

Nuevo paradigma de las habilidades gerenciales en las megatendencias de
marketing

Oscar Mejía & Jefferson Velez
Septiembre 2019.

Universidad Nacional Abierta y a Distancia
Especialización en gerencia estratégica de mercadeo
Colombia

Nuevo paradigma de las habilidades gerenciales en las megatendencias de
marketing

Oscar Mejía & Jefferson Velez
Autores

Ofelia Palencia Fajardo
Director de grado

Universidad Nacional Abierta y a Distancia
Monografía de compilación como opción de grado
Especialización en gerencia estratégica de mercadeo
Colombia
2019

Dedicatoria

Al altísimo y todopoderoso, a quien estaba antes del comienzo de todo... a quien debemos todo lo que somos y hacemos, al que nos llena de sabiduría, inteligencia, capacidades y mueve nuestras manos... a Dios.

A las personas que amamos, en especial a nuestras familias quienes aportaron su tiempo y paciencia para que culminara exitosamente esta etapa posgradual, - ya que sin ellos no fuera sido posible alcanzar este logro, donde quedó impresa la disciplina, consagración y esfuerzo personal.

A nuestros docentes quienes con su formación, educación y pedagogía nos sirvieron de ejemplo y de quienes hemos aprehendido lo mejor para forjar nuevo conocimiento desde el aprendizaje.

... En su nombre y el propio... este triunfo...

Los autores.

Agradecimientos

Queremos expresar nuestros sinceros agradecimientos a la tutora Ofelia Palencia Fajardo quien, en calidad de asesora del proyecto, nos brindó apoyo, guía y soporte durante el constructo de este. A los docentes de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia que a lo largo de la etapa posgradual nos brindaron acompañamiento con disposición, generosidad y colaboración permanente. Asimismo, a las directivas de la UNAD y a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyeron a la realización de este proyecto.

A todos ... infinitas gracias.

Resumen

La complejidad del entorno, la velocidad y la magnitud de los cambios en los escenarios internacionales de mercado obligan a la alta gerencia a realizar un análisis constante de las nuevas tendencias del marketing y la forma en que se pueden aprovechar las oportunidades para el desarrollo y bienestar de las personas (colaboradores y los stakeholders de la compañía – grupos de interés),- que a su vez garanticen la continuidad de la organización en los estadios competitivos y promuevan desde las habilidades gerenciales, la búsqueda permanente de innovación del entorno y la adaptación empresarial de forma proactiva en función de la dinámica del cambio y la forja de ventajas competitivas organizacionales.

En un ambiente competitivo y exigente como el actual, se hace imprescindible para un directivo desarrollar y potencializar sus habilidades gerenciales. Aquellas que le permitirán llevar a la organización a conseguir el éxito y mantenerse en permanente evolución para hacerle frente al constante cambio.

Palabras clave

Paradigma, habilidades, gerencia, megatendencias marketing.

Abstract

The complexity of the environment, the speed and magnitude of changes in international market scenarios force senior management to constantly analyze new marketing trends and how opportunities for development and well-being can be seized of people (employees and stakeholders of the company - interest groups), - which in turn guarantee the continuity of the organization in competitive stadiums and promote from the managerial skills, the permanent search for innovation of the environment and business adaptation proactively in terms of the dynamics of change and the forging of competitive organizational advantages.

In a competitive and demanding environment like the current one, it is essential for a manager to develop and strengthen his management skills. Those that will allow you to lead the organization to achieve success and stay in constant evolution to face the constant change.

Keywords

Paradigm, skills, management, marketing megatrends.

Tabla de contenido

| | |
|--|-----|
| Dedicatoria..... | iii |
| Agradecimientos..... | iv |
| Resumen | v |
| Palabras clave | v |
| Abstract..... | vi |
| Keywords..... | vi |
| Introducción..... | 1 |
| Capítulo 1 | 3 |
| 1.1. Planteamiento del problema..... | 3 |
| 1.2 Justificación | 5 |
| 1.3. Objetivos..... | 7 |
| 1.3.1. Objetivo General..... | 7 |
| 1.3.2. Objetivos Específicos | 7 |
| Capítulo 2 | 8 |
| Marco Conceptual..... | 8 |
| 2.1 Paradigma..... | 8 |
| 2.2 Análisis del macroentorno..... | 9 |
| 2.3 Necesidades y tendencias..... | 10 |
| 2.4 Identificación de una megatendencia de marketing | 10 |
| 2.5 Fuerzas que interactúan en la creación de una megatendencia de marketing | 11 |
| 2.6 ¿Habilidades Gerenciales? | 12 |
| 2.7 + Competencias | 15 |

| | |
|--|----|
| Capítulo 3 | 19 |
| Marco Teórico | 19 |
| 3.1 La disrupción y el cambio como dinámica tendencial | 19 |
| 3.2 La respuesta: Estructurar la disrupción | 20 |
| 3.3 Disrupción y el cambio | 20 |
| 3.3.1 Fuerzas primarias. | 21 |
| 3.3.2 Megatendencias | 21 |
| 3.3.3 Ámbitos futuros de trabajo | 22 |
| Capítulo 4 | 23 |
| Metodología | 23 |
| Capítulo 5 | 24 |
| 5.1 Paradigmas en la evolución del ser humano | 24 |
| 5.2 Paradigmas del marketing – Cuatro paradigmas existentes | 25 |
| 5.3 ¿Qué es el marketing en el paradigma de las habilidades gerenciales? | 27 |
| 5.3.1 <i>Pero ¿a qué se le hace marketing?</i> | 28 |
| Capítulo 6 | 30 |
| 6.1 ¿Habilidades gerenciales en la gerencia moderna? | 30 |
| 6.2 Megatendencias de marketing – ¿El futuro? | 31 |
| Y ... ¿qué comprende cada una de estas megatendencias? | 33 |
| 6.3 ¿Qué clase de habilidades gerenciales se inquiera para el uso de las megatendencias? | 36 |
| <i>Pero ¿cuáles son aquellas habilidades gerenciales?</i> | 36 |
| 6.3.1 Tipos de habilidades gerenciales. | 37 |
| 6.4 ¿Innovación como habilidad gerencial en el contexto organizacional? | 38 |

| | | |
|--------------|--|----|
| 6.5 | Desarrollo empresarial desde las megatendencias administrativas..... | 40 |
| Capítulo 7 | | 42 |
| 7. | Propuesta..... | 42 |
| 7.1 | Disrupción y el cambio en el éxito corporativo..... | 42 |
| 7.2 | Habilidades gerenciales y megatendencias de marketing - ¿Existe correlación? | 44 |
| 7.3 | Paradigma – Habilidades gerenciales y las megatendencias de marketing..... | 47 |
| Conclusión | | 50 |
| Bibliografía | | 51 |

Lista de Figuras

| | |
|--|-----|
| Ilustración 1. Tipos de Habilidades Gerenciales | 13 |
| Ilustración 2. Habilidades gerenciales | 14 |
| Ilustración 3. Elementos para la creación de competencias | 16 |
| Ilustración 4. Competencias genéricas en relación con factores emocionales | 17 |
| Ilustración 5. Disrupción y el cambio | 20 |
| Ilustración 6. Evolución de paradigmas | 24 |
| Ilustración 7. Paradigmas del marketing..... | 245 |
| Ilustración 8. La disrupción - Trascendencia del cambio | 43 |
| Ilustración 9. Futuro del trabajo en el mundo | 46 |

Introducción

La globalización es un término que se viene asimilando hace algunas décadas. En el término, está implícito la manera como grandes compañías, la alta dirección y sus ejecutivos comprenden e interpretan no solo al mercado, sino de las diferentes culturas y costumbres que coexisten en el mundo. Lo anterior ha permitido al ser humano como sujeto social interactuar con otras personas, culturas y sociedades de una manera más rápida y directa, dejando visible el concepto de aldea global que lo inspira avanzar sobre el constructo de bienestar (Chiavenato, 2005).

Razones que hacen del estratega de hoy, un sujeto informado que debe estar enfocado en el componente de globalización, desarrollando procesos de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva – incluso en ocasiones se afirma, - quien dispone de información tiene el poder-.

Entonces, asertividad, el conocimiento del entorno y la competencia hacen que el estratega interprete el panorama competitivo de la organización y desarrolle tanto habilidades como destrezas gerenciales que promueven la obtención de resultados que se traducen en éxito. Por ello, el estratega que demanda hoy por hoy las organizaciones es una persona capaz de cohesionar los aspectos relevantes – inductores de valor - y administrarlos de manera eficiente y eficaz de modo que impacta y promueve el bienestar y la satisfacción responsable de las necesidades humanas a través del desarrollo de nuevos y mejores productos amigables tanto con el ambiente como con la sociedad – en resumidas cuentas, los stakeholders o grupos de interés (Chiavenato, 2005).

El papel de la alta gerencia es crucial en el éxito de la organización y suma importancia en la creación de ventajas competitivas considerando el rol del gerente como responsable de lograr que las cosas sucedan y, sobre todo, hacer del negocio responsable, sustentable y competitivo (Chiavenato, 2005).

Crosby (1987), afirma que el gerente es una figura de sumo valor, el eje principal, el líder y promotor que las cosas se cumplan y que el equipo siga la ruta correcta. De lo contrario, cada cual seguirá un destino distinto y se perseguirán intereses personales que no conllevarán a un resultado satisfactorio.

Así la visión compartida materializa las habilidades gerenciales en la forja de ventajas competitivas organizacionales a través de la conducción y la orientación de los inductores de valor corporativo hacia la supervivencia en los mercados globalizados. De esta manera surge un nuevo paradigma que sitúa a las habilidades gerenciales como el factor diferencial que apalanca los recursos organizacionales hacia la competitividad corporativa en los escenarios de mercado

En ese sentido y en la búsqueda de establecer la importancia de las habilidades gerenciales en la dinámica de las nuevas tendencias de marketing internacional, se desarrolló la presente monografía de compilación dónde se identificaron las nuevas tendencias de mercado internacional y las habilidades gerenciales imprescindibles para el crecimiento y desarrollo organizacional,- lo cual permitió establecer la relación intrínseca existente entre habilidades gerenciales y competitividad organizacional. Ello inquirió la indagación exhaustiva sobre el tema que viene siendo objeto de estudio más aún si se considera la escasa implementación del tema en el ámbito local, regional y nacional además del carácter disruptivo del tema para el crecimiento y desarrollo organizacional respecto de la forja de ventajas competitivas.

Capítulo 1

1.1. Planteamiento del problema

¿Líder o seguidor?,- así titula el columnista Rivero (2017) para la revista *Dinero*, cuando refiere al liderazgo como habilidad gerencial de alto impacto para la interacción entre la organización y sus grupos de interés, en la dinámica de su visión de futuro movilizado por el talento humano en la esfera gerencial.

Según Travis Bradberry citado por Rivero (2017) los seguidores hacen su trabajo, pero no más. Sin importar qué tan buenos sean en su trabajo, rara vez se les ocurre ir más allá; entendiendo que el liderazgo es el arte de la persuasión y de motivar a las personas a hacer más de lo que nunca creyeron posible. Por tanto, no se es un líder sólo porque la gente así lo reporte, - en tanto que, si sus acciones inspiran a los demás a soñar más, aprender más, hacer más y convertirse en más, entonces se puede considerar la existencia de un líder.

De esta forma sucede lo inesperado. Las condiciones del mercado hacen que, en la organización el cambio se lidere, no se delegue, - ya que suele verse la paradoja del culpable cuando no se asume con habilidad, responsabilidad y asertividad factores como la incertidumbre y el riesgo. Lo anterior, por citar una de las tantas habilidades gerenciales que hacen antesala a las nuevas tendencias de mercado y forma de hacer negocios. Formas que requieren de la guía y el apoyo de una estrategia clara, una visión compartida, una estructura organizacional dinámica y la proactividad de la “alta gerencia” - por así referirse a la esfera que coadyuva al funcionamiento armónico y sincrónico de todas las áreas de la organización- en la adopción del cambio, la creación de un espíritu de equipo y una cultura organizacional fuerte que soporte la reingeniería de procesos, nuevas tecnologías y los paradigmas que se sitúan en el clima organizacional (que incluye la red de apoyo emocional respecto de la actitud y aptitud personal).

Es así, como surge un nuevo paradigma que sitúa a las habilidades gerenciales como el factor diferencial que apalanca los recursos organizacionales hacia la competitividad corporativa en los escenarios de mercado y que requieren la comprensión de las megatendencias de marketing para aprovechar de las oportunidades existentes o la creación de las condiciones necesarias para su existencia. De esta manera el factor humano trasciende de sus limitaciones potenciales y capitaliza con las habilidades gerenciales, el riesgo y la incertidumbre hacia el cambio y la proactividad de la organización en el mercado.

Entonces, ¿Serán las habilidades gerenciales quienes determinen el nuevo paradigma de supervivencia y éxito corporativo que surge de las megatendencias de marketing?

1.2 Justificación

El continuo, creciente y acelerado desarrollo de la ciencia y la tecnología, ha impactado y transformado sin lugar a duda, la forma de vida de las sociedades humanas, - desde aspectos tan específicos como la concepción que una persona tiene del mundo, hasta aquellos más generales que involucran a los grupos de interés de una organización y que trascienden de la cultura e irrumpen hasta en las creencias propias.

Esta realidad deja entrever la necesidad que tienen las organizaciones de las habilidades gerenciales como recurso capitalizable en los escenarios competitivos globalizados, dado que las organizaciones conocen y tienen claro que las ventajas competitivas actualmente no se pueden generar como en el pasado, a partir de los recursos, los costos y las escalas de producción.

El cambio, la incertidumbre y el riesgo determinan un nuevo paradigma en el mercado globalizado, y tanto las condiciones como la dinámica de las organizaciones se establecen sobre tendencias que modifican las reglas que se pueden generar respecto del marketing organizacional y sus cadenas productivas. Así la inteligencia de negocios y la capacidad de la alta dirección corporativa para comprender las debilidades, oportunidades, fortalezas y las amenazas para la organización exhibe la necesaria coexistencia de las habilidades gerenciales para forjar ventajas competitivas sostenibles y sustentables en el tiempo en coherencia con el bienestar humano.

Por lo anterior se pretende desarrollar una monografía de compilación en la que se establezca la importancia de las habilidades gerenciales en la dinámica de las nuevas tendencias de marketing internacional.

A nivel metodológico el trabajo se hace pertinente realizar una indagación exhaustiva sobre el tema que viene siendo objeto de estudio más aún si se considera la escasa implementación del tema en el ámbito local, regional y nacional además del carácter disruptivo del tema para el

crecimiento y desarrollo organizacional respecto de la forja de ventajas competitivas.

Finalmente, el trabajo aporta elementos de valor para que el especialista Unadista, aporte conocimiento de alto impacto para que las organizaciones comprendan la existencia de un nuevo paradigma que establece un vector de cambio hacia la diferenciación y la capitalización de oportunidades para diseñar ventajas competitivas en su entorno.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Establecer la importancia de las habilidades gerenciales en la dinámica de las nuevas tendencias de marketing internacional.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Describir las habilidades gerenciales imprescindibles para el crecimiento y desarrollo organizacional.
- Identificar las nuevas tendencias de mercado internacional.
- Determinar la posible relación entre habilidades gerenciales y competitividad organizacional.

Capítulo 2

Marco Conceptual

2.1 Paradigma

Para Acosta (2009), al acudir a una gran variedad de diccionarios enciclopédicos clásicos, se encuentran dos significados fundamentales de la palabra paradigma:

1. *El que proviene del latín (paradigma) y el griego (παράδειγμα), especialmente de la concepción filosófica que Platón tiene de la palabra «modelo», distinta a la concepción aristotélica de la palabra «ejemplo»;*
2. *La interpretación correspondiente al campo de la lingüística. Con el significado etimológico de arquetipo, un ‘paradigma’ es un modelo, y aplicado en este sentido a la lingüística, en especial a la gramática tradicional, se llama ‘paradigma’ a cada uno de los modelos, incluidas todas sus formas, de la flexión nominal (declinación) y verbal (conjugación).*

Así, por ejemplo, en el diccionario Cervantes (Alvero, F. 1976) citado por Acosta (2009),- se resumen ambas interpretaciones planteando que paradigma significa *“Ejemplo o ejemplar, modelo que sirve de norma, especialmente en la conjugación o declinación”* (p.576). Por otra parte, si buscamos los posibles sinónimos de la palabra paradigma, encontramos una relación de “equivalencias” que incluye términos como: muestra, prototipo, arquetipo, ideal, precedente, norma, pauta, canon, espécimen, regla, espejo, molde, etc (Acosta, 2009).

Obviamente, nada de esto tiene algo que ver con la interpretación que hoy es “de uso Web”, basada en la concepción de Kuhn citado por Acosta (2009), según la cual:

“En la ciencia un paradigma es un conjunto de realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica”.

Según Kuhn citado por Acosta (2009) - se habla de un “paradigma” cuando un amplio consenso en la comunidad científica acepta los avances conseguidos con una teoría, creándose soluciones universales. Si se demuestra que una teoría es superior a las existentes, entonces se produce una “revolución científica” y se crean nuevos “paradigmas” - (p.6).

Por tanto, un paradigma es una teoría o modelo explicativo de las realidades físicas. Con el significado de paradigma científico, se usa hoy en la investigación científica y fue introducido por Thomas Kuhn (1975) para explicar o los cambios o “revoluciones científicas” (Acosta, 2009).

En contraste Karl Popper citado por Acosta (2009), refiere que las teorías mueren cuando se descubre una nueva teoría que falsifica a la anterior, ese sería el motor del progreso científico.

Mientras que para Kuhn el motor es simplemente el “cambio de paradigma” en la explicación de los fenómenos naturales; la nueva teoría no tiene por qué falsificar a la anterior, puede ser una alternativa, un nuevo modelo o teoría modelo, un paradigma nuevo (Acosta, 2009).

2.2 Análisis del macroentorno

Para Kotler & Keller (2012), las empresas exitosas reconocen y responden provechosamente a las necesidades y tendencias no satisfechas. Aspectos que serán clave para la estrategia de marketing de la compañía en su atención a las oportunidades identificadas dentro de la megatendencia que se circunscribe su prospectivo accionar de mercadeo.

2.3 Necesidades y tendencias

Para Kotler & Keller, (2012) los empresarios autónomos y las empresas tratan de crear nuevas soluciones para satisfacer necesidades que no están cubiertas. En este sentido consideran necesario distinguir entre las modas pasajeras, las tendencias y las megatendencias.

Para Kotler & Keller, (2012) una *moda pasajera* es “imprevisible, de corta duración, y no tiene relevancia social, económica o política”. Las empresas pueden sacar buen provecho de una moda pasajera —como sucedió, por ejemplo, con los zuecos Croc, las muñecas Elmo TMX, y los regalos y juguetes de Pokémon—, pero se trata más bien de una cuestión de suerte y oportunidad.

Mientras la tendencia es una dirección o secuencia de acontecimientos que tiene cierta intensidad y duración. Las tendencias son más predecibles y duraderas que las modas pasajeras, revelan cómo será el futuro, y pueden proporcionar una dirección estratégica (Kotler & Keller, 2012). Por ejemplo, la tendencia hacia la conciencia de la salud y la nutrición ha producido una mayor regulación gubernamental, y ha ocasionado publicidad negativa para las empresas de las que se considera que venden alimentos poco saludables (p.98).

En tanto que una megatendencia es un “gran cambio social, económico, político y tecnológico (...) que se forma lentamente, y una vez que lo hace, influye en nosotros durante algún tiempo, entre siete y 10 años, o más” (Kotler & Keller, 2012).

2.4 Identificación de una megatendencia de marketing

La gerencia, alta dirección o el equipo humano involucrado en las decisiones estratégicas - de importancia en el curso de los negocios- de la compañía, pueden encontrar oportunidades de alto impacto al identificar con claridad las tendencias - direcciones o secuencias de acontecimientos que tienen cierta intensidad y persisten durante algún tiempo- y las megatendencias en el

mercado-grandes cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos que tienen efectos muy duraderos- (Kotler & Keller, 2012).

En ese sentido el equipo directivo deberá comprender y proyectar a la organización sobre la cadena productiva y así aprovechar sus limitaciones (DOFA diagnosticadas) para incluirse en los escenarios globalizados y poder identificar una posición competitiva que se apalanque del proceso marketing y de la trazabilidad sectorial que sucede en el entorno organizacional.

2.5 Fuerzas que interactúan en la creación de una megatendencia de marketing

Para Kotler & Keller, (2012) en el escenario mundial actual de cambios vertiginosos, los directivos deben comprender la dinámica y secuencia de seis tipos principales de fuerzas: demográficas, económicas, socioculturales, naturales, tecnológicas y político - legales.

En el entorno demográfico, los directivos deben estar al corriente del crecimiento de la población mundial; de su composición por edad, por origen étnico y por nivel educativo; del auge de las familias no tradicionales y de los grandes desplazamientos geográficos de la población (Kotler & Keller, 2012).

En tanto que en el terreno económico, deben concentrarse en la distribución del ingreso y en los niveles de ahorro, endeudamiento y facilidades de crédito (...) Ahora en lo que respecta al entorno sociocultural, los directivos deben tener en cuenta la visión que poseen los consumidores de sí mismos, de los demás, de las organizaciones, de la sociedad, de la naturaleza y del universo; en ese sentido se inquiera comercializar productos que sean acordes con los valores fundamentales y secundarios de la sociedad y abordar las necesidades de las diferentes subculturas que la conforman (Kotler & Keller, 2012).

En cuanto a la creciente preocupación del público por el cuidado del entorno natural, se están adoptando programas sustentables y de marketing verde a lo cual no debe ser ajena la dirección

estratégica de la compañía (...) En el terreno de la tecnología, el equipo directivo debe tener en cuenta el ritmo acelerado del cambio tecnológico, las oportunidades para la innovación, las diferencias en el presupuesto destinado a investigación y desarrollo y el incremento de la regulación gubernamental en materia tecnológica (Kotler & Keller, 2012).

Finalmente, en lo que respecta al entorno político-legal, el equipo directivo debe trabajar dentro del marco legal que regula las prácticas comerciales y en relación con los diferentes grupos que tienen intereses especiales (Kotler & Keller, 2012).

2.6 ¿Habilidades Gerenciales?

Para Gómez (2015), los gerentes y líderes de la actualidad, deben desarrollar habilidades, disciplinas y conocimientos que les permitan llevar a sus equipos de trabajo a la cima, posicionándose en los principales lugares con calidad, logrando los resultados que la organización requiere ante un verdadero cambio organizacional (p.2).

Heráclito hace 2000 años decía: “no hay nada permanente, solamente el cambio, estamos en permanente cambio” ... lo que hace pensar que un gerente - directivo inquiera saber gerenciar el cambio y con ello adaptar a su equipo de trabajo a las diversas situaciones y tendencias para poder alcanzar el éxito en todo sentido (Gómez, 2015).

En ese sentido, el directivo debe tener la habilidad gerencial de comprender primero y luego ser comprendido, - creando relaciones humanas afectivas que tiendan al gana – gana. El trabajo de un gerente se basa en la planeación, organización, dirección, integración y medición. Trabajar a partir de las fortalezas de cada integrante que conforma su equipo de trabajo y manejar con inteligencia las debilidades, convirtiéndolas en oportunidades de mejora (Gómez, 2015).

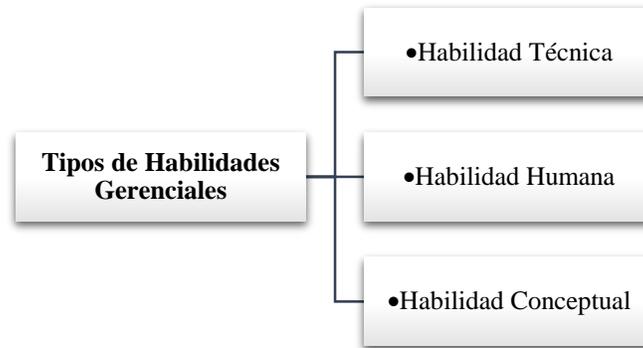


Ilustración 1. Tipos de Habilidades Gerenciales

Fuente: Adaptado de Gómez (2015)

Según Gómez (2015), las habilidades gerenciales se dividen en tres:

1. *La habilidad técnica:* es la capacidad para utilizar el conocimiento técnico, los métodos y las herramientas necesarias en el desarrollo de tareas específicas (p.3).
2. *La habilidad humana:* es la capacidad que tiene el Gerente para dirigir un equipo de trabajo de manera efectiva (p.3).
3. *La habilidad conceptual:* es la capacidad para percibir a la organización de manera integral, reconociendo cada uno de sus elementos y su interrelación (p.3).

Ilustración 2. Habilidades gerenciales



Fuente: Adaptado de Gómez (2015)

Entre las habilidades gerenciales que el gerente puede desarrollar se encuentran las siguientes Gómez (2015):

1. *Habilidades de dirección:* Gestión de talento humano, recursos financieros, físicos y técnicos.
2. *Servicio al cliente:* Capacidad para anticiparse a las necesidades del cliente, asesora no toma pedidos, establece prioridades, busca incrementar la satisfacción del cliente por medio de valores agregados.
3. *Efectividad interpersonal:* Capacidad para desarrollar relaciones efectivas de intercambio con los demás, saber escuchar y crear sinergia, empatía para lograr los mejores resultados.
4. *Toma de decisiones:* Habilidad para tomar decisiones sensatas, oportunas y efectivas, respetando principios y valores sociales.

5. *Trabajo en equipo*: obtener satisfacción personal del éxito del equipo, adaptarse fácilmente a las necesidades del equipo, construir relaciones fuertes con cada miembro del equipo, ganar su confianza.
6. *Desarrollo de personas*: Evaluar perfiles e identificar necesidades de desarrollo, entrenar y asesorar el mejoramiento continuo a las personas de la organización (coaching).
7. *Liderazgo*: Capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, inspirar respeto, autoridad y generar seguidores.
8. *Pensamiento estratégico*: Capacidad de anticiparse a las tendencias económicas del futuro, desarrollando la planeación estratégica para obtener resultados positivos.
9. *Capacidad de negociación*: habilidad para proponer fórmulas de solución, buscando satisfacer conflictos de intereses sociales y económicos de ambas partes.
10. *Orientación al logro*: Capacidad de identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la empresa, estableciendo agenda de actividades, mecanismos de verificación y medición de resultados.

2.7 + Competencias

Para Gómez (2015), competencia se define como la capacidad de una persona para colocar en práctica un conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño de una actividad laboral. Por ello son un rasgo entre las características individuales y las cualidades requeridas para un cargo (p.3).

A un individuo calificado, la competencia se mide por medio del saber hacer (cuantitativamente) y del saber ser (cualitativamente). En ese sentido una organización debe tener líderes que lleven a su equipo de trabajo por el mejor camino logrando con proactividad e

iniciativa los mejores resultados, de acuerdo con los objetivos, misión y visión que tiene la organización (Gómez, 2015).

Howard Gardner citado por Gómez (2015), define a la competencia como la capacidad que tiene una persona para solucionar problemas reales y para producir nuevos conocimientos ... y es allí donde intervienen tres elementos:

- *El individuo* (habilidades, técnicas y destrezas),
- *La especialidad* (conocimiento) y
- *El contexto* (problema o situación real).

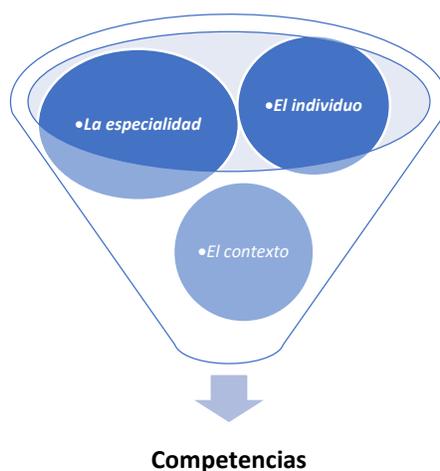


Ilustración 3. Elementos para la creación de competencias

Fuente: Gómez (2015)

Spencer & Spencer (2007) citado por Gómez (2015), explican los componentes de las competencias por medio de un modelo iceberg, el cual muestra como las *habilidades* y *el conocimiento* se encuentran en la superficie, lo cual explica que estos conceptos son más fáciles de adquirir y desarrollar. Otros aspectos como el *auto concepto*, *rasgos* y *motivos* se encuentran en la parte más profunda del iceberg, - lo que deja en evidencia que son conceptos más difíciles de desarrollar y requieren mayor tiempo y esfuerzo (Gómez, 2015).

Daniel Goleman citado por Gómez (2015), denomina a los conceptos inferiores del modelo iceberg, - inteligencia emocional; modelo que, de ser tenido en cuenta por las empresas, contratarían a las personas basadas más por su actitud, competencias, aptitudes, emocionales y motivos que por sus conocimientos (Gómez, 2015).

En relación con los factores emocionales, se desarrollan una serie de competencias genéricas, que Gómez (2015) indica están divididas en seis categorías:



Ilustración 4. Competencias genéricas en relación con factores emocionales Fuente: Adaptado de Gómez (2015)

1. *De logro y acción:* Motivación por el logro, habilidad por el orden y la calidad, iniciativa, búsqueda de información.
2. *De ayuda y servicio:* Sensibilidad interpersonal y orientación al servicio al cliente.
3. *De influencia:* Impacto e influencia, conocimiento organizacional, construcción de relaciones.
4. *De dirección:* Desarrollo de equipos de trabajo, dirección de personas, liderazgo.

5. *Cognitivas*: Pensamiento analítico, pensamiento conceptual, conocimientos y experiencia.
6. *Eficiencia personal*: Desarrollo de competencias como son: autocontrol, autoconfianza, trabajo bajo presión, compromiso y sentido de identidad con la organización.

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1 La disrupción y el cambio como dinámica tendencial

Para EY Latam (2018), los líderes corporativos no siempre han visto la disrupción como el principal desafío comercial (...) actualmente los ejecutivos y los miembros directivos se centran en la innovación disruptiva como nunca, reconociéndola como una oportunidad de diferenciación y, a la vez, una amenaza existencial (p.2).

Las empresas han dejado de preguntarse si tal innovación disruptiva merece una real atención y se están centrando en la mejor forma de responder. Por tal razón la transformación empresarial se ha convertido en el nuevo mantra a medida que las empresas se adaptan a la era de la disrupción con estrategias digitales, nuevos modelos de negocios y más (EY Latam, 2018).

EY Latam, (2018) indica que dicha respuesta requiere una visión de amplitud que a su vez cuente con enfoque, considerando que la disrupción ya está ampliando el campo de juego (p.3)

Hace una década, las compañías de servicios financieros miraban principalmente dentro de su grupo de pares amenazas competitivas. Hoy, se enfocan de manera más amplia, incluso en los nuevos jugadores disruptivos en la regulación tecnológica y en las criptomonedas (...) Se han producido cambios similares en prácticamente todos los sectores, desde el automotriz hasta las telecomunicaciones (EY Latam, 2018).

La disrupción no proviene solamente de nuevas tecnologías innovadoras. A esto se suman entre otros los eventos políticos y el cambio climático que también pueden generar trastornos (...) e independientemente de la fuente, estas tendencias impactan negativa o positivamente a las organizaciones ya que cambian el poder de mercado entre los competidores, desafían los

enfoques y modelos comerciales existentes, realinean los patrones de comercio, reorientan las cadenas de suministro, impulsan la reubicación de negocios, y más (EY Latam, 2018).

3.2 La respuesta: Estructurar la disrupción

EY Latam, (2018) estableció un marco estructural al cambio que supone un paso a poner orden al caos: distinguir entre causas y efectos, y priorizar entre un conjunto interminable de fuerzas disruptivas (...) y es en este marco donde se resalta la forma en cómo los cambios a menudo vagamente son denominados “megatendencias” que, de hecho, comprende distintos tipos de cambio intrínsecamente.

3.3 Disrupción y el cambio

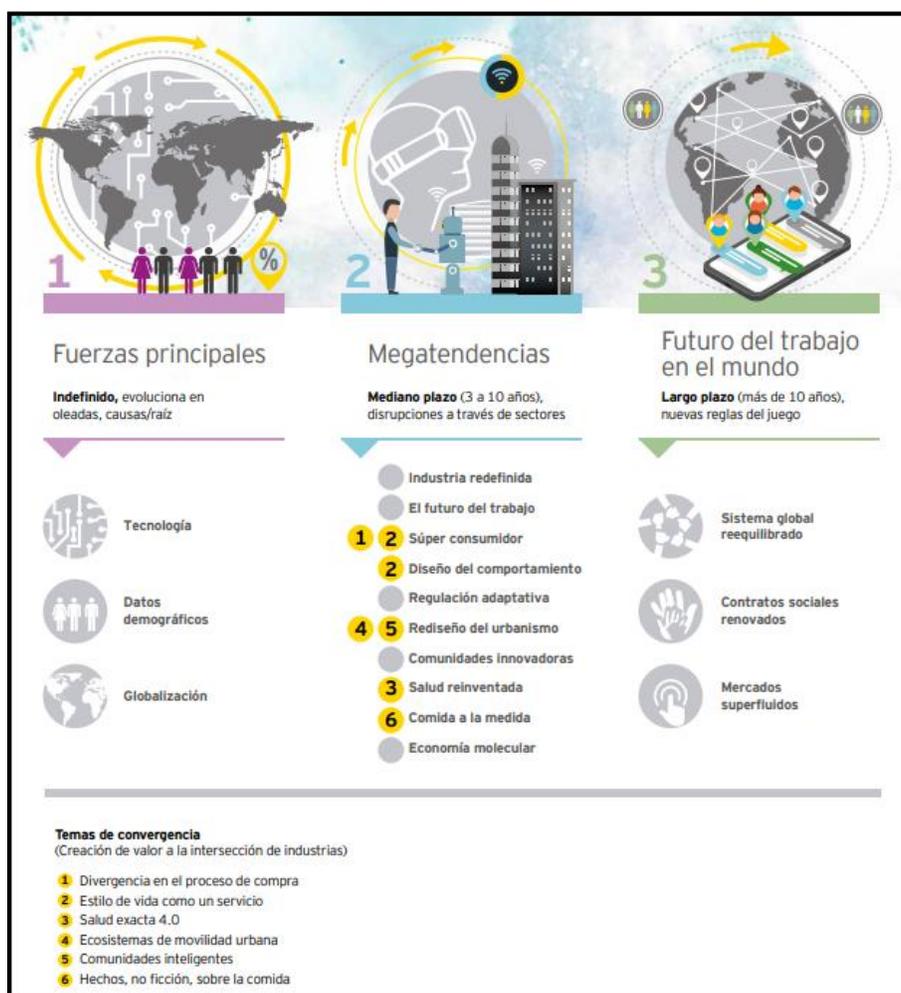


Ilustración 5. *Disrupción y el cambio*

Fuente: EY Latam (2018)

3.3.1 Fuerzas primarias.

Las fuerzas primarias son las causas principales de la disrupción. Las identificamos a través de un análisis de causa-raíz, similar al legendario proceso “5 Por qué” de Toyota (...) Primero enumera cada tendencia disruptiva identificada a la vez que se cuestionaba qué la estaba causando (...) Luego, identifica las causas detrás de esos factores causales, y así sucesivamente (EY Latam, 2018).

Al final de este proceso, EY Latam (2018) concluye que la gran mayoría de disrupciones se originan de una combinación de tres fuerzas primarias: tecnología, globalización y demografía.

EY Latam (2018) indica que estas fuerzas no son nuevas; han existido por siglos o milenios, pero evolucionan en oleadas y cada nueva ola o tendencia es disruptiva de diferentes maneras (...) por ejemplo, si bien la disrupción tecnológica se remonta por lo menos a la primera revolución industrial, ha generado diversos cambios en los negocios en distintas oleadas (...) las olas recientes incluyen dispositivos móviles, redes sociales y sensores (p.3).

3.3.2 Megatendencias

Según EY Latam (2018), la interacción entre las nuevas oleadas de fuerzas primarias genera nuevas megatendencias (...) por ello a manera de ejemplo citan que la megatendencia de salud reinventada es impulsada por la salud digital (tecnología), el envejecimiento de la población (demografía) y el estilo de vida sedentario generado por el crecimiento de los mercados emergentes (globalización) (p.4).

Sin embargo, aclaran que la lista de megatendencias no es absoluta, dejando claro que la disrupción genera continuamente nuevas tendencias, y un ritmo cada vez más rápido de cambios a medida que evolucionan las fuerzas primarias (EY Latam, 2018).

3.3.3 Ámbitos futuros de trabajo

Entonces ¿hacia dónde se dirigen las megatendencias? (...) el efecto combinado de estas conduce a una remodelación más amplia del panorama político y económico, que suponen tres “ámbitos futuros de trabajo” (...) aquellos que, para EY Latam (2018) describen las nuevas reglas mediante las cuales varios sistemas se consideran organizados:

1. ***Sistema global reequilibrado:*** las reglas que gobiernan el orden global, impulsadas por tendencias tales como el ascenso de China (EY Latam, 2018).
2. ***Contratos sociales renovados:*** las reglas que las sociedades y las economías necesitan para crear un equilibrio sostenible entre los intereses de los ciudadanos, los trabajadores, los gobiernos y las empresas (EY Latam, 2018).
3. ***Mercados superfluidos:*** las reglas que organizarán a las empresas y los mercados futuros eliminarán las fricciones del mercado. Los futuros ámbitos de trabajo tienen un alcance más amplio y se producen en un marco de tiempo más largo que las megatendencias (EY Latam, 2018).

Capítulo 4

Metodología

Se desarrolla una monografía de compilación, en la que se establece la importancia de las habilidades gerenciales en la dinámica de las nuevas megatendencias de marketing internacional. A nivel metodológico el trabajo inquiriere y hace pertinente realizar una indagación exhaustiva a fuentes de información secundaria, tales como bases de datos, bibliotecas digitales e información en la web en torno al tema objeto de estudio, más aún si se considera la escasa implementación del tema en el ámbito local, regional y nacional, además de su carácter disruptivo para el crecimiento y desarrollo organizacional respecto de la forja de ventajas competitivas.

De esta forma se presenta desde los resultados obtenidos, una perspectiva crítica de la bibliografía y las referencias teóricas alrededor de los paradigmas de marketing y las habilidades gerenciales en el contexto de las nuevas megatendencias del marketing internacional.

Estos resultados se sirven de indicadores que precisaron la definición de los paradigmas de marketing a través de la historia, además de la identificación de las nuevas megatendencias de marketing internacional y de qué forma las habilidades gerenciales pueden coadyuvar al éxito, desarrollo y competitividad organizacional a partir del aprovechamiento de éstas.

Capítulo 5

5.1 Paradigmas en la evolución del ser humano

La evolución del ser humano ha sido paulatina a través del tiempo. Antes del siglo XVIII, el paradigma dominante en las relaciones humanas era la fuerza que reinó desde los inicios de la humanidad y hace parte de un relicto decadente de nuestra evolución (Alarcón, 2016).

Luego con la revolución industrial, el dinero converge a ser el paradigma de dominio y control con relación al poder. En la década de los 50's, el paradigma se desplaza hacia la información haciendo que la persona o nación que la controlara ostentara poder. (Alarcón, 2016)

Sin embargo, con el modelo de liderazgo integral, la gestión administrativa se desplaza hacia la calidad total, y la ventaja competitiva hacia el talento humano. De esta forma, el mundo hizo tránsito hacia la ética como sinónimo de rentabilidad y éste demarca la existencia de nuevos paradigmas que forjan el panorama actual.

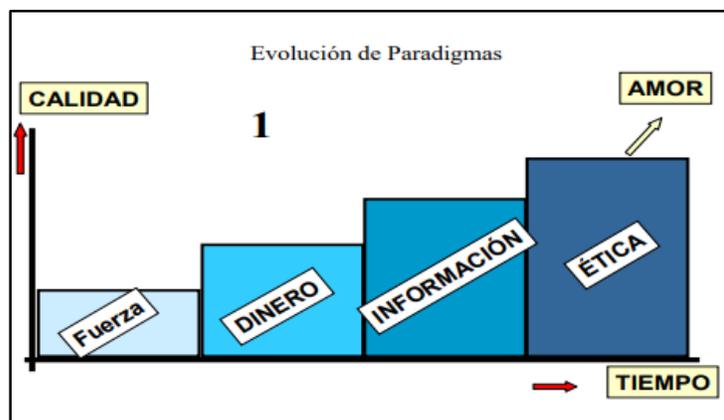


Ilustración 6. Evolución de paradigmas

Fuente: Morín (2004)

5.2 Paradigmas del marketing – Cuatro paradigmas existentes

Según Philip Kotler citado por Coronado (2016), existen cuatro paradigmas de marketing. Su identificación ha sido una labor dependiente y conexas al responsable de marketing de la empresa para la inserción y permanencia de la organización en el mercado (p.1).

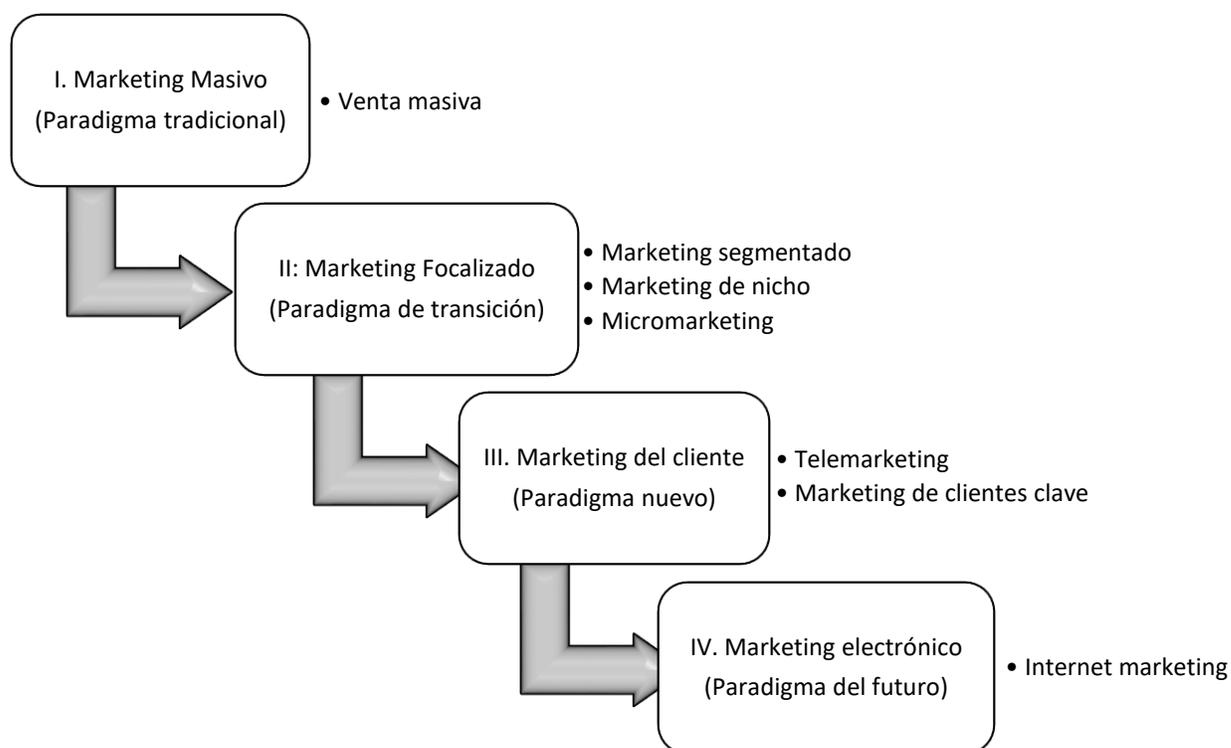


Ilustración 7. Paradigmas del marketing

Fuente: Adaptado de Coronado (2016)

Para Coronado (2016), el primer paradigma que se denomina “*paradigma tradicional*” donde el marketing propende por la venta masiva, - sucede una oferta estándar satisfactoria para la mayoría de los consumidores apoyado por grandes campañas publicitarias y de promoción para liderar y guiar el mercado masivo, donde actúan los revendedores como sujetos activos que coadyuvan y amplían el alcance del mercado (p.1).

En el “*paradigma de transición*” se propende por el marketing focalizado atendiendo el marketing segmentado, el marketing de nicho y el micromarketing (Coronado , 2016). En este

escenario se entiende que un mercado consiste en diversos grupos con diferentes preferencias y comportamientos de compra, - por lo cual una compañía puede ser exitosa si apunta al liderazgo en uno o más segmentos de clientes previamente seleccionados a través de un proceso sistemático de evaluación (p.1).

En el “paradigma nuevo” el telemarketing y el marketing de clientes clave, juega un papel fundamental para el éxito organizacional. Por ello considera que las empresas pueden mejorar su actividad concentrándose en las necesidades individuales de los clientes y en su satisfacción para lo cual la organización puede recurrir a almacenar y manejar información importante sobre éstos (Coronado , 2016). En este escenario la personalización masiva salta a la vista cuando las empresas pueden crear y acomodar ofertas individuales e incluso a micro segmentos de clientes y dependen cada vez menos de los intermediarios a través del desarrollo del marketing directo (p.2).

Finalmente, en el “paradigma del futuro” que actualmente se rige por el marketing electrónico y el internet marketing ha cambiado las reglas del juego en los escenarios de mercado. Lo anterior en razón a que una compañía puede conducir su negocio (UEN´s o unidades estratégicas de negocio) exitosamente basándose enteramente en canales electrónicos – realizando internet marketing apoyado de la masificación de compradores que usarán una computadora (con los beneficios y riesgos que implica) para adquirir información de productos, comparar ofertas y encargar productos (Coronado , 2016).

5.3 ¿Qué es el marketing en el paradigma de las habilidades gerenciales?

Para entender el paradigma de las habilidades gerenciales en las megatendencias de marketing, se hace necesario comprender lo que supone el marketing en los escenarios competitivos actuales.

El marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es “satisfacer las necesidades de manera rentable” (Kotler & Keller, 2012). La clave está en convertir una necesidad individual o social en una oportunidad de negocios rentable a partir de la inteligencia de marketing que la organización pueda desarrollar a partir de la identificación de aquellas necesidades que puede capitalizar.

Para la American Marketing Association citado por Kotler & Keller (2012), *marketing es la actividad o grupo de entidades y procedimientos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.*

Ajustarse a estos procesos de intercambio requiere una cantidad considerable de trabajo y **habilidades** (...) La dirección de marketing tiene lugar cuando al menos una parte del intercambio potencial piensa en los medios para obtener las respuestas deseadas de las otras partes (Kotler & Keller, 2012). De esta manera la dirección de marketing es el arte y la ciencia de elegir mercados meta (mercados objetivo) y de obtener, mantener y aumentar clientes mediante la generación, entrega y comunicación de un mayor valor para el cliente (p.29).

Para Kotler & Keller (2012), los gerentes a veces piensan que marketing es “el arte de vender productos”, pero muchas personas se sorprenden cuando escuchan que vender no es lo más importante del marketing (...) La venta es tan sólo la punta del iceberg del marketing.

Peter Drucker citado por Kotler & Keller (2012), lo explica así:

“Es posible suponer que siempre será necesario vender. Pero el propósito del marketing es hacer que las ventas sean superfluas. El propósito del marketing es conocer y entender tan bien al cliente que el producto o servicio se ajuste a él que se venda por sí solo. Idealmente, el marketing debe hacer que el cliente esté listo para comprar. Todo lo que se requeriría entonces sería que el producto o servicio estuviera disponible” (p.29).

5.3.1 Pero ¿a qué se le hace marketing?

Según Kotler & Keller (2012), los especialistas en marketing comercializan 10 tipos principales de artículos: bienes, servicios, eventos, experiencias, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas.

Respecto de los *bienes* físicos, éstos constituyen el grueso de la producción de la mayoría de los países y de sus esfuerzos de marketing. Mientras que conforme avanzan las economías, una proporción cada vez mayor de sus actividades se centra en la producción de *servicios* (Kotler & Keller, 2012).

Los especialistas en marketing promueven *eventos* basados en el tiempo como las principales ferias industriales, eventos artísticos y aniversarios de empresas. En tanto que, al manejar varios bienes y servicios, una empresa puede crear, montar y comercializar *experiencias* (Kotler & Keller, 2012).

En cuanto a las *personas*, es común ver como artistas, músicos, CEO, médicos, abogados, financieros y otros profesionistas de alto nivel reciben ayuda de los mejores especialistas en marketing (Kotler & Keller, 2012).

Actualmente las *organizaciones* trabajan para crear una imagen fuerte, favorable y única en las mentes de sus públicos meta, - y eso supone la comercialización del Good Will.

En lo que refiere a la información, su producción, presentación y distribución, constituye una de las principales industrias, - dado que la información es, en esencia, lo que los libros, escuelas y universidades producen, comercializan y distribuyen por un precio a los padres de familia, estudiantes y comunidades (Kotler & Keller, 2012).

En ese sentido, toda oferta de mercado incluye una idea básica “los productos y servicios son plataformas para entregar alguna idea o beneficio” (Kotler & Keller, 2012).

Capítulo 6

6.1 ¿Habilidades gerenciales en la gerencia moderna?

Entre las grandes oportunidades que tiene una organización para forjar ventajas competitivas - sea cual sea el negocio en el que se encuentre - son la administración y la gerencia. Son tantos los aspectos que se deben tener en cuenta al tomar decisiones y al ejecutar sus habilidades que, si el gerente no tiene los fundamentos básicos claros y desarrollados, puede llegar a tomar medidas que lleven al fracaso cualquier intención de mejora (Chiavenato, 2005).

Para comenzar se hace necesario comprender la connotación que plantea una habilidad gerencial. Así pues, el vocablo habilidad es derivado del latín *habilitas* y significa capacidad y disposición para hacer algo (...) por ende son todas aquellas destrezas, físicas y/o mentales, que puede llegar a desarrollar un individuo o grupo de individuos en situaciones del entorno en que se desenvuelva (RAE, 2014).

En otras palabras, la habilidad es un cierto nivel de competencia que tienen los individuos para cumplir objetivos específicos (RAE, 2014).

De hecho, se puede citar un sinnúmero de habilidades del ser humano como bailar, pintar, escribir, actuar, entre otros; pero lo realmente importante es entender que una habilidad es el resultado de una serie de condicionamientos mentales y físicos que llevan a un individuo a desarrollar sus talentos haciéndolo más competente y destacándolo frente a otros (...) Así, la habilidad no es otra cosa que tener la aptitud y la actitud de desarrollar una tarea en las mejores condiciones y con los mejores resultados (Gardner , 1983).

En tanto que el concepto de gerencia proviene del latín *gernens-entis* que significa: persona que lleva la gestión administrativa de un empresa o institución (RAE, 2014).

Se dice que la palabra gerencia es derivada de la estrategia militar, donde el general que

comanda unas tropas tiene la responsabilidad de cumplir los objetivos impuestos por sus superiores. Esto en parte sucede con el gerente tradicional, ya que tiene la misión de llevar a término satisfactorio los objetivos trazados por la junta directiva o dueños de la empresa (RAE, 2014).

Según Chiavenato (2001) *“la tarea básica del gerente es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente”*. Mientras que para (Porter , 2016): *“la gerencia es el proceso de estructurar y utilizar un conjunto de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional”*.

Por lo anterior, el gerente inquiera tener los fundamentos idóneos y tener un sentido organizacional coherente, sencillo, práctico, ágil y dinámico. De tal manera que debe ser capaz de discernir las decisiones gerenciales que todos los días está dispuesto a enfrentar (Chiavenato, 2005).

Es decir, - el gerente deberá tener habilidades desarrolladas, enfocadas a un pensamiento estratégico, orientado al cliente y comprometido con los resultados ajustándose a los principios que gobiernan a la empresa y ser garante que se cumplan a todo nivel dentro de la organización (Chiavenato, 2005).

6.2 Megatendencias de marketing – ¿El futuro?

Para Antevenio (2016), las megatendencias del marketing son aquellos temas que marcan el rumbo del marketing a nivel mundial. En específico, indican el rumbo que toma el marketing y que deben seguir las empresas para mantenerse al día y obtener mayores opciones de negocio.

Sin embargo, se debe resaltar que cualquier variación provocada por una oleada tendencial en los escenarios competitivos altera e impacta la situación de mercado en el que actúan las organizaciones. Es decir, una variación de mercado con impacto bajo sucederá en el corto plazo

y puede establecer una tendencia modal (define un patrón de moda que se elonga cíclicamente o no en duración de periodos cortos de tiempo); mientras que una variación con vector (ósea que muestra dirección cierta) bien sea de impacto medio o alto en las condiciones de mercado, establecerá una megatendencia que se modificará sucesivamente, en respuesta a una oleada de cambios paulatinos en el tiempo y necesariamente se forjará en el mediano plazo que en resumidas cuentas se proyecta de 3 a 10 años en un panorama prospectivo.

En la ilustración 7, se enuncian las megatendencias de marketing de relevancia hacia el futuro en los escenarios globales de mercado:

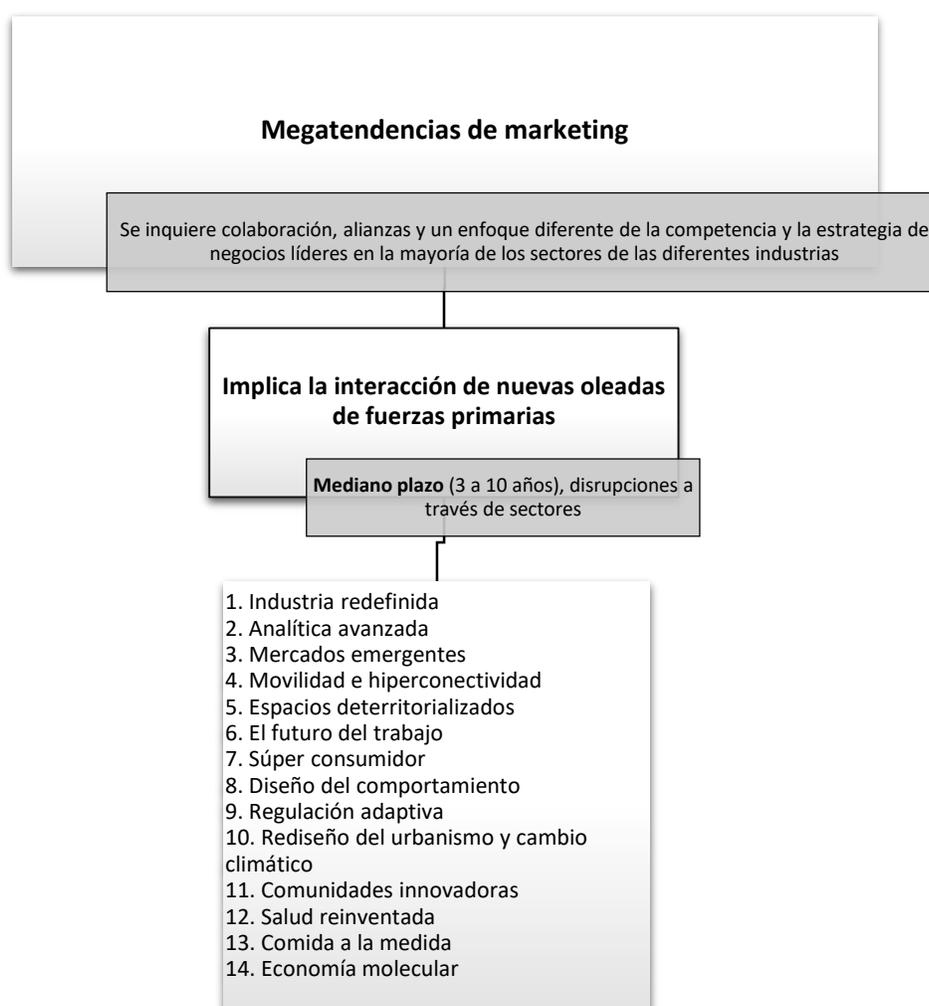


Ilustración 7. Megatendencias de marketing

Fuente: Autores (2019)

Y ... ¿qué comprende cada una de estas megatendencias?

1. ***Industria redefinida*** – Formación de alianzas entre industrias que elimina tanto los límites sectoriales como las barreras empresariales y redefinen el concepto de interdependencia competitiva desde el contexto de una oportunidad.
2. ***Analítica avanzada*** – ayudará a enfocar el uso correcto de los datos de diferentes fuentes para pronosticar eventos y comportamientos de tal manera que las empresas siempre estén preparadas. Dado que es parte fundamental del marketing cobrará aún más importancia el conocimiento y comprensión del impacto de campañas de mercadeo, por lo cual conocer en profundidad la analítica es necesario para realizar una buena acción de marketing (Reporte Digital, 2016).
3. ***Mercados emergentes*** – la eliminación de las barreras geográficas para hacer negocios requiere de la comprensión organizacional en cuanto a las necesidades de los clientes actuales y potenciales refiere. Asimismo, implica el análisis de los riesgos asociados a nuevos mercados o aquellos que surgen de oportunidades tendenciales.
4. ***Movilidad e hiperconectividad*** – la movilidad e hiperconectividad junto al desarrollo tecnológico y la creciente participación de los millones de ciudadanos de los países emergentes cambiarán radicalmente el mundo en pocos años, convirtiéndolo en un lugar donde cualquiera puede competir y cooperar (Restrepo, 2014).
5. ***Espacios deterritorializados*** – la participación individual y colectiva de los seres humanos ha cruzado los límites geográficos y los territorios; esto hará que en el futuro las capacidades de interacción humana superen los límites que establece las barreras presenciales y físicas.

6. ***El futuro del trabajo*** - comprende la incorporación de la robótica y la inteligencia artificial en el desarrollo empresarial y ámbito laboral generando consigo contratos sociales renovados y análisis más detallados de la información empresarial.
7. ***Súper consumidor*** - Los superconsumidores constituyen una nueva tendencia basada en la interacción y en la evolución de la inteligencia artificial donde los clientes buscan tener contacto directo con las marcas y esperan que estas los reconozcan como persona, y se alineen a sus intereses; invitándolos a vivir experiencias y adquiriendo productos con aquellas marcas que reflejen sus valores y propósitos (EY Latam, 2018).
8. ***Diseño del comportamiento*** - en el futuro estará condicionado al perfeccionamiento humano, el cual en la próxima ola de disrupción tecnológica elevará este desafío a un nivel completamente nuevo, mientras las plataformas digitales continuaran transformando el cambio del comportamiento en tiempo real (EY Latam, 2018).
9. ***Regulación adaptiva*** - Un futuro en el que la seguridad del consumidor esté protegida no supervisando el cumplimiento normativo y penalizando las infracciones, sino utilizando big data y algoritmos para evitar infracciones antes de que puedan ocurrir (EY Latam, 2018).
10. ***Rediseño del urbanismo y cambio climático*** - Tiene en cuenta a futuro la sostenibilidad ambiental y el transporte con plataformas de viajes compartidos, vehículos autónomos y eléctricos como pilares de una ciudad inteligente; todo con la finalidad de lograr mitigar el impacto ambiental adverso (EY Latam, 2018).
11. ***Comunidades innovadoras*** - la transformación y disrupción a la que el mundo se está viendo obligado a adaptarse, generará dinamismo y nuevas oportunidades para las pequeñas ciudades; con lo cual será necesaria la democratización y descentralización de las tecnologías

y herramientas de innovación,- dando apertura a nuevos caminos para desarrollar conocimientos y participar de la economía global desde cualquier lugar (EY Latam, 2018).

- 12. *Salud reinventada*** - el envejecimiento de las poblaciones y los estilos de vida más sedentarios, generaran el cambio al paradigma de salud completamente diferente que sea predictivo personalizado, proactivo y participativo. Así mismo, la próxima generación de tecnologías disruptivas llevará esto más allá, permitiendo la fusión de los mundos biológico, digital y físico proporcionando atención personalizada y de bajo costo a gran escala (EY Latam, 2018).
- 13. *Comida a la medida*** - La industria alimentaria está experimentando las corrientes de la disrupción, enfocándose en desarrollar proteínas diseñadas, utilizando la biotecnología y digitalmente manejando granjas inteligentes y verticales que sean sostenibles y generen mayor rendimiento en menor espacio (EY Latam, 2018).
- 14. *Economía molecular*** - La investigación integrada, a través de disciplinas que abarcan la biología, informática, electrónica, matemáticas, física y química señalan que la nanotecnología está ingresando en su fase disruptiva en la búsqueda de materiales limpios y más funcionales (EY Latam, 2018).

6.3 ¿Qué clase de habilidades gerenciales se inquiriere para el uso de las megatendencias?

Una de las características más importantes de un líder es la visión, es decir, la capacidad de ver lo invisible o de prever nuevas tendencias. La visión genera movimiento, estrategias y planes para enfrentar las variaciones de un entorno tan cambiante en el futuro (Alarcón, 2012).

En ese sentido líder, gerente o estratega es aquel que puede vislumbrar a partir del conocimiento del entorno, su cambio – un conocimiento forjado desde la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva apoyada de una base prospectiva sólida y de permanente alimentación (Alarcón, 2012).

Pero *¿cuáles son aquellas habilidades gerenciales?*

Jiménez (2006) indica que las habilidades de mayor impacto en el trabajo del directivo en sus relaciones con su equipo de dirección son las relacionadas con las *comunicaciones interpersonales, el manejo de conflictos, el trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, y la conducción de reuniones productivas* (p.26).

Asimismo, Jiménez (2006) explica que las habilidades principales que debe desarrollar el directivo pueden resumirse en los siguientes aspectos:

- Ser capaz de prever y anticiparse a las tendencias principales del entorno (tecnologías, mercados, competidores, demandas de clientes, comportamiento de la economía, entre otros) que pueden constituir oportunidades o amenazas para la actividad de la empresa (p.27).
- Identificar los factores críticos de éxito (FCE) del negocio en el que se mueve la empresa (p.27).
- Realizar un diagnóstico asertivo de las fortalezas y debilidades de su empresa en cada uno de los FCE con respecto a su competencia, determinando las "*competencias distintivas*" en las que deberá basar su estrategia (p.27)

- Conducir el proceso de definición de la misión y de los valores corporativos, que deberán identificar a la empresa (p.27)
- Formulación de la visión a la que aspira la empresa y que servirá de base para la determinación de los objetivos estratégicos, las estrategias para alcanzarlos y los planes de acción que concreten qué, quiénes, cuándo y cómo, de las cosas que deben hacerse (p.27).

6.3.1 Tipos de habilidades gerenciales.

- ***Comunicaciones interpersonales*** – Aquellas habilidades que deben proporcionar al directivo el conocimiento de las leyes, principios y partes componentes del proceso de comunicación, identificar las características, disposición y posibilidades del receptor, formular adecuadamente el mensaje para que resulte efectivo, saber escuchar, utilizar adecuadamente la retroalimentación, y saber cómo comunicarse con diferentes tipos de receptores, entre otros aspectos (Jiménez, 2006).
- ***Habilidades de Negociación*** – Habilidades que le permiten al directivo descubrir qué puede interesarle a su contraparte que pueda satisfacer al menor costo posible, obteniendo a cambio alto valor para la organización. Es decir, le permita obtener los mejores resultados, tanto al interior de la organización como en sus relaciones e intercambio con los factores del entorno con los que se relaciona, - clientes, proveedores, instituciones bancarias - (Jiménez, 2006).
- ***Manejo de Conflictos*** – Estas habilidades permiten al directivo las posibilidades identificar y aplicar las estrategias más efectivas para enfrentar diferentes tipos de conflicto y convertir aquellas situaciones de tensión en oportunidades para mejorar procesos productivos de trabajo y las relaciones entre diferentes unidades organizativas, grupos e individuos (Jiménez, 2006).

- **Trabajo en Equipo** – Habilidades que facilitan la adopción corporativa de las decisiones tomadas a partir de la existencia de un clima de colaboración y apoyo mutuo entre los diferentes factores y dependencias de la organización (Jiménez, 2006).
- **Liderazgo y Motivación** - Permiten al gerente identificar los factores y comportamientos que puedan propiciar los mayores niveles de actuación y resultados de cada uno de los colaboradores de la empresa, - aplicando los métodos y estilos de influencia adecuados según la situación, las características de la tarea y las particularidades de cada grupo o individuo (Jiménez, 2006).
- **Diagnóstico de problemas y la toma de decisiones** - es un componente esencial en el trabajo de un directivo ya que de su adecuado manejo le permite formular asertivamente los problemas a enfrentar, identificar las causas principales que promueven e influyen en el desarrollo del problema, la generación de alternativas de solución, la definición de criterios para la selección de alternativas de solución de mayor impacto y la elaboración de los imprescindibles planes de implementación, control y evaluación de resultados (Jiménez, 2006).

6.4 ¿Innovación como habilidad gerencial en el contexto organizacional?

Cuando se habla de inventar se refiere a la idea de concebir algo novedoso, mientras que cuando se hace referencia a innovar su concepción supone tomar una idea, desarrollarla y probarla para seguir su resultado en cualquier contexto (Gardner , 2013). En ese sentido la innovación comprende aquella idea que tenga un valor sustancial en el medio, es decir, genera alguna riqueza mediante la diferenciación (p.14).

De esta manera adaptarse al cambiante medio, donde constantemente surgen nuevas tecnologías, conocimientos, competidores, productos sustitutos, cambios regulatorios (leyes) y

muchos factores más, demandan a una organización la innovación y la creatividad como respuesta a las necesidades de sus clientes o a modificaciones en la estructura de los mercados (Crosby , 1987).

De hecho, la innovación puede ser fruto de la necesidad de solucionar problemas diversos a nivel empresarial; bien sean procesos ineficientes, baja productividad, exceso de infraestructura, mal servicio, planta de personal creciente, etc.

(Gardner , 1983) indica que el proceso de innovar no puede ser ocasional ni simplemente presentarse por suerte o azar. Para el gerente representa un reto profesional de gran tamaño y puede distinguir la diferencia entre el éxito o el fracaso en la alta dirección y su rol en la empresa (p.11).

Así innovar se puede estructurar como el proceso sistémico a través del cual una empresa busca mejorar su posición competitiva en el mercado, cambiando el modo tradicional de hacer las cosas (Gardner , 2013). Por ello la esencia del gerente en la innovación es generar conocimientos y nuevas ideas para que a partir de ellas se forjen oportunidades en los productos, en los procesos o en la estructura de una organización (p.14)

En tanto (Terry , 1993)¹ expresó que *“la vitalidad de una empresa se deriva de las habilidades de sus gerentes para crear y aplicar ideas”*. Este concepto de creatividad, llevado a una habilidad, deberá estar permeado por el desarrollo gerencial, donde el gerente debe tener la capacidad creadora para desarrollar mejor sus estrategias y hacerlas más productivas (p.64).

En coherencia, (Dichter, 1988) enunció hace más de 3 décadas que *“la gerencia moderna no puede sobrevivir sin la capacidad de crear cada día algo nuevo, aun si esto se limita al resultado de recombinar elementos en formas diferentes”*. Por consiguiente, si en algún momento el

¹ Es uno de los literarios en el campo de la administración más influyentes con su libro - Principios de administración en el año 1993.

gerente denota que no hay cambios en los resultados, puede tomar una decisión con base en la habilidad creadora, de “mover sus fichas” estratégicamente para cumplir los objetivos (p.53).

De esta manera cualquier empresa en situación de crisis, pelagra su situación de supervivencia sino se desarrolla una nueva idea. Sin embargo, la organización no dependerá de ésta, a la vez que reconoce su aporte de nuevas alternativas y beneficios al poderse liberar de viejas ideas y lo que ellas conllevan (Dichter, 1988).

No obstante, el concepto de innovación representa en sí mismo, una solución creativa, en la medida que admite un cambio que se establecerá con el propósito de solucionar un problema o mejorar una situación (West & Farr, 1990).

6.5 Desarrollo empresarial desde las megatendencias administrativas

Hernández, Gallarzo, & Espinoza (2011) refieren al desarrollo empresarial u organizacional como aquella estrategia de cambio controlado, - una manera de solucionar múltiples problemas a los que se enfrentan las organizaciones, donde dicho cambio está constituido por esfuerzos deliberadamente encaminados a eliminar una situación insatisfactoria mediante la planificación de una serie de acciones y estrategias que son el resultado de un análisis de la organización (p.6).

De hecho, el desarrollo organizacional se puede llevar a cabo mediante la adopción de nuevas estrategias que permitan planificar el futuro de manera acertada, para lograr los resultados propuestos frente a la competitividad y permanencia empresarial. En este campo, la adaptación a la realidad de la empresa y de su entorno, de megatendencias administrativas de diverso orden, puede garantizar el éxito de la organización, su desarrollo y sostenibilidad (Hernández et al., 2011).

Monge & Zhunio (2013) indican que el uso adecuado de modelos gerenciales da como resultado el alcance de niveles óptimos del desarrollo empresarial, siendo esta una de las

respuestas a las necesidades de las compañías de mejorar y fortalecer cada uno de los procesos que la integran, de una forma efectiva (p.43).

Capítulo 7

7. Propuesta

7.1 Disrupción y el cambio en el éxito corporativo.

Anticiparse al cambio con asertividad ha sido el sueño platónico del gerente moderno y supone una combinación de habilidades y capacidades tanto gerenciales como personales para comprender la información que algún tiempo se consideraba per se, el factor de decisión. Y es precisamente el paradigma de la información, la disrupción que precede a las megatendencias actuales y el cambio que se está gestando desde las nuevas tecnologías y la hiperconectividad interdependiente de los seres humanos que ha llegado al punto de crear nuevos escenarios competitivos que promueven los nodos de oportunidad y renuncian a las formas de crear ventajas relativas en la competitividad plusvalue que hasta ahora se conocen. Esto supone la reescritura de las reglas que componen la estructura de los negocios, las cadenas productivas e incluso la manera en que se operan los vectores de suministro en las cadenas de valor sectorial.

Pero ¿a qué se hace referencia cuando se habla de los nodos de oportunidad? ... refiere a la capacidad de las industrias para interactuar en función de las necesidades y movilizarse a partir de la existencia de oportunidades de bienestar que se traducen en crecimiento y desarrollo sectorial – en las UEN´s (unidades estratégicas de negocio) de las organizaciones que participan de un escenario competitivo.

Según EY Latam (2018), se inquiera estructurar la disrupción y a partir de las megatendencias de marketing se hace necesario el diseño de estrategias que aprovechen de los nodos de oportunidad empresarial y se forje como ventaja competitiva desde el uso de las habilidades gerenciales como pilar de plus valor y centro de la toma de decisión asertiva en el seno de la inteligencia competitiva y la vigilancia tecnológica que se debe gestar en los escenarios

globalizados.

De esta manera, la organización se sirve de la innovación disruptiva en razón a la transformación empresarial y su adaptación a nuevos modelos de negocio que asiente desde la reingeniería de procesos hasta la re-concepción del modelo de negocio al cual se adscribe como jugador competitivo. Para ello la organización, sus UEN's y la sinergia orgánica que coexiste en forma de ecosistema empresarial interdependiente de su cadena de valor y suministro - se adapta con enfoque y visión amplia del panorama competitivo a la era de la disrupción mediante estrategias digitales, nuevas forma de comprender y atender las necesidades de sus clientes e incluso la manera en que se hacen las cosas. (EY Latam, 2018).

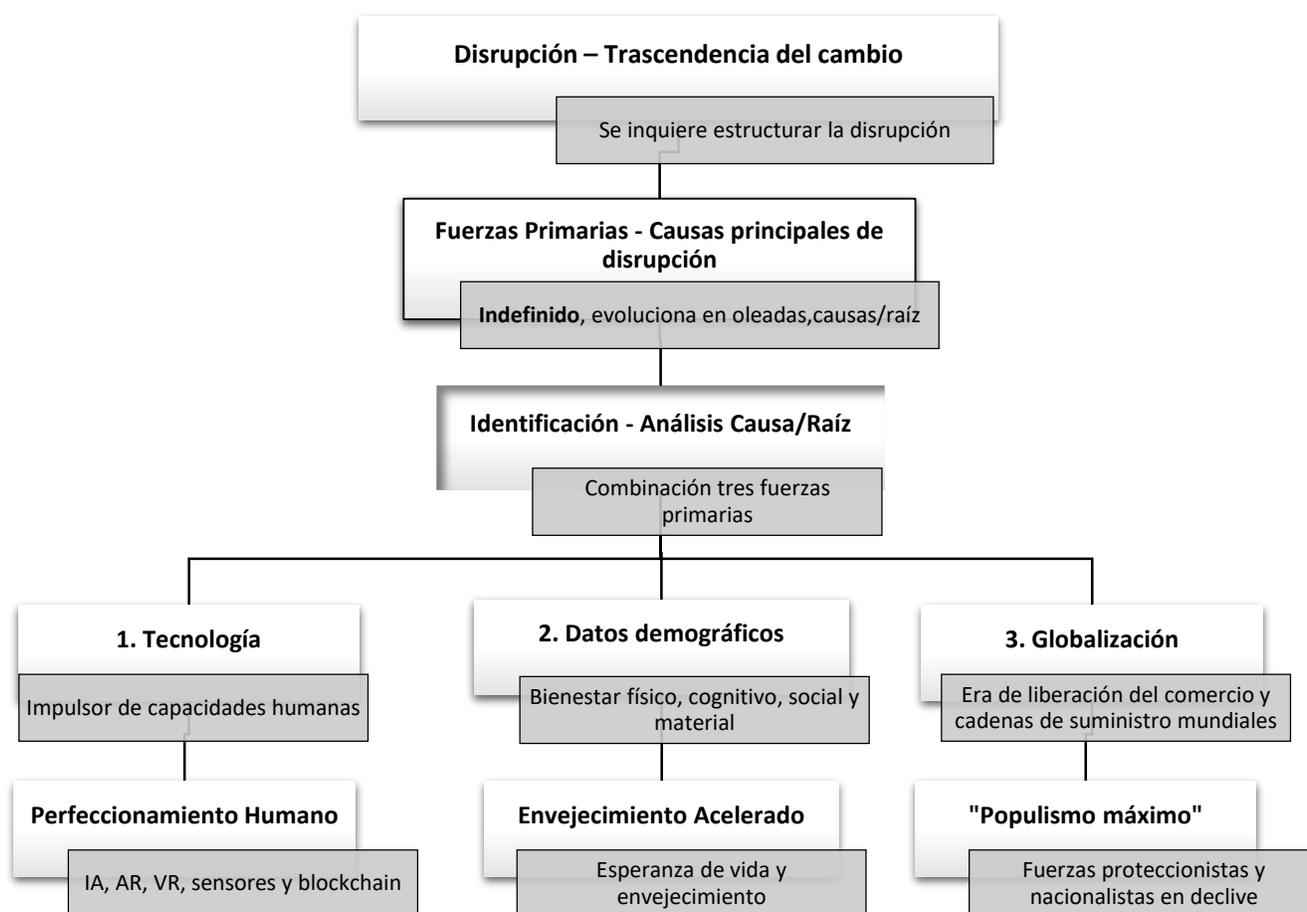


Ilustración 8. La disrupción - Trascendencia del cambio

Fuente: Autor (2018)

7.2 Habilidades gerenciales y megatendencias de marketing - ¿Existe correlación?

Los avances en ciencia y tecnología, el perfeccionamiento humano, la globalización y el envejecimiento acelerado plantean nuevos retos y por consiguiente brindan enormes oportunidades para estructurar la disrupción en lo que respecta al bienestar y el desarrollo humano. Sin embargo, el progreso y logro de nuevos avances se circunscriben en función de cómo se aplique la innovación y la tecnología para anticipar y comprender el cambio.

El Siglo XXI se precisa como la sociedad del conocimiento donde las ventajas competitivas - relativas entre países y bloques económicos se ha forjado en función del capital intelectual, la información y a la tecnología de vanguardia. No sólo la velocidad de la creación del conocimiento se ha multiplicado, también se han multiplicado los medios donde obtenerlo; algo que se ha venido exhibiendo en las nuevas olas de cambio y megatendencias como la *industria redefinida*, *comunidades innovadoras*, *salud reinventada*, *comida a la medida*, entre otras (EY Latam, 2018).

Es decir, los cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos que suceden y se prevén en el futuro de las empresas y las personas son producto de las megatendencias. Estas son una anticipación asertiva a la incertidumbre que se gesta desde la idea de un presente con noción prospectiva de cambio y que ha establecido un marco disruptivo que comprende los diferentes parámetros de comportamiento organizacional y su estrategia para afrontar el cambio según el contexto, entorno y escenario competitivo en el que se esté desarrollando la empresa o en el futuro vaya a ser participe.

En ese sentido, las megatendencias son una innovadora forma de definir y visualizar a futuro el acontecer competitivo de los escenarios de mercado, que permite estructurar y modelar la

forma en cómo se dará el cambio organizacional, definiendo una causalidad y su correspondiente consecuencia.

Dicho de otra forma, es como tomar el futuro y volverlo presente por un instante. Y es en la asimilación de oleadas de cambio que convergen consecuencias futuras de decisiones pasadas o tomadas en el presente, - lo que motiva al gerente y a la organización a movilizarse proactivamente hacia una nueva ventaja competitiva, una nueva posición de mercado o simplemente el aprovechamiento de una oportunidad -no tangible- antes que a una reacción (enfoque reactivo).

Por lo anterior, el rol gerencial inquiera tomar conciencia propia de su papel y en dónde quiere posicionar a la compañía que direcciona, toda vez que debe evaluarse las condiciones brindadas por el entorno y prever qué grado de influencia ejerce la competencia generada por otros individuos u organizaciones, los stakeholders o grupos de interés y las oleadas que se avecinan en el panorama corporativo.

No por menos, la tecnología está transformando la vida humana, las necesidades y los gustos de las personas. De allí que el éxito de las compañías a futuro dependerá de su capacidad para anticiparse a lo que podría suceder, modelar al consumidor del futuro y crear estrategias para el cliente potencial - que esta por surgir -.

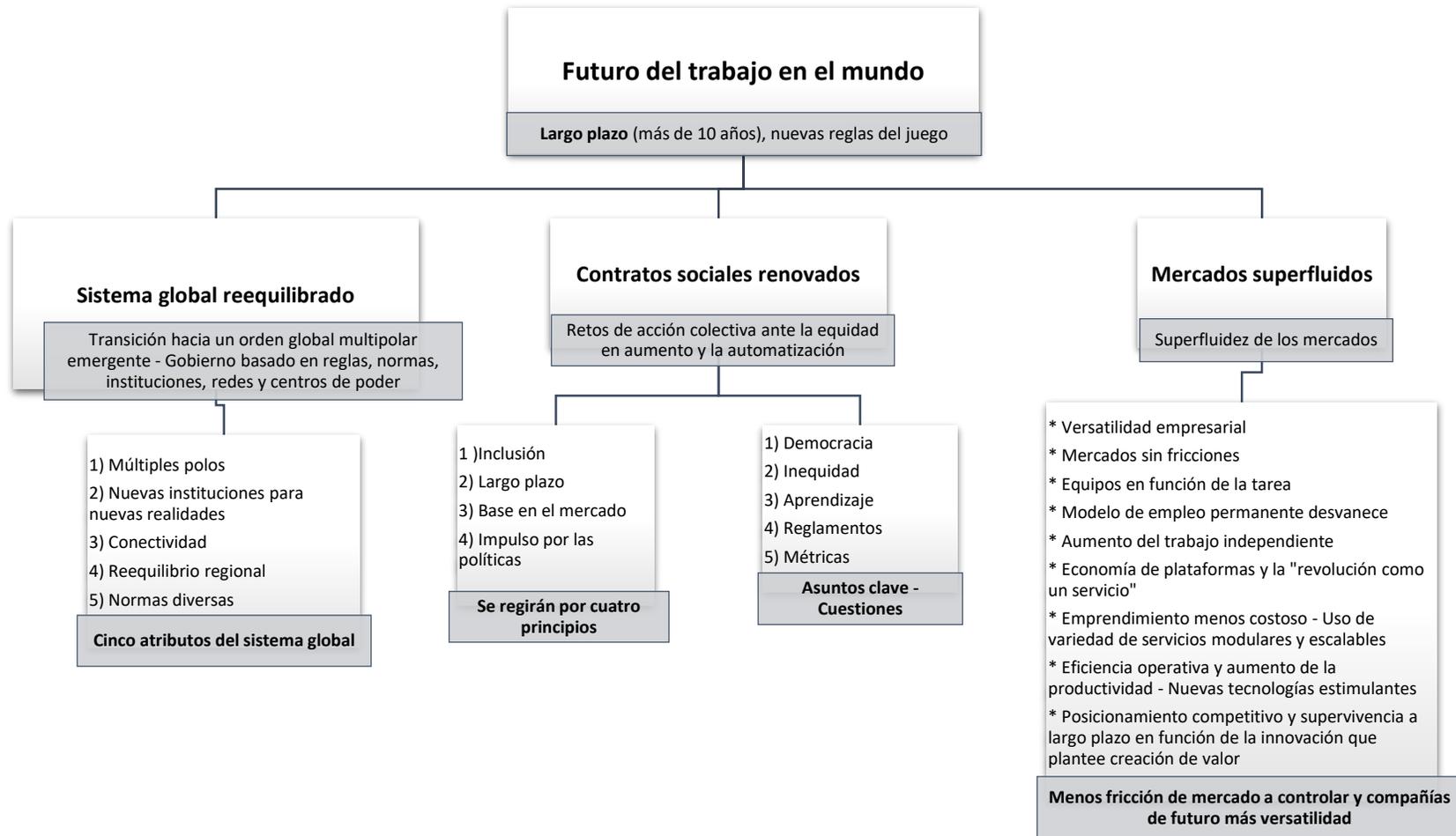


Ilustración 7. Futuro del trabajo en el mundo

Fuente: Adaptado de EY Latam, (2018)

7.3 Paradigma – Habilidades gerenciales y las megatendencias de marketing

Las condiciones del mercado hacen que las organizaciones cambien día tras día, con estructuras organizacionales dinámicas, más flexibles y una alta gerencia más proactiva. Es por esto, que surge un nuevo paradigma que sitúa a las habilidades gerenciales como el factor diferencial que apalanca los recursos organizacionales hacia la competitividad corporativa en los escenarios de mercado y que requieren la comprensión de las megatendencias de marketing para aprovechar de las oportunidades existentes o la creación de las condiciones necesarias para su existencia.

El cambio, la incertidumbre y el riesgo determinan un nuevo paradigma en el mercado globalizado, y tanto las condiciones como la dinámica de las organizaciones se establecen sobre tendencias que modifican las reglas que se pueden generar respecto del marketing organizacional y sus cadenas productivas. Es por esto que ajustarse a estos procesos de intercambio requiere una cantidad considerable de trabajo y el uso de ciertas habilidades gerenciales no solo como medida de negociación, trabajo en equipo, liderazgo o toma de decisiones; sino por el contrario como mecanismos de innovación y desarrollo de ideas.

Los gerentes, ejecutivos y líderes de la actualidad, se centran en la innovación disruptiva con estrategias digitales, nuevos modelos de negocios y más; reconociéndola como una oportunidad de diferenciación y, a la vez, una amenaza existencial frente a un posible proceso de cambio. Es así como dichos gerentes o estrategas, pueden vislumbrar un conocimiento forjado desde la vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva apoyada de una base prospectiva sólida y de permanente alimentación; forjando consigo ventajas competitivas dentro de la organización al ser capaces de prever y anticiparse a las tendencias principales del entorno (tecnologías,

mercados, competidores, demandas de clientes, comportamiento de la economía, entre otros) que pueden constituir oportunidades o amenazas para la actividad de la empresa.

Los avances en ciencia y tecnología, el perfeccionamiento humano, la globalización y el envejecimiento acelerado plantean nuevos retos y por consiguiente brindan enormes oportunidades para estructurar la disrupción en lo que respecta al bienestar y el desarrollo humano. Sin embargo, el progreso y logro de nuevos avances se circunscriben en función de cómo se aplique la innovación y la tecnología para anticipar y comprender el cambio.

Los cambios sociales, económicos, políticos y tecnológicos que suceden y se prevén en el futuro de las empresas y las personas son producto de las megatendencias, las cuales son una innovadora forma de definir y de visualizar las organizaciones, que estructuran y modelan la forma en cómo se dará el cambio organizacional, definiendo una causalidad y su correspondiente consecuencia. No por menos, la tecnología está transformando la vida humana, las necesidades y los gustos de las personas. De allí que el éxito de las compañías a futuro dependerá de su capacidad para anticiparse a lo que podría suceder, modelar al consumidor del futuro y crear estrategias para el cliente potencial - que esta por surgir.

Para finalizar cabe resaltar que en la próxima ola de disrupción tecnológica, el perfeccionamiento humano elevará este desafío a un nivel completamente nuevo, mientras que las plataformas móviles y sociales continuaran transformando el cambio del comportamiento en tiempo real, con lo cual se hace importante el desarrollo de habilidades gerenciales que permitan a los profesionales del mañana competir frente a posibles avances y cambios presentados en el entorno desarrollando no solo un mar de conocimientos y habilidades, sino transformando mediante las megatendencias de marketing existentes el futuro del trabajo en el mundo, con

mercados superfluidos y un sistema global reequilibrado; creando un futuro donde quienes estén abiertos al aprendizaje y a los cambios dominaran el mercado global y empresarial.

Conclusión

Un paradigma es el regente actual de la forma en que se conoce las cosas, la dinámica de vida misma y el panorama escénico de cada una de las esferas del ser humano (político, social, económico, cultural, etc).

Sin embargo, un nuevo paradigma ha venido realizando disrupción en el panorama del marketing y sitúa a las habilidades gerenciales como el factor diferencial que apalanca los recursos organizacionales hacia la competitividad corporativa en los escenarios de mercado. Para ello el equipo directivo requiere de análisis y una asertiva comprensión de las megatendencias de marketing para aprovechar de las oportunidades existentes o la creación de las condiciones necesarias para su existencia. Análisis y comprensión a partir de la vigilancia tecnológica y la inteligencia competitiva que promueva la construcción de vectores de cambio a partir de los nodos de oportunidad que se identifiquen en los escenarios megatendenciales.

De esta manera, el ser humano ha conseguido trascender de sus limitaciones tanto actuales como potenciales y logrado capitalizar con las habilidades gerenciales el riesgo y la incertidumbre hacia el cambio, a partir del crecimiento y desarrollo proactivo de ecosistemas organizacionales en el mercado. Por lo anterior, las habilidades gerenciales están marcando el rumbo del nuevo paradigma de supervivencia y éxito corporativo que surge de las megatendencias de marketing.

Bibliografía

- Aburdene , P. (2006). MEGATENDENCIAS 2010: EL SURGIMIENTO DEL CAPITALISMO CONSCIENTE. 302. Bogotá, Colombia: Norma. Recuperado el 04 de 04 de 2019
- Acosta, F. (2009). *¿SABES REALMENTE QUÉ ES UN PARADIGMA?*, *Revista Iberoamericana de Educación* . Universidad Politécnica CUJAE, Cuba. Recuperado el 28 de 02 de 2019, de <https://rieoei.org/historico/deloslectores/819Acosta.PDF>
- Alarcón. (2012). Factores Claves de los Líderes del Siglo 21. *Revista Publicando*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5833508.pdf>
- Alarcón, F. (2016). Mega-tendencias 2040. *Revista Publicando*, 409-434. Recuperado el 03 de 04 de 2019, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5833526.pdf>
- Alfonso, G. (2014). *LATINOAMÉRICA EN SU MEJOR MOMENTO PARA CREAR UN ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO REGIONAL QUE PUEDE LLEGAR A SER MÁS GRANDE QUE SILICON VALLEY Y OTROS RECONOCIDOS*. HUB BOG. Obtenido de <http://hubbog.com/latinoamerica-en-su-mejor-momento-para-crear-un-ecosistema-de-emprendimiento-regional/>
- Antevenio. (12 de 01 de 2016). Las 10 megatendencias del marketing. Antevenio Anticipation e-marketing. Recuperado el 29 de 04 de 2019, de <https://www.antevenio.com/blog/2016/01/10-megatendencias-del-marketing/>
- Aponte, T. (Octubre de 2017). Mega-tendencias administrativas como alternativas estratégicas de desarrollo. Bogotá D.C, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado el 04 de 04 de 2019, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17036/ApontePolancoTatianadelPilar2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Arraut, L. C. (2011). *Ecosistemas de Emprendimiento*. Universidad Tecnológica de Bolívar.

Obtenido de <http://www.eluniversal.com.co/columna/ecosistemas-de-emprendimiento>

Bolívar , G. (2012). *Ecosistemas de emprendimiento e innovación*. La República.co. Obtenido de

http://www.larepublica.co/ecosistemas-de-emprendimiento-e-innovaci%C3%B3n_14468

CAF. (2014). *Emprendimientos dinámicos en América Latina - Avances prácticas y políticas*.

Obtenido de

http://publicaciones.caf.com/media/41597/emprendimientos_dinamicos_america_latina.pdf

Carbonell, A. (2014). *Hacia ecosistemas de emprendimiento*. eltiempocom. Obtenido de

<http://blogs.eltiempo.com/la-atarraya/2014/11/04/hacia-ecosistemas-de-emprendimiento/>

Castillo H, A. (1999). Estado del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento. En A. C. H., *Estado*

del Arte en la Enseñanza del Emprendimiento - Emprendedores como Creadores de Riqueza

y Desarrollo Regional (pág. 21). Chile: Fist Public Inc Chile S.A - INTEC CHILE. Obtenido

de

<http://recursos.ccb.org.co/bogotaemprende/portalninos/contenido/doc2estadodelarteenlaensenanzadelemprendimiento.pdf>

Chiavenato , I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. 3era Ed., 415. Bogotá,

Colombia: Mc Graw - Hill / Interamericana de Colombia. Recuperado el 19 de 03 de 2019

Chiavenato, I. (2005). *Introducción a la teoría general de la administración*. Séptima, 560.

México DF: Mc Graw Hill. Recuperado el 28 de 03 de 2019

Coronado , J. (06 de 2016). *Cuatro Paradigmas del Marketing*. (<https://www.academia.edu/>, Ed.)

Recuperado el 25 de 05 de 2019, de

https://www.academia.edu/7623247/Cuatro_Paradigmas_del_Marketing

Crissien, J. (2013). Propuesta de Ecosistema Universitario para la Formación de Emprendedores.

V Congreso Internacional en Gestión, Emprendimiento e Innovación - Emprendimiento Sostenible. Recuperado el

http://www.academia.edu/7175766/ECOSISTEMA_DE_EMPRENDIMIENTO_PARA_LA_FORMACION_DE_EBU_EMPRESAIOS_DE_BASE_UNIVERSITARIA

Crosby, P. (1987). *Dinámica gerencial: El arte de motivar a los demás*. 294. McGraw-Hill

Interamericana. Recuperado el 28 de 02 de 2019

DANE. (2015). *Población colombiana - información disponible desde 1985*. Departamento

Administrativo Nacional de Estadística . Obtenido de

<http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&Path=/shared/Consulta%20Series%20Estadisticas%20desde%20Excel/1.%20Poblacion%20colombiana/1.1%20Poblacion%20colombiana&Options=df&NQUser=POBLACION&NQPassword=POBLACION&>

Del Cerro, J. (2015). *El ecosistema emprendedor en Chihuahua*. México:

<https://www.entrepreneur.com/>. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/268925>

Dichter, E. (1988). *¿Es usted un buen gerente?*, 53. Colombia: McGraw Hill. Recuperado el 15

de 04 de 2019

Digital, M. (12 de 01 de 2016). *Antevenio Anticipation e-Marketing*. Obtenido de Las 10

megatendencias del marketing: <https://www.antevenio.com/blog/2016/01/10-megatendencias-del-marketing/>

Dinero. (13 de 11 de 2014). Informe Especial: La articulación Nacional. *Dinero*. Obtenido de

<http://www.dinero.com/edicion-impresas/informe-especial/articulo/emprendimiento-colombia/203183>

- EY Latam. (2018). *¿Qué nos traerá el futuro? - Megatendencias latinoamericanas, más allá de la disrupción*, 32 . EY.com. Recuperado el 29 de 01 de 2019, de [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Megatendencias-Latam/\\$File/EY-Megatendencias-Latam.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Megatendencias-Latam/$File/EY-Megatendencias-Latam.pdf)
- EY Latam. (2018). *¿Qué nos traerá el futuro? - Megatendencias latinoamericanas, más allá de la disrupción*. EY.COM.
- FAO. (2015). *Ecosistemas de emprendimiento*. Agronoticias América Latina y el Caribe. Obtenido de <http://www.fao.org/agronoticias/territorios-inteligentes/ecosistemas-de-emprendimiento/es/>
- Galviz , R. (2015). *Los ecosistemas de emprendimiento más desarrollados en el mundo*. Dirección Nacional de Emprendimiento y Liderazgo de la CUN. Cumbre. Obtenido de <http://cumbre.weebly.com/noticias/los-ecosistemas-de-emprendimiento-mas-desarrollados-en-el-mundo>
- Gardner , H. (1983). *Inteligencias múltiples, la teoría en la practica*. España: Paidós Iberica. Recuperado el 28 de 02 de 2019
- Gardner , H. (2013). *Inteligencias múltiples, la teoría en la practica*. 384. España: Paidós Ibérica. Recuperado el 30 de 03 de 2019
- GEM. (2014). *Global Entrepreneurship Monitor Colombia*. Universidad del Norte, Pontificia Universidad Javeriana, Universidad Icesi, Universidad de los Andes. Cali: Universidad del Norte.
- GEM España. (2014). *Ecosistemas para el emprendimiento*. Global Entrepreneurship Monitor - España . Obtenido de <http://www.gem-spain.com/?p=679>

Gómez Durán, L. (2015). COMPETENCIAS Y HABILIDADES GERENCIALES QUE DEBE DESARROLLAR UN BUEN LÍDER. (U. M. Granada, Ed.) Recuperado el 29 de 01 de 2019, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11761/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINAL%20COMPETENCIAS%20Y%20HABILIDADES%20GERENCIALES.pdf?sequence=1>

Gómez, L. A. (2012). *Teorías del Emprendimiento*. Obtenido de http://aulavirtual.tecnologicocomfenalcovirtual.edu.co/aulavirtual/pluginfile.php/520365/mod_resource/content/1/TEORIAS%20DEL%20EMPREDIMIENTO.pdf

Gonzalez, O. (26 de 09 de 2018). *Gan@Mas Portal de Noticias y Revista para Emprendedores*. Obtenido de EY presenta las megatendencias Latinoamericanas: ¿Qué nos traerá el futuro?: <https://revistaganamas.com.pe/ey-presenta-las-megatendencias-latinoamericanas-que-nos-traera-el-futuro/>

Gulliver. (2015). *Ecosistemas de Emprendimiento*. Obtenido de <http://www.gulliver.cl/ecosistemas-2/>

Haq, I. (05 de 05 de 2015). 5 mitos sobre los ecosistemas de emprendimiento. *Forbes*. Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/5-mitos-sobre-los-ecosistemas-de-emprendimiento/>

Hernández, C., & González, D. (2015). *ESTUDIO DEL ECOSISTEMA DE EMPRENDIMIENTO TECNOLÓGICO EN LIMA: ESTUDIO COLECTIVO DE CASOS*. ALTEC2015.Org. Obtenido de <http://www.altec2015.org/anais/altec/papers/422.pdf>

Hernández, J., Gallarzo, M., & Espinoza, J. (2011). *Desarrollo Organizacional. Primera Ed.*, 376. México DF: Pearson Education. Recuperado el 26 de 03 de 2019

Hoffer, E. (26 de 04 de 2014). *wikiquote*. Recuperado el 18 de 05 de 2019, de wikiquote:

https://es.wikiquote.org/wiki/Eric_Hoffer

INACAP. (2014). *1er MeetUp de Emprendimiento INACAP*. Santiago de Chile: Red de

Emprendimiento INACAP. Obtenido de

<http://www.redemprendimientoinacap.cl/concursos/meetup/>

Incubar Colombia. (2015). *Ecosistema del Emprendimiento*. Obtenido de

<http://www.incubarcolombia.org.co/actualidad/noticias/item/ecosistema-del-emprendimiento>

Jiménez, A. (2006). 10 HABILIDADES DIRECTIVAS. ¿POR QUÉ? ¿PARA QUE? ¿COMO?

(Spanish). 21-36. Folletos Gerenciales. Recuperado el 22 de 03 de 2019, de

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2048/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=25591176&lang=es&site=ehost-live>

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing, Décimo cuarta*, 808. México :

PEARSON EDUCACIÓN. Recuperado el 15 de Enero de 2019, de

<https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/05/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf>

La Mano Amiga. (01 de 05 de 2014). *Ecosistemas de emprendimiento: un camino hacia el*

progreso. Obtenido de <http://www.lamanoamiga.com.co/>:

<http://www.lamanoamiga.com.co/ecosistemas-de-emprendimiento-un-camino-hacia-el-progreso/>

Melo, J. (2017). ANALIZAR DESDE UNA MIRADA PROSPECTIVISTA EL

COMPORTAMIENTO DE LAS REDES SOCIALES PARA 2020 Y SU EFECTO EN EL

MERCADO. Bogota, Colombia. Obtenido de

https://repository.unimilitar.edu.co/.../3/Melo_Zambrano_Julia_Adriana_2017.pdf

Monge, E., & Zhunio, B. (2013). Aplicación de modelos gerenciales en los establecimientos de alimentos y bebidas. (Unirioja.es, Ed.) Dialnet. Recuperado el 02 de 04 de 2019, de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:sbukKtm1p2sJ:https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4424359.pdf+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>

Morín, E. (2004). La epistemología de la complejidad. *Gazeta de Antropología N° 20 - Texto 20-02*. Recuperado el 03 de 04 de 2019, de http://www.ugr.es/~pwlac/G20_02Edgar_Morin.html

Porter, M. (2016). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. *Primera*, 125. México: Grupo Editorial Patria.

RAE. (2014). Definición Emprendimiento. En R. A. Española, *Diccionario de la lengua española - Obra Lexicográfica de referencia de la academia* (XXIII ed.). ASALE. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=Esj9hsT>

RAE. (2014). Gerencia - Concepto. *Diccionario de la lengua española, Vigésimotercera edición*. Madrid, España. Recuperado el 31 de 03 de 2019, de <https://dle.rae.es/?id=J8mtyd2>

RAE. (2014). Habilidad - Concepto. *Diccionario de la lengua española, Vigésimotercera edición*. Madrid, España. Recuperado el 29 de 03 de 2019, de <https://dle.rae.es/?id=JvGWgMw>

Reporte Digital. (24 de 11 de 2016). *Analítica Avanzada: Una tendencia de grandes beneficios*. Obtenido de <https://reportedigital.com/transformacion-digital/analitica-avanzada/>

Restrepo, Estefania. (24 de 10 de 2014). *Hiperconectividad, una tendencia mundial*. Obtenido de EL MUNDO.COM:

https://www.elmundo.com/portal/vida/tecnologia/hiperconectividad_una_tendencia_mundial.php#.XOX2OYhKjIU

Rivero, G. (27 de 01 de 2017). ¿Líder o seguidor? *Opinión* . Dinero. Recuperado el 03 de 01 de 2019, de <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/lider-o-seguidor-por-gustavo-rivero/241404>

Schlesinger, M. y. (12 de 2004). TENDENCIAS DE LA MERCADOTECNIA EN EL SIGLO XXI. *Revista de la Facultad de Ciencias*, 79-98. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5029686.pdf>

Terry , G. (1993). Principios de administración. 747. México DF: CECSA. Recuperado el 27 de 02 de 2019

Torrent, S. J. (2012). *Emprendimiento Innovador y Empresas en Red : Diez ideas para salir de la crisis* (Primera ed.). Barcelona - Rambla del Poblenou (08018): UOC. Obtenido de <http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2162/openurl?sid=EBSCO%3aedsebk&genre=book&issn=&ISBN=9788490299920&volume=&issue=&date=20130101&spage=&pages=&title=Emprendimiento+innovador+y+microempresas+en+red%3a+diez+ideas+para+salir+de+la+crisis&atitle=Emprendi>

TZBZ. (2013). *Ecosistemas de Innovación y Emprendimiento*. Obtenido de <http://www.tzbz.coop/ecosistemas-de-innovacion/>

UFM. (2016). *¿Qué es GEM?* Universidad Francisco Marroquin , Guatemala. Obtenido de <http://gem.ufm.edu/que-es-gem/>

West, M., & Farr, J. (1990). *Innovación y creatividad en el trabajo: estrategias psicológicas y organizativas.*, 43. Oxford, Inglaterra: John Wiley & Sons. Recuperado el 16 de 04 de 2019