



Gestión empresarial

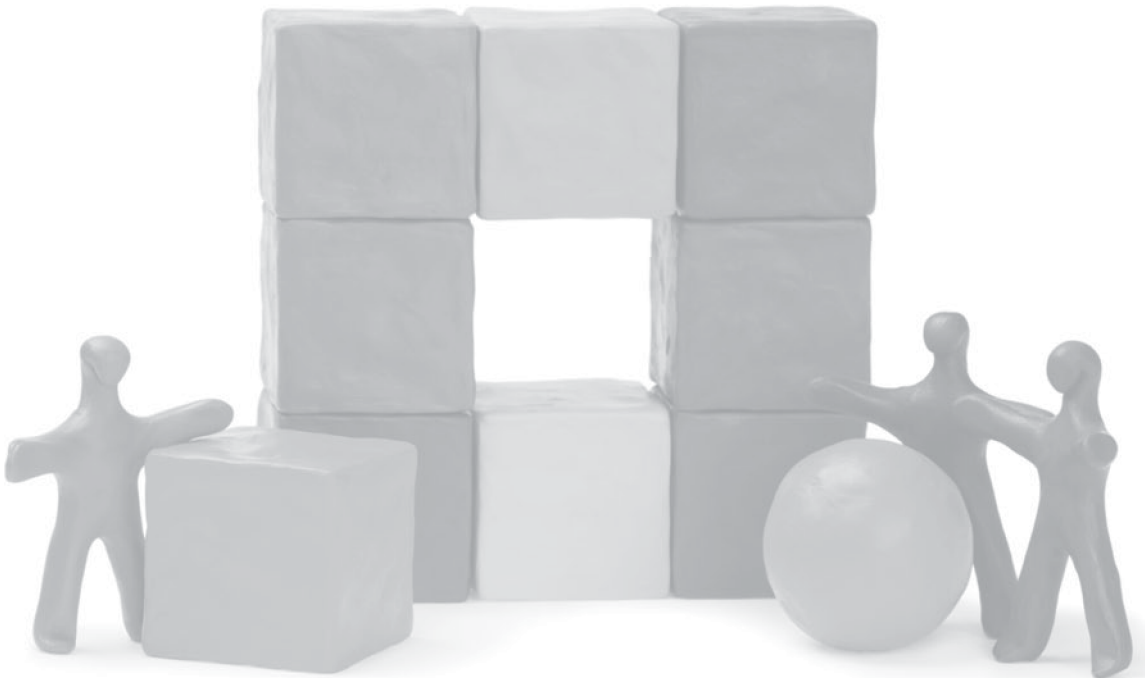


Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial

Murcia



Gestión empresarial



Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial

Héctor Horacio **Murcia** Cabra

Murcia Cabra, Héctor Horacio

Creatividad e innovación para el desarrollo empresarial / Héctor Horacio Murcia Cabra. -- Bogotá : Ediciones de la U, 2010.

192 p. ; 24 cm.

ISBN 978-958-867-523-7

1. Nuevas empresas 2. Administración de empresas 3. Desarrollo empresarial 4. Creatividad en los negocios 5. Innovaciones administrativas
I. Tít.

658.11 cd 21 ed.

A1273673

CEP-Banco de la República-Biblioteca Luis Ángel Arango

Área: Gestión empresarial

Primera edición: Bogotá, Colombia, enero de 2011

ISBN. 978-958-867-523-7

- © Héctor Horacio Murcia Cabra
(Foros de discusión, blog del libro y materiales complementarios del autor en www.edicionesdelau.com)
- © Ediciones de la U - Calle 24 A No. 43-22 - Tel. (+57-1) 4810505, Ext. 114
www.edicionesdelau.com - E-mail: editor@edicionesdelau.com
Bogotá, Colombia

Ediciones de la U es una empresa editorial que, con una visión moderna y estratégica de las tecnologías, desarrolla, promueve, distribuye y comercializa contenidos, herramientas de formación, libros técnicos y profesionales, e-books, e-learning o aprendizaje en línea, realizados por autores con amplia experiencia en las diferentes áreas profesionales e investigativas, para brindar a nuestros usuarios soluciones útiles y prácticas que contribuyan al dominio de sus campos de trabajo y a su mejor desempeño en un mundo global, cambiante y cada vez más competitivo.

Coordinación editorial: Adriana Gutiérrez M.

Carátula: Hipertexto Ltda.

Impresión: D'vinni

Calle 39 Sur No. 68C-33, Pbx. 7245400

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

Contenido

INTRODUCCIÓN	11
1. LOS CONCEPTOS DE CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS	15
1.1. Motivación básica	15
1.2. Empresarismo o emprendedurismo y su presencia permanente en la educación administrativa	16
1.3. Retos empresariales constantes	19
1.4. Qué se entiende por creación y fortalecimiento de empresas	21
1.4.1. La creación de empresa y el “proyecto personal de vida”	21
1.4.2. Cultura empresarial para la vida	22
1.4.3. Fortalecimiento de empresas	30
1.5. Los proyectos empresariales como parte de una estrategia educativa hacia el emprendimiento	32
1.6. Vinculaciones con procesos de creatividad e innovación, fortalecimiento de procesos educativos con el apoyo de técnicas de creatividad e innovación	34
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	37
2. LA CREATIVIDAD EN LOS PROCESOS DE CREACIÓN DE EMPRESAS	39
2.1. Cuestionamientos a la planeación estratégica en referencia a los enfoques de la innovación y la creatividad	39
2.2. La creatividad aplicada en la actividad empresarial	40
2.2.1. El concepto general de creatividad	40
2.2.2. Competencias y habilidades personales de la persona creativa. El concepto de los hemisferios cerebrales	43
2.2.3. Obstáculos para la creatividad	46
2.2.4. Estrategias de creatividad	47
2.2.5. Métodos y herramientas para promover la creatividad. Definición de ideas creativas	48
Brainstorming. Lluvia o tormenta de ideas	49
Palabras al azar o asociación libre	51
Pensar y decir	51
Sinéctica. Unión de elementos diferentes y aparentemente inconexos	52
Pensamiento lateral	52
2.2.6. Aportes específicos de creatividad e innovación en relación con la actividad empresarial	55
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	57

3. TÉCNICAS BÁSICAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL VINCULADAS A PROCESOS DE CREACIÓN DE EMPRESAS	59
3.1. Pasos prácticos en la definición y formulación de una idea creativa y su desarrollo hacia proyectos personales y familiares de vida empresarial.....	59
3.1.1. Elaboración de matriz DOFA personal	59
La matriz o cuadro DOFA (TOWS)	60
Uso de la matriz DOFA para el estudio empresarial de una persona	62
3.2. Consolidación de la idea creativa con herramientas básicas de creatividad.....	64
3.3. Priorización de ideas empresariales.....	66
3.3.1.El método “democrático” usado por los círculos de calidad y en algunos proyectos de desarrollo.....	67
3.3.2. El método SICREAEMPRESA.....	68
3.3.3. Matriz de Vester.....	70
3.3.4. Matrices sistematizadas	71
3.4. Surgimiento de ideas creativas.....	71
3.5. Planteamiento de la idea en forma sistémica.....	71
3.5.1. Conceptos generales de la teoría de sistemas.....	71
3.5.2. Sistemas cerrados y abiertos.....	72
3.5.3. Elementos de un sistema.....	74
3.5.4. La idea creativa vista en forma de sistema.....	74
3.5.5. Los procesos dentro del sistema, como base para identificar innovaciones.....	75
3.6. Análisis estratégico de la idea creativa	80
3.6.1. Análisis estratégico con uso de la Matriz DOFA.....	80
3.6.2. Metodología de diagnóstico estratégico para la idea creativa (SICREAEMPRESA).....	81
Antecedentes	82
Relaciones externas	82
El sistema de comercialización de los productos o servicios generados al ejecutarse la idea creativa.	83
Aspectos internos de una empresa	84
3.6.3. Síntesis general del diagnóstico estratégico	85
Determinación de alternativas a corto, mediano y largo plazo, con base en el diagnóstico estratégico	85
Análisis integral de las alternativas surgidas del diagnóstico estratégico	86
3.6.4. Un ejemplo de aplicación del diagnóstico estratégico SICREAEMPRESA: competitividad sistémica y los sistemas empresariales agropecuarios.....	86
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
4. PRIMERA VERSIÓN DE PROYECTO EMPRESARIAL (PERSONAL Y/O FAMILIAR)	95
4.1. Reforzamiento de la idea creativa.....	95
4.2. Orientación de proyecto en la empresa	95
4.3. Etapas seguidas en curso introductorio sobre generación de proyectos empresariales con creatividad e innovación	98
4.4. Proceso sistematizado hacia la preparación de Planes de Negocios con Creatividad e Innovación	101
4.4.1. Orientación general.....	101
4.4.2. Componentes básicos del programa SICREAEMPRESA.....	103
Identificación del estudio	103
Elaboración del diagnóstico del sistema empresarial	103

Definición y análisis de alternativas	104
Evaluación	105
Programación para el ordenamiento y definición de los presupuestos (ingresos y costos) de las alternativas	105
Impresión y presentación de informes y reportes	106
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	108
5. MÉTODOS PRÁCTICOS DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL.....	109
5.1. Algunos antecedentes de la aplicación del concepto de innovación	109
5.2. Creciente trascendencia de la Innovación Empresarial	112
5.3. Metodologías, clasificación y medidas de las innovaciones	115
5.3.1. Los Manuales	115
El Manual de Frascati	115
El Manual de Oslo	116
Otros Manuales	118
5.3.2. Métodos para analizar la innovación en la empresa	119
Enfoque holístico	119
Delimitación de aspectos del concepto de innovación	122
Zona de innovación	122
Innovación Tecnológica	123
5.4. Estudios de casos sobre empresas destacadas y su clasificación según los métodos de innovación.....	123
5.5. Estrategias de innovación y de medición y observación de sus resultados.....	128
5.5.1. Según la teoría económica de la innovación industrial.	128
5.5.2. La estrategia del "Océano Azul".....	130
5.5.3. Otras estrategias recientes de innovación y de medición de sus avances.....	130
Supervivencia en mercados saturados.	130
Los siete movimientos de la innovación	131
PRO INNO Europe	131
5.5.4. Innovación social.....	133
Factores endógenos para la innovación social	134
Factores exógenos para la innovación social	134
Criterios para definir una innovación social	134
Una aplicación del análisis de innovación social para caracterizar prácticas educativas innovadoras	135
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137
6. UNA METODOLOGÍA PARA EL FORTALECIMIENTO E INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIONAL.....	141
6.1. Importancia del fortalecimiento de organizaciones con técnicas de gestión empresarial y de creatividad e innovación.....	141
6.2. Metodología de capacitación.....	142
6.2.1. Motivación.....	142
6.2.2. Objetivos	142
Objetivo general	142
Objetivos específicos	143
6.2.3. Metodología CARIBE	143
6.2.4. Desarrollo de la metodología	145

MÓDULOS.....	147
MÓDULO 1. La empresa como un sistema.....	149
MÓDULO 2. Estudio de la situación administrativa de la empresa (Elementos para apoyar procesos de innovación organizacional).....	155
MÓDULO 3. Análisis estratégico e integral de la organización como sistema.....	165
MÓDULO 4. Aplicación de metodología de calidad total en la empresa apoyada.....	173
MÓDULO 5. Misión y visión.....	183

Tabla de figuras

Figura 1.1 Retos empresariales iniciales.....	20
Figura 2.1. Conceptos de creatividad e innovación.....	42
Figura 2.2. Algunos Métodos de Pensamiento Lateral.....	52
Figura 3.1 Oportunidades del entorno.....	62
Figura 3.2 Fortalezas personales.....	63
Figura 3.3. El surgimiento de la idea creativa.....	75
Figura 3.4. Sistema del cultivo de arroz (<i>oryza sativa</i>) 1 ha en una región colombiana (ejemplo para idea creativa).....	79
Figura 4.1 Reforzamiento de la idea creativa.....	99
Figura 5.1 Enfoque lineal de la innovación.....	113
Figura 5.2. Algunos métodos de innovación estudiados en procesos de enseñanza aprendizaje (Murcia, 2010).....	123
Figura 1.M-1. El sistema de una empresa de servicios.....	154
Figura 1.M-4. Diagrama de Pareto.....	182
Figura 2.M-4. Diagrama causa-efecto, por que-por que o de espina de pescado de Asorural.....	182
Figura 3.M-4. Diagrama CÓMO-CÓMO de Asorural.....	183

Índice de cuadros

Cuadro 2.1.	Referencia a indicadores de competencias de una persona creativa, de acuerdo con los conceptos de Ponti y Ferrás, complementados con otros criterios sobre el tema.	44
Cuadro 2.2.	Estrategias de creatividad de acuerdo con los conceptos de Ponti y Ferrás	47
Cuadro 3.1.	Ejemplo de matriz DOFA para el estudio empresarial de una persona	63
Cuadro 3.2.	Algunos ejemplos relacionados con creatividad, con base en asignatura de creatividad e innovación.	64
Cuadro 3.3.	Cuadro resumen de proceso democrático para definición de prioridades.	68
Cuadro 3.4.	Ejemplo de matriz de calificación de ideas empresariales de acuerdo con el todo SICREAEMPRESA.	70
Cuadro 3.5.	Ejemplos de Megaprocesos en el sist. del cultivo de arroz en fig.3.4.	79
Cuadro 3.6.	Ejemplo de matriz DOFA de idea creativa de una empresa	80
Cuadro 3.7.	Diagnóstico estratégico "Sicreaempresa" para el sistema empresarial de arroz en Colombia para fines de comercio internacional (TLC con Estados Unidos)	88
Cuadro 4.1.	Contenido básico de un tema de "Proyecto personal de Vida Empresarial" dictado en el primer semestre de estudios de un programa académico	99
Cuadro 5.1.	Manuales metodológicos de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos)	116
Cuadro 5.2.	Espacio académico sobre creatividad e innovación empresarial	125
Cuadro 6.1.	Contenido de la metodología CARIBE 1	44
Cuadro 6.2.	Apoyo para audiovisual sobre modificaciones en los conceptos clásicos de la administración	145
Cuadro 1.M-1.	Apoyo para audiovisual sobre el concepto de sistema	150
Cuadro 2.M-1.	Sistema empresarial, Asociación de Artesanos de Zona Rural (Asorural)	154
Cuadro 1. M-2.	Lista de chequeo para identificar situaciones administrativas en el funcionamiento de una empresa. Bases para distinguir aspectos de innovación organizacional.	161
Cuadro 3. M-1.	Apoyo para Audiovisual sobre diagnóstico estratégico de un sistema empresarial	169
Cuadro 3.M-2.	Matriz D.O.F.A. de Asociación de Artesanos de Zona Rural (Asorural)	170
Cuadro 3.M-3.	Priorización de debilidades de Asorural, de acuerdo con	171
	método de votación democrática	171
Cuadro 1.M-4.	Priorización de debilidades (absolutas y acumuladas)	180
Cuadro 1.M-5.	Ejemplo de cronograma de actividades para el fortalecimiento empresarial de Asorural	187
Cuadro 2.M-5.	Marco lógico de Asorural	188

INTRODUCCIÓN

Se elabora este libro con base en experiencias docentes, investigativas y de proyección social desarrolladas sobre la aplicación de conceptos, técnicas y metodologías de creatividad e innovación en procesos de creación y fortalecimiento de empresas en diversos sectores de la economía.

Luego de llevar a cabo más de quince cursos sobre el tema y compartir conocimientos en más de cuatrocientas horas de actividades de capacitación con cerca de doscientas personas con formación a nivel postgradual, principalmente, se ha comprobado el interés que existe por comprender y poner en práctica criterios creativos e innovadores tanto en la formación académica como en la cristalización de iniciativas de mejoramiento empresarial que acompañan las vidas de estos participantes en los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Se parte inicialmente de un planteamiento sobre la necesidad de diferenciar los conceptos de creación y fortalecimiento de empresas, que comúnmente se usan en forma conjunta, sin distinguir los diferentes ámbitos de su acción. En el caso de la presente obra se caracteriza el campo de la creación de empresas como el referente a la gestación de sueños empresariales factibles de llevarse a ideas y proyectos, y el del fortalecimiento empresarial identificándolo como el mejoramiento de organizaciones y empresas existentes.

En estos sentidos, conociéndose que existe una permanente presencia de los postulados del empresarismo o emprendedurismo en la educación administrativa, se ha confirmado que es pertinente vincular las técnicas de creatividad con ejemplos reales que se proyectan en varios ángulos de acción dentro de estos marcos de referencia:

- En la formulación de nuevas iniciativas de acción que se pueden concretar en “ideas creativas” susceptibles de ser transformadas en proyectos personales de vida empresarial, ámbito en el cual juega un importante papel la creatividad como elemento de apoyo.

- En la aplicación de conceptos de desarrollo empresarial vinculados a procesos de creación de empresas tales como los correspondientes al enfoque holístico, la competitividad sistémica y la planeación estratégica.
- En la definición de las primeras versiones de proyectos empresariales personales y familiares, que puedan llegar a ser la base de planes de negocios concretos y de factible ejecución.

Los métodos de creatividad utilizados son diversos, pero muchos de ellos giran alrededor del pensamiento lateral, creado y desarrollado por Edward De Bono. Otros más proceden de recientes aportes intelectuales sobre el tema, diseñados por nuevos tratadistas de este campo; sin embargo, el horizonte está abierto para seguir generando metodologías pertinentes.

Dentro del texto se considera la importancia de aplicar técnicas de innovación, entendidas como el paso del pensamiento a la ejecución, transformando las ideas creativas formuladas en realizaciones materiales que se puedan ver frente al mercado y mercadeo.

Para el efecto se presentan algunos antecedentes históricos del uso de criterios innovativos, empezando por hacer referencia a los antiguos planteamientos de Nicolás Maquiavelo, pasando por el clásico de este tema de la innovación, Joseph Alois Schumpeter, y llegando a los paradigmas contemporáneos que establecen que para mantener la vida empresarial o se innova o se fenece. Además, bien se afirma que “hay que practicar la innovación aunque nos duela”, como diría una persona que se resiste a aceptar los cambios que diariamente se presentan en todas las facetas de la vida humana.

Con el propósito de aportar elementos de juicio en este tópico, dentro de la sección de métodos prácticos de innovación empresarial se presentan diferentes metodologías disponibles, la clasificación y las medidas de las innovaciones. Así, se hace referencia a los manuales que sirven como marcos orientadores en la actualidad (Frascati, Oslo y Canberra de la OCDE -Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos- y el de Bogotá, entre otros) que son elementos imprescindibles en el planteamiento y ejecución de planes y proyectos de mejoramiento empresarial.

De acuerdo con estas referencias se muestra un ejemplo de aplicación de métodos para analizar la innovación en la empresa, con base en algunos de los diferentes aportes intelectuales que se extractan del marco teórico analizado.

De esta manera se aprecia un esquema de estudio basado en el que se denomina enfoque holístico (que ayuda a observar dentro de la orientación sistémica si se diferencian innovaciones de proceso, de producto, incrementales o radicales) y luego se muestra la aplicación de otras orientaciones como las de delimitación de aspectos del concepto de innovación, la zona de innovación y la taxonomía incluida en la denominada innovación tecnológica.

Las experiencias docentes e investigativas demuestran que es muy posible comprender ampliamente las características de estos criterios si se promueve la realización de estudios de casos sobre empresas destacadas y su clasificación según los métodos de innovación, proceso que se ha aplicado en los diferentes eventos de formación y de capacitación llevados a cabo.

No puede faltar dentro de este panorama la necesaria mención a las estrategias de innovación y de medición y observación de sus resultados, para lo cual se recuerdan los establecidos en la teoría económica de la innovación industrial y algunas de las recientemente formuladas y en pleno desarrollo como son las del "Océano Azul", la supervivencia en mercados saturados, los siete movimientos de la innovación y la constantemente actualizada de PRO INNO Europe.

Complementando esta visión general se presentan también los lineamientos vigentes de la Innovación Social, que han sido diseñados por profesionales de organismos como la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), incluyendo los factores endógenos y exógenos que se deben considerar y los criterios para definir una innovación social. Estos conceptos están siendo tenidos en cuenta por estudiantes a nivel de postgrado realizando, por ejemplo, una aplicación del análisis de innovación social para caracterizar prácticas educativas innovadoras.

Se concluye con la presentación de una metodología para el fortalecimiento e innovación empresarial y organizacional, diseñada desde 1992, considerando los marcos metodológicos del enfoque holístico, la planeación estratégica, la calidad total y elementos orientadores de programación.

Esta metodología conocida como CARIBE (Calidad Total, Reingeniería y Bases Estratégicas para el Fortalecimiento Empresarial) ha sido aplicada en más de mil quinientos ejemplos para contribuir en el fortalecimiento de organizaciones con técnicas de gestión empresarial y de creatividad e innovación. Si bien se había presentado y registrado en artículos publicados en revistas científicas y en un curso virtual, es la primera vez que se incluye en un libro como aproximación al contexto de la innovación organizacional.

Se ilustra la aplicación de CARIBE con la presentación del curso Fortalecimiento empresarial con base en técnicas administrativas modernas, que ha sido dictado a nivel nacional e internacional en diversas oportunidades y ha demostrado su utilidad tanto en las actividades académicas de formación de estudiantes de pre y postgrado y en la orientación de sus prácticas empresariales, como en labores de asesoría y consultoría a organizaciones de diferentes sectores económicos

El esfuerzo realizado en la publicación de esta obra permite resumir experiencias acumuladas a lo largo de una vida dedicada a la docencia, investigación y proyección social en estos temas. Se espera despertar inquietudes similares en otras mentes y contribuir en la extensión de estos conocimientos a muchos otros seres humanos interesados en su utilización.

Héctor Horacio Murcia Cabra

1. LOS CONCEPTOS DE CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS

1.1. Motivación básica

La motivación para escribir esta publicación surge principalmente en la necesidad de recoger experiencias docentes, investigativas y de proyección social desarrolladas alrededor del tópico del empresarismo, fortalecido con las técnicas y metodologías de la creatividad y de la innovación. Estos temas han sido y siguen formando parte de las orientaciones administrativas vigentes en el mundo académico en el siglo XXI, que lindan con los conceptos del empresarismo o emprendedurismo, dentro de sus diversas acepciones.

El empresarismo se ha entendido tradicionalmente, en forma general, como un proceso de llevar adelante iniciativas y decisiones de creación de empresas en cualquier sector de actividad económica o social y en tal sentido se ha impulsado a nivel universal como un propósito firme para hacer frente a la constante presencia de desempleo.

Por otra parte, los esfuerzos de fortalecimiento empresarial (que también deben comprenderse como parte de este enfoque) se han referido esencialmente a buscar la aplicación de procesos de mejoramiento integral y continuo en empresas ya establecidas que requieren reorganizar sus horizontes de desarrollo.

Al buscar algo más que realizar esfuerzos aislados hacia el fomento y aplicación del empresarismo, uno de los aspectos que se ha relacionado es el de modernización de la acción educativa dirigida a propiciar y estimular la presencia constante de una capacidad de emprendimiento o de "crear empresa" en los estudiantes y egresados de centros de enseñanza, asociada tradicionalmente con la orientación para comenzar una nueva organización o proyecto.

Además, hay evidencias que confirman que en la actualidad este término se aplica también a personas que añaden innovaciones y valores a productos o procesos ya existentes, cual es el tópico del “fortalecimiento empresarial”.

Por lo tanto, se desea que los principios de gestación y de fortalecimiento de la potencialidad emprendedora no se limiten a esfuerzos aislados e incoherentes, sino que también sean parte de los elementos esenciales de formación de que deben disponer todos los seres humanos; en este sentido se han hecho aportes para integrar estas bases a lo que se ha llamado “cultura empresarial para la vida” dentro del desarrollo de conceptos y prácticas de creación y desarrollo de proyectos empresariales “a cualquier edad”¹ (en el caso de los seres humanos) y a todo momento de la vida de una empresa u organización.

Estas labores se han venido desarrollando cada vez con mayor intensidad y se han proyectado hacia las entidades vinculadas con la educación formal (universidades en sus niveles de pregrado y postgrado, instituciones de enseñanza básica secundaria y primaria) e informal, obteniéndose avances consistentes.

Adicionalmente, se considera que los procesos educativos hacia el empresarismo pueden ser reforzados con la incorporación de técnicas de creatividad y de innovación teniendo en cuenta lo que afirman varios autores como Escorsa y Valls (2005) “las empresas que presentan simultáneamente mucha creatividad y elevada capacidad de gestión de las innovaciones son las que tienen más probabilidades de éxito”².

En esta publicación se pretende identificar nuevos aportes en estos sentidos que permitan seguir inspirando a docentes, investigadores y extensionistas en la aplicación de estas tendencias dinámicas, creativas e innovadoras en la orientación empresarial.

1.2. Empresarismo o emprendedurismo y su presencia permanente en la educación administrativa

El término emprender data desde la antigüedad y ha venido siendo aplicado en diferentes campos. Si se revisan los orígenes de la palabra se encuentra

¹ MURCIA, Héctor H. (2000). *Proyectos Personales de Vida Empresarial a Cualquier Edad*. Punto Dorado. Bogotá.

² ESCORSA CASTELLS, Pere y VALLS PASOLA, Jaime (2005). *Tecnología e innovación en la empresa*. Alfa Omega Grupo Editor, S.A. de C.V. México D. F., págs. 107 a 123.

que “emprender” proviene de las raíces latinas “in” (en) y “prendere” (tomar), considerándose que una de sus principales acepciones o significados, puede ser la de “tomar un camino con resolución de llegar a un punto” (según se encuentra en ediciones recientes del Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española).

Con esa base latina se observa que los franceses acuñaron el término “*entrepreneur*” (emprendedor), que a su vez se origina del verbo “*entreprendre*” que significa “encargarse de”, como lo recuerda Alcaraz (2006)³. Posteriormente los ingleses adoptaron el término “*entrepreneurship*” que describe el comportamiento y las habilidades que requieren los emprendedores con potencial de éxito.

En la actualidad se encuentra que el uso del término se extiende por todo el mundo y que existen diversas entidades de educación y capacitación a nivel formal que orientan sus labores dentro de las acepciones de emprendedurismo, empresarismo, emprendedurismo u otras similares.

El desarrollo de la actividad educativa contemporánea en todos los sectores económicos y sociales requiere de la consideración de nuevos modelos pedagógicos que tengan en cuenta los avances de la ciencia y de la tecnología y la formulación y aplicación de nuevos criterios y estrategias tanto para los estudiantes que se vinculan a los programas académicos como para quienes egresan de ellos, dentro del entorno que los rodea.

En esencia, se buscan otras formas y escenarios de aprendizaje que favorezcan despertar iniciativas para futuro desempeño laboral por parte del alumno y para facilitar a un egresado su inserción en el mundo del trabajo

Se considera por lo tanto que hay cambios en el mundo del trabajo, en la producción de conocimiento, en el aprendizaje y en el universo de la cultura que tienen implicaciones en la educación superior.

En la actualidad es necesario elaborar propuestas formativas basadas en currículos modernos que contengan planes de estudios orientados a formar a la persona para afrontar con firmeza las dificultades del trabajo y del empleo, dentro de contextos nacionales cada vez más restringidos en términos de la ocupación tradicional proveniente de fuentes públicas y privadas y más exi

³ ALCARAZ, Rafael (2006). *El emprendedor de éxito*. McGraw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C.V., México D. F. pág.2

gentes en referencia a la generación de las capacidades para crear posibilidades laborales a partir de las propias personas.

En el desarrollo y aplicación práctica de estos planteamientos pedagógicos juega un papel importante el del descubrimiento y fortalecimiento de la capacidad emprendedora de los estudiantes, dentro de la cual existen varios factores determinantes que se deben contemplar, en coherencia con el concepto de abandonar los esquemas de la pedagogía tradicional basada en el criterio de la enseñanza centrada en el profesor, para desarrollar un nuevo paradigma del aprendizaje basado en el alumno, fomentando el reconocimiento y despliegue de sus propias potencialidades.

Un aspecto importante a considerar en el desarrollo de estas características personales por medio de esfuerzos pedagógicos y educativos, en general, es el de pensar en que la acción a llevarse a cabo debe ser constante, dinámica e integrada dentro de los modelos pedagógicos, en el caso de entidades educativas.

Para el efecto se aprecia que estos conceptos se han transformado en propósitos esenciales que se llevan hasta ser parte del marco legal, como sucede en el caso colombiano en donde por ley nacional⁴ se define la importancia de fomentar “la cultura del emprendimiento” y se hacen precisiones sobre estos términos, indicando que emprendimiento es “una forma de pensar, razonar y actuar centrada en las oportunidades, planteada con visión global y llevada a cabo mediante un liderazgo equilibrado y la gestión de un riesgo calculado; su resultado es la creación de valor que beneficia a la empresa, la economía y la sociedad”. Empresarialidad es “el despliegue de la capacidad creativa de la persona sobre la realidad que le rodea. Es la capacidad que posee todo ser humano para percibir e interrelacionarse con su entorno, mediando para ello las competencias empresariales”.

En la actualidad se encuentra que el uso de estos conceptos se extiende por todo el mundo y se conocen avances continuos sobre el desarrollo de experiencias frente a la necesidad de formar a los seres humanos para ser empresarios. En reuniones sobre este tópico se han hecho revisiones al avance de esfuerzos sobre el particular⁵, reconociendo que en el campo educativo estos

⁴ Congreso de Colombia (2006). Ley 1014 de 2006 (Enero 26). Diario Oficial No. 46.164 de 27 de enero de 2006

⁵ MURCIA, Héctor (2007). *Emprendedurismo, creatividad e innovación en la educación de pre y posgrado*. El caso de la Universidad de la Salle, Colombia. (2007). CXXIV Asamblea de la Asociación Mexicana de Escuelas y Facultades de Medicina Veterinaria y Zootecnia. XLII Asamblea de Asociación Mexicana de Educación Agrícola Superior AMEAS. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México, Mayo de 2007.

son ingredientes esenciales que hacen parte de los principios de formación teórica y práctica en adición a las orientaciones académicas esenciales de los núcleos básicos de cualquier campo del saber.

Para las carreras de Administración existen evidencias en muchas universidades del mundo y referencias de especialistas (PROCAD, Profesionales con calidad en administración, 2004) que señalan cómo la educación debe incorporar, elementos, conocimientos y habilidades esenciales que los caractericen tanto en conocimientos (saber, ontología) como en habilidades (saber hacer, epistemología, praxeología) intelectuales y empresariales entre las cuales incluyen la "creación de empresas"⁶.

La mayoría de los programas académicos en administración de empresas o de negocios en Colombia han incorporado las estrategias de emprendimiento y de empresarismo dentro de sus procesos curriculares, identificándose avances dentro de estos temas en mayor o menor escala.

1.3. Retos empresariales constantes

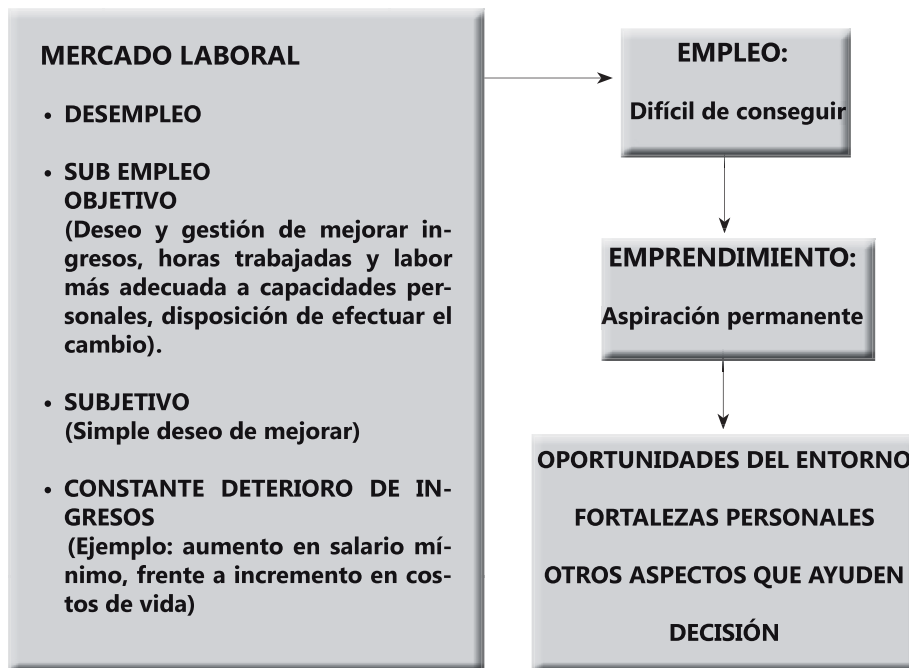
Hacen eco a los planteamientos anteriores los desafíos o retos empresariales que afrontan los seres humanos que se observan inicialmente en las condiciones del mercado laboral que se reflejan en los índices de desocupación, desempleo, subempleo, constante deterioro de ingresos y reducción de tamaños y números de empresas, entre otros elementos que caracterizan y que en mayor o menor grado se encuentran presentes en las economías nacionales y que se aprecian en la figura 1.1.

Los indicadores respectivos para cada país varían pero en una u otra forma giran alrededor de valores que preocupan a personas y a entidades públicas y privadas.

Estas situaciones llevan a considerar que en la actualidad es muy difícil conseguir empleo en las fuentes tradicionales que lo ofrecen y que en la búsqueda de ocupación una alternativa válida y aspiración permanente es la del emprendimiento.

⁶ PROCAD, Profesionales con Calidad en Administración (2004). Criterios para exámenes de calidad en la educación, ECAES. Material de referencia.

Figura 1.1 Retos empresariales iniciales



Fuente: el autor

Se considera que si se mira la capacidad emprendedora como una función objetivo, uno de los factores vinculados estrechamente al fortalecimiento de esta potencialidad es el de buscar opciones, alternativas y estrategias coherentes con las iniciativas de cada persona.

Para llevar a la práctica este deseo de emprender, las primeras acciones que llevan a cabo las personas es la de conocer las oportunidades que se le ofrecen, analizar sus potencialidades o fortalezas personales hacia el emprendimiento y otros factores que puedan ser favorables para respaldar una posible decisión en este sentido.

En este sentido y dentro del enfoque holístico o totalizador en el que cada persona debe verse como la integración de un conjunto de partes que la componen, para hacer frente a todas las circunstancias que afronta, es importante despertar y mantener una actitud emprendedora y empresarial a partir de la cual defina objetivos para avanzar en el mundo en el que le corresponde desenvolverse.

Es indudable que todos los seres humanos tienen en mayor o menor escala, espíritu emprendedor y que se pueden estudiar las características y cualidades que cada persona tenga, de acuerdo con lineamientos y formatos específicos de evaluación que se presentan en obras pertinentes al tema⁷.

1.4. Qué se entiende por creación y fortalecimiento de empresas

1.4.1. LA CREACIÓN DE EMPRESA Y EL “PROYECTO PERSONAL DE VIDA”

Ante las dificultades que existen en el mercado laboral (desempleo, subempleo, salarios bajos, cierres de empresas por crisis económicas) surge siempre el deseo de crear una empresa o llegar a cristalizar una idea empresarial.

Hay muchas personas que pueden llevar esta expectativa empresarial a feliz término, pero otros se quedan eternamente midiendo las posibilidades de hacerlo o dando extrema importancia a los riesgos que se le pueden presentar (echando la culpa a las estructuras existentes, a la falta de preparación, a la carencia de recursos financieros o a la limitación de posibilidades en general.)

Luego de múltiples reflexiones sobre el tema y de recorrer mentalmente diversas etapas de la vida, se llega a la conclusión de que siempre es importante tener un PROYECTO PERSONAL DE VIDA EMPRESARIAL, concepto que ya ha sido mencionado en anteriores publicaciones (Murcia, 2000).

Es evidente que, aún estando empleado y recibiendo el pago a sus servicios por trabajar en lo que puede, cualquier ser humano estaría plenamente feliz si además percibe ingresos por laborar en lo que quiere y le gusta, a partir de una idea empresarial surgida de su propia creatividad e iniciativa.

En obras ampliamente difundidas⁸ se indicaba cómo a los niños se les pone a veces a pensar en lo “que quiere ser cuando sea grande”; más adelante se le pregunta a quienes llegan a nivel de secundaria (bachillerato) “qué carrera

⁷ En el texto “Proyectos personales de vida empresarial a cualquier edad” de Héctor Murcia (2000), Impresiones Punto Dorado, Bogotá Colombia, Pág.19, se incluye un formato para evaluar catorce características personales de tipo empresarial. Otras referencias sobre el tema se encuentran en Alcaraz, Rafael (2006). *El emprendedor de éxito*. Mc Graw Hill Interamericana, México D.F. págs..3 a 9.

⁸ Murcia, H. (2000) *Proyectos personales de vida empresarial a cualquier edad*. Impresiones Punto Dorado, Bogotá, 150 páginas.

universitaria va a seguir” y cuando logran terminar sus estudios universitarios “en dónde va a trabajar”.

Cuando ya está laborando y avanza en su edad cronológica surgen dudas sobre lo que se hará “cuando sea viejo” y si conseguirá consolidar su familia y lograr una pensión; y si tiene la oportunidad de llegar a la “tercera edad”, con buena memoria, probablemente pensará en cómo optimizar sus últimos años de vida.

1.4.2. CULTURA EMPRESARIAL PARA LA VIDA

Desde el año 1970 se ha trabajado constantemente por parte del autor del presente libro sobre el concepto de proyectos de vida, principalmente desde el punto de vista empresarial agropecuario, apoyando principalmente a centros educativos y confluyendo en una estrategia de CULTURA EMPRESARIAL PARA LA VIDA que sirva para todas las personas, así estén en la ciudad o en el campo (Murcia, 1999). Incluso, con este enfoque de cultura empresarial se han orientado esfuerzos institucionales por medio de un organismo no gubernamental que lleva en su nombre y accionar esta iniciativa.

Al iniciar procesos de capacitación sobre el tema, se hace reflexionar a los asistentes o participantes sobre el significado de cada uno de estos términos, llegándose a planteamientos como los siguientes:

- **Cultura:** conjunto de conocimientos, valores, modos de vida, costumbres, que caracterizan a una persona o a la vida tradicional de una población. Es así como en los ejercicios iniciales de aprendizaje se solicita a los participantes definir las manifestaciones en las que se expresa o se refleja la cultura de una zona geográfica específica.

- **Empresarial:** orientación hacia el desarrollo empresarial, constituida por las aspiraciones de crear empresa o de fortalecer las ya existentes. Y al referirse al concepto de empresa, además de la acción de emprender se significan las unidades de organización para la producción, transformación industrial y prestación de servicios incluidas en el universo empresarial. Para comprender el término luego de hacer una descripción de los sectores económicos clásicos (primario, secundario y terciario) se pide identificar posibles iniciativas empresariales en cada uno.

- **Para la vida:** se considera, esencialmente, que a lo largo de la vida se le presentan muchas inquietudes empresariales a todas las personas, las cuales trata de cumplir con las posibilidades o elementos básicos de que dispone.

**TODA PERSONA TIENE
DIVERSOS INTERROGANTES
EMPRESARIALES A LO LARGO DE SU EXISTENCIA**

Hay que fomentar lo que llamamos

CULTURA EMPRESARIAL PARA LA VIDA

Por conocimiento de actividades de entidades educativas se sabe, por ejemplo que en la Universidad de La Salle de Colombia se ha desarrollado y aplicado, desde hace bastante tiempo, el concepto de PROYECTO PERSONAL DE VIDA con el propósito de “promover en los estudiantes, de acuerdo con los principios lasallistas, la reflexión, actualización, proyección y puesta en marcha de sus objetivos de vida a corto, mediano y largo plazo en las dimensiones personal, socio-afectiva, intelectual, familiar, ecológica y espiritual” (U. de La Salle, 1999).

Para el efecto se desarrolló una estrategia que se ha llevado a ejecución con pleno éxito, haciendo énfasis en la importancia de construir un proyecto personal de vida con claras dimensiones espirituales, afectivas y basadas en valores que propendan por una mejor calidad de vida.

Lo que se ha propuesto es que con base en estas experiencias se complemente el concepto del proyecto personal de vida con un adjetivo que involucre la dimensión empresarial integral, la cual se desarrolla y aplica a nivel mundial ampliamente en la actualidad e incluye diversas habilidades imprescindibles para el éxito. (Murcia, 2000)

El enfoque empresarial se incorpora al proyecto personal de vida de acuerdo con una acepción holística y moderna de la empresa, entendida más allá de la orientación tradicional que la consideraba sinónimo de la expresión “negocio”, dentro de la cual se veía como una organización orientada exclusivamente al lucro o a la obtención de ganancias.

De conformidad con estos planteamientos, la empresa contemporánea se basa en diversas motivaciones y metas que contemplan varios campos como

los siguientes, de acuerdo con la clasificación general hecha por un autor (Paulson, 1997) y aplicada por Murcia (2000) en un texto sobre proyectos personales de vida empresarial.

Motivaciones y metas personales

Diferentes pueden ser las motivaciones que tengan las personas para sus proyectos de vida en función de sus intereses específicos y de la edad cronológica en la que se encuentren.

En general se considera que existen algunas razones personales comunes por las que un ser humano decide empezar su propio negocio o empresa, con base en sus fortalezas individuales o en las oportunidades que le ofrece el entorno o medio ambiente en que se desenvuelve. Estos aspectos son definidos y puntualizados por cada persona, presentándose posteriormente algunos ejemplos en este libro, al hacer referencia a los pasos prácticos en la definición y formulación de una idea creativa y su desarrollo hacia proyectos personales y familiares de vida empresarial.

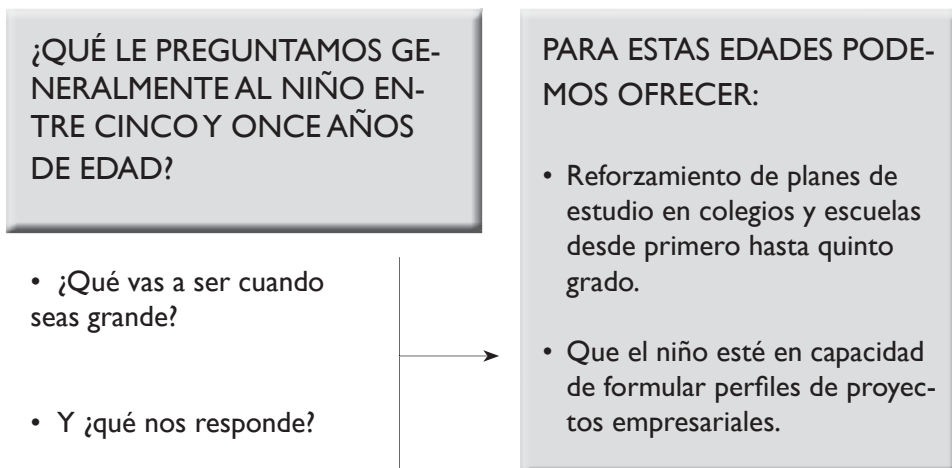
Si se miran estas motivaciones de acuerdo con los momentos de la vida en que se encuentre la persona se pueden analizar los siguientes aspectos, que han sido previamente estudiados dentro de las estrategias de “cultura empresarial para la vida” que constantemente se promueven (Murcia, 2000):

a. Niños en edad escolar (hasta aproximadamente los once años):

Se empieza en este punto por analizar la población específica de niños que pueden acceder a la escuela primaria, que definitivamente no es la totalidad ideal que debiera hacerlo. Ojalá se contara siempre con un ciento por ciento de infantes que nacen, que pudieran llegar a la educación formal.

Según investigaciones hechas en instituciones educativas públicas y privadas de enseñanza primaria, con los niños y niñas que ingresan a las escuelas, al preguntarles sobre lo que quieren ser en sus edades adultas, responden que desean desempeñar actividades profesionales de moda o de éxito en el momento (futbolistas, cantantes, ciclistas, automovilistas, artistas). Muy pocos o pocas manifiestan que quisieran trabajar en lo mismo que sus padres.

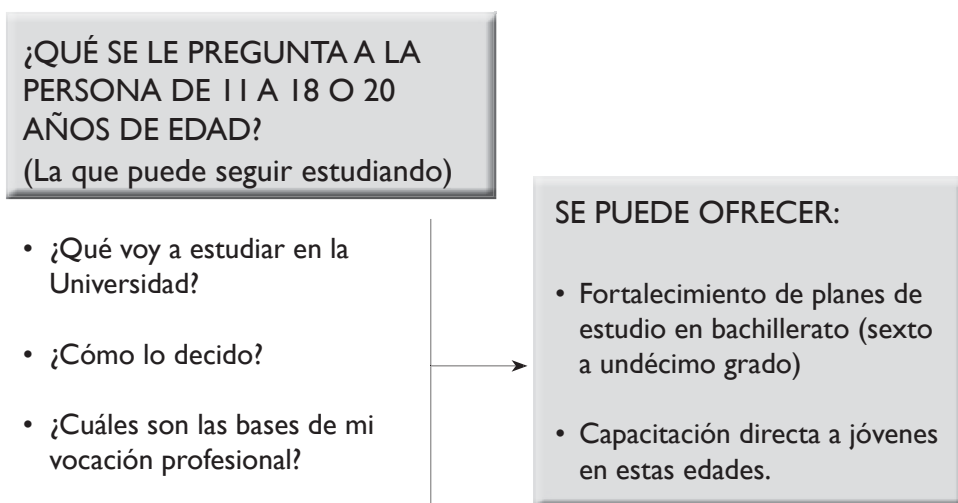
De todas maneras, desde estas edades se puede empezar por enseñar al niño conceptos empresariales básicos que puedan poner en práctica y proyectar hacia su hogar dentro de una estrategia que se ha llamado: DEL NIÑO HACIA SI MISMO Y HACIA SU FAMILIA.



Si se tiene en cuenta que los niveles de escolaridad en países como Colombia son bajos y muchos niños (sobre todo en zonas rurales) deben dejar de estudiar por la necesidad de ayudar a mantener los hogares de que forman parte, esta estrategia es plenamente válida y de permanente utilidad.

b. Adolescentes hasta los 18 o 20 años de edad:

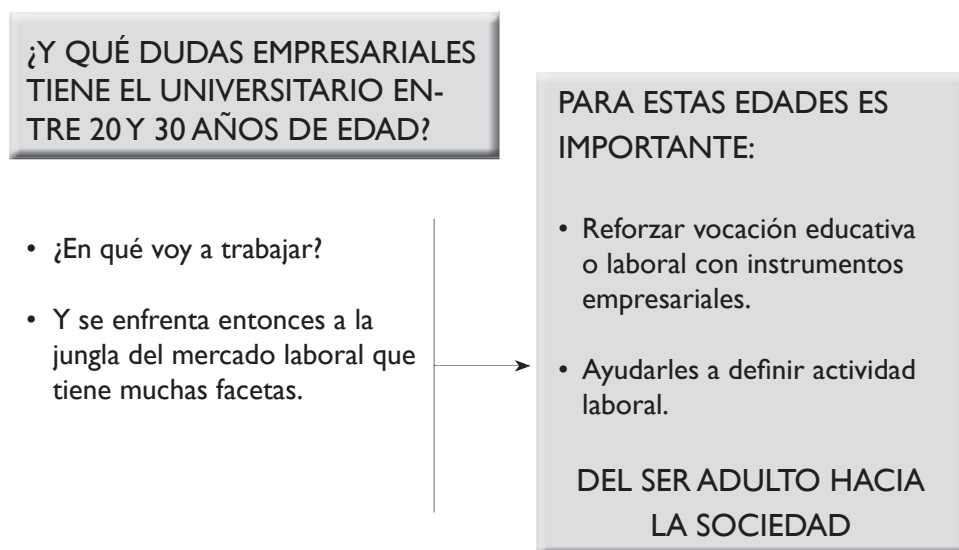
En el grupo que se va reduciendo, de quienes logran entrar a la educación secundaria, las motivaciones personales son similares a las del grupo anterior, notándose con mayor relevancia la necesidad de fortalecer su formación empresarial para organizar su vida, especialmente en circunstancias de limitado acceso personal o institucional a la enseñanza universitaria.



La estrategia que se ha trabajado en este caso es: DEL ADOLESCENTE HACIA EL ADULTO.

c. De los 20 a los 30 años de edad:

Dependiendo si la persona debe trabajar o cursa estudios universitarios, en estos momentos de la vida es importante reforzar la vocación laboral o educativa con instrumentos empresariales esenciales para todo ser humano; en el caso de la persona que estudia, esta etapa de su existencia es importante para definir la actividad laboral en la que ejercerá su acción al finalizar su etapa de formación educativa.



Por consiguiente la estrategia DEL SER ADULTO HACIA LA SOCIEDAD es la que norma las acciones de estas personas y la motivación empresarial adquiere mayor relevancia que para muchos de los integrantes de los grupos etarios anteriores al convertirse en la base primordial de su subsistencia (aunque para el caso de quienes estudian aún existe alguna dependencia de la casa paterna, dentro de las evidencias observadas en la actualidad).

d. De 30 a 50 años:

En estas edades debe ser menor o casi nula la posibilidad de encontrar dependencia de la persona de su núcleo familiar, pues es el momento de la vida en el que se asumen en pleno las responsabilidades del mundo del trabajo. En

esta fase de la existencia el ser humano desarrolla al máximo su potencialidad laboral y por lo tanto, debe ejecutar su acción ocupacional o profesional dentro de un criterio empresarial integral, como el que se ha venido indicando.

¿QUÉ SE PREGUNTA LA PERSONA ENTRE 30 Y 55 AÑOS DE EDAD?

- ¿Ganaré el dinero suficiente para mantener una familia?
- ¿Cuánto necesitaré de presupuesto mensual?
- Y si no me empleo?
(especialización, sigo en el “hotel mamá”,

EN ESTA ETAPA DE LA VIDA NECESITA:

- Desarrollar a plenitud actividad laboral o profesional con un criterio empresarial integral.
- Prepararse para la vejez.

EL PLENO DESARROLLO DE SU VITALIDAD

Las motivaciones personales que guían a los seres humanos de estas edades son normalmente las de aprovechar sus capacidades físicas e intelectuales para efectuar un trabajo que les genere ingresos, establecer y mantener adecuadamente sus familias e irse preparando para la vejez.

Las estrategias empresariales integrales basadas en EL PLENO DESARROLLO DE SU VITALIDAD son las que deben orientar esta etapa de la vida humana

e. Más de 50 años de edad:

Esta es la etapa en la que habitualmente la persona se dedica al descanso o al “ocio lánguido” de los viejos de que hablaba a principios del año 2000 un periódico colombiano, al referirse a la situación de la tercera edad en el tercer milenio. Este artículo afirmaba que dicha situación acompaña los períodos de jubilación o de pensión en los que se supone que los seres humanos tienen menos fuerzas físicas y deben ser reemplazados por otras generaciones que entran a trabajar.

Sin embargo, en la actualidad se considera que muchas personas a estas edades aún disponen de posibilidades productivas y, por encima de todo, gozan de plenas capacidades mentales así como de conocimientos y experiencias de gran valor acumulados a lo largo de sus vidas; en estos casos, el retiro

¿Y QUÉ SE PREGUNTA QUIEN TIENE MÁS DE 50 AÑOS DE EDAD?

- ¿Lograré conseguir una buena pensión?
- ¿Qué hago si me despiden de mi puesto?
- Y si consigo la pensión: ¿me alcanzará para vivir? (el “ocio lánguido” de los viejos)

EN ESTA FASE DE LA EXISTENCIA ES POSIBLE PENSAR EN:

- Proyectar conocimientos y experiencias hacia nuevas generaciones.
- Mantener actividad acorde con estado físico y mental.

ACTIVIDADES EMPRESARIALES PARA LA VEJEZ

forzado los lleva al desaprovechamiento de estas capacidades y a la perspectiva frustrante de sentirse como seres marginales y sin ningún valor para la sociedad. Afortunadamente esto ya está siendo tenido en cuenta en varios países en los que brindan oportunidades a personas de estas edades para seguir aportando su valioso concurso a otros individuos.

En términos empresariales se recomienda que las personas en estas condiciones reciban apoyo para proyectar sus conocimientos y experiencias hacia las nuevas generaciones y que mantengan actividades acordes con sus condiciones físicas y mentales.

En consecuencia, una estrategia de buscar y promover ACTIVIDADES EMPRESARIALES PARA LA VEJEZ, debe ser otro ingrediente esencial dentro de un programa de “cultura empresarial para la vida”.

Motivaciones y metas financieras

La mayoría de las personas a sus diferentes edades tienen una gran motivación económica y financiera para emprender cualquier actividad.

Aunque esta motivación se nota menos frecuentemente en los niños hasta los once años de edad, a medida que avanza la vida va creciendo la expectativa económica hasta llegar a la etapa en la que la persona asume por completo sus responsabilidades laborales; de ahí en adelante la actividad se ejerce buscando cómo adquirir estabilidad económica para poder llenar todo tipo de metas.

Personas que han tratado este tema diferencian diversas situaciones en relación con los ingresos económicos de los seres humanos (Cadenas, 1996; Paulson, 1997):

a. Hay diferencia entre la cantidad de dinero que una persona “desea” ganar y la que “necesita” ganar. La “riqueza” es un término relativo, pero si es cierto que si un ser humano gasta más de lo que obtiene, si no es pobre, por lo menos está por serlo.

Por lo tanto, una meta económica financiera a nivel personal es la de tratar de obtener la cantidad mínima de dinero necesaria para cubrir los gastos esenciales (salud, alimentación, vivienda, etc.). Si esto no se logra es importante pensar en aplicar medidas u opciones alternativas como las de disminuir gastos o encontrar nuevas formas de obtener ingresos.

b. Un aspecto interesante a considerar es el de tener siempre en cuenta el ciclo de vida del ser humano y relacionarlo con lo que se ha denominado como la “curva del asalariado”.

Por un lado, es evidente que todo ser humano como elemento vivo y mortal tiene un ciclo de vida que se demarca en las frases “nace, crece, se reproduce y muere”, que analizadas empresarialmente y de acuerdo con los conceptos económicos de las funciones de producción indican que los rendimientos personales se incrementan a medida que se vive, pero al llegar a la edad de madurez se mantienen estables, disminuyendo cada vez más a medida que se llega a avanzadas edades.

Este planteamiento puede relacionarse con el de la curva del asalariado que presenta un autor (Cadenas, 1996) quien afirma que de los 20 a los 35 años de edad se vive y se aumentan los ingresos, de 35 a 65 años se sobrevive pues en esta etapa comienza y ejerce su trayectoria profesional con mucha fuerza y después de 15 a 20 años de esfuerzo se alcanza el tope máximo de ingresos y se “acaba renunciando a los sueños” conformándose con esperar su pensión.

c. El mismo autor mencionado (Cadenas, 1996) describe también la diferencia entre los llamados “ingresos lineales” (pago o remuneración por el trabajo que hace) y los “ingresos residuales” (que se consiguen de crear algo propio de éxito y estable). Esta última parte se asocia con el proyecto personal de vida empresarial, básico para toda persona a cualquier edad.

Motivaciones y metas familiares (PROYECTOS PERSONALES CONVIRTIÉNDOSE EN PROYECTOS FAMILIARES):

Para muchas personas el obtener objetivos empresariales personales significa también simultáneamente lograr beneficios familiares que no podría conseguir siguiendo con su actividad tradicional. Una actividad empresarial bien organizada puede repercutir en el mejoramiento de la situación de la familia a la cual pertenece el empresario, si invierte los beneficios obtenidos en el avance de la calidad de vida del núcleo familiar, representada en objetivos de salud, alimentación, empleo, educación y en general de bienestar.

Además, se ha comprobado en procesos educativos que en muchas ocasiones los proyectos empresariales personales generados por estudiantes se pueden convertir en PROYECTOS FAMILIARES si existen necesidades por llenar en este campo en el núcleo familiar y posibilidades reales de apoyar a quien emprende la iniciativa.

Metas espirituales:

Muchos empresarios piensan también en el punto no comercial de su actividad, desarrollando acciones que vayan hacia el beneficio de una comunidad o colectividad en general. Este objetivo es también plenamente válido; para muchas personas es más importante la idea de su negocio si aporta soluciones a problemas por medio de servicios altruistas o filantrópicos.

Ejemplos de esto se presenta cuando se organizan empresas sin ánimo de lucro y con objetivos sociales claramente definidos, como ocurre en los casos de muchas organizaciones no gubernamentales basadas en estos propósitos.

En estas situaciones no debe olvidarse que para que una empresa subsista, de todas maneras debe cubrir los gastos básicos de su mantenimiento y por lo tanto, hay que dedicar esfuerzos también a buscar apoyo o a generar actividades que proporcionen el sustento económico básico para la supervivencia de la organización sin dedicarlo al lucro o beneficio comercial.

1.4.3. FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS

Las empresas u organizaciones en general, necesitan fortalecer sus acciones con técnicas contemporáneas de gestión empresarial. Se ha reconocido que entre las debilidades de muchas organizaciones, además de la falta de técnicos preparados en los campos administrativos, se identifica su baja concepción de

empresa y su mínima capacidad de gestión, así como la poca capacidad de desarrollar su misión, si la han definido y planteado explícitamente.

Esta situación indica la urgente necesidad de brindarles apoyo para que fortalezcan sus labores con el apoyo práctico de la administración, de la creatividad y de la innovación empresarial; evidentemente existen muchas áreas de posible colaboración con dichas organizaciones.

Igualmente, en zonas geográficas donde no existen empresas organizadas, el problema es aun mayor porque se carece tanto de la mínima organización y priorización de la información sobre los problemas a ayudar a resolver, como de la coordinación institucional para participar efectivamente en las soluciones a poner en marcha.

Por estas razones, por ejemplo, en el Programa Académico de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle se vio la necesidad de colaborar en el mejoramiento de estas condiciones, para lo cual reorganizó su Plan de Estudios estableciendo un programa de PRÁCTICAS EMPRESARIALES en su último semestre académico para fortalecer en forma pragmática la formación de sus estudiantes por medio del aporte de sus conocimientos y experiencias a la consolidación empresarial de las entidades públicas y privadas del agro nacional.

De esta manera, además de brindar la oportunidad de dar un soporte sustancial para el fortalecimiento en gestión y desarrollo empresarial de las organizaciones, se contribuye a reforzar la preparación práctica de los estudiantes y a que visualicen nuevos ámbitos de acción para su profesión al insertarse en forma organizada dentro del mundo del trabajo.

Esta labor se desarrolla dentro del proceso de fortalecimiento del Programa Académico como sistema, enfoque planteado dentro del programa de mejoramiento continuo de la misma que se ha corroborado en las actividades de auto evaluación y acreditación institucional.

En la actualidad, según se informa en documentos divulgativos, se conoce que en esta Unidad Académica se cuenta con más de ciento cincuenta casos en los que se ha aplicado una metodología coherente hacia estos propósitos, con base en la formación que se da a los estudiantes en la asignatura del noveno o penúltimo semestre denominada Laboratorio Empresarial, la cual se ha constituido en una especie de síntesis de la carrera.

Así mismo, se creyó pertinente fortalecer este proceso educativo exitoso con

un curso virtual que sirviera para beneficiar a más personas pertenecientes a otros sectores no exclusivamente de ámbito agropecuario y agroalimentario.

En este sentido es de gran importancia utilizar los procedimientos virtuales para lograr más alcance en su proyección a nivel nacional e internacional y llegar a empresas de todos los sectores económicos (producción, industria, servicios, instituciones educativas, pequeñas y medianas empresas –Pymes– y en general todo tipo de organizaciones). Las experiencias obtenidas permiten demostrar la viabilidad y universalidad de aplicación de sus enfoques.

1.5. Los proyectos empresariales como parte de una estrategia educativa hacia el emprendimiento

Con el propósito de integrar estos enfoques del emprendimiento y del empresarismo en forma permanente a la educación se han gestado y puesto en práctica modificaciones curriculares en programas académicos como ha sido el caso informado del de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle. Se ha buscado fomentar dentro de los estudiantes la importancia de desarrollar trabajos autónomos y auto sostenibles para hacer frente a las vicisitudes del mercado laboral, evidenciadas en altos índices de desempleo, sobre todo en las edades juveniles.

AL ACTUAR CON ENFOQUE CREATIVO LE CORRESPONDE A LA EDUCACIÓN BRINDAR NUEVAS ALTERNATIVAS DE ACCION

- Nivel de pregrado
- Formación avanzada (educación continuada, especialización, maestrías, doctorados,...)

**ORIENTACIÓN UNIFICADA PARA AYUDAR
A AFRONTAR PROBLEMAS DE LA PERSONA**

Para el efecto, se relacionó esta orientación con la definición y elaboración de propuestas de acción que se denominaron “proyectos personales y familiares de vida empresarial”⁹.

⁹ MURCIA, H. (2000). *Proyectos personales de vida empresarial a cualquier edad*. Impresiones Punto Dorado. 159 págs.

Es importante apreciar que en este caso se incluyó el concepto del proyecto empresarial personal y/o familiar como parte de una estrategia de creatividad e innovación de tipo pedagógico.

Este planteamiento es concordante con el que menciona Peters (2006)¹⁰, en referencia al tema del papel del proyecto en un proceso de desarrollo empresarial al afirmar que “para practicar la innovación es necesario inculcar una “orientación de proyecto en todas partes de la empresa”. Dicha orientación es importante dentro de los esfuerzos que se llevan a cabo para fomentar dentro de los estudiantes la importancia de desarrollar trabajos autónomos.

Según el mismo autor (Peters, 2006), por medio del enfoque de proyectos se busca desarrollar productos y servicios nuevos de forma rápida y de manera horizontal y multifuncional.

Hay que observar también en este tópico el modelo de trabajo educativo del mencionado Programa de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle, formulado y puesto en práctica desde 1999, cuyos lineamientos y bases fueron registrados en un artículo sobre el tema¹¹. Esencialmente se parte de la base de formar desde el primer semestre de estudio a los alumnos que ingresan al programa en la orientación de definir y ejecutar sus propios proyectos personales de vida empresarial (ojalá vinculados a proyectos de sus propias familias), que se caracterizan como ideas creativas.

Se trata de llevar estos proyectos a ejecución a medida que transcurren su plan de estudios, apoyados por estrategias didácticas que por medio de un eje transversal conformado por asignaturas de diversos semestres los motivan constantemente a implementar las ideas empresariales formuladas. En la actualidad estos planteamientos se han incorporado y hacen parte del denominado “plus del programa”, incluido dentro de los esfuerzos de redimensionamiento curricular que se desarrollan.

Estas y otras experiencias tienen también relación con la vinculación de los términos “proyecto empresarial” y “plan de negocios”, que se convierten en instrumentos apropiados para consolidar los propósitos empresariales de quien se relaciona con estos temas. Así lo confirma Alcaraz (2006)¹² quien afirma que “un plan de negocios es una herramienta que permite al emprendedor realizar

¹⁰ PETERS, Tom (2006). *Gestionar con imaginación*. Ediciones DEUSTO, Barcelona, págs 64 y 65

¹¹ MURCIA, H. C. ÁLVAREZ y A. Parra. La formación en proyectos personales de vida empresarial: experiencia de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle. *Revista de la Universidad de La Salle*. Año XXII No. 32. Noviembre de 2001. págs 63 a 74.

¹² ALCARAZ, Rafael (2006). *El emprendedor de éxito*. McGraw Hill Interamericana, México D.F., 312 págs.

un proceso de planeación que coadyuve a seleccionar el camino adecuado para el logro de sus metas y objetivos”.

En síntesis, como dice el mismo autor “es la concreción de las ideas de un emprendedor”, criterio que comparten quienes desarrollan actividades en los campos de los proyectos empresariales referidos al emprendimiento y el empresarismo.

Alrededor de estos planteamientos sobre modelos pedagógicos hacia la ciencia y tecnología de actualidad, su relación con la capacidad de emprendimiento y la empresarialidad, el papel de los proyectos empresariales y planes de negocios dentro de estos contextos, se ha motivado la realización de investigaciones para conocer y analizar dentro de los aspectos vinculados con los procesos de enseñanza y aprendizaje, si se han logrado algunos desarrollos para la enseñanza de la creatividad y de la innovación en vinculación a los proyectos empresariales agropecuarios, lo que es relevante tanto para el estudiante como para el docente.

1.6. Vinculaciones con procesos de creatividad e innovación, fortalecimiento de procesos educativos con el apoyo de técnicas de creatividad e innovación

Se considera que los procesos educativos pueden ser reforzados con la incorporación de técnicas de creatividad y de innovación, las cuales se deben incluir dentro de los esfuerzos integrales que se llevan a cabo en la educación de pregrado y posgrado para fomentar el empresarismo y para renovar en forma dinámica su dimensión integral.

En el avance histórico de la disciplina administrativa, por ejemplo para el caso del agro, se han encontrado diversas situaciones que ha sido necesario modificar y que por su presencia como patrones de referencia se convertían en verdaderos paradigmas a vencer.

Entre estos patrones o normas que se podían apreciar a fines de la década del noventa en Colombia, de acuerdo con la observación del Programa Académico de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle y divulgada en un artículo sobre “Administración Agropecuaria de Alta Calidad” publicado sobre el tema (Murcia, 2005), se notaban algunos puntos relevantes como la poca orientación a la creatividad y a la innovación en la enseñanza universitaria (pues se hacía mayor énfasis en el denominado “pen-

samiento vertical y repetitivo”) y la preparación hacia la “empleomanía” y la ocupación dependiente.

La consideración de los paradigmas anteriormente esbozados y otros más que se fueron superando en el desarrollo de una aplicación dinámica de los procesos de enseñanza aprendizaje de la administración de empresas agropecuarias, condujeron a desarrollar nuevas orientaciones dentro de la modernización curricular y la aplicación de un nuevo Plan de Estudios.

Se ha estudiado si todos estos aspectos se pueden mejorar con la incorporación de técnicas de creatividad e innovación, que contribuyan a generar nuevas pedagogías para la enseñanza de estos métodos en vinculación a los proyectos relacionados con emprendimiento y empresarismo. Si se revisan diversas referencias se encuentra que por doquier en América Latina estos criterios empresariales están permeando los procesos educativos y están aplicándose en forma intensa.

En el caso colombiano se encuentran múltiples citas bibliográficas sobre el particular y experiencias en desarrollo, que demuestran que los procesos que se empezaron a desarrollar con mayor amplitud a partir de los comienzos de la década de 1990 son hoy una patente realidad.

Por consiguiente es necesario revisar lo que se entiende por creatividad e innovación y su vinculación a lo que involucra el concepto de empresarismo, como base general de referencia dentro de la cual se conduce el proyecto. Estos criterios han llevado a orientar el desarrollo de un proceso investigativo dentro de una conceptualización moderna, que se confronta simultáneamente con los avances internacionales sobre el tema por medio de la elaboración y presentación de ponencias de primer nivel en reuniones relacionadas con la educación agropecuaria de pregrado y postgrado¹³.

Como marco general de referencia se considera el papel de la creatividad y de la innovación en el campo empresarial indicando que algunos autores como Varela (2001)¹⁴, hacen diferencias entre los términos “creatividad” (como capacidad de lograr generar una idea útil u original), “invención” (como el de-

¹³ MURCIA, Héctor. EMPRENDEDURISMO, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LA EDUCACIÓN DE PRE Y POSGRADO. EL CASO DE LA UNIVERSIDAD DE LA SALLE, COLOMBIA. CXXIV Asamblea de la Asociación Mexicana de Escuelas y Facultades de Medicina Veterinaria y Zootecnia. XLII Asamblea de Asociación Mexicana de Educación Agrícola Superior AMEAS. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México. 24 y 25 de mayo de 2007. Murcia, H. REAL EXPRESSIONS OF ENTREPRENEURIAL CREATIVITY AND INNOVATION IN COLOMBIAN AGRARIAN EDUCATION. Sexta Conferencia Mundial de GCHERA (Global Consortium of Higher Education and Research in Agriculture”, Universidad EARTH, Costa Rica, Marzo 5 a 8 de 2007.

¹⁴ VARELA, Rodrigo. *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. 2ª Ed. Bogotá D.C. Pearson Educación de Colombia Ltda. 2001, 400 p.

sarrollo y materialización de una idea creativa universalmente nueva en un prototipo, en un modelo, en un concepto, en una idea), e "innovación" (que opera sobre actos creativos en general, inventos o no, como proceso mediante el cual esos prototipos o modelos o conceptos o ideas se integran al mercado y se ofrecen como bienes para ser adquiridos por los clientes) .

Se ha mencionado que la Universidad de La Salle fue la primera entidad educativa con un programa en Administración Agropecuaria en Colombia en poner en marcha esta estrategia formativa (Murcia, 2005). En doce años de vigencia (1999 a 2010) esta perspectiva demuestra resultados que es necesario analizar para mejorar y consolidar sus procesos de ejecución.

Este esfuerzo va unido a la formación en creatividad e innovación desde el comienzo de la carrera universitaria, que consiste en que mediante la modernización curricular, a partir de 2002 se estableció un nuevo Plan de Estudios que incluyó en primer semestre una asignatura basada primordialmente en el enfoque de la creatividad y de la innovación (en conjunto con su proyección a los sistemas empresariales agropecuarios).

De todas maneras es claro que la efectiva vinculación de las técnicas de creatividad a la enseñanza universitaria necesita de un tiempo prudencial a mediano y largo plazo para manifestar sus resultados los cuales deben ser estudiados, a fin de identificar su relación y aplicación como parte de los procesos educativos. Sin embargo, esta fase de estudio y análisis poco se realiza en el medio nacional y con mayor deficiencia a nivel de la formación que actúa como soporte de los futuros líderes empresariales.

Dicha deficiencia por comprender el aporte que desde la academia se realiza a favor de la creatividad e innovación aplicable a los procesos empresariales, se hace más evidente, cuando se trata de formación orientada hacia el sector primario.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALCARAZ, Rafael (2006). *El emprendedor de éxito*. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S. A. de C.V., México D. F. 2006. pág.2

CADENAS, L. (1996) *La distribución interactiva (multinivel). Una oportunidad para emprender*. Iberonet, S. A., Madrid, España. 300 págs.

Congreso de Colombia (2006). Ley 1014 de 2006 (Enero 26). Diario Oficial No. 46.164 de 27 de enero de 2006

DYER, Wayne W. (1999). *El cielo es el límite*. Editorial Grijalbo, México, impreso en Acabados Editoriales Tauro, México, 1999. 461 págs.

El Tiempo. Tercera edad y tercer milenio. Editorial del 3 de enero de 2000. Santafé de Bogotá, Colombia, Página 4A.

ESCORSA CASTELLS, Pere y VALLS PASOLA, Jaime (2005). *Tecnología e innovación en la empresa*. Alfa Omega Grupo Editor, S.A. de C.V. México D.F., págs.107 a 123.

MURCIA, H. (1999) FUNDACION CULTURA EMPRESARIAL PARA LA VIDA. Ple-gable divulgativo, Santafé de Bogotá, Colombia.

MURCIA, H. (2000). *Proyectos personales de vida empresarial a cualquier edad*. Punto Dorado. Bogotá.

MURCIA, H. C. Álvarez y A. Parra (2001). La formación en proyectos personales de vida empresarial: experiencia de la Facultad de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle. Revista de la Universidad de La Salle. Año XXII No. 32. Noviembre de 2001. págs 63 a 74.

MURCIA, H. (2004) "Diseño y aplicación de un modelo de creatividad para actualizar la enseñanza de la gestión en sistemas empresariales agropecuarios colombianos" Proyecto de investigación, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia.

MURCIA, H. (2005). Administración agropecuaria de alta calidad. Revista de la Universidad de La Salle. Vol. 39 Fasc 29. Págs 29 a 43.

MURCIA, H. (2007) *Emprendedurismo, creatividad e innovación en la educación de pre y posgrado. El caso de la Universidad de La Salle, COLOMBIA.* (2007). CXXIV Asamblea de la Asociación Mexicana de Escuelas y Facultades de Medicina Veterinaria y Zootecnia. XLII Asamblea de Asociación Mexicana de Educación Agrícola Superior AMEAS. Universidad Autónoma de Aguascalientes, México, Mayo de 2007.

MURCIA, H. (2007) "Estudio sobre el desarrollo de la creatividad y de la innovación en los procesos de definición y ejecución de proyectos empresariales agropecuarios" Proyecto de investigación, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia.

MURCIA, H. (2007). Real expressions of entrepreneurial creativity and innovation in colombian agrarian education. Sexta Conferencia Mundial de GCHE-RA (Global Consortium of Higher Education and Research in Agriculture", Universidad EARTH, Costa Rica, Marzo 5 a 8 de 2007.

MURCIA, H. (2010). *Creatividad empresarial para la educación agropecuaria. Relaciones con el universo de la innovación.* Universidad de La Salle. Oficina de Medios Audiovisuales y Publicaciones. Impresión Talleres CMYK. 311 págs.

PAULSON, E. con M. LAYTON (1997). *Empiece su propio negocio.* Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. México, 1997, 307 págs.

PETERS, Tom. (2006). *Gestionar con imaginación.* Ediciones DEUSTO, Barcelona, págs 64 y 65

PROCAD, Profesionales con calidad en administración (2004). Criterios para exámenes de calidad en la educación, ECAES. Material de referencia.

Universidad de La Salle, Vicerrectoría de Promoción y Desarrollo Humano. (1999) PROYECTO PERSONAL DE VIDA. Plegable divulgativo. Santafé de Bogotá, Colombia.

VARELA, Rodrigo (2001). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas.* 2ª Ed. Bogotá D.C. Pearson Educación de Colombia Ltda. 400 pág.

2. LA CREATIVIDAD EN LOS PROCESOS DE CREACIÓN DE EMPRESAS

2.1. Cuestionamientos a la planeación estratégica en referencia a los enfoques de la innovación y la creatividad

El fomento del estudio sobre la creatividad repercute en los procedimientos administrativos contemporáneos y en este sentido conviene analizar las vinculaciones que estos procesos pueden tener con criterios formulados por tratadistas administrativos como Henry Mintzberg (1994), quien hacía referencia a lo que denominaba como “el ascenso y la decadencia de la planeación estratégica”. Este autor señalaba las que él consideraba como “falacias” de la planeación tradicional que son fundamentadas en la necesidad de afrontar lo inesperado y lo intempestivo frente a lo minuciosamente programado.

El mismo Mintzberg abogaba por la necesidad de tener un pensamiento flexible y pleno de CREATIVIDAD y de INNOVACIÓN PERMANENTE, conceptos que se vuelven relevantes para un mundo cambiante como el actual y que nunca han debido dejarse de lado. Por esto, para cualquier actividad se reitera la necesidad de estar permanentemente innovando, en especial para economías en las que cunde el desestímulo, el pesimismo y la constante frustración.

Como han indicado varios autores, se hacen diferencias entre la creatividad y la innovación.

Según diversas lecturas, entre las cuales en la obra de Ponti y Ferras (2008) se conoce que “creatividad es la capacidad humana para generar ideas o conexiones imaginativas en un determinado campo, con cierto nivel de originalidad y aportación de valor”, mientras que “innovación se refiere a la capacidad organizativa para convertir una buena idea en un producto, servicio, proceso, etc., valorado con éxito”.

Descrito en palabras del común y como se ha aplicado en varios eventos de capacitación por el autor de esta obra, la creatividad se relaciona con la posibilidad de formular nuevas iniciativas de acción que se pueden concretar en las llamadas “ideas creativas”, mientras que la innovación se observa cuando se pasa del pensamiento a la ejecución, transformando esas ideas creativas en realizaciones materiales que se pueden ver frente al mercado y mercadeo.

Figura 2.1. Conceptos de creatividad e innovación



Fuente: el autor

Aunque estos dos términos deben ir íntimamente unidos, se hará una separación conceptual entre los dos para partir de una base que permita servir de referencia para los objetivos de la presente publicación.

2.2. La creatividad aplicada en la actividad empresarial

2.2.1. EL CONCEPTO GENERAL DE CREATIVIDAD

Uno de los temas que hoy, como siempre, deben acompañar a la actividad empresarial es el de la creatividad, para encontrar nuevas opciones de acción y posibilidades de productos o servicios a ofrecer.

Sobre **creatividad** es indudable que uno de los autores que mantiene constantes aportes intelectuales en el tema es Edward De Bono, en cuya página

Web¹⁵ se encuentran lineamientos esenciales que a diario orientan a las personas que investigan y desarrollan actividades de capacitación en este campo.

En este caso, en la propuesta inicial de un proyecto de investigación¹⁶ se afirmaba que es necesario “analizar las condiciones tradicionales de la educación de tipo vertical y repetitivo o reiterativo en la que se valoran más los aspectos cognoscitivos basados esencialmente en la memorización de la información. Dentro de este panorama clásico del enfoque educativo predomina el papel del profesor como transmisor y del estudiante como receptor de conocimientos, se hace más énfasis en el interés por la medición y por los datos estadísticos, se privilegia más la presentación de resultados y productos, existe un carácter de tinte autoritario y vertical en la relación docente – alumno, se aplican pruebas objetivas con mayor rigidez y en general se premia a quien repite postulados previamente formulados”.

En contraposición a estos criterios se hacía énfasis en la importancia de tener en cuenta los planteamientos sobre “pensamiento lateral” planteados por Edward De Bono, quien destaca que “está íntimamente relacionado con los procesos mentales de la perspicacia, la creatividad y el ingenio”¹⁷ reafirmando que aunque todos ellos parten de la misma base, existe diferencia en que “estos tres últimos tienen carácter espontáneo, independiente de la voluntad y el pensamiento lateral es más susceptible de ser determinado por la voluntad consciente”.

Estos criterios son compartidos por varios técnicos en la materia, que reconocen en De Bono como uno de los orientadores contemporáneos en este campo.

Schnarch (2001), por ejemplo, presenta algunos elementos que reprimen o entorpecen la creatividad tales como el miedo por equivocarse, los pronósticos de frustración, la reputación lograda, la presión para producir, la sobre administración y la falta de estímulos. Este autor hace énfasis desde un comienzo en que “Creatividad sin innovación, es como un sueño. Innovación sin creatividad no puede existir. Innovación sin marketing no tiene sentido. Creatividad, innovación y marketing en acción pueden cambiar las organizaciones”¹⁸

¹⁵ www.edwdebono.com Consultas periódicas realizadas.

¹⁶ MURCIA, H. Formulación original del proyecto “Estudio sobre el desarrollo de la creatividad y de la innovación en los procesos de definición y ejecución de proyectos empresariales agropecuarios”, Universidad de La Salle, iniciado el 27 de octubre de 2006.

¹⁷ De Bono, op cit. Página 11.

¹⁸ SCHNARCH, A. (2001). *Nuevo producto. Creatividad, innovación y marketing*. McGraw Hill. Bogotá, Tercera Edición.

Por otra parte, aunque muchas personas participan del concepto bíblico de que para Dios "nada hay de nuevo bajo el sol"(Sagrada Biblia, Eclesiastés) de todas maneras se observa que para el hombre han existido y seguirán existiendo acciones creativas, tendientes a un mejoramiento constante de la calidad de vida.

El tratar de llegar a una definición del término creatividad implica no aferrarse a marcos rígidos de acción. De todas maneras, para algunas personas creatividad es la "capacidad de producir cosas nuevas y valiosas" (Rico, 1995), no solamente para su creador, sino que sean aceptadas por un grupo como "útiles y satisfactorias en algún punto del tiempo"(Stein, 1953).

Su aplicación es parte esencial de la cultura del hombre y ha existido en todas las épocas como "motor del desarrollo de los individuos, las organizaciones y las sociedades"(Rico, 1995).

Por lo tanto, la creatividad es una habilidad y actitud que tiene permanente vigencia y ante la gran cantidad de cambios acelerados que se dan en la actualidad es vital mantener una actitud creativa continua, reconociéndose que muchas de las cosas que funcionaron en el pasado no son válidas en el presente. El mismo Schnarch (2001), afirma que "cerca del 80% de los productos que hay en el mercado no existía hace diez años".

En síntesis, el concepto de creatividad se estructura con base en dos requisitos (Rico, 1995):

- Pensamientos nuevos en lo esencial (condición necesaria pero no suficiente), y
- Pensamientos útiles y aplicables.

Creatividad es entonces, según diversas opiniones revisadas, la capacidad para dar origen a nuevos productos y servicios o mejorar los actuales y para formar nueva tecnología o adecuar la existente a las nuevas necesidades del mercado.

Hay claridad también en que existen varias categorías de "nuevos productos", entre los cuales se diferencian tanto los que son verdaderamente novedosos y únicos, los que se pueden catalogar como substituciones o mejoras de productos existentes y los productos de imitación, nuevos para una empresa, pero no para el mercado (Schnarch, 2001).

2.2.2. COMPETENCIAS Y HABILIDADES PERSONALES DE LA PERSONA CREATIVA. EL CONCEPTO DE LOS HEMISFERIOS CEREBRALES

En el mundo actual en que se miden las competencias y habilidades personales, autores como Ponti y Ferrás (2008) las han tratado de explicar para los individuos creativos. En su obra *Pasión por innovar* hacen una lista de quince competencias que según ellos constituyen el perfil de la persona creativa y que vale la pena que se analicen desde el comienzo de cualquier actividad empresarial para identificar las características con las que se identifica cada persona.

Adaptando estos conceptos a un proceso estratégico de medición se puede empezar por establecer algunos indicadores, basados en las competencias establecidas por Ponti y Ferrás, como se observa en el cuadro 2.1.

La propuesta de este texto se refiere a señalar las partes positivas (fortalezas) y las negativas (debilidades) que en cada punto posea la persona que se adentra en estos procesos de capacitación sobre el tema de creatividad para identificar sus potencialidades y sus puntos a mejorar.

Dentro de este cuadro se incluye el concepto de los hemisferios cerebrales, criterio que cobra constante relevancia en este tipo de procesos. En este sentido se conoce que, día a día, se trata de comprender el proceso creativo, observando que las personas producen sus mejores ideas cuando disfrutan de condiciones de tranquilidad y de poca presión de cumplimiento con requisitos laborales o de trabajo.

Se sabe entonces que desde épocas ancestrales, como las que vivían pensadores como Platón, se creía que existían dos cerebros o dos aspectos en la mente humana: el que se basa en la parte racional (“Logistikon”) que se ubica en el hemisferio o la parte izquierda del cerebro y el que se cimenta en la cualidad intuitiva de los individuos (el “Nous”), que se localiza en el hemisferio derecho.

Se estima que el hemisferio izquierdo está asociado con el pensamiento vertical, convergente, abstracto, calculado y lineal, como el que se observa en muchas profesiones basadas en las ciencias exactas. Se usa más este hemisferio cuando se está en el trabajo o cumpliendo con los requisitos tradicionales y cotidianos de la vida laboral.

El hemisferio derecho se asocia con la intuición y con el pensamiento lateral, divergente, imaginativo, no lineal y subjetivo que es el que se asocia más con

los artistas, músicos, inventores y los emprendedores (en especial los que buscan innovaciones radicales en la vida diaria).

Ejercicio: se sugiere señalar las partes positivas (fortalezas) y las negativas (debilidades) que en cada punto posea cada persona, para identificar sus potencialidades y sus puntos a mejorar.

Cuadro 2.1. Referencia a indicadores de competencias de una persona creativa, de acuerdo con los conceptos de Ponti y Ferrás, complementados con otros criterios sobre el tema.

COMPETENCIAS PSICOLÓGICAS	Positiva	Negativa
1. Tener la creencia de ser creativo y que la creatividad se puede desarrollar.		
2. Autoconocimiento. Conoce sus fortalezas y debilidades creativas.		
3. Introspección. Goza de tranquilidad para analizar su condición creativa.		
4. Automotivación elevada		
5. Curiosidad mental		
6. Pensamiento lógico combinado con pensamiento lateral		
7. Intuición y razón. Conoce diferencias en hemisferios cerebrales.		
COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES		
8. Formula los problemas y los convierte en soluciones creativas.		
9. Busca regularmente ideas creativas.		
10. Actitud transgresora. Va más allá de las situaciones tradicionales.		
11. Actitud aventurera. Le gusta afrontar riesgos.		
12. Tiene un liderazgo creativo que comparte con quienes lo rodean.		
13. Sabe pensar ingenuamente, expresando ideas en formas diferentes.		
COMPETENCIAS TÉCNICAS		
14. Conoce metodologías de creatividad		
15. Conoce metodologías, sistemas y procesos de innovación.		

Fuente: Ponti, F. y X. Ferrás (2008). *Pasión por innovar*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 290 págs.

De todas maneras ambos hemisferios coexisten y hay que saberlos utilizar en forma coordinada, pero existe la tendencia creciente a activar la parte derecha del cerebro para no estar solamente limitados a lo racional o lo lineal.

Es tal vez por esto que observaciones y estudios realizados permiten deducir que todo ser humano tiene capacidad innata para la creatividad y que ésta es una habilidad que se puede desarrollar, cultivar y entrenar.

Afirma un autor (Schnarch, 2001) que "la mayoría de las personas pasa la vida sin utilizar más que el diez por ciento de sus capacidades"; por esto se concluye que la creatividad puede mejorarse e incrementarse por medio de entrenamiento constante y que es importante tratar de dar a las personas diversos instrumentos que les sirvan para avanzar en este campo.

En consecuencia, se coincide en indicar que pueden haber varios tipos de creatividad: desde la capacidad innata que todas las personas poseen (abundante en Colombia), incrementada con la intuición e imaginación de que se disponga, hasta llegar a la enseñanza y aprendizaje que conduzca al mejoramiento de la misma por medio de técnicas racionales (Adair, 1990).

Como se indica en el informe de un proyecto de investigación (Murcia, 2007), estos conceptos han sido tenidos en cuenta desde el año 2000 por el Programa Académico de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle al incorporar a su programa de estudios una serie de métodos y herramientas intuitivas para promover la creatividad.¹⁹

Estas técnicas se han vinculado con los componentes de la carrera²⁰ a fin de dar la suficiente continuidad a su aplicación y se presentan en la literatura especializada consultada sobre el tema; para el caso de la educación agropecuaria se hace una síntesis y se presentan ejemplos tanto en el texto "Creatividad Empresarial para la Educación Agropecuaria. Relaciones con el Universo de la Innovación" (Murcia, 2010), como en el curso virtual "Bases de creatividad para

¹⁹ Son una serie de técnicas para estimular la creatividad por medio de la generación de nuevas ideas y sobre las cuales se ha venido trabajando continuamente en el sector agropecuario y en muchos eventos de capacitación (Murcia 2003). Entre otras de estas técnicas se encuentran La Lluvia de Ideas, Palabras al Azar, Pensar y Decir, Sinéctica y el Pensamiento Lateral.

²⁰ Son once los componentes de la carrera que hacen parte del modelo de proyecto empresarial que orienta el Programa. Se trata de: Identificación de la idea; Planeación y organización; Proceso productivo; costos y presupuestos; Manual de relaciones; Estrategia de mercadotecnia; Recursos financieros y fuentes de financiamiento; Industrialización de la producción; Manejo ambiental y requerimientos legales; Proyecto de inversión y finalmente Trabajo de grado.

concretar proyectos personales y empresariales” elaborado para la Universidad de La Salle (Murcia, 2003 y 2004).

En todos los casos, el ejercicio pleno de las aptitudes creativas tiene estrecha relación con el concepto de “paradigma”, que se asimila con la presencia de patrones, normas o sistemas de acción que condicionan la presencia de conductas determinadas en la conducta de las personas y de las instituciones.

El cambiar o romper paradigmas muchas veces no es fácil y se necesita tener en cuenta, como se aprecia en la teoría de la Sinéctica, que en el proceso creativo “el componente emocional es más importante que el intelectual, el irracional más importante que el racional” (Gordon, 1980). Además de tener imaginación y atreverse, será necesario tener tenacidad, perseverancia y creencia en la acción creativa que se tiene, para poder triunfar.

2.2.3. OBSTÁCULOS PARA LA CREATIVIDAD

A pesar de la presencia generalizada de la creatividad, muchas veces se presentan obstáculos o bloqueos que limitan su presencia y desarrollo.

En varias actividades de capacitación, propiciadas por el autor de esta obra, al hacer pruebas de entrada a los participantes se han encontrado diversas limitaciones para la creatividad, algunas de las cuales se enumeran a continuación:

Desde el punto de vista personal:

- Falta de entrenamiento sobre el tema.
- Miedo a lo desconocido.
- Deseo de mantenerse sólo cumpliendo lo que se le asigna.
- Falta de creencia en los valores y fortalezas personales.

Desde el punto de vista de las empresas:

- Formación memorística y poco generadora de procesos creativos.
- Inseguridad personal de los jefes.
- Sistemas tradicionales de dirección, de tipo vertical y productivista.

Todos estos aspectos han sido convenientemente sintetizados por varios autores (Boggie, 1983; Schnarch, 2001)) quienes resumen los bloqueos a la creatividad en los siguientes puntos:

A nivel individual: rutina y pereza, repetición de experiencias, cultura y educación, apego a convencionalismos, temor a lo desconocido y miedo al ridículo.

Obstáculos impuestos por la organización misma: precio de equivocarse, pronósticos de frustración, reputación lograda, presión para producir, afán de mostrar resultados tangibles, falta de estímulo a la creatividad.

2.2.4. ESTRATEGIAS DE CREATIVIDAD

Ponti y Ferrás (2008) proponen siete estrategias mentales para analizar “las creencias mentales sobre creatividad y, además, para ponerlas en práctica”.

Se sugiere a este respecto estudiar si se aplican estas estrategias en el caso de cada persona que se capacita en estos temas. Para el efecto, se propone desarrollar el cuadro 2.2, previa ampliación de conceptos en consulta a la obra *Pasión por innovar* de Ponti y Ferrás.

Ejercicio: estudiar si se aplican estas estrategias de creatividad en el caso de cada persona que se capacita en estos temas.

Cuadro 2.2. Estrategias de creatividad de acuerdo con los conceptos de Ponti y Ferrás

ESTRATEGIAS DE CREATIVIDAD	Positiva	Negativa
1. Think ZEN (Pensar ZEN). Dispone del tiempo necesario para ser creativo		
2. Think PO (Pensar y razonar provocativamente). Rompe paradigmas.		
3. Think OPEN (Abrir la mente). Observa el contexto y otras realidades.		
4. Think FLOW (Pensar fluidamente). Cambia de perspectivas		
5. Think & DRAW (Pensar y dibujar). Hace visibles sus ideas.		
6. Think HAPPY (Pensar FELIZ) Disfruta aprendiendo		
7. Think TEAM (Pensar EN EQUIPO). Comparte iniciativas en grupo		

Fuente: Ponti, F. y X. Ferrás (2008). *Pasión por innovar*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 290 págs.

Es indudable que para disfrutar de la creatividad existen ciertas condiciones que la ayudan a estimular y a propiciar.

2.2.5. MÉTODOS Y HERRAMIENTAS PARA PROMOVER LA CREATIVIDAD. DEFINICIÓN DE IDEAS CREATIVAS

Entre las competencias técnicas de la persona creativa que indican Ponti y Ferrás (2008), se conoce que existen diferentes metodologías para estimular la creatividad, por medio de la generación de nuevas ideas, como las que señala Murcia (2010).

Para algunos estudiosos del tema (Schnarch, 2001) estas técnicas se pueden clasificar así:

A. Las basadas en métodos racionales y de gran apoyo en la investigación (como los estudios de mercado, los inventarios de características, los análisis de matrices y otros basados en procedimientos estrictamente científicos de investigación y desarrollo) y

B. Las de carácter intuitivo que pueden ser más rápidas y de mayor impulso a imaginar nuevas formas de hacer las cosas, pensando de maneras distintas a las habituales. Entre ellas se encuentran: la lluvia de ideas (o brainstorming), la sinéctica, las palabras al azar, el método Delphi y el pensamiento lateral (Edward De Bono).

Otros, como Harrington, Hoffherr y Reid (Harrington et.al. 2000) en su obra sobre *Herramientas de Creatividad y cómo estimularla en los individuos y las organizaciones*, distinguen varios estilos de creatividad:

A. La creatividad estructurada, que se define como detallada, compleja, intensiva en herramientas, estrechamente controlada, que requiere poca facilitación y es efectiva para individuos o grupos.

B. La no lineal, que predomina como pensamiento abierto y que libera energía humana. La describen como excitante, impredecible, de ritmo rápido, centrada en la cantidad y no en la calidad, promotora del involucramiento de las personas y empleada habitualmente en los grupos.

C. La creatividad provocada, que recurre a cualquier catalizador (analogía, metáfora, palabras al azar, etcétera) para generar actividad mental. Los autores

la describen como fácil de construir y de comenzar, proporciona una palanca para desplazarse hacia delante, requiere facilitación activa y es empleada con facilidad por individuos o grupos. En este estilo se clasifican muchas de las técnicas de E. De Bono.

D. La creatividad marcada por el “ajá” o el “eureka” (lo hallé, en griego), exclamaciones que surgen cuando se concibe una gran idea, que aparece de repente y que ha contribuido a los más importantes descubrimientos. Según los autores, su experiencia ha demostrado que este estilo de creatividad produce menos del 1% de todas las ideas creativas y se describe como sin pasos, sin patrones, centrada en grandes asuntos, proceso que emplea métodos simples y algo individualmente intenso.

Para la presente publicación se hará referencia específica a algunas de las técnicas de creatividad sobre las cuales se ha venido trabajando continuamente y utilizándolas en muchos eventos de capacitación (Murcia, 2010). (Véase figura 2.2 en página siguiente).

Brainstorming. Lluvia o tormenta de ideas

Técnica de creatividad en grupo, originalmente desarrollada por Osborn (Osborn, 1953, Schnarch, 2001) y clasificada por Harrington como no lineal (Harrington et. al. 2000), mediante la cual se trata de promover la generación de ideas, preferiblemente alrededor de un problema o situación específica.

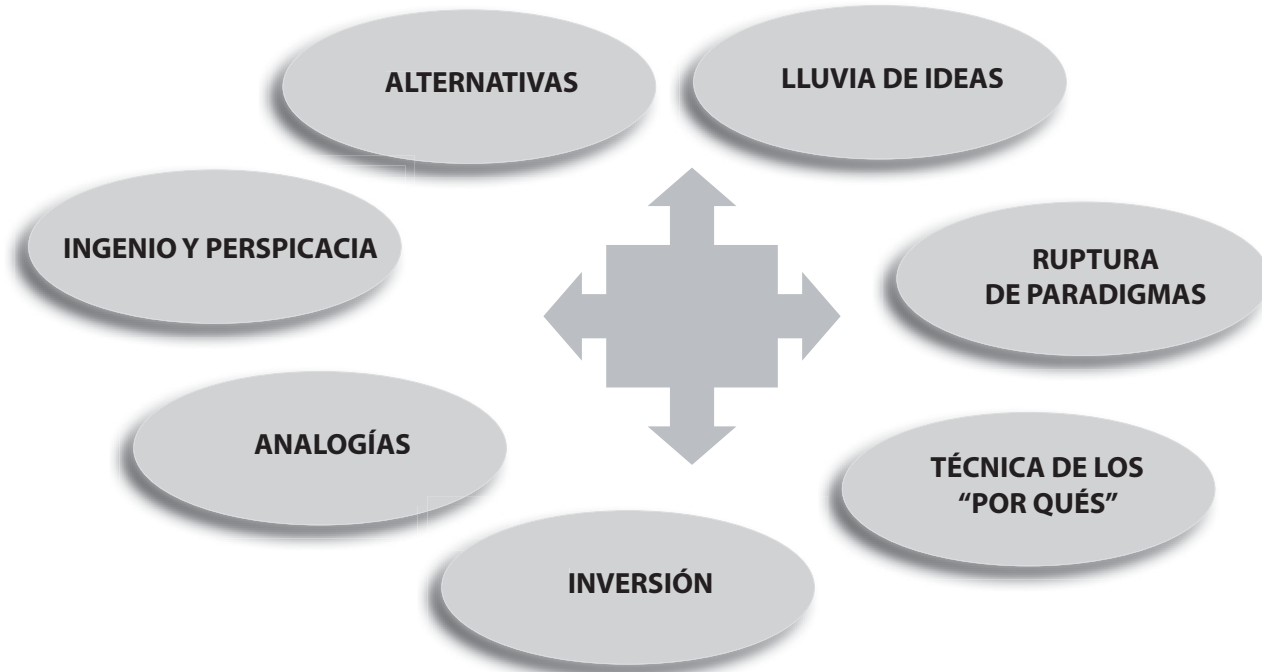
Se basa principalmente en sesiones de trabajo en equipo para fomentar la imaginación creativa. Esta metodología, que en muchas ocasiones se ha asociado con los llamados “estudios de casos” trae importantes beneficios para la mayor comprensión de los mensajes en los procesos de enseñanza aprendizaje.

Con el refuerzo de los conceptos de “aprender haciendo” y de “enseñar demostrando” que utilizan varias entidades educativas latinoamericanas, en la actualidad se aplica para muchos eventos de capacitación.

Para el caso empresarial se ha relacionado, por ejemplo, con el planteamiento de varias ideas creativas (cinco por ejemplo) como las siguientes que plantean personas que se empiezan a relacionar con estos temas:

- Desarrollo de un proyecto productivo en una finca.
- Posible proyecto agroindustrial de derivados lácteos.

Figura 2.2. Algunos Métodos de Pensamiento Lateral
(Edward de Bono)



- Idea sobre proyecto con derivados cárnicos.
- Establecimiento de un almacén de venta de insumos.
- Creación y organización de un restaurante.

Palabras al azar o asociación libre

Técnica que según Schnarch (2001) fue diseñada o inventada por Kent y Rozanoff, quienes encontraron muchas palabras capaces de producir motivación para nuevas ideas y conceptos. Para Harrington (Harrington et. al. 2000) esta es una técnica de creatividad tipo “aja” o “eureka” en la que se incorporan ideas hasta que se agoten posibilidades, antes que resulte una definitivamente útil.

En diversas actividades de capacitación este estímulo al azar, como promoción a la creatividad, se aplica por medio de técnicas como las siguientes:

Se define, por ejemplo, el problema del DESEMPLEO O DESOCUPACIÓN, que se trata de contrarrestar con el empresarismo. Se mencionan dos ejemplos constantemente utilizados:

- Falta de pensamiento empresarial positivo, constructivo y creativo para el sector.
- Mínimo uso de las técnicas y principios de gestión empresarial.

A continuación se solicita a los participantes que definan (al azar) un número de página de una enciclopedia o diccionario y un número de palabra (por ejemplo de uno a veinte). Con la palabra que se identifique se pide buscar diversas conexiones con el problema planteado.

Pensar y decir

Esta técnica es del tipo de creatividad estructurada, según Harrington (2000) y es “una forma muy sencilla de análisis lingüístico que facilita la comprensión individual de alguien más”. Puede servir para trabajar con grupos y consiste en PLANTEAR UNA IDEA EMPRESARIAL; a continuación se trazan tres columnas en una hoja: en la primera columna se escribe lo que alguien dice sobre la idea, en la segunda quien lo dijo y en la tercera lo que usted está pensando en ese mismo momento.

Es una técnica adecuada para medir el potencial creativo de las personas y de capacidad de concentración o de comprensión en lo que se dice o explica.

Sinéctica. Unión de elementos diferentes y aparentemente inconexos

Este proceso fue presentado por W. Gordon en la década de los sesenta; como se indicó previamente, esta técnica busca la estimulación de la gente para que contemple los problemas bajo nuevos aspectos.

Son probablemente la ruptura de paradigmas o el “método de la locura” (Schnarch, 2001) los conceptos con los cuales se puede asociar. En esencia, el proceso sinéctico utiliza analogías para hacer familiar lo extraño y extraño lo familiar.

Para este caso se invita a los participantes en las actividades de capacitación a formular ideas ampliamente divergentes sobre una condición existente, llegando a plantear ejemplos como los que se observan en la estrategia “Think PO (Pensar y razonar provocativamente)” de las que establecen Ponti y Ferrás (2008), tratando de “romper paradigmas”

Pensamiento lateral

En este método, desarrollado por Edward De Bono (De Bono, 1993) y expuesto en su *Manual de Creatividad* se encuentran algunos de los aspectos de mayor actualidad para fomentarla, por lo cual se dedica amplia atención a él y se complementa con las aproximaciones que se han desarrollado para el sector agropecuario. Según su autor, este es un modo de usar la mente que constituye un hábito y una actitud mentales. La información se usa no como un fin sino como un medio y es la base de la creatividad.

El pensamiento lateral estimula el desarrollo de nuevas ideas para la elaboración lógica del pensamiento. En forma figurada, según De Bono, “el pensamiento vertical da mayor profundidad a un hoyo ya iniciado; el lateral inicia un nuevo hoyo” (De Bono, 1993)

Criterios y técnicas en que se basa el pensamiento lateral.

a. Ingenio y perspicacia (profunda y clara visión interna de un tema o de parte de un tema):

Consiste en una reacción frecuente y rápida a una solución perspicaz.

Ejemplo empresarial:

DESARROLLE UNA ESTRATEGIA PUBLICITARIA PARA PROMOCIONAR SUS IDEAS CREATIVAS O EMPRESARIALES.

b. Técnicas alternativas:

Diversas opciones para plantear caminos de acción para definir ideas creativas o desarrollar algunas ya determinadas.

Ejemplos empresariales:

Qué alternativas hay para ejecutar las siguientes ideas creativas:

- Desarrollo de un proyecto productivo en una finca (por ejemplo: producción de cultivos, de ganadería de leche o de carne, forestal, etc.).
- Posible proyecto agroindustrial de derivados lácteos.
- Idea sobre proyecto con derivados cárnicos.
- Establecimiento de un almacén de venta de insumos.
- Creación y organización de un restaurante.

c. Revisión, modificación o eliminación de supuestos y paradigmas:

Pueden analizarse planteamientos como los siguientes:

- 1) El término "EMPRESA" es sinónimo de "NEGOCIO" o algo para sólo "ganar plata".
- 2) El diagnóstico sólo sirve para descubrir problemas, necesidades y enfermedades de la persona o cosa que se diagnostica.
- 3) Las alternativas u opciones para mejorar la situación de una empresa se deben medir únicamente en términos económicos y financieros.

d. La técnica del ¿por qué, por qué?:

Esta técnica, una de las cuales usan los círculos de calidad o de mejoramiento continuo, puede ser de gran aplicación en ejemplos en los cuales se va paulatinamente interrogando sobre los "por qué" de las situaciones planteadas. Harrington (2000) la clasifica como de creatividad estructurada y la llama los "cinco porqués".

Se pide al lector tratar de aplicarla en casos como los siguientes:

- ¿Por qué es importante tener un proyecto de vida empresarial?
- ¿Por qué es importante fomentar la creatividad y la innovación dentro de los proyectos empresariales?

e. Fraccionamiento, división o partición:

Esta técnica trata de estimular la imaginación creativa por medio de la división sistemática de diversos planteamientos formulados. Harrington (2000) la identifica como de creatividad estructurada.

En la formulación de proyectos empresariales se llega a expresar en muchas ocasiones el objetivo general de una alternativa de producción o de mejoramiento en términos como los siguientes:

- 1) Aumentar la producción de un cultivo (o de una actividad pecuaria) en una finca.
- 2) Mejorar los procesos administrativos de una empresa.

Se trata de dividir en dos o más unidades cada uno de estos objetivos, a manera de objetivos específicos, metas, actividades, etcétera.

f. Formulación de un objetivo general de acuerdo con un procedimiento lógico:

Para formular proyectos empresariales algunas veces se usa el llamado procedimiento lógico para establecer los objetivos generales.

En este caso, se sigue un procedimiento inverso al del punto anterior: Se identifican primero factores controlables y no controlables de una situación, se separan los controlables y se agrupan de acuerdo con aspectos comunes y finalmente se formula un objetivo general que los cubre a todos en forma breve.

Trate de utilizar este procedimiento para formular objetivos generales de las siguientes situaciones:

- Ausencia de formación empresarial en un grupo humano determinado.
- Presencia de problemas administrativos y de gestión empresarial en una organización.

g. El método de inversión:

En lugar de referirse directamente a la respuesta de un interrogante planteado, en este método se trata de invertir la atención del problema para hacerles ver a las personas la importancia de actuar en forma determinada.

Como ejercicio, trate de buscar creativamente motivaciones para las siguientes situaciones:

- ¿Cómo hacer ver la importancia de establecer una cooperativa de productores de café en una región?
- ¿Cómo promover que los estudiantes usen las técnicas de creatividad en la definición y desarrollo de sus ideas creativas?

h. Analogías:

Cómo representar con ejemplos conceptos como los siguientes:

- Esquematización de los SISTEMAS para la actividad empresarial.
- Partes de un DIAGNÓSTICO integral para una empresa.
- Identificación y evaluación de alternativas para el mejoramiento empresarial.

i. Punto de entrada:

Tomar artículos recientes escritos y sus problemas y situaciones.

Elaborar una lista de los posibles puntos de entrada o ideas básicas que motivaron al autor de cada artículo.

Señalar el punto de entrada usado por el escritor.

Puede haber un mismo problema con diferentes puntos de entrada.

2.2.6. APORTES ESPECÍFICOS DE CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN RELACIÓN CON LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

Si se revisan en un proceso de tiempo en qué aspectos ha existido creatividad e innovación en relación con la actividad empresarial (Murcia, 2010), se deben considerar temas como estos:

- Planteamiento de un nuevo concepto de LA FINCA COMO EMPRESA.
- Conceptualización y puesta en marcha de los llamados PROYECTOS EMPRESARIALES.

- Elaboración de una metodología de DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO, divulgada y usada en Colombia y otras naciones latinoamericanas.
- Preparación de programa sistematizado para trabajo manual y por computador para identificar, elaborar y evaluar proyectos empresariales en diversos sectores económicos, conocido como SICREAEMPRESA (Sistema de apoyo a la creación y gestión de empresas)
- Diseño de una metodología para la Gestión y administración de proyectos e instituciones de desarrollo, que es la base del programa CARIBE (Calidad Total, Reingeniería y Bases Estratégicas para el Desarrollo Empresarial) usado para procesos de fortalecimiento empresarial de entidades de todos los sectores económicos.
- Construcción de un nuevo concepto para un programa nacional e internacional de capacitación y asesoría sobre Gestión y sistemas empresariales.
- Innovaciones permanentes en procesos docentes, investigativos y de extensión, como en el caso del establecimiento de un Sistema de Extensión con base en gestión rural.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAIR, John (1990). *El reto gerencial de la innovación*. Fondo Editorial Legis. Serie Empresarial. Bogotá, .159 p.p.

BUGGIE, Frederick (1983). *Estrategias para el desarrollo de nuevos productos*. Editorial Norma. Bogotá. Capítulo 2.

DE BONO, Edward. (1993). *El pensamiento lateral. Manual de creatividad*. Editorial Paidós Ibérica S.A. Barcelona. (Tercera Edición) 320 págs.

DUALIBI, R. y H. SIMONSEN. (1992) *Creatividad y marketing*. McGraw Hill. Bogotá, Colombia,. 129 págs.

GORDON, W. (1980). *Sinéctica, historia, evolución y métodos*. Citado por G.A. Davis y J. A. Scott en *Estrategias para la creatividad*. Editorial Paidós, Buenos Aires.

HARRINGTON, H. J., G. HOFFHERR y R. REID. (2000). *Herramientas para la creatividad. Como estimular la creatividad en los individuos y en las organizaciones*. McGraw- Hill Interamericana S. A., Bogotá, Colombia.

MINTZBERG, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. The Free Press. New York. 459 págs.

MURCIA, H. *Creatividad empresarial*. Diario El Tiempo. Sección Tierras y Ganados. Bogotá, Febrero 24, 1996, Pag. 9 C.

MURCIA, H. (1998). *Estrategias modernas para hacer proyectos de creación y desarrollo de empresas agropecuarias*. Impresiones Punto Dorado, Bogotá, 230 págs.

MURCIA, H. y G. CÁRDENAS. (1987 a 2002) SICREAEMPRESA, Programa para computador. Bogotá, Colombia.

MURCIA, H. (2004) "Diseño y aplicación de un modelo de creatividad para actualizar la enseñanza de la gestión en sistemas empresariales agropecuarios colombianos" Proyecto de investigación, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia.

MURCIA, H. (2007) "Estudio sobre el desarrollo de la creatividad y de la innovación en los procesos de definición y ejecución de proyectos empresariales agropecuarios" Proyecto de investigación, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia.

MURCIA, H. (2010). *Creatividad empresarial para la educación agropecuaria. Relaciones con el universo de la innovación*. Universidad de La Salle. Oficina de Medios Audiovisuales y Publicaciones. Impresión Talleres CMYK. 311 págs.

Osborn, A. (1991). *Applied imagination*. C. Scribner Sons, New York, 1953. Citado por A. Schnarch, Nuevo Producto, Bogotá, pag. 72

PONTI, F. y X. FERRÁS (2008). *Pasión por innovar*. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 290 págs.

RICO, R. (1995). *Calidad estratégica total: Total Quality Management*. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina, 262 págs.

RODRÍGUEZ, M. (1985). *Manual de creatividad*. Editorial Trillas, México, pg. 22

Sagrada Biblia. (1975). Eclesiastes (1, 9). Edición Ecuménica. Barsa, pág. 505.

SCHNARCH K., A. (2001) *Nuevo producto. Creatividad, innovación y marketing*. McGraw Hill. Bogotá, Tercera Edición.

STEIN, M. I. (1953). *Creativity and culture*. Journal of Psychology, No. 36,

www.edwdebono.com Consultas periódicas realizadas en 2009 y 2010.

3. TÉCNICAS BÁSICAS DE DESARROLLO EMPRESARIAL VINCULADAS A PROCESOS DE CREACIÓN DE EMPRESAS

Enfoque holístico, competitividad sistémica y planeación estratégica

3.1. Pasos prácticos en la definición y formulación de una idea creativa y su desarrollo hacia proyectos personales y familiares de vida empresarial

Una vez se ha confirmado la importancia de usar técnicas de creatividad y mostrar diversos métodos que sirven para utilizarlas hacia la definición de ideas creativas, a continuación se presentan unos procedimientos seguidos habitualmente en actividades de capacitación sobre el tema.

3.1.1. ELABORACIÓN DE MATRIZ DOFA PERSONAL

En el proceso de conocer perspectivas de definir ideas empresariales se ha mencionado que uno de los primeros pasos es identificar tanto las posibilidades u OPORTUNIDADES que brinda el entorno para el desarrollo empresarial, como las potencialidades o FORTALEZAS que tiene la persona para aplicar sus cualidades de emprendimiento.

Ejemplos de estas oportunidades y fortalezas se aprecian en las figuras 3.1 y 3.2, en cuyo análisis conjunto pueden surgir ideas creativas o empresariales.

Una forma más completa de acompañar este proceso es la de la aplicación de uno de los instrumentos de la planeación estratégica, que involucra estas oportunidades y fortalezas, cual es la matriz DOFA, enfocada en este caso en la situación personal, de acuerdo con los ejemplos desarrollados en la obra

Proyectos Personales de vida empresarial a cualquier edad (2000) y en un curso virtual sobre el tema.

La planeación estratégica empezó a usarse en los Estados Unidos a partir de la década del sesenta por técnicos de la Universidad de Harvard y del grupo consultor de Boston. Es posible que estos técnicos se dieran cuenta que para estudiar a las empresas no bastaba verlas como sistemas cerrados sino analizarlas también en su relación con el medio externo que las rodea (sistema abierto); lo mismo se puede aplicar para el caso de los seres humanos.

De esta manera, hicieron énfasis en la importancia de ver a la empresa también de “afuera hacia adentro” y mirar puntos tan importantes como el mercado y los servicios que presta la organización. Se recuerda también que en todo proceso de planeación empresarial deben responderse por lo menos tres preguntas:

¿DÓNDE ESTAMOS?
¿A DÓNDE QUEREMOS IR?
¿CÓMO LLEGAR ALLÁ?

La matriz o cuadro DOFA (TOWS)

Los técnicos mencionados diseñaron varios cuadros que ayudan a las personas a estudiar su empresa y a definir estrategias (o caminos de acción) para su mejoramiento. Entre estos cuadros elaboraron uno llamado originalmente TOWS en el idioma inglés y que en español se conoce como DOFA.

Figura 3.1 Oportunidades del entorno

- Actividad empresarial de la familia
- Aspiración de aumentar ingresos o disminuir costos del presupuesto familiar
- Motivación y apoyo familiar
- Tendencias del entorno hacia el emprendimiento
- Apoyo institucional a la empresa propia
- Ejemplos empresariales en marcha
- Respaldo a la creatividad, la invención y la innovación

Figura 3.2 Fortalezas personales

- Experiencias empresariales personales
- Aspiración de tener actividad empresarial independiente que complemente ingresos
- Conocimiento del entorno y posibilidad de su control
- Generación de sueños e ideas realizables
- Capacidad de asumir riesgos
- Compromiso con lo que tiene
- Credibilidad en lo que hace
- Tenacidad, constancia, busca mejoramiento continuo
- Definición de objetivos propios
- Determinación de planes y proyectos empresariales
- Autodisciplina
- Organización personal
- Capacidad de trabajo en equipo

Originalmente se usó este cuadro para empresas industriales. Desde 1982 se empezó a aplicar en fincas y unidades productivas agropecuarias, ayudando a difundir su uso a nivel de Colombia y de otras naciones latinoamericanas.

Para hacer entender lo que es la DOFA y usando técnicas simples de creatividad se empieza por explicar las características del cuerpo humano como sistema, compuesto de varios elementos o subsistemas (circulatorio, respiratorio, óseo, órganos, tejidos, etc.). Así mismo, se hace claridad sobre lo que se entiende por el concepto de límites diferenciando los internos (que están dentro de la piel) y los externos (el ambiente que la rodea).

Con las aclaraciones anteriores se procede a aplicar la metodología de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas), con base en las herramientas desarrolladas por varios autores, como Fred David por ejemplo en su libro sobre La Gerencia Estratégica. Para el efecto se usa un modelo como el que se observa en el cuadro 3.1 y se trabaja sobre los siguientes puntos:

1. Puntos positivos internos al sistema (fortalezas)
2. Puntos negativos internos (debilidades)
3. Aspectos positivos externos al sistema (oportunidades)
4. Aspectos negativos externos (amenazas).

Posteriormente y en orden de prioridad se definen las estrategias para cada situación observada, las cuales pueden ser de los siguientes tipos:

1. **Estrategias FO (Fortaleza Oportunidad):** cómo usar las fortalezas personales y aprovechar las oportunidades existentes.
2. **Estrategias DO (Debilidad oportunidad):** cómo superar las debilidades, aprovechando las oportunidades.
3. **Estrategias FA (Fortaleza Amenaza):** cómo usar las fortalezas personales y evitar las amenazas existentes.
4. **Estrategias DA (Debilidad Amenaza):** cómo reducir las debilidades y evitar las amenazas.

En este punto se recomienda hacer una práctica para explicar este procedimiento, aplicando la matriz DOFA al caso de una persona representativa, como se ha hecho en muchos lugares de Colombia y de países cercanos para ver la situación de participantes en eventos de capacitación.

Uso de la matriz DOFA para el estudio empresarial de una persona

Con base en la utilización de los conceptos esenciales de planeación estratégica y dentro del enfoque de sistemas que se estudió anteriormente, es posible entender que la persona es un sistema que tiene sus límites definidos (la piel, su campo de proyección, por ejemplo).

Aplicando uno de los métodos de creatividad, usando lluvias de ideas salidas de grupos formados por los propios participantes en eventos de capacitación, se puede entrar a trabajar en grupo el análisis DOFA del sistema persona, llegando a entender que se encontrarán elementos como los observados en el cuadro 3.1.

Como innovación de presentaciones anteriores se destaca que en la sección de Fortalezas se tratan de identificar las HABILIDADES EMPRESARIALES QUE LA PERSONA TIENE y que en la casilla de Estrategias Fortaleza Oportunidad (FO) se pretende ubicar las primeras ideas creativas surgidas del cruce de fortalezas y oportunidades.

Cuadro 3.1. Ejemplo de matriz DOFA para el estudio empresarial de una persona

<p>DOFA para el estudio empresarial y la definición de ideas creativas de una persona.</p>	<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos y experiencia en su campo de estudio o de trabajo. 2. Iniciativas. 3. Salud. 4. Deseo de organizar su propio proyecto empresarial. 5. Capacidad de resistencia ante adversidad. 6. Habilidades empresariales específicas que tiene. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de formación administrativa, empresarial y de mercadeo. 2. Carencia de recursos económicos. 3. Inseguridad personal. 4. Miedo al riesgo de iniciar proyecto empresarial. 5. Individualismo. 6. Tendencia al empleo tradicional.
<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones físicas del país (ventajas comparativas). 2. Clima estable. 3. Instituciones de apoyo al desarrollo empresarial (capacitación, crédito...) 4. Recursos humanos del país (creativos y con entusiasmo). 5. Población deseosa de paz. 	<p>Estrategias FO</p> <p>Crear proyecto personal de vida empresarial aprovechando los conocimientos y experiencia que tiene, las condiciones físicas y climáticas del país y el apoyo institucional.</p> <p>Aquí pueden ubicarse las primeras ideas creativas surgidas del cruce de fortalezas y oportunidades.</p>	<p>Estrategias DO</p> <p>Capacitarse o conseguir asesoría para superar sus debilidades administrativas y empresariales, aprovechando apoyo institucional.</p>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Inseguridad social. 2. Altos costos de insumos. 3. Baja rentabilidad de producción. 4. Recesión económica y financiera en el país. 5. Pocas ventajas competitivas de la nación (aquellas que se brindan para apoyar a empresarios y productos). 6. Pocos subsidios a la producción, industria y comercialización. 7. Corrupción institucional. 8. Orientación de las entidades educativas hacia "empleomanía". 	<p>Estrategias FA</p> <p>Unirse o asociarse con otras personas para superar en conjunto aquellas amenazas que no puede afrontar por sí sólo (caso de la inseguridad social y de los costos de insumos...)</p>	<p>Estrategias DA</p> <p>Acción integral para crear su propio proyecto personal de vida empresarial:</p> <p>Con base en sus fortalezas y cualidades personales, capacitarse, asesorarse y conseguir apoyo para superar sus debilidades, decidirse y aprovechar las oportunidades que se le brindan, sin quedarse lamentando las amenazas que todo entorno empresarial tiene.</p>

Fuente: MURCIA H. (2000) *Proyectos personales de vida empresarial a cualquier edad*.

3.2. Consolidación de la idea creativa con herramientas básicas de creatividad

En un curso virtual sobre estas técnicas de creatividad, elaborado por Murcia (2005) y de acuerdo con las experiencias de varias actividades de capacitación sobre el tema a nivel de pregrado y postgrado, se presentan diversos ejemplos sobre la aplicación de técnicas de creatividad tanto para definir ideas creativas como para fortalecer las ya definidas.

Como ilustración al tema se incluye en el cuadro 3.2 un ejemplo sobre este tópico, relacionado con la aplicación de técnicas de creatividad a una idea empresarial definida.

Cuadro 3.2. Algunos ejemplos relacionados con creatividad, con base en asignatura de creatividad e innovación.

EJEMPLO SOBRE APLICACIÓN DE MÉTODOS DE CREATIVIDAD
<p>Se desea fortalecer integralmente una empresa productora de postres y con este fin se aplican varios métodos de creatividad. Veamos algunos ejemplos:</p>
<p>a. LLUVIA DE IDEAS</p> <p>Diversos participantes en una reunión de mejoramiento de la empresa sugieren las siguientes ideas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debe haber mayor creatividad • Se debe realizar más investigación • Se deben originar nuevos proyectos • Deben realizarse estudios de mercado • Buscar las necesidades del consumidor • Tener tecnología • Expandir mas el mercado
<p>b. PALABRAS AL AZAR</p> <p>Se escogió como idea inicial la siguiente: • Productos novedosos</p> <p>Se seleccionó al azar la palabra “vehículos” en un libro. Se trata de organizar una o varias frases que mezclen la idea con la palabra seleccionada. Veamos dos ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los productos novedosos son adecuados vehículos para el progreso de la empresa de postres. • Con buenos vehículos automotores podemos transportar apropiadamente los productos novedosos de la empresa.

c. INGENIO Y PERSPICACIA

De acuerdo con los conocimientos que se tengan y las necesidades del consumidor, mediante un estudio de mercado y generando investigación, se pueden elaborar ideas creativas para promover la venta de nuevos productos que sean del agrado del consumidor o el mejoramiento de los que ya existen.

Se puede, por ejemplo, diseñar una publicidad atractiva para promover la venta de postres. Hagamos el intento.

d. ALTERNATIVAS

- Conseguir préstamos de dinero o trabajar con recursos económicos propios.
- Generar más investigación o seguir trabajando con los métodos tradicionales.

e. POR QUÉ – POR QUÉ

Esta es la técnica que se resume también en la llamada espina de pescado y consiste en buscar las causas y los efectos de problemas identificados.

- ¿Por qué no se producen más postres? Porque no se sacan productos novedosos. Porque no se hacen estudios de mercado. Porque falta desarrollar proyectos que se hagan sobre la base de ideas que se puedan llevar a la realidad.

f. INVERSIÓN

En el mercado siempre se busca innovación, y el consumidor siempre está en busca de productos que mejoren su nutrición y tengan un fácil manejo y elaboración, por el ritmo de vida que lleva. Pero la calidad es primordial y la tecnología también ya que facilita la elaboración de estos productos, mejorando el tiempo, reduciendo costos y siendo más rentable. En este caso, el producir unos buenos postres y con características innovadoras y saludables para el consumo, puede ser un importante aporte para ayudar a solucionar problemas de seguridad alimentaria y nutricional.

g. ANALOGÍAS

Explicar la importancia de consumir postres haciendo asociaciones sobre la importancia de complementar adecuadamente las comidas.

h. FRACCIONAMIENTO

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	METAS	ACTIVIDADES
Desarrollar nuevos productos con calidad.	1. Conocer nuevos métodos de producción. 2. Hacer investigaciones de mercados. 3. Realizar análisis y pruebas (ensayos) Invertir en tecnología o mejorarla 4. Invertir en calidad	1. Conseguir información sobre dos países líderes en el tema en un plazo de seis meses. 2. Investigar otra técnica de mercados para mejorar las ventas en un 20% en un año.	1. Investigación en página Web de países destacados, en los dos primeros meses del proyecto. 2. Definición de zonas para hacer el estudio de mercado (tercer mes). 3. Desarrollo del estudio (cuarto a sexto mes).

i. PENSAR Y DECIR. Se escucha un planteamiento formulado por un experto sobre la importancia de promover la producción de postres y al interrogar a los asistentes cada persona opina cosas diferentes, como estas:

- El desarrollo de nuevos productos y el mejoramiento de estos es importante ya que el consumidor está en busca de alimentos novedosos, que cumplan sus necesidades y que sean de fácil preparación
- La leche es un alimento muy importante por sus características nutricionales como proteínas y vitaminas; por ello se desea elaborar productos a base de esta.
- Para la empresa es importante incursionar más en el mercado y ser más competitiva, lo cual se puede lograr mediante nuevos productos con alta calidad, bajo costo de producción y buen precio, de tal forma que se generen más ventas e ingresos.

Fuente: Héctor Horacio Murcia Cabra. Diversos cursos de pregrado y postgrado dictados sobre el tema entre 2003 y 2010.

3.3. Priorización de ideas empresariales

Una vez definidas en forma general las posibles ideas creativas, por medio de la utilización de los procedimientos vistos, es importante tener en cuenta algunas metodologías que son de plena utilidad para ayudar a jerarquizar o priorizar alternativas de acción.

En un texto que incluye referencias sobre este tema, Murcia (2000) presentó algunas técnicas que se usan habitualmente en actividades de investigación y desarrollo y que pueden ser aplicables a los proyectos personales de vida empresarial.

Entre estas técnicas mostró las siguientes:

3.3.1. EL MÉTODO “DEMOCRÁTICO” USADO POR LOS CÍRCULOS DE CALIDAD Y EN ALGUNOS PROYECTOS DE DESARROLLO

Esta técnica podría ser relacionada con el método de creatividad “Pensar y decir” al poderse indicar que la persona interesada en llevar adelante sus ideas creativas plantea a un grupo de personas las características de las mismas y espera que le den sus conceptos para ejecutarlas, de la manera en que cada uno de los que lo escuchan las entienden.

En este caso, además de dar opiniones por parte de los asistentes se desea que ayuden al futuro empresario a mostrarle posibles preferencias por las ideas propuestas.

Este método es usado por círculos de calidad para mejoramiento empresarial y algunos proyectos de desarrollo o con grupos en los que se desea llegar a rápidas decisiones con amplia participación. La técnica ha sido usada en actividades de capacitación sobre mejoramiento institucional (Murcia, 1998 y 2000).

La metodología se basa en los siguientes pasos:

1. Identificación de las ideas creativas por medio de análisis DOFA u otra técnica (diagnóstico estratégico, por ejemplo).

En el ejemplo que se ha venido considerando se han señalado las siguientes ideas posibles:

- Desarrollo de un proyecto productivo en una finca.
- Posible proyecto agroindustrial de derivados lácteos.
- Idea sobre proyecto con derivados cárnicos.
- Establecimiento de un almacén de venta de insumos.

2. Confirmación y aclaración completa de cada idea creativa para estar seguros que ninguna se incluye en otra. Plena diferenciación de cada una.

3. Entrega u otorgamiento a cada persona participante de un número de votos equivalentes al número de ideas creativas menos uno; de esta manera se está llevando a priorizar las ideas definidas inicialmente. En este caso se indica a cada uno que tiene tres votos para decidir entre la lista de problemas planteados (cuatro menos uno).

4. Votación “secreta” para evitar que la decisión de cada uno influya sobre la otra persona.

5. Escrutinio de votos y elaboración de tabla con priorizaciones, la cual se presenta como ejemplo en el cuadro 3.3.

Para este caso se ha tenido en cuenta que asisten diez personas y que los resultados de su decisión, sobre 30 votos, se aprecian en el mismo cuadro.

Este método es útil como primera aproximación a la priorización de ideas creativas, con participación de grupos de personas interesadas en apoyar al futuro empresario.

Cuadro 3.3. Cuadro resumen de proceso democrático para definición de prioridades.

IDEA CREATIVA	TOTAL DE VOTOS	PORCENTAJES	PRIORIDAD
Desarrollo de un proyecto productivo en una finca	12	40	1
Posible proyecto agroindustrial de derivados lácteos	9	30	2
Idea sobre proyecto con derivados cárnicos	6	20	3
Establecimiento de un almacén de venta de insumos	3	10	4
TOTALES	30	100	

Fuente: el autor

3.3.2. EL MÉTODO SICREAEMPRESA

Es una metodología de jerarquización que se ha venido poniendo en práctica desde la década de 1980 en forma sistematizada, con apoyo del programa de computador SICREAEMPRESA (Murcia y Cárdenas, 1985 a 2009).

Inicialmente se indicará la forma en que se puede realizar esta priorización en forma manual sobre la base del mismo ejemplo que se ha venido estudiando.

1. Planteamiento de las ideas creativas en forma de alternativas de acción.

Para el ejemplo estudiado, las alternativas serían estas:

- Desarrollo de un proyecto productivo en una finca.
- Posible proyecto agroindustrial de derivados lácteos.
- Idea sobre proyecto con derivados cárnicos.
- Establecimiento de un almacén de venta de insumos.

2. Definición de criterios básicos de análisis, acordes con las alternativas identificadas.

Siguiendo la metodología sistémica y holística que se ha venido usando, se podrían aplicar criterios como estos:

- a. Fortalezas personales.
 - Conocimientos y experiencia relacionada con la idea.
- b. Físicos:
 - Disponibilidad de instalaciones y equipos para ejecutar la idea.
- c. Económicos:
 - Ingresos netos que proporciona la idea creativa.
- d. Sociales:
 - Personas que beneficia cada idea.
- e. Administrativos:
 - Posibilidad de manejo de cada idea.
- f. Ambientales:
 - Impacto ambiental.

3. Elaboración de matriz o cuadro que permita cruzar las ideas creativas con los criterios de evaluación:

De conformidad con múltiples experiencias sobre el particular se trabaja esta matriz colocando las ideas creativas en la parte horizontal del mismo y los criterios en la parte vertical, de la manera que se indica en el cuadro 3.4.

Cuadro 3.4. Ejemplo de matriz de calificación de ideas empresariales de acuerdo con el método SICREAEMPRESA.

CRITERIOS / IDEA CREATIVA	PROYECTO PRODUCTIVO EN UNA FINCA	PROYECTO DERIVADOS LÁCTEOS	PROYECTO DERIVADOS CÁRNICOS	ALMACÉN DE VENTA DE INSUMOS
1. Fortalezas personales				
Conocimientos y experiencia	4	3	3	4
2. Físicos:				
Instalaciones y equipos	3	2	2	2
3. Económicos				
Ingresos netos	4	4	4	4
4. Sociales				
Beneficiarios	3	4	4	4
5. Administrativos				
Manejo	4	3	3.5	3.5
6. Ambiental				
Impacto (EIA)	4	4	4	3.5
Totales	22	20	20.5	21
Promedio	3.67	3.33	3.42	3.5
Prioridad	1	4	3	2

Fuente: el autor

4. Calificación de cada idea creativa de acuerdo con criterios objetivos:

En esta parte se confirma la importancia de definir criterios que se puedan calificar en forma objetiva por las personas que hacen todo este análisis. La forma de calificación se basa en el otorgamiento de notas altas a la alternativa que presente mayores beneficios por criterio y notas bajas para las que den menores resultados.

Con mayor experiencia se pueden registrar directamente estas calificaciones en forma sistematizada en un programa de computador que permita promediarlas y computarlas en forma automática.

3.3.3. MATRIZ DE VESTER

Esta técnica ha venido siendo usada en Colombia, en especial para la gestión de proyectos de desarrollo tecnológico y para identificar y relacionar las

causas y consecuencias de problemas, debilidades o amenazas identificadas luego de un proceso básico de diagnóstico.

Esta herramienta fue diseñada por el técnico alemán Frederic Vester (Citado por Chaparro, 1994) y se basa en un cuadro de doble entrada en donde se ubican los problemas tanto en filas como en columnas para identificar sus niveles de "causalidad" directa o indirecta y así poderlos clasificar. En otro texto se presenta un ejemplo que ha surgido de los procesos de capacitación empresarial que el autor ha venido llevando a cabo por varios años y se explica resumidamente esta metodología (Murcia, 2000).

3.3.4. MATRICES SISTEMATIZADAS

En la actualidad se dispone de muchas de estas metodologías, desarrolladas dentro de los programas de fomento empresarial que se llevan a cabo por organismos estatales y privados (Casos de los programas de fortalecimiento empresarial que desarrollan las llamadas Cámaras de Comercio, en Colombia).

Dentro de actividades específicas de capacitación se citan como referencia, pero se deja a la creatividad de los participantes el reorientarlas para sus casos particulares.

3.4. Surgimiento de ideas creativas

Al llevar a cabo todas estas etapas, quien sigue estos procedimientos se encuentra en la situación observada en la figura 3.3. Dependiendo de la capacidad de decisión que tenga, está listo a definir su idea creativa prioritaria.

3.5. Planteamiento de la idea en forma sistémica

3.5.1. CONCEPTOS GENERALES DE LA TEORÍA DE SISTEMAS

Definida la idea creativa que se ha priorizado como primera opción, se recomienda analizarla con el apoyo del concepto básico de sistemas, cuyos aspectos generales se han sintetizado en publicaciones anteriores (Murcia, 2010)

En este sentido se recuerdan algunos de estos planteamientos introductorios, como base para mirar la idea creativa dentro de este contexto.

Al hacer una aproximación al concepto de "sistema" se entiende que se tratan de buscar las diversas relaciones que pueden existir entre las partes que forman un todo (ENFOQUE HOLÍSTICO). Se hace frente, así, a los enfoques que miran en forma aislada los diferentes componentes que lo conforman, omitiendo las relaciones entre ellos o no teniendo en cuenta una visión de conjunto.

Una de las personas que contribuyó decisivamente a configurar el moderno enfoque de sistemas fue Von Bertalanfly (1968) quien formuló su Teoría General de Sistemas, con base en la Biología. El gran aporte de este autor fue el de proporcionar un marco conceptual que hizo posible la integración del conocimiento científico, en contraposición a la segmentación del estudio de la naturaleza en diversas ciencias o en compartimentos separados.

Precisamente, este análisis que contempla el todo de la situación (Becht, 1974) lleva a concluir que un "sistema es un conjunto de elementos interrelacionados, interdependientes o interactuantes, que tienen por finalidad el logro de determinados objetivos y que forman y actúan como una unidad, una entidad o un todo" (Boulding, 1980; Hart, 1985).

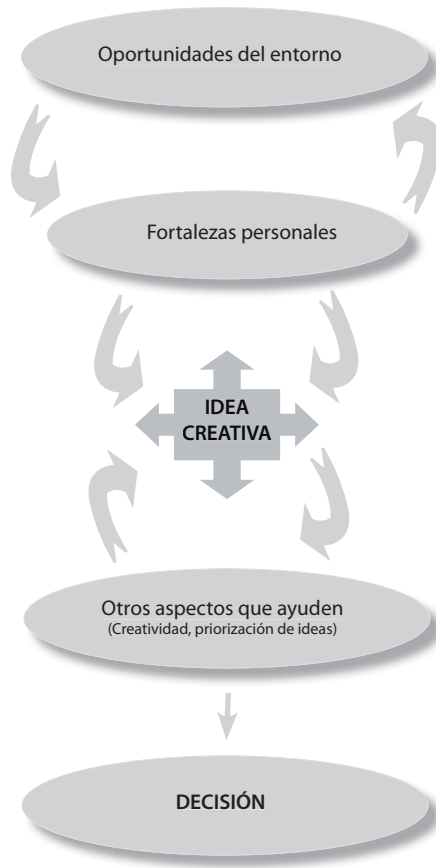
A este respecto se consideró que todo sistema está compuesto por otros sistemas (que se pueden llamar subsistemas) y a la vez se puede incluir en otros sistemas de carácter superior (suprasistema); Por lo tanto, ejemplos de sistemas son el cuerpo humano, una finca, un aparato de televisión, un vehículo y una universidad.

3.5.2. SISTEMAS CERRADOS Y ABIERTOS

Ha existido coincidencia entre los tratadistas de la ciencia administrativa, en el sentido que se pueden diferenciar dos fases generales en la evolución de los sistemas empresariales: el sistema cerrado (que se centralizó en la empresa de "sus puertas hacia adentro") y el abierto (que la presentó en un modelo dinámico que entrelaza sus aspectos internos con el medio ambiente o entorno que la rodea) (Sallenave, 1985).

Desde el punto de vista administrativo se ha entendido que el enfoque de sistema cerrado se extendió hasta el año 1960 y cubrió todos los aportes que se relacionaron con el estudio de fenómenos internos y de las funciones y organización empresarial. La orientación hacia el sistema abierto se interrelacionó con los estudios sobre la dinámica industrial, la planeación estratégica, la calidad total y todos los métodos gerenciales modernos.

Figura 3.3. El surgimiento de la idea creativa



Fuente: el autor

Para el caso empresarial se entendió que el sistema cerrado se caracterizó de todas maneras por una visualización de la empresa como un ente en el cual no se preveía explícitamente la influencia que tendrían factores exógenos a ella, porque el mayor énfasis se hacía en las funciones empresariales y la organización interna.

Ante estas condiciones se consideró el principio de la ENTROPÍA, procedente de la segunda ley de la termodinámica que indica que todo sistema pierde paulatinamente su capacidad o avanza hacia su desaparición si no se renueva.

Se dice que los sistemas abiertos (como el caso del sistema social) son NEGENTRÓPICOS porque generan su propia energía positiva que les permite

contrarrestar el efecto de la entropía. El sistema abierto hace frente a la tendencia entrópica incorporando energía del medio ambiente en forma constante y renovando su acción.

3.5.3. ELEMENTOS DE UN SISTEMA

Todo sistema en general se compone de un conjunto de elementos, que en forma global son los siguientes:

1. Los insumos externos básicos que necesita para realizar su actividad. Ellos integran las llamadas ENTRADAS al sistema.
2. La transformación de esos insumos mediante la tecnología propia de que se dispone, lo cual constituye el llamado PROCESO.
3. Los productos o servicios que resultan de ese proceso, los cuales se denominan las SALIDAS del sistema.

Un técnico en este tema (Hart, 1985) clasifica los elementos de un sistema abierto de la siguiente manera:

1. Entradas
2. Salidas
3. Componentes, o sea los elementos básicos que interactúan para constituir el sistema.
4. La interacción entre los componentes, la cual proporciona las características de estructura al sistema.
5. Los límites, o sea las fronteras del sistema, que se definen de acuerdo con la interacción entre los componentes que lo integran y con el nivel de control que se tenga. Como se verá posteriormente, es muy importante definir exactamente los límites del sistema en especial para efectos de análisis estratégico y de diferenciación de lo que se considera como interno o externo a él.

3.5.4. LA IDEA CREATIVA VISTA EN FORMA DE SISTEMA

Un importante ejercicio a realizar en este proceso de creatividad, aplicado a la definición y concreción de ideas para el desarrollo empresarial es el de representarla dentro de este enfoque de sistemas.

Con base en la investigación *Diseño y aplicación de un modelo de creatividad para la educación agropecuaria* (Murcia, 2004) se elaboraron diversos esquemas holísticos o de sistemas para cultivos y actividades pecuarias.

Uno de ellos es el que se presenta en la figura 3.4, correspondiente al cultivo de arroz en una región colombiana, gráfico que para la presente obra se asimila con una idea creativa priorizada en primera opción, como a veces se presenta a los estudiantes de cursos sobre el tema. El propósito de incluir esta figura es que el alumno aproveche su diseño para que, dentro de la teoría de sistemas, trate de esquematizar su primera idea creativa en esta forma.

3.5.5. LOS PROCESOS DENTRO DEL SISTEMA, COMO BASE PARA IDENTIFICAR INNOVACIONES

Al considerar el sistema como importante referencia para caracterizar e identificar innovaciones de proceso o de producto, es importante vincularlo con las orientaciones contemporáneas hacia los sistemas integrales de gestión de calidad.

Al respecto es importante considerar que entre los principios de la calidad definidos en la norma ISO 9000, por ejemplo, se encuentran los del “enfoque sistémico de gerencia y la orientación hacia los procesos”, orientación esencial a tener en cuenta puesto que toda organización lleva a cabo procesos en los cuales se desarrollan las actividades necesarias para lograr su fin.

Estos criterios han sido observados en la figura 3.4., al apreciar la secuencia de etapas a seguir (los denominados “pasos” dentro de la columna básica del “proceso” tales como la preparación del terreno, la siembra, las labores de cultivo, la cosecha y la poscosecha), como subprocesos a llevar adelante hacia la obtención de los productos o salidas. De esta manera se asocia en forma simplificada esta parte del esquema sistémico con los avances modernos de la gestión de calidad.

Es así como se comprende que los procesos requieren de las entradas que dan los proveedores y los transforman en salidas para satisfacer los requerimientos de los clientes, conformando la cadena de valor de la empresa que posibilita el logro de su Misión; dichos lineamientos se observan en un gráfico elaborado por la profesora Claudia Patricia Álvarez Ochoa en sus actividades académicas en el Programa de Administración de Empresas Agropecuarias de

la Universidad de La Salle y presentados en un texto sobre Creatividad Empresarial para la Educación Agropecuaria (Murcia, 2010).

Una clasificación precisa de los procesos empresariales fue realizada por Mariño (2003) en su obra sobre Gerencia de Procesos, agrupándolos en tres grandes divisiones denominados como Megaprosos, que se expresan de la siguiente manera:

1. Procesos gerenciales, desarrollados por la Alta Dirección y que orientan a la organización al establecer su estrategia empresarial y delinear una cultura organizacional fuerte que soporte la consecución de la misión. En este caso los subprocesos pueden darse con un enfoque de mejoramiento incorporando el conocido círculo PHVA (Planear – Hacer – Verificar – Actuar).

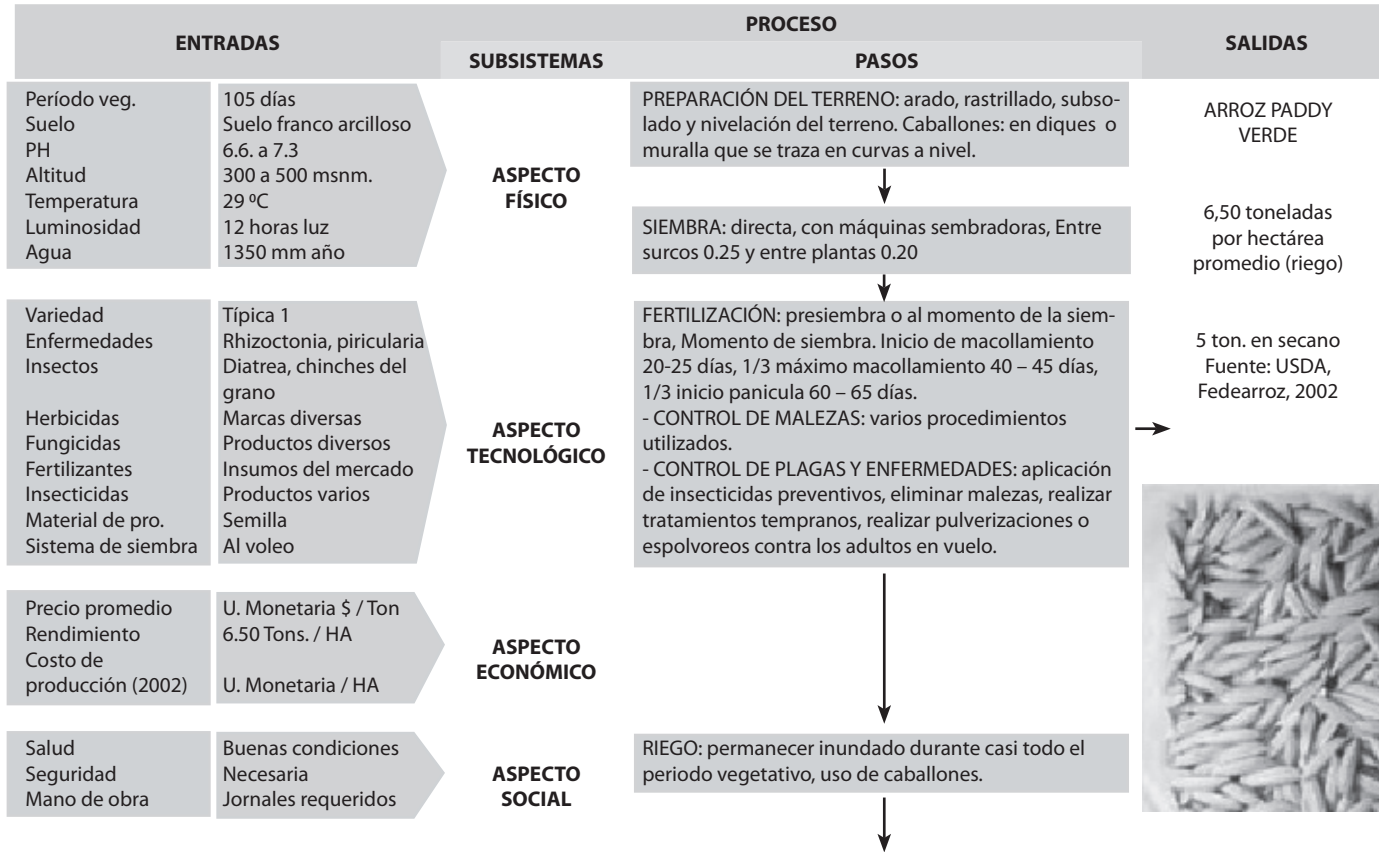
2. Procesos operativos, que corresponden a las actividades esenciales de la empresa y contribuyen a la generación de valor agregado para los clientes y son los relacionados con los procesos operativos básicos (productivos en el caso de una empresa de producción) y de mercadeo de los productos o servicios que la empresa ofrece.

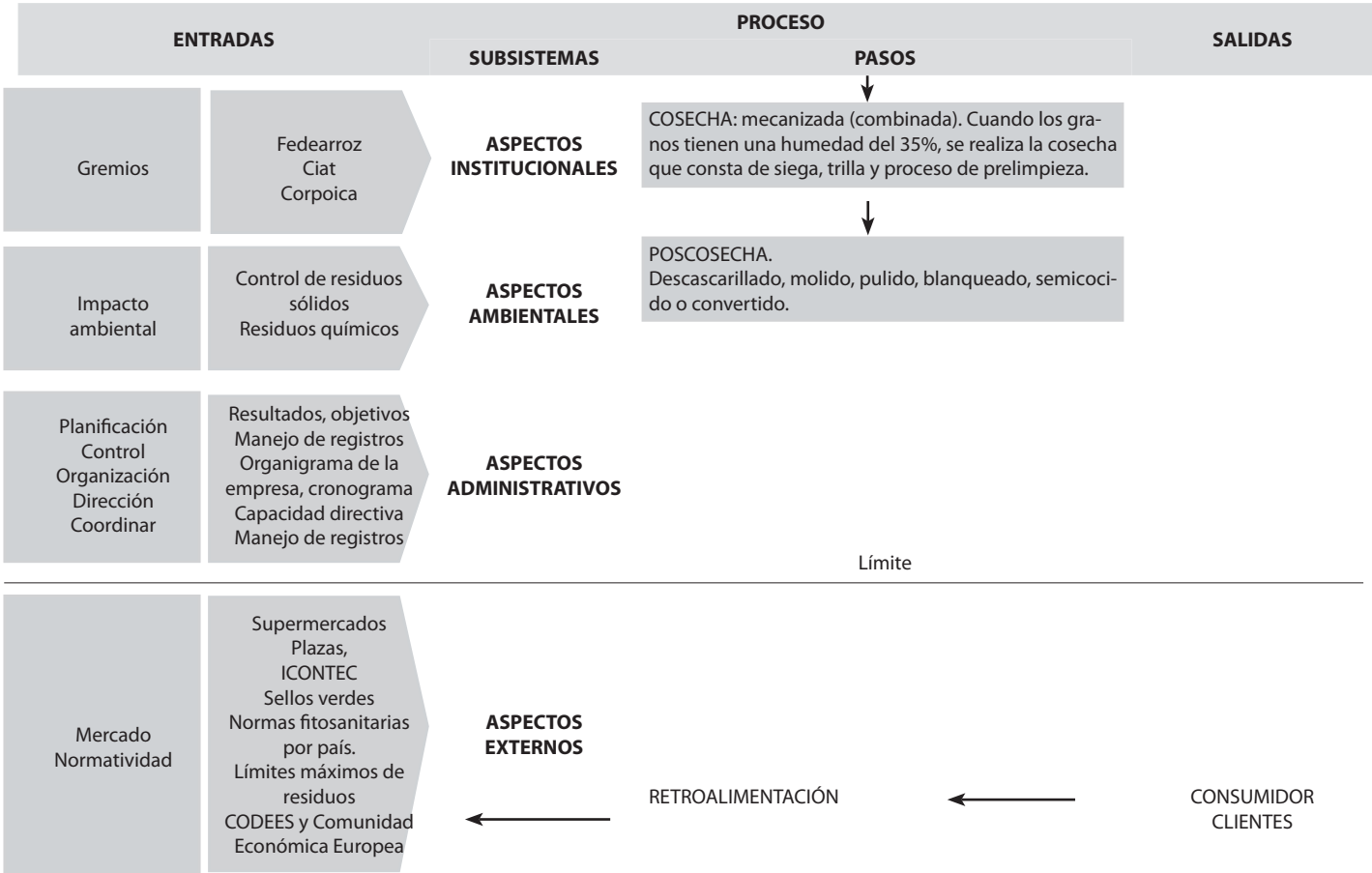
3. Procesos de soporte o de apoyo, que son los que permiten el desarrollo de los procesos anteriores y que tienen que ver con factores tales como el Talento Humano, la Infraestructura, el Desarrollo Tecnológico y los Recursos Financieros, entre otros.

Al tomar estos criterios como referencia, en el cuadro 3.5. se puede apreciar una organización del sistema del cultivo de arroz presentado en la figura 3.4, dentro del enfoque de gerencia de procesos.

Este ejemplo puede ser tenido en cuenta al llegarse posteriormente a identificar caminos para caracterizar innovaciones en los diversos puntos del sistema (procesos, productos, servicios).

Figura 3.4. Sistema del cultivo de arroz (*Oriza sativa*) 1 ha en una región colombiana (ejemplo para idea creativa)





Cuadro 3.5. Ejemplos de Megaprocesos en el sistema del cultivo de arroz presentado en la figura 3.4.

Procesos gerenciales (Círculo PHVA)	Planeación, Organización, Control, Coordinación y Dirección Estratégico	
	Manejo de las relaciones externas	
	Cultura organizacional	
Procesos operativos (Productivos y de Mercadeo)	Productivos	
	Subprocesos	Actividades
	Preparación del terreno	Arada, rastrillada, subsolada, nivelación....
	Siembra	Selección semilla, definición de tipo de siembra (manual, mecánica), colocación semillas.
	Labores de cultivo	Fertilización, control de plagas y enfermedades, control de malezas, riego ...
	Cosecha	Siega, trilla, proceso de prelimpieza....
	Poscosecha	Descascarillado, molido, pulido, blanqueado, semicocido o convertido.
	De mercadeo	
	Compras	Listas de requerimientos. Cotizaciones, pedidos, adquisiciones.
	Ventas	Preparación de productos o servicios a ofrecer, publicidad, entregas...
Procesos de apoyo	Subprocesos	Actividades
	Calidad en el servicio	Atención al cliente, observación "momentos de la verdad"
	Gestión del talento humano	Convocatorias, selección, contratación, motivación, bienestar, productividad....
	Gestión financiera	Contabilidad, tesorería, pagaduría, otros aspectos de manejo financiero
	Seguridad ocupacional	Prevención, control accidentes e incidentes, funcionamiento Comité Paritario....
Gestión ambiental	Auditoría ambiental, evaluación impactos ambientales.	

Fuentes de referencia: Mariño (2003). *Gerencia de Procesos*, Alfaomega.

Profesora Claudia Alvarez Ochoa, Programa de Administración de Empresas Agropecuarias, U. Salle, Bogotá, 2007, y el autor de esta obra.

3.6. Análisis estratégico de la idea creativa

Esquemático el sistema de la idea creativa priorizada en primer lugar y con el fin de conocer cuáles son las estrategias a desarrollar para llevarla a cabo, se recomienda elaborar el análisis de la situación en que se encuentra el empresario para ejecutarla.

3.6.1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO CON USO DE LA MATRIZ DOFA

Se prepara inicialmente la matriz DOFA (Ver ejemplo en el cuadro 3.6., esta vez sobre la idea empresarial.

Cuadro 3.6. Ejemplo de matriz DOFA de idea creativa de una empresa

<p>DOFA DE LA EMPRESA</p> <p>UBICACIÓN:</p> <p>NOMBRE DEL EMPRESARIO</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimientos y experiencia de la persona en la actividad empresarial. 2. Iniciativas. 3. Salud. 4. Amor por su actividad. 5. Disponibilidad de recursos. 6. Capacidad de resistencia ante adversidad. Deseo de persistir en la idea. 7. Capacidad de endeudamiento a largo plazo. 	<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de formación administrativa, empresarial y de mercadeo. 2. Carencia de recursos económicos. 3. Inseguridad personal. 4. Falta de documentos 5. Falta de análisis económicos y financieros. 6. Poca o nula "liquidez" 7. Carencia de servicios 8. Individualismo.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Condiciones físicas de la región (ventajas comparativas). 2. Clima estable. 3. Instituciones de apoyo (capacitación, crédito...) 4. Recursos humanos en la región. 5. Población deseosa de PAZ. 6. Proximidad de centros de salud y escuelas 	<p>ESTRATEGIAS FO</p> <p>INICIAR O MEJORAR LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL, aprovechando los conocimientos y experiencia que tiene, las condiciones físicas y climáticas de la región y el apoyo institucional.</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p> <p>CAPACITARSE O CONSEGUIR ASESORÍA PARA SUPERAR SUS DEBILIDADES ADMINISTRATIVAS Y EMPRESARIALES, aprovechando apoyo institucional.</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inseguridad social. 2. Altos costos de insumos. 3. Baja rentabilidad de la actividad empresarial. 4. Recesión económica y financiera en el país. 5. Pocas ventajas competitivas de la nación (aquellas que se brindan para apoyar a empresarios y productores). 6. Pocos subsidios a la producción, industria y comercialización. 7. Corrupción institucional. 8. Falta de vías y facilidades de transporte. 	<p>UNIRSE O ASOCIARSE CON OTRAS PERSONAS PARA SUPERAR EN CONJUNTO AQUELLAS AMENAZAS QUE EL EMPRESARIO NO PUEDE AFRONTAR POR SÍ SÓLO (caso de la inseguridad social y de los costos de insumos....)</p>	<p>ACCIÓN INTEGRAL PARA MEJORAR: Con base en sus fortalezas y cualidades personales, capacitarse, asesorarse y conseguir apoyo para superar sus debilidades, decidirse y aprovechar las oportunidades que se le brindan, sin quedarse lamentando las amenazas que todo entorno empresarial tiene.</p>

Fuente: Adaptación de caso presentado en Murcia, H. (2010). *Creatividad Empresarial para la Educación Agropecuaria. Relaciones con el universo de la innovación*. Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia.

3.6.2. METODOLOGÍA DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA LA IDEA CREATIVA (SICREAEMPRESA).

Como complemento a la matriz DOFA se recomienda elaborar el diagnóstico estratégico SICREAEMPRESA, que permite obtener información más completa sobre las acciones a desarrollar.

Sobre el particular se incluye a continuación información procedente de varias publicaciones anteriores del autor de la presente obra y principalmente de las registradas en el libro *Creatividad empresarial para la educación agropecuaria. Relaciones con el universo de la innovación* (Murcia, H., 2010) y en el programa para computador SICREAEMPRESA (Sistema de apoyo a la creación y gestión de empresas, Murcia, H. y G. Cárdenas. 2009).

El procedimiento básico SICREAEMPRESA fue desarrollado entre los años 1985 y 1986. Se aplicó en más de mil quinientos ejemplos efectuados manualmente en diversos eventos de capacitación llevados a cabo en Colombia y otros países latinoamericanos.

El programa y estrategia se sistematizó inicialmente en dos opciones:

- Para los procesos de creación de empresas se generó la alternativa SIEMPRE (Sistema de Identificación de Proyectos Empresariales)
- Para el mejoramiento de la gestión de empresas en funcionamiento o ya establecidas se diseñó la opción PAZ (Programa de asesorías a fincas y empresas desde la A hasta la Z).

Ejemplos de esta metodología se incluyeron en el libro *Estrategias modernas para hacer proyectos de creación y desarrollo de empresas agropecuarias* (Murcia, 1995).

A continuación se incluyen los instrumentos esenciales sobre los cuales se basa este procedimiento, los cuales confluyen en un cuadro de diagnóstico estratégico hoy ampliamente conocido, cuyo ejemplo de referencia se presenta en el cuadro 3.7.

Antecedentes

Es esencial empezar por conocer la historia de la idea creativa, para identificar puntos positivos y negativos que hayan ocurrido y que expliquen muchas situaciones actuales.

SE SUGIERE MIRAR EL "AYER" COMO PUNTO DE REFERENCIA PARA LAS DECISIONES.

Relaciones externas

Un aspecto que debe estudiarse para la Idea Creativa como un sistema abierto es el MEDIO AMBIENTE que la rodea. Algunos llaman este campo como el ENTORNO EMPRESARIAL, cuyo estudio debe abarcar puntos como estos:

1. INTERNACIONAL:

¿Qué situaciones que pasan en el mundo afectan y ayudan a la actividad que se adelanta o se piensa llevar a cabo? Ejemplos: comercio internacional, globalización, TLC.

2. NACIONAL:

Se trata de indicar la influencia del Gobierno, instituciones del país u otros factores nacionales.

A DIFERENCIA DE LOS ANTECEDENTES, SE PRETENDE QUE ESTA PARTE SE REFIERA AL "HOY" DE LA IDEA CREATIVA.

El sistema de comercialización de los productos o servicios generados al ejecutarse la idea creativa.

Antes de decidir QUÉ PRODUCIR, es básico conocer exactamente si el producto a obtener al desarrollarse la Idea Creativa o el servicio que se desea ofrecer se puede vender y en condiciones favorables. Se recomienda estudiar detalladamente las condiciones del sistema de comercialización para conocer la factibilidad de realizar la idea creativa que se está analizando.

Se deben identificar aspectos relacionados con el sistema de comercialización, como los siguientes:

1. OFERTA del producto o servicio que entregará la empresa: tipo y calidad de producto o servicio a obtener. Otras personas que lo ofrecen.
2. DEMANDA del producto o servicio: Clientes que lo consumirían. Sus características y ubicación. Segmento o grupo al cual llegar. Tiempos o períodos en los cuales se demanda o solicita más y menos el producto.
3. PRECIOS del producto o servicio en el mercado. Estabilidad o inestabilidad de precios. Tendencias en diferentes períodos de tiempo (día, semana, mes, año, etcétera)
4. CONDICIONES DE MERCADEO del producto o servicio
5. Acopio, facilidades de almacenamiento.
6. Transporte.
7. Posibilidades de procesamiento.
8. Personas o entidades que comercializan el producto o servicio (intermediarios):
9. Mayoristas
10. Minoristas
11. Otros
12. Canales de comercialización del producto o servicio desde que sale de la empresa hasta que llega al consumidor
13. Otros aspectos de mercadeo.

Hasta este punto puede actuar la persona interesada en crear empresa o llevar a ejecución una idea creativa.

A continuación se presentan algunos puntos que podrían servir de referencia en el proceso de creación, si se desea generar proyectos empresariales referidos al mejoramiento de una empresa ya existente.

Esta es la parte PAZ (Programa de Asesoría a Empresas desde la A hasta la Z) que puede también servir de punto de apoyo a quien desea poner en marcha su idea creativa.

Aspectos internos de una empresa

1. Físicos

Tomando como base algunos puntos de comparación (parámetros de referencia) se debe diferenciar si lo que actualmente se produce en la empresa (cantidad total y rendimientos por producto), el uso de las instalaciones, etc. están bien o mal para lo que se hace o se quiere hacer con la nueva Idea Creativa.

2. Aspectos internos económicos y financieros

Se debe proceder a hacer el análisis del inventario, balance, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, para saber si:

- ¿Se tienen muchas deudas frente a lo que se posee o es de propiedad del productor o empresario?
- ¿Con la producción o servicio de la empresa se paga lo que se gasta para obtenerla?
- ¿Es bueno el porcentaje que se logra de utilidad en relación con lo que se ha invertido?

3. Aspectos sociales internos de la empresa

¿Con el producto o servicio de la empresa (físico y económico) se atienden las necesidades de alimentación, salud, educación, vivienda, etcétera?

4. Aspectos administrativos internos de la finca o empresa

Se planifica y organiza el trabajo, se registra y se controla la producción de la empresa, se hace todo en equipo y en general: ¿Se saben tomar adecuadas decisiones en la empresa para lograr lo que se busca?

5. Aspectos jurídicos de la empresa

¿Se dispone de título de propiedad, se tienen reglamentos y estatutos (en caso de una cooperativa o forma asociativa); está bien definida la parte legal de la empresa, como base para la nueva idea creativa?

6. Aspectos de información de la empresa

¿Se está suficientemente informado sobre las cosas que influyen desde afuera en la empresa; se pueden ordenar, procesar y comunicar los datos básicos de ella para conseguir ayuda?

7. Aspectos ambientales de la finca o empresa

¿Se tiene en cuenta el efecto o impacto que sobre el medio ambiente tiene la producción de la empresa, o cualquier proyecto futuro a desarrollar en ella?

- ¿Se sabe si se contribuye o no a la contaminación de ríos, aire y sonido?
- ¿Se proyecta el desarrollo sostenido de los recursos de la empresa, en términos de control de deterioro y de erosión, etc.?

3.6.3. SÍNTESIS GENERAL DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Determinación de alternativas a corto, mediano y largo plazo, con base en el diagnóstico estratégico

Una vez desarrollados todos los aspectos parciales, se copian en un cuadro resumen todos los puntos buenos y malos vistos para cada tema relacionado con la empresa como base para la idea creativa.

A continuación se sugiere identificar a quien corresponde actuar en cada caso para ayudar a mantener los puntos positivos o a corregir los negativos. (Este esquema permite mayor precisión en relación con el análisis inicial que presenta la matriz DOFA y además identificar responsables - no culpables, sino actores futuros, en concordancia con los criterios de calidad total - hacia la solución o el mantenimiento de cada una de las situaciones identificadas).

Posteriormente se indican qué caminos, alternativas u opciones hay que seguir en cada caso para entrar a resolver las dificultades planteadas o a sostener las ventajas empresariales. (Dentro del cuadro se plantea el QUÉ HACER frente a cada situación, lo que viene a ser la indicación de las opciones o alternativas de acción a corto, mediano y largo plazo. Se entenderá que frente a los aspectos internos el empresario tendrá mayor responsabilidad directa de solución que ante los externos a su empresa o proyecto).

Si se hace este proceso en forma precisa se estarán preparando las bases para llegar a definir en orden de importancia (priorizada) la agenda de trabajo

a corto, mediano y largo plazo. Estas prioridades se pueden colocar como una columna adicional luego de las acciones o alternativas a llevar a cabo. (Así puede tener la persona su agenda de acción en el tiempo).

Análisis integral de las alternativas surgidas del diagnóstico estratégico

Posteriormente se lleva a cabo un proceso de priorización o jerarquización de las alternativas u opciones surgidas en el diagnóstico teniendo en cuenta tanto la participación amplia de las personas interesadas, como la mayor cantidad de criterios que deben tenerse en cuenta al adelantar cualquier opción de mejoramiento de la empresa.

Sobre el particular se llegó a sistematizar una metodología que va desde los niveles más sencillos (papel y lápiz) hasta el uso de computador (Murcia, 1998), que se puede sintetizar de la siguiente manera:

- Separación de las alternativas que proceden del diagnóstico estratégico y agrupación tanto por plazo de ejecución (corto, mediano y largo) como por responsable de llevarla a cabo. Este proceso es plenamente especificado al haberse efectuado en forma precisa el mencionado instrumento de diagnóstico.
- Identificación de criterios para calificar cada una de las opciones señaladas. Dependiendo del caso pueden trabajarse aspectos como los siguientes: físicos, económicos, sociales, administrativos, ambientales, otros.

Para cada uno de estos tópicos pueden establecerse puntos específicos a considerar, ojala de manera objetiva, siguiendo por ejemplo las metodologías de priorización que previamente se describieron.

3.6.4. UN EJEMPLO DE APLICACIÓN DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SICREAEMPRESA: COMPETITIVIDAD SISTÉMICA Y LOS SISTEMAS EMPRESARIALES AGROPECUARIOS.

Como muestra de la aplicación de la metodología SICREAEMPRESA, se incluye un ejemplo referido al cultivo de arroz (cuadro 3.7.), presentado dentro del esquema de sistema empresarial y de diagnóstico estratégico SICREAEMPRESA, que se utiliza dentro de procesos de enseñanza aprendizaje, adaptándolo a las condiciones específicas analizadas en un artículo referido a la influencia del comercio internacional en la educación agropecuaria (Murcia, 2004).

Se menciona como punto de vista la importancia de tener en cuenta los postulados sobre competitividad sistémica expresados por Esser y otros (1996), quienes recomiendan considerar un elemento que la distingue de otros criterios de la comúnmente conocida como la competitividad industrial y es el de "la diferenciación entre cuatro niveles analíticos distintos (meta, macro, meso y micro), siendo en el nivel meta donde se examinan factores tales como la capacidad de una sociedad para la integración y la estrategia, mientras que en el nivel meso se estudia la formación de un entorno capaz de fomentar, complementar y multiplicar los esfuerzos al nivel de la empresa."

Si se observan todos estos ámbitos en la matriz de diagnóstico estratégico pueden ampliarse las informaciones de análisis sobre cualquier rubro agropecuario como el que se presenta en el ejemplo.

Sobre el particular se pueden estudiar los siguientes niveles:

- Macro, que involucra las políticas generales tales como las de índole tributaria, cambiaria, monetaria, financiera, fiscal, arancelaria y de seguridad y justicia, entre otras.

Dentro del cuadro de Diagnóstico Estratégico SICREAEMPRESA se puede incluir esta información en el tema referido a aspectos externos (nacionales e internacionales), que contempla información fuera del límite del sistema empresarial que se analiza.

- Meso, que hace referencia a la integración y labor conjunta de los sectores público, productivo, laboral y académico. Algunos de los objetivos a conseguir son el fomento de la innovación y los mecanismos de cooperación entre dichos grupos.

En el caso de SICREAEMPRESA la información correspondiente puede ir tanto en lo referente a aspectos externos como en sistema de comercialización y en los tópicos específicos referidos a innovación.

- Micro, que se refiere al campo local, empresarial y de formación y organización ciudadana para afrontar de una manera proactiva los distintos desafíos que se presenten.

En el diagnóstico estratégico estos elementos se pueden incluir en la sección de aspectos internos (físicos, económicos, sociales, administrativos, jurídicos, ambientales) que se encuentran dentro del límite del sistema.

Cuadro 3.7. Diagnóstico estratégico “Sicreaempresa” para el sistema empresarial de arroz en Colombia para fines de comercio internacional (TLC con Estados Unidos)

Elemento a Estudiar	Situación Actual	Positivo o Negativo	Quién debe actuar	Acción de Solución
ANTECEDENTES (Aspectos del ayer que influyen hoy)	<ul style="list-style-type: none"> En Colombia se ha sembrado arroz hace algún tiempo. El cultivo y producción se han visto afectados por factores tales como el contrabando procedente de países cercanos (Ecuador, por ejemplo) 	P N		
ASPECTOS EXTERNOS (Fuera del límite del sistema)				
Internacionales SUBSIDIOS	<p>Amenaza de subsidios en Estados Unidos limitan sus posibilidades de exportación. En ayudas internas los productores de arroz paddy recibieron 924 millones de dólares promedio en el periodo 2000 – 2002</p> <p>Fuente: OECD, PSE/CSE Database 2003, citada por Garay y Espinosa, Borrador de avance preliminar sobre los estudios preparatorios para la negociación del TLC con Estados Unidos. Ministerio de Agricultura de Colombia, Cuadro 2, Pág. 41 marzo 2004.</p> <p>La síntesis del subsidio se puede plantear así: Si en el periodo 2000 - 2002 el arroz paddy tenía un costo de producción de US \$ 187 por tonelada y el precio internacional al productor era de US \$ 100 por tonelada (pérdida del 87% sobre el precio) el ESTIMATIVO DE SUBSIDIOS AL PRODUCTOR (apoyo al precio del mercado más ayudas internas) era del 99%.</p> <p>Fuente: OECD y cálculos de Garay y Espinosa, Borrador de avance preliminar sobre los estudios preparatorios para la negociación del TLC con Estados Unidos. Cuadro 1, Pág. 40. Ministerio de Agricultura de Colombia, marzo 2004.</p>	N	Gobierno colombiano, gremio (Federación Nacional de arroceros (FE-DEARROZ)	Gestionar eliminación de subsidios o compensación a arroceros colombianos para facilitar posibilidades de exportación e igualdad en tratados de comercio.
Nacionales	Se produce en varios lugares del país con condiciones climáticas apropiadas.	P	Agricultor	Seguir aprovechando condiciones climáticas para continuar produciendo con eficiencia.
	<p>Se cuenta con el Sistema Andino de Franjas de Precios (SAFP) que como mecanismo de estabilización protege del costo de las importaciones. “El impacto de la Ley Agrícola del 2002 de los Estados Unidos sobre el agro colombiano sería mucho mayor si se desmontara el SAF, pues los menores precios internacionales y sus mayores fluctuaciones afectarían directamente los precios internos del mercado colombiano”</p> <p>Fuente: Garay L. J. y A. Espinosa, Ministerio de Agricultura de Colombia, marzo 2004.</p>	P	Gobierno, gremio (FE-DEARROZ), productores.	Mantener SAF, como mecanismo de protección y no negociar su eliminación si se mantienen los subsidios estadounidenses.
SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN				
Tipo de servicio que ofrece	En Colombia se producen diversas variedades	P	Agricultor	Mantener la calidad del producto.
OFERTA TOTAL (PAÍS)	Cantidad de toneladas producidas.	P	Agricultor	Mantener y mejorar la producción.
Demanda	Es creciente por los consumidores para consumo en el hogar.	P	Agricultor, intermediarios, distribuidores	Analizar nuevas formas de consumo

Precios	Los precios más altos se presentan en determinada época del año y se identifican los picos máximos.	N	Agricultores, Min.Agricultura	Mantner una producción constante para que no exista la variación en los precios.
Competencias	Hay competencia entre varios departamentos colombianos.	N	Agricultor	Aumentar producción regional en municipios identificados.
Almacenamiento	Se almacena en empaques (sacos, costales) y se guarda adecuadamente.	P	Agricultor, comercializador	Seguir manejando adecuadamente los empaques.
Acopio	Se realiza por grandes cultivadores de cada región.	N	Agricultor, comercializador	Disminuir intermediarios en la región y el buscar directamente el mercado.
Transporte	Se transporta hacia los lugares de consumo.	N	Agricultor, comercializador	Que los medios de transporte tengan las condiciones adecuadas para que el producto no sufra algún daño.
Procesamiento	Se procesa por algunas empresas.	N	Agricultores, gremios, agroindustria.	Difundir nuevos usos en agroindustria.
ASPECTOS INTERNOS				
Físicos	En general hay buena producción por hectárea, de acuerdo con indicadores de gestión del sistema empresarial. "En lo atinente a rendimientos, los registrados en El Espinal (7,50 ton./ha) se acercan a los observados en EEUU (7.74 tons/ha)" Fuente: USDA, Fedearroz, 2002, citada por Garay y Espinosa, Min.Agricultura, marzo 2004.	P	Agricultor	Desarrollar nuevas variedades resistentes a enfermedades y que sea semilla certificada.
	No se han encontrado usos racionales para la cascarilla de la semilla.	N	Agricultor, entidades de investigación	Investigar usos alternativos para la cascarilla del arroz.
Económicos	Se maneja una estructura de costos para determinación de los precios y hay un programa sistematizado para control por computador (SACFA).	P	Agricultor, instituciones de áreas administrativas y agropecuarias.	Seguir utilizando estructuras de costos, programa sistematizado y capacitando a los agricultores sobre el manejo que deben tener en cuenta para que vean al cultivo como una empresa.

	En los costos de producción para los diferentes centros de producción del país "llama la atención el diferencial existente entre las diferentes zonas de producción de los fertilizantes, los herbicidas para el control de malezas y los fungicidas para el control de enfermedades, así como el costo del arriendo" Fuente: Garay L. J. y A. Espinosa, Ministerio de Agricultura, marzo 2004.	N	Agricultor, instituciones de áreas administrativas y agropecuarias	Seguir estudiando estructuras de costos por región, en función del sistema empresarial del cultivo, para disponer de información precisa y actualizada.
	De todas maneras se sabe que es más económico producir arroz en ciertos lugares de Colombia que en Estados Unidos "Se nota una clara diferencia de mayores costos en Colombia de la semilla, los agroquímicos y en fertilizantes (excepto en arroz seco). Los menores costos laborales en Colombia compensan ampliamente lo anterior, hasta el punto que Colombia registra menores costos directos (US \$ 1.139 por hectárea riego, US \$175 por tonelada riego y US \$144 por ton. en seco) que los observados en Estados Unidos (US \$ 1.443 por hectárea y Us \$ 186 por tonelada". Fuente: USDA, Fedearroz, 2002, citada por Garay y Espinosa, Min. Agricultura, marzo 2004.	P	Agricultor, gremio	Seguir produciendo a costos relativamente inferiores en Colombia que en Estados Unidos
Humanos	No existen buenas condiciones de vida en forma generalizada para los trabajadores.	N	Agricultor, Ministerio de Agricultura y de la Protección Social	Hacer uso generalizado de programas que mejoren las condiciones de vida (salud, vivienda, y alimentación).
ASPECTOS ADMINISTRATIVOS				
Planeación	En algunos casos (pequeños y medianos productores) no hay formulación de misión, visión, objetivos, políticas y estrategias para saber a donde se quiere llegar.	N	Agricultor, entidades de enseñanza en áreas de administración agropecuaria	Capacitar sobre la administración de empresas agropecuarias teniendo en cuenta aspectos de la planeación estratégica.
Organización	En varios casos (agricultura comercial) se clasifican las actividades, se delegan actividades u oficios del cultivo.	P	Agricultor, profesionales del área administrativa	Manejar cronogramas de actividades para que haya mayor organización.
Dirección	DEPENDEN DE LA SITUACIÓN ESPECÍFICA DE CADA FINCA O EMPRESA A ESTUDIAR.			
Control				
Coordinación				
Evaluación				
ASPECTOS AMBIENTALES				

- Meta, que incluye la construcción de un ambiente adecuado para la competitividad a nivel de las ideas, la cultura, la organización social y política, en el cual los distintos grupos sociales compartan los mismos valores y actitudes.

Con base en estos puntos, de conformidad con la observación del cuadro 3.7., se pretende visualizar en forma resumida consideraciones como las que se viven en el panorama de las negociaciones del Tratado de Libre Comercio, TLC, de Colombia con los Estados Unidos. Esto es lo que se puede considerar como un análisis estratégico, con base en un sistema empresarial agropecuario.

- Es posible observar que en rendimientos físicos de arroz podría existir alguna equivalencia en la producción por hectárea en algunas regiones de Colombia frente a las obtenidas en Estados Unidos. O sea que desde el punto de vista físico – biológico no habría diferencias significativas
- Con referencia al óptimo económico se afirma que a mediados del 2004 producir una tonelada de arroz en Estados Unidos costaba entre 15 y 28 dólares más que en Colombia, diferencia que se incrementa cuando el producto se trae al país por los costos de transporte y seguros (El Tiempo, 2004)
- No obstante, “por las ayudas internas y los subsidios, los cultivadores estadounidenses puedan vender el arroz, por ejemplo, por debajo de los costos de producción” (El Tiempo, 2004, Ministerio de Agricultura, 2004). Por lo tanto, el arroz colombiano no puede competir en precio con el estadounidense, por las ayudas que los productores reciben de su propio gobierno y de sus compatriotas.
- No es conveniente dejar de lado el apoyo que por diversos mecanismos como el de las franjas de precios se ha brindado por el gobierno colombiano para tratar de equiparar las variables condiciones del comercio internacional de este producto.

En consecuencia se reafirma que no basta con lograr eficiencia productiva, si no se acompaña el adecuado resultado con las medidas requeridas para que se alcancen las ventajas competitivas necesarias para poder negociar.

Este procedimiento puede servir de referencia para analizar la primera idea creativa priorizada en el proceso que se ha venido siguiendo, incentivando la creatividad de quien sigue este proceso de capacitación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BECHT, G. (1974). *Systems theory, the key to holism and reductionism*. Bioscience 24 (10):579-596.

BOULDING, K. (1980). *La teoría general de sistemas*. El esqueleto de la ciencia, 1966, citado por C. G. Paniagua en su artículo "El enfoque sistémico de la administración". Editorial Universidad Estatal a Distancia, San José, Costa Rica.

CHAPARRO A., Oscar. (1994). *Análisis y priorización de problemas*. En: Manual para la Gestión de Proyectos de Desarrollo Tecnológico. Corporación Colombiana de Investigación Agropecuaria (CORPOICA). págs 37 a 49.

DAVID, F. R. (1994). *La gerencia estratégica*. Editorial Serie Empresarial. Novena Reimpresión, Colombia.

ESSER, K, W. Hillebrand, D. MESSNER y J. Meyer-Stamer. (1996). COMPETITIVIDAD SISTÉMICA: NUEVO DESAFÍO A LAS EMPRESAS Y A LA POLÍTICA. Revista de la CEPAL, Santiago 1996, No. 59.

HART, R.D. (1985). *Conceptos básicos sobre agroecosistemas*. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza. Turrialba, Costa Rica.

MARIÑO, H. (2003). *Gerencia de procesos*. Editorial Alfaomega, Bogotá.

MURCIA, H. (1998). *Estrategias modernas para hacer proyectos de creación y desarrollo de empresas agropecuarias*. Impresiones Punto Dorado, Santafé de Bogotá, Tercera reimpresión

MURCIA, H. (2000). *Proyectos personales de vida empresarial a cualquier edad*. Punto Dorado. Bogotá.

MURCIA, H. (2004) "Diseño y aplicación de un modelo de creatividad para actualizar la enseñanza de la gestión en sistemas empresariales agropecuarios colombianos" Proyecto de investigación, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia.

MURCIA, H. (2004). Influencia del comercio internacional en la educación agropecuaria y rural de Colombia. Revista Universidad de La Salle, año XXV, número 38, diciembre de 2004.

MURCIA, H. (2005). Bases de creatividad para concretar proyectos personales y empresariales. Curso Virtual, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia

MURCIA, H. (2007) "Estudio sobre el desarrollo de la creatividad y de la innovación en los procesos de definición y ejecución de proyectos empresariales agropecuarios" Proyecto de investigación, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia.

MURCIA, H. y CÁRDENAS, G. (2009). *Sistema de apoyo a la creación y gestión de empresas* (SICREAEMPRESA). Programa para computador elaborado desde 1987. Última versión año 2009.

MURCIA, H. (2010) *Creatividad empresarial para la educación agropecuaria. Relaciones con el universo de la innovación*. Universidad de La Salle. Oficina de Medios Audiovisuales y Publicaciones. Impresión Talleres CMYK. 311 págs.

SALLENAVE, J.P. (1985). *Gerencia y planeación estratégica*. Editorial Norma, Bogotá, Colombia. 283 págs.

VON BERTALANFLY, L. (1968). *General Systems Theory*. New York: George Braziler.

4. PRIMERA VERSIÓN DE PROYECTO EMPRESARIAL (PERSONAL Y/O FAMILIAR)

4.1. Reforzamiento de la idea creativa

Se entiende que en este punto del proceso la persona que se capacita sobre estos temas ya ha definido y priorizado una idea creativa, la ha planteado en forma sistémica y diagnosticado estratégicamente las posibilidades y limitaciones de su posible realización. A continuación se procede a organizar su propuesta empresarial con el apoyo de la formulación de un proyecto.

De esta manera le es factible concretar la presentación de su iniciativa con el respaldo del marco de referencia que le brinda el proyecto empresarial y familiar, a cuya importancia se hizo mención en otra parte de la presente obra.

En la figura 4.1. se presenta una síntesis de los avances que se han logrado hasta este punto y la forma en que se fortalece la formulación de la idea creativa, por medio de las etapas que contempla un curso introductorio sobre la generación de proyectos empresariales con creatividad e innovación.

Este esquema se aplicó en el Programa Académico de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle entre 1999 y 2010, ajustándose en su ejecución a medida que se hicieron modificaciones procedentes de los procesos de redimensión curricular que en forma dinámica se llevaron a cabo en este período.

4.2. Orientación de proyecto en la empresa

Previamente se indicó la importancia que ha desempeñado en este

proceso la elaboración y desarrollo de proyectos empresariales como parte de una estrategia educativa hacia el emprendimiento.

Adicionalmente, se tuvo en cuenta que se introdujo la formación en proyectos empresariales como parte de los planes de estudio en entidades educativas agropecuarias, llevando a cabo experiencias como las siguientes en figura 4.1 (Murcia, 1977 a 2000):

Figura 4.1 Reforzamiento de la idea creativa

CONCEPTOS Y TÉCNICAS DE CREATIVIDAD		
<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento lateral • Herramientas de creatividad personal y empresarial • Afianzamiento de la idea creativa • Categorías de ideas creativas 		
PRIMERA VERSIÓN DE PROYECTO EMPRESARIAL (PERSONAL Y/O FAMILIAR)		
Etapas seguidas en curso introductorio sobre generación de proyectos empresariales con creatividad e innovación		
Generación de ideas creativas - DOFA PERSONAL - Priorización	SISTEMA (Enfoque holístico y Sistémico) - DOFA de idea empresarial.	Diagnóstico estratégico SICREAEMPRESA - Competitividad sistémica
Definición de alternativas empresariales	Priorización de alternativas por diversos métodos	Análisis económico y financiero a corto plazo (flujo de caja, presupuesto parcial)
Análisis económico y financiero a largo plazo (bases de actualización)	Plan de negocios con creatividad e innovación	Presentación

Fuente: el autor

En Costa Rica y otros países centroamericanos, de acuerdo con metodología del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) por medio de los cursos sobre Preparación y Evaluación de Proyectos Agropecuarios (PEPA), registrados en un artículo sobre estos avances²¹.

- En Colombia y otros países suramericanos, como síntesis de experiencias llevadas a cabo desde 1985²².

²¹ MURCIA, H. "La enseñanza del curso de preparación y evaluación de proyectos agropecuarios dentro del plan de estudios de una universidad" Revista Desarrollo Rural en las Américas, IICA, Costa Rica. Vol. IX No. 3 Septiembre – Diciembre de 1977. Páginas 118 a 128.

²² MURCIA H. *Estrategias modernas para hacer proyectos de creación y desarrollo de empresas agropecuarias: Del papel y lápiz al computador*. Impresiones Punto Dorado Ltda. Bogotá, Colombia, Abril de 1995 a Enero de 1998 (4 reimpressiones) 230 páginas.

MURCIA, H. *Proyectos personales de vida empresarial a cualquier edad* (2000). Impresiones Punto Dorado Ltda. Bogotá, Colombia. 159 páginas.

- En forma sistematizada, por medio de la innovación presentada con el Programa SICREAEMPRESA (Sistema de apoyo a la creación y gestión de empresas), programa para computador que ayuda a plantear y evaluar proyectos y opciones de vida empresarial, el cual fue sistematizado desde 1985 y se utiliza en labores de docencia, investigación y extensión empresarial en varios países.

En coherencia con estos criterios se ubican otras experiencias relacionadas con la educación agropecuaria en desarrollo en América Latina que confirman que este enfoque es importante para fomentar dentro de los estudiantes la importancia de desarrollar trabajos autónomos, como son las siguientes:

- La Universidad Zamorano en Honduras que ofrece carreras con duración de cuatro años, relacionadas con Ciencia y Producción Agropecuaria, Gestión de Agro negocios, Agroindustria (con énfasis en tecnología de alimentos) y Desarrollo Socioeconómico y Ambiente. Promociona esta Universidad que dentro de su modelo pedagógico en los dos primeros años de carrera, se adquiere una visión global de la cadena de valor que genera el agro negocio y la agroindustria mientras que en los dos siguientes, una comprensión de las finanzas, la gerencia y el mercado internacional. Además, se brinda la oportunidad de trabajo en las "Zamoempresas" que producen desde cultivos extensivos (granos, semillas y frutales), hasta lácteos, cultivos forestales; incluyendo servicios agrícolas y gestión rural y ambiente²³.

- En la Universidad EARTH (Escuela de Agricultura del Trópico Húmedo), de Costa Rica²⁴ se indica que el modelo educativo de la Universidad se fundamenta en cuatro pilares: compromiso social, conciencia ambiental, mentalidad empresarial y formación de valores humanos, los cuales están basados en el aprendizaje a partir de la experiencia: proyectos empresariales, experiencias de trabajo, pasantía y experiencias profesionales. La universidad creó un Centro Permanente para la Formación Empresarial, cuyo objetivo general se dirige a promocionar y apoyar las iniciativas empresariales de los graduados de EARTH, brindando asesoría y capacitación; proporciona además asesoría y capacitación a los graduados de EARTH, apoyando y promocionando la creación de proyectos agroempresariales que puedan ser financiados por instituciones de diversos países. Como uno de los requisitos fija la presentación de un estudio de factibilidad.

Con base en todas estas experiencias y reflexiones se considera que es plenamente válida la estrategia de concretar la presentación de las ideas creativas

²³ zamorano@zamorano.edu.hn

²⁴ http://www.earth.ac.cr/progacad_filosofia.php

establecidas por medio del marco articulador del proyecto empresarial. Como se observa en alguna de las lecturas referenciadas, el proceso ha partido desde la consideración de la formación tradicional que se llevaba hacia la preparación de proyectos agropecuarios a gran escala, hasta concretarlos al campo de acción de la empresa lo que llevó a establecer el concepto de “proyecto empresarial”.

4.3. Etapas seguidas en curso introductorio sobre generación de proyectos empresariales con creatividad e innovación

Para concretar el propósito de capacitar a los estudiantes que ingresan a una Universidad en la generación de proyectos empresariales con creatividad e innovación, se organizó desde el año 1999 un programa de un curso dirigido a promover la motivación inicial hacia el estudio de estos temas.

Como se mencionó anteriormente, inicialmente se propuso que en el plan de estudios de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle se estableciera la asignatura de Creatividad y Sistemas Empresariales Agropecuarios, que se dictó semestralmente en este programa entre los años 2000 a 2008. Se buscó esencialmente que con esta motivación inicial se despertara en los alumnos la importancia de tener un interés específico en todas las etapas de su vida por contar con un proyecto de vida empresarial, dentro del marco de referencia que se indicó previamente en esta obra.

Se consideró también que no era suficiente con la organización de un curso aislado, sino también buscar la continuidad del proceso a lo largo del desarrollo del plan de estudios, para garantizar que al finalizar su carrera ojalá pudiera contar cada uno de los alumnos con una iniciativa empresarial llevada a la práctica. En este sentido se trató también de promover constantemente, entre el segundo y el último semestre de la carrera, la construcción paulatina del proyecto personal de vida empresarial a lo largo de la misma.

Los planes de estudio diseñados con este objetivo mostraron un escalonamiento constante de pasos para lograr este resultado, partiendo de la formulación de la idea creativa y un perfil básico de proyecto en el primer semestre y siguiendo posteriormente con la integración de otras etapas como las siguientes:

- Fundamentos administrativos (en segundo semestre)
- Proceso productivo, costos y presupuestos (tercero)
- Gestión del talento humano (cuarto)

- Plan de mercadeo e investigación de mercados (quinto)
- Recursos financieros y fuentes de financiamiento (sexto)
- Integración de la cadena productiva (séptimo)
- Plan de manejo ambiental y aspectos legales (octavo)
- Proyectos de inversión y laboratorio empresarial (noveno)
- Aplicación de competencias, habilidades y destrezas en empresas del sector (décimo)

Dicho esquema fue aplicado en este período de tiempo surgiendo siempre el interrogante de si por medio de este proceso realmente se transforman las ideas creativas en invenciones o innovaciones. Al respecto se consideró pertinente estudiar puntos a favor y en contra para que esto suceda dentro de todo el proceso, para lo cual se organizó y llevó a cabo una investigación cuyos resultados se reseñan detalladamente en el informe respectivo .

Ante los resultados observados y dentro de un proceso de redimensionamiento curricular que se desarrolló a partir de 2008, se organizó un nuevo plan de estudios dentro del programa, que contempla un énfasis mayor en la orientación empresarial que se inicia en el primer semestre con el curso de Espíritu Empresarial y Responsabilidad Social. Se apoya el contenido de este curso con una sección dirigida a promover la definición inicial de ideas creativas de proyectos personales de vida empresarial como se indica en el cuadro 4.1.

El desarrollo del contenido de esta asignatura que se complementa con los temas de actualidad de la responsabilidad social empresarial, muestra que es importante seguir motivando a los estudiantes en la aplicación de estas bases empresariales desde su primer contacto con la carrera, como una base para impregnarse del concepto práctico de contar siempre con un proyecto personal que pueden concretar en cualquier momento de sus vidas.

Cuadro 4.1. Contenido básico de un tema de “Proyecto personal de Vida Empresarial” dictado en el primer semestre de estudios de un programa académico

INTRODUCCIÓN A LOS TEMAS DE CREATIVIDAD Y SISTEMAS EMPRESARIALES AGROPECUARIOS (PRIMER SEMESTRE). ESTRUCTURA GENERAL DE UNA GUÍA PARA EL PROYECTO PERSONAL DE VIDA EMPRESARIAL.

I. INTRODUCCIÓN

Como parte esencial en la formación específica que reciben los estudiantes de primer semestre, el Programa de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle ha considerado importante prepararlos en la presentación de propuestas específicas organizadas en forma de PROYECTOS EMPRESARIALES.

Se trata de consolidar los esfuerzos que ellos desarrollan hacia la gestación y ejecución de iniciativas o ideas creativas, que se les pide formular como parte de su preparación para la vida.

En el área de formación en el tema de proyectos la Universidad de La Salle cuenta con grandes experiencias, como se demuestra en la experiencia educativa que lleva a cabo con éxito su PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS desde el primer semestre de estudios.

II. OBJETIVOS DEL CURSO

A. GENERAL:

Organizar las bases de presentación de los proyectos empresariales de los estudiantes de primer semestre, en una metodología uniforme que cuente con un esquema unificado y que sirva como guía de referencia para los esfuerzos que desarrollarán en el ámbito de la Universidad.

B. ESPECÍFICOS:

- Presentar una metodología homogénea para la elaboración de los proyectos empresariales de los estudiantes de primer semestre.
- Sintetizar los documentos presentados en materiales de utilidad para todos.
- Continuar esfuerzos coherentes de capacitación en estos campos, que contribuyan al establecimiento de actividades específicas de actualización y de formación permanente.

III. ESTRUCTURA Y CONTENIDO GENERAL DE LOS PROYECTOS (Perfiles)

1. TÍTULO

Proyecto empresarial sobre.... en lugar definido

2. INTRODUCCIÓN

Párrafos sobre la importancia del trabajo, dentro de qué curso se desarrolló y síntesis de los puntos que contempla

3. OBJETIVOS DE CADA PROYECTO.

Diferenciar en general y específicos, de acuerdo con esta sugerencia:

3.1. GENERAL:

Presentar un proyecto empresarial sobre.... de acuerdo con una metodología uniforme basada en los temas académicos que contempla el curso de Espíritu Empresarial y Responsabilidad Social, que sirva como complemento a la formación adquirida y como guía de referencia para los esfuerzos que se desarrollen con posterioridad.

3.2. ESPECÍFICOS:

- Separar los objetivos específicos y particulares para cada proyecto.
- Sintetizar los documentos presentados de acuerdo con el proceso general de coordinación.
- Continuar esfuerzos coherentes de capacitación en estos campos, que contribuyan al establecimiento de actividades específicas de actualización y de formación permanente.

4. REVISIÓN DE LITERATURA (A SER COMPLEMENTADA CON CURSOS POSTERIORES DEL PLAN DE ESTUDIOS)

Podría incluirse dentro de cada proyecto. Para el efecto tener en cuenta los siguientes puntos recomendados:

- Importancia económica y social del proyecto.
- Algunas características técnicas del mismo.
- Otros aspectos bibliográficos que estimen pertinente.

(Aunque también puede hacerse una referencia general de acuerdo con los objetivos específicos)

Para el efecto se recomienda que esta breve revisión no sea muy extensa pero sí que contemple los siguientes puntos:

Originalidad (no copia textual), incluyendo breves comentarios.

Recordar cómo hacer citas bibliográficas contemplando las normas recientes y

Otros aspectos sencillos que se relacionen con un proceso investigativo.

5. METODOLOGÍA

- Se deben presentar avances parciales a medida que avance el curso.
- Para seguir una metodología uniforme se sugiere consultar el libro *Creatividad Empresarial para la Educación Agropecuaria* de Héctor Murcia y el curso virtual Bases de creatividad para concretar proyectos personales y empresariales del mismo autor.
 - Al finalizar el curso se debe presentar en forma oral y escrita el proyecto empresarial que cada estudiante elabore.

6. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Se deben presentar los logros finales del proyecto empresarial integrando resultados que tengan en cuenta los siguientes puntos:

- Desafíos empresariales del estudiante y su familia.
- Posibles ideas creativas y su priorización.
- Idea de proyecto empresarial seleccionada (cómo se definió).
- Planteamiento de la idea dentro de enfoque sistémico u holístico.
- Métodos de creatividad aplicados a la idea creativa.
- Diagnóstico estratégico: DOFA y SICREAEMPRESA: antecedentes, aspectos físicos, económicos, sociales, ambientales, administrativos. Relación con el entorno en que se desarrollan los proyectos).
- Análisis inicial de mercado y mercadeo (qué ofrece el proyecto, o sea la oferta; cuál es la población objetivo o sea la demanda esperada; otros aspectos relacionados).
- Alternativas identificadas y su priorización. (cuáles son las estrategias de acción para cada proyecto).
- Metas cuantificables a lograr y actividades para cada meta.
- Conceptos y técnicas de innovación empresarial y su aplicación a la idea creativa.
- Cronogramas de las actividades a efectuar.
- Diferenciación de costos e ingresos.
- Flujo de caja, para proyectos a corto plazo (menos de un año de duración).
- Análisis inicial a largo plazo (Bases de actualización, si los proyectos duran más de un año).

Fuente: contenido preparado por Héctor H. Murcia, 2000 a 2010.

4.4. Proceso sistematizado hacia la preparación de Planes de Negocios con Creatividad e Innovación

4.4.1. ORIENTACIÓN GENERAL

Para facilitar el desarrollo de procesos más profundos de capacitación sobre estos temas se organizó desde 1985 un programa de computador que se identifica con el nombre Sistema de apoyo a la creación y gestión de empresas (SICREAEMPRESA) y que actualmente se articula con los esfuerzos para preparar planes de negocios con creatividad e innovación (Murcia, 1987 a 2002).

El programa SICREAEMPRESA es una herramienta importante dentro de la metodología integral que se utiliza para la creación y desarrollo de Proyectos personales de vida empresarial a cualquier edad.

Con base en las sugerencias de algunos usuarios periódicamente se le han hecho ajustes, que lo han llegado a convertir en un instrumento de utilidad en los procesos de creación y gestión de empresas. Su dimensión universal lo proyecta a ser usado no solamente en los ámbitos agropecuarios y rurales, sino en toda la potencialidad de la actividad económica (proyectos urbanos, industriales, etcétera) o en cualquier tema de decisión empresarial.

En su dimensión global SICREAEMPRESA se puede utilizar para dos tipos de orientaciones:

- Definición y creación de proyectos empresariales, por medio de su aplicación SIEMPRE (Sistema de identificación y preparación de proyectos empresariales). Esta parte sirve para guiar y apoyar a quienes necesitan determinar y analizar cualquier idea de desarrollo empresarial a nivel personal o institucional; por consiguiente es de plena utilidad en actividades de capacitación de asesoría para CREACIÓN DE EMPRESAS.
- Gestión integral de fincas y empresas ya creadas, por medio de su opción PAZ (Programa de asesoría y gestión para empresas desde la A hasta la Z).

Esta parte es de uso para programas y proyectos de DESARROLLO EMPRESARIAL dentro de los cuales se pueden organizar labores de Asesoría Empresarial Integral comprendiendo la realización de diagnósticos estratégicos (que incluyen estudios básicos de información contable, antecedentes, relaciones externas de la empresa, sistema de comercialización y mercadeo y aspectos internos de la misma – físicos, económicos, sociales, administrativos, jurídicos y ambientales-), definición de alternativas de mejoramiento continuo, priorización de estas posibilidades alternativas, estudio de factibilidad económica y financiera a corto y largo plazo, análisis de posibles formas de crédito y financiación, sensibilidad, programación de ejecución de las alternativas seleccionadas y organización de la información para su posible desarrollo con apoyo de líneas de financiamiento existentes.

Las bases académicas de esta información se encuentran en diversas publicaciones, las cuales han sido ampliamente difundidas a nivel nacional e internacional.

Por consiguiente y como fruto de los procesos de multiplicación, divulgación y comercialización del programa SICREAEMPRESA se llega a la conclusión de que el usuario logra mayores beneficios con la utilización del mismo, si previamente se ha familiarizado y capacitado sobre el significado de la concepción integral y original que contiene. Esto es evidente al tener en cuenta que SICREAEMPRESA no es una simple hoja de cálculo o un procedimiento mecánico que se trabaje en forma aislada (aunque esto también lo permite) sino una metodología que trata de incrementar la cultura empresarial de quienes lo utilicen.

4.4.2. COMPONENTES BÁSICOS DEL PROGRAMA SICREAEMPRESA

Las partes esenciales de SICREAEMPRESA, que se siguen paso a paso en la elaboración del respectivo proyecto o plan de negocios, son las siguientes:

Identificación del estudio

Se inicia por identificar a la persona que elabora el proyecto y la idea a realizar, si cuenta con una empresa u organización a mejorar (caso de los proyectos de fortalecimiento empresarial).

Elaboración del diagnóstico del sistema empresarial

A continuación, en forma sistematizada, se procede a elaborar el diagnóstico estratégico de tipo integral que le permita definir las posibles ideas creativas o empresariales que podría llevar a cabo.

Al respecto, se contemplan las siguientes etapas:

- *Antecedentes, aspectos externos, mercadeo, aspectos internos*: al ingresar a cada tabla se observan las bases de datos de cada uno de estos puntos a analizar en cualquier encuesta o trabajo de desarrollo empresarial. Como innovación para las últimas versiones del programa, se ha hecho un reordenamiento de los rubros a considerar y se han añadido nuevos elementos en los campos de la CREATIVIDAD y de la INNOVACIÓN, para procesos de creación de empresas y de acuerdo con nuevos cursos de pregrado y postgrado que se han orientado sobre el particular (Proyectos personales de vida empresarial a cualquier edad).

- *Criterios a tener en cuenta para los procesos de evaluación integral de alternativas* (físicos, económicos, sociales, administrativos y otros) que plantea la concepción innovadora de SICREAEMPRESA.

- *Codificación de costos e ingresos*: ventanas de labores (mano de obra), insumos (materiales), gastos generales y producción, por medio de las cuales el usuario puede escoger los diferentes renglones, rubros o elementos con base en los cuales sistematizará los costos e ingresos de cualquier proyecto y hará los análisis económicos y financieros de las alternativas u opciones empresariales que estudiará.

- *Inventario*: por medio de esta opción el usuario entra a calcular en forma sistematizada la capacidad de endeudamiento de su persona o empresa.

Aquí le es posible:

- Incluir los valores económicos de cada cuenta (ACTIVO, PASIVO o CAPITAL) en el inventario inicial (o sea aquel que se hace al empezar el estudio).

- Introducir las variaciones que se vayan presentando en el inventario inicial, para luego producir el llamado INVENTARIO FINAL (o sea el punto de corte que desea trabajar el usuario).

- Una vez incluidos todos los valores del inventario, al escoger la opción de BALANCE, el programa calcula automáticamente el balance de situación, algunas razones contables y la capacidad estática de endeudamiento a corto, mediano y largo plazo.

- Encuesta para el diagnóstico estratégico: con los listados de ANTECEDENTES, RELACIONES EXTERNAS, MERCADEO y ASPECTOS INTERNOS ya definidos, se conforma la encuesta básica del diagnóstico estratégico para cualquier estudio empresarial y se definen las ALTERNATIVAS u opciones para el mejoramiento continuo por medio de un procedimiento lógico y sencillo.

Definición y análisis de alternativas

- Relaciones: en esta parte aparecen todos los valores de las relaciones económicas y financieras (ingresos netos, relaciones beneficio costo, rentabilidad de la inversión, tasas internas de retorno) que se vayan calculando para las diversas alternativas definidas en el diagnóstico estratégico.

Evaluación

De acuerdo con los criterios de evaluación de alternativas empresariales definidos en la parte de TABLAS de la sección de DIAGNÓSTICO, en la parte de EVALUACIÓN el programa de computador hace posible asignar calificaciones o notas por rubro, que se deseen incluir en forma objetiva, de acuerdo con una de las metodologías de priorización presentadas en esta obra. Surge aquí una segunda versión del cuadro de Diagnóstico estratégico, completamente priorizado o categorizado.

Programación para el ordenamiento y definición de los presupuestos (ingresos y costos) de las alternativas

- **Elaboración de un cronograma.** Renglón de ejecución: en la mayoría de los proyectos empresariales es necesario definir una programación básica de ejecución de las alternativas definidas dentro del diagnóstico estratégico, para facilitar la inclusión de los costos e ingresos que contempla cada una. Para esto es importante elaborar un CRONOGRAMA y una adecuada secuencia de ejecución. Para hacerlo y de acuerdo con la técnica de creatividad llamada "Fragmentación", SICREAEMPRESA contempla una secuencia lógica de ejecución y presentación del proyecto que diferencia: OBJETIVO GENERAL, OBJETIVOS ESPECÍFICOS, METAS y ACTIVIDADES (y su programación con fechas de iniciación y terminación, responsables, etc.)

- **Fuentes de crédito:** esta aplicación del programa hace posible calcular diferentes formas de pago de deudas de acuerdo con los métodos habitualmente utilizados en el sistema bancario. De esta forma se pueden estimar, con apoyo de SICREAEMPRESA, valores de pagos de intereses, amortizaciones y en general de las cuotas a pagar para deudas adquiridas a diferentes plazos y con diversas formas de pago.

- **Flujo de caja:** el flujo de caja o de dinero en efectivo se produce automáticamente para períodos mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, de acuerdo con los registros de ingresos y gastos que se hacen en la parte de COSTOS DE PRODUCCIÓN que contempla esta misma sección de PROGRAMACIÓN.

- **Estado de pérdidas y ganancias:** este estado se produce también en forma automática luego de incluir los ingresos y gastos.

- **Costos de producción:** de acuerdo con los rubros de costos (labores, materiales y gastos generales) e ingresos (producción) definidos en la parte de

TABLAS de la sección de DIAGNÓSTICO, en esta parte de PROGRAMACIÓN se pueden incluir los valores respectivos día a día, tal como se dan en la finca o empresa o como se proyectan para períodos mas largos de tiempo. En tal sentido, los registros realizados o las proyecciones efectuadas se pueden hacer para alternativas de corto o de largo plazo.

- **Tasa interna de retorno y valor actual neto (TIR, VAN):** estos indicadores, cuyas estimaciones requieren amplios procesos de análisis para quienes empiezan a estudiar aspectos financieros, son posibles de calcular rápidamente por medio de SICREAEMPRESA. El aspecto diferencial que contempla este programa, que va más allá de las operaciones que se hacen por medio de calculadoras u otros mecanismos tradicionales, es que a medida que se incluyen las cifras de costos e ingresos se hace posible generar los indicadores de TIR y VAN, facilitándose también la demostración práctica de los conceptos teóricos que previamente se deben haber estudiado por los usuarios.

- **Análisis de sensibilidad:** por medio de esta opción SICREAEMPRESA permite al usuario el simular cambios en cantidades y valores para ver hasta que punto es rentable el proyecto o el estudio respectivo. En esta versión del programa, como en las anteriores, se avanza en lo que tradicionalmente se hacía midiendo únicamente variaciones de tipo global por costos e ingresos.

- **Suma de costos:** a solicitud de varios usuarios, en las últimas versiones de SICREAEMPRESA se ha incorporado otra opción que permite hacer sumas parciales de cada una de las alternativas que se calculan dentro de un estudio. De esta manera, para un propietario de una empresa o para el técnico que asesora es factible añadir todas las opciones (cada una puede ser un centro de costos, un cultivo, un lote, etc.) para luego tener la suma total para la finca o empresa en su conjunto.

Impresión y presentación de informes y reportes

Al escoger las opciones de EDITAR e IMPRIMIR el programa hace posible observar y producir los resultados de cada una de las partes presentadas. Con estos productos se presentan unas de las más importantes variables a contemplar en cualquier proyecto empresarial, las cuales pueden ser complementadas al exportar resultados a otros programas de computador encontrando el usuario en ellas todas las posibilidades de dar nuevas presentaciones a los productos de sus trabajos.

Con la aplicación de esta metodología integral SICREAEMPRESA se convierte en un instrumento eficaz para la presentación de los componentes básicos de cualquier proyecto empresarial y plan de negocios, siendo una herramienta que permite complementar los planteamientos presentados en cualquier propuesta para la creación y fortalecimiento de empresas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MURCIA, H. (1977). La enseñanza del curso de preparación y evaluación de proyectos agropecuarios dentro del plan de estudios de una universidad. *Revista Desarrollo Rural en las Américas*, IICA, Costa Rica. Vol. IX No. 3 Septiembre – Diciembre de 1977.

MURCIA, H. y CÁRDENAS, G. (1987 a 2002) SICREAEMPRESA, Programa para computador. Bogotá, Colombia.

MURCIA H. (1998). Estrategias modernas para hacer proyectos de creación y desarrollo de empresas agropecuarias: Del papel y lápiz al computador. Impresiones Punto Dorado Ltda. Bogotá, Colombia, Abril de 1995 a Enero de 1998 (cuatro reimpressiones) 230 págs.

MURCIA, H. (2000). *Proyectos personales de vida empresarial a cualquier edad*. Impresiones Punto Dorado. 159 págs.

MURCIA, H. (2007 a 2008). Estudio sobre el desarrollo de la creatividad y de la innovación en los procesos de definición y ejecución de proyectos empresariales agropecuarios. Proyecto de investigación. Universidad de La Salle, Bogotá

PETERS, Tom. (2006). *Gestionar con imaginación*. Ediciones DEUSTO, Barcelona.

zamorano@zamorano.edu.hn

http://www.earth.ac.cr/progacad_filosofia.php

5. MÉTODOS PRÁCTICOS DE INNOVACIÓN EMPRESARIAL

5.1. Algunos antecedentes de la aplicación del concepto de innovación

“Hay que practicar la innovación aunque nos duela” debería decir una persona que se resiste a aceptar los cambios que diariamente se presentan en todos los ángulos de la vida humana (Murcia, 2008).

Maquiavelo prevenía en 1513 al afirmar que “no hay nada tan arduo de llevar a cabo, ni de éxito tan dudoso, ni de tan peligroso manejo, como el iniciar un nuevo orden de cosas” (Llano, 2002) y el mismo Maquiavelo en su libro *El Príncipe* reiteraba al escribir que “el innovador tiene como enemigos a todos aquellos que han prosperado en la vieja situación y sólo como tibios defensores a los que pueden beneficiarse de la nueva”. Esta era una advertencia muy precisa del panorama, muchas veces hostil, que afronta quien se atreve a formular cambios a situaciones preestablecidas.

Estas advertencias se confirman en la realidad, cuando alguien se atreve a proponer o llevar adelante innovaciones; no obstante esta es una de las tendencias que se acentúan en el mundo contemporáneo y que llevan a ser consecuentes con los postulados de “innovar o desaparecer” (Revista Poder, 2007) o de “diferenciarse o vegetar” (Morcillo, 2007).

Dentro de un proceso de revisión histórica se observa que una investigadora de la evolución del concepto de innovación a lo largo del tiempo (Formichella, M., 2005) ha encontrado antecedentes de su uso por Adam Smith en su obra *La riqueza de las Naciones* (1776), quien expresaba que “la división del trabajo aumenta las facultades productivas del mismo a través de tres caminos, siendo uno de ellos la invención de maquinaria específica. Explicaba que el trabajador

abocado a una determinada tarea intentará mejorar la forma de llevar a cabo y tendrá incentivo a inventar nuevas herramientas y máquinas para ello”.

A su vez, destaca la misma investigadora Formichella (2005) que Smith en esa misma obra hacía referencia al concepto de “secreto manufacturero” o “de fabricación” en el que también introdujo el concepto de innovación.

Hace alusión también al hecho de que David Ricardo (1817) por su parte, habló de las mejoras técnicas y los descubrimientos científicos, y de cómo ambos podrían permitir producir lo mismo utilizando una menor cantidad de mano de obra.

Se ubican también otras evidencias de cambio constante en la obra *El Capital* de Carlos Marx (1867), en la que aparece el concepto de cambio tecnológico ligado al de ciclo económico, destacándose que “el modo de producción capitalista sólo puede existir si logra revolucionar continuamente las fuerzas productivas que lo alimentan. Lo que caracteriza la forma de producción capitalista es que cada nuevo ciclo comience con una maquinaria nueva” (Raya Alonzo, 2001, citado por Formichella). Se afirma también que Marx menciona a la invención en la misma diciendo que “ésta es parte del mundo de los negocios y que la burguesía no puede existir sin revolucionar constantemente los medios de producción (Christopher Freeman, 1974, citado por Formichella).

A fines del siglo XIX y principios del XX se conoce que la escuela neoclásica (a la que pertenecen importantes autores de la ciencia económica, como Marshall, Walras, Pareto y Jevons, entre otros), planteó que “las innovaciones siguen una secuencia temporal, que se inicia siempre en las actividades de investigación y desarrollo, para después arribar al ámbito de producción y comercialización (OCDE, 1996, citado por López, 1999 y Formichella).

De todas maneras se reconoce que el primer aporte importante en desarrollar ampliamente el concepto de proceso de innovación fue el del economista austriaco Joseph Alois Schumpeter (1939) quien estableció la diferencia entre invención, innovación y difusión. Definió invención como aquel producto o proceso que ocurre en el ámbito científico-técnico y perdura en el mismo (ciencia pura o básica), y a la innovación la relacionó con un cambio de índole económico. Consideró también que la difusión, es decir la transmisión de la innovación, es la que permite que un invento se convierta en un fenómeno económico-social (Medina Salgado y Espinosa Espíndola, 1994, citados por Formichella).

Muchas referencias a este tema se encuentran en las obras de Schumpeter, entre las cuales en la de *Análisis del cambio económico* (1935) ya se había

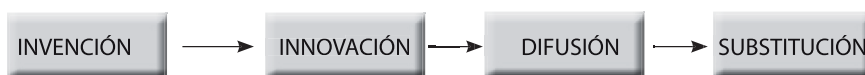
aproximado a esta distinción, al referirse a que un invento en si mismo no ejerce influencia sobre el aparato económico. Además, planteó la existencia del desequilibrio dinámico, causado por el empresario innovador, y llamó a las tareas que realizan este tipo de empresarios “destrucción creativa” (Drucker, 1985).

Schumpeter (1942) también utilizó el término empresario innovador (emprendedor) para referirse a una persona dinámica y fuera de lo común, que promueve nuevas combinaciones o innovaciones. Lo menciona de la siguiente manera en su libro “Capitalismo, socialismo y democracia”: “La función de los emprendedores es reformar o revolucionar el patrón de producción al explotar una invención, o mas comúnmente, una posibilidad técnica no probada, para producir un nuevo producto o uno viejo de una nueva manera; o proveer de una nueva fuente de insumos o un material nuevo; o reorganizar una industria, etc.”

Desde esta época se ha usado el enfoque lineal de la innovación, que considera que el origen de toda innovación está en las actividades de I y D, siguiendo luego un orden lógico (por eso también se denomina secuencial) y que desde el descubrimiento científico se llega necesariamente a la incorporación al mercado de nuevos productos o procesos.

Como se observa en la figura 5.1, podría analizarse una secuencia que parta de la invención, que una vez aplicada al proceso de producción se convierta en una innovación, continuando con la difusión como transferencia de la innovación a un nuevo contexto, lo que induce, por último, a la sustitución de la antigua tecnología por la nueva (Verduzco Ríos y Rojo Asenjo, 1994).

Figura 5.1 Enfoque lineal de la innovación



Sobre este enfoque hubo posteriormente muchas discusiones considerando el papel de la demanda de mercado, la identificación de una necesidad y el criterio aún hoy en boga que indica que la innovación es una actividad bilateral y que la orientación actual señala que hay “teorías de innovación basadas en el tirón de la demanda” y teorías de la innovación basadas en el empujón de la ciencia”, respectivamente (Langrish, 1971, citado por Freeman, 1974), las cuales son complementarias y no excluyentes.

En el recuento histórico debe tenerse en cuenta que durante las décadas de los setenta y ochenta apareció el pensamiento evolucionista (o neoschumpe-

teriano), el cual incluyó un conjunto heterogéneo de autores, que realizaron importantes aportes acerca del fenómeno de la innovación. La idea que une a estos enfoques es la concepción del desarrollo tecnológico como un proceso evolutivo, dinámico, acumulativo y sistémico. Al igual que Schumpeter, le asignan a la innovación el principal papel dinamizador de la economía capitalista. De allí su nombre "neoschumpeterianos".

En esta somera revisión en el tiempo, de todas maneras es importante destacar que el concepto de innovación fue tomando paulatinamente trascendencia vinculado a los conceptos de investigación y desarrollo I&D (Research and Development, R&D) que se volvieron compañeros inseparables del desarrollo empresarial a medida que pasaba el siglo veinte.

Se observa así que en junio de 1963 la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) celebró una reunión de expertos nacionales en estadísticas de investigación y desarrollo (I+D) en la Villa Falconieri de Frascati, Italia. Como resultado de sus trabajos se publicó la primera versión oficial de la *Propuesta de Norma Práctica para encuestas de Investigación y Desarrollo Experimental*, más conocida como el "Manual de Frascati".

Se demostró así que el papel esencial de la I+D y de la innovación en la economía fundada en el conocimiento, ha suscitado un creciente interés y que para garantizar un seguimiento de la I+D, es esencial disponer de estadísticas e indicadores fiables y comparables.

5.2. Creciente trascendencia de la Innovación Empresarial

Según se ha observado en este texto, el estudio de la innovación junto al de la creatividad, como enfoque a incorporar dentro de los desarrollos empresariales contemporáneos y en particular en relación a las entidades educativas, adquiere creciente importancia en los procesos de enseñanza aprendizaje.

En este sentido cobran relevancia los planteamientos de algunos tratadistas del "management" moderno como Peters (2006) y Escorsa y Valls (2005), quienes bajo los títulos de "innovar o morir" o de "innovar o desaparecer", han recalcado la necesidad de generar y desarrollar dentro de las empresas diversas estrategias de innovación que conduzcan a su fortalecimiento y a una verdadera "gestión con imaginación", reconociendo que la supervivencia en cualquier parte depende ahora de estas estrategias.

Con referencia específica al tema de la INNOVACIÓN se han considerado los planteamientos modernos que sobre el particular se han formulado y los esfuerzos docentes que se llevan a cabo en la educación de pre y postgrado para fomentar dentro de los estudiantes la importancia de conocer los avances teórico – prácticos recientes en estas áreas, analizar experiencias en desarrollo y aplicar este marco conceptual y de experiencias para plantear y desarrollar trabajos en los que se apliquen estos adelantos.

En este caso se tiene en cuenta que en Colombia existe un “Sistema Nacional de Innovación” que consiste en “un modelo colectivo e interactivo de aprendizaje, acumulación y apropiación del conocimiento, en el que intervienen los diversos agentes ligados con el desarrollo tecnológico y con la producción y comercialización de bienes y servicios, dentro de un proceso de búsqueda permanente de la competitividad sostenible y del mejoramiento de la calidad de vida de la población” (www.colciencias.gov.co, 2007).

A nivel universal es evidente que existe una marcada tendencia empresarial contemporánea que se basa en la consideración de la Innovación Estratégica como una alternativa gerencial (Rueda, 2006), reafirmando que “innovar no es solamente la generación brillante de ideas, pues consiste en transformarlas en productos y/o servicios para que sean valoradas positivamente por el mercado, garantizando el éxito comercial”.

El mismo autor reitera que “la innovación estratégica se puede interpretar como la búsqueda de oportunidades de mercado que desembocan en ideas para desarrollar nuevos productos y/o servicios, y su posterior gestión” (Rueda, 2006).

Según criterios expresados en la propuesta original de un proyecto de investigación referenciado anteriormente²⁵, de todas maneras se observaba que “el auge relativo de la innovación empresarial, como proceso dinámico ha llevado al desarrollo a nivel mundial de un proceso de gestión en el que se privilegia el desarrollo de la imaginación, para promover que fomente efectivamente a nivel de las organizaciones y en el ámbito personal la secuencia ideal de formulación de ideas creativas y su real transformación y materialización en innovaciones y consecuentemente la obtención de los propósitos empresariales que se buscan. Esta tendencia se une en la actualidad con la necesidad de la inserción de economías como la colombiana en las corrientes de la globalización de la economía mundial, lo que ha llevado también al fortalecimiento del potencial creativo e innovador como estrategia de competitividad”.

²⁵ MURCIA, (2007 a 2008). Formulación original del proyecto “ESTUDIO SOBRE EL DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD Y DE LA INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS DE DEFINICIÓN Y EJECUCIÓN DE PROYECTOS EMPRESARIALES AGROPECUARIOS” iniciado el 27 de octubre de 2006.

De acuerdo con tales planteamientos, se ha promovido desde 2001 en el Programa Académico de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle un proceso continuo de aplicación de los conceptos modernos de la creatividad y de la innovación en la formación de los estudiantes de pregrado y proyectar esta acción hacia el campo del postgrado por medio de la especialización en Gerencia de Empresas Agropecuarias y de la Maestría en Administración (MBA) de la misma Universidad.

Esta actividad ha servido para motivar a más personas para estudiar esta disciplina y para sustentar los procesos de acreditación de alta calidad y de registro calificado de estos programas, proceso que debe ser investigado, actualizado y analizado periódicamente.

Por esta razón se ha considerado que para dar continuidad a este proceso investigativo se consolidó la acción académica colectiva en este campo fortaleciendo las actividades del Grupo de Investigación sobre Creatividad e innovación agropecuaria para el desarrollo rural sustentable registrado y calificado por parte del Instituto Colombiano para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología "Francisco José de Caldas" COLCIENCIAS.

Las líneas de investigación, proyectos y productos de este grupo reflejan el impacto real alcanzado tanto a nivel de los estudiantes y en el propio Programa Académico, como en las empresas hacia las cuales se proyectaron estos avances y, de paso, contribuyendo a incrementar los avances logrados en la aplicación de las teorías y prácticas de la creatividad y de la innovación hacia el mejoramiento de la calidad empresarial.

Para el caso colombiano se encuentran muchas referencias que tienen relación con este concepto, como las que se incluyen en el boletín Educación Superior (2007) relacionadas con los temas de "Educación para la autonomía en un entorno de creciente interdependencia" y de "renovación pedagógica para mejorar el aprendizaje": En este boletín y dentro del tema "De cara a la competitividad", aportado por la Universidad Tecnológica de Pereira se destaca que "en la educación superior la formación debe centrarse en las necesidades que tienen las diferentes regiones y el país en general de profesionales por áreas estratégicas, así como en la innovación, la creatividad y el desarrollo social, con el fin de avanzar en el tema de competitividad".

Es importante conocer que estos planteamientos se hacen parte de la vida diaria y que todo esfuerzo investigativo que se lleve a cabo, servirán para fortalecer esta dinámica de creación y construcción de conocimiento que se desarrolla en estas áreas del saber.

5.3. Metodologías, clasificación y medidas de las innovaciones

5.3.1. Los MANUALES

El Manual de Frascati

Como se indicó anteriormente, desde 1963 la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos) produjo el Manual de Frascati, del cual se conocen seis ediciones hasta el presente.

El énfasis principal de este manual es el referente a conocer estadísticamente la medición de los recursos humanos y financieros dedicados a la investigación y al desarrollo experimental (I+D), a menudo denominados "datos de entrada" (insumos) de la I+D; de esta manera permite estudiar también el papel esencial de la innovación en la economía fundada en el conocimiento. Se conoce que el proceso de globalización representa un desafío para las encuestas de I+D, y por ello se analizan algunos cambios en sus clasificaciones.

Se establece en su última edición que "aunque el Manual es esencialmente un documento técnico, constituye uno de los pilares de las acciones desarrolladas por la OCDE para que se comprenda mejor el papel de la ciencia y la tecnología mediante el análisis de los sistemas nacionales de innovación. Además, al proporcionar definiciones de la I+D, aceptadas internacionalmente, y clasificaciones de sus actividades, el Manual contribuye a los debates intergubernamentales sobre las "mejores prácticas" en materia de políticas científicas y tecnológicas". (OCDE, Manual de Frascati, 2003)

Se atribuye su elaboración al Grupo de Expertos Nacionales en Indicadores de Ciencia y Tecnología (NESTI), que ha desarrollado una serie de manuales metodológicos bajo el concepto de Ciencia y Tecnología, conocidos como la "Familia Frascati", que comprende manuales sobre: la I+D (Manual de Frascati), innovación (Manual de Oslo), recursos humanos (Manual de Camberra), balanza de pagos tecnológicos y patentes, considerados como indicadores de ciencia y la tecnología. Una lista resumida de estos manuales se observa en el cuadro 5.1.

Estos manuales se refieren en gran parte a las relaciones entre la I+D y la innovación tecnológica, cuyas actividades se comprenden como "el conjunto de etapas científicas, tecnológicas, organizativas, financieras y comerciales, incluyendo las inversiones en nuevos conocimientos, que llevan o que intentan llevar a la implementación de productos y de procesos nuevos o mejorados." (OCDE, Manual de Frascati, 2003)

**Cuadro 5.1. Manuales metodológicos de la OCDE
(Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos).
La "Familia Frascati" series: medición de las actividades científicas y tecnológicas**

- I+D MANUAL DE FRASCATI: propuesta de norma práctica para encuestas de investigación y desarrollo experimental Estadísticas de I+D y medidas de output en el sector enseñanza superior. "Suplemento del Manual de Frascati" (OCDE, 1989b)
- BALANZA DE PAGOS POR TECNOLOGÍA "Manual para la medida e interpretación de la balanza de pagos tecnológicos – MANUAL BPT"(OCDE, 1990)
- INNOVACIÓN Directrices propuestas para la recogida y la interpretación de los datos sobre innovación tecnológica – MANUAL DE OSLO (1997a)
- PATENTES "Utilización de los datos de patentes como indicadores de Ciencia y Tecnología - MANUAL DE PATENTES" (OCDE, OCDE/GD(94)114, 1994b)
- PERSONAL DE CYT "Manual sobre la medida de los recursos humanos dedicados a la ciencia y la tecnología – MANUAL DE CAMBERRA"(OCDE, 1995)

Fuente: OCDE, Manual de Frascati, 2003

El Manual de Oslo

Además de la I+D, reconocidas en el Manual de Frascati, en el proceso de innovación se pueden distinguir otras actividades innovadoras.

El *Manual de Oslo* (2006), cuya primera edición se publicó en 1992, presenta una definición para las actividades innovadoras, indicando que corresponden a "la adquisición de tecnología no incorporada y de "know-how", la adquisición de tecnología incorporada, la puesta a punto de las herramientas y la ingeniería industrial, el diseño industrial, otra adquisición de capital, el inicio de la fabricación y la comercialización de productos nuevos y mejorados".

En la tercera edición del *Manual de Oslo* (2006) se distinguen cuatro tipos de innovaciones: de producto, de proceso, de mercadotecnia y de organización.

- Las **innovaciones de producto** se refieren "a la introducción de un bien o servicio nuevo o significativamente mejorado, en cuanto a sus características o en cuanto al uso que se destina" (OCDE, Manual de Oslo, 2006)

Para diferenciar las innovaciones de producto o de servicio, es esencial hacer referencia al enfoque holístico o sistémico, que se consideró previamente

en esta obra, ubicando los productos o servicios en las “salidas” del sistema (punto 3.5.4. La idea creativa vista en forma de sistema).

- **Una innovación de proceso** es “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, proceso de producción o distribución”. (OCDE, Manual de Oslo, 2006)

A fin de distinguir precisamente lo que se considera como proceso, en el presente texto se consideró una sección específica (punto 3.5.5. Los procesos dentro del sistema, como base para identificar innovaciones).

En este caso se hizo mención a la importancia de vincular este análisis con las orientaciones contemporáneas de los sistemas integrales de gestión de calidad y para el efecto se sugirió tener en cuenta la clasificación de los procesos empresariales realizada por Mariño (2003), agrupándolos en tres grandes divisiones denominados como Megaprosos (Gerenciales, Operativos y de Soporte o de Apoyo). (Mariño, 2003)

- **Una innovación de mercadotecnia** es “la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación”. (OCDE, Manual de Oslo, 2006).

Sobre el particular en la sección 3.6.2. de este libro (Metodología de diagnóstico estratégico para la idea creativa, SICREAEMPRESA) se plantearon las características específicas para analizar estratégicamente el sistema de comercialización de los productos o servicios generados al ejecutarse la idea creativa en los aspectos de MERCADO (Oferta, Demanda y Precio del producto o servicio en el mercado y Competencia) y MERCADEO (Acopio, facilidades de almacenamiento, transporte, posibilidades de procesamiento, personas o entidades que comercializan el producto o servicio, canales de comercialización y otros aspectos de mercadeo).

- **Una innovación de organización** es “la introducción de un nuevo método organizativo en las prácticas, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas de la empresa” (OCDE, Manual de Oslo, 2006).

Para precisar el análisis de este tipo de innovaciones en la presente obra se incluye posteriormente la metodología CARIBE de análisis integral del fortalecimiento de empresas u organizaciones con énfasis en aspectos administrativos, mediante la cual se pueden caracterizar este tipo de innovaciones.

Otros Manuales

Al revisar otros documentos que son de utilidad en los procesos de categorización y clasificación de innovaciones se encuentran los siguientes:

- Manual de Canberra (OCDE, 1995). Se relaciona con la medida de los recursos humanos dedicados a la ciencia y la tecnología (C y T) Presenta un marco teórico que sirve de orientación práctica para conseguir datos estadísticos comparables internacionalmente en relación con la existencia y demanda de este tipo de personal, el cual denomina como RHCT (Recursos humanos en Ciencia y Tecnología).

En su contenido contempla aspectos como los siguientes: referencias históricas, objetivos y definiciones básicas, sistemas para identificar RHCT (por ocupación y cualificación), categorías de personal de RHCT (niveles universitario y técnico de grado medio), clasificaciones internacionales para RHCT, medida del inventario y flujo de RHCT, unidades de clasificación estadística, otras variables de interés, características del personal RHCT (género, edad, nacionalidad, etcétera.) y fuentes de datos internacionales y nacionales.

Indudablemente el Manual de Canberra es una herramienta de gran utilidad para este tipo de actividades.

- En marzo de 2001 se hizo el Manual de Bogotá para ayudar a medir la normalización de indicadores de innovación tecnológica en América Latina y el Caribe.

A partir de la consideración del Manual de Oslo, en el cual reconoce que “se inspira”, considerando también las bases del de Frascati este Manual de Bogotá muestra “la necesidad de tomar en cuenta las especificidades que caracterizan a los sistemas de innovación y a las firmas de América Latina y el Caribe. Los rasgos que diferencian a nuestros países de aquellos de mayor desarrollo relativo llevaron a que casi la totalidad de las encuestas de innovación efectuadas en la región se aparten en alguna medida (y de diferente forma en cada caso) de las recomendaciones del Manual de Oslo. Es posible y atractivo descubrir en el equilibrio logrado en el Manual un signo de creciente madurez de los países de América Latina y de sus capacidades para encarar estos procesos.” (RICYT/OEA, Manual de Bogotá, 2001)

Precisamente una de las partes importantes de este Manual es la de contribuir a la construcción de un Manual regional, en el cual son de importancia los conceptos y las metodologías específicas que utiliza en aspectos tales como capacidades tecnológicas, la innovación como proceso social e inte-

ractivo, fuentes externas y esfuerzos tecnológicos endógenos, innovaciones organizacionales, capacitación, gestión de calidad, gestión ambiental y capacidades de innovación, articulaciones entre innovación y estrategias empresariales, ventajas y limitaciones del Manual de Oslo.

Presenta importantes elementos operativos como indicadores, bases para encuestas y formatos que son de gran importancia para los estudiosos de la innovación empresarial en la región.

5.3.2. MÉTODOS PARA ANALIZAR LA INNOVACIÓN EN LA EMPRESA

De acuerdo con los antecedentes mencionados, en la figura 5.2 se aprecian algunos de los métodos que se utilizan actualmente en diversas actividades de docencia, investigación y proyección social (Murcia, 2010). A cada uno de ellos se hará referencia a continuación.

Enfoque holístico

Para aplicar este método, se han tenido en cuenta opiniones presentadas por diversos tratadistas. Entre estos conceptos se conoce la “taxonomía de las innovaciones” presentada por Freeman y Pérez (1988), citados por Turriago (2002) en la que se catalogan las innovaciones en:

- Incrementales, que se espera “se produzcan por el sólo hecho de practicar una política de mejoramiento continuo, o kaysen japonés”,
- Radicales “que casi siempre se alcanzan por procesos definidos de I + D. Se trata de innovaciones cuyos impactos tecnológicos son explosivos, impactan fuertemente el entorno, acaban generalmente con tecnologías existentes, o por lo menos las modifican de forma muy fuerte”.
- Cambios en los sistemas tecnológicos que son modificaciones muy avanzadas en tecnologías “que afectan muchos sectores en la economía y que a su vez hacen que aparezcan sectores económicos nuevos”
- Revoluciones tecnológicas que “son cambios de tal envergadura que sus efectos se reflejan en todos los frentes de la actividad económica”.

En este mismo sentido, Rueda (2006) y el Manual de Oslo (OCDE, 2006), observan en general que hay dos tipos de innovación que se aplican tanto a productos o procesos, la innovación radical y la innovación incremental.

El mismo Rueda especifica que “la innovación radical de producto o proceso aparece cuando su uso, características, atributos, propiedades de diseño,

utilización de materiales o componentes, difieren significativamente de los productos fabricados o procesos diseñados con anterioridad, mientras que la innovación incremental se identifica cuando hay un mejoramiento significativo del desempeño de un producto o proceso ya existente”.

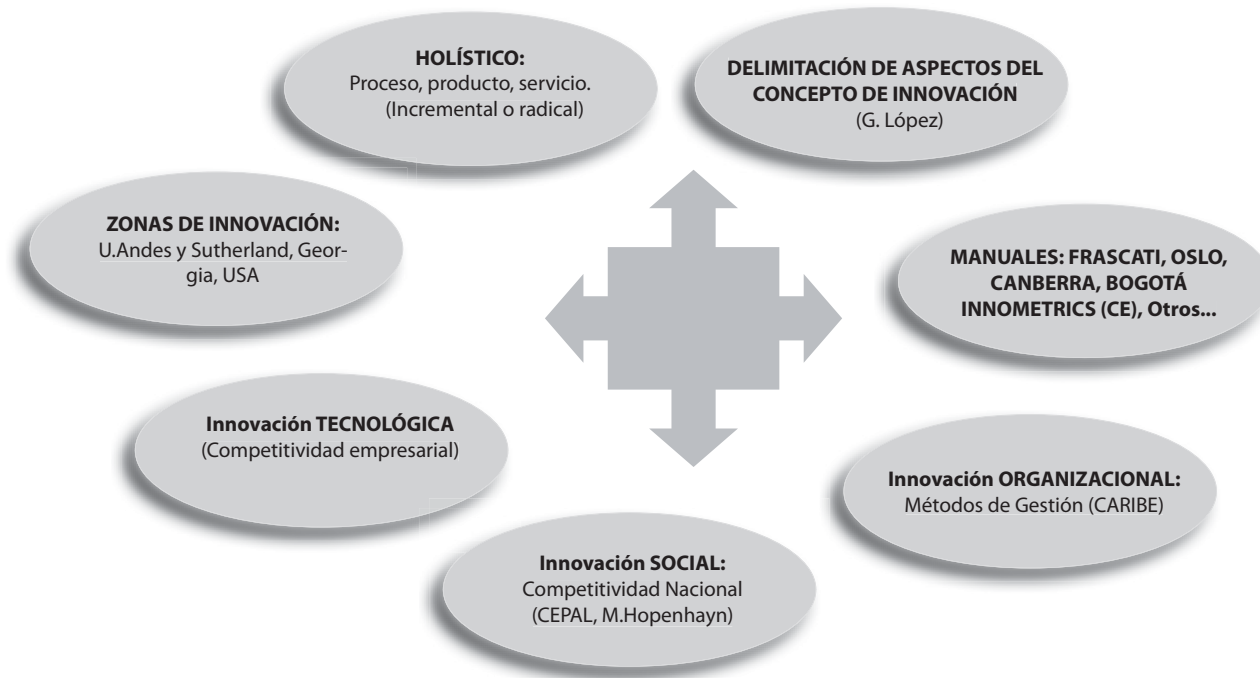
De acuerdo con estas consideraciones y con los puntos previamente estudiados en esta obra (3.5.4. La idea creativa vista en forma de sistema y 3.5.5. Los procesos dentro del sistema, como base para identificar innovaciones), Murcia ha diseñado y aplicado este método holístico (2004).

Para la diferenciación de la innovación de producto o de servicio, que se ubica como la salida del sistema se hace claridad en la distinción entre la característica radical o incremental de conformidad con los lineamientos del Manual de Oslo.

En referencia a los procesos, que se relacionan con la secuencia de etapas a seguir (los denominados “pasos” dentro de la columna básica del “proceso”), como subprocesos a llevar adelante hacia la obtención de los productos o salidas, como se indicó, se vincula esta parte del esquema sistémico con los avances modernos de la gestión de calidad.

Figura 5.2. Algunos métodos de innovación estudiados en procesos de enseñanza aprendizaje (Murcia, 2010)

ESTUDIAMOS LA INNOVACIÓN POR VARIOS MÉTODOS
(Que hemos revisado y organizado para nuestros cursos)



Fuente: el autor

Se recuerda que se observan ejemplos de estos planteamientos en un gráfico elaborado por la profesora Claudia Patricia Álvarez Ochoa en sus actividades académicas en el Programa de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle y presentados en un texto sobre Creatividad Empresarial para la Educación Agropecuaria (Murcia, 2010).

Igualmente, se reiteran los conceptos de Mariño (2003) en su obra sobre "Gerencia de Procesos", al agrupar los procesos en tres grandes divisiones denominadas como Megaprocesos: 1. Procesos Gerenciales, 2. Procesos Operativos y 3. Procesos de Soporte o de Apoyo.

Delimitación de aspectos del concepto de innovación

Al hacer un recorrido teórico en el análisis de la innovación López Isaza (2006) presenta una "delimitación de aspectos y campo de referentes empíricos" indicando tres aspectos para ubicar el concepto: localización (en el que distingue las que llama innovación mundial o "bajo el sol", en el país, en la empresa – organización o "bajo el techo" – de producto y de proceso), tipo (innovación de producto y de proceso) y ámbito (innovación interna a la organización y comercializada)

Zona de innovación

Otras referencias que se han vinculado con la aplicación actual de los criterios de la creatividad se encuentran en los trabajos de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes, entidad que está laborando en el desarrollo de modelos de innovación modernos, adaptados a las condiciones de Colombia.

Es así como se encontraba en su página Web que en colaboración con David Sutherland, profesor del Georgia Institute of Technology y director del Launch Institute (quien tiene una amplia experiencia en el desarrollo de modelos de innovación para empresas), esta Facultad trabaja una serie de modelos que son puestos en práctica a través de la Zona de Innovación, un proyecto multidisciplinario²⁶.

Dentro de esta metodología se analizan las condiciones de la innovación en tres plataformas: Observación de las necesidades del consumidor, creatividad y captura de valor.

²⁶ Comunicación con esta Zona de Innovación, se encontraba en cec@adm.uniandes.edu.co Un blog sobre innovación del profesor Rafael Vesga, de la Facultad de Administración de la Universidad de Los Andes, líder de este proceso se consultaba en www.dinero.com. Las ideas del profesor David Sutherland se conocen a través de su blog <http://www.sutherland-on-innovation.blogspot.com>. Consultas en 2007

Esta metodología ha sido mencionada también en tesis y proyectos de investigación de estudiantes de postgrado de otras universidades (Cortés, M., F. Daza y C. Navarrete, 2008)

Innovación Tecnológica

Al adoptar la definición contemplada en el Manual de Oslo, Turriago (2002) considera que “las innovaciones tecnológicas comprenden nuevos productos y procesos y significativos cambios tecnológicos de productos y de procesos. Las innovaciones, por ende, incorporan una serie de actividades científico-tecnológicas, organizacionales, financieras y comerciales”

Refiriéndose a las relaciones existentes entre innovación y empresa el mismo Turriago presenta una clasificación de las empresas de acuerdo con el grado en que hayan implantado la innovación en sus ámbitos y esquemas gerenciales, en concordancia con Durán y otros (1998). En consecuencia clasifica las empresas en cuatro categorías:

- Empresas innovadoras en sentido estricto, las que llevan a cabo “innovaciones de productos y de procesos a escala internacional y realizan actividades de investigación y desarrollo (I+D) con el propósito de innovar o mejorar tecnológicamente un producto o un proceso”.
- Empresas innovadoras en sentido amplio las que han hecho “una innovación o mejora de producto o de proceso solamente para el mercado nacional o para la misma empresa”.
- Empresas potencialmente innovadoras, las que han tenido “actividades innovadoras como I+ D” u otras “pero que no han logrado cambios significativos en sus productos o en sus procesos” y
- Empresas no innovadoras, las que “no muestran esfuerzos claros de innovación”.

5.4. Estudios de casos sobre empresas destacadas y su clasificación según los métodos de innovación

Para aplicar en forma práctica los conceptos estudiados sobre el tema de innovación se recomienda estudiar diversos tipos de empresas que se destaquen por alguna circunstancia a nivel nacional o internacional, a la luz de los diferentes métodos presentados.

Sobre el particular, en diferentes cursos a nivel de postgrado realizados sobre el tema de "Creatividad e Innovación Empresarial" (Murcia, 2004 a 2010), se llevan a cabo distintos tipos de ejercicios como los siguientes:

1. Análisis de empresas identificadas por cada uno de los participantes en los cursos, pudiendo ser las mismas en que trabajan o tienen alguna vinculación, u otras que identifiquen a nivel nacional o internacional.

De todas maneras, sobre la base de un ejemplo empresarial individual, se ha demostrado que es posible caracterizarlo totalmente desde el punto de vista de la innovación e identificar empresas que son líderes en el campo respectivo.

2. Ubicación de listas de empresas postuladas a premios nacionales de innovación, cual es el caso del concurso anual que lleva a cabo el periódico "Portafolio" de Bogotá, Colombia, al cual se postulan empresas que por alguna característica se estima que desarrollan innovaciones en cualquier parte de su accionar.

Identificadas estas listas, que son de conocimiento público, y antes que se conozca el fallo final de los jurados, se asignan los nombres de las empresas a los participantes en los cursos y se les pide que apliquen los métodos de innovación estudiados al caso de cada una. Luego de la obtención de información básica de cada organización se solicita a los estudiantes presentar los resultados de sus análisis al grupo completo, a fin de plantear cuáles se considera que deben ser merecedoras de los respectivos premios.

Las experiencias realizadas demuestran que este tipo de ejercicios son de plena utilidad y aplicabilidad y además permiten caracterizar el tipo de innovaciones que se privilegian en el ámbito nacional.

En el cuadro 5.2 se aprecia el tipo de ejercicio que se ha desarrollado en muchos cursos sobre este tópico, obteniéndose resultados que permiten lograr el propósito de hacer que los estudiantes conozcan a profundidad las características de cada método de innovación por medio de la estrategia educativa de "aprender haciendo".

Cuadro 5.2 Espacio académico sobre creatividad e innovación empresarial

EJERCICIOS SOBRE INNOVACIÓN EMPRESARIAL

Profesor: Héctor Horacio Murcia Cabra, 2004 a 2010.

1. CLASIFIQUE EL CASO O EJEMPLO EMPRESARIAL QUE USTED DESARROLLA DENTRO DE ESTE ESPACIO ACADÉMICO DE ACUERDO CON LOS SIGUIENTES MÉTODOS ESTUDIADOS EN CLASE:

1.1. MÉTODO BASADO EN COMPONENTES DEL SISTEMA (ENFOQUE HOLÍSTICO):

- INNOVACIÓN DE PROCESO
RADICAL
INCREMENTAL
- INNOVACIÓN DE PRODUCTO O DE SERVICIO
RADICAL
INCREMENTAL

1.2. MÉTODO DE DELIMITACIÓN DEL CONCEPTO DE INNOVACIÓN (ARTÍCULO GIOVANNI LÓPEZ, CUADERNOS DE ADMINISTRACIÓN U. JAVERIANA)

- LOCALIZACIÓN
 - INNOVACIÓN MUNDIAL O “BAJO EL SOL”
 - INNOVACIÓN EN EL PAÍS
 - INNOVACIÓN EN LA EMPRESA, ORGANIZACIÓN O “BAJO EL TECHO”
 - INNOVACIÓN DE PRODUCTO
 - INNOVACIÓN DE PROCESO
- TIPO
 - INNOVACIÓN DE PRODUCTO
 - INNOVACIÓN DE PROCESO
- ÁMBITO
 - INNOVACIÓN INTERNA A LA ORGANIZACIÓN
 - INNOVACIÓN COMERCIALIZADA

1.3. UBICACIÓN DENTRO DE METODOLOGÍA DE LA ZONA DE INNOVACIÓN (U. DE LOS ANDES)

- PLATAFORMA DE OBSERVACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR”
- PLATAFORMA DE CREATIVIDAD”
- PLATAFORMA DE CAPTURA DE VALOR”

EXPLIQUE BREVEMENTE POR QUÉ LO CLASIFICA EN LA RESPECTIVA CATEGORÍA

1.4. CLASIFICACIÓN DENTRO DE LAS CATEGORÍAS DE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA (A. Turriago)

- EMPRESA INNOVADORA EN SENTIDO ESTRICTO
- EMPRESA INNOVADORA EN SENTIDO AMPLIO
- EMPRESA POTENCIALMENTE INNOVADORA Y
- EMPRESA NO INNOVADORA.

2. IDENTIFIQUE EJEMPLOS DE INNOVACIÓN RELACIONADOS CON SU CASO EMPRESARIAL (EL QUE DESARROLLA DENTRO DEL CURSO), PARA CADA UNO DE LOS MÉTODOS ESTUDIADOS EN CLASE

3. INVESTIGUE LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS INNOVACIONES DE EMPRESAS POSTULADAS PARA PREMIOS NACIONALES DE INNOVACIÓN, DE ACUERDO CON LISTA ADJUNTA Y

CON LOS MÉTODOS ESTUDIADOS EN CLASE.

EXPLIQUE BREVEMENTE POR QUÉ LO CLASIFICA EN LA RESPECTIVA CATEGORÍA

DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POSTULADAS PARA PREMIOS NACIONALES DE INNOVACIÓN, A LAS CUALES SE LES INVESTIGARÁN LAS CARACTERÍSTICAS DE SU INNOVACIÓN EMPRESARIAL

NOMBRE DEL ESTUDIANTE O PARTICIPANTE EN CADA EVENTO DE CAPACITACIÓN	EMPRESAS A ESTUDIAR (Tres a cinco por estudiante)
Estudiante 1	Empresa 1
	Empresa 2
	Empresa 3
Estudiante 2	Empresa 4
	Empresa 5
	Empresa 6
Estudiante 3	Empresa 7
	Empresa 8
	Empresa 9
Estudiante 4	Empresa 10
	Empresa 11
	Empresa 12
Estudiante 5	Empresa 13
	Empresa 14
	Empresa 15

EJEMPLO SOBRE DESARROLLO DEL EJERCICIO HECHO POR UN ESTUDIANTE DE POSTGRADO

A continuación se presenta como ejemplo el ejercicio desarrollado por un estudiante de postgrado, el cual sirve como referencia en el proceso de atención y de respuesta a la guía formulada.

1. Clasificación del caso empresarial de una oficina de asesoría, seleccionado por el estudiante, de acuerdo con los métodos estudiados en clase:

Método basado en componentes del sistema	Método de delimitación del concepto de innovación	Ubicación dentro de metodología de la zona de innovación
• Innovación de proceso	• Localización	• Plataforma de captura de valor

Es incremental , ya que se parte de un servicio, previamente definido. Se hacen cambios en los servicios de consultoría y la forma de ofrecerlos.	Innovación en la empresa , ya que el cambio propuesto se desarrolla al interior de esta, afectando a la vez sus productos y servicios. Se ubica en un punto de la ciudad, en donde los visitantes no encuentran este tipo de servicio	Ya que el proceso está comprometido con el desarrollo de nuevos servicios de asesoría empresarial con creatividad e innovación que en ese momento no se ofrecen en el mercado. Se incluyen equipos de personas formadas en diversas disciplinas.
• Innovación de servicio	Tipo de producto o de servicio	
Es incremental , ya que las mejoras que se realizan en la oficina asesora se hacen dentro de una estructura existente. Se amplía el portafolio ofrecido, partiendo de un servicio ya creado.	La Innovación de producto o de servicio , consiste en combinar unos nuevos servicios de asesoría, diferenciados de los tradicionales.	
	• Ámbito	
	Innovación interna a la organización, ya que además de los servicios habitualmente ofrecidos se presentarán otros completamente diferentes.	

2. Ejemplos identificados de innovación relacionados con el caso empresarial, para cada uno de los métodos estudiados en clase (Conocer los diversos tipos de empresas que se pueden ubicar en cada sección):

Método basado en componentes del sistema	Método de delimitación del concepto de innovación	Ubicación dentro de metodología de la zona de innovación
Innovación de proceso	Localización	Plataforma de creatividad
Incremental: empresa 1.	Innovación en la empresa, empresa 3	Empresa 6.
Innovación de producto o de servicio	• Tipo	
Incremental: EMPRESA 2.	Innovación de producto o de servicio. EMPRESA 4.	
	• ÁMBITO	
	Innovación interna a la organización, EMPRESA 5	

3. Investigación de características innovadoras de empresas postuladas para el premio nacional de innovación, de acuerdo con los métodos estudiados en clase:

EMPRESA SELECCIONADA

Método basado en componentes del sistema	Método de delimitación del concepto de innovación	Ubicación dentro de metodología de la zona de innovación
Innovación de proceso	Localización	Plataforma de creatividad
Radical: ya que es la primera empresa dedicada a la investigación, diseño y comercialización de productos y servicios en su campo.	Innovación en el país, ya que su investigación, diseño y comercialización se definen a nivel nacional.	Involucra grupos multidisciplinarios, que buscan la gestión y desarrollo constante de innovaciones.
Innovación de producto	Tipo	
Radical: su primer producto o servicio no tiene antecedentes.	Innovación de producto o servicio: Por su única elaboración de los productos y servicios ofrecidos.	
	Ámbito	
	Innovación comercializada Busca proveer a los usuarios unos productos y servicios útiles para sus labores.	

5.5. Estrategias de innovación y de medición y observación de sus resultados

5.5.1. SEGÚN LA TEORÍA ECONÓMICA DE LA INNOVACIÓN INDUSTRIAL.

Freeman (1974) analiza en su libro *La teoría económica de la innovación industrial*, las diferentes estrategias que puede adoptar una empresa ante la innovación. En resumen son las siguientes:

- **Estrategia innovadora “ofensiva”:**

Es aquella que pretende conseguir el liderazgo técnico y de mercado posicionándose primero frente a sus competidoras, llevando la delantera en la introducción de nuevos productos (que incluye nuevos procesos). Las empresas que tienen esta estrategia son intensivas en investigación, dependen en gran medida de la investigación y desarrollo que ellas mismas produzcan.

- **Estrategia innovadora “defensiva”:**

La diferencia con la estrategia ofensiva está en la naturaleza y en el ritmo de las innovaciones. El innovador defensivo no tiene como objetivo ser el primero, pero tampoco quiere “quedarse” atrás del cambio. No quiere asumir el riesgo de ser el primero en innovar o no posee los medios para hacerlo, sin embargo no copia las cosas tal cual, sino que saca ventaja de los errores de los demás y mejora sus diseños. El innovador “defensivo”, si no puede pasar a sus competidores, al menos es capaz de seguir el juego.

- **Estrategia “imitativa”**

La firma “imitativa” no tiene como objetivo pasar a las demás, ni siquiera “mantenerse en el juego”. Se conforma con marchar atrás de las líderes.

- **Estrategia “dependiente”**

La firma dependiente tiene un papel satélite, subordinado en relación a otras firmas más fuertes. Este tipo de firmas no intenta iniciar o incluso imitar cambios técnicos en su producto, a no ser que sus clientes o la casa matriz se lo pidan específicamente. Muchas veces son firmas sub - contratistas.

- **Estrategia “tradicional”**

La firma tradicional se diferencia de la dependiente en que su producto cambia poco o no cambia nada. El producto de la firma dependiente puede cambiar muchísimo pero siempre en respuesta a una iniciativa y una especificación desde afuera. En cambio la tradicional no ve motivo para cambiar su producto, porque el mercado no lo pide y la competencia no la empuja a hacerlo. Aunque sí cambia su diseño muchas veces, esto le da fuerza aunque no realice cambios técnicos.

- **Estrategia “oportunista” o “de nicho”**

Existe siempre que un empresario detecte alguna oportunidad en un mercado rápidamente cambiante, que le permite encontrar un nicho importante y ofrecer un servicio o producto que los consumidores necesitan, pero que nadie más pensó en suministrarlo.

5.5.2. LA ESTRATEGIA DEL “OCÉANO AZUL”.

Cham Kim y Mauborgne (2005) plantearon una estrategia para “desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia” y la denominaron “estrategia del océano azul”, según la cual, en lugar de luchar por “captar la demanda existente (y a veces cada vez más reducida) y compararse constantemente con la competencia” se trata de aumentar el tamaño de la demanda y dejar atrás la competencia.

Con este propósito, como base de esta estrategia se hace referencia a la “innovación en valor” que es la búsqueda simultánea de la diferenciación y el bajo costo. Estos autores indican que “la innovación en valor se crea en la región en la cual los actos de una compañía inciden favorablemente sobre su estructura de costos y sobre la propuesta de valor para los compradores”.

De acuerdo con este concepto construyen el llamado “cuadro estratégico” que además de ser un instrumento de diagnóstico, es un esquema práctico para estudiar la competencia dentro del mercado existente. Es así como analizan casos de varias empresas e industrias que es recomendable tomar en cuenta en este conjunto de herramientas modernas para conocer procesos y estrategias innovadoras.

5.5.3. OTRAS ESTRATEGIAS RECIENTES DE INNOVACIÓN Y DE MEDICIÓN DE SUS AVANCES

Al considerar algunos de los aportes intelectuales ofrecidos al momento de finalizar esta obra se hace sucinta revisión de algunos de los textos publicados recientemente.

Supervivencia en mercados saturados.

Mario Borghino (2008) en su texto “Innovar o morir” cuyo título hace eco de la importancia de gestar permanentemente estrategias innovadoras, expresa algunos conceptos de importante consideración en la actualidad sobre estos tópicos:

- Los paradigmas y reglas del juego están cambiando.
- Los nuevos mercados se encuentran en la base de la pirámide (coincidiendo con los criterios de C. K. Prahalad, 2007).

- Hay que transformar las amenazas en oportunidades.
- Más de lo mismo es un reto que no permite crecimiento.
- Hay que planificar hacia el presente y el futuro.
- Si hay más incertidumbre se requiere más estrategia.
- Existen muchos retos para los líderes en mercados saturados que exigen aplicar estrategias de consultoría como las que refiere el autor de la obra.

Indudablemente, el nombre del juego es innovación, para poder afrontar los riesgos y mantener firme existencia empresarial.

Los siete movimientos de la innovación

Franc Ponti (2010) indica en su obra “los siete movimientos de la innovación” criterios que en gran parte resumen los conceptos contemporáneos que orientan a los estudiosos de estos temas.

Sus movimientos se refieren a construir “o reinventar” una empresa con base en:

- Conocer su rumbo (hacia dónde se quiere ir)
- Integrar equipos, involucrando a todos los integrantes de la empresa.
- Propiciar cambios organizativos, modificar las estructuras internas de la empresa y aprovechar las oportunidades que brinda el entorno.
- Estudiar las tendencias, anticipándose al futuro y desarrollando la planificación prospectiva.
- Generar ideas diferentes, por medio de la creatividad
- Consolidar un esquema permanente de innovación, generando proyectos, y
- Organizar los resultados, sistematizando la información.

PRO INNO Europe

Este es un esfuerzo de gran importancia para observar el avance que se lleva a nivel internacional en la medición de innovaciones en empresas de diversos países.

PRO INNO Europe es “una iniciativa de la Dirección General de Empresa e Industria (European Commission Enterprise and Industry) de la Unión Europea, que pretende convertirse en el centro de coordinación de la política de análisis de la innovación y de la cooperación política en Europa, con el fin de aprender de los mejores y contribuir al desarrollo de nuevas y mejores políticas de innovación en Europa” (<http://www.proinno-europe.eu/>)

Contempla diferentes módulos que forman parte de un enfoque integral dirigido a desarrollar nuevas y mejores políticas de innovación, cada uno con una función específica.

Uno de los temas que es de gran actualidad y pertinencia en estos procesos de medición de PRO INNO Europe es el de INNO-Metrics (unidad del módulo de "análisis de políticas"), cuya función es la comprensión del origen y las pautas de la actividad innovadora en las empresas. Su estructura también se compone de políticas para el aprendizaje y desarrollo, con el objeto de contribuir integralmente en el mejoramiento de la innovación en Europa.

INNO-Metrics está compuesto por dos instrumentos: el Cuadro de Innovaciones Europeas, *European Innovation Scoreboard* (EIS) y el Innobarómetro.

El EIS proporciona una comparación en los resultados de innovación. Se basa en la referencia sobre datos anuales del rendimiento de la innovación en los estados miembros de la comunidad europea, de acuerdo con estadísticas de varias fuentes, principalmente de una encuesta de innovación comunitaria.

El Innobarómetro complementa los resultados de la EIS mediante el análisis de aspectos específicos de la innovación a través de una encuesta a empresas seleccionadas al azar en la UE.

En 2006, el tema del Innobarómetro fue el papel de los *clusters* en la facilitación de la actividad innovadora. En 2007, el Innobarómetro exploró el tema de las empresas que no basan su innovación en investigaciones. (<http://www.proinno-europe.eu/>)

Al revisar informaciones del Innobarómetro de 2009 sobre las tendencias en la innovación estratégica en el período 2006-2008, se observa que se aplicó en los 27 Estados miembros de la Unión Europea, Noruega y Suiza, en el marco de las encuestas del Eurobarómetro Flash.

La tendencia de Innobarómetro en el año 2009 se enfocó en el gasto de innovación (incluyendo los efectos de la crisis económica actual), el papel de la innovación en las licitaciones de contratación pública, los efectos de las políticas públicas y de las iniciativas privadas para impulsar la innovación, y otras tendencias estratégicas.

Es importante consultar periódicamente los resultados de este instrumento para conocer aspectos como los siguientes en el ámbito de los países europeos:

- Dependencia de las empresas en la innovación, como fuente principal de sus ingresos.
- Introducción de diversos tipos de innovación en el fortalecimiento y desarrollo empresarial (por ejemplo, mejora de los productos, servicios, procesos, estrategias de *marketing* o los cambios organizativos) en el período analizado.
- Aplicación de soluciones organizativas nuevas o significativamente mejoradas (por ejemplo, en la gestión del conocimiento, en la organización del trabajo y en las relaciones con el entorno).
- Porcentajes de gasto en el apoyo a la innovación, dentro del volumen de negocios empresarial.
- Presupuestos destinados a la innovación por año y tendencias de variación.
- Efectos directos e indirectos en la innovación de la situación mundial (por ejemplo, la actual recesión económica)
- Conocimiento y percepción sobre el uso de la creatividad dentro de la capacidad de negociación empresarial.

Indudablemente estas herramientas son consideradas como adecuados modelos a seguir analizando para complementar los procesos de educación e investigación sobre la innovación y sus distintas características y enfoques.

5.5.4. INNOVACIÓN SOCIAL

Se estudia también con creciente interés el carácter y las aplicaciones de la innovación en el ámbito social, como elemento de referencia para analizar proyectos que utilicen prácticas innovadoras en trabajos de campo, con específica orientación de apoyo y beneficio a poblaciones y comunidades.

En este sentido, investigadores vinculados a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) recogieron experiencias de proyectos, tratando de prestar “especial atención a los factores que han contribuido al éxito y que facilitan su réplica creativa.” (Rodríguez H., A. y H. Alvarado, 2008).

Reconocen los mismos autores que “las innovaciones en el campo social a menudo surgen en condiciones adversas, en entornos en los que el mercado no ha ofrecido alternativas ni el sector público ha respondido a las necesidades y reclamos de la población. Por este motivo, muchas veces su puesta en práctica encuentra obstáculos al intentar trascender el ámbito local en que se originan o multiplicar el número de beneficiarios.”

Factores endógenos para la innovación social

Al referirse a los factores endógenos que favorecen la innovación en el campo social, Rodríguez y Alvarado (2008) expresan que deben tenerse en cuenta los siguientes aspectos:

- La innovación no puede ser un hecho aislado o contingente; es un proceso sostenido que la contempla como meta, posibilidad y necesidad de crecimiento.
- Es indispensable tener una identificación precisa del problema y la elaboración de un buen diagnóstico de la situación que se requiere cambiar.
- Es esencial la existencia de un liderazgo y de una organización anuente al cambio cooperativo, participativo, que reconozca el valor agregado del trabajo en equipo, con sensibilidad y conciencia, flexible, abierto a lo nuevo, y representativo de la organización.

Factores exógenos para la innovación social

Entre los factores exógenos de la innovación en el campo social, caracterizan los siguientes criterios:

- Para ser innovadora en el campo social, una organización requiere desarrollar alianzas y redes que permitan movilizar recursos, sobre todo conocimientos, de diversos actores y agentes, además de los propios, como indican que hace la CEPAL, promoviendo proyectos y concursos sobre el tema.
- Afirman también que para que se produzca el escalamiento de las innovaciones hasta los niveles de política pública, es preciso que los innovadores entren en contacto directo y sistemático con los gestores de políticas, que intercambien experiencias y las lecciones aprendidas, y que crezcan en comprensión recíproca.

Criterios para definir una innovación social

Con base en un proyecto y un concurso organizados por la CEPAL y la Fundación W.K. Kellogg, se establecieron criterios de selección y de evaluación de

proyectos de todos los países de América Latina y el Caribe miembros de la CEPAL, haciendo énfasis en el ordenamiento de las innovaciones, sobre la base de conceptos como la sostenibilidad, la asociatividad, la integralidad y la permanencia en el tiempo.

Se realizó así la primera aproximación al concepto de innovación social y a los criterios de selección. De acuerdo con Astorga (2004) se determinaron las variables cuyo impacto debería valorarse considerándose que una innovación debía ser:

- **Social:** conocer si beneficia a un grupo significativo de personas, dentro del concepto moderno e integral de la calidad de vida.
- **Genuina:** saber si emerge de los propios interesados y sus entidades de apoyo, en un proceso verificable.
- **Original:** garantizar que no se trata de una experiencia repetida.
- **Vigente:** comprobar que es reciente y actual.
- **Consolidada:** identificar si ha superado la fase de experimentación.
- **Expansiva:** analizar si podría ser reproducida en otro lugar.
- **Transformadora:** estudiar si tiene impacto en variables de desarrollo social.

Aclaran Rodríguez y Alvarado (2008) que estos criterios se referían a “las innovaciones que surgen de procesos organizativos y grupales relacionados con comunidades gobiernos locales y organizaciones no gubernamentales, que podrían contribuir con un conocimiento pertinente al diseño de políticas públicas.”

Con relación a los ámbitos de acción, los mismos autores definieron las siguientes áreas temáticas:

- Programas de juventud.
- Salud comunitaria.
- Educación básica.
- Desarrollo agrícola y rural, nutrición, y seguridad alimentaria.
- Responsabilidad social y voluntariado.
- Generación de ingresos.

Una aplicación del análisis de innovación social para caracterizar prácticas educativas innovadoras

Con base en la investigación desarrollada por CEPAL, Sánchez (2009) llevó a cabo un trabajo de grado a nivel de la Maestría en Administración de la Universidad de La Salle, en la que aplicó los criterios señalados anteriormente.

Los resultados de este trabajo, adaptados a situaciones características de diversos proyectos de proyección social de la Universidad de La Sabana (Bogotá, Colombia) permitieron caracterizar una metodología que hace posible facilitar procesos para medir las características de la innovación en prácticas educativas.

Indudablemente es grande la actividad que debe desarrollarse para seguir definiendo indicadores de medición de la innovación social, dentro de un ámbito que es diferente al señalado por los manuales aplicados a la innovación tecnológica, de producto, de servicio, de mercado y organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASTORGA, E. (2004), *Innovación social. Concepto, criterios y variables*, documento preparado para el proyecto *Experiencias en innovación social en América Latina y el Caribe*, Santiago de Chile, inédito. Citado por Rodríguez H., A. y H. Alvarado. (2008). *U. Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile, noviembre de 2008

BORGHINO, M. (2008). *Innovar o morir*. Random House Mondadori S.A. de C.V. México D. F. 214 págs.

CHAN Kim, W. y MAUBORGNE, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Harvard Business School Publishing Corporation. Edición en castellano, Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 2008. 265 págs.

CORTÉS, M., F. DAZA y C. NAVARRETE, (2008). *Competitividad tecnológica en las nuevas empresas de Bogotá D.C que han sido financiadas con recursos del Fondo Emprender en sus tres primeras convocatorias (2004 a 2006)*. Trabajo de grado para optar al título de la Maestría en Administración (MBA), Universidad de La Salle, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Bogotá D.C.

DRUCKER, P. (1985). *La innovación y el empresario innovador*. Ed. Edhasa.

FORMICHELLA, M.M. (2005) *La evolución del concepto de innovación y su relación con el desarrollo*. Monografía realizada en el marco de la Beca de Iniciación del INTA: "Gestión del emprendimiento y la innovación". Estación Experimental Agropecuaria Integrada Barrow (Convenio MAAyP-INTA). Tres Arroyos, Enero de 2005. Consulta en http://www.fidamerica.cl/admin/docdescargas/centrodoc/centrodoc_1142.pdf , 20 de julio de 2010.

FREEMAN, Ch. (1974). *La teoría económica de la innovación industrial*. Editorial Alianza Universidad.

LLANO CIFUENTES, Carlos (2002). *Falacias y ámbitos de la creatividad*. El acto de creación en la empresa. Editorial Limusa, S.A. de C.V. Grupo Noriega Editores, México D.F. pág.72

LÓPEZ ISAZA, G. A. (2006). Perspectivas para el análisis de la innovación: un recorrido por la teoría. Pontificia Universidad Javeriana. Revista Cuadernos de Administración, Bogotá, Colombia. 19 (31): 243 – 273. Enero – Junio de 2006.

MARIÑO, H. (2003). *Gerencia de procesos*. Editorial Alfaomega, Bogotá.

MEDINA SALGADO, C. y ESPINOSA ESPÍNDOLA, M. (1994). La innovación en las organizaciones modernas. Disponible en:
<http://www-azc.uam.mx/publicaciones/gestion/num5/doc06.htm>

MORCILLO, Patricio (2007). *Cultura e innovación empresarial. La conexión perfecta*. Internacional Thomson Editores Spain, Madrid, España. Prólogo

MURCIA, H. (2004 a 2010). Cursos de “creatividad e innovación empresarial, Dictados en Colombia y otros países latinoamericanos.

MURCIA, H. (2007 a 2008). Estudio sobre el desarrollo de la creatividad y de la innovación en los procesos de definición y ejecución de proyectos empresariales agropecuarios. Proyecto de Investigación. Universidad de La Salle.

MURCIA, H. (2008). Práctica de la creatividad y de la innovación en la educación agropecuaria de pregrado y postgrado.
http://sihca.org/8foro/CDOctava/Mesas_de_trabajo/3.%20Investigacion/3.%20LASALLE%20-%20Hector%20Murcia.doc

MURCIA, H. (2010). *Creatividad empresarial para la educación agropecuaria. Relaciones con el universo de la innovación*. Universidad de La Salle. Oficina de Medios Audiovisuales y Publicaciones. Impresión Talleres CMYK. 311 págs.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (1995). MANUAL DE CANBERRA. RECURSOS HUMANOS EN C Y T. (RHCT).

OCDE. (1996). La innovación tecnológica: definiciones y elementos de base Revista REDES. Volumen 3, Nro. 6. Universidad Nacional de Quilmes. Buenos Aires.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2003). Manual de Frascati. Medición de las actividades científicas y tecnológicas. Propuesta de norma práctica para encuestas de investigación y desarrollo experimental. Publicado por FECYT, Fundación Española de Ciencia y Tecnología, por acuerdo con la OCDE, París.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (2006). Manual de Oslo. Publicación por acuerdo suscrito entre la Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT) y la OCDE. Tercera Edición, Grupo Tragsa – Empresa de Transformación Agraria S.A., Juan Zamorano.

PONTI, F. (2010). *Los siete movimientos de la innovación*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia. 173 págs.

PRAHALAD, C.K. (2007). *La oportunidad de negocios en la base de la pirámide*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia. 452 págs.

RAYA Alonzo, J. (2001). Enfoques recientes sobre los ciclos económicos, el cambio tecnológico y capital financiero. Disponible en: http://www.geocities.com/binnet_asesores.

Red Iberoamericana de Indicadores de Ciencia y Tecnología RICYT / OEA / Programa CYTEDCOLCIENCIAS/OCYT (2001) Manual de bogotá. Normalización de indicadores de innovación tecnológica en América Latina y el Caribe, Preparado por Hernán Jaramillo, Gustavo Lugones y Mónica Salazar. Marzo 2001, Bogotá, Colombia.

Revista PODER (2007). Innovación en la mira, Casos exitosos. Bogotá, Colombia, Octubre de 2007.

Ricardo, D. (1959). *Principios de economía, política y tributación*. Editorial Fondo de Cultura Económica. México

RODRÍGUEZ H., A. y H. Alvarado. (2008). U. Claves de la innovación social en América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile, noviembre de 2008.

RUEDA, Rafael Mauricio (2006). Innovación estratégica: una alternativa gerencial. Consulta a edición virtual de Revista Dinero (dinero.com).

SÁNCHEZ D., A. F. (2009). Prácticas innovadoras en la proyección social de la Universidad de La Sabana 2008 – 2009. Trabajo de grado para optar al título de la Maestría en Administración (MBA), Universidad de La Salle, Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, Bogotá, D.C.

SCHUMPETER, J. (1935). Análisis del cambio económico. Ensayos sobre el ciclo económico. Editorial Fondo de Cultura Económica, México. Disponible en <http://eumed.net/cursecon/textos/schump-cambio.pdf>

SCHUMPETER, J. (1942). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Ed. Folio.

SMITH, A. (1994). *Investigación sobre la naturaleza y causa de la riqueza de las naciones*. Ed. Fondo de Cultura Económica. México.

TURRIAGO, A. (2002). *Gerencia de la innovación tecnológica. Guías empresariales*. Alfaomega colombiana, S. A. 58 págs.

VERDUZCO RÍOS, E. y ROJO ASENJO, O. (1994). El cambio tecnológico: un análisis de interpretación de agentes y escenarios como base para una metodología" Estudios sociales y tecnológicos Diciembre de 1994. Disponible en:
www.hemerodigital.unam.mx/ANUIES/ipn/estudios_sociales/proyect3/metodo2/sec3.html

http://menweb.mineducacion.gov.co/educacion_superior/numero_08/011.htm. Consultada el 25 de octubre de 2007

cec@adm.uniandes.edu.co

www.dinero.com

<http://www.sutherland-on-innovation.blogspot.com>. Consultas en 2007

http://www.laeditorialvirtual.com.ar/Pages/Maquiavelo/Maquiavelo_El-Principe.htm

6. UNA METODOLOGÍA PARA EL FORTALECIMIENTO E INNOVACIÓN EMPRESARIAL Y ORGANIZACIONAL

6.1. Importancia del fortalecimiento de organizaciones con técnicas de gestión empresarial y de creatividad e innovación.

A las debilidades que en los campos administrativos y de gestión empresarial presentan muchas empresas y organizaciones en general, se unen las falencias que se identifican en los ámbitos de la creatividad y de la innovación, dentro de los contextos señalados en la presente obra.

Esta escasa habilidad de gestión y de creatividad e innovación indica la urgente necesidad de brindarles metodologías actualizadas para que fortalezcan sus labores. Desde la falta de información precisa sobre los clientes que atienden estas instituciones, hasta la poca organización a nivel interno para llegar eficientemente a ellos, existen muchas áreas de posible colaboración con dichas organizaciones.

Igualmente, en zonas geográficas donde no existen empresas organizadas, el problema es aun mayor porque se carece tanto de la mínima organización y priorización de la información sobre los problemas a ayudar a resolver, como de la coordinación institucional para participar efectivamente en las soluciones a poner en marcha.

Por tales razones, entre otras, en el presente capítulo se incluye una metodología que pueda servir de apoyo en los procesos de búsqueda de soluciones a estas situaciones.

6.2. Metodología de capacitación

6.2.1. MOTIVACIÓN

Muchos elementos han venido siendo incorporados a la GESTIÓN EMPRESARIAL, con el objetivo de hacer que su desarrollo se asimile al criterio de la integralidad. Este enfoque lleva a actuar en función de todas las áreas constitutivas de cada empresa en su totalidad, dentro de un enfoque holístico y sistémico.

En confirmación de esta labor, se puede observar como se ha venido propiciando la incorporación de la planeación estratégica, la planeación estratégica situacional y las orientaciones y principios de la Calidad Total, de la reingeniería, del benchmarking, de la gerencia integral y de la creatividad y la innovación.

Diferentes trabajos de investigación y actividades de capacitación (tales como los cursos virtuales sobre “Bases de creatividad para concretar proyectos personales y empresariales” y “Fortalecimiento empresarial con base en técnicas administrativas modernas” preparados entre 2003 y 2004 en la Universidad de La Salle de Bogotá, Colombia) permiten reafirmar este constante deseo de innovar y de llegar a una amplia calidad de públicos interesados en este tipo de esfuerzos.

De todas maneras es evidente que con el paso del tiempo se han integrado nuevas técnicas y metodologías al acervo administrativo y de la creatividad y la innovación que es necesario incorporar a los procesos tradicionales, buscando dotar de nuevas herramientas o instrumentos de desarrollo empresarial a las organizaciones de todos los sectores económicos (producción, transformación y servicios).

6.2.2. OBJETIVOS

Objetivo general

Apoyar el fortalecimiento de la gestión, de la creatividad y la innovación y el desarrollo de empresas y organizaciones de cualquier sector económico, aplicando una metodología integral de diagnóstico integral, priorización y programación de puntos de mejoramiento con base en técnicas modernas y con la participación directa de los miembros de la organización a fortalecer.

Objetivos específicos

- Plantear un esquema básico que permita caracterizar a cada empresa u organización como sistema para distinguir en forma holística cada uno de los elementos que la componen.
- Elaborar un diagnóstico estratégico integral de cada organización, en función del esquema sistémico diferenciado.
- Diferenciar y priorizar los puntos de mejoramiento de cada organización, en conjunto con los integrantes de la misma, con énfasis en los relacionados con los temas administrativos, gerenciales y de la creatividad y la innovación.
- Colaborar en la aplicación y desarrollo de soluciones a los puntos de mejoramiento identificados, en coordinación con los integrantes de la empresa. Se pretende que estas organizaciones fortalezcan sus labores como empresas y como sistemas dentro de los conceptos contemporáneos de la planeación estratégica, la calidad total, la creatividad y la innovación y otras técnicas que les aporten instrumentos prácticos para mejorar en forma continua sus labores.
- Ayudar a establecer en dichas organizaciones esquemas funcionales de manejo de información y distribución de sus programas y actividades que les permitan acometer en forma más organizada los procesos de atención a los clientes de sus acciones.
- Establecer mecanismos por medio de los cuales se facilite el seguimiento a todas las acciones de mejoramiento que se formulen o se pongan en ejecución.

6.2.3. METODOLOGÍA CARIBE

Con base en experiencias obtenidas en diversos países (Honduras, Perú, Colombia) desde el año 1993 se diseñó la metodología CARIBE (Calidad Total, Reingeniería y Bases Estratégicas para el Fortalecimiento Empresarial) que sintetiza diversos avances técnicos en los campos del enfoque holístico, la planeación estratégica, la calidad total y la programación operativa (Murcia, 1993 a 2010).

De acuerdo con los diseños iniciales y dentro de un proceso constante de capacitación – acción se fue integrando paulatinamente la metodología, fortalecida con la elaboración de más de mil ejemplos desarrollados en conjunto con estudiantes y participantes en diversas actividades de capacitación y de proyección social y empresarial a nivel nacional e internacional. Tal es el caso de las prácticas empresariales de los estudiantes de décimo semestre del programa académico de Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle en Bogotá, Colombia (Murcia, 2010).

De esta manera se llegó a la preparación de la metodología y el contenido que se presenta en el cuadro 6.1.

De conformidad con las experiencias obtenidas la orientación de esta actividad de capacitación se puede dirigir esencialmente a distinguir aspectos específicos de innovación organizacional, a la luz del Manual de Oslo anteriormente presentado.

Igualmente dentro de procesos de fortalecimiento empresarial la metodología es de gran aplicación práctica.

Cuadro 6.1. Contenido de la metodología CARIBE

I. INTRODUCCIÓN

II. OBJETIVOS

2.1. GENERAL

2.2. ESPECIFICOS

MÓDULO 1. LA EMPRESA COMO UN SISTEMA

MÓDULO 2. ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA. ELEMENTOS PARA APOYAR PROCESOS DE INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL.

MÓDULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO E INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA EMPRESARIAL. PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES.

MÓDULO 4. APLICACIÓN DE METODOLOGÍA DE CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA APOYADA PARA PLANTEAR SOLUCIÓN ORGANIZADA DE LAS DEBILIDADES PRIORIZADAS.

MÓDULO 5. REPLANTEAMIENTO DE MISIÓN Y VISIÓN.

PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES IDENTIFICADAS DENTRO DEL PROCESO, PARA SEGUIMIENTO Y SUPERVISIÓN.

Fuente: el autor

La forma de llevar a cabo procesos de enseñanza aprendizaje con base en CARIBE se basa en los métodos de “aprender haciendo” y de “enseñar demostrando” pues se trabajan en forma directa con los asistentes y participantes definiendo conjuntamente los detalles de cada parte del contenido del curso.

6.2.4. DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA

A continuación se presentan los aspectos específicos de la metodología.

Dentro de este contenido detallado se incluye la presentación de elementos de síntesis y de referencia audiovisual, como se observan en esta parte del presente libro (Véase cuadro 6.2)

Cuadro 6.2. Apoyo para audiovisual sobre modificaciones en los conceptos clásicos de la administración

- ÉNFASIS EN EL ENFOQUE HOLÍSTICO Y SISTÉMICO
- HACIA UN SISTEMA ABIERTO (La consideración del entorno)
- UN NUEVO CONCEPTO DE LA “EMPRESA” HACIA LA INTEGRALIDAD (Más que un simple ente productivo o un “NEGOCIO”. Reafirmación de la importancia de los objetivos de la CALIDAD DE VIDA y del DESARROLLO SOSTENIDO)

- LAS MEGATENDENCIAS
 - Internacionalización
 - Globalización
 - Modernización de los estados
 - Apertura
 - Pactos, bloques, tratados bilaterales y multilaterales.

- TÉCNICAS GERENCIALES MODERNAS
 - Planeación estratégica
 - Planeación situacional
 - Planeación por escenarios
 - Calidad total
 - Benchmarking
 - Gerencia total
 - Reingeniería

- CREATIVIDAD E INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL. ORIENTACIÓN HACIA PROCESOS DE CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS EN TODOS LOS SECTORES.

Fuente: el autor



MÓDULOS

MÓDULO 1. LA EMPRESA COMO UN SISTEMA	149
MÓDULO 2. ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA.....	155
MÓDULO 3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO E INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA	165
MÓDULO 4. APLICACIÓN DE METODOLOGÍA DE CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA APOYADA.....	173
MÓDULO 5. MISIÓN Y VISIÓN	183

MÓDULO 1

LA EMPRESA COMO UN SISTEMA

1.1. OBJETIVOS

Al finalizar el presente módulo se pretende que el estudiante o lector en general esté en capacidad de:

- Aplicar el enfoque de sistemas para visualizar las diversas relaciones que se presentan en las empresas.
- Comprender la importancia de esquematizar en forma sistémica las actividades de la empresa, como medio para hacer análisis integrales que sirvan para su mejoramiento, con base en técnicas de creatividad, innovación y de gestión empresarial.

1.2. REFLEXIÓN INICIAL

Uno de los enfoques importantes para poder entender la realidad empresarial latinoamericana es el de considerarla desde el punto de vista de los sistemas, tratando de comprender las múltiples vinculaciones que implica este concepto.

En la economía y administración actual no es adecuado permanecer dentro del campo aislado de las relaciones entre insumos y productos, de la obtención de producciones y productividades excelentes, o del ofrecimiento de servicios que se pueden considerar apropiados, sino también vislumbrar el complejo horizonte que se presenta al empresario en mercados abiertos y altamente competitivos. Estos planteamientos llevan a reconocer que la actividad empresarial debe analizarse desde que se tiene la idea de producir o de ofrecer un servicio, hasta que se están negociando precios y formas de comercialización a nivel nacional o internacional.

Para quienes apenas se adentran en la actividad empresarial y aún para conocedores de partes específicas del proceso, una orientación como esta trae evidentes beneficios para el conocimiento del mundo en que se desenvuelve su tarea.

1.3. EL CONCEPTO BÁSICO DE SISTEMA

1.3.1. Aspectos generales de la teoría de sistemas

En apartes anteriores del presente libro se hizo referencia al concepto de "sistema" como conjunto de elementos interrelacionados, que tienen por finalidad el logro de determinados objetivos y que forman y actúan como una unidad.

1.3.2. Sistemas cerrados y abiertos. La entropía.

De acuerdo con la evolución del concepto sistémico y de criterios expresados en esta obra, se considera que uno de los aspectos importantes que se toman en la actualidad como punto de partida para el análisis de los negocios y de las empresas en general es visualizar su estudio en forma de un SISTEMA ABIERTO, concepción que amplía el horizonte original en el cual las unidades empresariales se vislumbraban como sistemas cerrados, sin ninguna relación con su ambiente circundante.

Cuadro 1.M-1. Apoyo para audiovisual sobre el concepto de sistema

SISTEMA

Conjunto de elementos de interacción.
Cualquier cosa compuesta de partes unidas:
automóvil, cuerpo humano, empresa u organización.

CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS

- **Cerrados:** poco intercambio con el ambiente.
- **Abiertos:** intercambio amplio con el ambiente. Este preserva la viabilidad del sistema. *Ejemplo:* sistema social.

ENTROPÍA

Principio en virtud del cual toda forma de organización avanza hacia su desaparición, si no se renueva.
(Es la segunda ley de la termodinámica).
Se dice que en el sistema cerrado aumenta la entropía

En el sistema abierto disminuye
(Es negentrópico).
Caso del sistema social:
No se agota

Fuente: el autor

1.4. ELEMENTOS DE UN SISTEMA EMPRESARIAL

Se ha aclarado también que todo sistema en general se compone de un conjunto de elementos, que en forma global son los siguientes:

- Las ENTRADAS o sea los elementos básicos que se deben reunir como ingredientes iniciales del sistema.
- El PROCESO requerido para transformar esos elementos.
- Las SALIDAS o sean los productos o servicios que resultan de ese proceso.

Este marco de referencia obliga a mirar en forma precisa los ELEMENTOS BÁSICOS de cualquier empresa como un sistema abierto representado por entradas, procesos, salidas, límites, componente y retroalimentación que pueden ser visualizados desde el ámbito preciso de la producción hasta verlo como un SISTEMA EMPRESARIAL compuesto por elementos internos y externos a él.

Usando la metodología de creatividad por analogía, el acercamiento a los empresarios con quienes se comparten conocimientos empieza por hacerles pensar como representar esquemáticamente una actividad de su vida diaria en forma de sistema (por ejemplo, la elaboración de un plato de comida). Con estos acercamientos es bastante simple y preciso conducirlos a ver su organización en esta misma dimensión sistemática.

1.5. APLICACIÓN DEL CONCEPTO DE SISTEMA A LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

De acuerdo con los conceptos generales analizados previamente, es posible entrar a estudiar las características de la actividad empresarial dentro de un enfoque de sistemas. En estas condiciones se pueden visualizar sus vinculaciones tanto internas como externas y adentrarse en el mayor conocimiento de la actividad a la que se dedica.

Para el efecto se puede tomar como referencia general una actividad empresarial y tratar de especificar sus diversas interrelaciones dentro del enfoque sistémico.

Al tomar como modelo las convenciones planteadas por Murcia (2010) se tratan de diferenciar las entradas, los procesos y las salidas dentro de un esquema general como el que se observa en la figura 1.M-1, para el caso sencillo de una empresa de servicios.

Este enfoque ha sido aplicado para orientar eventos de capacitación dirigidos a crear o a mejorar empresas de producción, agroindustria y servicios en América Latina. Con base en estas experiencias se desarrolló el concepto de SISTEMA EMPRESARIAL por medio del cual se trata de orientar a los participantes para que organicen inicialmente sus ideas sobre creación o desarrollo de empresas alrededor de la esquematización de una figura que contemple todos los ingredientes del enfoque holístico o sistémico.

A partir de estos esquemas se están definiendo aspectos de mejoramiento a partir de indicadores de gestión de calidad y técnicas de análisis de riesgos y puntos de control.

Dentro de estos procesos se ha desarrollado el ejemplo que se presenta en el cuadro 2.M-1 sobre una Asociación de Artesanos de Zona Rural, el cual se toma como síntesis de este primer módulo.

Figura 1.M-1. El sistema de una empresa de servicios

(Figura a completar)



Completar ENTRADAS	ASPECTOS FÍSICOS	Pasos para la prestación de servicios: (COMPLETAR)	COMPLETAR SALIDAS
Completar ENTRADAS	ASPECTOS TECNOLÓGICOS		
Completar ENTRADAS	ASPECTOS ECONÓMICOS		
Completar ENTRADAS	ASPECTOS SOCIALES		
Completar ENTRADAS	ASPECTOS INSTITUCIONALES		
Completar ENTRADAS	OTROS ASPECTOS		
ENTRADAS	SUBSISTEMAS	PASOS (Completar)	SALIDAS
	PROCESOS		

Fuente: el autor

Completar los pasos esenciales en las entradas, el proceso y las salidas del sistema.

No olvidar la definición del lugar y el tamaño de la empresa a considerar.

EJERCICIOS COMPLEMENTARIOS:

En seminarios talleres sobre el tema, siempre se busca la oportunidad de conocer previamente las características de las actividades empresariales de las zonas geográficas en que se realizan.

Para aplicar los conceptos estudiados dentro del presente módulo se sugiere que los participantes identifiquen una empresa sobre la cual desarrollan sus actividades en la actualidad (u otra que quieran tomar como ejemplo) y la esquematicen como sistema.

En estos casos se sugiere tener en cuenta aspectos como los siguientes:

- Defina los límites geográficos para el sistema (EMPRESA).
- Identifique las características básicas del sistema en cuanto a entradas, procesos, interacción entre componentes y salidas.
- Elabore un gráfico que incluya todos los conceptos tratados en este módulo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MURCIA, H. (2010). *Creatividad empresarial para la educación agropecuaria. Relaciones con el universo de la innovación*. Ediciones Unisalle, Bogotá, Colombia, 240 págs. (Capítulo 2)

_____. *Bases de creatividad para concretar proyectos personales y empresariales*. Curso virtual, Universidad de La Salle, Bogotá, Colombia, 2003 y 2004.

_____. *Fortalecimiento empresarial con base en técnicas administrativas modernas*. Curso virtual, Universidad de La Salle, 2004.

Cuadro 2.M-1 Sistema empresarial, Asociación de Artesanos de Zona Rural (Asorural)

ENTRADAS		PROCESO		SALIDAS
Asociados Productores en general Familias Personal administrativo de la asociación Personal del Comité de Cafeteros Otros recursos humanos vinculados con la Asociación	➔	SUBSISTEMAS RECURSOS HUMANOS	PASOS IDEAS DE MEJORAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad del producto • Bienestar de la comunidad • Comercialización en grupo • Educación • Integración • Beneficios sociales • Nivel de vida • Recreación
INSTALACIONES: Bodega Oficinas Salas de reuniones Sede Otras instalaciones de que pueda disponer la Asociación			UNIÓN	
EQUIPOS: Computadores, equipos de oficina, muebles y enseres. Medios audiovisuales, equipo para trabajo de campo. Herramientas, entre otros.	➔	RECURSOS FÍSICOS	COMPROMISO	
VEHÍCULOS OTROS RECURSOS FÍSICOS				
Conocimiento y experiencia. Avances Tecnológicos...	➔	RECURSOS TECNOLÓGICOS	SENTIDO DE PERTENENCIA HACIA UNA ASOCIACIÓN FORTALECIDA	
Planeación, organización, dirección, control y evaluación de los procesos	➔	RECURSOS ADMINISTRATIVOS		
Presupuesto, ingresos, gastos, recursos propios	➔	RECURSOS ECONÓMICOS		
Mercadeo, comercio internacional	➔	ASPECTOS EXTERNOS	(LÍMITE)	

Fuente: Modelo CARIBE, diseñado por Héctor Horacio Murcia Cabra, para asesoría a empresas, 2004 a 2010.

MÓDULO 2

ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA

(Elementos para apoyar procesos de innovación organizacional)

2.1. OBJETIVOS

Al finalizar el presente módulo se pretende que el estudiante o lector en general esté en capacidad de:

- Revisar principios básicos de administración que le sean de utilidad para analizar el sistema empresarial identificado anteriormente.
- Identificar procesos de innovación organizacional a partir del mejoramiento de la situación administrativa de la empresa.
- Aplicar estos principios esenciales al caso particular de cada uno de los participantes en este curso.

2.2. REFLEXIÓN INICIAL

Luego de haber entendido la importancia de caracterizar a la empresa como un sistema y antes de entrar a realizar un análisis estratégico integral, dentro del presente módulo se hace énfasis en la importancia de analizar la situación administrativa de la empresa como sistema a fin de considerar los diversos puntos que desde el enfoque de la administración participan en su funcionamiento.

De esta manera es posible contribuir a la aplicación de procesos de innovación organizacional que contribuyan al fortalecimiento empresarial.

La presentación de este tema complementa el esquema metodológico sugerido en el presente curso y ayuda a comprender la necesidad de mantener

los buenos procedimientos de manejo o de solucionar los problemas de tipo administrativo dentro del sistema de la empresa.

El objetivo no es sólo de plantear la problemática, sino también el de recomendar acciones para resolverla, con el propósito de contribuir al mejoramiento de todos los aspectos involucrados en la marcha de la empresa.

Con este fin se orienta este segundo módulo hacia esta visualización administrativa del sistema empresarial.

2.3. EL CONCEPTO BÁSICO DE LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL COMO PARTE IMPORTANTE DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

2.3.1. Definición y objetivos

Las organizaciones, al igual que las personas, pueden gestar y llevar a cabo procesos de innovación que les permitan mejorar sus estructuras, desarrollar una nueva cultura empresarial, nuevos negocios, procesos, productos o servicios o superar simplemente las condiciones existentes; esto constituye la esencia de la Innovación Organizacional como proceso dirigido a desarrollar ideas creativas.

Partes importantes de la innovación social son las innovaciones administrativas que son aquellas que producen cambios en la estructura de la organización o en sus procesos administrativos; comprenden acciones de mejoramiento en el sistema social de una organización, en su estructura organizacional y en la dirección de las personas. Ejemplos de innovación administrativa lo son "la implementación de una idea para una nueva política de reclutamiento de personal, la distribución de recursos, la estructuración de tareas, de autoridad o de recompensas" (Evans, 1998).

A la luz de las operaciones administrativas tratadas hace más de un siglo por H. Fayol, se entiende que las innovaciones en este campo no se restringen al cambio tecnológico y a veces son menos visibles y por consiguiente "son consideradas menos efectivas porque son menos observables, más complejas de implementar y relativamente menos ventajosas (Damampour y Evans, 1984; Evans y Carles, 1998)."

Según definiciones generalmente aceptadas, la administración empresarial es aquella ciencia que trata de utilizar principios y técnicas para lograr un mejor uso y combinación de los elementos o factores disponibles en la empresa dentro del entorno en el que desarrolla su acción, con los objetivos esenciales

de lograr ofrecer productos o servicios, obtener beneficios económicos, mejorar la calidad de vida del empresario y su familia y conseguir mantener un desarrollo sostenido.

Debe hacerse énfasis en la circunstancia de que, aunque el hombre esté considerado dentro del campo de los factores productivos, es quien constituye el elemento central del proceso, como ordenador del uso de los recursos disponibles y como punto básico de referencia hacia el cual debe tender el proceso empresarial. Por lo tanto, se quiere evitar la orientación deshumanizante de muchos conceptos tradicionales de la administración en la cual se mira al hombre como otro recurso, "como podría serlo un tractor o una máquina" (Brevis y Jolly, 1970), haciendo caso omiso de todo lo que se dice con relación al desarrollo social o humanista de la empresa.

2.3.2. Principios generales de administración

De conformidad con los planteamientos administrativos clásicos y de acuerdo con la conceptualización de Henri Fayol (1972), se debe destacar que en la empresa se realizan diversas operaciones, sintetizadas en los siguientes puntos:

- Operaciones técnicas (producción, manufactura)
- Comerciales (compra, venta intercambio)
- Financieras (obtención y control de los recursos financieros)
- De seguridad (protección de bienes y personas)
- Contables (control financiero y del movimiento contable de la empresa)
- Administrativas (planeación, organización, dirección, control, coordinación y más recientemente la evaluación).

Dentro de este marco general de operaciones básicas puede enfocarse la situación global de la empresa, puesto que cada una de estas operaciones juega un papel importante en determinado momento del proceso empresarial. Sin embargo, teniendo en cuenta que en esta metodología se hará mayor referencia a las situaciones administrativas que influyen primordialmente en el funcionamiento de la empresa, se hará mayor énfasis en las operaciones administrativas o en los principios generales de administración que deben orientar su funcionamiento.

De acuerdo con los principios de administración, se pretende que todo proyecto de mejoramiento que vaya a llevarse a cabo en una empresa siga un plan establecido que indique los fines que se persiguen, los medios por los cuales se desea alcanzar los mismos, los recursos de que se dispone y los sistemas de evaluación y corrección que se van a aplicar.

Muchos tratadistas, entre ellos Fayol (1972), define a la administración como el proceso de “planear, organizar, integrar, dirigir y controlar”. De acuerdo con este lineamiento general, se presenta a continuación una síntesis de los principios de administración que deben aplicarse en cualquier empresa:

- **Planear:** comprende el proceso de tomar decisiones sobre la operación de la empresa y prever, hasta donde sea posible, su funcionamiento.
- **Organizar:** consiste en buscar el mejor funcionamiento de la empresa, teniendo en cuenta que se debe asignar a cada una de los elementos o partes constituyentes sus funciones específicas y seguir principios claros en relación con la delegación apropiada de autoridad, definición de acciones y responsabilidades, unidad de mando, adecuada organización de los mecanismos de evaluación y control, comunicaciones, etcétera.
- **Integrar o coordinar:** se pretende que todas las partes constitutivas de la empresa armonicen y trabajen conjuntamente con el fin de lograr los objetivos establecidos en la función de planeación.
- **Dirigir:** consiste en tener la autoridad suficiente y equilibrada entre la orientación hacia las personas y el cumplimiento de los propósitos empresariales, para hacer que la empresa marche normalmente.
- **Controlar:** se requiere supervisar y comprobar periódicamente el funcionamiento empresarial, tanto en términos físicos como contables.
- **Evaluar:** es necesario medir constantemente y en varios momentos (ex ante, en desarrollo, ex post) los resultados que se logran, con el fin de ver si ellos están en concordancia con los objetivos propuestos.

Al analizar por separado y en forma conjunta cada uno de estos principios en cuanto a su aplicación a la empresa se podrán identificar las situaciones esenciales que influyen en su funcionamiento y que deben mantenerse o mejorarse para sentar las bases adecuadas para llevar adelante el proceso empresarial.

2.4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS COMUNES EN VARIOS SISTEMAS EMPRESARIALES

Es necesario profundizar en la necesidad de prestar atención al adecuado funcionamiento y ejecución de las actividades administrativas al nivel de la empresa. Es indispensable dentro de ella tener un claro ordenamiento de sus labores, de acuerdo a precisos fundamentos de gestión; las fallas en el resultado económico e integral de la empresa pueden atribuirse en muchos casos al desconocimiento o mala aplicación de los principios de administración.

Esta situación no puede suplirse simplemente con la buena voluntad y el interés de servicio que demuestre el personal técnico bajo cuya responsabilidad trabaja la empresa, razón por la cual es necesario dedicar bastantes esfuerzos a la solución de estos problemas.

A continuación se mencionan algunos de los problemas típicos que, dentro del área administrativa, ocurren comúnmente en muchas empresas (Murcia, 1985, 2003 y 2004).

2.4.1. Problemas de planeación

- Falta de planificación a nivel institucional que oriente los planes operativos de cada una de las divisiones o departamentos de la empresa.
- No hay política de desarrollo de la empresa.
- Poca o nula planeación de procesos productivos o de ofrecimiento de los servicios de la empresa.
- No hay planes operativos a corto, mediano o largo plazo.
- Escasa asistencia o asesoría para definición de planes de acción.
- Poca o nula capacitación o adiestramiento sobre el tema de planeación.
- Se trabaja con criterios “inmediatistas” con base en planes anuales de crédito.
- Planeación “en la mente” del empresario.

2.4.2. Problemas de organización

- Falta de reglamentos para la organización de la empresa.
- Carencia de organigramas. Inadecuada limitación de líneas de jerarquía.
- Problemas de unidad de mando.
- Ausencia de manuales de funciones.
- Dificultades en comunicaciones entre los miembros de la empresa.

2.4.3. Problemas de dirección

- Dirección autocrática o de tipo vertical. Concentración de poder.
- Problemas de liderazgo.
- Desbalance en la función directiva de la empresa (más atención a las personas que a los objetivos de la empresa o viceversa).
- Poca promoción de una dirección participativa.
- Conflictos de poder y mando.
- Poco impulso a la creatividad de los miembros de la empresa por temor o egoísmo de directivos.

2.4.4. Problemas de coordinación

- Falta de integración o de trabajo en equipo entre las personas y departamentos de la empresa.
- Poca participación de los integrantes de la empresa en procesos de toma de decisiones.

2.4.5. Problemas de control y evaluación

- Desorganización contable.
- Falta de registros físicos y contables.
- Poco o nulo control presupuestal y de su ejecución.
- Inexistencia de procesos de evaluación ex ante, en desarrollo y ex post.
- Inadecuado seguimiento de proyectos y actividades.
- Si no hay proceso de control, la evaluación queda trunca.

2.5. ACCIONES FRENTE A LOS PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS A NIVEL DE LA EMPRESA

Las características generales de los problemas administrativos planteados anteriormente evidencian la necesidad de una acción amplia para afrontarlos.

Lo importante es que estas actividades tengan un carácter permanente o de continuidad para lograr resultados amplios y actuar efectivamente en todos los niveles de decisión.

Como pasos indispensables para lograr estos propósitos se indican a continuación algunos posibles campos de acción:

2.5.1. Diagnóstico de los problemas administrativos existentes

De acuerdo con una metodología científica y puesta en práctica en diversos casos en especial del sector agropecuario y rural (Murcia, 1985), el primer paso hacia el análisis dirigido al mejoramiento administrativo de la empresa es conocer en forma detallada todas las situaciones relacionadas con este aspecto.

Se debe conseguir la información necesaria a través de encuestas y otros procedimientos esenciales destinados a recabar la mayor cantidad de datos referentes a las distintas variables administrativas. En el cuadro 1.M-2 se presenta una "lista de chequeo" básica para el diseño de cualquier instrumento destinado a la investigación de estos temas, agrupando cada dato como positivo (fortaleza) o negativo (debilidad) de la empresa:

Cuadro 1. M-2. Lista de chequeo para identificar situaciones administrativas en el funcionamiento de una empresa. Bases para distinguir aspectos de innovación organizacional.

SITUACIÓN ADMINISTRATIVA A IDENTIFICAR	CLASIFICACIÓN	
	Positiva (Fortaleza)	Negativa (Debilidad)
PLANEACIÓN		
1. Existencia de Plan Empresarial (institucional)		
2. Planes a largo plazo (de tres a diez años, por ejemplo)		
3. Planes a mediano plazo (uno a tres años)		
4. Planes a corto plazo (menos de un año)		
5. Proceso participativo de planeación (abajo hacia arriba, bottom up)		
6. Planeación vertical (de arriba hacia abajo, top down)		
7. Asistencia técnica o asesoría para planeación		
8. Capacitación para planeación		
9. Objetivos y metas definidas		
10. Otros aspectos de planeación (aclarar):		
ORGANIZACIÓN		
1. Existencia de organigramas (líneas de jerarquía)		
2. Manuales de funciones		
3. Distribución de actividades y tareas		
4. Elaboración de cronogramas, calendarios de trabajo		
5. Otros procedimientos de programación (reticular, por ejemplo PERT, CPM, etcétera)		
6. Reglamentos de trabajo		
7. Unidad de mando		
8. Grupos de mejoramiento continuo o círculos de calidad		
9. Capacitación o asistencia para organización		
10. Otros aspectos de organización (aclarar)		
DIRECCIÓN		
1. Dirección centralizada		
2. Dirección participativa		
3. Dirección enfocada hacia las personas		
4. Dirección enfocada en cumplimiento de planes y programas		
5. Capacitación o asistencia para dirección		
6. Estilo de liderazgo		
7. Conflictos de poder o de mando		
8. Otros aspectos de dirección (aclarar)		

COORDINACIÓN		
1. Definición de competencias o campos de acción de cada división o departamento		
2. Integración de competencias o campos de acción		
3. Trabajo en equipo		
4. Mecanismos para coordinación y programación de actividades		
5. Capacitación o asistencia para coordinación		
6. Otros aspectos de coordinación (aclarar)		
CONTROL		
1. Existencia de registros físicos		
2. Registros contables		
3. Organización contable en general		
4. Control presupuestal		
5. Control de calidad (normas ISO)		
6. Control sistematizado de la empresa (hardware, software)		
7. Capacitación o asistencia para control		
8. Otros aspectos de control (aclarar)		
EVALUACIÓN		
1. Evaluación ex ante (antes de empezar cualquier proyecto)		
2. Evaluación en desarrollo (performance)		
3. Evaluación al finalizar (ex post)		
4. Mecanismos de seguimiento		
5. Ejecución de actividades de acuerdo con lo planeado		
6. Realización constante de actividades "imprevistas"		
7. Capacitación o asistencia para evaluación		
8. Otros aspectos de evaluación (aclarar)		

Fuente: el autor

Una vez identificadas las situaciones positivas o negativas se debe proceder a su atención, de acuerdo con los procedimientos que se indicarán a continuación para esta metodología.

2.5.2. Adaptación de los conceptos generales de la ciencia de la administración al caso específico de cada empresa

Es evidente que el marco general de referencia que se establece en este módulo debe ser adaptado a la condición específica de las empresas a las cuales pertenecen los participantes en este proceso de capacitación.

De todas maneras, el enfoque señalado sirve de adecuado punto de partida para el efecto.

EJERCICIOS COMPLEMENTARIOS:

Con el propósito de aplicar los puntos estudiados dentro del presente módulo se sugiere que los participantes pongan en práctica aspectos como los siguientes:

- Analizar y reorientar el marco de acción sugerido para el estudio de los aspectos administrativos de acuerdo con la condición específica de la empresa a la cual pertenece cada participante.
- Determinar los puntos positivos o negativos para cada aspecto administrativo identificado dentro del marco de acción definido y tenerlos en cuenta para el análisis estratégico que incluye el siguiente módulo y para el proceso de mejoramiento continuo general que contempla la presente metodología.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BREVIS, O, y Jolly, A. (1970) Manual de administración de la empresa agrícola: el asentamiento, Chile, Instituto de Capacitación e Investigación en Reforma Agraria. 153 págs.

DAMANPOUR, F; Evan, W. (1996) Organizational Innovation and Performance; the Problem Of Organizational Lag. Administrative Science Quarterly,

EVANS, R. y Carles, P (1998). Integral Organization Renewal: cases illustrating the application. Oxford Univ. Press.

FAYOL, H. (1972). *Administración Industrial y General*, México, Herrero, 278 pág.

MURCIA, H. (2010). Creatividad empresarial para la educación agropecuaria. Relaciones con el universo de la innovación. Ediciones Unisalle, Bogotá, Colombia, 240 págs.

_____. (2003 y 2004). *Bases de creatividad para concretar proyectos personales y empresariales*. Curso virtual, Unisalle, Bogotá, Colombia

_____. (2004). *Fortalecimiento empresarial con base en técnicas administrativas modernas*. Curso virtual, Unisalle.

TAYLOR, F. (1953). *Principios de la Administración Científica*. Ateneo, Buenos Aires, Argentina, 148 págs.

MÓDULO 3

ANÁLISIS ESTRATÉGICO E INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

Priorización de debilidades

ANÁLISIS ESTRATÉGICO E INTEGRAL DE LA EMPRESA

3.1. OBJETIVOS

Al finalizar el presente módulo se pretende que el participante esté en capacidad de:

- Conocer metodologías de planeación estratégica que sirvan para analizar integralmente el sistema empresarial identificado anteriormente, incluyendo los aspectos administrativos específicos analizados.
- Aplicar el análisis estratégico e integral al caso particular de las empresas de cada uno de los participantes.

3.2. REFLEXIÓN INICIAL

Sobre la base de haber entendido la importancia de caracterizar a la empresa como un sistema y de reconocer las situaciones administrativas que vive dentro de un panorama de innovación organizacional, se pretende a continuación aplicar algunas metodologías y criterios actualizados de gestión empresarial que permitan agrupar los diversos aspectos que influyen positiva o negativamente en su funcionamiento.

Para esto se revisan algunas técnicas esenciales que pueden servir para esta agrupación inicial.

3.3. ESTRATEGIAS CONTEMPORÁNEAS PARA EL DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

3.3.1. La planeación estratégica

Al revisar los diferentes enfoques presentados en la gerencia empresarial, se encuentra que el tema de la planeación estratégica reviste bastante interés para su aplicación a los casos de creación y desarrollo de empresas.

Aunque en la actualidad se conocen algunas críticas a este método (como el caso de las expresadas por Mintzberg (1994)²⁷ e indicadas en el capítulo 2 de esta obra, en la búsqueda de mecanismos más flexibles y creativos, se cree que la planeación estratégica sigue teniendo un importante papel en los procesos de ordenamiento y base de la acción empresarial.

De esta metodología de planeación (reconocida también como parte importante de la calidad y gerencia total) saltan a la vista algunos puntos importantes:

- El considerar en una forma ordenada el estudio del medio ambiente actual (Entorno) y futuro de la empresa, con base en una precisa investigación de mercados. Este punto es importante destacarlo para quien emprende, por ejemplo, acciones de creación de empresas.
- El analizar las capacidades internas de la empresa, para los casos en los que ya se encuentra establecida, haciendo que el empresario mida su situación actual frente a lo que espera lograr.
- El hacer pensar al planificador y ejecutor en la importancia de identificar puntos positivos (llamados Oportunidades y Fortalezas) además de los problemas, necesidades y puntos negativos (Debilidades y Amenazas) que habitualmente se estudian dentro de la planeación tradicional.
- El configurar en el conjunto de estos aspectos la metodología del diagnóstico estratégico, que bien orientada ayuda a señalar los derroteros o alternativas de acción empresarial futura.
- El hacer que se involucre el ejecutor dentro del proceso de planeación, a diferencia del proceso verticalista de "Arriba hacia Abajo" que constituye el sistema clásico de planeación (de tipo normativo) en el que una o pocas personas deciden por las demás.

²⁷ MINTZBERG, H. (1994). The rise and fall of strategic planning. The Free Press. New York. 459 págs.

- El llevar al empresario a reconocer la necesidad de formular cuidadosamente la MISIÓN de su negocio, a fin de que identifique sus campos de acción, delimite sus propósitos y objetivos, conozca sus clientes y en general caracterice la identidad de su empresa.

Con base en los lineamientos de la planificación estratégica, en la actualidad se han logrado aplicar herramientas o instrumentos que apoyan la creatividad hacia el desarrollo empresarial agropecuario, como las siguientes:

- Adaptación de la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) originalmente, al auto estudio de cada persona en particular y al análisis de la empresa como sistema, como se apreció en sección anterior de este libro.
- Dentro de la presente metodología se incluye un ejemplo específico diseñado con base en esta matriz DOFA para una Asociación de Artesanos de Zona Rural (Cuadro 3.M-1).
- Construcción de una matriz de DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO, llamada SI-CREAEMPRESA (Sistema de apoyo a la creación y gestión de empresas), previamente presentada, que es un instrumento eficaz para complementar la DOFA en puntos como estos:
 1. Seguimiento de un proceso holístico para estudiar aspectos externos o internos al sistema de empresa.
 2. Diferenciación de puntos estratégicos positivos y negativos para cada aspecto analizado.
 3. Señalamiento de acciones de solución o alternativas para cada tema estudiado.
 4. Identificación de responsable de solución (no culpable) para cada alternativa identificada.

EJERCICIO

Los participantes deben elaborar una matriz DOFA que permita visualizar en forma inicial y rápida la situación actual de la EMPRESA, ya esquematizada como SISTEMA. Se les pide también priorizar cada uno de los puntos positivos o negativos identificados (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS), indicando por lo menos una ESTRATEGIA para los análisis cruzados de estos elementos (tomar como referencia los cuadros 3.1 y 3.6)

Como aspectos adicionales se recomienda, desarrollar los siguientes puntos:

1. Priorizar todos los aspectos positivos y negativos identificados (OPORTUNIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS Y DEBILIDADES). Tomar como referencia el cuadro 3.3.

Para la priorización se sugiere, EN LO POSIBLE, vincular el ejercicio al trabajo de un grupo en el cual se pueda aplicar el método democrático que normalmente utilizan grupos de mejoramiento continuo o círculos de calidad. Se entiende que cada participante debe trabajar en forma independiente, pero logrará más aproximación a la realidad si lo aplica en un ejercicio simultáneo a una empresa existente en la que pueda haber personas interesadas en su mejoramiento. Para el efecto se sugiere al participante utilizar el siguiente procedimiento:

Reunido un grupo interesado en el mejoramiento empresarial se asigna a cada integrante un número de votos equivalente al número de debilidades menos uno (con lo cual ya están dejando una debilidad sin asignación de voto). En el caso de la situación analizada en el cuadro 3.M-3 (Caso Asorural), hay por ejemplo DIEZ debilidades, por lo cual se otorgaron NUEVE votos a cada persona.

A continuación se les pide asignar sus votos a la lista de debilidades en forma secreta. Estos votos se escriben en un papel (igual en tamaño y forma para todos los miembros del grupo) y entregarlo al facilitador del curso quien "escrutará" los votos otorgados y hará la síntesis respectiva, como se observa en el cuadro 3.M-3.

2. Dar énfasis a las debilidades de tipo administrativo y de innovación organizacional (por ser objeto de esta metodología y de la formación empresarial que se trata de fomentar)

3. Elaborar matrices de evaluación de factores externos e internos a la EMPRESA, para medir su situación estratégica al momento de empezar este proceso.

Cuadro 3. M-1. Apoyo para Audiovisual sobre diagnóstico estratégico de un sistema empresarial

I. ¿CUÁL ES LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA EMPRESARIAL? (Lo que es en la actualidad)

1.1. EN LA PARTE INTERNA DEL SISTEMA:

* Puntos positivos: FORTALEZAS.

* Puntos negativos: DEBILIDADES.

1.2. EN LA PARTE EXTERNA:

* Puntos positivos: OPORTUNIDADES.

* Puntos negativos: AMENAZAS.

II. COMPARAR CON LA SITUACIÓN IDEAL (EL DEBER SER) DELIMITADO DENTRO DE LOS INDICADORES INTEGRALES DE GESTIÓN DEL SISTEMA.

BASES DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SICREAEMPRESA

(Sistema de apoyo a la creación y gestión de empresas)

- ANTECEDENTES (Plantearlos como elementos históricos, del ayer, que influyen en la vida de la organización y caracterizarlos como positivos o negativos)
- ANÁLISIS DEL ENTORNO (INTERNACIONAL Y NACIONAL)
DEFINIR AMENAZAS Y OPORTUNIDADES
- ESTUDIO DE ASPECTOS INTERNOS DE LA EMPRESA. (CON BASE EN POLÍGONO DE ESTRUCTURA EMPRESARIAL INTERNA: aspectos físicos, económicos, sociales, administrativos, jurídicos y ambientales)
- PLANTEAR DEBILIDADES Y FORTALEZAS (De acuerdo con indicadores integrales de gestión identificados dentro del sistema empresarial)
- PRIORIZACIÓN DE DEBILIDADES (Siguiendo métodos que se conocen. Ideal el democrático con participación de los integrantes de la empresa).

Fuente: el autor

Cuadro 3.M-2 Matriz D.O.F.A. de Asociación de Artesanos de Zona Rural (Asorural)

<p>D.O.F.A. DE ASORURAL</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tiene estatutos. • Hay productores asociados. • Buen volumen de ARTE-SANÍAS. • Oferta de producto de calidad. • Recursos físicos de los asociados. • Conocimientos. • Tecnología. • Interés de varios asociados para mejorar el desempeño de la entidad. 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta Unión y Compromiso. • Dependencia (Paternalismo). • No hay reglamento Interno (falta reforzar la parte administrativa). • Escaso sentido de pertenencia. • Falta fomentar principios y valores. • Individualismo. • Inmediatismo. • Falta ofrecer más servicios. • Falta promover liderazgo. • Falta fomentar autoestima de productores.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo de la Institución Nacional de Artesanías. • Otras Instituciones de apoyo. • Marco Legal. • Reconocimiento de calidad de producto. • Experiencias en desarrollo. • Potencial de más productores a asociar. 	<p>ESTRATEGIAS F.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las fortalezas y oportunidades de que dispone para seguir fortaleciendo a la ASORURAL. • Mantener la imagen y posición alcanzada. • Aprovechar experiencias positivas con entidades para ampliar acciones hacia otras. 	<p>ESTRATEGIAS D.O.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer administrativamente ASORURAL. • Ofrecer nuevos servicios. • Elaborar proyectos que permitan la generación de más recursos propios. • Capacitación de ASOCIADOS en gestión empresarial para ampliar servicios.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad. • Situación económica nacional. • Competencia desleal. 	<p>ESTRATEGIAS F.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguir coordinando acciones con otras entidades para actuar en conjunto frente a las amenazas. • Culminar con éxito los proyectos en desarrollo. • Continuar consolidando trabajo en equipo. 	<p>ESTRATEGIAS D.A.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ACCION INTEGRAL PARA MEJORAR. • Desarrollo de actividades que sigan aumentando la credibilidad en la ASORURAL y sus acciones.

Fuente: el autor

Cuadro 3.M-3 Priorización de debilidades de Asorural, de acuerdo con método de votación democrática

DEBILIDADES	VOTOS POR DEBILIDAD	%	PUESTO
1. Falta unión y compromiso	60	37	1
2. Falta fomentar autoestima	34	21	2
3. Falta sentido de pertenencia	16	9.8	3
4. Falta fomentar principios y valores	16	9.8	3
5. Dependencia (paternalismo)	13	8	4
6. Falta promover liderazgo	6	3.7	5
7. Falta ofrecer más servicios	5	3	6
8. Falta de reflamento interno	4	2.4	7
9. Individualismo	4	2.4	7
10. Inmediatismo	4	2.4	7
TOTALES	162	100	

Fuente: el autor

Participaron 18 personas en el taller. Se asignaron NUEVE votos por persona, de acuerdo con el número de debilidades identificadas.

MÓDULO 4

APLICACIÓN DE METODOLOGÍA DE CALIDAD TOTAL EN LA EMPRESA APOYADA

LA CALIDAD TOTAL

4.1. OBJETIVOS

Al finalizar el presente módulo se pretende que el estudiante o lector en general esté en capacidad de:

- Conocer metodologías basadas en calidad total que sirvan para identificar líneas y procedimientos de solución a las debilidades identificadas en el módulo anterior.
- Analizar integralmente y desde el punto de vista del mejoramiento continuo, el sistema empresarial identificado anteriormente.
- Aplicar técnicas basadas en calidad total al caso particular de cada uno de los participantes.

4.2. REFLEXIÓN INICIAL

De acuerdo con la identificación y priorización de las debilidades de la organización es importante entrar a caracterizar la forma de afrontar integral y ordenadamente su solución.

Para el efecto se incorporan técnicas y procedimientos basados en la calidad total y el mejoramiento continuo.

4.3. CALIDAD TOTAL EN EL MANEJO DE LA EMPRESA. MEJORA CONTINUA.

El concepto de "CALIDAD", corresponde al planteamiento que el producto de la empresa debe relacionarse en forma precisa con los propósitos, objetivos y razones de su existencia. La "CALIDAD TOTAL" es una orientación y forma de acción que armoniza la eficiencia del manejo empresarial, con el papel destacado que tiene el ser humano en su acción.

4.3.1. Antecedentes

Se recuerda que F. Taylor²⁸ expresó hacia 1916 sus principios de la ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA, dentro de los que incluyó la "división de trabajo" (tratando de que las labores se hicieran en forma más rápida y "eficiente").

El llamado "taylorismo" se caracterizó fundamentalmente por la especialización de los trabajadores en una actividad concreta del proceso de trabajo, que corresponde a la misma naturaleza de la división social de trabajo.

Posteriormente (entre 1930 y 1960) se hizo uso del método de la INSPECCIÓN TOTAL, enfoque que por sus costos se hizo impracticable y exigió el surgimiento de técnicas de muestreo para poder efectuar este tipo de control.

Esto hizo que se viera la necesidad de aplicar el CONTROL DE CALIDAD, concepto que trata de abarcar desde la planeación y el diseño del producto hasta llegar al consumidor, reconociéndose a A.V. Feigenbaum (2001)²⁹ como el principal defensor de este tipo de enfoque.

Estos principios fueron llevados a Japón entre 1955 y 1960 por intermedio de Deming (quien enseñó entre otros aspectos el Control Estadístico de la Calidad) y Juran (reconocido por haber enseñado el manejo del Control de la Calidad a los gerentes de las empresas del Japón). Estos dos profesionales laboraron como asesores técnicos de personas como K. Ishikawa³⁰, quien integró y organizó el uso de estas dos teorías.

²⁸ TAYLOR, F. (1953). *Principios de la administración científica*. Ateneo, Buenos Aires, Argentina, 148 pgs.

²⁹ FEIGENBAUM, A.V. (2001). *Control total de la calidad*. Editorial CECSA, México.

³⁰ ISHIKAWA, K. (1988). *¿Qué es control total de calidad?* Editorial Norma, Bogotá.

Los japoneses dieron una nueva dimensión al concepto de la calidad, ampliando su enfoque hacia la responsabilización de los seres humanos por la calidad de cada actividad, destacando la necesidad de ejercer un preciso autocontrol. Se reconoce que, si bien el enfoque original surgió en Estados Unidos como un control básico a las imperfecciones de la producción, en Japón recibió una ampliación aún mayor extendiéndose hasta la ADMINISTRACIÓN PARTICIPATIVA como estrategia del CONTROL DE LA CALIDAD.

Todo esto ha conducido al surgimiento del tema de la "GERENCIA TOTAL", que especialistas como Sallenave³¹, por ejemplo, destacan en la actualidad al hacer énfasis en la necesidad de evitar fallas como las de la especialización de funciones (entendida como personas concentradas solamente en lo suyo). Se piensa así en que para romper el aislamiento comúnmente presentado dentro de la empresa se deben poner en práctica conceptos como los del "cliente interno" (basado en la calidad total), la rotación, la planeación estratégica y otros temas relacionados.

4.3.2. Principios básicos del diseño de una metodología que incorpore la calidad y la gerencia total al desarrollo empresarial

De conformidad con los aportes que históricamente se han brindado sobre estos temas, surgen varias lecciones que deben asimilarse hacia la estructuración de una metodología que incorpore los enfoques de la calidad y la gerencia total en el desarrollo empresarial.

Es así como se recomienda considerar la contribución intelectual de A. Feigenbaum relacionada con el control total de calidad que se centra en el enfoque sistemático dentro de la administración moderna, llevando a cabo el control de calidad por toda la empresa e involucrando a todo el personal vinculado a la misma.

Igualmente es necesario contemplar los puntos señalados por la filosofía básica de Administración Empresarial de Deming³² quien adelantó un proceso de formulación empresarial que guía en la actualidad muchas de las acciones relacionadas con la Calidad Total.

³¹ SALLENAVE, J.P. (1994). *La gerencia integral*. Grupo Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 283 pgs.

³² WALTON, M. (1988). *Cómo administrar con el método Deming*. Editorial Norma, Bogotá, Colombia, 291 pgs.

Para fines de la presente metodología se hará énfasis principalmente en las experiencias y procedimiento de los llamados “Círculos de Calidad” que utilizan diversas metodologías plenamente aplicables en el proceso práctico que se ha venido siguiendo.

Por medio de esta estrategia se trata de alcanzar la calidad de propósito de la empresa en forma mancomunada, buscando soluciones a los problemas hacia un mismo objetivo.

A considerar dentro de este proceso metodológico son los pasos seguidos por los círculos, que conforman en su totalidad un proceso de diagnóstico y planeación como los contemplados dentro del Método Científico y que han sido resumidos por algunos tratadistas como Barra (1987)³³.

Este procedimiento exige que haya armonía entre los integrantes de la empresa, la cual no debe ser impuesta sino crecer espontáneamente. El trabajo exige, por lo tanto que todos se comprometan al logro de los propósitos que se establecen, con base en claras metas a las cuales debe arribarse.

Los planteamientos indicados previamente y que hacen necesario que se trabaje dentro de un espíritu armónico de acción conjunta y del enfoque objetivo de los denominados “Instrumentos de la Calidad Total” que sirven para sintetizar el procedimiento que usan muchas empresas en el mundo (especialmente japonesas).

Dos de estos instrumentos, incorporados en la presente metodología, son los siguientes:

1. Gráfico de Pareto: para ubicar los problemas mayores.

Este instrumento se desarrolla de la siguiente manera: Se elabora una tabla (Cuadro 1.M-4) con los resultados de la priorización diferenciando los porcentajes absolutos y los acumulados. Cada uno de estos puntos se grafica determinándose dos tipos de líneas, una con los valores absolutos (que se puede representar en forma de bloques que indican escalas) y otra con los acumulados (que señala una tendencia en forma de curva) ver figura 1.M-4.

2. Gráfico del Resultado y la Causa: para identificar las relaciones entre ellos (Espina de pescado).

Para el efecto se usa la técnica de creatividad de los “por qué”, mediante la

³³ BARRA, R. (1987). *Círculos de calidad en operación*. Editorial Mc Graw- Hill.

cual se tratan de especificar las causas posibles de cada debilidad, agrupadas en orden de prioridad. Se trata que cada causa sea lo más objetiva y específica posible para poder afrontarla posteriormente (ver ejemplo en figura 1.M-4).

Otros instrumentos usados por los círculos de calidad, que no se incorporan hasta ahora a la presente metodología de fortalecimiento empresarial son estos:

3. Histograma: para conocer la dispersión de los datos medidos. (Cifra de cantidad).

4. Tabla de control gráfico o tabla que facilita buscar en qué lugar se concentran la cantidad del defecto y la carencia del mismo.

5. Gráfico lineal: para investigar el cambio de datos con el tiempo.

6. Gráfico de la dispersión: para conocer correlaciones entre grupos de datos, particularmente la relación del dato del resultado y la causa, del Gráfico de la Espina de Pescado.

7. Estratificación: para conocer el resultado de cada grupo.

Además de estos siete instrumentos, luego de una revisión detallada de la forma de trabajo de los círculos de calidad directamente en Japón y de conformidad con publicaciones especializadas, se observa la importancia de otras técnicas, algunas de las cuales coinciden con las aplicadas en los procesos de creatividad.

Estas técnicas complementarias son las siguientes: El ¿cómo –cómo? (ver ejemplo en figura 2.M-4) y los campos de fuerza.

La técnica del cómo-cómo se aplica de la siguiente manera:

Se toma la primera debilidad identificada dentro de la gráfica de causa efecto y se plantea en forma inversa a manera de solución.

Para el planteamiento general se hace la pregunta: ¿cómo solucionarla? Y la respuesta lógica es que sea por medio de las causas identificadas para la debilidad.

Para cada una de las causas se plantea la solución, abriendo una llave por cada una de ellas.

Sobre las sugerencias para resolver para cada causa se determinan pasos lógicos de solución, usando el procedimiento de creatividad por fragmentación. Cada uno de estos pasos serán los ingredientes o insumos básicos para el cronograma que se presentará posteriormente como parte de la programación para solución (módulo 5)

• **APLICACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL EN ALGUNAS EMPRESAS**

Como se ha indicado, con base en todas estas técnicas y metodologías, se han puesto en práctica diversas aplicaciones, por ejemplo en el caso agropecuario y rural.

En empresas agropecuarias latinoamericanas, principalmente de tipo comercial con rubros de exportación, como las productoras de flores, banano, palma africana, etc. se conoce del uso de los métodos de la calidad total con adecuados resultados, por lo menos desde la década de los ochenta.

Los lineamientos señalados previamente, han sido tomados cuidadosamente en cuenta e integrados para configurar también una metodología de auto análisis y de apoyo a las organizaciones con métodos gerenciales modernos y en forma sistemática.

Esta metodología integra en forma práctica aspectos instrumentales de cada una de estas técnicas que se trabajan en forma participativa con miembros de las organizaciones o entidades que se capacitan o asesoran hacia el mejoramiento continuo o discontinuo.

Es importante destacar, sin embargo, que se reafirma la necesidad trascendental de hacer que el ser humano sea quien constituye el centro obligado de la acción empresarial y en quien descansa la responsabilidad de analizar y poner en marcha las decisiones de mejoramiento empresarial que se requieran.

Este punto es importante remarcarlo porque en la actualidad se trata de caer en la ilusión de que todo lo resuelve la tecnología y en el sofisma de distracción de que "hay que mirar que dice el computador para resolver qué hacer". La clave para el mejoramiento de acción empresarial es la capacidad real y potencial de la persona humana, pues la dimensión efectiva de un computador, una máquina o una herramienta moderna es limitada y fácilmente puede quedar obsoleta.

En síntesis, la aplicación de todo este procedimiento metodológico se lleva a cabo desde el momento de iniciación del proceso y se basa en los siguientes puntos o etapas:

1. Integración de todo el personal de la organización o empresa en una o varias reuniones iniciales en las que se presenten los principios esenciales de las metodologías a usar y el marco de referencia a seguir. En esta fase se tratan de identificar también los grupos o equipos de trabajo a integrar con base en áreas similares de acción dentro de la empresa.
2. Formación de grupos o equipos de trabajo, que se pueden establecer de acuerdo con los métodos de los círculos de calidad, teniendo en cuenta también un número de participantes que permita una total integración y participación.
3. Promoción de la participación dentro de los grupos o equipos por medio de lluvias de ideas en forma espontánea o alrededor de los puntos básicos alrededor de los cuales gira cualquier empresa.
4. Jerarquización de los gráficos e instrumentos de análisis, que pueden ser algunos de los usados dentro de los métodos de la calidad total, estudiados en los módulos anteriores.
5. Planteamiento de acciones de solución hacia las debilidades o amenazas indicadas en el análisis previo o de reforzamiento y mantenimiento de fortalezas y oportunidades.
6. Definición de diagrama de actividades y formas de control y seguimiento de las acciones señaladas.

EJERCICIO DE COMPLEMENTACIÓN

Continuar el proceso de fortalecimiento empresarial iniciado en los módulos 1 y 2 de la siguiente manera:

1. Identificar los porcentajes de priorización de las debilidades identificadas en el Diagnóstico Estratégico y hacer un Diagrama de Pareto con base en esas cifras.
2. Separar la debilidad con mayor puntaje y hacer un ejercicio de elaboración de un gráfico de espina de pescado (causa – efecto) ojalá con la participación de los miembros de la empresa que se está apoyando.
3. Elaborar el diagrama cómo – cómo para la principal debilidad identificada.

4. APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE CALIDAD TOTAL EN ASORURAL

Cuadro 1.M-4. Priorización de debilidades (absolutas y acumuladas)

DEBILIDADES	%	ACUMULADO	PUESTO
Falta de Unión y Compromiso	37	37	1
Falta de Autoestima	21	58	2
Sentido de pertenencia	9.8	67.8	3
Principios y valores	9.8	77.6	3
Dependencia (paternalismo)	8	85.6	4
Liderazgo	3.7	89.3	5
Servicios	3	92.3	6
Falta de reglamento interno	2.4	94.7	7
Individualismo	2.4	97.1	7
Inmediatismo	2.4	99.5	7

Figura 1.M-4. Diagrama de Pareto

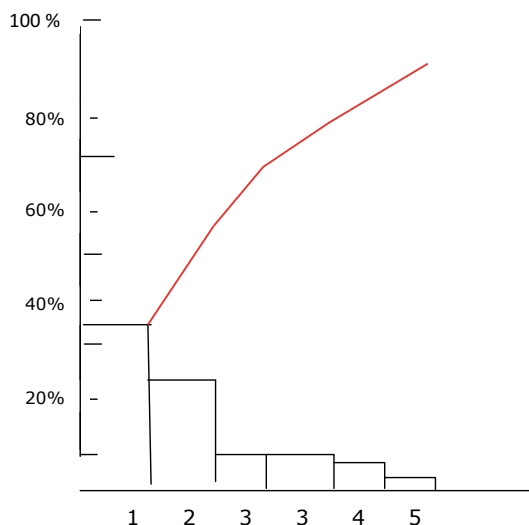


Figura 2.M-4. Diagrama causa–efecto, POR QUÉ–POR QUÉ o de espina de pescado de Asorural

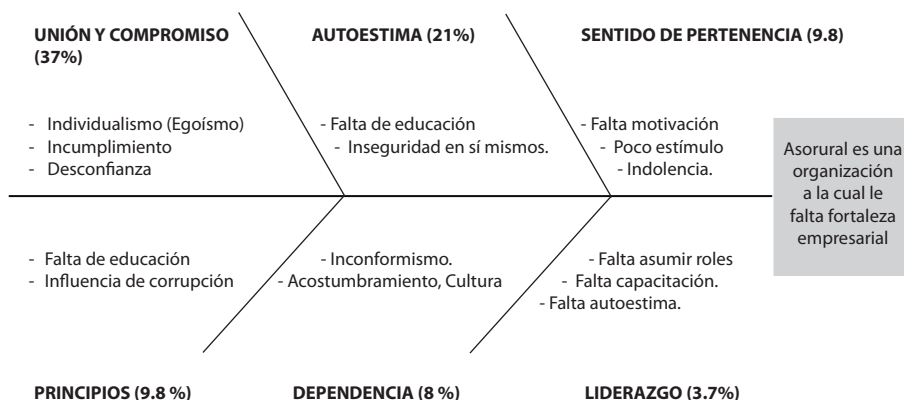
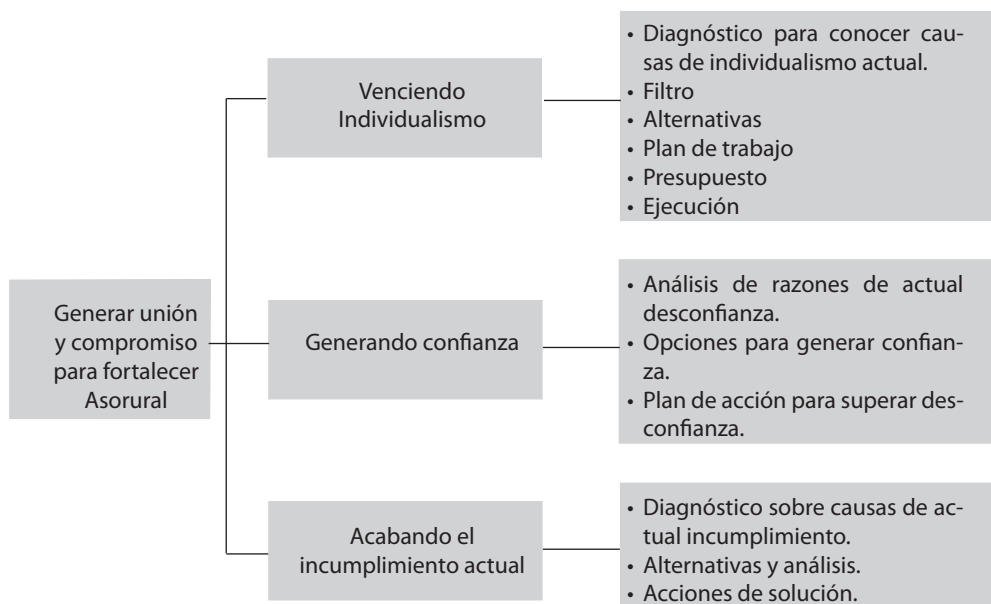


Figura No. 3.M-4. Diagrama CÓMO–CÓMO de Asorural



MÓDULO 5

MISIÓN Y VISIÓN

Programación de las actividades identificadas dentro del proceso, para seguimiento y supervisión

- MISIÓN Y VISIÓN
- PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEFINIDAS EN EL PROCESO REALIZADO
- ESTRATEGIAS A DESARROLLAR.
- ELEMENTOS DE PROGRAMACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN PARA APOYAR LA GESTIÓN EN LAS EMPRESAS.

5.1. OBJETIVOS

Al finalizar el presente módulo se pretende que el participante esté en capacidad de:

- Formular la misión y visión de la empresa acordes con el enfoque de fortalecimiento empresarial que se ha aplicado dentro de la presente metodología.
- Aplicar elementos de programación y de sistematización coherentes con los procedimientos aplicados dentro de los enfoques de sistemas, planeación estratégica y calidad total.
- Entender la importancia de hacer análisis integrales que sirvan para el mejoramiento empresarial en forma continua, con base en el uso de técnicas administrativas contemporáneas.

5.2. REFLEXIÓN INICIAL

Al concluir el presente proceso de capacitación el participante debe haberse familiarizado con un conjunto de herramientas o instrumentos administrativos que le sirvan para integrar una acción de fortalecimiento empresarial, ayudando a formular una misión y visión actualizada de la empresa analizada

y a programar los pasos necesarios para entrar a mejorar continuamente la organización.

Así podrá comprender las múltiples vinculaciones que implica la dimensión empresarial en la actualidad, aplicando técnicas administrativas modernas, como las observadas dentro de este proceso.

Esto es de gran importancia para quienes desean incorporar nuevas metodologías de trabajo en su diario accionar.

5.3. FORMULACIÓN DE NUEVOS POSTULADOS PARA LA ORGANIZACIÓN Y PROGRAMACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL MEJORAMIENTO CONTINUO

Una vez identificadas las actividades específicas de mejoramiento continuo o discontinuo a llevar a cabo dentro de la organización, se debe entrar a programar la forma de efectuarlas y de darles continuidad, facilitando su seguimiento.

En esta labor puede tenerse en cuenta las siguientes técnicas y etapas a desarrollar:

5.3.1. Elaboración de la misión, visión y planteamiento de los valores corporativos de la empresa.

Para el efecto se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

Misión: Se refiere básicamente al planteamiento de QUÉ ES la empresa en la actualidad, considerando muchos aspectos que esencialmente se pueden sintetizar en los siguientes: Producto o servicio que ofrece la empresa, clientes reales y potenciales y forma de acción.

Visión: se trata de proponer QUÉ QUIERE LLEGAR A SER la empresa dentro de una visión de futuro y ojalá especificando un lapso de tiempo determinado.

Valores corporativos: Se refieren a los principios básicos que trata de defender y de aplicar la empresa.

5.3.2. Preparación de cronogramas o diagramas de actividades, que permitan programar en todos los períodos de tiempo la ejecución de las mismas. Esto debe ser complementado con los registros técnicos requeridos; si fuese necesario, para programar un conjunto más complejo de actividades

a desarrollar puede usarse también las técnicas de programación reticular (PERT, CPM).

5.3.3. Puede ser de gran ayuda también el usar técnicas como las del marco lógico, que permiten mediante su lógica horizontal y vertical observar gráficamente la relación entre directrices, objetivos, servicios o productos a ofrecer insumos a utilizar, justamente con los indicadores específicos de eficiencia del proyecto, los medios de verificación y los supuestos para que todo el proceso se desarrolle.

Se basa en un cuadro o matriz de cuatro filas por cuatro columnas que sirve para incluir todos los aspectos mencionados y que es de gran utilidad para procesos de evaluación, seguimiento y cumplimiento de los puntos de mejoramiento continuo que se han determinado dentro del proceso metodológico de fortalecimiento empresarial.

5.3.4. Diferenciación de la forma de registrar los costos de las acciones de solución a efectuar, tanto a corto como a largo plazo. Este registro económico, que hoy por hoy puede ser completamente sistematizado, puede brindar también adecuado apoyo a las acciones de las organizaciones. En este mismo sentido debe apoyarse a las organizaciones en el manejo de sus elementos básicos de contabilidad. Todos estos procesos también pueden ser completamente sistematizados.

5.3.5. Si todo esto se refuerza con la constante observación y seguimiento del cumplimiento y atención de las acciones de solución que han surgido del proceso de diagnóstico estratégico y de mejoramiento continuo o discontinuo se mantendrá una acción constante de fortalecimiento de la organización.

EJERCICIO DE COMPLEMENTACIÓN

Para esta fase de PROGRAMACIÓN los participantes deben llevar a cabo las siguientes actividades:

1. Planteamiento de misión, visión y valores corporativos de la empresa. VER EJEMPLOS.
2. Preparación de CRONOGRAMA que sirva para dar seguimiento al proceso y para facilitar la supervisión del mismo. (Tomar como ejemplo el cuadro 1.M-5).
3. Elaboración de MARCO LÓGICO para identificar la secuencia de acción

hacia el mejoramiento de la empresa, de acuerdo con la identificación de las debilidades administrativas. (Tomar como ejemplo el cuadro 2.M-5).

4. Síntesis de propuestas de nuevos servicios y estrategias a poner en ejecución por parte de la empresa (Ver ejemplos)

MISIÓN SUGERIDA PARA ASORURAL (QUÉ SOMOS)

Asorural es una entidad sin ánimo de lucro, que dirige sus actividades hacia el bienestar de la comunidad artesanal de una región geográfica, por medio de estrategias de mantenimiento de la calidad del producto, comercialización en grupo, educación, asesoría técnica y empresarial, capacitación, promoción e información.

VISIÓN PROPUESTA PARA ASORURAL (QUÉ QUEREMOS LLEGAR A SER)

Asorural crecerá en la cantidad de asociados, en la unión y compromiso de sus integrantes y en la calidad de sus servicios para llegar a ser en cinco años una entidad líder que ocupe una destacada posición en el sector artesanal nacional e internacional.

Por medio de su importante labor, en conjunto con otras asociaciones similares y organismos artesanales, intervendrá efectivamente en la generación y desarrollo de políticas para el mejoramiento de la calidad de vida en la región geográfica y en el país.

VALORES CORPORATIVOS EN LOS QUE SE BASA ASORURAL

Unión
Compromiso
Honestidad
Respeto a las personas y a sus valores
Ética, responsabilidad
Solidaridad
Trabajo en equipo

Cuadro 1.M-5. Ejemplo de cronograma de actividades para el fortalecimiento empresarial de Asorural

Fecha de iniciación: por definirse

ACTIVIDAD / TIEMPO (mes)	1	2	3	4	RESPONSABLES	RECURSOS REQUERIDOS
1.. Diagnóstico sobre razones de actual individualismo.	■	■			Presidente, gerente, junta directiva, asesores, productores.	Recursos humanos: Materiales: Recursos económicos:
2. Filtro		■			Presidente, gerente, junta directiva, productores.	Recursos humanos: Materiales: Recursos económicos:
3. Análisis de alternativas para superar individualismo (talleres, campañas, demostraciones de resultados, otros)		■	■		Presidente, gerente, junta directiva, asesores, productores.	Recursos humanos: Materiales: Recursos económicos:
4. Plan de trabajo			■		Presidente, gerente, junta directiva, asesores, productores.	Recursos humanos: Materiales: Recursos económicos:
5. Presentación y aprobación de presupuesto			■		Presidente, gerente, junta directiva, asesores, productores.	Recursos humanos: Materiales: Recursos económicos:
6. Ejecución			■	■	Presidente, gerente, junta directiva, asesores, productores.	Recursos humanos: Materiales: Recursos económicos:

Fuente: el autor

Cuadro 2.M-5. Marco lógico de Asorural

ELEMENTOS	RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACION	SUPUESTOS
DIRECTRIZ U OBJETIVO GENERAL	Fortalecer empresarialmente a ASORURAL para que sea una asociación sólida.	Situación a (FECHA) frente a otro momento tomado como referencia. Volumen de café comercializado Número de asociados frente al inicial Plan de Desarrollo y procedimientos administrativos	Actas, libros, documentos, registros, balances	Que se tomen las decisiones por los directivos de ASORURAL Que haya apoyo de DIRECTIVOS, ASOCIADOS, PRODUCTORES y de todo el personal de ASORURAL. Que se pueda vincular apoyo de entidades nacionales e internacionales.
OBJETIVO ESPECÍFICO	Generar UNION Y COMPROMISO en ASORURAL	Número de asociados Caracterización de nivel de compromiso	Registros. Instrumentos de medición de calidad de unión y compromiso	Que los asociados estén dispuestos a colaborar. Que se identifiquen y quieran a su Asociación
PRODUCTOS	Una Asociación fuerte Mayor comercialización de café Más integración entre los asociados	Comparación de momentos Cantidad de producto comercializado Niveles de integración entre asociados.	Registros de situaciones Cifras de comercialización Niveles de integración	Similares anotaciones al punto anterior
INSUMOS	Recursos humanos Recursos físicos Recursos económicos IDENTIFICADOS EN CRONOGRAMA Totales	Presupuestos programados frente a los ejecutados	Controles físicos y financieros Registros	Similares supuestos.

Fuente: el autor

SÍNTESIS DE PROPUESTAS DE NUEVOS SERVICIOS A ESTABLECER POR ASORURAL

1. Más procesos de mercadeo nacional e internacional.
2. Mejoramiento empresarial de proyectos artesanales.
3. Capacitación técnica y empresarial a personas vinculadas a Asorural.
4. Asesoría para elaborar proyectos para obtener recursos financieros.
5. Promoción y elaboración de proyectos (centros artesanales, familias y comunidades).
6. Asesorías en creación de empresas.
7. Beneficios para los asociados y sus familias.
8. Otros.....

ESTRATEGIAS A DESARROLLAR POR ASORURAL

1. Ofrecer servicios atractivos.
2. Demostrar que es ventajoso vincularse a Asorural.
3. Plantear las ventajas que para el mejoramiento de la calidad de vida tiene el relacionarse con Asorural.
4. Fortalecer acciones de mercadeo de Asorural y de sus servicios. Promoción, divulgación, etcétera.
5. Seguir apoyando a asociados para generar más experiencias exitosas que permitan atraer nuevos interesados.

Se parte de la aplicación de conceptos, técnicas y metodologías de creatividad e innovación en el proceso de creación y fortalecimiento de empresas en diversos sectores de la economía. En este sentido se ha demostrado que es pertinente vincular las técnicas de creatividad con ejemplos reales que se proyectan en varios ámbulos de acción dentro del marco de referencia de formulación de ideas creativas y aplicar conceptos como el enfoque holístico, la competitividad sistémica y la planeación estratégica.

Presenta diferentes metodologías disponibles, la clasificación y las medidas de las innovaciones, haciendo referencia a los manuales que sirven como marcos orientadores en la actualidad (Frascati, Oslo y Canberra de la OCDE). Menciona estrategias de innovación y de medición y observación de sus resultados, para lo cual se recuerdan las establecidas en la teoría de la innovación industrial y algunas de las recientemente formuladas como Océano Azul, PRO INNO Europe y CARIBE.

- ✓ **Diferenciar entre creación y fortalecimiento de empresas**
- ✓ **Planear y ejecutar proyectos**
- ✓ **Aplicar métodos**
- ✓ **Estudio de casos reales**
- ✓ **Ejemplos prácticos**

Héctor Horacio **Murcia** Cabra

Ingeniero agrónomo de la Universidad Nacional de Colombia, Master of Science en Economía Agrícola de Oklahoma State University. Especialista en Gestión y Sistemas Empresariales con estudios y experiencias sobre el tema en Inglaterra, Japón y varios países latinoamericanos.



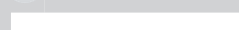
Se ha desempeñado en diversos cargos públicos y privados en el sector de la economía agraria y como consultor empresarial y asesor a nivel nacional e internacional. En la docencia como Profesor y Decano en los Programas Académicos de Agronomía de la Universidad Nacional de Colombia y Administración de Empresas Agropecuarias de la Universidad de La Salle.

Autor de trece libros y más de 300 artículos relacionados con economía, administración, desarrollo y creatividad empresarial aplicada a diversos sectores económicos, con énfasis en el sector agropecuario y rural. Diseñador técnico del programa para computador Sicreaempresa (Sistema de apoyo a la creación y gestión de empresas) aplicable a todos los sectores de la economía.

E-learning en:

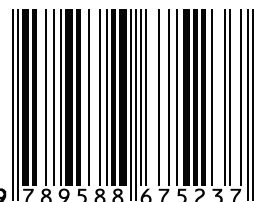


www.aprendizajeenlinea.com



www.edicionesdelau.com

ISBN 978-958-8675-23-7



9 789588 675237