



Gestión Empresarial 2

Jorge Mario García B.

Jorge Mario García Bautista, Máster en Administración de Negocios e Ingeniero Civil con especialización en Valuación de Bienes Inmuebles. Coordinador del Centro de Emprendimiento CREA-UVG de la Universidad del Valle de Guatemala, Docente Universitario de los cursos: Diseño e Innovación en Negocios, Emprendimiento e Innovación y Creación de nuevos Negocios. Socio Fundador y Gerente General de dos empresas relacionadas a la Industria de la Construcción en Guatemala.



versión 2

Innovación Editorial

Versión 2. Innovación Editorial
 28 calle 12-22 zona 11, Granai 2
 v2innovacioneditorial@gmail.com
 502 2211 6808

Toda empresa requiere de una adecuada organización y administración para que los procesos se realicen eficientemente, lo cual conlleva una mayor rapidez, reducción de costos, y evita la duplicidad de esfuerzos entre unidades y trabajadores. Ello requiere que la entidad tenga claridad en sus metas, los recursos que tiene y los puestos que necesita para lograr sus objetivos.

Cuando todo lo anterior falla, por lo general existe mala comunicación entre los diferentes niveles administrativos, confundiendo mensajes, generando errores, accidentes o confusiones, que redundan en una mala atención al cliente. Asimismo, se fragmentan los equipos y se reduce la cooperación, generando ambientes de trabajo desagradables para los empleados y mayores gastos, así como mayores riesgos de robos, fraudes y pérdida de control de los procesos o de empleados eficientes.

Gestión Empresarial 2, está dirigido a las carreras de Bachillerato y Perito Contador en todas sus especialidades. El texto constituye una herramienta que permitirá a los y las estudiantes profundizar en los conocimientos acerca del mundo de las empresas, especialmente en el área de la organización y administración. Centra los aprendizajes teóricos y prácticos en cuanto a la productividad, competitividad y estrategias generales para realizar cambios empresariales. Se plantean metodologías comprobadas para que los estudiantes puedan aplicarlas en procesos de cambio en la gestión de una empresa. La intención es buscar mejoras, optimización, innovación o aumento de la propuesta de valor.

SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y CONFLICTOS

capítulo

1

Métodos para solución de problemas. Las competencias de un colaborador para resolver problemas. Técnicas para solución de problemas o conflictos. Realizar un diagnóstico de la situación. Identificación de la causa del problema o conflicto. Planificar la solución y evaluarla. Implementar la solución propuesta.

Los cuatro elementos básicos de un colaborador

INICIATIVA
De acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española, tener iniciativa es tomar activamente el control y decidir qué hacer en cada momento, anticipándose a las consecuencias. Como dijo Viktor Frankl (investigador austriaco) en la libertad para elegir nuestra actitud frente a las circunstancias de la día a día.

La iniciativa es una herramienta que genera valor para la persona que la posee y para la empresa que tiene colaboradores con esta característica. Regularmente, las personas que tienen esta cualidad suelen tener soluciones a problemas y tienen el concepto de "visitar en mejor que quedarse dentro". También suelen tener mucha proactividad para realizar actividades que otras personas no pueden realizar.

Para desarrollar la iniciativa en el trabajo, es necesario considerar:

- Tomar decisiones con criterio propio, no como un simple resultado de reaccionar, sino actuando de forma eficiente la situación, tomar acción y asumir consecuencias.
- Desarrollar habilidades técnicas para resolver situaciones con base en experiencia, capacidad y conocimiento técnico.
- Desarrollar visión estratégica de acuerdo con el contexto del trabajo que se está realizando. Así, todas las actividades de la iniciativa propia se van reflejando en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Ser competente para cooperar, cuidando las relaciones de autoridad y validando las ideas y acciones de los demás. Esto debe manifestarse en cuenta en algunas ocasiones en las que la iniciativa no considera los esfuerzos de otras personas, causando irritación en las actividades que ellas deben realizar.

COMUNICACIÓN EFECTIVA
Es la capacidad que tiene una persona para generar interacción en diferentes ámbitos de su carrera laboral; herramienta más deseada por los empleadores de una empresa.

Para poder desarrollar una comunicación efectiva en una organización, es necesario adquirir empatía y escucha activa.

En el primer caso, la empatía se refiere a la participación afectiva de una persona en la realidad ajena a ella, generalmente identificada en los sentimientos de otra persona. Es la capacidad de percibir, compartir e inferir los sentimientos, pensamientos y emociones de los demás, basados en el reconocimiento de aceptación del otro de forma genuina y transparente.

La escucha activa se refiere a la habilidad de escuchar lo que otra persona está expresando, pero, además, comprende los pensamientos, sentimientos e ideas que esta persona tiene al momento de realizar su comunicación.

Cuando se da un problema en una empresa, regularmente la herramienta de la comunicación efectiva es clave para explicar claramente la situación, así como que todas las personas hayan entendido la situación y explicar las posibles soluciones y/o actividades que se deben realizar para resolver el problema.

ACCIÓN Y MENTALIDAD ESTRATÉGICA



PENSAMIENTO INNOVADOR
Es la capacidad que tiene una persona para generar innovación en diferentes ámbitos de su carrera laboral; herramienta más deseada por los empleadores.

Los colaboradores que tienen esta competencia, ven siempre hacia el futuro, y tienen la iniciativa necesaria para utilizar su creatividad para resolver problemas o crear oportunidades.

Formas de generar el pensamiento innovador:

- Escuchar el entorno, prestando atención a lo que ocurre a nuestro alrededor, incluyendo lo auténtico, sincero y comunicación no verbal.
- Practicar la apertura, ya que las ideas innovadoras provienen de los mentes abiertas, dispuestas a estar en constante aprendizaje. Cualquier evento, actividad o conversación es de valor porque siempre se aprende algo.
- Estar en constante búsqueda de la pregunta correcta, más que de la respuesta correcta. Es cuestionar todas las acciones y preguntar "¿Qué pasaría si...?".
- Desafiar lo establecido, ya que los avances importantes y cambios propuestos, son realizados por personas que se enfrentaron a lo establecido y lo tienen a los cambios.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Es la capacidad de comprender las emociones propias y ajenas. Esto implica la oportunidad de interiorizarlas y manejarlas en beneficio de una buena interacción con los pares y superiores, generando confianza.

Las emociones juegan un papel importante en nuestra día a día. Gran parte de las decisiones empresariales son influenciadas en mayor o menor parte por nuestras emociones.

Elementos de referencia:

- Autoconciencia: se refiere al conocimiento que desarrollamos acerca de nuestros rasgos y la influencia que esto conlleva en la toma de nuestras decisiones.
- Autocontrol: se trata de reflexionar y disminuir nuestros sentimientos o emociones para no dejarnos llevar por ellos, detectando distancias y conciencia sobre la forma en la que actuamos ante las personas.
- Automotivación: el factor motivacional es importante en nuestra inteligencia emocional y a la vez, un factor que desarrolla mayor facilidad para realizar trabajos.

En resumen, los elementos analizados anteriormente, dan como resultado la formación de una persona eficaz en la detección de necesidades y oportunidades. Sin estas cualidades, una persona carece de proactividad y suele realizar las actividades de forma mecánica sin crecer o aportar valor.

INTELIGENCIA INTERPERSONAL Y EMOCIONAL



En tu cuaderno, analiza y escribe una pequeña descripción de la inteligencia emocional, responde qué has logrado y lo puedes hacer hasta tener. Luego detalla si continúas los demás elementos anteriormente descritos.

COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD

capítulo

2

Introducción a la productividad y competitividad. Definición de productividad. Definición de competitividad. Competitividad de un país. Resumen y conclusiones acerca de la competitividad de un país. Competitividad de una empresa.

DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD

Existen varias definiciones para explicar el concepto de la competitividad. A continuación, se enumerarán algunos conceptos importantes:

Uno de los primeros autores que se refieren a la competitividad es Adam Smith en su libro: "La riqueza de las naciones" publicado en 1776. En dicho libro, se refiere a la competitividad como la "ventaja absoluta" y se refiere con esto a la capacidad que tenía un país de producir un determinado producto o servicio al precio más bajo del mercado.

Otro autor conocido que se refiere a la competitividad es Michael Porter, director del Instituto Estrategia y Competitividad de la Escuela de Negocios de Harvard. Porter establece que la competitividad de un país depende de la capacidad de sus empresas e industrias para innovar constantemente y mejorar.

De acuerdo con Sharon Oster, profesora emérita de la Escuela de Administración de la Universidad de Yale, define la competitividad de una empresa como la capacidad que tiene para producir bienes y servicios con patrones de calidad específicos, utilizando eficientemente sus recursos, en comparación con empresas semejantes en el resto del mundo durante un periodo de tiempo.

Uno de los estudios más influyentes relacionados a la competitividad es el reporte conocido

como "Índice de Competitividad Global" en inglés llamado Global Competitiveness Index, el cual mide la competitividad de los países desde la década de 1970. Este índice describe a la competitividad como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país.

Se debe entender entonces, que existe un concepto de competitividad a nivel macro, que se refiere a la productividad de un país, y uno micro, que hace referencia a la productividad de una empresa en común.

A continuación, veremos algunas especificaciones para cada uno de estos elementos.

COMPETITIVIDAD DE UN PAÍS

La competitividad de un país está conformada por la infraestructura necesaria que facilita a las empresas generar una mayor productividad. Esto se logra si un país cuenta con instituciones fuertes, políticas estratégicas para favorecer la competencia entre empresas y factores esenciales como carreteras, puertos, tecnología, capital humano y dinamismo de negocios.

En el índice de competitividad global evalúa a los países en función de 12 pilares indispensables con los que se debe contar. Los países están agrupados en conjuntos de acuerdo con un criterio establecido.



La competitividad no es accidental; se construye.

Hechos agrupados los ocho elementos esenciales en cuatro dimensiones estratégicas:

- Organización y solvencia
- Entorno físico y digital
- Capital humano
- Evolución y mercado

Organización y solvencia

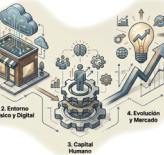
ELEMENTO 1- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Toda empresa debe contar con una estructura organizacional donde claramente estén identificados los objetivos estratégicos y específicos, los puestos de trabajo y las actividades que cada persona debe realizar. Dentro de una estructura organizacional debe haber departamentos que estén por género un ambiente de competitividad sana. Por ejemplo, personal para resolución de conflictos, comité de ética, personal porque vale por la transparencia en el uso de los recursos, oficina que evalúen el cumplimiento empresarial (finanzas, transacciones, acuerdos, impuestos, medio ambiente, etc.).

Por ejemplo, una empresa pequeña que se dedica a la comercialización de medicamentos, puede ser más competitiva si tiene personal directo o subcontratado para viajar por el entendimiento de las regulaciones internacionales para que sus productos puedan llegar a estos mercados. Esto le da una ventaja competitiva frente a otras empresas que no cuentan con personal o especialistas que conocen las reglas de las exportaciones.

ELEMENTO 2- ESTABILIDAD ECONÓMICA

Se refiere a la condición que tiene toda empresa de tener un sistema de control económico que pueda ser auditado y que genere confianza hacia los colaboradores y clientes. La solvencia de una empresa para afrontar sus compromisos genera estabilidad entre todos los interesados en el funcionamiento de la misma.



En este caso, podemos mencionar como ejemplo a una empresa de venta de libros que tiene tres empleados y que estos tienen la confianza de saber que la empresa tiene la disponibilidad para hacer frente al agotamiento de diciembre, a diferencia de otra empresa que ya se conocía por hacer pagos parciales de este beneficio laboral a sus colaboradores y que termina pagando en febrero, cosa que es legal.

Entorno físico y digital

ELEMENTO 3- INFRAESTRUCTURA

Al igual que el anterior elemento, independientemente del tamaño de la empresa, para lograr ser más competitiva, deben contar con infraestructura dinámica que se pueda adaptar a los cambios abruptos en el mercado. En este elemento se puede mencionar a la infraestructura física y virtual que proporcione espacios dignos y cómodos para los trabajadores, clientes y proveedores.

Por ejemplo, un restaurante que tenga amplio espacio para sus clientes debe mayor ventaja competitiva que un restaurante que aunque tenga productos muy atractivos para los clientes, no tiene espacio para estacionar en su país como Guatemala donde este servicio es apreciado por la cultura de movilidad de la población urbana. Ambos pueden tener el servicio a domicilio, pero el dueño de mercado de las comedores que visitan el lugar por una experiencia se pierde en el segundo caso.

GLOBALIZACIÓN Y TRATADOS COMERCIALES

capítulo

3

Concepto de globalización. Acuerdos y tratados entre países. Acuerdos de libre comercio: entre Estados Unidos y Centroamérica, entre Chile y Centroamérica, entre Colombia y países del triángulo norte de Centroamérica, entre México y Centroamérica, entre Panamá y Guatemala, entre Taiwán y Guatemala. Balanza comercial de los tratados de libre comercio. Globalización e innovación.

GLOBALIZACIÓN Y TRATADOS COMERCIALES

capítulo

3



IMPORTANTE RECORDAR

En este capítulo, se realizará un resumen de los conceptos aprendidos en el libro de Gestión Empresarial 1 en cuanto a globalización se refiere, para profundizar sobre sus implicaciones y la aparición de los tratados comerciales como medio de relación y crecimiento económico entre países. Al finalizar, se realizará un análisis y revisión sobre los principales Tratados de Libre comercio entre Guatemala y los diferentes países con los que se tienen relaciones comerciales.

En el libro de Gestión Empresarial 1 se hizo una introducción acerca de los conceptos y características del fenómeno de la globalización. Es importante repasar algunos temas para enfocarlo ahora, desde el punto de vista de los tratados comerciales y el impacto que tienen en las empresas. A continuación, se presenta un resumen de la globalización.



CONCEPTO DE GLOBALIZACIÓN

Desde la perspectiva empresarial, la globalización se ve desarrollada desde los acuerdos comerciales que se logran suscribir entre países de tal forma que los empresarios puedan ofrecer productos y servicios en diferentes mercados mundiales, favoreciendo el comercio entre ellos.

Factores que impulsan la globalización

APERTURA DE MERCADOS CRECIMIENTO Y RESUMEN DE EMPRESAS

PRIVATIZACIÓN DE EMPRESAS PÚBLICAS MEJORA EN TECNOLOGÍA PARA COMUNICACIÓN

ACUERDOS Y TRATADOS ENTRE PAÍSES

Ahora vamos a analizar los acuerdos y tratados que han surgido a partir del fenómeno de la globalización en nuestro país. Existe una gran variedad de acuerdos cuya naturaleza es variada.



TRATADO DE LIBRE COMERCIO - TLC ENTRE COLOMBIA Y PAÍSES DEL TRIÁNGULO NORTE DE CENTROAMÉRICA

Este tercer tratado involucra a Colombia con los denominados países del triángulo norte de Centroamérica, es decir, Guatemala, El Salvador y Honduras. Entre cuatro países iniciaron negociaciones para llegar a un acuerdo comercial desde finales de la década de los noventa.

El 16 de marzo de 2007 concluyeron las negociaciones, luego de seis rondas de negociación y dos reuniones de trabajo en la que participaron los grupos representativos de los países y negociaciones relacionadas con el acceso a mercados internacionales. El acuerdo se suscribió el 9 de agosto de 2007.

En Guatemala, el Congreso de la República ratificó el TLC con Colombia mediante el decreto 32-2009 en septiembre del 2009 y entró en vigor dos meses después, es decir en noviembre de 2009.

El Tratado de Libre Comercio Colombia - Guatemala, El Salvador y Honduras, cuenta de veintidós capítulos, los cuales, de manera similar al DR-CAFTA, buscan establecer lo siguiente:

1. Aspectos generales del Tratado
2. Definiciones generales y específicas por país
3. Tratado nacional y acceso de mercancías al mercado

4. Reglas de origen relacionadas con el origen de las mercancías
5. Procedimientos aduaneros relacionados con el origen de las mercancías
6. Facilitación del comercio
7. Medidas de salvaguardia
8. Medidas antidumping y compensatorias
9. Medidas sanitarias y fitosanitarias
10. Obstáculos técnicos al comercio
11. Contratación pública
12. Inversión
13. Comercio transfronterizo de servicios
14. Comercio electrónico
15. Entrada temporal de personas de negocio
16. Disposiciones administrativas e institucionales
17. Administración del tratado
18. Solución de controversias
19. Excepciones
20. Cooperación
21. Disposiciones finales

El 5 de noviembre de 2018 se realizó una ampliación al acuerdo vigente, en el que se incluyen otras cadenas productivas de valor, especialmente la industria textil, hilos y prendas de vestir que anteriormente no estaban incluidos en el acuerdo.



ACTIVIDAD

Busca en el supermercado o en tiendas de conveniencia los productos importados que fotografíes. Redacta un ensayo ilustrado y entregalo a tu profesor.

Busca en el BANGUAT el valor de las importaciones y exportaciones con dicho país y cólocalo en las siguientes líneas:

Importaciones: _____
Exportaciones: _____

NORMA DE CALIDAD ISO 9000

capítulo

4

Repaso de la definición de estándares y normas. Norma ISO 9000. Proceso para implementar la norma ISO 9000. Desafíos para la implementación de la norma ISO 9000. La certificación de calidad ISO 9000. Calidad total en una empresa.

Una norma ISO es un conjunto de herramientas que se utilizan en empresas, organizaciones o entidades estatales, y que están orientadas a ordenar la gestión y estandarizar los procesos de la organización que las implementa. La implementación de una norma ISO implica realizar cambios en la operación de la empresa desde diferentes ámbitos. Eso significa que existen diferentes tipos de normas ISO, cada una enfocada en una necesidad tangible en la organización.



Examina el código QR para conocer una breve descripción de los siete principios de la gestión de calidad.

Ventajas de la norma ISO 9000

Las normas ISO fueron desarrolladas para ofrecer coordinación, orientación, simplificación y unificación de criterios en las organizaciones. Esto genera principalmente la reducción de costos y aumenta la efectividad de una empresa.

Principales beneficios derivados de la incorporación de la norma ISO 9000 en una empresa, institución de Estado u ONG.

A. **Aumenta el nivel de calidad en el producto o servicio:** probablemente este sea el mayor beneficio que puede alcanzar una organización. Elevar la calidad de su propuesta de valor genera beneficios hacia los clientes, trabajadores, socios e inversionistas. Por ejemplo, una empresa que fabrica uniformes deportivos, con la implementación de la norma ISO 9000 puede llegar a fabricar un uniforme deportivo con un material más cómodo para el usuario, que se utilicen me-

C. PARTICIPACIÓN DE TODOS LOS COLABORADORES

La colaboración de las personas que trabajan en la empresa es esencial en los procesos de mejora de la calidad. Cuando los colaboradores de todos los niveles participan y se apropian de la implementación, se vuelve un proceso más eficiente. La generación de incentivos, económico, de reconocimiento, etc., son fundamentales para que todas las personas se identifiquen con la causa de la certificación.

D. ENFOQUE BASADO EN PROCESOS

En esta etapa, la empresa debe desarrollar una documentación de los procesos actuales y desarrollar un nuevo manual de procesos que busque la calidad en los productos y servicios. La documentación de esta información es básica y esencial para todas las empresas que quieran trabajar bajo la norma ISO 9000.

E. ENFOQUE DE SISTEMA PARA LA GESTIÓN

El siguiente paso es crear una oficina o equipo de mejora de la calidad que se encargue a la gestión de la calidad. Un departamento o equipo trabajando y verificando los procesos para garantizar que se cumpla con los requerimientos de calidad por parte del cliente. De esta manera se enfoca para los sistemas de gestión.

F. MEJORA CONTINUA

Dentro de la cultura organizacional, debe permitirse el concepto de mejorar constantemente a partir de los aprendizajes que se van obteniendo cuando se realiza la documentación de los procesos. Este proceso de mejora continua hace que la empresa constantemente esté buscando formas innovadoras en la gestión de la calidad y en la calidad productiva en sí.

G. ENFOQUE BASADO EN HECHOS PARA LA TOMA DE DECISIONES

Se debe iniciar con el enfoque de la empresa a tomar decisiones a partir de información, datos, respaldados técnicos y hechos comprobables que permitan tomar decisiones con un respaldo. La documentación, evaluación del proceso, implementación de factores de

evaluación y aplicación de auto-evaluación son factores esenciales en el desarrollo de la toma de decisiones.

H. RELACIONES MUTUAMENTE BENEFICIOSAS CON LOS PROVEEDORES

La implementación de la norma requiere que se incorporen estrategias y decisiones que generen relaciones de beneficio entre la empresa y sus proveedores. El criterio de "optimizar más procesos le beneficia a las personas y empresas que proveen la materia prima, nosotros lo hacemos". En ese caso se debe fomentar una mejor comunicación con los departamentos de compra y adquisidores, así como la estrategia de entrega y gestión de pedidos y pagos en elemental en los procesos de calidad que pide la norma ISO 9000.

Realizar un proceso de auditoría y evaluación interna

Luego de realizar las actividades de implementación de gestión de la calidad bajo los estándares de la norma ISO 9000 viene el proceso de realizar una auditoría interna por parte del equipo designado a la empresa conforme a la conformidad, en la que se revisan los estándares y requerimientos para verificar que las gestiones realizadas cumplan con todos los requerimientos. Esta es la mejor herramienta para filtrar errores potenciales, establecer puntos o procesos en donde se requieren cambios o implementaciones adicionales. La auditoría interna no es opcional, ya que es lo que se requiere establecido por la norma.

Uno de los elementos imprescindibles para implementar una norma es, como se explicó arriba, la contratación de un consultor certificado y experto en el tema.

El segundo elemento que puede contribuir con el objetivo es la actualización de tecnología. Desde los software para implementar sistemas de control de calidad hasta herramientas de conectividad entre todos los colaboradores, el uso y aplicación de tecnología en las empresas es de gran ayuda para implementar mejoras constantes y beneficio de la generación de calidad en las organizaciones.

NORMA ISO 9000

La norma ISO 9000 está relacionada con calidad, su función es establecer los estándares para un sistema de control de calidad y es el único en la familia de normas ISO que puede hacer que una empresa se certifique. Esto quiere decir, que aunque no es obligatorio para una organización, la norma ISO 9000 puede proporcionar un certificado que evidencie que la organización en cuestión opera bajo normas estándares de calidad de acuerdo con la industria a la que pertenece la misma.

Este estándar se basa en una serie de principios de gestión de calidad que incluyen un fuerte enfoque en el cliente, la motivación e implicación de la alta dirección, el enfoque basado en procesos y la mejora continua. La implementación de la norma ISO 9000 en una organización, ayuda a garantizar que los clientes obtengan productos y servicios consistentes y de buena calidad, lo que a su vez trae muchos beneficios comerciales.

Siete principios de la gestión de calidad

Para la norma ISO 9000, un principio es una creencia básica, norma y valores que son aceptados por la organización y todos los colaboradores. Cada principio está compuesto por una declaración del principio propiamente dicho, una explicación del por qué el principio es importante para la organización, los beneficios que este genera y las acciones que se pueden tomar para adoptar este principio.



CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTINUA

capítulo

5

EFQM – European Foundation Quality Management. Diferencia entre ISO 9000 y EFQM. La mejora continua en una organización. Principios de mejora continua. Proceso de mejora continua como forma de vida. Método Kaizen. La motivación en los sistemas de mejora continua.

Aquí interviene el concepto de calidad total. ¿Cómo hacer que la organización satisfaga las necesidades e intereses de los stakeholders? La calidad total, como recordará, se define como la filosofía organizacional que tiene como objetivo satisfacer las expectativas de todos los grupos de interés de la empresa.

Los principios de calidad total fueron descritos por Deming, cuyo principal aporte fue la creación de los círculos de calidad, también llamados los círculos de Deming.

Los círculos calidad son herramientas que se utilizan para que grupos de trabajo se reúnan voluntariamente para solucionar un problema o crear oportunidades dentro de las unidades o departamentos de una empresa, pensando en los diferentes grupos de interés de una organización.

El círculo de calidad consiste en, entonces, en desarrollar un conjunto de estrategias en sucesión para cada situación que pueda mejorar la experiencia de los grupos de interés.

Este círculo está conformado por los siguientes procesos: planificar, hacer, verificar y actuar.



Representa lo que los propietarios y colaboradores deben realizar a nivel individual y organizacional: planificar lo que se desea obtener y determinar cómo se puede llevar a cabo y cómo se puede implementar.

Finalmente, en el caso de no lograr el objetivo, se debe cambiar la planificación para ser más efectivos en el futuro, y volver nuevamente a ejecutar el círculo.

La calidad total, al ser una filosofía, necesita de normas que haga tangible sus principios. Por ello existe el modelo de excelencia implantado en la calidad total denominado EFQM que significa *European Foundation Quality Management* o "Fundación Europea para la Gestión de la Calidad".



EFQM – EUROPEAN FOUNDATION QUALITY MANAGEMENT

La EFQM es una fundación sin fines de lucro que se localiza en la Unión Europea, específicamente en Bruselas, la capital de Bélgica. Fue fundada en 1989 con el objetivo de aumentar la competitividad de la economía europea. Sus principios se basan en la filosofía de la calidad total que promueve William Edwards Deming.

La EFQM propone un marco práctico para la gestión organizacional, lo objetivo es desa-



Inicialmente, el enfoque de calidad se dedicaba exclusivamente a la calidad de un producto o servicio. Con el paso del tiempo, la globalización y la competitividad, el concepto fue migrando hacia la calidad total, que incluye a todos los clientes y luego a los grupos de interés o stakeholders de una organización.

Con el crecimiento de las áreas de calidad en una organización, aparece un nuevo concepto, el de aseguramiento de la calidad. Este se define como el conjunto de actividades que hace que una organización garantice continuamente la calidad en toda la cadena de valor de una organización. Es aquí en donde cobra mayor prelación la mejora continua.

Lo que tienen en común la calidad total con la mejora continua es que ambos se basan en el ciclo de Deming, que básicamente está compuesto por los procesos de planificar, hacer, verificar y actuar. Este ciclo es la herramienta básica en el proceso de la mejora continua de cualquier organización. Sin sus principios se da en los sistemas de gestión de calidad.

El desarrollo de la calidad y la mejora continua han dado lugar a los modelos de excelencia, que se definen como estrategias basadas en criterios e instrumentos de evaluación que sirven como guía de auto-evaluación de una organización. Es decir, que un modelo de excelencia sirve para crear y desarrollar criterios basados principalmente en errores que se cometen y que les permiten a las empresas realizar sus propios auditorías internas para medir el impacto de dicho error.

PRINCIPIOS DE MEJORA CONTINUA

Los principios de la mejora continua suelen estar altamente ligados con los de calidad total y con los de los modelos de excelencia. Dentro de estos fundamentos, se encuentran un esquema lógico denominado **PDCA**, que está integrado por cuatro principios básicos, los cuales se describen a continuación:

Resultados: Este principio se basa en el criterio que todas las organizaciones que buscan la mejora continua deben identificar los resultados que desean alcanzar y estos deben estar alineados a los objetivos y las políticas de la organización.



También se enfoca en la calidad de los resultados que se producen, comparándolos con los que fueron establecidos en un inicio. Por ejemplo, un restaurante determina en su política que debe producir un plato de almuerzo en quince minutos a sus comensales, y al finalizar esta etapa, la empresa analiza y compara el resultado real con el presupuesto inicialmente. De ahí parte el proceso de mejora continua.

Enfoque: Este principio establece que, una vez propuestos los resultados esperados, se debe realizar la mayor viabilización posible de ellos y ponerlos a la vista de todos los miembros de la organización. Esto implica que se deben realizar las actividades necesarias para que todos los colaboradores tengan entre sus principales actividades la constante viabilidad de lo que se desea conseguir.

Despliegue y evaluación: Este tercer principio de la mejora continua es el que se relaciona con la forma en la que se debe cubrir el alcance de los resultados y la evaluación que se les debe realizar. En el caso de los planes, cuando ha llegado el momento de implementar un objetivo y toda la organización se encuentra enfocada en el mismo, es de suma importancia el despliegue de la capacidad, activos y recursos necesarios para cumplir. Asimismo, una vez realizada la tarea, es indispensable establecer la forma en la que se debe evaluar.

ADMINISTRACIÓN MODERNA

capítulo

6

Reingeniería. Empowerment – empoderamiento. Sistema Just in time. Benchmarking. Outsourcing. Design Thinking. Coaching.

Adicionalmente, describen un concepto para la reingeniería denominado las 3 C: cliente, competencia y cambio. También establece las 3 R de la ingeniería: rediseño, retiro y reorganizar.

Pasos de la reingeniería organizacional



INVESTIGAR

En grupos, investiguen el caso de la industria automotriz japonesa y estadounidense desde los años 80. Analicen qué acciones tomaron las principales marcas de vehículos para renacer ante los cambios abruptos que se daban en esta fecha. Presenten en clase con ayudas audiovisuales.



EMPOWERMENT – EMPoderamiento

También aparece el **empowerment**, que viene de la mano con las estrategias de administración los recursos humanos, conocida como la administración de las personas, ya que utiliza herramientas que son de beneficio para una organización.

El **empowerment**, significa **empoderamiento** y es una herramienta de gestión empresarial que consiste en **desarrollar** en los trabajadores facultades que les permite **desarrollar** un potencial en su **desarrollo** personal y profesional. Está ligado con la autonomía, motivación y provisión de herramientas para el crecimiento del personal (esto significa que brinda herramientas e instrumentos que forman parte de la organización para que desarrollen todo su potencial y que por sus propios medios no pueden conseguir).

El **empoderamiento** lo observamos en organizaciones cuyo líderes ejercen el **liderazgo democrático o liberal**, ya que lo dependen altamente de la motivación. Por ejemplo, una empresa que contrata a alguien para realizar una actividad puntual y que el líder identifica sus habilidades para brindar capacitación que fortalezca su habilidad y que puede desenvolverse mejor en el trabajo. También es **empoderamiento darle la autoridad a este empleado a tomar sus propias decisiones y a presentar resultados de ellas.**



Design Thinking se define entonces como la forma de pensar y crear cosas centradas en las personas partiendo de necesidades que se buscan satisfacer.

Existe una variedad de ámbitos de aplicación, como el desarrollo de productos y servicios, políticas públicas, intervenciones urbanas y arquitectónicas, estructura colectiva, reingeniería organizacional, manejo de comunidades, planificación estratégica, etc. La metodología **design thinking** tiene como prioridad utilizar al ser humano como centro de toda actividad, ya sea comercial, social o política.

El proceso básico para realizar **design thinking** en un proyecto de actividad es el siguiente:

- 1. Empathizar:** Fase inicial, esencial para el desarrollo de la metodología. Se busca conocer a profundidad y con gran amplitud acerca de las necesidades, problemas u oportunidades de un consumidor objetivo, utiliza para ello la empatía (ponerse en el lugar de los demás) y recibe la mayor cantidad de retroalimentación. Utiliza el proceso de observación.
- 2. Definir:** Busca materializar ideas y soluciones, utilizando diferentes estrategias, como artefactos físicos o digitales, historias, juego de roles, etc. Busca construir los prototipos que deben ser validados y presentados en la última etapa del proceso de **design thinking**.

5. Evaluar: Finalmente, los consumidores objetivos evalúan, validan y retroalimentan la solución utilizando para ello el prototipo realizado en la etapa anterior. En esta etapa es donde se vuelve crítico descubrir errores y aciertos.



ACTIVIDAD

En grupos, realicen un proceso de **Design Thinking** enfocándose en un tema que a ustedes desiguen, puede ser algo sobre el centro educativo o otro aspecto personal. En hojas, realicen un mapa conceptual de los pasos que realizaron para preparar el trabajo. Presenten a través de ayudas audiovisuales en clase y defiendan qué fue más útil y más difícil al realizar este proceso.

COACHING

Esta es una metodología relacionada con la formación y preparación de las personas. La palabra **coaching** proviene del inglés y su traducción literal es entrenador, que más bien se puede interpretar como metodología para el desarrollo personal y consecución de objetivos.



GESTIÓN DE EQUIPOS Y DOCUMENTOS

capítulo

7

Inspección y mantenimiento. Mobiliario y equipo. Programas y estructuras de programas de inspección y mantenimiento. Almacenamiento de información en el trabajo diario. La información se debe gestionar como un activo. La información se debe clasificar. La información se debe almacenar correctamente. La información debe tener un programa de inspección y mantenimiento.

LA INFORMACIÓN SE DEBE CLASIFICAR

Este es un proceso crucial en la gestión de la información en una organización. Se trata de la acción de seleccionar y ordenar los documentos, archivos o principales elementos de estos. La correcta clasificación de la información genera más eficiencia y productividad en un proceso de producción, distribución, atención al cliente o gestión de recursos humanos, ya que agiliza otros, permitiendo realizar acciones con el menor uso de recursos posibles.

Clasificación según el acceso:

Una forma de clasificar la información es por medio de la creación de categorías. La primera clasificación puede estar de acuerdo con el acceso que se le debe dar a la información.



CATEGORÍA: CONFIDENCIAL

Se trata de la información sensible de la organización. Su acceso está restringido únicamente a la Dirección y aquellos empleados que necesitan la información para realizar sus actividades. Por ejemplo, información personal de cualquier índole, estados de cuenta, información de impuestos, etc.

CATEGORÍA: INTERNA

Esta es la información propia de la empresa, que se escribe a todos los empleados y que se requiere para desarrollar los procesos de forma continua o con la menor pérdida de recursos. En este tipo de categoría pueden estar, por ejemplo, la política general de la organización, el directorio de personal, información general de procesos, acuerdos de rubrica, etc.

CATEGORÍA: PÚBLICA

Se trata de la información y material de la empresa sin restricciones de difusión. Por ejemplo, declaraciones y compromisos de la organización.

hacia los clientes, información de transparencia en la gestión de la empresa, manuales de usuario del producto o servicio que genera, etc.

En el caso de la información de carácter personal, es decir, aquella que afecta la privacidad de los individuos, así como los datos de datos sobre clientes y proveedores, las cookies que almacenan las páginas web o los datos de las cámaras de seguridad y almacenamiento de información de los teléfonos inteligentes, es un regulador por ley de los datos e internacional, especialmente la relacionada con la ley de protección de datos.

Otra información que debe ser almacenada y gestionada de forma cuidadosa es todo lo relativo a los patentes, modelos de aplicación, marcas y diseños industriales. Esta información es delicada y debe tener especial cuidado en su almacenamiento, gestión y difusión.



<https://www.bccr.org.pe/bcr/>

Escanea el código QR y observa el video sobre Gestión documental, archivo y normalización, para conocer más información sobre los pasos de la gestión de información. En dicha información, realiza un ensayo que entregues a tu docente con los pasos descritos.

Clasificación de información y documentos según su origen y nivel de importancia:

Adicionalmente, la clasificación de información y documentos puede también realizarse de acuerdo con su origen y nivel de importancia para la organización. Por ejemplo, en el momento en que ingresa una solicitud de un cliente, el correo electrónico de la información y debido seguimiento es de carácter urgente.

Importancia urgente:

Se refiere a todo tipo de comunicación, física o digital que requiere la atención inmediata de los miembros de la organización y que demanda una respuesta rápida de rigurosa para realizar algún tipo de proceso o acción. Por ejemplo, el aviso de una institución pública como la Superintendencia de Administración

Dispositivos USB:
Los dispositivos USB (Universal Serial Bus, sistema universal de transferencia de información) son dispositivos de pequeño tamaño pero que



tienen grandes capacidades de almacenamiento de información. Se le denomina comúnmente llavero USB, memoria USB o pendrive. Este es uno de los elementos más utilizados para almacenar información, ya que se puede conectar a cualquier ordenador, independientemente de su sistema operativo.

ALMACENAMIENTO EN LA NUBE

El almacenamiento en la nube es uno de los sistemas de mayor crecimiento en la actualidad y que representa muchas ventajas. Inicialmente, almacenar en la nube es el proceso mediante el cual una organización adquiere una cierta cantidad de espacio en los servidores de Internet y que almacena la información requerida por medio de la gestión de permisos adecuados y adaptados para ello. La principal ventaja es que el almacenamiento en la nube no requiere que la empresa esté conectada a una red LAN, ni que acceda a los datos en un sistema de hardware conectado directamente a la computadora. Algunos de los proveedores más reconocidos para brindar este servicio son Google, Microsoft, IBM, Dropbox, etc.



<https://www.bccr.org.pe/bcr/>

Escanea el código QR y observa el video sobre Almacenamiento en la nube, para conocer más información sobre qué es, sus características, sus ventajas, proveedores y otros datos de interés.

LA INFORMACIÓN DEBE TENER UN PROGRAMA DE INSPECCIÓN Y MANTENIMIENTO

La información, al ser un activo, debe tener los cuidados respectivos para que permanezca en buenas condiciones y sea un aliado en el desarrollo de la organización.

El programa de inspección consiste en que una persona encargada debe realizar inspecciones periódicas a los documentos, archivos, hojas electrónicas, etc., de toda la información que genera la empresa. Desde archivar físicos que deben ser inspeccionados para prevenir que se deterioren con el paso del tiempo, hasta el mantenimiento de los dispositivos que almacenan la información electrónica para evitar que esta sufra con virus o otros impedimentos que no permita la correcta visualización de los mismos.

El programa de mantenimiento se enfoca en realizar las acciones para mantener la información en correcto funcionamiento tomando en consideración los resultados de las inspecciones realizadas. Las actividades típicas son:

- Limpieza de estanterías, librería o espacio de almacenamiento de información física.
- Limpieza, secado y succión de documentos, libros, archivos muertos, etc.
- Limpieza, aplicación de programas antivirus para archivos electrónicos.
- Limpieza de programas informativos o otros agentes que potencialmente puedan dañar a los archivos electrónicos.
- Revisión y mantenimiento en general de los computadores cuando se encuentran los dispositivos electrónicos.



TRABAJO COLABORATIVO

capítulo

8

Implicaciones. Principios básicos para el trabajo colaborativo. Equipos de trabajo. Características de un equipo de trabajo efectivo. Habilidades requeridas para miembros de equipos de trabajo eficaz. El rol de cada integrante. Círculos de calidad en los equipos de trabajo. Liderazgo. Delegar. Teorías de liderazgo. Delegar versus centralizar.

CONFIANZA ENTRE LOS MIEMBROS

COMPROMISO CON LOS PLANES DE ACCIÓN

APERTURA PARA EL DEBATE

ENFOQUE EN OTROS RESULTADOS

Confianza entre los miembros del equipo:

Esta característica es esencial en el desarrollo de grupos de trabajo efectivos. La traza de la construcción de una cultura de confianza, en donde todos los miembros del equipo se sienten cómodos para ser guiados por, pueden compartir experiencias laborales y personales. Esta característica se debe cultivar, ya que requiere de tiempo, realizar concesiones, interpretaciones, empatía y crear espacios para la construcción de relaciones sanas y de respeto.

Apertura para el debate: En esta característica, se desarrolla la capacidad que tiene el grupo de trabajo en aceptar las diferencias que hay entre cada miembro del mismo, que tienen diferentes ideas o aportes significativos para la construcción de soluciones. En esta característica es común encontrar debates saludables basados en el respeto y asertividad que cada miembro del equipo puede y debe establecer sus puntos de vista para la resolución de conflictos, problemas u oportunidades de mejora.

Compromiso con los planes de acción: Los resultados de un equipo se logran únicamente a través del compromiso con las decisiones que como equipo han acordado y valor porque se cumplen en el tiempo estipulado. La efectividad de los grupos de trabajo radica en buena parte de la independencia y

responsabilidad que cada miembro del equipo tiene para cumplir con sus objetivos personales y grupales.

Enfoque en obtener resultados: Los grupos de trabajo deben establecer el enfoque de obtener resultados satisfactorios y herramientas efectivas para medir ese resultado. Este elemento es imprescindible para que cada miembro del equipo realice sus actividades sabiendo qué es lo que se necesita de cada uno de ellos y cuáles son sus factores críticos de éxito (lo que necesita realizar para tener éxito en su misión y aporte al grupo). El enfoque sobre los resultados debe ser colectivo, es decir, todos deben trabajar por el mismo objetivo y sus formas de medición pueden variar de acuerdo con las fortalezas y debilidades de cada miembro del equipo.

ACTIVIDAD En grupo reflexione acerca de las cuatro características que deben tener los grupos de trabajo efectivos.

1. Indiquen cuál de estas cuatro son las más complejas de conseguir:
2. Indiquen las que regularmente son las que más se encuentran en su grupo de trabajo:
3. ¿Cómo se pueden fortalecer los grupos de trabajo?



Encuentra el código QR y observa el video sobre cómo trabajar en equipo. Luego con la información dada, escribe un ensayo donde describas lo que Bruce Tuckman y Richard Hackman han dicho sobre las etapas de colaboración del trabajo en equipos.

HABILIDADES REQUERIDAS PARA MIEMBROS DE EQUIPOS DE TRABAJO EFICAZ

Una vez hemos analizado cuáles son las características de un grupo de trabajo efectivo, ahora debemos conocer las habilidades y competencias que se requieren para que los miembros de un equipo de trabajo aporten de forma positiva y proactiva en la obtención de metas organizacionales. A continuación, se describen las principales habilidades necesarias:



Organización:

Una persona debe contar con la habilidad de poder organizar sus actividades y capacidades para ser lo más eficiente posible en beneficio de un grupo de trabajo que busca la obtención de un resultado específico. La organización involucra la administración del tiempo, recursos, habilidades, capacidades y debilidades en cada una de las tareas que debe realizar. La organización requiere apoyarse de diferentes

herramientas, desde un horario laboral regular en donde se consignen todas las actividades que debe cumplir, hasta el desarrollo de matrices que establezcan un orden y jerarquía de actividades, que le permitan saber priorizar y presentar mejores resultados.

Habilidad para toma de decisiones:

Esta habilidad se refiere a la capacidad que tiene un miembro del equipo para tomar sus propias decisiones, basadas en evidencia y su responsabilidad, y asumir las consecuencias de ellas que conlleve la toma de una otra decisión. En este caso es importante hacer ver que la habilidad de toma de decisiones requiere de lo que se conoce como criterio grupal, es decir, tener la habilidad de poder escuchar consejos, comentarios o indicaciones de otras personas, pero también tener la capacidad de tomar las decisiones a partir de los aprendizajes obtenidos.

Comunicación efectiva:

Las dudas, las habilidades de comunicación hacia otros miembros de un grupo de trabajo son elementos importantes dentro de las capacidades que se deben desarrollar por las personas que conforman el equipo. El desarrollo de la comunicación verbal y no verbal es de vital importancia para transmitir ideas, peticiones, decisiones o estrategias en pro del bienestar del equipo de trabajo. La facilidad para comunicar ideas se puede lograr por medio de la práctica de la escritura, tratando en todo momento de mostrar los beneficios de las personas que escuchan activamente nuestra comunicación.

Creatividad e innovación:

Otra habilidad imprescindible en la construcción de una persona efectiva en un grupo de trabajo es el desarrollo de las competencias relacionadas con la creatividad e innovación, entendiendo como la capacidad de realizar ideas nuevas, creativas y con alto elemento de poder organizar sus actividades y capacidades para ser lo más eficiente posible en beneficio de un grupo de trabajo que busca la obtención de un resultado específico. La organización involucra la administración del tiempo, recursos, habilidades, capacidades y debilidades en cada una de las tareas que debe realizar. La organización requiere apoyarse de diferentes

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

capítulo

9

Planificación. Tipos de planificación. Definición y etapas de planificación estratégica. Crear la estrategia. Definir la estructura organizacional. Aprender y adaptar la estrategia. Evaluar y volver a iterar. Administración estratégica. Etapas o procesos de la administración estratégica. Diferencia entre administración y planificación estratégicas. Planes de acción para implementación de estrategias. Ejemplo de un caso.



ANÁLISIS PEST:

Por sus siglas en inglés (politics, economic, social and technology) hace esta herramienta diseñada para analizar el entorno o el factor externo del análisis PEST. Es de gran utilidad para identificar las oportunidades y amenazas desde la política, economía, sociedad, cultura y tecnología.

Por ejemplo, una empresa que se dedice a la producción de productos agrícolas puede utilizar la herramienta de análisis PEST para identificar cómo le puede afectar la situación económica después de una tormenta y huracán en sus ventas, que si algo que no está bajo el control interno de la empresa.

También puede identificar desde la perspectiva social/cultural el nivel de aceptación de un determinado producto en un mercado internacional, por ejemplo.

En general, podemos decir que la herramienta de análisis PEST es de suma importancia para temas relevantes para una organización que nos interesa, es decir, que nos están bajo control de la misma. Por ejemplo, la inflación, los precios, las tasas de interés, regulaciones del mercado laboral, la certeza jurídica, la inflación, el acceso a la tecnología de un sector geográfico, etc.

ANÁLISIS PORTER DE LOS CINCO FUERZAS:

El análisis PORTER, nombrado así por su creador, Michael Porter, es una herramienta para planificar estrategias para analizar posibles competidores en una industria específica. Esta herramienta analiza 5 elementos básicos que se describen a continuación.

1. Poder de negociación de los compradores o clientes

Este elemento se refiere a la capacidad que tienen los compradores, clientes o usuarios de negociar por precio, calidad, experiencia o servicio de un producto o servicio que produce una organización. Cuando los clientes encuentran en el mercado productos y servicios sustitutos de lo que una organización comercializa, les da a ellos un poder de negociación más alto para bajar precios, aumentar calidad, mejorar experiencias, etc. En cambio, si no existe mucha competencia y no hay muchos productos sustitutos de la oferta que la organización suministra, el poder de negociación de los clientes tiende a bajar, ya que no tienen muchas opciones de poder adquirir el producto o servicio deseado.

2. Poder de negociación de los proveedores

Este elemento se refiere a la capacidad que tienen los proveedores de negociar sus precios y las condiciones de entrega en una organización. Evidentemente, si existe una cantidad considerable de proveedores, el poder de negociación de ellos se verá reducido y si por el contrario, hay muy pocos competidores, las condiciones que pueden establecer para la organización pueden ser muy favorables para los proveedores.

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Esta fuerza se refiere al riesgo para una organización de que ingresen al mercado nuevas entidades que produzcan la misma oferta para el mismo mercado que actualmente se está atendiendo. Esto se le conoce como competidor directo. Por ejemplo, una empresa de venta de helados tiene

mayor proceso que prioricen la maximización de las ganancias, por medio del aprovechamiento y uso correcto de los recursos.

• **Perspectiva de los clientes:** esta segunda perspectiva, el CMI busca establecer estrategias que permitan la completa satisfacción del cliente y usuario de una organización. La revisión de los clientes externos y la cuota de mercado que cada organización tiene. Todos los procesos que prioricen la satisfacción del cliente brindándole un valor agregado de calidad es parte de esta perspectiva.

• **Perspectiva de los procesos internos:** esta perspectiva se refiere a la implementación de procesos y estrategias de calidad, tiempos de entrega, respuesta inmediata, costos bajos e innovación en las diferentes áreas de cadena de valor de la organización. Todas las estrategias que generen una mejor y eficiente respuesta de parte de la empresa deben priorizarse en esta perspectiva.

LAS CUATRO PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS



• **Perspectiva de la formación y crecimiento:** esta perspectiva se refiere a la implementación de procesos y estrategias para satisfacer necesidades y requerimientos relacionados a empleados y proveedores. La satisfacción de estos, la disponibilidad de la infraestructura y sistemas de información y todo lo relacionado para que la organización brinde las mejores soluciones para el correcto desenvolvimiento de sus trabajadores y proveedores.

FORTALEZAS OPORTUNIDADES



ANÁLISIS FODA:

También conocido como análisis SWOT por sus siglas en inglés (strengths, weaknesses, opportunities, threats), es una herramienta de análisis que se basa en las características internas de la organización (fortalezas y debilidades) y las características externas (amenazas y oportunidades).

A partir del análisis de estas características, se puede realizar una planificación más certera considerando todos estos factores y permitiendo conocer la situación real en la que una organización se encuentra y así planificar una estrategia basada en perfeccionar las fortalezas, disminuir las debilidades, aprovechar las oportunidades y eliminar las amenazas.

MARKETING DIGITAL*

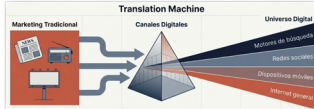
capítulo

10

4 C versus 4 P. Hitos recientes. Tendencias globales. Estrategia digital. Objetivos SMART. Buyer Persona. Activos digitales. Nuevas tendencias en estrategias de marketing. Social media management. Redes sociales. Difusión y programación. Análisis. Promoción. Publicidad y pauta. Analítica y métricas. Reportes. ¿Existe diferencia en el marketing digital con el tradicional?

Las deseos reflejan las preferencias personales por maneras concretas de satisfacer una necesidad básica.

Kotler afirma que los consumidores y los deseos de los clientes se satisfacen a través de la mezcla del marketing (marketing mix), que no se limitan solamente a productos físicos sino que se amplían hacia los servicios, beneficios y actividades en venta, sin cuando sean intangibles.



4 C VERSUS 4 P

Al estudiar marketing, hablamos de los 4 P (producto, precio, plaza y promoción), o **marketing mix**. Algunos especialistas han agregado la quinta P por "personas" resaltando la importancia del consumidor.

Cuando se habla de la **dimensión digital del marketing**, se ha planteado una variación introduciendo los 4 C (consumidor, costo, conveniencia y comunicación).

Según Kotler las 4 C están dadas por:

1. Consumidores - co-creación.
2. Costo - Divisa.
3. Conveniencia - Activación comunitaria.
4. Comunicación.

El Mix Tradicional (Las 4 P)

- **"Producto"**
- **"Precio"**
- **"Plaza"**
- **"Promoción"**

¿QUÉ ES MARKETING DIGITAL?

Según la AMA, el **marketing digital** es el uso de los canales digitales para promover una marca o Absatz consumidor. Este tipo de marketing puede ser ejecutado dentro de las redes sociales, motores de búsqueda, internet, dispositivos móviles y otros canales. En otras palabras, es utilizar los canales digitales para realizar las técnicas del marketing tradicional al universo digital.

EJEMPLO:

- **CO-CREACIÓN / CONSUMIDOR:** IXXA lanzó "Co-crea-torXEA", plataforma digital que motivaba a los consumidores a desarrollar nuevos productos.
- **DIVISA / COSTO:** las minoristas en línea de vuelos aéreos pueden recopilar datos masivos para que consumidores puedan personalizar costos a su presupuesto y destino.
- **CONVENIENCIA / ACTIVACIÓN COMUNITARIA:** en economías compartidas de igual a igual.
- **COMUNICACIÓN:** habilitar comunicación de dos vías entre marca y audiencia como fan page o WhatsApp.

El Mix Digital (Las 4 C)

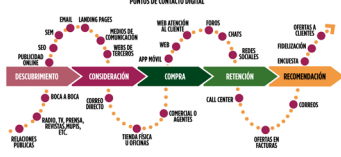
- **"Consumidor"**
Ejemplo: Traveler, TripAdvisor, Expedia, XA Co-crea
- **"Costo"**
Ejemplo: Divisa, Precios fluctúan, Cuentas, descuentos.
- **"Conveniencia"**
Activación comunitaria / Peer-to-peer.
Ejemplo: SocialMedia
- **"Comunicación"**
Marketing tradicional
Ejemplo: Redes Sociales

Uno de los aspectos principales que deben destacarse al elaborar el viaje del consumidor de cualquier marca, es que existen puntos de contacto digitales y puntos de contacto offline. Es decir, todos los momentos en que el consumidor (ya sea como prospecto o bien, como cliente) tiene contacto con la marca, lo cual puede ser a través de las plataformas digitales (como un sitio web, una publicación en una red social, un mensaje vía WhatsApp, etc.) así como en el mundo offline (visita a la tienda o oficina, llamada telefónica, publicidad en revistas Instagram, etc.).



La **Realidad** hoy es un viaje directo. Es una experiencia con grandes (Smart) Hogar. Objetivo: Pasar por cada punto de contacto (Touchpoint) para estar en el cliente en que sea lo más conveniente.

EJEMPLO:



<https://www.mercati.com/la-importancia-de-analizar-el-customer-journey-sua-otra-vez>



ACTIVIDAD

Elabora el viaje o recorrido del consumidor de boletines aéreas a Estados Unidos en una agencia de viajes con oficinas en zona 10 y en sitios web donde se puede ver información y comprar.

Impugnación y página 101

Aporte: Licda. Lucía Garavito, Master en Marketing Digital.

