



GUÍA DEL DOCENTE

BACHILLERATO GENERAL UNIFICADO

EMPRENDIMIENTO Y GESTIÓN

SEGUNDO CURSO - BLOQUE UNO

Tabla de Contenido

EMPRESARIATO Y GESTIÓN I: INTRODUCCIÓN AL EMPRESARIATO Y PROYECTOS	3
GUÍA DEL DOCENTE	3
PLANIFICACIÓN DEL CURSO	3
MÓDULO 1	4
INTRODUCCIÓN GENERAL	4
PREGUNTAS ESENCIALES	4
PLANIFICACIÓN DEL MÓDULO 1	4
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
PRINCIPALES CONCEPTOS TEÓRICOS	5
PRECISIONES METODOLÓGICAS.....	5
MATERIALES/ RECURSOS.....	5
EVALUACIÓN	5
EVALUACIÓN CRITERIAL:.....	8
DESARROLLO SEMANA 1:	10
DESARROLLO SEMANA 2	11
DESARROLLO SEMANA 3	13
DESARROLLO SEMANA 4	17
DESARROLLO SEMANA 5	17
DESARROLLO SEMANA 6	22
DESARROLLO SEMANA 7	27
DESARROLLO SEMANA 8	28

BACHILLERATO GENERAL UNIFICADO

EMPRENDIMIENTO Y GESTIÓN I: INTRODUCCIÓN AL EMPRENDIMIENTO Y PROYECTOS

GUÍA DEL DOCENTE

INTRODUCCIÓN GENERAL: se explica la importancia de los temas del módulo dentro de la asignatura Emprendimiento y Gestión I

PREGUNTAS ESENCIALES: se plantean preguntas abiertas que generen reflexión por parte de los alumnos y que fomente la participación activa en clase. Estas preguntas se podrán plantear a lo largo del módulo para generar una discusión interactiva. Las preguntas esenciales requieren análisis, síntesis, conectar el tema con la ya visto en clase y con la realidad del alumno. Apuntan a un aprendizaje significativo y van al “corazón” de la materia.

PLANIFICACIÓN DEL CURSO

OBJETIVOS ESPECÍFICOS: se redactan competencias en términos de conocimientos, destrezas y actitudes que se espera alcanzar por parte de los alumnos al terminar el módulo.

PRINCIPALES CONCEPTOS TEÓRICOS: se describen fundamentos teóricos que deben ser comprendidos por los estudiantes.

PRECISIONES METODOLÓGICAS:

MATERIALES: se describen los recursos necesarios para el óptimo desarrollo de la clase

EVALUACIÓN: se explican las técnicas de evaluación sugeridas para cada clase, indicando la consigna y tiempos sugeridos.

EVALUACIÓN CRITERIAL: se detalla los criterios de evaluación y los niveles de desempeño para lograr una calificación numérica en cada caso.

DESARROLLO DE LA CLASE: se describe los pasos sugeridos en cada clase, así como el “gancho” para captar la atención de los alumnos, las actividades recomendadas, y el cierre para lograr un hilo conductor coherente. N caso de ser necesario también se incluirá un glosario de conceptos claves.

REFLEXIÓN DOCENTE: Esta sección incluye una serie de preguntas que fomentan la reflexión del profesor para realizar los ajustes o correcciones necesarias teniendo en cuenta su realidad en el aula.

1. ¿Se cumplieron los objetivos estipulados? Si no se cumplieron, ¿por qué?
2. ¿El tema atrapó a los alumnos?, ¿La estrategia utilizada fue la adecuada?
3. ¿Hubo una clara conexión entre el tema y la realidad del alumno o la realidad Ecuatoriana?
4. ¿Surgieron imprevistos? ¿Por qué?
5. ¿Qué cambios realizaría?

MÓDULO 1

INTRODUCCIÓN GENERAL

En este módulo se planteará una introducción a la administración planteando una visión holística de los factores involucrados a la hora de proponer y ejecutar un emprendimiento. Se definirán conceptos claves como emprendimiento y emprendedor así como las funciones del mismo. Luego se invita al alumno a realizar un viaje a la historia de la administración para tratar de entender cómo han evolucionado las teorías de esta ciencia. De igual manera, los profesores enfatizan el hecho que estas teorías todavía están en vigencia y que deben ser usadas por los emprendedores de hoy en día. Se analizarán también los factores externos que impactan en los emprendimientos y también se verá la interacción entre ellos. Por último se discutirá el perfil del emprendedor y el proceso de generación de nuevas ideas.

PREGUNTAS ESENCIALES

¿Quién quisiera tener su propia empresa y como lo llevaría a cabo?

¿Cómo organizar un nuevo emprendimiento?

¿De que manera los factores externos y la dinámica actual impacta en un emprendimiento y en la generación de “nuevas” ideas?

¿Qué hace a un emprendedor?

PLANIFICACIÓN DEL MÓDULO 1

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los alumnos serán capaces de:

- Describir las funciones y destrezas de un emprendedor y de una organización

- Comprender y explicar las distintas teorías en el marco de la historia de la administración
- Comunicar de manera efectiva y asertiva
- Valorar y comprender el rol e impacto del líder en una organización
- Tomar conciencia de la dinámica y cambios organizacionales de hoy en día
- Desarrollar estrategias para resolver problemas
- Definir emprendimiento
- Analizar el perfil del emprendedor

PRINCIPALES CONCEPTOS TEÓRICOS

- Introducción a la administración y organizaciones
- Historia de la administración: Teorías
- El emprendedor y las fuerzas del ambiente externo de la organización
- Emprendedores y generación de ideas

PRECISIONES METODOLÓGICAS

Este módulo se trabajará en dos horas semanales, a lo largo de 8 semanas aproximadamente. La metodología será participativa para lo cual se requerirá lectura previa por parte de los estudiantes. El profesor deberá guiar y facilitar al estudiante para que tenga la información y recursos de lectura. En este módulo se plantearán casos reales para que el alumno relacione la teoría con la práctica. El docente deberá buscar casos y ejemplos locales para lograr un aprendizaje significativo por parte de los alumnos. También se planteará un trabajo de investigación el cual deberá ser explicado en detalle en clase con anticipación.

MATERIALES/ RECURSOS

- Caso RayCrock

EVALUACIÓN

- **Participación en clase**
- **Tareas cortas**

Las tareas cortas se presentan como deberes en los cuales los alumnos deberán contestar una pregunta, realizar una breve investigación, cuestionarse o plantear alguna propuesta. El objetivo de estas tareas es reforzar ciertos conceptos y destrezas claves, así como vincular la teoría a la práctica. En cada caso se deberá explicar detalladamente en que consiste el deber con anterioridad.

- **Trabajo de investigación: Entrevista a dos emprendedores**

Los alumnos deben entregar el trabajo durante la semana 6. Se sugiere explicar la consigna del trabajo e indicar la fecha de entrega con dos semanas de anticipación.

El trabajo se realizará en grupos de 2-3 personas. El trabajo consiste en entrevistar a dos emprendedores de distintos emprendimientos sobre sus funciones y mayores problemas. El grupo será responsable de diseñar las preguntas, pero podrá tomar como base entrevistas ya realizadas. Se sugiere que el grupo redacte entre 8-12 preguntas abiertas que apunten a investigar las funciones y dificultades del emprendedor, previo a la entrevista.

Se debe recordar a los alumnos la importancia de escuchar atentamente al entrevistado para poder formular nuevas preguntas.

De ser posible recomendar la utilización de un grabador durante la entrevista para no perder información. De lo contrario, deben asignarse roles con anterioridad. Un integrante del grupo oficiará de secretario y el otro de entrevistador.

- **Análisis de casos prácticos: Perfil del emprendedor- Ray Krock**

Los alumnos deberán entregar este trabajo durante la semana 8 de clases. El trabajo se realizará en grupos de 2-3 personas. A continuación se describe el caso y se adjuntan algunas preguntas guías. Los alumnos deben analizar el caso a modo de escritura de ensayo. Las preguntas son solo referenciales sobre algunos temas sobre los cuales reflexionar.

Formato de escritura:

- Primer (y segundo) párrafo introductorio, destacando los puntos más importantes del caso.
- Sigüientes párrafos vincular los elementos claves del caso con lo visto en clase. Conectar características de los emprendedores con los perfiles de emprendedor.
- Último (s) párrafos, hacer un cierre. Resumir lo más relevante. Pensar si el ejemplo es aplicable en Ecuador o si conocen algún caso exitoso en la realidad nacional.

[Caso: McDonalds y Ray Kroc \(adaptado de Mcdonalds.com\)](#)

Este caso pretende mostrar la historia de emprendimiento de los hermanos McDonalds y la visión a futuro del Sr. Ray Kroc. Quien compro la empresa y la internacionalizo.

En 1937 los hermanos Rick (Richard) y Mac (Maurice) McDonald, buscando un mejor futuro, se mudaron de su New Hampshire natal a California para abrir un pequeño restaurante en el cual servían únicamente perritos calientes, zumo de naranja, café y té, pero las ganancias fueron suficientes en tres años como para pensar en algo mejor, aunque nunca se imaginaron lo lejos que llegarían. Por falta de espacio, los hermanos McDonal trasladaron el negocio del aeropuerto a San Bernadino en 1940, junto a la ruta 66, pero transformaron el negocio por completo. Lo convirtieron en un restaurante de comida para llevar, en el que los clientes podían elegir entre 25 propuestas de menú. Pero con los años se dedicaron a la simple venta de hamburguesas, introduciendo el novedoso sistema de las cadenas de montaje industrial, consiguiendo aumentar notablemente la rapidez en servir las hamburguesas, así como el volumen de las mismas.

El precio de venta era de 0.15 centavos de dólar y luego decidieron ampliar el menú que incluiría un batido y papas fritas junto a la hamburguesa.

A comienzos de los años 50 el restaurante abierto en San Bernadino ya reportaba grandes cantidades de dinero, y empezó a llamar la atención de varios empresarios, incluso aparecieron en algunas publicaciones especializadas por su éxito logrado gracias a una innovadora concepción de los restaurantes. En 1952 los hermanos McDonald vendieron su primera franquicia a Neil Fox en Phoenix, ocasión que aprovecharon para hacer al nuevo restaurante un prototipo de cómo los futuros McDonald's serían, creando en ese proceso los arcos amarillos que se transformarían con los años en el símbolo de la multinacional. Ambos negocios continuaron creciendo asombrosamente en los siguientes años, lo que les llevó a tener que comprar seis máquinas para hacer batidos en su restaurante de San Bernadino a una compañía llevada por Ray Kroc. Este hecho, le llamó la atención a Kroc, ya que lo normal era que cada restaurante comprase una única máquina, por lo que se desplazó desde Chicago al restaurante de los hermanos McDonald para observar el negocio que tenían entre manos.



Ray Kroc

Ray Kroc se percató rápida mente de que la idea de los hermanos era perfecta para el éxito, y les intentó convencer de que abrieran nuevas franquicias por todo el Estados Unidos. La comodidad y falta de ambición de los hermanos hizo que se negasen, por lo que el propio Ray Kroc se ofreció a hacerlo por ellos. A su vuelta a Chicago se puso manos a la obra y el 15 de Abril de 1955, unos meses después de su visita a California, abrió el primer restaurante de la nueva compañía McDonald's Corporation en Des Plaines, Illinois.

Durante los tres años siguientes Ray Kroc comenzó a crear su gran imperio, poniendo 33 restaurantes más por todo el territorio estadounidense, aunque la explosión final se daría entre los años 1958 y 1960, cuando llegaría a más de 100 restaurantes. En 1961 compró todos los derechos sobre la marca McDonald's en Estados Unidos a los hermanos McDonald por un total de 2,7 millones de dólares. Seis años más tarde McDonald's saldría de las fronteras de Estados Unidos instalándose cerca de Vancouver, Canadá, y en 1971 la franquicia saltó el charco por primera vez, abriendo su primer restaurante en Europa cerca de la ciudad de Amsterdam.

En la actualidad, la compañía McDonald posee mas de 42.000 restaurantes a nivel mundial.

Leer más: <http://recuerdosdepondora.com/historia/negocios/los-comienzos-de-mcdonalds/#ixzz25DavClwC> macdonals.com

Preguntas guías para analizar el caso

1. ¿Por qué creen que la propuesta McDonalds resultó un éxito a nivel mundial?
2. ¿Quién creen que es el responsable del éxito: los hermanos McDonalds o Ray Kroc?, ¿Por qué?
3. ¿Qué características de emprendedor poseían los hermanos Mc Donalds?
4. ¿Qué características de emprendedor poseía Ray Kroc?
5. ¿Cómo vinculan el caso propuesto con lo visto en clase?
6. ¿Creen que este emprendimiento hubiera tenido el mismo desarrollo si hubiera iniciado en Ecuador?, ¿Por qué?
7. ¿Pueden vincular este caso con algún emprendimiento nacional? explicar

EVALUACIÓN CRITERIAL:

Evaluación criterial de Participación en clase	
10-9	<ul style="list-style-type: none"> · Participación pertinente, activa, lidera la discusión · Domina el tema propuesto, logra conectarlo y explicarlo en sus diferentes aspectos · Viene preparado a la clase con los textos leídos, con apuntes, preguntas, interrogantes, observaciones, propuestas, ejemplos. Se refiere a las lecturas con una visión crítica, demostrando análisis y reflexión. · Presenta una actitud positiva, escucha y respeta la opinión de sus compañeros/profesora. Demuestra mentalidad abierta, fomenta un buen clima de aprendizaje · Llega puntualmente
8-6	<ul style="list-style-type: none"> · Participación oportuna, aporta buenos elementos · Demuestra conocimientos generales del tema · Casi siempre viene preparado a clases, con los textos leídos, con apuntes, preguntas y ejemplos. Se refiere a las lecturas de vez en cuando · Presta atención a los distintos participantes, y en general contribuye a fomentar un buen clima de aprendizaje. · Ha sido impuntual pocas veces
5-3	<ul style="list-style-type: none"> · Participación limitada · Demuestra conocimientos mínimos del tema · Pocas veces viene preparado a clases. · En general no presta atención a los distintos participantes, interrumpe en ocasiones

	<p>y no suele contribuir a fomentar un buen clima de aprendizaje.</p> <ul style="list-style-type: none"> · Ha sido impuntual constantemente
< 2	<ul style="list-style-type: none"> · Participación casi nula, o no lo hace de manera lógica · NO se refiere a las lecturas · No viene preparado a clases. · No presta atención a los distintos participantes, interrumpe y distrae. No contribuye a fomentar un buen clima de aprendizaje. · Ha sido impuntual constantemente

Evaluación criterial TI	Excelente! (5)	Necesita mejorar (4-3)	Inaceptable (2-0)
Entrevista	Formula preguntas pertinentes que ayudan a recabar información vital sobre el tema a investigar	Preguntas que no se relacionan directamente con el tema. Omisiones importantes.	Entrevista pobremente realizada, ausencia de preguntas claves.
Redacción	Consulta 2 o más fuentes, debidamente citadas. Redacción clara y sin faltas ortográficas	Consulta 1 fuentes, las cita correctamente. Redacción con algunos problemas. 2-4 faltas ortográficas	No se refiere a ningún autor/ citas, bibliografía mal redactadas. Más de 4 faltas ortográficas
Análisis	Profundo, integra toda la información adecuadamente, argumenta y justifica. Vincula la investigación con la teoría de manera pertinente.	Adecuado, algunas dificultades para integrar la información. Relaciona superficialmente lo investigado con la teoría.	Análisis deficiente, no se refiere a los conceptos más importantes. Graves dificultades en las transiciones.

Evaluación criterial Análisis casos prácticos	5	4 a 3	< 2
Organización y Escritura	Escribe en forma clara y organizada. Utiliza transiciones. Excelente gramática. Sin errores ortográficos.	Escribe de forma clara en ocasiones, falta un poco de organización. Algunos errores gramaticales. Con 2-5 errores ortográficos.	Escritura desorganizada. No utiliza transiciones. Graves faltas en la gramática y ortografía. Más de 6 errores ortográficos.
Análisis	Analiza y reflexiona sobre el caso propuesto en relación al tema	Analiza y reflexiona pero no a profundidad. En ocasiones falta	Reflexión pobre/ No reflexiona ni analiza sobre el tema.

	propuesto. Fundamenta y argumenta juicios con citas.	fundamentar su opinión.	
Aplicación en Ecuador	Reflexiona sobre la aplicación y relevancia del tema en el contexto Ecuatoriano.	Menciona superficialmente la relevancia del tema en Ecuador	No reflexiona sobre el tema en el contexto ecuatoriano.

DESARROLLO SEMANA 1:

1. Presentaciones personales y explicación del Sílabo y los lineamientos generales de la clase.
2. Proponer una lluvia de ideas como introducción a la clase bajo el concepto: Vamos a crear una emprendimiento, ¿qué necesitamos?, ¿qué tenemos que tener en cuenta?, ¿Quiénes van a participar?...



Use este círculo como disparador y para organizar la lluvia de ideas.

Dar 5 minutos para que cada alumno individualmente escriba los conceptos, ideas, frases relacionadas con el tema.

3. Luego hacer la puesta en común y compartir las anotaciones. Completar en el pizarrón una gran lluvia de ideas con los aportes de todos, ir agrupando conceptos emparentados o hacer ciertas categorizaciones para organizar las ideas. Por ejemplo: escribir funciones por un lado, roles por otro (emprendedor, colaborador, contador, recursos humanos), factores influyentes (motivación, ambiente de trabajo), habilidades y capacidades, etc. Pedir a tres alumnos que oficien de secretarios y tomen notas del esquema general de la lluvia de ideas luego de organizar la información.
4. Tarea: pensar cual/les de todos los factores involucrados a la hora de Crear una emprendimiento son más importantes y porqué.

DESARROLLO SEMANA 2

1. Pedir a los 3 secretarios que esquematicen la lluvia de ideas trabajada la clase anterior. Esto será el disparador para que el profesor explique la definición de ciertos conceptos claves teniendo en cuenta la intervención realizada por los alumnos.

¿Qué es una emprendimiento?: Un emprendimiento es un conjunto de personas que se reúnen para llegar a una meta económica o no. Las emprendimientos tienen diferentes estructuras y deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a diferentes circunstancias del ambiente externo mundial.

¿Qué es un emprendedor?: Un emprendedor se define como un dirigente responsable de que la organización cumpla las metas de la institución a través de la actividad coordinada de las personas. Los emprendedores son clasificados como de primer nivel, de nivel medio y de nivel superior.

¿Qué funciones cumplen los emprendedores?: Henri Fayol, un industrial francés a inicios de los años 1900's propuso que los emprendedores tienen cuatro funciones.

PLANEAR: Planear involucra la definición de las metas de la emprendimiento a largo y mediano plazo. De igual manera, involucra que el emprendedor desarrolle estrategias y acciones para alcanzar dichas metas con las personas que lo acompañan.

ORGANIZAR: Involucra definir las actividades de las personas dentro de una estructura para que cumplan las metas institucionales.

DIRIGIR: Involucra convencer a las personas para que trabajen junto al emprendedor en la consecución de las metas de la emprendimiento con una actitud de trabajo voluntario y extra ordinario.

CONTROLAR: Involucra supervisar o monitorear las acciones de las personas que realizan el trabajo y tomar correcciones en el desempeño de las personas.

¿Cuáles son los roles de un emprendedor?: El investigador Henry Mintzberg realizó un estudio preciso acerca de las actividades de los emprendedores en el trabajo y concluyó que ellos realizan 3 diferentes roles interrelacionados entre ellos:

- a) *Role interpersonal: Significa poder interactuar con otras personas y que esas personas se interrelacionen entre sí. Es el que debe mantener al grupo unido.*
- b) *Role informacional: Es la voz oficial de la emprendimiento. Cuando el emprendedor habla lo hace a nombre de la organización.*

- c) *Role de decisiones: Este role incluye la decisión de la estrategia a seguir, la distribución de recursos, la contratación de personas para tareas específicas y negociar con otras emprendimientos.*

¿Por qué es importante saber administrar?: Sin lugar a dudas saber administrar determina una ventaja que las personas adquieren para saber modificar las acciones y estrategias de una institución para que se puedan cumplir metas. Saber administrar es acomodar la estructura de la emprendimiento a los cambios del ambiente nacional y mundial. Finalmente, saber administrar es desarrollar una visión diferente de la realidad actual y del posible futuro que nos espera. Los administradores pueden generar ideas y ponerlas en práctica.

2. Cierre: En pequeños grupos pensar en una organización determinada (el colegio, un negocio, etc) y discutir ¿Cuál es la parte más importante de la organización? Compartir lo que pensaron como tarea.

Luego debatir esto con toda la clase para concluir que: *Las personas son lo más importante que tiene una organización. Los emprendimientos administran personas. Por ejemplo, los profesores son muy importante dentro de la estructura del colegio, de hecho sin ellos no hay colegio. También es importante hacer énfasis en que un emprendedor solo nunca va a poder cumplir las metas.*

3. Tarea para la próxima semana: leer el periódico regional y seleccionar un artículo relacionado con los visto en clase (emprendimientos, emprendedores, administración). Recortar el artículo y pegarlo en el cuaderno. Escribir 3 ideas claves sobre lo leído y relacionarlo con los temas del curso. Indicar que esta tarea será evaluada como Tarea Corta (15%) tal como consta en el sílabo. Explicar a los alumnos previamente los criterios de evaluación para la tarea.

- 3 puntos: escoge un artículo de actualidad que se relaciona con el contenido del curso
- 6 puntos: menciona 3 ideas importantes del artículo que son relevantes
- 6 puntos: relaciona el contenido del artículo con el curso demostrando comprensión de lo leído

Total: 15

Glosario de conceptos: emprendimiento, emprendedor, metas.

OTRAS SUGERENCIAS: Proponer que los alumnos lleven un archivo personal con recortes del diario o revista o información de Internet que le resulten interesantes, con datos de actualidad o curiosos. Compartir esta información frecuentemente en clase.

DESARROLLO SEMANA 3

1. Iniciar la clase con la siguiente pregunta en el pizarrón para iniciar una discusión:
¿Desde cuando existe la administración?

La administración existe desde que hubo dos hombres juntos en la tierra queriendo lograr algo. En la biblia aparecen muchos ejemplos de administración como por ejemplo la construcción del Arca de Noé quien recibió instrucciones claras por parte de Dios de cómo construir el arca, sus medidas y el tiempo de entrega. En este caso a Noé le toco planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades para cumplir las órdenes de Dios. Otros ejemplos muy antiguos son la construcción de las pirámides de Egipto y la muralla China, en estos casos debieron planear, organizar a la gente, dirigir al grupo y controlar.

2. Dividir a la clase en grupos de 4-5 personas. A cada grupo entregar el nombre de una de estas dos teorías:
 - Adam Smith: División del trabajo
 - Frederick Taylor: Administración científica

Cada grupo debe leer en que consiste la teoría asignada. El profesor debe entregar un texto corto (máximo 2 hojas) donde se explique la teoría. El grupo debe analizar la propuesta, comprenderla y preparar una breve dramatización que ilustre los principios de la teoría. Luego cada grupo pasa al frente y dramatiza, el resto del grupo debe concluir cual es la teoría dramatizada y explicar porque.

3. Indicar a cada alumno que de manera individual resuma en un breve párrafo las características de cada una de las dos teorías. Dar 10 minutos para esta tarea. Luego pedir a un par de alumnos que compartan lo escrito para asegurarse de que los alumnos comprendieron. Aprovechar para aclarar dudas.

Ideas principales de las teorías

Adam Smith: *División del trabajo:*

Alrededor de 1776, en Londres, el economista Adam Smith planteo la primera teoría de la administración conocida como la "División de trabajo" que sugería mejorar la producción de las emprendimientos mediante dividir las actividades de cada colaborador. Este científico elaboro un ejemplo muy clásico relacionado con la producción de alfileres. El decía que una persona sola producía 12 alfileres por día, pero si se dividían el trabajo de cortar el alambre, sacarle punta, hacer la cabeza y pintarlo entre varios individuos se incrementaba la productividad a 47.000 alfileres por día.

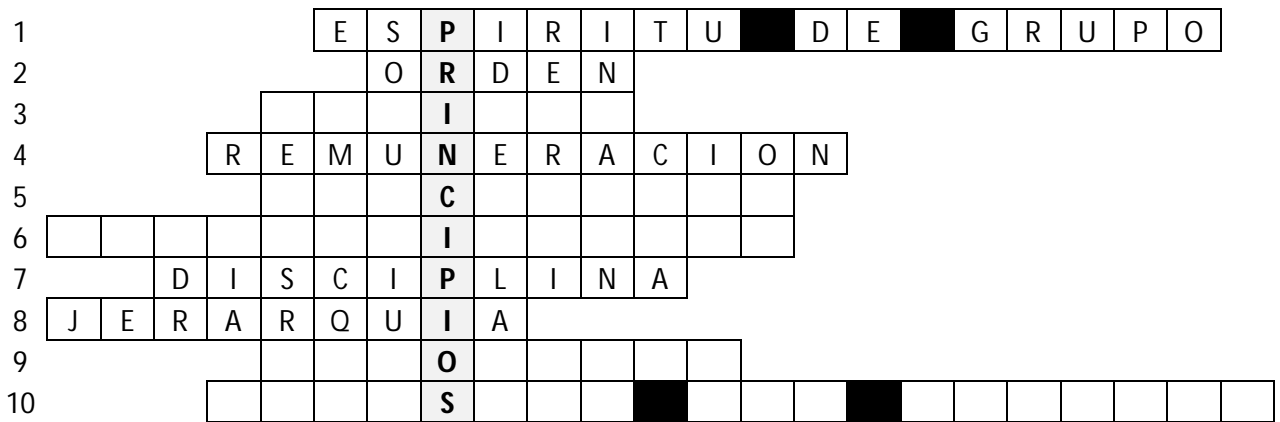
Frederick Taylor: Administración científica: 4 principios

Frederick Taylor planteo los cuatro principios administrativos de la administración científica para mejorar la producción:

1. *División del trabajo*
 2. *Explicar la ciencia de cada trabajo a los colaboradores. A los colaboradores no solamente hay que decirles que deben hacer sino "por que" debe hacerlo. Un ejemplo claro es el trabajo de una cajera de un banco. Ella debe poner el sello del banco en el cheque y a veces de 1000 cheques solamente 10 cheques se le quedan sin sello. O sea, ella tiene 99% de efectividad en su trabajo, sin embargo hay 10 personas que tendrán problemas. Pero cuando le explican a la cajera la razón por la cual se pone el sello ya nunca más deja de poner el sello.*
 3. *Selección científica del personal. Según Taylor, hay que contratar a las personas mas adecuadas para ocupar posiciones dentro de la emprendimiento. En otras palabras, poner a la persona adecuada en la posición adecuada.*
 4. *Cooperación. Taylor pensaba que si la gente coopera la productividad puede aumentar.*
4. Para trabajar los 14 principios universales de la administración propuesto por Fayol formar grupos de 4- 5 personas. Entregar un texto corto a cada grupo donde se expliquen los 14 principios. Tiene que haber un número par de grupos. Por ejemplo: 6 grupos de 4 integrantes cada uno. Entregar a la mitad de grupos el crucigrama A y a la otra mitad el crucigrama B. Cada grupo debe escribir una breve definición de los conceptos que aparecen escritos en su crucigrama. La explicación debe ser corta, clara y concisa. De esta manera los grupos que reciban el crucigrama A deberán definir los principios 1.espiritu de trabajo, 2.orden, 4.remuneración, 7.disciplina, y 8.jerarquía en una nueva hoja. Los equipos con el crucigrama B deberán definir los principios: 3.equidad, 5.iniciativa, 6.centralización, 9.autoridad y 10.división del trabajo.

Dar entre 10 a 15 minutos para esta parte. Luego el grupo con el crucigrama A entrega la hoja con las definiciones redactadas al grupo que tiene el crucigrama B (no deben entregar el crucigrama A) y viceversa. Cada grupo debe completar su crucigrama con las definiciones recibidas del otro grupo. Sugerencia: el primer grupo que lo complete correctamente puede ganar un punto extra en participación en clase.

CRUCIGRAMA A



CRUCIGRAMA B



5. Hacer la puesta en común, discutir los principios y explicar los que nos constan en el crucigrama.

Hanri Fayol: 14 principios universales de la administración:

1. *División del Trabajo: Cuanto más se especialicen las personas, con mayor eficiencia desempeñarán su oficio. Este principio se ve muy claro en la moderna línea de montaje.*

2. *Autoridad: Los emprendedores tienen que dar órdenes para que se hagan las cosas. Si bien la autoridad formal les da el derecho de mandar, los emprendedores no siempre obtendrán obediencia, a menos que tengan también autoridad personal (Liderazgo).*

3. *Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la emprendimiento. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.*

4. *Unidad de Dirección: Las operaciones que tienen un mismo objetivo deben ser dirigidas por un solo emprendedor que use un solo plan.*

5. *Unidad de Mando: Cada colaborador debe recibir instrucciones sobre una operación particular solamente de una persona.*

6. *Subordinación de interés individual al bien común: En cualquier emprendimiento el interés de los colaboradores no debe tener prelación sobre los intereses de la organización como un todo.*

7. *Remuneración: La compensación por el trabajo debe ser equitativa para los colaboradores como para los patronos.*

8. *Centralización: Fayol creía que los emprendedores deben conservar la responsabilidad final pero también necesitan dar a sus subalternos autoridad suficiente para que puedan realizar adecuadamente su oficio. El problema consiste en encontrar el mejor grado de Centralización en cada caso.*

9. *Jerarquía: La línea e autoridad en una organización representada hoy generalmente por cuadros y líneas y líneas de un organigrama pasa en orden de rangos desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos de la emprendimiento.*

10. *Orden: Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento adecuado. En particular, cada individuo debe ocupar el cargo o posición más adecuados para él.*

11. *Equidad: Los administradores deben ser amistosos y equitativos con sus subalternos.*

12. *Estabilidad del Personal: Una alta tasa de rotación del personal no es conveniente para el eficiente funcionamiento de una organización.*

13. *Iniciativa: Debe darse a los subalternos libertad para concebir y llevar a cabo sus planes, aun cuando a veces se cometan errores.*

14. *Espíritu de Grupo: Promover el espíritu de equipo dará a la organización un sentido de unidad. Recomendaba por ejemplo el empleo de comunicación verbal en lugar de la comunicación formal por escrito, siempre que fuera posible.*

Nota: Es importante hacer referencia a que estas teorías aplican en todos los segmentos comerciales independientes de su régimen político.

Tarea: Visitar una pequeña emprendimiento del barrio (panadería,. Peluquería, etc) e investigar si se cumplen los principios de Fayol. Esta tarea podrá realizarse de manera individual o en parejas

DESARROLLO SEMANA 4

1. Discutir verbalmente si estos 14 principios se cumplen en el hogar. Que los alumnos den ejemplos concretos de aplicación o no de cada uno de ellos.
2. Retomar los principios de Fayol a través de la discusión del deber enviado la clase anterior. Pedir a los alumnos que compartan lo que investigaron en los negocios del barrio. Aprovechar esta instancia para reforzar los 14 principios y aclarar dudas.
3. El profesor propone la discusión en base a la siguiente pregunta: pensando en el negocio del barrio que investigaron... ¿qué factores externos creen que influyen en dicha emprendimiento? Tomar nota en el pizarrón los factores que se mencionen.

El emprendedor y los factores de ambiente externo

El entorno de la emprendimiento son todos los elementos ajenos a la organización que son relevantes para su funcionamiento.

El emprendedor eficaz hace frente al medio externo. Cada vez que los emprendedores hacen planes deben tomar en cuenta las necesidades y los deseos de los miembros de la sociedad externa de la emprendimiento, así como las necesidades de recursos materiales y humanos, tecnología y otros requerimientos que provienen del ambiente que los rodea.

Todos los administradores sin importar el tipo de emprendimiento tienen que considerar en diversos grados los elementos y las fuerzas de su elemento externo. Aunque quizá lo que haga no evitará la repercusión de esas fuerzas externas sobre la emprendimiento, su única alternativa es responder a ellas. Deben identificar, evaluar y reaccionar ante las fuerzas ajenas a la emprendimiento que quizá afecten sus operaciones. Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una emprendimiento, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente. La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

Tarea: Explicar el Trabajo de Investigación 1 (Entrevistar a dos emprendedores de emprendimientos distintas sobre sus funciones y sus mayores problemas). Explicar la tabla de evaluación criterial de dicho trabajo. Dar tiempo para que se formen las parejas que trabajarán juntas. Indicar fecha de entrega: Semana 6. Ver más detalles en sílabo.

DESARROLLO SEMANA 5

1. Retomar lo discutido la clase anterior y proponer que en pequeños grupos clasifiquen los factores externos en categorías. Se pueden sugerir categorías como se explica más abajo. Explicar en qué consisten las fuerzas exteriores ambientales.
2. Asignar a cada grupo un tipo de fuerza (económica, sociales-culturales-demográficas y ambientales, políticas- gubernamentales, tecnológicas, del entorno de acción directa,

entorno físico, entorno ético). Entregar el material donde se explica cada uno para que cada grupo lo analice y lo comprenda. Pedir a cada grupo que prepare un breve esquema o mapa conceptual con los puntos fundamentales y que subraye los conceptos que no conoce. El profesor debe guiar a los grupos e ir aclarando la terminología que fue identificada y subrayada.

Sugerencias:

- Dar tiempo para la actividad (25 minutos).
- Llevar material de apoyo (diccionarios, otros textos) para que los alumnos puedan investigar y definir conceptos importantes mencionados en los textos.

Pedir a cada grupo que presente y explique al resto de la clase el material entregado. Se debe asignar un integrante del grupo para escribir el esquema en el pizarrón mientras los otros explican. El profesor debe guiar, apoyar, aclarar conceptos e ir dando ejemplos en cada caso.

***Fuerzas económicas**

Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía. Las principales fuerzas económicas son la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, ingreso per cápita, tendencias de desempleo, devaluación de la moneda, balanza comercial, balanza de pagos, déficit fiscal. Entorno económico también supone que se analicen las condiciones y tendencias generales de la economía que pueden ser factores relevantes en las actividades de la organización.

Como parte del entorno económico podemos encontrar los siguientes: Capital, trabajo, niveles de precios, políticas fiscales y tributarias, clientes.

- *Capital. Casi todas las organizaciones necesitan capital como maquinaria, edificios, inventarios de bienes, equipos de oficina, herramientas de todo tipo y efectivo. Existen organizaciones que son capaces de producir su propio capital, por ejemplo cuando una emprendimiento construye su propia maquinaria. También se pueden producir dentro de la organización recursos en efectivo para comprar bienes de capital en el exterior. Las emprendimientos organizadas generalmente resuelven sus necesidades de capital con diversos proveedores, cuyo trabajo es producir los materiales y otros bienes de capital que requiere la organización para operar. Es decir todas las clases de operaciones dependen de la disponibilidad y de los precios de los bienes de capital que necesitan.*
- *Trabajo. Otro insumo importante del medio económico es la disponibilidad, la calidad y el precio de la fuerza laboral. El precio de la mano de obra es un factor económico importante para la emprendimiento, aunque la automatización disminuye los altos costos.*

- *Niveles de precios. Los cambios de precios repercuten en la inflación y estos a su vez no sólo desequilibran a las emprendimientos, sino que también distorsionan todo tipo de organizaciones por sus efectos sobre los costos de la mano de obra, los materiales y otros artículos.*
- *Políticas fiscales y tributarias. Repercuten económicamente en gran manera sobre todas las emprendimientos. El control gubernamental de la disponibilidad de créditos mediante su política fiscal tiene efectos significativos no sólo sobre los negocios sino también sobre operaciones que no se le relacionan. En forma similar la política de impuestos de gobierno afecta cada segmento de la sociedad.*
- *Clientes. El factor más importante para que una emprendimiento tenga éxito son sus clientes sin ellos el negocio no puede existir. Es evidente que las expectativas de la demanda de diversos públicos a quienes atienden las emprendimientos reciben la influencia de factores económicos y no económicos. Las principales son las actitudes, los deseos y las expectativas de las personas muchas de las cuales son producto de patrones culturales del ambiente social.*

****Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales***

Entre las principales de estas fuerzas están las tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, envejecimiento de la población, estructura de edades, migraciones, estilos de vida, actitudes ante el trabajo, control de la contaminación, responsabilidad social, etc. El ambiente social también se compone de actitudes, formas de ser, expectativas, grados de inteligencia y educación, creencias y costumbres de las personas de un grupo o sociedad determinados.

****Fuerzas políticas, gubernamentales y legales***

Estas fuerzas deben ser tomadas en cuenta especialmente cuando se depende de contratos y subsidios del gobierno. Deben ser tomadas en cuenta también antes de entrar en operaciones en otros países, y lo mismo cuando se va a abrir un negocio, por ejemplo, se debe averiguar sobre el otorgamiento de permisos o licencias antes que decidir la ubicación definitiva del negocio. Entre las principales de estas fuerzas están las regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales, aumento del salario mínimo, estabilidad jurídica, estabilidad tributaria, prospectos de leyes, etc.

****Fuerzas tecnológicas***

Las fuerzas tecnológicas podrían ser las amenazas más graves, basta con recordar el número de emprendimientos que funcionaban hace unos años y que han dejado de funcionar por la aparición de nuevas tecnologías. Estas fuerzas abarcan las nuevas maquinarias, nuevos equipos, nuevos procedimientos de producción, nuevos sistemas de comunicación, nivel tecnológico, tecnologías de información, etc. Uno de los factores de

mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. La ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa.

Tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Sin embargo su principal influencia es sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios. La repercusión de la tecnología se manifiesta en nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

Sin embargo, deben ponderarse los beneficios de la tecnología contra los problemas que conllevan estos avances, un claro ejemplo son los embotellamientos de tránsito y la contaminación del agua y del aire. Se requiere un enfoque equilibrado que la aproveche y al mismo tiempo disminuya algunos de sus efectos colaterales indeseables.

La tecnología causa amplios y fuertes repercusiones, tanto así que a sus distintos avances se le denominan "revoluciones" Para comprender mejor los cambios tecnológicos consideremos las siguientes categorías:

- Mayor capacidad para dominar el tiempo y la distancia para el moviendo de carga y pasajeros. Ej. ferrocarriles, autos, aeroplanos.
- Mayor capacidad para generar, almacenar, transportar y distribuir energía. Ejs. rayo láser, electricidad.
- Mayor capacidad para diseñar nuevos materiales y cambiar las propiedades de otros para satisfacer mejor las necesidades. Ej. Aleaciones de acero, fibras sintéticas, nuevas medicinas, plásticos.
- Mecanización o automatización de ciertos procesos mentales. Ej. computadoras.
- Ampliación de la capacidad humana para percibir cosas. Ej. : radar, microscopio electrónico.
- Una mayor comprensión del comportamiento individual y de grupo y de cómo hacerle frente. Ej. bases psicológicas de la motivación, mejores técnicas administrativas.
- Mayor comprensión de las enfermedades y de su tratamiento. Ej. vacunas, transplantes, tratamiento de infecciones con antibióticos.

***Fuerzas del entorno de acción directa**

Las cuales a su vez están conformadas por:

- **Fuerzas de la competencia:** competidores, sus estrategias, fortalezas, debilidades, ventajas competitivas, capacidades, recursos, objetivos, estrategias, volumen de ventas, participación en el mercado; entrada al mercado de nuevas emprendimientos competidoras o de productos del extranjero, etc.

- **Productos sustitutos:** existencia o aparición de productos que podrían reemplazar al tipo de producto de nuestra emprendimiento.
- **Proveedores:** cantidad, calidad de insumos, políticas de ventas, entrada de nuevos proveedores, etc.
- **Clientes:** perfil, preferencias, gustos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, etc.

***Entorno físico**

El entorno físico se refiere a los recursos naturales que rodean a la emprendimiento, tales como: el régimen de lluvias, las plagas, la especial capacidad de la tierra para un determinado producto, la topografía, el potencial de pesca, el potencial hidroeléctrico.

Tales recursos se aprovecharán acorde a las actividades de la emprendimiento.

Ambiente legal.

El otro papel del gobierno es restringir y regular los negocios. Todo emprendedor de esta rodeado de una maraña de leyes, reglamentos y jurisprudencia, no sólo a nivel nacional sino también estatal y municipal. Es relativamente poco lo que puede hacer el emprendedor de cualquier emprendimiento que no esté en cierta forma relacionado y con frecuencia, controlado por una ley o norma.

Numerosas leyes y normas son necesarias, aunque muchas se vuelven obsoletas. Pero representan un ambiente complejo para todos los administradores. Se espera que conozcan las restricciones y requisitos legales aplicables a sus acciones. Por lo tanto, es comprensible que los administradores de toda clase de organizaciones, en especial en los negocios y en el gobierno, tengan cerca de ellos un experto legal para tomar decisiones.

Los administradores perceptivos no sólo deben responder a las presiones sociales sino también necesitan prever y hacer frente a las políticas e incluso a las posibles presiones legales. Por lo tanto es evidente que no es una tarea fácil para ningún administrador.

***Entorno ético**

La ética en los negocios se relaciona con la verdad y la justicia y tiene diversos aspectos, tales como las expectativas de la sociedad, la competencia justa, la publicidad, las relaciones públicas, las responsabilidades sociales, la autonomía del consumidor y la conducta corporativa en el país de origen así como en el extranjero.

Ética se puede definir como: "la disciplina que se relaciona con lo bueno y lo malo y con el deber y la obligación moral".

Todas las personas, tanto si se encuentran en el área de los negocios, en el gobierno, en una universidad o en cualquier tipo de organización deben preocuparse por la ética.

Existen tres tipos de teorías morales en el campo de la ética normativa.

Teoría utilitaria: sugiere que los planes y acciones se evalúan según sus consecuencias, es decir que deben producir el mayor bien para el mayor número de personas.

Teoría basada en los derechos: sostiene que todos los seres humanos tienen derechos básicos.

Teoría de la justicia: exige que la justicia y la equidad y la imparcialidad guíen a quienes toman las decisiones.

Los administradores se enfrentan a muchas situaciones que requieren de juicios éticos.

Los administradores tienen la responsabilidad de crear un ambiente organizacional que fomente la correcta toma de decisiones mediante la institucionalización de la ética. Es decir, que se apliquen e integren los conceptos éticos a las acciones diarias. La forma más común de institucionalizar la ética es establecer un código de ética (código es una declaración de políticas, principios o reglas que guían el comportamiento).

Los códigos de ética no se aplican sólo a las emprendimientos de negocios; deben guiar el comportamiento de las personas en todas las organizaciones y en la vida diaria.

Existen dos factores éticos que elevan los estándares éticos: a) la exposición pública y la publicidad y b) la creciente preocupación de un público bien informado. Estos factores están íntimamente relacionados con regulaciones del gobierno y la educación para aumentar el profesionalismo de los emprendedores de negocios.

Para que los códigos éticos sean eficaces se deben tomar medidas para hacerlos cumplir. Para esto se requiere de un comportamiento ético coherente y del respaldo de la alta dirección.

Cualquier persona, ya sea en la actividad privada, en el gobierno, en una universidad o en alguna otra organización está consciente de que los estándares éticos y legales difieren, en particular entre naciones y sociedades.

BIBLIOGRAFIA

Administración de la emprendimiento. Cedeño Alvaro, San José, Costa Rica. Editorial U.N.E.D., 1990.

Administración. Koontz Harold/Heinz Wehrich, Editorial Mc Graw Hill, décima edición.

Dar tiempo para que las parejas comiencen a delinear las preguntas para el Trabajo de Investigación 1. Aclarar dudas y guiar a los grupos.

Tarea: Entregar la próxima semana el Trabajo de investigación 1 (Entrevista a dos emprendedores).

DESARROLLO SEMANA 6

1. Retomar las exposiciones de los grupos realizadas la semana anterior. El profesor debe reforzar los aspectos discutidos más importantes y explicar la interacción entre los distintos factores y como impactan a la hora de tomar decisiones.
2. Hacer un cierre del tema (apoyarse con el texto que se incluye más abajo).

En síntesis los administradores operan en un ambiente complejo. Este les afecta y, a su vez, hasta cierto grado, influyen sobre el mismo.

Al tomar decisiones los administradores tienen que considerar el entorno de la emprendimiento, el entorno económico en cuanto a lo referente a capital, trabajo, niveles de precio, políticas fiscales y tributarias del gobierno y las necesidades de los consumidores. El entorno tecnológico el cual proporciona muchos beneficios pero también algunos problemas. También existe gran cantidad de factores sociales. Por lo tanto el emprendedor debe comprender las creencias sociales que prevalecen en un país. El entorno político cambia de acuerdo con las demandas y creencias sociales lo que provoca que todas las organizaciones se vean afectadas por las leyes, regulaciones y decisiones de los tribunales.

La responsabilidad social de la emprendimiento exige que las organizaciones estudien seriamente la repercusión de sus acciones sobre la sociedad. En forma similar, la sensibilidad social consiste en relacionar las operaciones y políticas de la emprendimiento con el entorno social de tal forma que resulten beneficiosas para la compañía y la sociedad. La determinación de las relaciones apropiadas entre diversas organizaciones y la sociedad no es una tarea fácil, por lo cual se pueden presentar argumentos tanto a favor como en contra de la participación de las emprendimientos.

En cuanto a la ética esta se relaciona con lo bueno y lo malo y con el deber y la obligación moral. Los emprendedores tienen que hacer elecciones difíciles cuando hay diferencias en los estándares de diversas sociedades.

El concepto de proximidad o cercanía con la emprendimiento no es un concepto físico o geográfico, sino que se refiere más bien a lo específico o genérico que sea el significado de un conjunto de hechos para la emprendimiento.

El entorno según su cercanía se divide en tres clases:

Gran entorno: en este caso la emprendimiento coloca el elemento del ambiente que la afectan de manera genérica, como afectan a otras muchas emprendimientos, indirectamente. Un ejemplo de esto sería el alza de precios de la gasolina, el cual es un elemento del gran entorno para la mayor parte de las emprendimientos, las cuales indirectamente se ven afectadas por el evento.

Entorno sectorial: es la clase en la cual se sitúan los cambios que afectan a la emprendimiento y a sus competidoras directas o indirectas. Por ejemplo si subiera el precio de la harina, las panaderías y no sólo una de ellas se vería afectadas por dicho evento, el cual viene a ser elemento de entorno de todas las emprendimientos del sector.

Entorno de la emprendimiento: contiene aquellos elementos que afectan a la emprendimiento específica de manera directa. Ejemplo de lo anterior sería el caso de que un proveedor único y exclusivo de materias primas de una emprendimiento se ve afectado por una crisis, ese hecho es un elemento de entorno de la emprendimiento, ya que no afecta a demás emprendimientos del país, ni a las emprendimientos del ramo, sino a esta emprendimiento específicamente.

Los elementos del entorno de la emprendimiento que más relevancia tiene para ella, son el consumidor y la competencia. Las necesidades que tenga el consumidor, la existencia de

consumidores potenciales, el ingreso disponible y la forma como acostumbran gastarlo, son elementos que son de vital importancia conocer.

También es fundamental conocer quién es la competencia, con qué productos satisface de manera directa o indirecta las necesidades del consumidor y qué servicios u otros elementos atractivos ofrece, a cambio de qué precios.

Para realizar la evaluación del impacto del entorno debemos primero identificar las amenazas, oportunidades, otros elementos relevantes y factores críticos del éxito, y a la vez preguntarnos si todos estos elementos deben recibir la misma atención de nuestra parte.

Debido a que los cambios en el entorno conducen a oportunidades y amenazas se les considera fundamentales en el desarrollo de estrategias corporativas. Sin embargo no todas las emprendimientos son iguales en términos de capacidad para conseguir ventajas de una oportunidad o para evitar una situación amenazante.

Existen dos criterios que nos permiten discriminar los distintos elementos y discriminar el grado de atención que debemos asignarles.

Impacto potencial del elemento

El impacto potencial, no depende solamente del elemento de entorno, sino de las circunstancias de la emprendimiento. Hay elementos de gran impacto potencial, de impacto medio e impacto bajo.

Un ejemplo claro es el siguiente para una emprendimiento de productos alimenticios una guerra nuclear sería un elemento de alto impacto potencial. En cambio el descubrimiento de una nueva tecnología para envasar alimentos, tendría un impacto menor que el de la guerra.

Probabilidad de ocurrencia

La probabilidad de ocurrencia o materialización de un evento que no puede ser repetido a voluntad, es la opinión que se tenga sobre si el evento ocurrirá o no.

El emprendedor de una emprendimiento no se dedica al negocio de adivinar el futuro. Todo lo quiere saber es qué debería hacer en el presente, para que su emprendimiento esté en una mejor posición en el futuro.

Un ejemplo es la generalizada opinión de que los combustibles derivados del petróleo, se agotarán. En este sentido la probabilidad del evento "agotamiento de combustibles", es alta.

Las cosas no son tan claramente distinguibles en el mundo de los negocios, de manera que lo anterior sólo sirve como orientación. Sobre la base de esta orientación el administrador tomaría una decisión al respecto.

Una oportunidad es cualquier elemento externo a la emprendimiento, que sirva para satisfacer mejor al cliente, para aumentar las ganancias, para disminuir el riesgo, para mejorar las posibilidades de sobrevivir a largo plazo.

La existencia de cualquier elemento del entorno que posibilite la disminución del riesgo, es una oportunidad.

Las posibilidades de supervivencia a largo plazo se mejoran cuando se robustecen los recursos que la emprendimiento pone en juego en sus actividades.

Todos los elementos existentes en el entorno, que puedan contribuir a aumentar las posibilidades de supervivencia, son oportunidades.

La posibilidad es la característica que tiene un suceso de no ser imposible. Las oportunidades y las posibilidades no son lo mismo. La posibilidad sólo se convierte en una oportunidad cuando se puede señalar un conjunto de acciones factibles que conduzcan a su aprovechamiento.

Como el señalamiento de una oportunidad requiere que se indique el camino para aprovecharla, es necesario que las oportunidades se señalen con exactitud.

La oportunidad es previa a la acción. El descubrimiento de las oportunidades es uno de esos talentos "intuitivos" del administrador de emprendimientos que no pueden ser aprendidos en una escuela.

La oportunidad por sí misma sólo es uno de los componentes necesarios para la acción eficaz. La otra es la capacidad que la emprendimiento tenga para aprovechar la oportunidad. En esos dos componentes está la materia prima para la acción eficaz.

La acción eficaz es la elaboración artística por medio de la cual, las capacidades de la emprendimiento se ponen al servicio del aprovechamiento de la oportunidad.

La oportunidad por sí sola no basta. Alrededor de su aprovechamiento debe tejerse un conjunto de acciones.

Una amenaza es un elemento del ambiente que rodea a la emprendimiento, cuyo efecto potencial es el hacer que nuestros productos pierdan valor relativo, o que disminuyan las posibilidades de supervivencia a largo plazo.

Una amenaza es un peligro operante. Es algo activo. Funciona, progresa.

La finalidad de señalar una amenaza es poder elaborar un plan de acción que la soslaye o minimice. Por eso cuanto más específica sea la formulación de la amenaza, más útil será.

El valor de mis productos es la deseabilidad que tienen para nuestros clientes. Si aparecieran productos que superan a los nuestros, su deseabilidad relativa bajaría. Esta es una amenaza producto de las acciones del enemigo.

Para una emprendimiento productora de artículos de madera, es una amenaza la disminución de los bosques. Esta es una amenaza de la naturaleza.

Para una determinada emprendimiento, los sueldos elevados que se pagan en el ambiente emprendimientorial a personal especializado, podrían amenazar su supervivencia a largo plazo, en caso de que la emprendimiento no pudiera retener a su servicio al personal más valioso.

Aunque precede a la planeación real y, por lo tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, la detección de las oportunidades tanto en el ambiente externo como

dentro de la organización, es el verdadero punto de partida de la planeación. Convendría hacer un examen preliminar de las posibles oportunidades futuras y verlas con claridad y de manera completa, saber dónde se encuentran de acuerdo con los puntos fuertes y débiles personales, comprender qué problemas se desea resolver y por qué, así como saber lo que se espera ganar. El establecimiento de objetivos factibles depende de este conocimiento. La planeación requiere de un diagnóstico realista de la determinación de oportunidades.

Un factor crítico del éxito es una condición indispensable para tener éxito.

Es una exigencia que el entorno le plantea a la emprendimiento. Si la emprendimiento no cumple esa exigencia, no tendrá éxito, no podrá sobrevivir. No se trata de algo sólo deseable ni de característica alguna de la emprendimiento.

Los factores críticos del éxito no se pueden compensar con virtudes del producto en otros campos.

Al igual que con las oportunidades y las amenazas, los factores críticos del éxito no son iguales para todas las emprendimientos ni para todos los productos. Tener una clara percepción de cuáles son los que afectan a una emprendimiento o producto específico, es fundamental para la buena conducción de las actividades. La indagación de cuáles son esos factores demanda del administrador mucha observación, mucho análisis y mucha creatividad porque esos elementos muchas veces no son conocidos por los mismos clientes. El procedimiento más sano consiste en averiguar cuáles son las cosas que el cliente considera indispensables en el producto, y proveerlas para que el producto llegue al mercado sin el lastre de su carencia. Esta indagación debe hacerse antes de lanzar un producto al mercado, y debe continuarse toda su vida comercial.

Se ha hecho mucho énfasis en cuanto a que la emprendimiento es un ente de acción insertado en un entorno cambiante. Hemos conocido un procedimiento para clasificar los elementos del entorno y nos resta mencionar algo sobre la actitud con la cual debemos vigilarlo y las fuentes de información sobre el mismo.

El ambiente debe ser vigilado con la misma objetividad con el médico vigila la existencia y evolución de los síntomas del paciente. Con la misma neutralidad con el físico registra las distintas variables que forman parte del fenómeno que estudia. El emprendedor está personalmente tan vinculado a la acción, tan inmerso en el ambiente, que se encuentra siempre rodeado por el peligro de filtrar la información que obtiene y valorar en menos los elementos que no calcen con sus deseos o prejuicios.

La vigilancia del entorno tiene tres etapas:

- Inventario de los elementos del entorno.*
- Introducción de elementos subjetivos.*
- Análisis de esa información.*

Durante la etapa de introducción de elementos subjetivos, el administrador o el grupo que se encuentre trabajando sobre la inspección del entorno, anotará temores, expectativas, intuiciones, aunque no tengan asidero en los hechos. Los hechos objetivos corresponden al

dominio de la inteligencia conceptual. Aquí lo que queremos es registrar las percepciones intuitivas, las corazonadas, en las cuales se encuentra destilada la experiencia del hombre de emprendimiento. Desde luego, al anotar esos elementos, hay que dejar claro su carácter subjetivo.

A la hora del análisis la información debe ser ordenada. Ordenar es establecer relaciones entre los elementos.

En esta etapa del análisis debe aplicarse la intuición y las teorías que el emprendedor tenga sobre el entorno. Debido a la complejidad y cantidad de elementos, es casi imposible realizar un sólo ordenamiento plausible.

BIBLIOGRAFIA

Administración de la emprendimiento. Cedeño Alvaro, San José, Costa Rica. Editorial U.N.E.D., 1990.

Administración. Koontz Harold/Heinz Wehrich, Editorial Mc Graw Hill, décima edición.

Entregar y explicar el caso: Perfil del emprendedor (Ray Crock). Indicar que la fecha de entrega es durante la semana 8. Explicar la evaluación criterial que aparece en el sílabo. Aclarar dudas.

DESARROLLO SEMANA 7

1. Actividad (adaptado de Robbins&Coulter, 2010)

Este ejercicio pretende que los estudiantes traten de identificar y reflexionar como las fuerzas del ambiente externo pueden llegar a afectar el desempeño de las empresas u organizaciones.

Reúna a los estudiantes en grupos y pídale que identifiquen los factores del ambiente externo que rodean y afectan a las organizaciones mencionadas en el cuadro de abajo. Pida a los estudiantes que intenten reflexionar cómo estos factores pueden influir en el desempeño de las dos empresas. Cuando los estudiantes terminen el trabajo, el profesor debe realizar un análisis y resumir los resultados.

Fuerza /Factor	Colegio	Selección de fútbol
¿Quiénes son los clientes de la organización?		
¿Quiénes son sus competidores?		

¿Qué tecnología usan?		
¿Qué beneficios ofrecen estas organizaciones a la comunidad?		
¿Cómo afectan los factores políticos a la institución?		
¿Cómo la situación económica afecta el desempeño de estas organizaciones?		

Tarea: Recordar que la próxima semana deben entregar el Caso: Perfil del emprendedor. Dar una instancia para aclarar dudas sobre este deber.

DESARROLLO SEMANA 8

REFLEXIÓN DOCENTE:

1. ¿Se cumplieron los objetivos estipulados? Si no se cumplieron, ¿por qué?
2. ¿El tema atrapó a los alumnos?, ¿La estrategia utilizada fue la adecuada?
3. ¿Hubo una clara conexión entre el tema y la realidad del alumno o la realidad Ecuatoriana?
4. ¿Surgieron imprevistos? ¿Por qué?
5. ¿Qué cambios realizaría?