



**UAEM** | Universidad Autónoma  
del Estado de México

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**



TITULO:

**ANTOLOGIA DESARROLLO EMPRESARIAL**

UNIDAD DE APRENDIZAJE:

**DESARROLLO EMPRESARIAL**

PROGRAMA EDUCATIVO

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACION.**

**AUTOR MARÍA DEL CARMEN HERNÁNDEZ SILVA**

**COAUTORES**

**YESSICA Yael GÓMORA MIRANDA**

**MIGUEL OCTAVIO CABALLERO SANTÍN**

**MINERVA MARTÍNEZ ÁVILA**

**MIGUEL ÁNGEL CONTRERAS CHAIX**

**OCTUBRE 2015**



[www.uaemex.mx](http://www.uaemex.mx)

## INDICE

### DATOS DE IDENTIFICACIÓN

1. **PRESENTACION**
2. **MAPAS CURRICULARES**
3. **MATERIAL REFERENCIAL AL MODULO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE**
4. **CONTENIDO PROGRAMATICO (LECTURAS)**
  1. Conceptualización del “Modelo CANVAS”
    - 1.1 El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey Campus ciudad de México.
    - 1.2 Segmentación de mercados: buscando la correlación entre variables psicológicas y demográficas.
    - 1.3 La incidencia de la innovación sobre la creación de valor: propuesta de un modelo desde la perspectiva financiera.
    - 1.4 Canales de distribución y competitividad en artesanías.
    - 1.5 La relación cliente-agencia: visión de los clientes.
    - 1.6 Reflexiones sobre el flujo de caja en la evaluación de proyectos.
  2. Segmento de Mercado
    - 2.1 Competencia y precios en el mercado farmacéutico mexicano.
    - 2.2 Entorno competitivo para el desarrollo del turismo. Caso Puerto Plata.
  3. Propuesta de Valor
    - 3.1 Efectos de la novedad y de la calidad del producto en el resultado a corto y a largo plazo en las empresas innovadoras españolas.
    - 3.2 Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España.
    - 3.3 Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo.
  4. Canales de Comunicación y Distribución
    - 4.1 Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión.
    - 4.2 Canales de distribución y estrategias de comercialización para la flor colombiana en los Estados Unidos: un marco conceptual.
  5. Relación con el Cliente

- 5.1 Gestión de relaciones con clientes como iniciativa estratégica: implementación en hoteles.
  
- 6. Flujo de Ingresos
  - 6.1 Modelos de estimación de ingresos en empresas de internet.
  
- 7. Recursos Clave
  - 7.1 El capital humano, otro activo de su empresa.
  - 7.2 El financiamiento bancario de las PYMES en Argentina (2002 - 2009).
  
- 8. Actividades y Aliados Clave
  - 8.1 Factores de éxito de las alianzas estratégicas: el caso de las empresas integradoras mexicanas.
  
- 9. Estructura de Costos y Análisis Financiero
  - 9.1 La contabilidad de costos y rentabilidad en la Pyme.

## 1. PRESENTACIÓN

La presente “Antología De Desarrollo Empresarial”, tiene como objetivo preparar a los alumnos para la creación de empresas aplicando los conocimientos adquiridos a lo largo de su formación profesional, con un nivel de competencia adecuado a los requerimientos actuales y nuevas necesidades generadas por el constante cambio en la tecnología, economía, sociedad, etc. A través del desarrollo de diversos proyectos empresariales innovadores tomando como base el “Modelo CANVAS”, los cuales permitan aprovechar la creatividad e innovación de las nuevas generaciones habidas de un desarrollo transformador.

El Modelo Canvas es una herramienta nueva e innovadora para la generación de nuevos Modelos de Negocio que permite el desarrollo de habilidades y aptitudes, debido a que es:

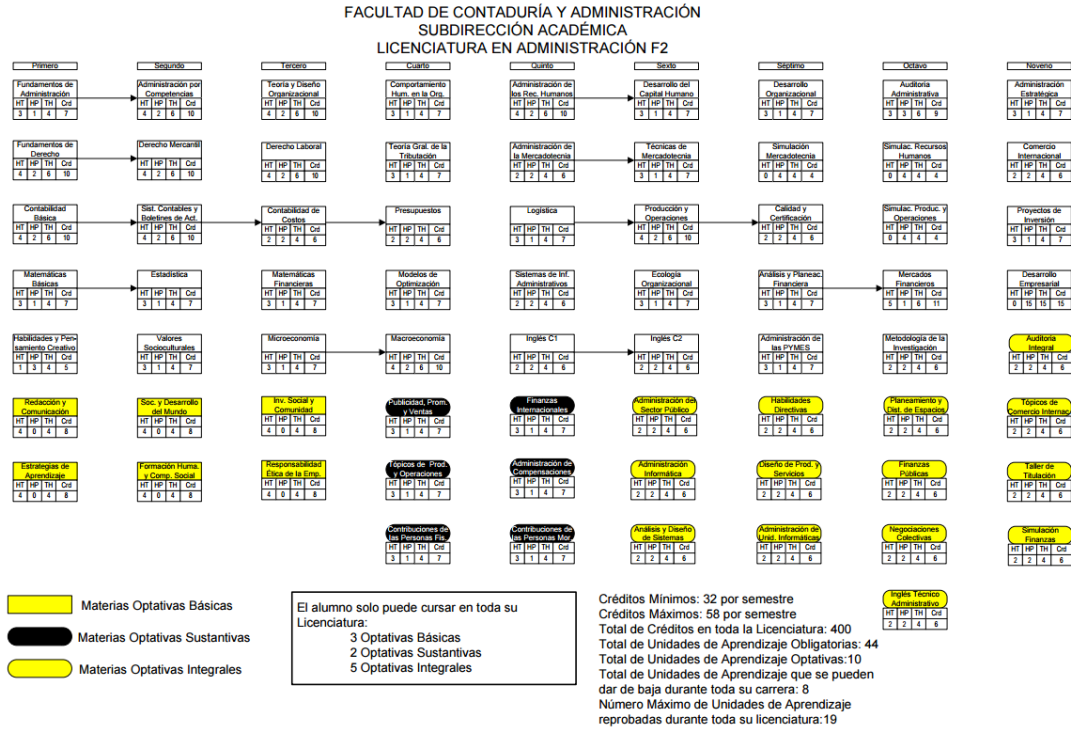
- Práctico: Ya que permite realizar modificaciones durante el desarrollo del Proyecto.
- Sencillo: Debido a que es flexible a las necesidades de los usuarios de dicho modelo.
- Visual: Puesto que permite la representación gráfica del proceso a seguir, lo que lo convierte en un modelo de fácil visualización e identificación de las etapas que lo conforman.
- Promueve el trabajo en equipo: A través de la retroalimentación e integración de ideas provenientes de los integrantes del equipo que se encuentra desarrollando el proyecto en cuestión.

Actualmente vivimos inmersos en un entorno con grandes incertidumbres, donde parece más difícil que nunca realizar previsiones a medio y largo plazo, y donde el corto plazo parece que ha quedado reducido a unos pocos días o semanas. Sin embargo, frente a lo que podría parecer a simple vista como un impedimento e incluso una excusa para no sentarnos frente a un papel a reflexionar, pensar y escribir “*quieres queremos ser con nuestra empresa*” y “*hacia dónde queremos ir*”, es hoy más que nunca una necesidad y un ejercicio imprescindible.

Salir al mercado sin planificar, sin tener una estrategia definida, sin haber realizado simulaciones con respecto a la posible evolución del negocio e ir aprendiendo sobre la marcha a base de prueba y error, ahora mismo es un lujo que no nos podemos permitir y se suele pagar con la pérdida de los recursos invertidos en el proyecto.

Hay que emplear todas aquellas herramientas que minimicen las probabilidades del fracaso y el método Canvas es una de ellas ya que nos permite hacer pruebas sobre el papel de nuestra idea de negocio.

MAPA CURRICULAR: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.



## IV.MATERIAL REFERENCIAL AL MODULO DE LA UNIDAD DE APRENDIZAJE

UNIDAD DE APRENDIZAJE	LECTURA
1. Conceptualización del “Modelo CANVAS”	<p>1.1 El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey Campus ciudad de México.</p> <p>1.2 Segmentación de mercados: buscando la correlación entre variables psicológicas y demográficas.</p> <p>1.3 La incidencia de la innovación sobre la creación de valor: propuesta de un modelo desde la perspectiva financiera.</p> <p>1.4 Canales de distribución y competitividad en artesanías.</p> <p>1.5 La relación cliente-agencia: visión de los clientes.</p> <p>1.6 Reflexiones sobre el flujo de caja en la evaluación de proyectos.</p>
2. Segmento de Mercado	<p>2.1 Competencia y precios en el mercado farmacéutico mexicano.</p> <p>2.2 Entorno competitivo para el desarrollo del turismo. Caso Puerto Plata.</p>
3. Propuesta de Valor	<p>3.1 Efectos de la novedad y de la calidad del producto en el resultado a corto y a largo plazo en las empresas innovadoras españolas.</p> <p>3.2 Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España.</p> <p>3.3 Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo.</p>
4. Canales de Comunicación y Distribución	<p>4.1 Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión.</p> <p>4.2 Canales de distribución y estrategias de comercialización para la flor colombiana en los Estados Unidos: un marco</p>

	conceptual
5. Relación con el Cliente	5.1 Gestión de relaciones con clientes como iniciativa estratégica: implementación en hoteles.
6. Flujo de Ingresos	6.1. Modelos de estimación de ingresos en empresas de internet.
7. Recursos Clave	7.1 El capital humano, otro activo de su empresa. 7.2 El financiamiento bancario de las PYMES en Argentina (2002 - 2009). 7.3 Desarrollo de un software para mantenimiento preventivo, aplicable a los sectores de micro y pequeñas empresas colombianas.
8. Actividades y Aliados Clave	8.1 Factores de éxito de las alianzas estratégicas: el caso de las empresas integradoras mexicanas.
9. Estructura de Costos y Análisis Financiero	9.1 La contabilidad de costos y rentabilidad en la Pyme.

**CONTENIDO PROGRAMATIVO****MODULO I:****1. Conceptualización del “Modelo CANVAS”****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey Campus ciudad de México.**

Bibliografía: **Aldana Fariñas, Eugenia del Carmen; Ibarra Santa Ana, Ma. Teresa del Carmen; Loewenstein Reyes, Ingrid. (2011). El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey Campus ciudad de México. Revista Ciencias Estratégicas, Julio-Diciembre, 185-201.**

**CONTEXTUALIZACIÓN:**

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 1**, con el tema 1.1 Conceptualización del “Modelo Canvas” El Método Canvas o como se le conoce mundialmente el *“Business Model Canvas”* es “Un modelo de negocio fundamentado en la innovación se basa en encontrar y fomentar nuevas formas de crear, entregar y captar valor para el cliente” (Alex Osterwalder). Este artículo revisa el uso del Plan de Negocios como herramienta para enseñar emprendimiento y propone un nuevo enfoque basado en el diseño del Modelo de Negocios acompañado de actividades significativas como un medio para promover el espíritu emprendedor entre los estudiantes universitarios. La propuesta se basa en información de autores destacados sobre el tema, pero sobre todo en el enfoque de Alexander Osterwalder e incluye la aplicación de la teoría del Design Thinking donde los emprendedores requieren pensar de forma tanto divergente como convergente a través de diferentes etapas del conocimiento. Para la validación de la propuesta se basó en una metodología exploratoria para la cual se entrevistó a egresados con empresas. Así mismo, durante un semestre se corrió un piloto en el cual se aplicó el Modelo de Negocio en conjunto con otras actividades en lugar del Plan de Negocios y al término del mismo se entrevistó a alumnos activos de la materia de emprendimiento, y profesores del curso. Se obtuvieron resultados satisfactorios en cuanto al aprendizaje de los alumnos y el



fomento al espíritu emprendedor al aplicar el Modelo de Negocios como base del curso, así como el resultado y aceptación de las actividades significativas.

### EVALUACIÓN:

Para llevar a cabo la siguiente actividad, los alumnos se reunirán en equipo de 4 personas para analizar el artículo centrando su atención en las siguientes preguntas:

1. Define una concepción de emprendimiento
2. ¿Qué es un modelo de Negocio?
3. ¿Cuáles son los módulos que abarca el modelo canvas?

### RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. Hace referencia a los nuevos empresarios o las personas que crean empresas, el cual viene de la expresión *entrepreneur* en francés y tiene su origen histórico gracias al economista Jean-Baptiste Say (1767-1832), quien fue el primero en desarrollar magistralmente el concepto de empresario como sujeto económico distinto del capitalista (Veciana citado por Sánchez-Ocaña, 2001). Luecke define emprendedor como aquel que identifica una oportunidad, crea una organización y gestiona los recursos para perseguirla, y soporta el riesgo.
2. El modelo de negocio CANVAS es un referente para emprendedores y grandes compañías pues ha permitido transformar la manera en que se percibían y hacían negocios, que sobrevaloraba un extenso plan de negocios desgastando el primer contacto entre emprendedor e inversionista. El LEAN CANVAS es consecuencia de innovar sobre un modelo de negocio innovador, y como se vio en el caso de QumbiaSolutions, el modelo de negocio Lean Canvas responde mejor a las necesidades de una startup de base tecnológica que, como esta, se encuentra en un estado de prematuro y de incertidumbre alto.
3. Problema, segmento de clientes, propuesta única de valor, solución, canales, ingresos, costos,

métricas clave, ventaja injusta, modelo gráfico, modelo gráfica para startup

#### MODULO I:

##### 1. Conceptualización del “Modelo CANVAS”

#### LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título del artículo: **Segmentación de mercados: buscando la correlación entre variables psicológicas y demográficas.**

Bibliografía: **Fernández, Robín, Cristóbal; Aqueveque, Torres, Claudio. (2001). Segmentación de mercados: buscando la correlación entre variables psicológicas y demográficas. Revista Colombiana de Marketing, junio,**

#### CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 1**, con el tema 1.2 Segmento de mercado. La elaboración y aplicación efectiva de mezclas de marketing ajustadas a las necesidades y requerimientos de segmentos específicos son tareas difíciles de llevar a cabo si ellas no se diseñan e implantan relacionando variables de segmentación demográficas con variables de segmentación conductuales o motivacionales. El presente trabajo presenta una forma de lograr esta relación mediante el análisis y procesamiento estadístico de los datos usando la metodología de Análisis de Correspondencias. Esta metodología es tradicionalmente utilizada en la investigación de mercados como modelo para la medición de percepciones, pero puede entregar información valiosa al momento de trabajar en las etapas de segmentación de mercados. Los resultados de este análisis permiten visualizar las relaciones existentes entre las características demográficas y las creencias y motivaciones de los consumidores.

#### EVALUACIÓN:

Una vez analizada la lectura el alumno deberá realizar de manera individual un mapa conceptual que contenga los puntos más importantes del texto

**RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:**

El mapa conceptual deberá contener las ideas principales en función a los siguientes puntos:

- Definición de segmento de mercado: Se define como el proceso de dividir un mercado en segmentos o grupos identificables, más o menos similares y significativos, con el propósito de que el mercadólogo ajuste las mezclas de mercadotecnia a la medida de las necesidades de uno o más segmentos específicos” (Lamb)
- Objetivo: El principal objetivo de este estudio es plantear una metodología de bajo costo y alta flexibilidad que permita obtener perfiles de segmentos útiles para la toma de decisiones comerciales y el diseño de mezclas de mercadotecnia ajustadas a los requerimientos y características de los consumidores.

Tipos de Variables utilizados en la segmentación:

Variable Observable que incluye variables culturales, geográfica, demográfica y socioeconómica

No Observable: Estilo de Vida, Valores, personalidad y perfil pictográfico

**MODULO I:****1. Conceptualización del “Modelo CANVAS”****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **La incidencia de la innovación sobre la creación de valor: propuesta de un modelo desde la perspectiva financiera.**

Bibliografía: **Rivera Godoy, Jorge Alberto. (2012). La incidencia de la innovación sobre la creación de valor: propuesta de un modelo desde la perspectiva financiera. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, Diciembre-Sin mes, 175-187.**

**CONTEXTUALIZACIÓN:**

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 1**, con el tema 1.3 Propuesta de valor. Como propuesta de valor entendemos a la descripción del producto y/o servicio que prestamos para cubrir una necesidad de mercado, normalmente se trata de un problema que hasta ahora no estaba resuelto o bien de cubrir una necesidad ya satisfecha pero muy por encima de las expectativas actuales, por la que un grupo suficientemente significativo de clientes objetivo tiene la capacidad y está dispuesto a pagar un precio que considera adecuado y una vez descontados los costes de su producción nos permite obtener la

rentabilidad deseada. En la lectura presente se presenta un modelo conceptual que permite medir y gestionar los efectos de la innovación sobre el valor de la empresa. Como marco teórico se realiza una descripción de la innovación como un inductor estratégico de la cadena de valor de la organización, y, siguiendo los preceptos de la gerencia del valor, se presenta los métodos para calcular el valor económico agregado de la empresa, el valor de mercado agregado y el valor de empresa, y su relación con la innovación. El modelo muestra las variables de entrada y salida, y los factores que hacen parte de su proceso, posteriormente se dimensiona el impacto sobre el valor económico agregado de cada una de los tipos de innovaciones mediante la formulación de un modelo de regresión lineal múltiple. El modelo se enfoca a la evaluación de la intensidad de las inversiones en diferentes actividades de innovación.

### EVALUACIÓN:

Para esta actividad, los alumnos se reunirán en parejas para hacer un análisis de la lectura resaltando la importancia de crear valor a las organizaciones a través de aspectos como la innovación.

Deberán generar un documento que contenga tres principales vertientes:

- Perspectiva de la innovación
- Clasificación de la innovación
- Propuesta de valor en las organizaciones desde diferentes puntos de vista

### RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. En Manual de Oslo que la define a la innovación como “la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores” (ODCE & Eurostat, 2006: 56).
2. La innovación se clasifica en: Innovación de producto, de proceso, de mercadotecnia y de organización.
3. El valor desde diferentes puntos de vista:

Económico para medir el funcionamiento financiero de las empresas:

Una de las metodologías más conocida de la gestión basada en el valor es el valor económico agregado (EVA), con el que se pretende administrar la creación de valor mediante la medición, evaluación y control de la utilidad residual.

Stewart (2000, 163) propone calcular el EVA como la diferencia entre la tasa de rendimiento del activo, y el costo del capital, y luego multiplicarlo por el activo neto operacional del negocio.

El valor desde el punto de vista de la innovación

Una de las principales fuentes de competencias esenciales es la innovación, cuyo ciclo de vida útil es cada vez menor dado el crecimiento de la competencia internacional y de los constantes cambios en las

condiciones del mercado. Esto significa que hoy en día el tiempo para que una nueva innovación pueda amortizar los costos de inversión y generar utilidad económica a los propietarios, se ha reducido.

La competencia esencial genera una ventaja competitiva con mayor duración en la medida que logre mantener las siguientes cualidades: ser mejor que la competencia; ser valiosa: ésta se puede lograr por su diferenciación o ventaja en costos, como lo plantea Porter (1988); ser rara; y ser difícil de Copiar, y que pueda ser aplicable a clientes o mercados o productos (García, 2003, 40-42).

## MODULO II:

### 1. Segmento de Mercado

## LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título del artículo: **Competencia y precios en el mercado farmacéutico mexicano.**

Bibliografía: **Molina-Salazar, Raúl E; González-Marín, Eloy; Carbajal-de Nova, Carolina. (2008). Competencia y precios en el mercado farmacéutico mexicano. Salud Pública de México, Sin mes, S496-S503.**

## CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 2**, con el tema 2.1 Competencia. Se denomina competencia a un conjunto de compañías que coinciden en un mismo nicho del mercado u ofrecen productos similares. Existen diferentes niveles de competencia de acuerdo a la interacción comercial de las empresas en el mercado y dependiendo de si la competencia se origina entre marcas, productos o necesidades. Por lo general, la competencia origina una mayor oferta y deriva en la repartición del mercado. En la lectura se aborda las formas que asume la competencia en el mercado definen el nivel de precios. El mercado farmacéutico contiene submercados con diferente grado de competencia; por un lado existen productos innovadores con patente y, por el otro, genéricos con marca comercial o sin ella. Por lo general, los medicamentos innovadores con patente tienen precios monopólicos, pero a su vencimiento éstos bajan al enfrentar la competencia de alternativas terapéuticas. La marca permite conservar las rentas económicas del monopolio. En México los precios de los medicamentos en el mercado privado son elevados, de acuerdo con las estimaciones agregadas y para medicamentos específicos, lo cual refleja las limitaciones de la competencia en el mercado y el poder de la marca comercial.

## EVALUACIÓN:

Los alumnos se integrarán en equipos de 4 personas para analizar la lectura y redactar las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se visualiza el mercado farmacéutico como sector de competencia en el País?
2. Realiza un análisis de los precios en el mercado farmacéutico

#### RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

- 1) El mercado de medicamentos se organiza en submercados con diferente grado de competencia:  
a) un mercado de productos innovadores con patentes, b) un mercado de genéricos sin marca comercial al término de la patente, y c) un mercado de genéricos con marca comercial. Los medicamentos basados en nuevas moléculas con patente gozan de precios monopólicos, los cuales se erosionan con el surgimiento de alternativas terapéuticas o, al vencimiento de las patentes, con los medicamentos genéricos; de esta manera, se presenta una competencia de precios.<sup>2</sup> La marca comercial constituye una estrategia de ventas para preservar las rentas económicas a que da lugar el monopolio.
- 2) El precio de un producto en un mercado competitivo, sin barreras a la entrada, se acerca al concepto de precio justo, pero el mercado farmacéutico está muy lejos de operar en condiciones de competencia por las fallas que en él se presentan y que le son propias. Las fallas del mercado farmacéutico asumen diferentes formas.<sup>4</sup> Hay fallas intrínsecas en el mercado, como la asimetría de información que se presenta en el sentido de que el paciente tiene un conocimiento menor que el médico sobre las propiedades farmacológicas del medicamento; el paciente no tiene la formación adecuada para evaluar la seguridad y eficacia terapéutica del medicamento.

#### MODULO II:

##### 1. Segmento de Mercado

#### LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título del artículo: **Entorno competitivo para el desarrollo del turismo. Caso Puerto Plata.**

Bibliografía: **Suñol, Sandra. (2008). Entorno competitivo para el desarrollo del turismo. Caso Puerto Plata. Ciencia y Sociedad, XXXIII Enero-Marzo, 60-81.**

#### CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 2**, con el tema 2.2 Entorno del Mercado. En muchas ocasiones los factores que están fuera del control de la empresa afectan directamente a la misma, por lo que el conocimiento y la evaluación de los factores externos resultan prioritario en el momento de tomar cualquier decisión empresarial. La Provincia de Puerto Plata es considerada la principal zona turística en el norte del país. Su aparato productivo cuenta con actividades productivas como la ganadería vacuna, cultivos tropicales de elevados rendimientos, la pesca, la elaboración de productos como chocolate, fósforos, licores, tabaco, café y caña de azúcar, siendo los últimos cuatro de exportación. Una industria hotelera que florece a partir de los años setenta posibilitó la dinamización de su economía, impulsó el desarrollo urbano, del comercio, de la pequeña y mediana empresa y del sector financiero, así como el establecimiento de líneas aéreas, marítimas, servicios telefónicos, agencias de viajes. También se observa un creciente sector de empleos informales. Consecuentemente, se infiere que el desarrollo del turismo permitió un incipiente proceso de creación de enlaces. Dicho proceso debe ser profundizado, sin dejar de lado el fortalecimiento de enlaces entre el turismo y el sector productivo de Puerto Plata y rompiendo el paradigma de simplemente construir nuevos complejos hoteleros dentro del concepto superado de un turismo a puertas cerradas, aislado de la población. Tomando como premisa que una industria floreciente y dinámica requiere de un entorno dinámico, se plantea una aproximación al estudio de la problemática utilizando la metodología del diamante de la competitividad de Porter.

#### EVALUACIÓN:

1. ¿Cuáles son los factores que influyen a generar un mejor entorno de mercado en el País caso de estudio?
2. Menciona los sectores que definen el sector económico del País caso de estudio y que influyen a impulsar el turismo

#### RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. Las condiciones de los factores se refieren a la cantidad, costo, calidad y especialización de los factores. Los factores mejoran la capacidad de innovación de las empresas e industrias. La creación de factores se refiere a la creación de activos tangibles, tales como la infraestructura física, la información, el sistema legal y los institutos de investigación de las universidades.
- 2.- Sector transporte  
Sector eléctrico  
Sector portuario  
Sector educativo

Sector agropecuario

### MODULO III:

#### 2. Propuesta de Valor

#### LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título del artículo: **Efectos de la novedad y de la calidad del producto en el resultado a corto y a largo plazo en las empresas innovadoras españolas.**

Bibliografía: **Molina-Castillo, Francisco José; Munuera Alemán, José Luis. (2008). Efectos de la novedad y de la calidad del producto en el resultado a corto y a largo plazo en las empresas innovadoras españolas. Universia Business Review, cuarto trimestre, 68-83.**

#### CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 3**, con el tema 3.1 Novedad del Producto y/o Servicio. El propósito de este trabajo es presentar los resultados de un estudio realizado entre un amplio grupo de empresas innovadoras españolas y analizar los efectos que han tenido dos tipos de decisiones. La primera se refiere al “grado de novedad del producto”, lanzado al mercado en tanto en cuanto afectan a los recursos con que cuenta la empresa para abordar su diseño, producción y comercialización, así como al efecto que este grado de novedad del producto tiene entre los compradores. La segunda se vincula con el “concepto de calidad del nuevo producto” desarrollado y comercializado por la empresa. El papel de la innovación en el futuro de las empresas es cada vez más importante. Hoy en día, con una globalización incuestionable, es creciente la dificultad para competir en precios por parte de las empresas españolas. En este escenario las empresas que quieren seguir sosteniendo unos elevados índices de crecimiento empresarial precisan apostar por la investigación, la innovación y el desarrollo de nuevos productos como fórmula para diferenciarse de la competencia y obtener una ventaja competitiva frente a ellos (Carbonell et al., 2004).

#### EVALUACIÓN:



Para esta actividad los alumnos trabajarán en parejas para responder las siguientes preguntas sobre lo analizado:

1. Describe la importancia de la innovación en los productos y servicios
2. Menciona los factores que determinan el grado de novedad de un producto

#### RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. En las últimas décadas, las innovaciones tanto en productos como en procesos han aumentado de forma vertiginosa, a la vez que lo ha hecho la preocupación de las empresas por conocer cómo se producen estos cambios (Menguc y Auh, 2006). El denominado grado de innovación del producto ha demostrado ser fundamental tanto en el campo de la organización de empresas como en el de marketing (Li y Atuahene-Gima, 2001), es considerado un arma competitiva fundamental frente al resto de empresas del mercado (Cooper, 1998) y ayuda a la hora de introducirse en nuevos mercados (Iyer et al., 2006). Así, ha surgido la idea generalizada de que a mayor novedad de los productos, más altas son las probabilidades de éxito en el lanzamiento de los mismos (Calantone et al., 2006).
2. La adecuación de los recursos técnicos, b) la adecuación de los recursos de marketing, c) la novedad tecnológica y, d) la novedad de mercado. Tanto el grado de adecuación de los recursos técnicos como de Marketing lúan en qué medida la empresa cuenta con los activos necesarios para desarrollar correctamente un nuevo producto. De esta forma, los productos con una alta novedad deberán estar respaldados por la posesión de unos recursos técnicos y de marketing suficientes.

#### MODULO III:

#### 2. Propuesta de Valor

#### LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título del artículo: **Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España.**

Bibliografía: **Serralvo, Francisco Antonio; Tadeu Furrier, Márcio. (2005). Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España. Revista Galega de Economía, junio-diciembre,**

#### CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 3**, con el tema 3.2 Marca / Status. El valor que las marcas alcanzaron en las negociaciones de fusiones y adquisiciones entre grandes compañías son, en realidad, adquisiciones de posicionamientos en las mentes de los clientes potenciales, con sus conjuntos

de asociaciones, calidades y diferencias (Kapferer, 1992, p. 16). El valor de una marca proviene de su habilidad para ganarse un significado exclusivo, destacado y positivo en la mente de los clientes. Finalmente, para todos los tipos de clientes existen dos tipos de marcas: las que justifican su precio y las que no lo justifican. Las marcas son consecuencia directa de la estrategia de segmentación del mercado y de la diferenciación del producto (Winer y Moore, 1989). La cuestión del posicionamiento de marca adquiere una mayor importancia en función de la realidad del mercado (Aaker, 1996, p. 222). Los competidores adicionales no sólo contribuyen con una mayor presión sobre los precios y con una mayor variedad de marcas, sino que también dejan menos lagunas para ser exploradas en segmentos más estrechos, alcanzados mediante vías de comunicación y distribución especializadas. La ventaja de resolver la cuestión del posicionamiento es que éste habilita a la empresa para estructurar el compuesto de marketing (Kotler, 1996, p. 270).

### EVALUACIÓN:

La presente actividad se realiza con equipos de cuatro personas analizando las siguientes preguntas

1. ¿Cuál es la importancia de identificar tu empresa, producto o servicio a través de una marca?
2. ¿De acuerdo a la lectura, cuáles son las orientaciones básicas del posicionamiento?

### RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. El valor de una marca proviene de su habilidad para ganarse un significado exclusivo, destacado y positivo en la mente de los clientes.  
La cuestión del posicionamiento de marca adquiere una mayor importancia en función de la realidad del mercado (Aaker, 1996, p. 222). Los competidores adicionales no sólo contribuyen con una mayor presión sobre los precios y con una mayor variedad de marcas, sino que también dejan menos lagunas para ser exploradas en segmentos más estrechos, alcanzados mediante vías de comunicación y distribución especializadas. La ventaja de resolver la cuestión del posicionamiento es que éste habilita a la empresa para estructurar el compuesto de marketing (Kotler, 1996, p. 270).
2. Se encontraron dos orientaciones básicas en el posicionamiento: el posicionamiento perceptual, ligado a las problemáticas del posicionamiento de marca y producto, y la orientación organizacional, relativa a la definición del lugar que ocupará la empresa en el escenario competitivo. Esas dos orientaciones no deben ser consideradas mutuamente excluyentes, pues interaccionan entre sí desde el punto de vista Estratégico y se refuerzan, no siendo tratadas necesariamente como esfuerzos separados desde el punto de vista de los practicantes de marketing. Autores como Kapferer (2000) y Aaker (1996) estudian las

### MODULO III:

### 3. Propuesta de Valor

#### LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título del artículo: **Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo.**

Bibliografía: **Solís González, José Luis. (2008). Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo. Análisis Económico, XXIII Sin mes, 227-252.**

#### CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 3**, con el tema 3.3 Responsabilidad Social (Sustentabilidad). Este artículo analiza el fenómeno de la responsabilidad social empresarial (RSE) desde el ángulo de su relativamente reciente surgimiento y evolución histórica, así como desde la perspectiva de las principales teorías en boga que pretenden explicarlo. A partir de una crítica de los enfoques convencionales dominantes, anclados en el positivismo y, particularmente, en el pensamiento neoclásico, este trabajo analiza la naturaleza de la RSE como una práctica social específica, aún en germen, de las sociedades capitalistas contemporáneas, en el actual contexto de crisis del modo de regulación fordista. Para tal efecto, se recurre a un enfoque analítico-metodológico alternativo: el de la escuela francesa de la regulación, particularmente la corriente representada por la contribución de R. Boyer. Este enfoque parte de la naturaleza contradictoria y cambiante de las formas sociales e institucionales de las economías basadas en el mercado, y permite el estudio de la RSE como un rasgo constitutivo de un nuevo modo de regulación, aún en ciernes, del capitalismo global.

#### EVALUACIÓN:

Para la presente actividad se solicita que de manera individual y en su cuaderno de trabajos se realice una breve reflexión sobre lo siguiente:

¿Cuáles son los tres principios de acción por medio de los cuales las prácticas sociales se imponen y devienen formas institucionales constitutivas de un modo de regulación determinado?

#### RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

- a) Su incorporación al sistema legal existente bajo la forma de nuevas leyes, normas y reglamentos que imponen, a través de la coerción directa o simbólica (mediatizada), un cierto tipo de comportamiento económico a determinados agentes sociales. En sociedades democráticas, este tipo de codificación social supone su procesamiento a través del voto y la formación de consensos por los canales institucionales existentes (parlamento, representantes políticos, grupos de presión, etc.).

No obstante, nada garantiza que no pueda entrar en conflicto con las estructuras de poder o con los intereses privados, particularmente los económicos, en cuyo caso la ley o la norma es violada, vaciada de su contenido o sabotada su aplicación, con lo cual cae finalmente en desuso, expresando el divorcio entre lo individual y lo colectivo.

- b) La aceptación colectiva de un sistema de valores y representaciones ideológicas, en donde la costumbre y la rutina reemplazan la espontaneidad y la diversidad de los impulsos y las iniciativas individuales. Tal es el caso de las creencias religiosas, de las normas de buena conducta, las visiones del futuro y las representaciones ideológicas diseminadas por las clases dominantes sobre el funcionamiento y las reglas del juego de una sociedad determinada.
- c) Un tercer medio para llegar a una codificación implícita y una relativa homogeneización de comportamientos sociales, lo constituye su adopción como resultado de un proceso de negociación entre determinados agentes privados o grupos, los cuales a partir de sus propios intereses, logran llegar a determinados acuerdos que expresan sus compromisos mutuos. Tal es, en nuestra opinión, el caso de las prácticas de gestión socialmente responsable

#### MODULO IV:

#### 4. Canales de Comunicación y Distribución

#### LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título del artículo: **Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión.**

Bibliografía: **Hütt Herrera, Harold. (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión. Reflexiones, Sin mes, 121-128.**

#### CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 4**, con el tema 4.1 Redes Sociales. Las redes sociales han marcado un hito en materia de difusión masiva, debido a su alcance, características e impacto en la sociedad actual. Son utilizadas tanto por individuos como por empresas, dado que permiten lograr una comunicación interactiva y dinámica. Durante los últimos años, han surgido muchos tipos de redes sociales, tanto en el ámbito social o general, como en el corporativo, para efectos de negocios, o bien en temas específicos de interés de grupos o segmentos determinados. Sin embargo, el objetivo común se cumple en el tanto se logra una comunicación fluida y eficaz con grupos específicos de interés, incluyendo esto desde la posibilidad de atender la necesidad de pertenencia social hasta facilitar la proyección y posicionamiento de empresas, bienes, servicios, o incluso para ser utilizadas en campañas políticas. Asimismo, y aunque durante los últimos años, según Celaya (2008), su crecimiento ha tendido a disminuir para dar espacio a nuevas plataformas más especializadas en áreas temáticas, las redes sociales seguirán

siendo uno de los medios de comunicación masiva más importantes, debido a sus características y a las opciones que ofrecen a sus usuarios.

### EVALUACIÓN:

Esta actividad tiene como función el análisis del papel de las redes sociales, ventajas o perjuicios para las organizaciones al ser elegidas como un medio de difusión con base a lo siguiente.

¿Qué es una red social?

Ventajas de las redes sociales en las organizaciones

### RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

1. “Las redes sociales son lugares en Internet donde las personas publican y comparten todo tipo de información, personal y profesional, con terceras personas, conocidos y absolutos desconocidos, afirma Celaya (2008). Por su parte, Wikipedia la define como: “una estructura social que se puede representar en forma de uno o varios grafos donde nodos representan individuos y las aristas las relaciones entre ellos” .
2. Las posibilidades de interacción de las empresas con sus públicos son muy amplias y van desde contar con un canal de retroalimentación, hasta con un espacio de promoción, información y mercadeo. Asimismo, la posibilidad de contar con perfiles, a los cuales los usuarios pueden registrarse como amigos o seguidores, permite establecer una dinámica menos invasiva y más focalizada hacia las necesidades y expectativas de los mismos. Por una parte, un perfil corporativo, por ejemplo, le permite a la empresa contar con su propio espacio, incentivando a aludir las afinidades que pueda tener el usuario por determinado producto o actividad. Por otra parte, existen los grupos de interés, mediante los cuales la empresa puede facilitar plataformas para agregar a posibles personas interesadas en el producto o actividad. Estas plataformas a su vez facilitan la posibilidad de segmentar el mercado, de acuerdo con los perfiles de usuarios cuya integración se da por afinidad de gustos, intereses y criterios.

### MODULO V:

#### 3. Relación con el cliente

### LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título del artículo: **Gestión de relaciones con clientes como iniciativa estratégica: implementación en hoteles.**

Bibliografía: **Padilla Meléndez, Antonio; Garrido Moreno, Aurora. (2012). Gestión de relaciones con clientes como iniciativa estratégica: implementación en hoteles. Revista Venezolana de Gerencia, Octubre-Diciembre, 587-610.**

### CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 5**, con el tema 5.1 Customer relationship management. El objetivo fundamental de esta lectura es analizar los factores que afectan la implementación de la gestión de relaciones con clientes o Customer Relationship Management (CRM) en hoteles, y cuáles son las principales barreras que impiden su desarrollo. El trabajo se relaciona con investigaciones previas sobre el análisis del impacto de las Tecnologías de la Información en la dirección estratégica y su papel en la obtención de ventajas competitivas. La metodología empleada consiste en la revisión de literatura sobre el tema, y un estudio empírico, basado en la aplicación de un cuestionario auto-administrado vía correo electrónico con 311 respuestas válidas de hoteles españoles. Los resultados muestran que a pesar de las bondades mencionadas en la literatura acerca de la implementación de las tecnologías de la Información en general, y de la tecnología de gestión de relaciones con clientes en particular; su difusión en el sector hotelero está aún lejos de alcanzar la mayoría de los hoteles. Como contribución se señala qué tipo de hotel está implementando iniciativas de gestión de relaciones con clientes y las barreras que se están encontrando. El trabajo tiene implicaciones, por una parte para la teoría, profundizando en conceptualización y análisis de la gestión de relaciones con clientes, y por otra para los directivos, ya que proporciona guías sobre qué caracteriza a los hoteles que están implementando dicha tecnología.

### EVALUACIÓN:

El objetivo de la presente actividad es que los alumnos de manera individual comprendan lo que es un CRM y como puede ser usado en las organizaciones, para esto se pide se realice un análisis que responda las siguientes preguntas:

1. ¿Qué es un CRM?
- 2.Cuál es el papel que juegan los CRM en una empresa, considerando de manera específica el grupo hotelero estipulado en la lectura de análisis?

**RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:**

1. El término CRM hace referencia a una estrategia de negocio que persigue la reorganización de los procesos de la empresa en torno al cliente, es decir, implica la recogida y análisis de información valiosa sobre clientes, con objeto de que sea difundida a través de toda la organización para crear un servicio personalizado y proporcionar al cliente una experiencia única (Sigala, 2005). El CRM no es solo una tecnología, sino que hace referencia a un concepto más amplio que incluye el uso de la misma y, desde un enfoque tecnológico se puede hablar de sistemas o soluciones
2. El CRM proporciona a los hoteles numerosas oportunidades estratégicas, ya que posibilita el apalancamiento del conocimiento de clientes, mejora la calidad del servicio y la satisfacción de clientes y orienta su gestión hacia la búsqueda de la excelencia empresarial (Lin y Su, 2003). Por tanto, considerando que el éxito de la empresa hotelera vendrá determinado por su habilidad para establecer y mantener relaciones de valor con sus clientes (Luck y Lancaster, 2003) se puede afirmar que el CRM se presenta como una herramienta estratégica fundamental para el sector, posibilita una diferenciación efectiva, mejora la lealtad de los clientes y por consiguiente la rentabilidad de la empresa.

**MODULO VI:****4. Flujo de ingresos****LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Modelos de estimación de ingresos en empresas de internet.**

Bibliografía: **Alonso Conde, A. B.; Rojo Suárez, J.. (2005). Modelos de estimación de ingresos en empresas de internet. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Sin mes, 27-43.**

**CONTEXTUALIZACIÓN:**

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 6**, con el tema 6.1 Ingresos por la venta del producto y/o servicio. El objetivo de este trabajo es el desarrollo de una metodología para pronosticar de forma realista los ingresos de una empresa de Internet, que permita posteriormente realizar una valoración adecuada de la misma a través del método del descuento de flujos de caja. Para realizar la predicción de ingresos se analizará la información histórica disponible de la empresa, tanto financiera (ingresos históricos) como operativa (indicadores de tráfico web) y se tratará de encontrar el modelo econométrico que mejor se ajuste a los datos de partida. A partir de los ingresos pronosticados, se puede realizar una estimación del resto de partidas que componen el flujo de caja de la empresa (beneficios, amortizaciones,

inversiones en capital circulante y en inmovilizado material, etc.), proyectando éstas como un porcentaje estimado de los ingresos. Finalmente, aplicando la tasa de descuento adecuada a los flujos de caja estimados se obtiene una valoración de la empresa.

### EVALUACIÓN:

La presente actividad pretende que los alumnos analicen el caso expuesto en la lectura recomendada y que responda a las siguientes preguntas:

- 1) ¿Qué es FCD?
- 2) Según el método de FCD, cómo se determina el valor de una organización?

### RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:

- 1) El FCD se puede definir como aquellos fondos generados por las operaciones de la empresa menos o más, según el caso, las necesidades operativas de fondos (inversión en capital circulante) y menos o más, según el caso, aquellos fondos necesarios para la compra del inmovilizado necesario para el desarrollo del negocio

- 2) A través de la siguiente fórmula

$$: \sum_{j=1}^n \frac{fcd_j}{(1+k_0)^j} + \frac{vt}{(1+k_0)^n}$$

### MODULO VII:

#### 5. Recursos Clave

### LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título del artículo: **El capital humano, otro activo de su empresa.**

Bibliografía: **Valencia Rodríguez, Marino. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. Entramado, Julio-Diciembre, 20-33.**

### CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 7**, con el tema 7.1 Recursos Clave Intelectuales. En un ambiente como el actual, de gran competencia, cambios rápidos y permanentes, la supervivencia de una organización depende de su capacidad para generar valor agregado a sus clientes y proveedores, lo cual será la base de su competitividad y posicionamiento en el mercado, pero esto, a su vez, depende de la



capacidad de innovación, velocidad de respuesta, adaptabilidad al cambio y habilidad para detectar las necesidades de los participantes en la cadena de valor de la organización. El capital humano constituye un activo intangible que tiene la capacidad de apoyar el incremento de la productividad, impulsar la innovación y con ello la competitividad. Su misma naturaleza le da características definitivamente distintivas de cualquier otro tipo de recurso. Sin lugar a dudas el éxito de cualquier organización se vincula estrechamente al desempeño de todas las personas que la integran, sin importar su jerarquía, ubicación y condición, pues son ellas las que poseen habilidades, conocimientos, relaciones sociales, actitudes, valores, etc., y son ellas las que deciden dónde, cuándo y cómo utilizarlos. Los recursos humanos son fuente de ventaja competitiva de las organizaciones, por ello las empresas cada vez en mayor medida deben identificar el valor que la persona tiene para la organización y tratar de potenciarlo, al igual deben incrementar el valor que la empresa tiene para el empleado, con el fin de captar a las mejores personas y reducir el riesgo de transferibilidad de un activo tan valioso como es el capital humano.

#### **EVALUACIÓN:**

Realizar un ensayo de manera individual que contenga lo siguiente como eje central:

¿Cual es la importancia del valor de capital humano en las organizaciones?

#### **RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:**

El capital humano es uno de los principales elementos en toda organización de el depende el fracaso o el éxito de la empresa, todo personal se tiene que capacitar y motivar.

El recurso humano es una ventaja competitiva que cada una de las organizaciones cuenta.

#### **MODULO VIII:**

##### **7. Actividades y Aliados Clave.**

#### **LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:**

Título del artículo: **Factores de éxito de las alianzas estratégicas: el caso de las empresas integradoras mexicanas.**

Bibliografía: **Camargo Mireles, Francisco. (2011). Factores de éxito de las alianzas estratégicas: el caso de las empresas integradoras mexicanas. Estudios gerenciales, julio-septiembre, 105-126.**

**CONTEXTUALIZACIÓN:**

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 8**, con el tema 8.1 Aliados Clave. Las alianzas estratégicas están presentes en todo el mundo y en diferentes estadios de la cadena de valor; ya sea para atender un nuevo mercado o para innovar y/o diversificarse, son una fuente de recursos y de aprendizaje (Van Gils y Zwart, 2009) y por lo tanto de ventaja competitiva (Ahlström-Söderling, 2003). Estas razones, hacen de las alianzas los mecanismos de colaboración entre empresas mayormente utilizados para desarrollar esfuerzos conjuntos de colaboración y se constituyen en una forma primaria para alcanzar objetivos de corto y largo plazo (Gulati, 1998). Las alianzas son un modelo de colaboración importante de muchas empresas debido a las ventajas de conservar recursos, compartir riesgos, obtener legitimidad, adquirir y mejorar competencias, ganar poder y movilidad de mercado y crear opciones para futuras inversiones (Eisenhardt y Schoonhoven, 1996); son la tendencia de organización futura debido a la fuerte competencia global, el incremento de riesgos y el crecimiento vertiginoso del cambio tecnológico (Anderson, 1990). El propósito de este trabajo fue explorar los factores de desempeño en las empresas integradoras mexicanas (una forma de alianza estratégica), aplicando un modelo teórico integral derivado de una revisión exhaustiva de la literatura del periodo 1985-2010. Los resultados obtenidos muestran que el desempeño de las alianzas está en función de dos actores: el socio y la alianza, y que cada uno de ellos tiene sus propios factores determinantes.

**EVALUACIÓN:**

De manera individual los alumnos deberán responder las siguientes preguntas:

- 1) Define que es una alianza estratégica?
- 2) Que tipos de Alianza estratégicas existen?
- 3) Cuando se forma una alianza entre dos o mas personas, Como se eligen a los Socios?

**RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:**

- 1) Es la Asociación de dos o mas personas físicas o jurídicas que tienen el objetivo de generar proyectos.
- 2) Existen alianzas nacionales e internacionales, de pequeños y grandes grupos, de socios transformando relaciones de dependencia en proveedores o asociados.
- 3) En toda alianza se requiere que entre los socios exista afinidad en capacidad financiera, en el estilo

gerencial y una cultura común.

#### MODULO IX:

#### 8. Estructura de Costos y Análisis Financiero.

#### LECTURA DE ESTRATEGIA DIDÁCTICA:

Título del artículo: **La contabilidad de costos y rentabilidad en la Pyme.**

Bibliografía: **García Pérez Lema, Domingo; Marín, Salvador; Martínez, Francisco Javier. (2006). La contabilidad de costos y rentabilidad en la Pyme. Contaduría y Administración, enero-abril, 39-59.**

#### CONTEXTUALIZACIÓN:

Esta lectura se relaciona con la **Unidad de competencia 9**, con el tema 9.1 Estructura de Costos y Análisis Financiero. En los últimos años hemos asistido a un creciente interés, tanto en el mundo académico como en el profesional, en analizar la utilidad de implantar un sistema de contabilidad de costos en la estructura organizativa de la empresa. El control de la gestión se convierte en un elemento básico para la toma de decisiones. Por ello, los sistemas de información, si están bien desarrollados y estructurados, pueden considerarse una ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991). Los sistemas de contabilidad de costos deberían constituir herramientas comunes en los sistemas organizativos de todas las empresas con independencia de su tamaño. Sin embargo, existen numerosos estudios que ponen de manifiesto que la utilización de sistemas de control de gestión no están lo suficientemente extendidos en las Pyme (Holmes y Nicholls, 1989; Merz y Sauber, 1995; Choe, 1996; Chenhall y LangfieldSmith, 1998). La dirección de la empresa debe basar sus decisiones en función de datos objetivos que sólo se pueden obtener si la empresa utiliza las distintas técnicas económicas que están a su disposición. Esta lectura tiene dos puntos importantes a resaltar: por un lado, analiza las características de las empresas que tienen implantado un sistema de contabilidad de costos para la gestión; por otro, verifica empíricamente la relación existente entre el grado de utilización de sistemas de costos sobre el rendimiento de la Pyme. Para ello se realiza un

estudio empírico con 1,425 Pyme del estado de Veracruz (México). Las Pyme con un mayor grado de implantación de modelos de costos se caracterizan por ser empresas medianas, maduras, no familiares y dirigidas por gerentes con formación universitaria. Asimismo, se trata de empresas muy innovadoras, con una tecnología avanzada y que disponen de certificación de calidad. Adicionalmente, los resultados muestran que la implantación de un sistema de costos ejerce una influencia positiva sobre la rentabilidad de la Pyme.

**EVALUACIÓN:**

Define la importancia del control de gestion en las organizaciones

**RESPUESTAS Y REFLEXIONES DE LOS EJERCICIOS:**

El control de gestion es un proceso que sirve para guiar los objetivos de la organización a través de diversos instrumentos que permite evaluarla

## CONCLUSIONES

- 1) El presente programa de estudios tiene como finalidad proporcionar a los alumnos las bases para el desarrollo de un plan de negocios
- 2) Pretende impulsar el sentido de emprendedurismo en los alumnos de las Licenciaturas de negocios
- 3) Desarrolla los elementos del modelo canvas para la creación e incubación de negocios

**BIBLIOGRAFIA**

1. Aldana Fariñas, Eugenia del Carmen; Ibarra Santa Ana, Ma Teresa del Carmen; Loewenstein Reyes, Ingrid. (2011). El modelo de negocios como reforzador del emprendimiento en las universidades. Caso del Tecnológico de Monterrey Campus ciudad de México. *Revista Ciencias Estratégicas*, Julio-Diciembre, 185-201.
2. Allami, Cecilia; Cibils, Alan. (2011). El financiamiento bancario de las PYMES en Argentina (2002 - 2009). *Problemas del Desarrollo. Revista Latinoamericana de Economía*, Abril-Junio, 61-86.
3. Alonso Conde, A. B.; Rojo Suárez, J.. (2005). Modelos de estimación de ingresos en empresas de internet. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Sin mes, 27-43.
4. Andía, V., Walter. (2003). Reflexiones sobre el flujo de caja en la evaluación de proyectos. *Industrial Data*, diciembre, 63-65.
5. Camargo Mireles, Francisco. (2011). Factores de éxito de las alianzas estratégicas: el caso de las empresas integradoras mexicanas. *Estudios gerenciales*, julio-septiembre, 105-126.
6. Fernández, Robín, Cristóbal; Aqueveque, Torres, Claudio. (2001). Segmentación de mercados: buscando la correlación entre variables psicológicas y demográficas. *Revista Colombiana de Marketing*, junio,
7. García Pérez Lema, Domingo; Marín, Salvador; Martínez, Francisco Javier. (2006). La contabilidad de costos y rentabilidad en la Pyme. *Contaduría y Administración*, enero-abril, 39-59.
8. Gómez R., Claudia. (2010). La relación cliente-agencia: visión de los clientes. *Pensamiento & Gestión*, Enero-Junio, 25-53.
9. Hernández, Girón, José de la Paz; Domínguez, Hernández, Ma. Luisa; Ramos, Sánchez, Areli Orquídea. (2002). Canales de distribución y competitividad en artesanías. *Espiral*, septiembre-diciembre,
10. Hütt Herrera, Harold. (2012). Las redes sociales: una nueva herramienta de difusión. *Reflexiones*, Sin mes, 121-128.
11. Molina-Castillo, Francisco José; Munuera Alemán, José Luis. (2008). Efectos de la novedad y de la calidad del producto en el resultado a corto y a largo plazo en las empresas innovadoras españolas. *Universia Business Review*, cuarto trimestre, 68-83.

12. Molina-Salazar, Raúl E; González-Marín, Eloy; Carbajal-de Nova, Carolina. (2008). Competencia y precios en el mercado farmacéutico mexicano. *Salud Pública de México*, Sin mes, S496-S503.
13. Padilla Meléndez, Antonio; Garrido Moreno, Aurora. (2012). Gestión de relaciones con clientes como iniciativa estratégica: implementación en hoteles. *Revista Venezolana de Gerencia*, Octubre-Diciembre, 587-610.
14. Rivera Godoy, Jorge Alberto. (2012). La incidencia de la innovación sobre la creación de valor: propuesta de un modelo desde la perspectiva financiera. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, Diciembre-Sin mes, 175-187.
15. Salom Serna, Luis Felipe; Sepúlveda Calderón, María Del Pilar. (2012). Canales de distribución y estrategias de comercialización para la flor colombiana en los Estados Unidos: un marco conceptual. *Estudios Gerenciales*, Julio-Septiembre, 191-228.
16. Serralvo, Francisco Antonio; Tadeu Furrier, Márcio. (2005). Tipologías del posicionamiento de marcas. Un estudio conceptual en Brasil y en España. *Revista Galega de Economía*, junio-diciembre,
17. Solís González, José Luis. (2008). Responsabilidad social empresarial: un enfoque alternativo. *Análisis Económico*, XXIIISin mes, 227-252.
18. Suñol, Sandra. (2008). Entorno competitivo para el desarrollo del turismo. Caso Puerto Plata. *Ciencia y Sociedad*, XXXIII Enero-Marzo, 60-81.
19. Valencia Rodríguez, Marino. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, Julio-Diciembre, 20-33.