervalo de clase adicional en cada extremo.

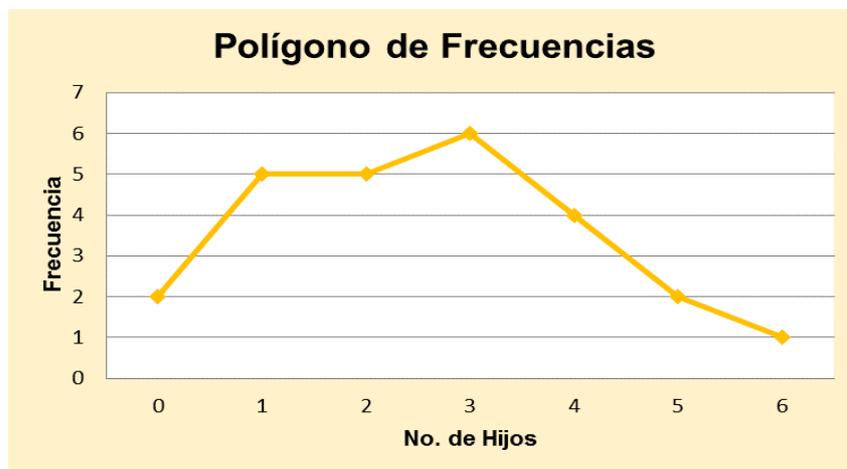
- Polígono de Frecuencias Relativas
- Polígono de Frecuencias Acumuladas
- Polígono de Frecuencias Relativas Acumuladas

Grafica 2.



Fuente: Apuntes del Modulo Manejo de Datos Para la Toma de Decisiones en los Negocios 2016.

Grafica 3.



Fuente: Apuntes del Modulo Manejo de Datos Para la Toma de Decisiones en los Negocios 2016.

### 1.3 Medidas de Tendencia Central y Medidas de Dispersión

#### Medidas de Tendencia Central:

- Media aritmética: Es la medida de centralización más empleada. Se define como el promedio de las observaciones.
- Mediana: Se define como el valor central de los datos, ordenando los valores de la muestra en forma creciente o decreciente. Cuando el tamaño de la muestra es par, se toma el promedio de los dos datos centrales.
  - Ejemplo:
    - 1) En la muestra 0 0 1 2 2 2 3 3 3 4 5 5 6 La mediana = 3
    - 2) En la muestra 13 57 89, la mediana es  $(5+7)/2=6$
- Moda: se define como el valor con mayor frecuencia, no siempre es única
  - Ejemplo:
    - 1) La muestra 2, 3, 3, 5, 3, 5, 6, 5, 9, 8, 6 es bimodal, es decir tiene dos modas, 3 y 5.
    - 2) La muestra 9, 3, 4, 8 no tiene moda.

Estas medidas son fundamentales para la toma de decisiones pero dependiendo del caso de estudio es su utilización, por ejemplo la Media Aritmética considera todos los datos, pero esta se ve afectada cuando hay valores extremos. La Media funciona para datos cuantitativos y cualitativos, se considera cuando hay valores extremos (o muy pequeño o muy grande), pero tiene la desventaja de que excluye del análisis al resto de los datos. Y la Moda se utiliza para datos cualitativos.

## Medidas de Dispersión

- Rango: Se define como la diferencia entre el dato mayor y el dato menor. En el ejemplo:  $\text{Rango}=6-0=6$
- Desviación absoluta media: Esta dada por el promedio de las distancias (en valor absoluto) a la media.
- Desviación típica: Es la medida de dispersión ( $S$ ) asociada a la media. Indica cómo tienden a estar agrupados los datos respecto a la media.
- Varianza: Dadas las inconveniencias funcionales del valor absoluto, es más conveniente utilizar el cuadrado de la diferencia entre las observaciones y la media.
- Coeficiente de variación: Cuando se desea comparar la dispersión en dos conjuntos de datos, la comparación de las desviaciones no proporciona resultados adecuados, principalmente cuando éstos se presentan en diferentes unidades.

Es necesario entonces, contar con una medida de variación relativa como lo es el coeficiente de variación, la cual expresa la desviación estándar como un porcentaje de la media.

## **1.4 Correlación de Dos Variables**

### Análisis de Correlación

Su objetivo principal es medir la fuerza o el grado de asociación lineal entre dos variables. El coeficiente de correlación mide la fuerza de asociación lineal.

Este análisis de correlación trata a las dos variables en forma simétrica, es decir, no hay distinción entre la variable de pendiente y la explicativa. Se supone que las dos variables son aleatorias.

El análisis de correlación está estrechamente relacionado con el de regresión, aunque conceptualmente son muy diferentes.

### Análisis de Regresión

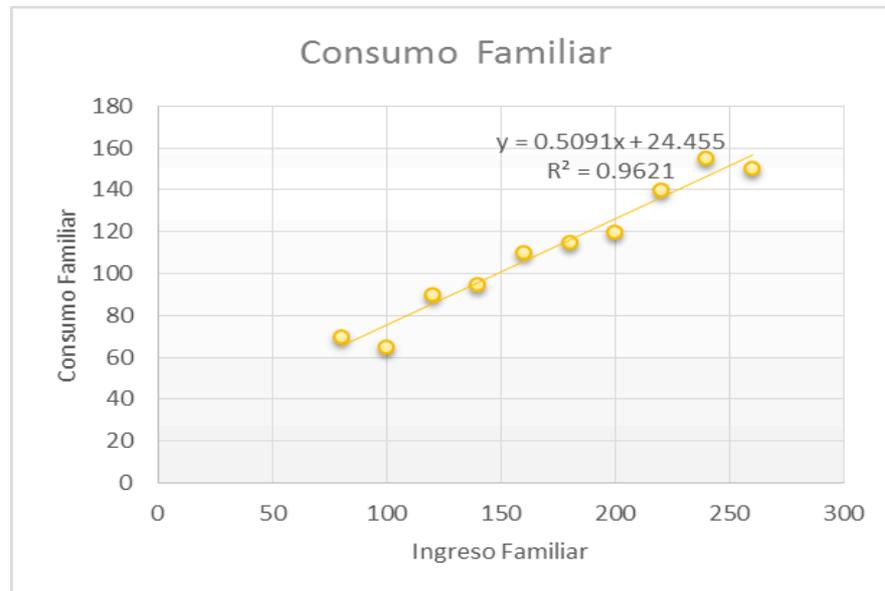
El análisis de regresión trata del estudio de la dependencia de la variable dependiente, respecto a una o más variables (las variables explicativas), con el objetivo de estimar y/o predecir la media o valor promedio poblacional de la primera en términos de los valores conocidos o fijos (en muestras repetidas) en las últimas.

### Diagrama de Dispersión

Gráfica de datos apareados  $(x, y)$  con un eje X horizontal y un eje Y vertical. Los datos se aparean de tal forma que cada valor de un conjunto de datos corresponde a un valor de un segundo conjunto de datos. El patrón de los puntos graficados suele ser útil para determinar si hay alguna relación entre las dos variables.

EJERCICIO:

Grafica 4.



Fuente: Apuntes del Modulo Manejo de Datos Para la Toma de Decisiones en los Negocios 2016.

Dónde:

$Y =$  indica cuanto incrementa Y si X aumenta en una unidad (por cada peso del ingreso, el consumo incrementa en \$.50 c).

**24.45** = el valor que toma Y si el ingreso fuera 0.

$R^2 =$  Relación que existe entre las dos variables. (Indica una asociación lineal muy estrecha, del 96% entre el ingreso el consumo).

Sin Estadística una empresa carece de capacidad para identificar los principales bienes y servicios que generan las mejores utilidades. Ello hace necesario concientizar y capacitar a los directivos y empleados de la empresa sobre la importancia fundamental de la información estadística a la hora de Planificar, Dirigir, Controlar y Evaluar la marcha de la empresa. Esto es lo que se conoce como la Gerencia Moderna Basada en la Estadística (GMBE).

En toda empresa se debe contar con un Sistema de Gestión Estadístico para realizar una evaluación continua de los procesos que apoye la toma de decisiones cotidianas y permita conocer los fenómenos, que nos den el significado de los datos con la ayuda de las probabilidades y del análisis de los datos .

Con la Estadística se puede realizar los siguientes estudios:

- Estudio del mercado
- Comportamiento del consumidor de un bien o servicio
- Análisis de la satisfacción del cliente
- Estudio de segmentación del mercado
- Posicionamiento de un bien o servicio
- Grado de importancia de la mezcla de mercado, por parte del consumidor
- Estudio de opinión de los consumidores, sobre un bien o servicio
- Grado de importancia de atributos comerciales de bienes y servicios
- Medición de la calidad del servicio percibido
- Cambios de tendencia de las ventas
- Métodos para rechazar o aceptar un cliente potencial
- Segmentación de zonas geográficas
- Predicciones de ventas por zonas, bienes, servicios, sucursales, canales de comercialización
- Control estadístico de un sistema de calidad
- Aplicación de herramientas estadísticas de calidad
- Mejoramiento de los procesos de una empresa
- Métodos para aceptar o rechazar proyectos de Investigación- inversión-Desarrollo
- Relacionar características del mercado con características demográficas, geográficas, psicográficas y sociales
- Determinar el perfil del clima organizacional
- Planificación estratégica FODA

- Encuesta en investigaciones cuantitativas y cualitativas
- Diseño de muestras estadísticas
- Validez, confiabilidad y dimensionalidad de instrumentos de investigación
- Diseño y Análisis de experimentos
- Análisis estadístico de proyectos
- Evaluación de programas
- Análisis de deterioro de clientes
- Análisis de logro de empleados
- Análisis del riesgo crediticio

Las empresas que utilizan el análisis estadístico logran:

- Mejorar la calidad de un bien o servicio
- Incrementar la rentabilidad
- Mejorar la eficiencia operativa
- Conocer y Mejorar los procesos
- Mejorar la satisfacción de los clientes
- Capturar nuevos clientes
- Aumentar la competitividad en el mercado<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> El presente resumen se basa en los apuntes del módulo *manejo de datos para la toma de decisiones en los negocios*, impartido por la Dra. Ivonne Gómez Cabrera en el diplomado y curso especial de titulación: Innovación en los Negocios 2016.

## **MÓDULO 2. COMPETITIVIDAD Y DESARROLLO SUSTENTABLE**

**Objetivo:** Comprender y aplicar los conceptos de competitividad sustentabilidad, en un entorno de uso de recursos naturales, como base para el desarrollo.

### **2.1 Entorno Socio-Económico De B.C.S.**

El Estado de Baja California Sur cuenta con una extensión territorial de 73,308 km<sup>2</sup>, que representa el 3.8% del territorio nacional, 5 municipios; Comondú, Mulége, la Paz, Loreto y Los Cabos, siendo su capital La ciudad de La Paz. Y 23 delegaciones, 168 subdelegaciones y 2, 850 localidades (2010).

De acuerdo a estimaciones de CONAPO, la población total del estado a mediados de 2015 era de 763,929 habitantes, de los cuales 388,120 (50.8%) corresponde a población masculina y 375,809 (49.2%) a femenina<sup>4</sup>. Siendo el 40% de esta población nativos de otra entidad.

La economía sudcaliforniana descansa primordialmente en el sector servicios, de acuerdo a la distribución del PIB por sectores:

- Primario 3.3%
- Secundario 23.0%
- Terciario 73.7%

Las principales zonas agrícolas del estado son, el Valle de Santo Domingo, Valle de Vizcaíno, Valle de Los Planes, y zonas aledañas de Todos Santos y San José del Cabo. El volumen total de la producción agrícola en el ciclo 2013-2014 fue de 616 mil toneladas con un valor total de 3,998.3 millones de pesos, y los cultivos más representativos son del grupo de los perennes, hortalizas y básicos<sup>5</sup>.

La producción de carne en 2014 fue de 8,631.0 toneladas con un valor de 299.6 millones de pesos, su distribución por tipo de ganado fue: bovino 77.8%, porcino 8.6%, ovino 2.2%, caprino 5.3%, y aves 6.1%.

---

<sup>4</sup> Información Estratégica B.C.S. 2015

<sup>5</sup> Información Estratégica B.C.S. 2015

La pesca en 2014 registro una producción de 128, 951 toneladas y un valor de 1, 044.3 millones, siendo los municipios de Múgele y Comondu los de mayor producción. Siendo la sardina la que representó el 60.3% del volumen pesquero total con 77,697.3 ton. Otras especies obtenidas son: calamar (16,081 ton), escama (15,570), almeja (4,396 ton), camarón (2,537 ton) y langosta (1,353 ton).

La industria extractiva se da en los municipios de Múgele y La Paz con la producción de sal, yeso y fosforita. En 2014 se extrajeron en total 12.1 millones de toneladas de minerales, términos de valor fue de 2,745.6 millones de pesos del cual el 52 % corresponde a sal marina y el 37.2% a fosforita.

El sector terciario es el más importante para nuestro Estado, ya que en el descansa la mayoría del Producto Interno Bruto Estatal.

Las ramas más importantes en este sector son:

- Comercio, 17.9%
- Restaurantes y hoteles, 16.7%
- Construcción, 13.3%
- Inmobiliarias y de alquiler, 10.0%
- Transportes, correos y almacenamiento, 7.6%
- Gobierno, 5.1%.

## **2.2 Índice De Competitividad**

Mide la habilidad de los países de proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos. A su vez, esta habilidad depende de cuan productivamente un país utiliza sus recursos disponibles.

En consecuencia el índice mide un conjunto de instituciones, políticas y factores que definen los niveles de prosperidad sostenible hoy y a mediano plazo.

Uno de los factores que contribuye a este índice es el IDH (Índice de Desarrollo Humano), el cual mide los niveles de educación, salud e ingreso de un país.

### Índice de Competitividad Internacional

Compara la capacidad de un país para atraer y retener inversiones y talento.

Esto se logra cuando los países, regiones o entidades ofrecen condiciones integrales para maximizar el potencial socioeconómico de las empresas y de las personas. Además, debe incrementar de forma sostenida su nivel de bienestar, más allá de las posibilidades intrínsecas que sus propios recursos, capacidad tecnológica y de innovación ofrezcan.

Todo ello es independiente de las fluctuaciones económicas normales por las que el país atraviese.

### índice de Competitividad Internacional 2015

Este índice mide a 43 países, 10 subíndices y 131 indicadores.

Subíndices:

1. Derecho ( integrado por 15 indicadores)
2. Innovación (integrado por 9 indicadores)
3. Relaciones Internacionales (integrado por 15 indicadores)
4. Precusores (integrado por 19 indicadores)
5. Economía (integrado por 14 indicadores)
6. Factores (integrado por 11 indicadores)
7. Gobierno (integrado por 12 indicadores)
8. Político (integrado por 7 indicadores)

9. Sociedad (integrado por 19 indicadores)
10. Medio Ambiente (integrado por 10 indicadores)

Los países más competitivos según su posición:

- |            |              |
|------------|--------------|
| 1. Suiza   | 6. Dinamarca |
| 2. Noruega | 7. Holanda   |
| 3. Suecia  | 8. Finlandia |
| 4. Irlanda | 9. Australia |
| 5. Japón   | 10. Alemania |

Estos Países Cuentan Con:

PIB Per Cápita: 61 068 USD

Inversión Por Trabajador: 25 045 USD

PEA Con Educación Superior: 35 %

Los países menos competitivos según su posición:

- |               |               |
|---------------|---------------|
| 34. Sudáfrica | 39. Colombia  |
| 35. Perú      | 40. Indonesia |
| 36. México    | 41. India     |
| 37. Argentina | 42. Guatemala |
| 38. Rusia     | 43. Nigeria   |

Estos Países Cuentan Con:

PIB Per Cápita: 7 233 USD

Inversión Por Trabajador: 3 312 USD

PEA Con Educación Superior: 18%

### Situación de México respecto al índice de Competitividad Internacional

AÑO	POSICION
2001	32
2002	32
2003	32
2004	32
2005	32
2006	32
2007	36
2008	35
2009	36
2010	36
2011	37
2012	36
2013	36

Del año 2006 al 2007 México perdió posición, debido que el país registró:

- Mas Corrupción
- Mayor violencia
- Desaceleración Económica

### México Principales Cambios “Índice De Competitividad Internacional 2015”

Derecho: Mejoras insuficientes en protección a acreedores, confianza en la política y combate a la piratería, mayores homicidios.

Medio ambiente: Menos agua disponible y mayor concentración de fertilizantes

Sociedad: Menor cobertura de vacunación, más gasto propio en salud, menor inglés y mayor desigualdad.

Político: Mayor participación electoral.

Gobierno: Pese a mejoras en la mayoría de los indicadores (pago impuestos, gobierno electrónico, Doing Business, Presupuesto) aumento la carga impositiva y los otros gobiernos avanzaron más.

Factores: Crecimiento de la productividad laboral y valor agregado de la agricultura, así como mayor transparencia en la propiedad.

Economía: Más activos financieros y reservas, menor desempleo, menor desaceleración económica.

Precusores: Más gasto en TI, penetración financiera, mejor logística y capitalización del mercado de valores.

Relaciones Internacionales: Más comercio, menos protección arancelaria y más IED.

Innovación: Mayor inversión en I y D, mayor coeficiente de invención, más empresas certificadas y un mejor índice de complejidad de exportaciones.<sup>6</sup>

## IMCO PROPONE

Derecho:

- Robustecer el Sistema Nacional Anticorrupción (SNA)
- Profesionalizar a las policías estatales
- Asociar la clave única de identidad con datos biométricos

Medio Ambiente:

- Revertir el deterioro de los acuíferos
- Sustituir incentivos contradictorios con políticas de mercado

Sociedad:

- Transformar el Sistema Nacional de Salud al nuevo perfil epidemiológico que vive el país
- Cambiar la Política Fiscal, expandir la clase media y el empleo formal

Político:

- Reducir el costo del sistema electoral a estándares internacionales
- Asegurar condiciones de competencia para candidatos independientes

Gobierno:

- Nuevas leyes de compras y obra pública
- Lograr finanzas sanas y responsables a nivel subnacional

Factores:

---

<sup>6</sup> Fuente: 'Índice de Competitividad Internacional 2015,' IMCO.'

- Atender pendientes en materia laboral
- Crear políticas para promover energías limpias

Economía:

- Instaurar una nueva Reforma Fiscal
- Crear un sistema de seguridad social universal

Precursores:

- Avanzar elementos pendientes de la Reforma de Telecomunicaciones
- Financiar a Pymes a través del mercado de capitales

Relaciones Internacionales:

- Flexibilizar las libertades del aire en el país
- Promover una apertura migratoria en el país

Innovación:

- Enfocar inversión pública en investigación y desarrollo hacia la demanda
- Cambiar el modelo de educación terciaria.

### 2.3 Índice De Desarrollo Sustentable

El concepto desarrollo sustentable” es el resultado de una acción concertada de las naciones para impulsar un modelo de desarrollo económico mundial compatible con la conservación del medio ambiente y con la equidad social.

Sus antecedentes se remontan a los años 50, cuando germinan preocupaciones en torno a los daños al medio ambiente causados por la segunda guerra mundial. Sin embargo, es hasta 1987 cuando la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (CMMAD) de las Naciones Unidas, presidida por la Dra. Gro Harlem Brundtland, presenta el informe “Nuestro Futuro Común”, conocido también como “Informe Brundtland”, en el que se difunde y acuña la definición más conocida sobre el desarrollo sustentable:

*“Desarrollo sustentable es el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”. (CMMAD, 1987:24)*

El desarrollo sustentable se ha constituido un “manifiesto político”, es decir, se ha elevado como una poderosa proclama que se dirige a ciudadanos, organizaciones civiles, empresas y gobiernos para impulsar acciones, principios éticos y nuevas instituciones orientadas a un objetivo común: la sustentabilidad.

En concordancia con lo anterior, el desarrollo sustentable se afirma sobre tres ejes analíticos:

1. Un desarrollo que tome en cuenta la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes.
2. Un desarrollo respetuoso del medio ambiente.
3. Un desarrollo que no sacrifique los derechos de las generaciones futuras.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> El presente resumen se basa en los apuntes del módulo *Competitividad y Desarrollo Sustentable*, impartido por el Dr. Ricardo Bórquez Reyes en el diplomado y curso especial de titulación: Innovación en los Negocios 2016.

## **MODULO 3. ENTORNO ECONÓMICO PARA LA INNOVACIÓN EN LOS NEGOCIOS**

**Objetivo:** Conocer algunos aspectos de globalización de la economía y la internalización de las empresas, así como el funcionamiento del ciclo económico, con el objeto de analizar como algunas variables económicas influyen en la productividad de las empresas y que acciones debe de ejercer para enfrentar los retos y lograr incrementar su competitividad.

### **3.1 Análisis Económico**

Empresa: Definida como individuos u organizaciones que pretenden obtener una ganancia.

Producto: Bien o servicio que posee características tangibles que proporcionan una satisfacción.

Bienes: Se pueden clasificar en :

1. Normales: Son aquellos que conforme aumenta el ingreso, aumenta el consumo de estos.
2. Inferiores: Son los que disminuye el consumo, a medida que incrementa el ingreso, mas no se dejan de consumir.
3. De lujo: Es un producto o servicio que no se consideran esencial, al igual que los normales, aumenta su consumo si aumenta el ingreso.

#### Manteniendo la Rentabilidad

Este concepto implica el desarrollo de Habilidades Administrativas y Experiencia en Marketing, de las primeras encontramos: la planeación, organización, control y liderazgo. De las segundas; la experiencia en productos, precios, promoción y distribución.

#### Grupos de Interés y el Medio Ambiente

Todos aquellos que poseen un interés centrado en los resultados y el éxito de la empresa, (clientes, empleados, reguladoras gubernamentales, comunidad, sociedad).

- Administración enfocada a los empleados; por medio de la organización de personal para obtener eficiencia y motivación para conseguir los objetivos de la empresa.

- Administración enfocada a producción y manufactura; por medio de planeación de actividades, organización del equipo de trabajo y control de tareas de los empleados.
- Marketing enfocado a la satisfacción del cliente; proporcionando productos que estén de acuerdo a sus necesidades, determinar cuáles son los productos que los clientes necesitan, planeación y desarrollo del producto, fijación de precios y selección de la ubicación.
- Marketing y Promoción; enfocada a la propaganda, ventas personales, promociones de ventas y publicidad

### Personas y Actividades Empresariales

Las Finanzas: Responsabilidad principal de los propietarios:

- Obtención del dinero
- Uso eficiente del dinero ( minificar costos sin sacrificar la calidad )
- Contadores, corredores de bolsa, banqueros.

El estudio de los negocios, desarrolla:

- Habilidades para el éxito profesional
- Comprensión de las actividades empresariales
- Importancia de la rentabilidad.

El impacto en los negocios:

- Compra de materias primas
- Contratación de empleados
- Atracción de capital
- Creación de productos
- Estimula la economía global

## Sistemas Económicos

El tema central de la economía es: Como satisfacer la demanda de bienes y servicios con un suministro limitado de recursos.

Partiendo de tres preguntas importantes:

¿Qué producir? ¿Cuánto producir? Y ¿Cómo producirlo y distribuirlo?

Comunismo: Todos tienen acceso a los recursos de la nación

Socialismo: El gobierno posee y maneja las industrias básicas, las empresas también tienen intervención.

Capitalismo: Libre acceso de la empresa privada

Libre mercado: El precio de los bienes o servicios es acordado mediante las leyes de la oferta y la demanda.

Economías mixtas: se combina la actuación del sector privado con la del sector público, que actúa como regulador y corrector del primero (ningún país practica el capitalismo ni el socialismo puro).

## Oferta y Demanda

Oferta: productos que las empresas venden a distintos precios en un momento determinado.

Demanda: bienes y servicios que requieren los consumidores a un precio determinado en un momento determinado.

## Esencia de la Competencia

- Competencia Dura: muchas pequeñas empresas
- Competencia Monopólica: pocas empresas con productos entre los cuales casi no hay diferencia
- Oligopolio: muy pocas empresas que venden un mismo producto
- Competencia Perfecta: producto homogéneo

## Ciclos Económicos y Productividad

Expansión Económica: es cuando la economía aumenta y con ello también el consumo de la población.

Contracción Económica: cuando las compras disminuyen, hay recortes de personal y desaceleración económica.

### Ciclos Económicos

- Inflación: Incremento en los precios
- Recesión: Descenso de la producción, empleo e ingresos.
- Desempleo: Un porcentaje de la población que desea trabajar pero no encuentra empleo.
- Depresión: El desempleo es muy alto y el gasto en el consumo es muy bajo.

### 3.2 Variables Económicas Del Entorno Económico

Son fuerzas externas que provienen del entorno y que pueden afectar a las organizaciones, tanto positiva como negativamente.

#### Análisis del Entorno

Entorno Específico: Son fuerzas externas que afectan directamente las decisiones y acciones en la empresa y tienen importancia directa para el logro de los objetivos de la misma. El entorno específico de una organización es único y está conformado por:

- Proveedores: Las empresas buscan garantizar un flujo estable de recursos necesarios (suministros) al precio más bajo posible.
- Clientes: El cliente es primero. Una organización existe para satisfacer las necesidades de los clientes que consumen sus productos o servicios.
- Grupos de Presión: las empresas deben reconocer algunos grupos con intereses especiales que puedan o intenten influir en acciones de la empresa.
- Competencia: todas las organizaciones con o sin fin de lucro, tienen competidores. La competencia puede ser directa cuando ofrecen los mismos productos que la empresa o indirecta cuando ofrecen productos sustitutos para los productos de la empresa. La competencia es sana cuando se tiene identificada, esto nos permite tener una ventaja competitiva o una ventaja distintiva.

Entorno General: Son aquellas condiciones económicas, legales, sociales, culturales, demográficas, tecnológicas y globales que afectan a una organización.

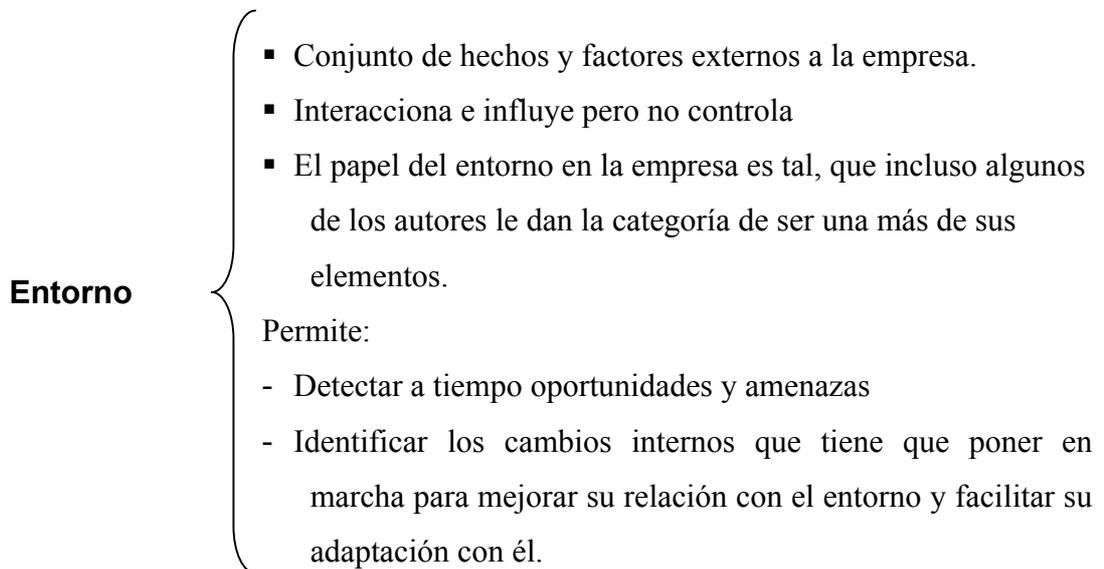
- Condiciones Económicas: tasas de interés, inflación, cambios en el ingreso disponible, las fluctuaciones en el mercado y el estado del ciclo general del negocio son algunos factores económicos que pueden afectar las operaciones y las estrategias de una empresa.
- Condiciones Político-Legales: leyes locales, estatales y federales. Así como las normas globales y las leyes y reglamentos de otros países, influyen en lo que las empresas pueden y no pueden hacer.
- Condiciones Socioculturales: referente a los valores y creencias de los individuos en una sociedad.

- Condiciones Demográficas: estas condiciones abarcan tendencias en las características de la población tales como género, edad, nivel socioeconómico, nivel de educación, ubicación geográfica, ingresos y composición familiar.
- Condiciones Tecnológicas: los cambios más significativos se han dado en la tecnología, está a cambiado la forma básica en que las empresas están estructuradas y las formas de ser dirigidas. Sin embargo existen países o comunidades donde los accesos a estas nuevas tecnologías son poco accesibles, por lo tanto limitan su desarrollo. Este es un elemento en el entorno que las empresas deben considerar y conocer para aprovecharlo.
- Condiciones Globales: la globalización es un proceso de integración a nivel mundial de las actividades o de los macro indicadores de los países o zonas geográficas. Esto no debería sorprendernos considerando el aumento significativo en los competidores de clase mundial a lo que la empresa debe enfrentarse hoy en día.

## Como Afecta el Entorno a las Empresas

Saber cuáles son los diversos componentes del entorno de la empresa es importante, sin embargo comprender como afecta el entorno a las empresas es de gran importancia. Hay dos maneras en las cuales el entorno afecta a las empresas.

1. A través del grado de incertidumbre ambiental:
  - Grado de cambio: dinámico si el cambio es fuerte, estable si el cambio es mínimo.
  - Complejidad ambiental: número de componentes en el entorno de una organización y el grado de conocimiento que la organización tiene sobre dichos componentes. También se mide en términos de conocimiento de una empresa.
  
2. A través de las relaciones de la organización con partes relacionadas externas.



Entorno general: engloba todos los factores externos del mercado.

- Sociales y demográficos: aspectos y modelos culturales, así como las características demográficas de una sociedad. ( como influyen los usos y costumbres, las modas y estilos de vida).
- Político-Legales: referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad. (sistema institucional, ideologías y partidos políticos, estabilidad y riesgos políticos, marco exterior y legislación).
- Factores tecnológicos: derivados de los avances científicos, son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir. (nuevos materiales, mejoras en el transporte de las personas y mercancías, avances en los medios informáticos.
- Factores económicos: afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa, es decir a la forma en la que la sociedad decide usar los recursos.
  - Política fiscal
  - Monetaria
  - Inflación
  - Tipo de cambio
  - El ciclo económico

### 3.3 Globalización E Internacionalización De Los Negocios

#### Nuevos Modelos Económicos

Pasado: economías cerradas, sin tecnologías, con inversiones locales altamente reguladas.

Cambio: apertura de mercados, simplificación de regulaciones, regionalización, entrada de inversionistas extranjeros.

Situación Actual: importancia de energías competitivas nuevos requerimientos gerenciales, cambios en los procesos.

#### Competitividad Internacional

Conjunto de esfuerzos de una empresa. Dirigidos con el propósito de conseguir nuevas y mejores normas de aventajar a competidores pertenecientes y/o relacionados a la misma industria donde opera proporcionando satisfactores de calidad al cliente final.

Diferencia entre el concepto de competitividad

#### Modelo antiguo



Gobierno maneja el desarrollo Económico por medio de Políticas, decisiones e incentivos.

#### Modelo nuevo



El desarrollo económico es un proceso colaborativo, involucrando al gobierno en múltiples niveles. Compañías, Instituciones de investigación e instituciones por colaboración.

## El Enfoque de Competitividad Sistemática

La competitividad sistemática parte de un fenómeno observado en muchos países en desarrollo, que se refiere a la inexistencia o insuficiencia de un entorno empresarial eficaz para alcanzar la competitividad estructural.

- Nivel micro
- Nivel macro
- Nivel meta
- Nivel meso

### Factores de competitividad

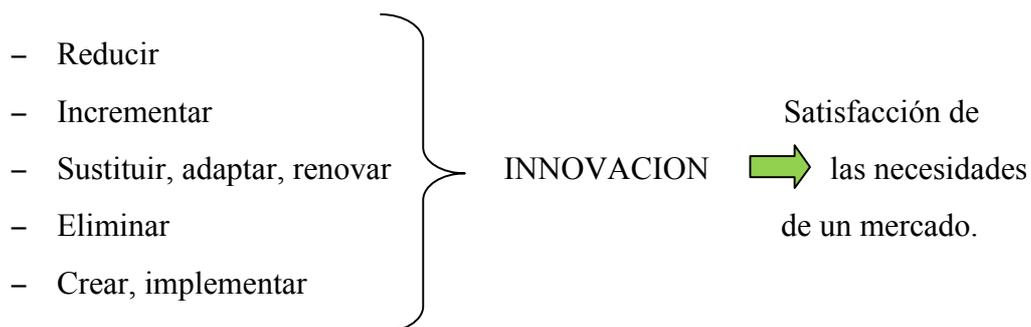
Eficiencia De Gobierno - Nivel Micro

Eficiencia Empresarial - Nivel Macro

Infraestructura - Nivel Meso

Desempeño Económico - Nivel Meta

### Competitividad sistemática



### **3.4 Política Monetaria y Política Fiscal**

#### Política Monetaria

Es el proceso por el cual el Banco Central de la reserva controla la:

- Oferta monetaria: cantidad de dinero en circulación.
- Tipos de interés: tipo de interés que fija el Banco Central o autoridad monetaria a muy corto plazo.

La política monetaria se basa en la relación entre las tasas de interés en una economía, que es la base para calcular el precio al que el dinero es prestado por los bancos, y la cantidad de dinero en circulación. La política monetaria utiliza una variedad de herramientas para el control de una o ambas de estas, para influir en resultados como el crecimiento económico, inflación, tipos de cambio con otras monedas y el desempleo<sup>8</sup>.

#### Política Fiscal

Se define como el uso del gasto público y la recaudación de impuestos para influir en la economía.

- política fiscal expansiva: cuando se da un aumento en el gasto público, lo que provoca una disminución en los impuestos y con ello un aumento en los ingresos y empleo.
- política fiscal contractiva: aumento en los impuestos y por consecuencia una disminución en el gasto público, que trae consigo menos empleo e ingreso.

---

<sup>8</sup> <http://www.encyclopediainfinanciera.com/teoriaeconomica/macroeconomia/politicamonetaria.htm>

## Inflación

Provoca un aumento de los costos de los factores, como consecuencia las empresas de aquellos países que tengan una inflación elevada serán menos competitivos que las de los países sin inflación. Genera incertidumbre; a mayor grado de incertidumbre las empresas tendrán dificultades en su planificación, desconocerán cuanto les costaran producir determinados bienes y cuanto podrán venderlos, así los planes a largo plazo se verán más afectados, reduciéndose la inversión.

## Tipo de Cambio

El tipo de cambio o tasa de cambio es la relación entre el valor de una divisa y otra, es decir, nos indica cuantas monedas de una divisa se necesitan para obtener una unidad de otra.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> El presente resumen se basa en los apuntes del módulo *Entorno Económico para la Innovación en los Negocios*, impartido por la Dra. Judith Juárez Mancillas en el diplomado y curso especial de titulación: *Innovación en los Negocios* 2016.

## MÓDULO 4. SIMULACIÓN DE NEGOCIOS

**Objetivo:** Resolver mediante tecnologías empresariales cualitativas cuantitativas, casos prácticos de negocios para la toma de decisiones y disminución del riesgo.

### 4.1 Casos De: Análisis De Escenarios

El análisis de escenarios en la administración del riesgo, permite disminuir la incertidumbre asociada al riesgo, por medio del conocimiento más detallado de información, haciendo uso de combinaciones de factores presentes para determinar los posibles eventos que podrían ocurrir e impactar la estrategia organizacional, esto coadyuva a la toma de decisiones actuando en forma preventiva, estableciendo posibles escenarios en los cuales se pueden encontrar fortalezas y posibles oportunidades nuevas en pro de la mejora continua.

#### Ejercicio:

La empresa “Gross Artesanal, S.A de C.V pretende tener una mejor posición competitiva en el mercado, por lo cual, tiene considerado una serie de variables que pueden impactar en su rentabilidad. Por ello, construya un análisis de escenarios para ayudar a tomar una mejor decisión.

1. Los costos fijos totales son:

2013 \$105

2014 \$50

2015 \$90

2016 \$60

2. El costo variable unitario para los primeros 3 años es de \$0.55 y de \$0.60 para el último.

3. El costo de adquisición unitario es de \$3 para los primeros 2 años y \$3.2 para el resto.

4. El capital invertido es \$450 en todos los años

5. La rentabilidad deseada por accionistas es del 15% para los 4 años

6. El personal en oficinas es de 5 y obreros 20

7. La tasa de interés activa considerada es del 10% y la pasiva 8% con una inflación del 2% , 2.1%, 2.7% y 2.9%. el PIB por año 2%, 2.3%, 1.7% y 2% respectivamente
8. El tipo de cambio por año \$15, \$16.8, \$17.2 y \$18.6.
9. El ISR es del 34% y la participación de los trabajadores en las utilidades es del 10%. La demanda del mercado total en la zona metropolitana de Guadalajara, se espera de:

2013 – 300

2014 – 350

2015 – 400

2016 – 494

10. El número de empresas competidoras se mandará en 3 establecimientos, pero los cuales tienen una próxima expansión en la misma zona metropolitana de Guadalajara (ZMG) para el 2017.
11. Los precios unitarios de venta son:

Año	Precios	Descuentos
2013	\$6.00	1
2014	\$6.20	1
2015	\$6.25	1.10
2016	\$6.00	0.8

12. La promoción y publicidad se mantendrá en \$2.00, como costo fijo adicional y los volúmenes de operación serán de: 80, 140, 52 y 130 unidades.
13. La empresa comercializa dos tipos de bebida artesanal con alcohol cuyo comportamiento, Pisco A y Pisco B. el producto estrella es el Pisco A, donde su segmento de mercado en la ZMG está ubicado en un segmento medio alto A+ y A-, por su contenido y calidad del mismo. Su etiqueta muestra la clasificación el mercado y que permite al consumidor identificar la calidad por los colores utilizados y diseño.
14. El producto Pisco B, su segmento de mercado está clasificado en B-, cuya bebida goza de total aceptación por estos clientes, a pesar de la menor calidad y precio. Su sabor a permanecido sin cambio en los últimos 5 años, lo cual ha sido también motivo de cuestionamiento del consumidor para intentar otros sabores de la

competencia. En cambio el producto A, ha innovado su sabor, adaptándose al entorno y mostrando ser un producto vanguardista.

15. Los empresarios se han preguntado si basado en los datos históricos cuantitativos y cualitativos, han tomado las mejores estrategias. Además, se les ha presentado una propuesta de otra localidad para comercializar en el Municipio de Los Cabos. Pero lo cual implica que se generen otros gastos e inversiones que no tienen ubicados. En dicho lugar la única referencia que tienen es que su tasa media de crecimiento anual supera la media nacional del 2%, y posicionándose en el último año en 8%. Otros indicadores han sido el registro de un crecimiento en el sector hotelero en los próximos 2 años, generándose más de 2,000 cuartos por año y en promedio, 4 hoteles por año.
16. En el Municipio de Los Cabos actualmente existen productos similares, pero todos provienen del extranjero (USA, Canadá y Alemania), además de un producto artesanal de la localidad. Cabe señalar, que la empresa Gross, tiene su propia área de producción y área de pruebas e inventos, donde los empresarios han dejado de invertir y trabajar en el último año, a causa de la crisis económica en el país. Sin embargo, tiene el recurso humano para activar el área. Sus áreas de finanzas, recursos humanos y la gerencia, trabajan coordinadamente y no existe ningún problema entre ellos. Dichos puestos son a cargo de personal que está en el rango de 55 y 60 años, a diferencia del área de producción y área de pruebas donde la edad promedio es de 30 años.

Empresa: Gross Artesanal, S.A. de C.V.

### Datos Internos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
costo fijo total	105	50	90	60
costo variable unitario	0.55	0.55	0.55	0.60
costo de adquisición unitario	3	3	3.2	3.2
capital invertido	450	450	450	450
capacidad instalada				
rentabilidad deseada	15%	15	15	15
personal de oficinas	5	5	5	5
obrero	20	20	20	20

### Datos externos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
tasa de interés activa	10%	10%	10%	10%
tasa de interés pasiva	8%	8%	8%	8%
tipo de cambio	15	16.8	17.2	18.6
inflación	2%	2.10%	2.70%	2.90%
variación del PIB	2%	2.30%	1.70%	2.00%
ISR sobre utilidad bruta	34%	34%	34%	34%
PTU, sobre utilidad bruta	10%	10%	10%	10%
demanda total del mercado	300	350	400	494
número de empresas	3	3	3	3
oferta total de las empresas				

### Decisiones

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
precio unitario de venta	6	6.2	6.25	6
Descuentos	1	1	1.1	0.8
precio neto	5	5.2	5.15	5.2
promoción y publicidad	2	2	2	2
volumen de operación	80	140	52	130

### Hoja de trabajo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
ingreso total	\$400	\$728	\$267.8	\$676
costo fijo total	\$107	\$52	\$92	\$62
costo variable total	\$44	\$77	\$28.6	\$78
costo de adquisición total	\$240	\$420	\$166.4	\$416
costo total	\$391	\$549	\$287	\$556
utilidad bruta	\$9	\$179	\$-19.2	\$120
Impuestos	\$3.96	\$78.76	\$0	\$52.8
utilidad disponible	\$5.04	\$100.24	\$-19.20	\$67.2

<b>Indicadores de gestión</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
rentabilidad, anualizada	2%	39.37	-4.26%	26.66%
punto crítico, en unidades	73.7	31.51	65.71	44.28
punto crítico, en dinero	368.95	163.85	338.4	230.28
productividad por obrero	4%	7%	2.26%	6.5%

Fuente: Elaboración Propia en base a Apuntes del Módulo Simulación en los Negocios 2016

17. Las preguntas son:

a) ¿Cómo evalúa el comportamiento financiero de la empresa?

La rentabilidad anualizada en el año uno fue muy baja ya que iniciamos con 2% su mejor tiempo fue en el año dos con un incremento significativo al llegar a 39.37%, para el año tres tuvimos un déficit de -4.26% y para el cuarto año se recuperó con un 26.66%.

En el primer año se produjeron 73.79 unidades y fue el año con mayor producción, la más baja fue en el segundo año con 31.51 unidades, un 57.30% menos respecto al primer año.

El año con más utilidad fue el primero con 368.95, ya que en el segundo año hubo un déficit de 55% llegando a 163.85. recuperándose para el año tres, donde aumentó en un 51% el dinero respecto al año anterior.

La productividad por obrero fue mejor en el año dos, donde alcanzo el 7% la menor fue en el año tres con un 2.6%.

b) ¿Qué estrategias propondría a la empresa?

c) ¿Cuáles son sus recomendaciones para los próximos dos años?

¿Recomendaría explorar en otra localidad? ¿Qué estrategias propondría?

Basado en la experiencia del área de gerencia, se debería de innovar el producto Pisco B, esto para que su venta se mantenga en el mercado local, dicha innovación sería en la mejora del sabor y la presentación de la etiqueta, haciéndolo más atractivo para el comprador. Esto lograría una mayor demanda del producto.

Se recomienda que la empresa mantenga su recurso humano a base de experiencia para los puestos de finanzas, recursos humanos y gerencia. Con personal más joven para las otras áreas donde se necesita personal joven para la innovación en los productos, además de entrar al mercado en Cabo San Lucas con el producto Pisco A, ya que está comprobado que es un producto de calidad y ha tenido buena aceptación en la ciudad de origen, lo cual nos lleva a pensar que tendrá la misma aceptación en esa localidad.

## **4.2 Casos De: Rentabilidad Empresarial**

Cuando hablamos de rentabilidad empresarial nos referimos a la capacidad que tiene una empresa para poder generar los beneficios suficientes, en relación con sus ventas, activos o recursos propios, para ser considerada rentable. Es decir, que la diferencia entre sus ingresos y sus gastos es suficiente como para mantenerse en el tiempo de manera sostenible y seguir creciendo. Lo más eficiente a la hora de medir una rentabilidad es evaluar la relación que existe entre sus utilidades y sus beneficios, y los recursos que han utilizado para obtenerlo.

### Estudio De Caso: Agua Purificada

El presente caso versa sobre una empresa purificadora de agua, la cual se instalará en la población de San Bartolo en el Municipio de La Paz en el Estado de Baja California Sur. Esto debido a que se detectó que en esta zona del Municipio, no existe una purificadora adecuada a las necesidades de la población y a la gran demanda que existe de este producto, además el crecimiento poblacional va en aumento hacia esa zona, debido a importantes inversiones como por ejemplo: ampliación del hotel Palmas de Cortés, ubicado en los Barriles; un despacho de contadores públicos, en el centro la población; y un desarrollo hotelero; de los cuales algunos ya están aprobados y se están llevando a cabo. Aunado a esto, se corroboró que el abasto de este producto aun es insuficiente, y la calidad deja mucho que desear.

Las características generales de la empresa de nueva creación son: se pretende ofrecer agua purificada de calidad, ofreciendo un valor agregado al mismo, a diferencia de otras semejantes en la localidad que no ofrecen calidad en el mismo; ser una microempresa pero con reconocimiento de alta calidad en el producto, por la utilización de tecnología adecuada, ser una empresa interesada en el fomento de la economía local y el impulso en la creación de empleos productivos.

- Actividad y giro comercial:

Producción, venta y distribución de agua purificada en presentación de 19lt y 1 ½lt.

La empresa tendrá como fin último la elaboración y transformación de agua purificada, con los estándares de calidad necesarios para el consumo de los habitantes de la región. Dicha región, considerada como el mercado meta incluye a toda la región de Cabo del Este, abarcando las poblaciones de Buena Vista, La Ribera, el Cardonal, y Los Barriles. El promotor de este proyecto productivo no cuenta con un terreno propio o local para iniciar dicha empresa. Pero si tiene identificado el espacio adecuado para emprender el proyecto. Por ser empresa de nueva creación no se tiene ningún registro de producción. Pero para emprender el negocio, se tiene que disponible dos automóviles tipo Pick up, para el reparto del producto. El promotor del proyecto aún no cuenta con una información financiera empresarial, por ser empresa de nueva creación. Sin embargo, se puede revisar su historial crediticio en el buró de crédito.

1. Solo existen dos empresas locales competidoras (Oasis y el Manantial), pero cuyo producto la calidad según el consumidor no es la deseada, sin embargo, el consumidor no tiene muchas opciones de compra. Además de la competencia foránea entre las cuales se encuentra Sierra Azul, Monarca entre las principales.
2. El resto de la competencia es proveniente de la ciudad de La Paz, pero los precios son elevados por el costo de transporte.

## Estimación de la Demanda del Producto en Garrafón

NOMBRE	Garrafones por Semana
Super mercado Chapitos, Barriles	490
Minisuper Las Iguanas, Barriles	60
Tienda Popular Buena Vista	385
Palma del Cortéz, Barriles	150
Cactus Market, Cardonal	25
Minisuper Solmar, Cardonal	60
Ultramarinos El Cardonal, Cardonal	38
Minisuper Cheches, Cardonal	30
Lonchería Trasviña, San Bartolo	10
Mercado Santra, San Bartolo	100
Tiendas, San Antonio	50
Tiendas Triunfo, Triunfo	70
Restaurant El Paso, San Bartolo	20
Productos Alimenticios JIMA	25
<b>Total</b>	<b>1,513</b>
Sin incluir	
2 Hoteles, Barriles	100
4 Tiendas, Barriles	160
4 Restaurant Bar, Barriles	120
2 Hoteles, Buena Vista	100
2 Tiendas San Bartolo	60
<b>TOTAL</b>	<b>2,053</b>

Fuente: Apuntes del Módulo Simulación en los Negocios 2016

Dentro de las empresas que se distribuyen agua en la población de San Bartolo y Los Barriles se pudo identificar a 5 empresas, las cuales reparten agua con un solo camión pick up. Algunas de ellas ofrecen agua sin tratamiento de osmosis inversa, lo que disminuye la calidad de la purificación del agua, por lo que sería una estrategia, hacer énfasis en dicho proceso, ya que nuestra empresa si contara con ese sistema.

Los precios en los poblados y en las empresas oferentes (tiendas, restaurantes y hoteles) son variantes de acuerdo a la distancia y al lugar donde son comprados. El precio más bajo en garrafón que las tiendas, restaurantes y hoteles estarían dispuestos a comprar es de \$13.00 y el más alto de \$20.00.

En la presentación de agua en botella de 1 ½ lt. El precio más bajo que los abastecedores estarían dispuestos a comprar es de \$5.00 y el más alto de \$10.00.

En el mercado en el que se establecerá el punto de venta, no solamente será en la población de San Bartolo y Los Barriles, sino también se abrirá una ruta de venta hacia la población del Cardonal, Buena Vista, la Ribera y Los Cabos, así mismo se ofrecerá nuestro producto a las empresas que se encuentran aledañas a la población de San Bartolo y Los Barriles, para tener clientes bajo pedido.

Esta empresa cuenta con 6 personas, gerente general, gerente de operaciones, cajero, 2 llenadores y repartidor. El empresario tiene la duda si es el número adecuado a para operar.

<b>VENTAS/AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Garrafón 19lt	41,373	45,510	50,061	55,067
Botella 1 ½ lt	38,858	42,744	47,019	51,721

<b>CONCEPTO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>PRECIO</b>
Garrafón 19lt	Pieza	\$13.00
Botella 1 ½ lt	Pieza	\$7.50

<b>Total De Inversiones</b>	\$ 536,442.00	100.00%
<b>Aportación Productores</b>	\$ 209,946.00	39.14%
<b>Apoyo Para Microempresa Social</b>	\$ 326,496.00	60.86%

<b>CONCEPTOS/ AÑOS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>GASTOS VARIABLES</b>				
Consumo de gasolina	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00	\$ 72,000.00
Consumo de agua	\$ 25,331.00	\$ 25,331.00	\$ 25,331.00	\$ 25,331.00
Energía eléctrica	\$ 25,200.00	\$ 25,200.00	\$ 25,200.00	\$ 25,200.00
Mantenimiento de equipo	\$ 15,600.00	\$ 15,600.00	\$ 15,600.00	\$ 15,600.00
Imprevistos	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00	\$ 4,200.00
Sueldos y salarios	\$ 160,800.00	\$ 160,800.00	\$ 160,800.00	\$ 160,800.00
Prestaciones	\$ 40,200.00	\$ 40,200.00	\$ 40,200.00	\$ 40,200.00
Tapas, garrafón y sellos	\$ 53,785.00	\$ 53,785.00	\$ 53,785.00	\$ 53,785.00
Botes y etiquetas	\$ 108,804.00	\$ 108,804.00	\$ 108,804.00	\$ 108,804.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 505,919.00</b>	<b>\$ 505,919.00</b>	<b>\$ 505,919.00</b>	<b>\$ 505,919.00</b>
<b>GASTOS FIJOS</b>				
Deprecaciones y amortizaciones	\$ 24,480.00	\$ 24,480.00	\$ 24,480.00	\$ 24,480.00
Gastos de administración	\$ 79,200.00	\$ 79,200.00	\$ 79,200.00	\$ 79,200.00
Mercadotecnia, promoción y publicidad	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Renta del local	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00	\$ 24,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 133,680.00</b>	<b>\$ 133,680.00</b>	<b>\$ 133,680.00</b>	<b>\$ 133,680.00</b>
<b>TOTAL DE GASTOS</b>	<b>\$ 639,599.00</b>	<b>\$ 639,599.00</b>	<b>\$ 639,599.00</b>	<b>\$ 639,599.00</b>

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>INTERES</b>		\$6,000	\$5,000	\$4,000	\$3,000
<b>ABONO A CAPITAL</b>		\$20,000	\$25,000	\$35,000	\$40,000
<b>PRESTAMO</b>	\$120,000				

## Tasa de Interés Cetes A 28 Días

- Calcular la rentabilidad del negocio, utilizando la metodología de flujos de efectivo neto obteniendo los indicadores de gestión de valor actual neto y la tasa interna de retorno.
  - El empresario quiere posicionar su producto requiere de la asesoría de estrategias de mercado, financieras y logística.
  - Elabore un plan empresarial y estrategias de posicionamiento.
- 
- Introducir al mercado un producto que cuente con los estándares de calidad que exige salubridad, siendo este producto mejor en calidad y presentación que la competencia, lo cual se busca nos lleve a posicionarnos en el gusto de los compradores por la calidad llevada a estos.
  - Publicidad: volantear casa a casa ofreciendo un beneficio (promoción)  
Ejemplo: al presentar su volante se lleva 3 garrafrones al precio de 2.
  - Identidad del producto.
  - Personal vs Demanda: dependiendo de la aceptación y venta del producto se podrá requerir más personal.<sup>10</sup>

---

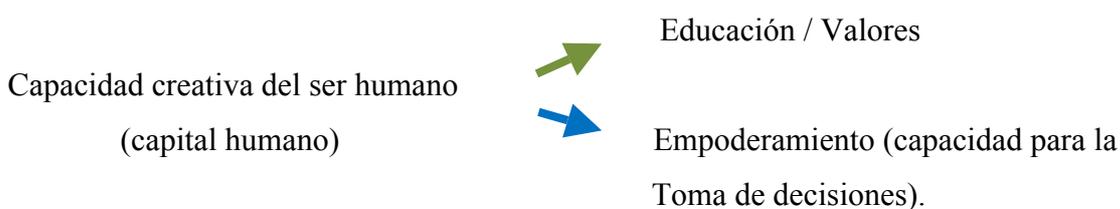
<sup>10</sup> El presente resumen se basa en los apuntes del módulo *Simulación de Negocios*, impartido por el Dr. Placido Cruz Chávez en el diplomado y curso especial de titulación: Innovación en los Negocios 2016.

## MÓDULO 5. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y ÉTICA EMPRESARIAL

**Objetivo:** Conocer que es la responsabilidad social y la ética, definir su importancia para las organizaciones empresariales. Comprender la necesidad de transformar la empresa en un espacio ético que sustenta sus decisiones en criterios económicos, sociales medioambientales.

### 5.1 Conceptos Generales Sobre Responsabilidad Social Corporativa (RSC)

#### Aspectos básicos



Expandir el capital humano



- Gobierno
- Sectores Sociales
- Empresas
- Sectores Educativos
- Organizaciones de asociaciones civiles/ sociales (no gubernamentales)

La Responsabilidad Social Empresarial es el hacer negocios basados en el principio ético, la empresa (no el empresario) tienen un rol ante la sociedad y el entorno en el cual opera. La decisión de hacer estos negocios rentables, de forma ética y basada en la legalidad es realmente estratégico, ya que con esto se genera:

- Mayor productividad
- Lealtad del cliente: satisfaciendo sus necesidades con un producto de calidad y buen precio, además de conocer las certificaciones del producto, para una mayor confiabilidad del cliente en el producto.
- Acceso a mercados: por el cumplimiento de estándares y certificaciones exigidas por actores externos, incluyendo consumidores
- Credibilidad: la empresa que es respetuosa de las personas, comunidades, medio ambiente y la sociedad en su conjunto proyecta una reputación que le garantiza mayor sostenibilidad en el tiempo, reduciendo riesgos, anticipándose a situaciones que pueden afectar la empresa, mayor agilidad para reaccionar y adaptarse, generando confianza.

## La Importancia de la RSC en la Empresa

La RSE no es una cultura de filantropía, no se busca que las empresas se conviertan en obras de beneficencia, ya que las empresas están hechas para ser rentables. Esto impacta que las empresas adopten una postura activa y responsable en torno al impacto de sus operaciones. Esta cultura es una forma de hacer negocios que le garantiza mayor sostenibilidad a la empresa y crecimiento económico a largo plazo.

Es el rol que le toca jugar a las empresas a favor del Desarrollo Sustentable, es decir, a favor del equilibrio entre el crecimiento económico, bienestar social y aprovechamiento de los recursos naturales.

Este equilibrio es vital para la operación de los negocios. Las empresas deben pasar a formar parte activa de la solución de los retos que tenemos como sociedad por su propio interés de tener un entorno más estable y próspero.

El objetivo principal que persigue la RSE radica en el impacto positivo que estas prácticas generen en los distintos ámbitos con los que una empresa tiene relación, al mismo tiempo que contribuya a la competitividad y sostenibilidad de la empresa.

Las empresas tienen la responsabilidad de conocer el entorno en el que operan. Deben tener un claro conocimiento de todo lo que rodea su empresa no solo en términos geográficos, sino en términos del conjunto de reglas, leyes que rigen su operación y todas las actividades relacionadas directa e indirectamente con la empresa.

## Los Actores y Herramientas de Gestión de la RSC

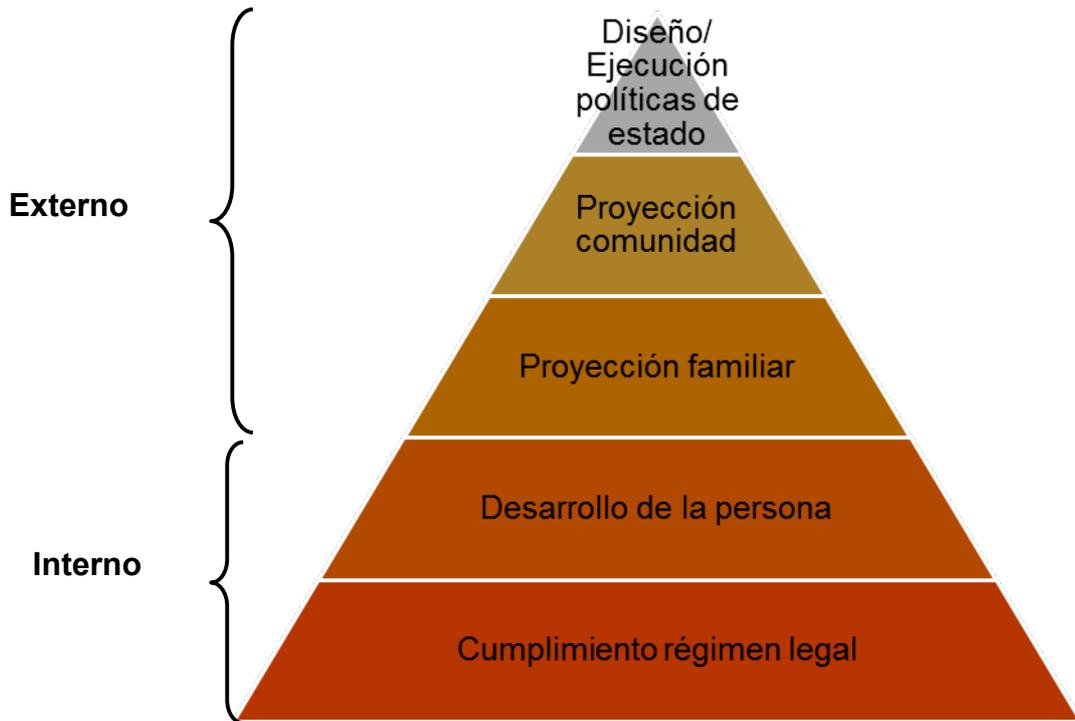
Es importante reconocer que existen públicos o actores con los que toda empresa se interrelaciona. Se les llama “públicos interesados”. Son todas aquellas personas a quienes el negocio afecta y se ven impactados por la empresa de manera negativa o positiva. La empresa puede orientar sus prácticas responsables hacia el interior o fuera de la empresa. En cada caso sea interno o externo, existen diferentes públicos interesados hacia donde puede focalizar su acción.

Internos:

- Colaboradores
- Accionistas
- Alta gerencia

Externos:

- Proveedores
- Clientes
- La comunidad en general



Fuente: apuntes del módulo Responsabilidad Social y Ética Empresarial 2016.

Delimitar el impacto interno y externo que tiene la empresa es fundamental. Es así como nace la pirámide de RSE que ayuda a las empresas a definir las áreas de acción en términos de responsabilidad social empresarial. Es a través de la pirámide que las empresas forman criterios para priorizar políticas de RSE.

La empresa socialmente responsable debe serlo en principio desde su interior porque su principal responsabilidad es con sus colaboradores, que son los que finalmente hacen posible el negocio. Una empresa que no enfrenta problemas internos, en donde sus colaboradores se identifican con ella y que tiene una trayectoria transparente en termino del cumplimiento de la ley, garantiza mayor éxito en el resultado de sus acciones y le provee mayor legitimidad a sus prácticas a lo externo.

Una vez cumplido estos requerimientos fundamentales, la empresa se puede enfocar hacia la dimensión externa y tendrá mayor impacto positivo.

Esto se debe a que en una empresa en la que se adoptan valores éticos, existe transparencia en las operaciones se cumple con los requerimientos legales, transmite mayor confianza a lo externo con sus proveedores, clientes, gobierno y con la sociedad en conjunto.

La RSE facilita la identificación y constitución de conglomerados (“clusters”), este modelo busca la forma de que la empresa mejore su relación con su cliente y proveedor, buscando construir cadenas productivas socialmente responsables, para que se pueda hablar de un producto o servicio socialmente responsable.

El cumplimiento del marco legal: Es necesario reconocer que la empresa no puede ser responsable socialmente si no está cumpliendo con el régimen legal ya que ésta es la base de cualquier acción de RSE y el fundamento para el desarrollo. De otro modo las acciones de la empresa carecerán de legitimidad sostenibilidad en el largo plazo.

El desarrollo de la persona dentro de la empresa: Los colaboradores son necesarios para el éxito de cualquier empresa en la medida que estén más capacitados, más motivados, mejor tecnificados con buenas condiciones laborales, la competitividad de la empresa será mayor logrando así maximizar la productividad de las empresas.

La proyección a la familia del colaborador: Son las personas más cercanas a nuestra empresa que están fuera de ella. Trabajar con las familias de nuestros colaboradores reforzara la lealtad de todos hacia la empresa.

La participación en el diseño y ejecución de políticas de Estado: Es la participación del empresariado en la agenda social del país es prioritaria, toda vez que el desarrollo productivo de un país está estrechamente ligado al desarrollo de sus habitantes. La formulación de planes de la nación de largo plazo, la ejecución de las acciones cambios estructurales, así como la evaluación de resultados, son unciones que el sector privado debe compartir con sus gobernantes para garantizar su continuidad.

## Modelos de Diagnóstico e Implantación de RSC

### Ecoturismo

A finales de los 60's el interés por "turismo de naturaleza" inicia su crecimiento. En los 70's surge el concepto del ecoturismo. En los 80's se da la consolidación del concepto del desarrollo sostenible, culminando en los 90's con la cumbre de la Tierra década en la que se publica la Agenda 21. La agenda es un plan de acción diseñado para ser aplicado de manera de ser adoptado.

La importancia de los acuerdos buscan atender las necesidades de la sociedad global frente a los retos de la producción y consumo masivo de recursos que han provocado serios daños medio ambientales, sociales y económicos para todos los países del mundo.

El pacto Mundial de las Naciones Unidas se centra en las materias de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anti-corrupción.

### Dimensiones:

- Económica
- Ambiental
- Social

### Gestión y calidad

Responsabilidad empresarial

Cuidado ambiental

### Mejoramiento:

- Procesos productivos
- Procesos administrativos
- Relación con los stakeholders

### Normatividad internacional:

Guías para el cumplimiento de los objetivos globales.

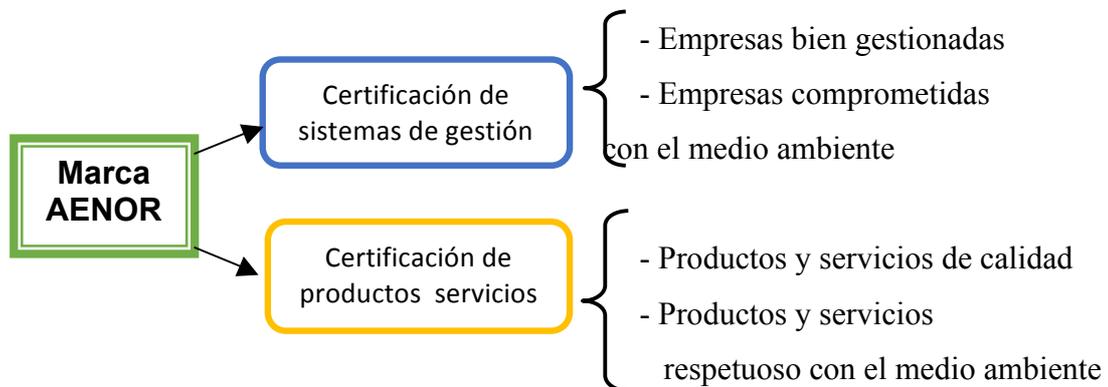
Ejemplos: ISO14001, OHSAS18000, ISO26000, ISO Certified.

## Herramientas



Requisitos para certificación:

- Voluntad
- Responsabilidad
- Compromiso
- Transparencia



Fuente: apuntes del módulo Responsabilidad Social Ética Empresarial

La certificación es la acción llevada a cabo por una entidad independiente de las partes interesadas mediante la que se manifiesta que una organización, producto, proceso o servicio, cumple los requisitos definidos en unas normas o especificaciones técnicas.

La SGE 21 sistema de gestión ética socialmente responsable es la primera norma europea que establece los requisitos que debe cumplir una organización para integrar en su estrategia gestión la responsabilidad social, está preparada para amoldarse a todo tipo de organizaciones desde pymes hasta grandes multinacionales.

Actividades del Candidato	Actividades del ente Auspiciador	Actividad del ente Certificador
---------------------------	----------------------------------	---------------------------------



El distintivo “S” es un reconocimiento a las buenas prácticas sustentables, en el desarrollo de proyectos turísticos y el compromiso de las empresas turísticas que operan en México.

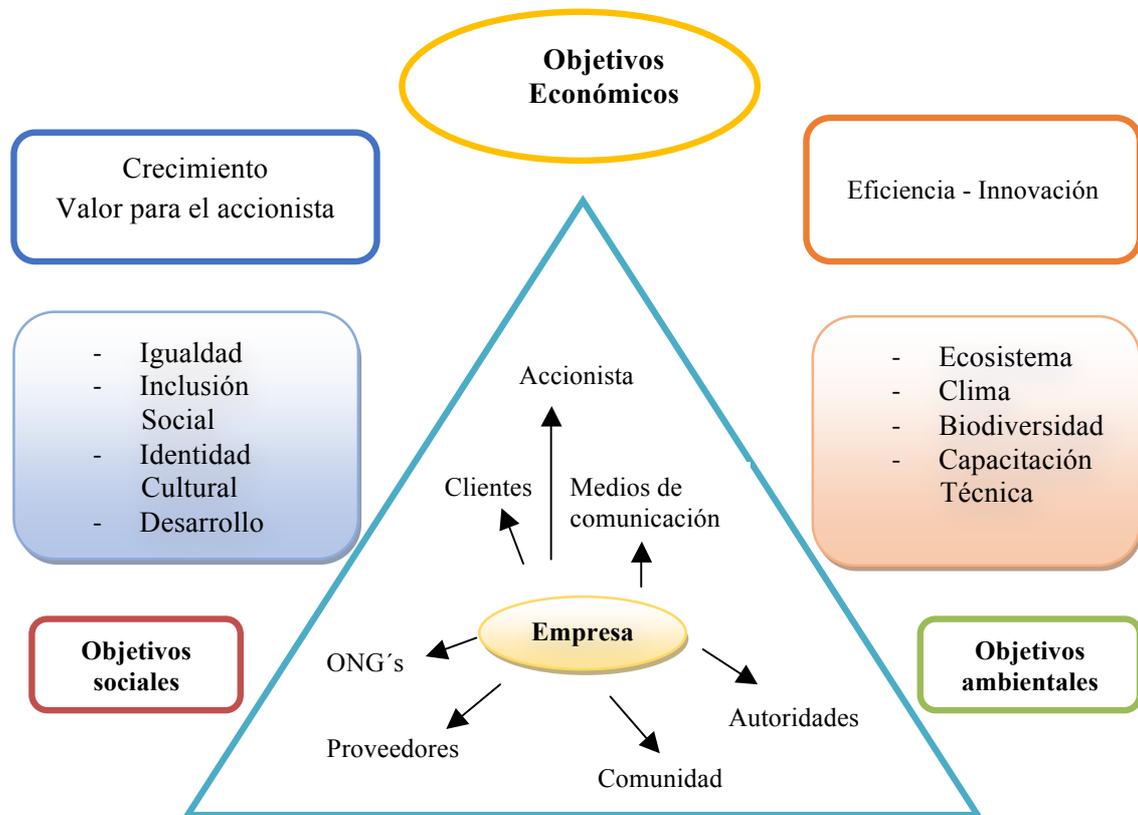
- Programa de calidad moderniza
- Sello de calidad punto limpio

Ventajas de las certificaciones:

- Productivas
- Comerciales
- Administrativas

Mejora el proceso productivo, atrae más clientes, optimiza todos los recursos. Los certificados constituyen un elemento diferenciador en el mercado, generan confianza hacia la propia organización y hacia las clientes, dan cuenta de la calidad y en la seguridad de sus productos y servicios, generan un compromiso hacia su ambiente y la seguridad de sus trabajadores y mejoran la gestión de sus recursos.

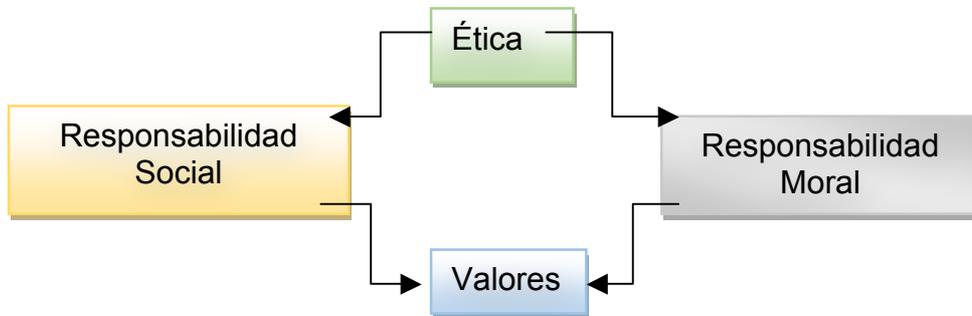
## Objetivos del Desarrollo Sustentable



Fuente: Apuntes del Módulo Responsabilidad Social Ética Empresarial.

## 5.2 Ética En Los Negocios.

### Naturaleza y Objeto de la Ética



Fuente: apuntes del módulo Responsabilidad Social Ética Empresarial

¿Qué es la ética?

Todos emitimos juicios éticos sobre: *personas*

Ejemplo:

- Es un “sinvergüenza” que se aprovecha de su cargo....
- Es una persona “esplendida” con la da gusto trabajar....

Y acerca de sus: *acciones*

Ejemplo:

- Es una “canallada” despedir a esa persona por llegar 5 minutos tarde.....
- Ha sido un “detalle” de humildad reconocer que se equivocó....

¿Qué estudia la ética como disciplina académica?

Lo propio de la condición de ser persona

Ética:

- uso o costumbre

Moral:

- algo perteneciente al carácter de la *persona*
- modo acostumbrado de obrar, acción, costumbre

ciencia perteneciente a la filosofía con metodología y finalidad teórico-práctica.

Cuyo objeto material de estudio es la conducta humana Y cuyo objeto formal es esta conducta calificada como buena o mala.

Código Ético

El modelo *stakeholders*<sup>11</sup> ha influido en empresarios y líderes de opinión que buscan restablecer la confianza de la población en las grandes empresas. El mejor ejemplo es The Caux Round Table, grupo mundial de empresarios que promueve varios principios éticos llamados *Principles for Business*, el primero de los cuales establece la responsabilidad de la empresa con *stakeholders*: La empresa tiene un rol que cumplir en mejorar las vidas de todos sus clientes, empleados y accionistas, al compartir con ellos la riqueza que ha creado. Proveedores y competidores también deberían esperar de la empresa el respeto de sus obligaciones en un espíritu de honestidad y justicia. Y como ciudadanos responsables de las comunidades locales, regionales, nacionales y globales en las que operan, la empresa comparte el futuro con esas comunidades (*Principles for Business*).

La tendencia mundial es establecer un compromiso mínimo con los principios que defienden los organismos internacionales de mayor solvencia moral. La expresión escrita de este compromiso son los llamados códigos globales, compendios de principios más o

---

<sup>11</sup> No hay una buena traducción para este término. Es un juego de palabras con *shareholders* (accionistas). Literalmente, *stakeholders* significa “tenedores o recolectores de apuestas”. Tratando de adaptarlo a su significado figurado, se ha traducido como “detentadores”, aunque “grupos de interés” o “comunidades de referencia” son términos más precisos.

menos amplios. Entre los más importantes se encuentra: 1) el ya mencionado *The Caux Round Table's Principles for Business*,<sup>12</sup> 2) *The Union Nations Global Compact with Business*,<sup>13</sup> 3) *Human Rights Principles for Companies of Amnesty International*; 4) *The Business Charter for Sustainable Development*,<sup>14</sup> y 5) *The Coalition for Environmentally Sustainable Development Principles*.<sup>15</sup>

Los códigos globales han servido de base a las principales corporaciones mundiales para la elaboración de sus propios códigos.

Canon, por ejemplo, tiene un código de conducta corporativo basado en los *Principles for Business*. Ejemplo de un código corporativo de una firma mexicana es el *Código de ética de negocios* de femsa, la compañía de bebidas embotelladas más grande de México y una de las principales exportadoras de cerveza (femsa, 2007). Este código contiene 15 normas éticas generales y 42 normas específicas en materia de relaciones con el cliente, relaciones con proveedores, competencia, publicidad y mercadotecnia, relaciones con autoridades, medio ambiente, salud ocupacional y seguridad, conflicto de intereses, manejo de información y regalos.

El código de Femsa prohíbe la discriminación por razones de sexo, estado civil, edad, religión, raza, capacidad física, preferencia política o clase social; rechaza la publicidad engañosa; promueve la justa selección de proveedores y el trato honesto con los clientes; exige que la información financiera generada en la empresa sea veraz y completa y hace responsable a todos sus miembros del respeto a las leyes y el medio ambiente.

---

<sup>12</sup> The Caux Round Table es un grupo de altos ejecutivos de Europa, Japón, Estados Unidos, México, Tailandia, Ghana, Líbano, República Checa entre otras naciones. El grupo fue fundado en 1986 y sus *Principles for Business* fueron formulados en 1994. Los *Principles* han sido traducidos a más de 15 idiomas y han servido de base para los códigos corporativos de muchas firmas alrededor del mundo.

<sup>13</sup> El *Global Compact* fue propuesto por el secretario general de la onu, Kofi Annan, en el Foro Económico Mundial de 1999, en Davos, Suiza. Dicho código lo han firmado 800 compañías, entre ellas BP, Cisco Systems, Daimler Chrysler, Deloitte Touche, Dupont, Hewlett-Packard, Novartis, Shell, Unilever y Volvo. El *Global Compact* consiste en 10 principios, relacionados con cuatro áreas: derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y combate a la corrupción. Sus fundamentos se han extraído de tres declaraciones y una convención internacional: La declaración de los derechos humanos, la declaración de los derechos fundamentales y el derecho al trabajo de la Organización Internacional del Trabajo (que a su vez se basa en varios convenios específicos), la Declaración de Río en Medio Ambiente y Desarrollo y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción.

<sup>14</sup> Fue escrito por ejecutivos y representantes gubernamentales de la International Chamber of Commerce (icc), cuyas oficinas generales están en París, Francia. Consiste de 16 principios y ha sido traducido a 20 idiomas. De acuerdo con la icc, 2 300 compañías han firmado el Charter.

<sup>15</sup> El código de ceres es producto del acuerdo de ambientalistas y grandes corporativos para evitar que se repita el desastre ecológico provocado por el barco Exxon Valdez, de Exxon Mobil (entonces Exxon Corp.) que derramó petróleo en Prince Edgard Sound, Alaska, el 24 de marzo de 1989.

## Comportamiento ético de los equipos

Ética empresarial: No es una estrategia

Es saber comportarse en una organización de personal al servicio de las personas.

La ética empresarial constituye una ética aplicada a una circunstancia particular (la empresa) con sus aspectos específicos.

¿Porque estudiar ética en las organizaciones?

Razones de:

- 1er orden “Humanas” la persona sigue siendo persona en cualquier organización.
- 2do orden “Pisco-sociales” lo demanda la sociedad, determinados grupos y mi tranquilidad de conciencia.
- 3er orden “Técnico-económicas” la calidad humana puede ser fuente de ventaja competitiva.

¿Qué caracteriza la racionalidad ética?

**Medios**

**Fines**

Teoría



Práctica

Ejemplo principio: justicia supone que se debe dar a cada persona lo que le corresponde.

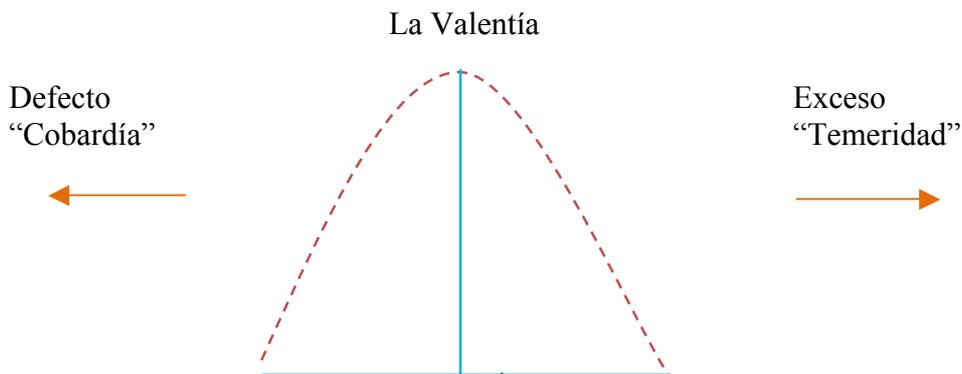
Ejemplo Práctica: que el practica esta norma es “justo”

¿Que caracteriza la práctica ética?

**VIRTUD:** excelencia humana

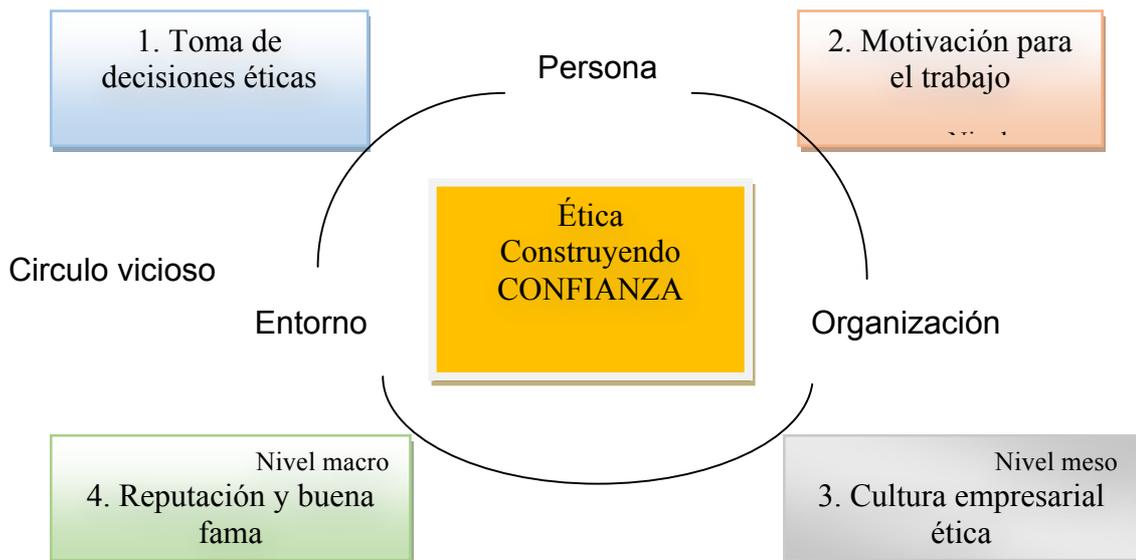
- Habito estable: perteneciente al carácter de las personas
- Operativo: que adquiere / aprende con la práctica.
- Bueno: opera a favor de la perfección humana.
- En el medio: entre el defecto y el exceso.

Ejemplo:



Fuente: Apuntes del Módulo Responsabilidad Social Ética Empresarial

¿Cómo afecta la ética a la dirección de las empresas?



Fuente: Apuntes del Módulo Responsabilidad Social Ética Empresarial

Ética según Aristóteles:

- Es una actividad practica
- Se manifiesta a partir de las virtudes
- La virtud se perfecciona con el tiempo
- La virtud no nacen en nosotros por disposición de la naturaleza
- Es una característica de la conducta humana
- Entonces la toma de decisiones y la practica son características de la ética
- Aristóteles pensaba que la sabiduría consistía en el ejercicio de virtudes
- Lo importante para Aristóteles era educar al hombre con valores prácticos.

Las escuelas más importantes de ética son: la de virtudes, la utilitarista, de valores y el deber.

Después de la segunda guerra mundial es cuando toma poder el código de ética en prácticas científicas sobre todo en respetar la dignidad humana.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> El presente resumen se basa en los apuntes del módulo *Responsabilidad Social y Ética Empresarial*, impartido por la Dra. Antonina Ivanova Bonchera en el diplomado y curso especial de titulación: Innovación en los Negocios 2016.

## **MODULO 6: LA INNOVACION COMO OBJETIVO ESTRATEGICO**

**Objetivo:** Contextualizar la innovación como un objetivo estratégico, cuya definición provenga de un proceso de planeación claramente definido y orientado al aprovechamiento de las ventajas competitivas.

### **6.1 La Planeación Estratégica**

De acuerdo a Robbins & De Cenzo (1996), “la planeación comprende la definición de objetivos o metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar estas metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar actividades. Así, ésta se ocupa de los fines al igual que de los medios” (p. 58-59).

Por su parte, Hampton (1989) señala que “la planeación estratégica de una organización entera, digamos una corporación, tiende a ser responsabilidad de los ejecutivos de alto nivel y no de los que ocupan un nivel medio o bajo. Con frecuencia sólo los ejecutivos de más alto nivel tienen la perspectiva e información necesaria para planear para la organización global” (p. 185).

Según Bateman & Snell (2005) “la planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias a largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan a porciones importantes de la organización. Los ejecutivos superiores son responsables del desarrollo y de la ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan ni ejecutan todo el plan” (p. 112).

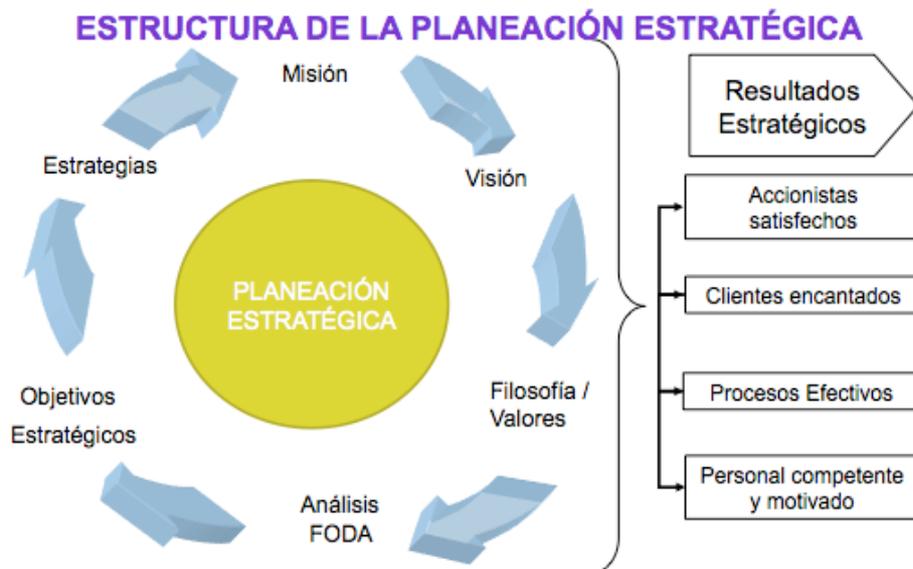
Rugman & Hodgetts (1996) consideran que “la planeación estratégica es un proceso que consiste en evaluar el ambiente y las fuerzas internas de una organización, determinar después de los objetivos a corto y largo plazo y luego instrumentar un plan de acción para alcanzar estas metas” (p. 242).

Precisamente, en el encuentro de las distintas definiciones, Steiner (2002) precisa establecer las diferencias entre lo que es y no es la Planeación estratégica. De este modo, la planeación estratégica es “el porvenir de las decisiones actuales: observa la cadena de

consecuencias de causas y efectos durante un tiempo y, además, las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro, las cuales se convierten en la base para tomar decisiones presentes y es un enfoque de sistemas para guiar una empresa durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr las metas indicadas. Mientras tanto, la planeación estratégica no trata de tomar decisiones futuras; no pronostica las ventas de un producto para después determinar qué medidas tomar; no representa una programación del futuro, ni tampoco el desarrollo de una serie de planes que sirvan de molde para usarse diariamente sin cambiarlos en el futuro lejano; no consiste en la preparación de varios planes detallados y correlacionados; no representa un esfuerzo para sustituir la intuición y criterio de los directores y no es nada más un conjunto de planes funcionales o una extrapolación de los presupuestos actuales (20-24).

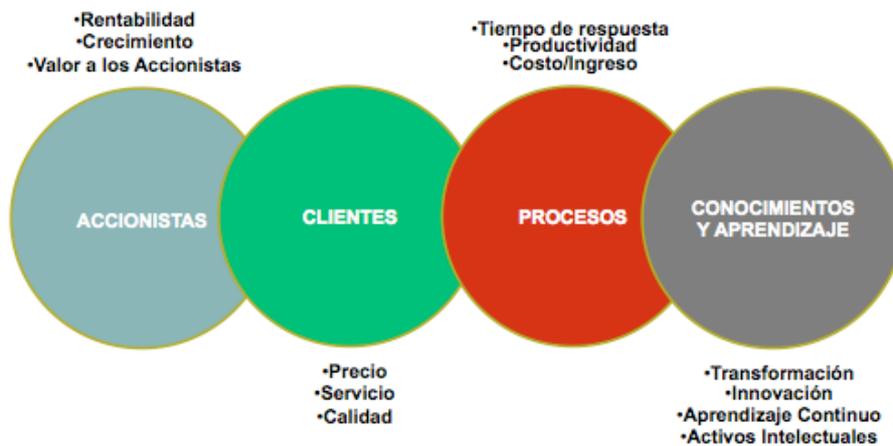
Bajo las consideraciones anteriores, la planeación estratégica se fórmula en la alta dirección de una organización, tomando en cuenta que sus objetivos, metas y acciones deben esparcirse en hasta los nivel mandos medios y de primer nivel. En consecuencia, "...las ventajas de la planeación son obvias: la planeación sirve tanto a corto, como a largo plazo, es activa, creativa, unitaria y permite alcanzar los objetivos de una manera óptima. El carácter universal de la planeación estratégica es notorio cuando se aclaran los diferentes objetos de planeación, los cuales vislumbran conjuntamente la finalidad de la planeación" (Sachse, 2001: 15).

En la estructura de la planeación estratégica se encuentra la esencia de la organización pues, a través del análisis del entorno (fortaleza, debilidades, oportunidades y amenazas), ésta define los objetivos estratégicos, las estrategias, la misión (razón de ser) y la visión (el futuro), así como la filosofía y valores (principios). Tal como se muestra en la siguiente figura:



Reconociendo que las empresas requieren dar respuestas a los cambios internos y externos, la definición de los objetivos estratégicos es clave en la estructura de la planeación estratégica,. Estos objetivos al menos deben plantear los fines de optimización en áreas cruciales como accionistas, clientes, procesos y competencias del personal.

## Objetivos Estratégicos en sus 4 perspectivas



Fuente: Apuntes de Módulo La Innovación como Objeto Estratégico 2016.

En suma, la planeación estratégica es importante por lo siguiente:

- ✓ Enfoca el presente y proyecta el futuro.
- ✓ Refuerza el pensamiento estratégico.
- ✓ Favorece el trabajo en equipo y la comunicación.
- ✓ Jerarquiza actividades y recursos.
- ✓ Es un proceso continuo, dinámico y flexible.
- ✓ Incorpora el análisis sistemático (empresa, mercado y suprasistemas) y estructurado.

## Administración del Talento y la Gestión del Capital Humano

Las actitudes, capacidades y habilidades que presenta un individuo, adquiridas como producto de su experiencia, educación y ejercicio profesional, representan un activo muy importante, pues se constituyen en el capital humano que labora en las organizaciones, tanto públicas como privadas. Evidentemente, el contexto en el que se desarrolla un individuo impacta positiva o negativamente el desenvolvimiento de éste. De tal suerte, un entorno favorable donde las ideas, talentos y conocimientos permitan encontrar soluciones a los distintos problemas, generará ventajas competitivas para que, a través de la investigación y la innovación se creen estructuras sólidas, integradoras y proactivas para alcanzar un mejor desarrollo dentro de la empresa. Más aún, la administración del talento y la gestión del capital humano es fruto de la cultura organizacional.

La cultura organizacional es la unificación de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que constituyen una organización, y que a su vez son capaces de controlar la forma en que interactúan con el propio entorno y con ellos mismos (Díaz, 2013). Ésta refleja la forma en que cada empresa aprende a lidiar con su entorno. Es una compleja mezcla de supuestos, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, en conjunto, reflejan el modo particular de funcionar de una organización (Tapia, et. Al., 2015).

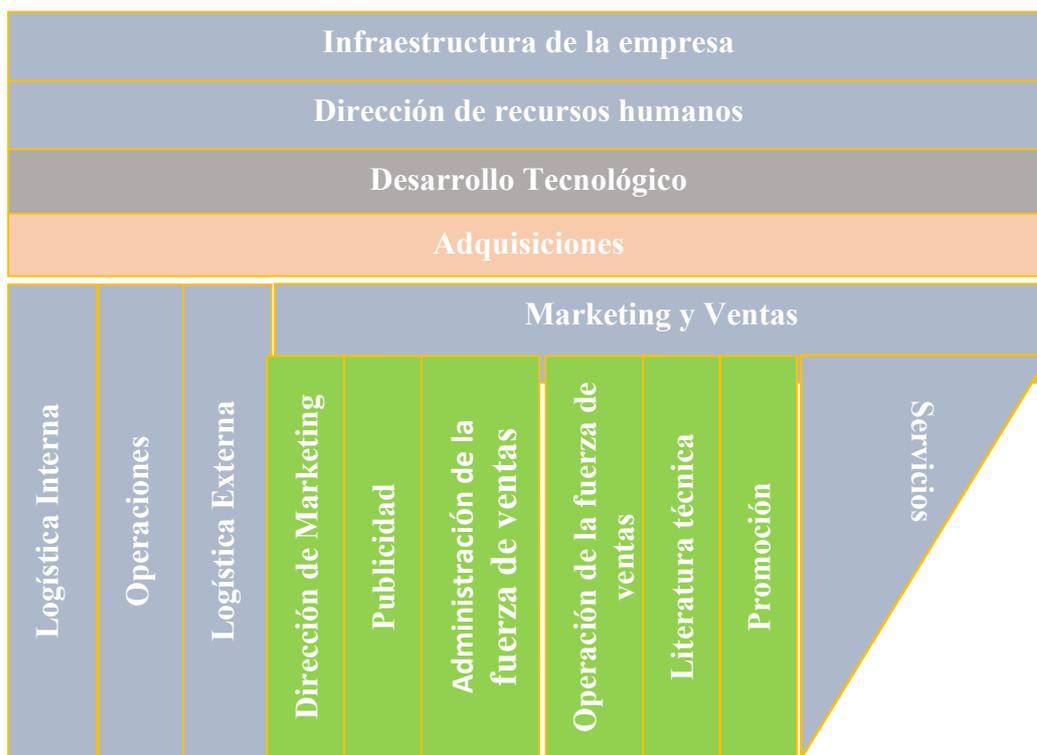
El entorno organizacional es lo que origina el comportamiento de los empleados. La organización debe crear un entorno que promueva y apoye el comportamiento necesario para instrumentar la nueva estrategia adecuadamente. Un cambio en el mercado obligatoriamente necesita un cambio en la estrategia, y un cambio en la estrategia seguramente necesitará un cambio en el entorno organizacional (De Fuentes).

### Análisis del Entorno

Con base a Rugman & Hodgetts (1996), “la formulación de estrategias es el proceso consistente en evaluar el ambiente de la empresa y sus fuerzas internas. Es un proceso que normalmente comienza examinando el entorno externo, puesto que a la empresa le interesan ante todo las oportunidades que puede aprovechar. Después centrará su atención en el ambiente y los recursos de que dispone, o puede adquirir, para sacar partido de dichas oportunidades”(p. 244).

De esta manera, en el ambiente externo, la empresa encuentra aquellas variables que le generan oportunidades (+) o amenazas (-). Pese a que no puede determinar o controlar dichas variables, éstas afectan la operatividad, la toma de decisiones y los recursos de la empresa (positiva o negativamente). La evaluación del ambiente externo, requiere recolección y evaluación de la información, para responder ¿qué sucede en el ambiente externo? ¿de que manera influirán esos hechos en la compañía? (Rugman & Hodgetts, 1996)

Por su parte, en el ambiente interno la empresa ubica aquellas variables que puede controlar y le representan fortalezas (+) o debilidades (-). Para su evaluación, se requiere examinar los recursos físicos, las competencias del personal y el análisis de la cadena de valor para integrarlos sinérgica y rentablemente). Algunas de estas variables se muestran en la siguiente figura.



Fuente: Tomada de Rugman & Hodgetts (1996), p. 251.

## Definición De Estrategias Competitivas

Una estrategia es un mecanismo empresarial utilizado con el fin de optimizar los recursos organizacionales con que cuenta la empresa ,en relación directa al entorno con el que debe interactuar día a día para la obtención de metas y objetivos. Grosso modo, una estrategia es una manera de describir el cómo se van a hacer las cosas. Es menos específica que un plan de acción.

“La estrategia... es un plan unitario, general e integrado que relaciona las ventajas estratégicas de la firma con los retos del ambiente y que tiene por objeto garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consigan mediante la realización apropiada por parte de la organización...” (Hampton, 1989: 183).

“Una estrategia es un patrón de acciones y de asignaciones de recursos diseñado para alcanzar las metas de la organización. La estrategia que ejecuta cada una de ellas constituye un intento de equiparar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo; es decir, todas las organizaciones tienen fortalezas y debilidades. Las acciones, o estrategias, que la organización pone en práctica, deben tener el propósito de consolidar sus fortalezas en áreas que satisfagan los deseos y las necesidades de los consumidores y de otros actores clave en el medio externo de la organización. Además, algunas organizaciones pueden tener en práctica estrategias que modifiquen o influyan en ellos...” (Bateman & Snell, 2005: 112).

La definición de estrategia competitiva aplicado a una determinada actividad económica, sector o grupo empresarial se ha manejado entre tres líneas de acción fundamentales propuestas por Michael Porter: la estrategia de liderazgo en costo; la estrategia de diferenciación y la estrategia de enfoque. Estas herramientas son la base para lograr una ventaja competitiva frente a los competidores de cualquier sector económico.

## VENTAJA COMPETITIVA



Fuente: Apuntes de módulo La Innovación como Objeto Estratégico 2016.

Liderazgo en costos:

- La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector.
- Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector.
- Los productores de costo bajo venden clásicamente un estándar , o un producto sin adornos.
- Cuando hay más de un líder de costo aspirante, la rivalidad entre ellos es normalmente dura.
- Se justifica cuando los consumidores de un sector productivo son sensibles a los precios, cuando hay pocas alternativas de diferenciación de producto o a los consumidores no les interesa diferenciar entre marcas

#### Diferenciación:

- Se presenta cuando se incorporan en los productos o servicios características distintivas a los de la competencia.
- La empresa busca ser única en el sector junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores.
- Es recompensada su exclusividad con un precio superior.
- Puede haber más de una estrategia de diferenciación exitosa en un sector si hay varios atributos que sean ampliamente valorados por los compradores.
- Debe aplicarse sólo cuando se detectan las necesidades y preferencias del consumidor que busca atributos deseados.

#### Enfoque.

- Es una estrategia de alta segmentación.
- Descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro del sector.
- El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros.
- La empresa busca descubrir y atacar nichos de mercado en los cuales sea eficiente, utilizando una estrategia de liderazgo en costo o una estrategia de diferenciación.
- La mayoría de los sectores tienen una variedad de segmentos, y cada uno implica una necesidad de comprador diferente o un sistema óptimo de producción y entrega como candidato para esta estrategia.

#### *Beneficios de las estrategias competitivas:*

- Un mejor funcionamiento en las diferentes áreas de la empresa.
- Establecer una posición competitiva.
- A largo plazo, obtener prosperidad y crecimiento.
- Mejorar las capacidades de la empresa para prevenir futuros problemas.
- Contribuir a la reducción de costos operativos.

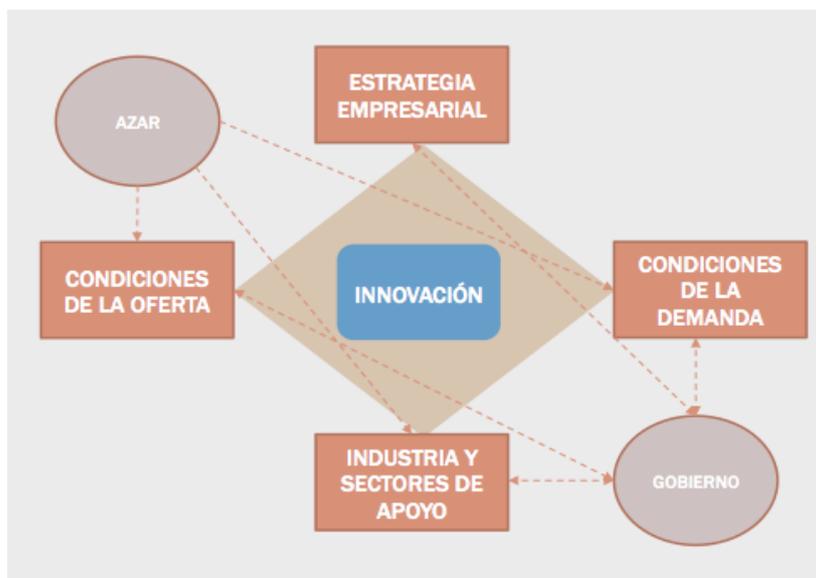
## La Innovación Como Objetivo Estratégico

Hoy en día, la innovación es uno de los principales motores del crecimiento económico. Al respecto, diversas economías se han dado a la tarea de diseñar políticas destinadas a aumentar su capacidad de innovación tomando en cuenta el marco normativo, la capacidad presupuestaria, la estructura industrial y, en general, las limitaciones específicas de cada región.



Fuente: Apuntes de módulo La Innovación como Objeto Estratégico 2016.

Los casos más exitosos de innovación ocurren con mayor frecuencia bajo estructuras organizadas y apoyadas por el gobierno. Para el gobierno, la misión debe ser la de brindar apoyo no solo de manera financiera sino también tecnológica; invertir en la educación y fomentar la inversión en investigación, desarrollo y ciencia aplicada, en un ambiente de negocios cada vez más complejo y desafiante. Para la empresa, la innovación debe ser un objetivo estratégico para la atención de la demanda y la competencia en el mercado.



Fuente: Apuntes de Módulo La Innovación como Objeto Estratégico 2016.

Contextualizar a la innovación como una estrategia competitiva, cuya definición provenga de un proceso de planeación claramente definido y orientado al aprovechamiento de las ventajas y vocaciones productivas, resulta necesario para la creación de valor agregado y mejora salarial, así como el consecuente incremento de la competitividad.<sup>17</sup>

<sup>17</sup>El presente resumen se basa en los apuntes del módulo *La Innovación como Objetivo Estratégicos*, impartido por el Dr. Alberto Francisco Torres García en el diplomado y curso especial de titulación: *Innovación en los Negocios 2016*.

## CONCLUSIÓN

La innovación empresarial abarca muchos factores; uno de ellos es crear una empresa cada vez más responsable hacia la sociedad, creando el valor de hacer lo correcto. Hoy en día, existen menos recursos naturales o materia prima disponibles por lo cual una parte importante de la innovación, es crear conciencia y hacer algo al respecto.

Una de las acciones de las empresas, es hacer de su marca una marca responsable, adoptando medidas para que su producto se vea innovado desde su presentación, haciendo que su empaque sea agradable con la naturaleza y agregar un plus al producto, ya que los consumidores se verán atraídos a esta novedad de empaque mejorado y al mismo tiempo ayuda al cuidado del medio ambiente.

Muchas empresas están adoptando esta forma de innovar en donde la responsabilidad social debe ser en principio desde su interior, con sus trabajadores, ya que estos son los que hacen posible el negocio. Un ambiente laboral en donde no hay problemas internos, y los trabajadores se identifican con la empresa cumpliendo con todos los procesos, trae como consecuencia un éxito en el resultado de sus acciones.

Una herramienta indispensable en el proceso de innovación es, sin duda, la estadística. La estadística nos ayuda a medir el comportamiento de la empresa. De igual forma, nos permite medir el comportamiento del consumidor de un bien o servicio, la posición de este en el mercado, e incluso el nivel de satisfacción del cliente. Todo esto es lo que hace que los datos estadísticos sean de gran utilidad en la toma de decisiones para los directivos a la hora de planificar, dirigir, controlar y evaluar la empresa.

Es muy importante estar al pendiente de todo lo que puede afectar a la empresa, es decir, el entorno en el que está constituida, ya que estas fuerzas externas pueden ocasionar alteraciones, ya sea positivas o negativas a la organización. En un entorno específico la empresa debe buscar por medio de sus proveedores garantizar los suministros que necesite y de la misma forma conseguir que el precio que tiene que pagar por estos, sea el más bajo posible. Tratar de satisfacer las necesidades de los consumidores debe ser para la empresa una prioridad, ya que si el consumidor queda insatisfecho con el producto que adquirió o consumió, esto le puede traer como consecuencia a la empresa una baja en el consumo y desacreditación del producto ante la sociedad. Otro punto importante es la competencia, en específico a la que oferta los mismos productos o bienes, ya que cuando se tiene bien identificada, se puede estar un paso adelante.

No se puede dejar de lado las condiciones externas que pueden darle un giro inesperado a la empresa y en las cuales es muy difícil para la dirección mantener un control sobre ellas. Como las fluctuaciones en el mercado, las cuales pueden afectar de una forma negativa a la empresa si el precio de la materia prima aumenta su valor, ya que para el empresario esto atraería un cambio en el valor final del producto y la respuesta del cliente puede ser baja ante el encarecimiento del bien, y por tal motivo es más viable para el cliente buscar sustitutos que serían más económicos. Otro punto que hay que tener muy presentes son todas aquellas leyes o términos legales que pueden afectar el desarrollo de la empresa.

Cabe señalar que en un mundo globalizado y cada vez más competitivo, es necesario recurrir al avance tecnológico a la hora de innovar. Invertir en maquinaria y equipo que haga más sencillo y preciso el trabajo de producción, capacitación constante a trabajadores, que apoyados por esta tecnología trabajen en conjunto para la elaboración del producto. No solo la innovación de maquinaria, sino también del empaque del producto, que este sea lo mejor adaptado a las necesidades de nuestro medio ambiente.

En un ambiente de negocios cada vez más complejo y desafiante, las empresas están en una incansable búsqueda por mejorar sus productos, tratando de disminuir en la mayor medida de lo posible la pérdida de posicionamiento en el mercado. Más allá de encontrar una buena idea, se trata de encontrar la innovación en el modelo de negocio o el producto, que haga que la empresa logre pasar por todas las adversidades de emprender, desde el financiamiento, puesta en marcha y permanencia en el mercado. Precisamente, los casos más exitosos de innovación ocurren con mayor frecuencia bajo estructuras organizadas y apoyadas por el gobierno.

Para los empresarios es fundamental encontrar la estrategia de innovación adecuada, de tal suerte que ésta le permita alejarse de su competencia y que, a su vez, sea adaptable y capaz de evolucionar con el tiempo y sus necesidades. Para el gobierno, la misión en este rubro debe ser la de difundir el apoyo necesario, no solo de manera financiera sino tecnológica; invertir en la educación y fomentar la inversión en investigación, desarrollo y ciencia aplicada. No menos importante, se encuentra la tarea de formular políticas que permitan la integración, cooperación y coordinación de actores públicos y privados, para incidir en el establecimiento de proyectos colaborativos de investigación, asociaciones público-privadas y clústeres en favor de la innovación.

Finalmente, en la experiencia como egresada de la Lic. en Economía, considero que el curso de titulación me ha brindado las bases para analizar el entorno y recomendar a las empresas mayor proactividad, responsabilidad y compromiso con el medio ambiente a través de la innovación de sus procesos y productos.

## BIBLIOGRAFÍA

Ángel Gómez. ¿Para qué sirve la estadística?, 3 págs.

Bateman, Thomas S. y Snell, Scott A. (2005). Administración. Una ventaja competitiva. México: McGraw-Hill.

Carillo, Jorge y Contreras, Oscar, coordinadores (2015). Experiencias estatales y transfronterizas de innovación en México. México: El Colegio de la Frontera Norte : Consejo Mexicano de Ciencias Sociales.

Código de Ética de Negocios, Coca-Cola FEMSA. 31 págs.

Díaz, Javier (2013). ¿Qué es la cultura organizacional de una empresa? URL: <https://www.emprendices.co/que-es-la-cultura-organizacional-de-una-empresa/>

Edquist, C. (2001): “The Systems of Innovation Approach and Innovation Policy: An Account of the State of the Art”. DRUID Conference, Aalborg

Fernando Hernández Contreras. Introducción a los Negocios Internacionales, 216 págs.

Hampton, D.R. (1989). Administración. México: Ed. McGraw Hill.

Juan Felipe Cajiga Calderón. EL Concepto de Responsabilidad Social Empresarial, Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi). 35 págs.

Instituto Mexicano Para La Competitividad A.C. (IMCO), URL; [http://imco.org.mx/indices/#!/competitividad\\_internacional\\_2015/introduccion](http://imco.org.mx/indices/#!/competitividad_internacional_2015/introduccion)

Martínez Carazo, Piedad Cristina. El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica, Pensamiento & Gestión, núm. 20. Julio (2016). 29 págs.

Mercadotecnia Estratégica, Business Environment marketing. 2016. 33 págs.

Miguel Ángel Ramírez. Nota Crítica, Ética de los negocios en un mundo global. 12 págs.

Proyecciones de la Población de México 2010-2050. Baja California Sur. CONAPO.

Responsabilidad Social Empresarial y ética en los Negocios, Febrero 2012. Rubén Díaz Cruz. 5 págs.

Robbins, Stephen P. y DeCenzo. David A. (1996). Fundamentos de administración, Conceptos esenciales y aplicaciones. México D.F. : Pearson.

Rugman, Alan M. y Hodgetts, Richard M. (1996). Negocios internacionales: un enfoque de administración estratégica. México McGraw-Hill.

Sachse, Mathtías (2001). Planeación estratégica en empresas públicas. México: Trillas.

Secretaría de Promoción y Desarrollo Económico. Dirección de Desarrollo Económico. Información Estratégica B.C.S. 2015

Steiner A. George (2005). “Planeación Estratégica”

Tapia Torres, Leopoldo David, Sánchez Aguilar, Jöns Gutiérrez Hernández, David Asael y Olivares Verab, Daniel Arturo (2015). “La cultura organizacional: su génesis, cómo mantenerla, medirla y evaluarla”. URL:  
[https://www.researchgate.net/publication/287645946\\_La\\_cultura\\_organizacional\\_su\\_genesis\\_como\\_mantenerla\\_medirla\\_y\\_evaluarla](https://www.researchgate.net/publication/287645946_La_cultura_organizacional_su_genesis_como_mantenerla_medirla_y_evaluarla)

Universidad de Las Américas de Puebla (UDLAP), URL;  
<http://www.udlap.mx/intranetWeb/centrodeescritura/files/notascompletas/estudiodeCaso.pdf>