

LOS PLANES DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA DE ARTICULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA PRODUCCIÓN SOSTENIBLE Y SUSTENTABLE.

BUSINESS PLANS AS A STRATEGIC ARTICULATION TOOL FOR SUSTAINABLE AND SUSTAINABLE PRODUCTION.

JOHNNY MONASTERIO PÉREZ ¹

jmonasterio@unimet.edu.ve

Universidad Metropolitana de Caracas (Venezuela)
<https://orcid.org/0000-0003-0762-4724>

CAR-EMYR SUESCUM -COELHO²

csuescum@unimet.edu.ve

Universidad Metropolitana de Caracas (Venezuela)
<https://orcid.org/0000-0003-1104-7800>

RICARDO RUETTE -VELÁSQUEZ³

rulette@unimet.edu.ve

Universidad Metropolitana de Caracas (Venezuela)
<https://orcid.org/0000-0002-6121-848X>

YENINY RODRÍGUEZ-PINERO ⁴

yrodriguez@unimet.edu.ve

Universidad Metropolitana de Caracas (Venezuela)
<https://orcid.org/0000-0002-0066-5964>

Resumen

Los representantes y responsables de las entidades a nivel mundial han estado acogiendo paulatinamente en sus procesos prácticas sostenibles; si bien es cierto que a lo largo de la historia han existido algunos vestigios de compromisos con respecto a temas de responsabilidad medioambiental, la realidad evidencia que en gran medida sólo fueron empleados con el fin de mejorar la imagen de marca o como respuesta a las grandes presiones normativas existentes en los marcos regulatorios globales. La propia dinámica evolutiva de las sociedades ha forzado la adopción de una gran variedad de convenios, normas e iniciativas internacionales que se han suscrito con el fin de elevar las condiciones medioambientales del planeta, garantizando un desarrollo más *eco-friendly*. Surge entonces la sostenibilidad como

1 Doctor en Ciencias Gerenciales. Profesor investigador de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, adscrito al Departamento de Banca, Contabilidad y Auditoría, Universidad Metropolitana, Venezuela.

2 Doctor en Gerencia. Presidente del Centro de Estudios Gerenciales Avanzados - CEGA. Profesor de postgrado de la Universidad Yacambú, Venezuela, y de la Universidad Fermín Toro, Venezuela. Profesor de pregrado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, adscrito al Departamento de Banca, Contabilidad y Auditoría, Universidad Metropolitana, Venezuela.

3 Especialista en Auditoría Forense y en Gerencia de Auditoría de Estado. Profesor de postgrado de la Universidad Central de Venezuela y en la Universidad de Margarita, Venezuela. Profesor de pregrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, adscrito al Departamento de Banca, Contabilidad y Auditoría, Universidad Metropolitana, Venezuela.

4 Magister en Dirección Financiera. Jefe del Departamento de Banca, Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Metropolitana, Venezuela.



aspecto clave, revolucionando la forma en que las organizaciones a lo largo de los últimos años han estado redireccionando sus esfuerzos hacia la creación de valor comercial y social a largo plazo; incorporándose en su filosofía, estrategias y principales operaciones. En la actualidad, la sostenibilidad como parte de la estrategia organizacional en los planes de negocio representa una gran ventaja competitiva, mediante el desarrollo de prácticas más eficientes, mayor interacción de los *stakeholders*, mejor gobernanza y en última instancia, mejor rendimiento financiero a largo plazo; aspectos que en conjunto se traducen en un incremento exponencial del valor de las entidades. La intención del presente ensayo científico fue analizar si los planes de negocios alineados con la estrategia organizacional coadyuvan a la producción sostenible pero a la vez sustentable. Para ello, luego de una revisión minuciosa del tema se develaron cuatro categorías de análisis que sirvieron de apoyo para diseñar su estructura y abordaje; a través de las cuales se visualizan los beneficios que ofrece la incorporación de la sostenibilidad como eje transversal en los planes de negocios de las organizaciones, destacando la importancia de la información no financiera para el proceso de toma de decisiones de sus *stakeholders*.

Palabras claves: negocios, plan de negocios, articulación estratégica, producción sostenible.

Abstract

The representatives and managers of entities worldwide have been gradually incorporating sustainable practices into their processes; Although it is true that throughout history there have been some vestiges of commitments regarding issues of environmental responsibility, the reality shows that to a large extent they were only used to improve the brand image or in response to large existing regulatory pressures in global regulatory frameworks. The evolved dynamics of societies has forced the adoption of a wide variety of international agreements, standards and initiatives that have been signed to raise the environmental conditions of the planet, guaranteeing an eco-friendlier development. Sustainability then emerges as a key aspect, revolutionizing the way in which organizations over the last few years have been redirecting their efforts towards creating long-term commercial and social value, incorporating it into its philosophy, strategies, and main operations. Currently, sustainability as part of the organizational strategy in business plans represents a great competitive advantage, through the development of more efficient practices, greater stakeholder interaction, better governance and, ultimately, better long-term financial performance; aspects that together translate into an exponential increase in the value of entities. The intention of this scientific article was to analyze if the business plans aligned with the organizational strategy contribute to sustainable production, but at the same time sustainable. To do this, after a thorough review of the topic, four categories of analysis were revealed that served as support to design its structure and approach; through which the benefits offered by the incorporation of sustainability as a transversal axis in the business plans of organizations are visualized, highlighting the importance of non-financial information for the decision-making process of its stakeholders.

Keywords: business, business plan, strategic articulation, sustainable production.

RECIBIDO: 09-07-2023 / ACEPTADO: 13-09-2023 / PUBLICADO: 22-12-2023

Cómo citar: Monasterio Pérez et al. (2023). Los planes de negocios como herramienta de articulación estratégica de la producción sostenible y sustentable. *Almanaque*, 42, 21- 46. <https://doi.org/10.58479/almanaque.2023.4>

CONTENIDO

Resumen	21
Abstract	22
Introducción	25
Los negocios como paradigma evolutivo del desarrollo sostenible y sustentable	26
Los planes de negocios ante la disrupción productiva generada por la innovación tecnológica	30
La producción sostenible como objetivo estratégico: creación de valor en los planes de negocios	34
La información financiera y no financiera como insumo neurálgico para la gestión de los modelos de negocios	37
Cierre	41
Referencias bibliográficas	42

Introducción

Los seres vivos se movilizan de acuerdo con sus necesidades, dentro de los cuales, los seres humanos lo hacen priorizando las necesidades con raciocinio. El diccionario común Oxford Léxico (s/f), define el raciocinio como “la facultad de la mente que permite aprender, entender, razonar, tomar decisiones y formarse una idea determinada de la realidad”, podemos asumir que en la historia el ser humano se diferencia de los animales en ese avance que hemos llamado evolución y que depende directamente de aprender, entender y razonar. En tiempos muy remotos el aprendizaje era producto del ensayo y error buscando satisfacer necesidades en medio de una lucha unilateral con el medio ambiente, pero todo avanza y aprendimos a que debemos anticipar situaciones para sacar el mejor provecho de ellas, o en el peor de los casos mitigar sus efectos. En tiempos más presentes, hemos aprendido a crear modelos, herramientas, técnicas y métodos para lograr anticipar de manera más asertiva y efectiva posible. Ese es el aporte que nos da la academia, el de civilizar el pensamiento, convertirlo en la razón para avanzar a ser una sociedad cada vez mejor.

El reto de la sociedad de hoy es lograr esa evolución de manera ordenada y sostenida en el tiempo, evitando dañar el medio ambiente, pero manteniendo márgenes de rentabilidad aceptables. Resulta paradójico que en sus inicios el ser humano huyo de los efectos adversos del medio ambiente y hoy busca tomar consciencia para evitar dañarlo con las grandes ventajas que proporciona el resultado de su evolución permanente y cada vez más acelerada, la tecnología de información y la inteligencia artificial, para ello, en el desarrollo de la actividad económica más artesanal, hasta la más industrializada, debe escoger muy bien cuál es su oferta de valor y de qué manera la va a llevar a cabo, cumpliendo las premisas de sostenibilidad y sustentabilidad.

A manera de aporte a la discusión del foro académico, presentamos el siguiente estudio que abarca aspectos esenciales de las organizaciones como eje de crecimiento social y humanístico, tomando en consideración la disrupción generada por el crecimiento tecnológico mediante el desarrollo de cadenas de valor sostenibles sin perder de vista que este proceso debe perdurar en el tiempo aprovechando de manera consciente los recursos que aporta la naturaleza, como todo proceso supone una etapa de planificación, organización, dirección y control que está representado en información financiera que traduce ese conjunto de argumentos, recursos y procesos aplicados (sustentabilidad) y no financiera (sostenibilidad) los cuales se constituyen de manera *sine qua non* en objetivos estratégicos de cualquier

organización pública o privada, los cuales se traducen en planes de negocios como herramienta demostrativa del funcionamiento de los modelos de negocios escogidos.

En este sentido y a partir del cometido universal que demanda la sociedad del conocimiento, se hace propicio el abordaje de estudios que tomen como referencia las metodologías usadas actualmente para el diseño y ejecución de los planes de negocios que admitan la evaluación oportuna sobre las consideraciones que resultan al comparar los objetivos de los modelos de negocios con las estrategias organizacionales. Al respecto, desde la academia nos preguntamos ¿las metodologías para el diseño de los planes de negocios toman como guía los aspectos impulsores de la cuarta revolución (4.0) que se apalancan en las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC)? Ante los cambios de modelos de negocios que devienen de un mundo globalizado ¿estamos en presencia de una necesidad de revisión no sólo de los planes de negocio, si no de los procedimientos y metodologías que toman en consideración los cambios vertiginosos y la evolución exponencial de la economía tradicional a la economía digital? En el marco de esta revisión, ¿de qué manera la producción sostenible como objetivo estratégico crea valor tomando como referencia los modelos y planes de negocio para que sean sustentables? ¿se considera la información financiera y no financiera como insumo neurálgico para la gestión de los modelos de negocios?

Estas interrogantes, que se abordan desde el espacio académico con la finalidad de brindar información sobre la disposición de soluciones para gestionar con asertividad los retos que demandan los modelos de negocios, considerando los factores que impactan su sostenibilidad y los retos que impone el desarrollo sustentable de las naciones, nos emplazan a formular la siguiente hipótesis: Los planes de negocios alineados con la estrategia organizacional coadyuvan a la producción sostenible y sustentable.

Los negocios como paradigma evolutivo del desarrollo sostenible y sustentable

La Real Academia Española (RAE) (s/f) define la palabra negocio como; ocupación, quehacer o trabajo donde se puede obtener de un asunto todo el provecho posible, sin otra mira que el interés propio, la etimología de este vocablo nos indica que negocio viene de una palabra latina *negotium*, y según etimología del negocio (s/f) esta está formada de *nec* y *otium*, o sea “sin ocio”, podemos agregar ocuparse de algo por un período de tiempo, muy probablemente para obtener un producto o servicio que satisface una necesidad.

Desde que el hombre pobló este planeta, ha buscado la manera de organizarse para poder poco a poco ir adaptándose a nuevas circunstancias que lo llevaron a nuevas formas de vida y de convivencia, todo ello apalancado en la satisfacción de necesidades propias y colectivas dentro del marco de la familia y las comunidades, pero no fue hasta la llegada del trueque que se inicia el comercio y por ende el primer modelo de negocios que sucede en el período Paleolítico cuando las familias nómadas se desplazan buscando mejor porvenir ante las inclemencias de la naturaleza, la mortalidad infantil y la disponibilidad de bienes. Esta

evolución trae como consecuencia el trueque como una forma de hacer negocios, se cambian pieles por herramientas, alimentos por collares y hasta joyas diversas.

Señala Casares (2021), que a través de la actividad comercial se dió inició a todo, en el Neolítico Europeo supone la aparición de medios industriales para tratar la lana de las ovejas, el lino, el calzado, vasijas de cerámica, la tintorería rudimentaria, también la aparición de la ganadería y las actividades agrarias que favorecían el sedentarismo de la población y la consolidación de centros poblados y más adelante sociedades más organizadas. De acuerdo a lo expresado por el autor, para el 2000 a.C, en la Baja Mesopotamia se inicia el comercio internacional desde la ciudad de Uruk, donde ya había un puerto, edificios y almacenes comerciales desde donde se comerciaban los excedentes de trigo a Irán, Pakistán, norte de India, así como también cereales, dátiles, loza, esteras a Chipre, Egipto, Líbano a cambio de algodón, asfalto y otros productos foráneos.

En opinión de Casares (ob.cit), “con estas actividades surge la escritura, la contabilidad, los materiales para apuntar, los animales de carga para las caravanas comerciales, los almacenes, (...) los códigos legales como Hammurabi (1700 a.C)”. Con las guerras y las relaciones de poder que introdujeron las clases sociales, comenta Armesilla (2019) “El esclavismo surge cuando todavía la tierra y el trabajo son las fuerzas productivas fundamentales.”

Por su parte, Flórez (1999) señala que el afianzamiento de la Sociedad Feudal se debe principalmente a las ventajas que aportaban las grandes extensiones de tierra, la estabilidad del clima, los sistemas fluviales la diversidad de la fauna que permitían sacar provecho de alimentos, energía, construir canales, esclusas y diques, todo esto como ventaja para producir tanto a la comunidad propia como al intercambio comercial. La economía feudal cae con la revolución francesa en el año de 1789, iniciando la era capitalista, el establecimiento de la Burguesía, el poder social pasa de manos de los grandes terratenientes y la tierra como medio de riqueza y poder al renacimiento del comercio, la producción artesanal, se trata una nueva forma de riqueza. La mobiliaria y con ella una nueva clase social, la Burguesía

Para el período 1870 – 1950 el modelo de negocios se apalanca en la supremacía económica que mostraban los estados, según Cabrera (2013), esto permitía a las empresas, especialmente aquellas que pertenecían a los distintos imperios, en especial el de la Gran Bretaña, acceder a mercados y materias primas de sus colonias en ultramar, entonces ser una empresa radicada en los imperios daba una ventaja competitiva sobre otras empresas de países no imperialistas o tercermundistas. Posteriormente, recién concluida la segunda guerra mundial, a inicios de 1947, se ejecutó el Plan Marshal, al respecto Cabrera (ob.cit) señala “... contribuyó decisivamente a la renovación de las infraestructuras del transporte, a la modernización de las empresas agrarias e industriales, a la reanimación de la producción, el aumento de la productividad, a la dinamización de los intercambios comerciales inter europeos, propició la recuperación del mercado monetario y de capitales de Londres, financió la recuperación del comercio mundial”. Luego de la segunda guerra mundial se normaliza el modelo económico, el Estado es el gran empleador, se aplica una visión keynesiana de la política económica en sustitución del paradigma liberal del laissez-faire, se introducen medidas macroeconómicas que persiguen medir el bienestar social mediante la ejecución de políticas

públicas que pretende apuntalar el crecimiento económico y el pleno empleo, todo esto a consecuencia de la reconstrucción de posguerra que se vivió principalmente en Francia, Gran Bretaña, Italia, Estados Unidos de Norteamérica a este momento se le llamaría estado de Bienestar.

En la etapa de posguerra, el predominio económico estuvo marcado por los mercados financieros, el dólar como moneda comercial y las economías mundiales buscando estabilidad por medio de la paridad cambiaria lo que obligó a diferentes modelos y acuerdos de nivel mundial, el Capital pasa ser una variable importante en el quehacer de los negocios, se impulsan diferentes acuerdos siendo uno de los más importantes el de Bretton Woods, el cual a razón de lo que expone Herrera (s/f), dicho modelo fracasa cuando las potencias aliadas a USA exigen la compensación en oro de las reservas de sus países, las cuales Estados Unidos no podía cumplir debido al uso de la moneda para fines geopolíticos que rompió la relación moneda – patrón oro, ahí comienza un nuevo ciclo, donde países de tercer mundo proveedores de materia prima como el petróleo cobran una importancia inusitada (países arábigos, Venezuela, etc.) dando un mayor poder a sus economías y creando un desequilibrio en la economía mundial, ahora las ventajas competitivas de los negocios vendrá de la fuerza que puedan tener las economías donde tienen asiento, el acceso a materia prima y las relaciones geopolíticas.

En los tiempos más recientes, nuevas variables se adicionan a la dinámica de los negocios, la globalización, las nuevas tecnologías cada vez más disruptivas, el uso de información no estructurada en conjunción con la inteligencia artificial, la pandemia, la amenaza de una tercera guerra mundial con riesgos del uso de armas de destrucción masiva, es lógico pensar que un nuevo orden mundial se asoma, quienes lideran organizaciones, países deben tener en cuenta todas estas variables y el vertiginoso acontecer, las nuevas generaciones se han apalancado del sacrificio sostenido para generar riquezas para apostar a la inmediatez en detrimento del crecimiento sostenible y sustentable del conocimiento humano, las organizaciones, los procesos productivos y la comunidad global.

Sin duda alguna la necesidad llevó a la producción y la organización, estas dos al comercio y a partir de ahí a un crecimiento y evolución del ser humano, buscando siempre un bienestar una mejoría en su estilo de vida, en sobrellevar el día a día, en sentir mayor seguridad en sobrevivir las inclemencias, en progresar. Posteriormente el ser humano supo sacar provecho a la situación ambiental dentro de su ámbito de influencia geográfica, aprendió a dividir las clases sociales, posteriormente los conflictos lo obligaron asumir cambios en los modos de producción, en los tiempos más actuales evitar los conflictos fue el orden en que dependió la realización de negocios, hasta estos días en que, parafraseando la cultura popular, “lo único constante es el cambio”.

Se puede decir que, desde las primeras propuestas de valor del individuo a la sociedad, representado en el primer modelo de negocio basado en producir de la caza y la pesca y luego comercializar estos productos por otros bienes una vez más avanzada la evolución. Para Llorens (2010), el modelo de negocios es la representación de cómo va a funcionar el negocio, es decir es la descripción detallada de la propuesta de valor para el mercado (clientes), la forma

como vamos a llegar a ellos (distribución del bien o servicios), cómo será la interrelación con los diferentes stakeholders de la organización.

En resumen, señala Llorens (ob.cit), “es una representación de cómo se organiza la empresa para lograr sus objetivos.” Pareciera que el modelo de negocios antecede todo”, es un inicio, es la media que nos ponemos antes del zapato, pero para Demil y Lecocq (2009) “Un modelo de negocio es un delicado proceso de ajuste, basado en la construcción de recursos estratégicos que permiten generar más ofertas e ingresos”, es decir los modelos de negocios son perfectibles en el tiempo, no son estáticos, deben ser ajustados por medio de procesos gerenciales que permitan advertir cambios que afecten su sostenibilidad.

En el pasado el ser humano luchaba para sobrevivir de las inclemencias del tiempo, hoy en día, en la segunda década del Siglo XXI el ser humano se enfrenta a nuevos retos, el cambio del orden mundial, los cambios climáticos la disrupción de las nuevas tecnologías, es decir el ser humano enfrenta nuevas amenazas a su subsistencia que requieren de transformación, resiliencia y longanimidad para salir airoso a este reto, tal y como lo sostienen Demil y Lecocq (ob.cit), la sostenibilidad de una organización puede referirse a su capacidad para prever las consecuencias sistémicas de un determinado cambio en un componente dado de su modelo de negocio, lo cual se puede contrastar con lo afirmado por Barrios (2010), quien también define al modelo de negocios como “un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción”.

El principal objetivo de una sociedad no es otro que el de perdurar en el tiempo, para ello debe saber escoger su objeto social, a que va a dedicarse, su modelo de negocio que no es otra cosa que la oferta de valor y el plan de negocios, cómo va a hacer llegar esa oferta de valor, de manera sostenible y sustentable en el tiempo.

Los modelos de negocios pueden orientarse desde la actividad, así tenemos el de Fabricante, cuya actividad consiste en convertir materias primas en productos finales. El del distribuidor, que se encarga de comprar productos de un fabricante, para luego colocarlos en el mercado a través de detallistas o *Retail*, mayorista o inclusive de forma directa al público. El detallista o *Retail*, que adquiere los productos de un distribuidor o un mayorista, para venderlos directamente al público. También en los modelos de negocios se observan las Franquicias, quienes usan el *Know how* y el modelo de una empresa a la cual le pagan regalías y asistencia técnica.

Hoy día debido al impacto que tienen las nuevas tecnologías en los negocios ha surgido con fuerza el comercio electrónico o *Ecommerce*, trasladando el negocio tradicional en cualquiera de sus modalidades a las ventas a través de internet. El *Ecommerce* ha traído consigo modalidades de negocios propias de la era digital, tales como el *Freemium*, el cual consiste en ofrecer servicios básicos de forma gratuita y los complementarios con un costo adicional; el Agregador, donde se agregan varios proveedores de servicio de un nicho y se vende servicios propios bajo su propia marca, obteniéndose por tanto ingresos por comisiones; la evolución de la Publicidad cuyo negocio consiste en proveer información gratuita la cual es

pagada por patrocinantes. Y finalmente se mencionan acá los modelos que provienen de asociaciones tales como *join venture*, ganancias compartidas, consorcios, etc.

Ahora bien, para llevar a cabo cualquiera de estas formas de hacer negocios, el ser humano se ha planificado, así sea para trasladarse de un lado a otro por las inclemencias del clima llevando a cuestras las brasas, como por el aprovechamiento de la naturaleza u otras ventajas geográficas, económicas o geopolíticas, siempre pensó, analizó, evaluó y tomó decisiones. Actualmente, no solo debe planificarse sino debe anticiparse a los eventos, crear escenarios, estudiarlos considerar riesgos, costos y beneficios, hacer trabajo colaborativo, diferenciarse en la competencia, adaptarse a los cambios si pretende ser sostenible, considerando eso sí el mantenimiento de la rentabilidad del negocio bajo principios claros de sustentabilidad.

Para disparar primero, se debe tener identificado el modelo de negocios, la estrategia, el objetivo y el plan de acción, es decir el plan de negocios. La academia juega un papel fundamental en el logro de los objetivos de una organización, recopila datos históricos para su análisis y comprensión, estudia métodos, técnicas e instrumentaliza conocimiento para el beneficio de la sociedad, contribuye al desarrollo económico y bienestar de la universalidad, a razón de Pascale (s/f citando a Etzkowitz y Leydesdorff, 1995; Etzkowitz et al 2000) la universidad aporta "...investigación aplicada, centrada en problemas, transdisciplinaria, heterogénea, híbrida, orientada por la demanda, empresarial, en red y no necesariamente liderada por las universidades", mientras que al citar a Brundenius, Goransson y Agren, (2006) considera que la tercera misión, ha sido definida como "aquella a la que las universidades están obligadas a interactuar con la sociedad en la que están inmersas y con la vida económica".

El trabajo realizado por Pascale (ob.cit) se motiva en evidencia empírica revelada por Kranzberg, (1985); Mokyr, (1990); David, (1990), OECD, (2000), Castells, (1996) donde han demostrado "...que otro factor productivo, de hecho, prácticamente no considerado antes es el que efectúa el mayor aporte para explicar el crecimiento económico de los países. Este factor productivo, es el conocimiento. Es pues, la aplicación económica del conocimiento el factor explicativo central de la evolución económica de los países". Continúa Pascale (ob.cit), "Este conocimiento, que empieza a ocupar ese rol tan trascendental en el último cuarto del siglo XX, tiene en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TICs), su centro impulsor".

Los planes de negocios ante la disrupción productiva generada por la innovación tecnológica

En un mundo donde pretendemos a través de los negocios y gobiernos, lograr el desarrollo sustentable de las naciones, considerando la satisfacción de necesidades económicas y sociales en un ambiente actual sano, sin poner el riesgo a las futuras generaciones; debemos tomar en cuenta que hoy día las empresas de todos los sectores y tamaños se encuentran expuestas a los impactos que genera la economía mundial, la cual cada día está más digitalizada.

De modo idéntico en un contexto donde el crecimiento económico es lento y desigual, en el cual estamos en presencia de una economía ralentizada que necesita oxígeno, es necesario entender que se debe abordar la forma en que las empresas diseñan sus planes de negocios, en un entorno donde las tecnologías disponibles son altamente disruptivas, generando focos de riesgo y potenciales recompensas, que requieren de estrategias asertivas y aceleradas para poder ser sostenibles y sustentables. Por ello las empresas con antelación, conscientemente y sin pérdida de tiempo, requieren evaluar sus actuales estrategias, modelos y planes de negocio, a fin de enfocar su curso de acción, de forma tal que les permita enfrentar su situación ofreciendo verdaderamente soluciones a un mercado que opera de forma vertiginosa.

Cuando hablamos de estrategias, modelos y planes de negocios no se puede desligarse del término unidades estratégicas de negocio (UEN), conforme a lo descrito por Francés (2006) citando a Hamermesh (1986), este concepto fué introducido por la empresa General Electric de los Estados Unidos a comienzos de los 70 del siglo pasado, durante el proceso de transformación industrial (tercera revolución industrial) producida por la automatización de la producción, basada en el uso de sistemas electrónicos y tecnologías de la información (p.188) ya que estas constituyen el componente fundamental de las corporaciones, al estar enfocada en los mercados, los competidores y los recursos de los que se disponen para que el plan de negocios sea viable. A su vez los planes de negocios deben estar apalancados en un modelo de negocios que permita describir como una organización crea, captura y entrega valor, ya sea económico o social, en perfecta sincronía con la estrategia de este.

De acuerdo con Alcaraz (2006), el término modelo de negocios, abarca un amplio rango de actividades que conforman aspectos clave de la empresa, tales como el propósito de esta, estrategias, infraestructura, bienes que ofrece, estructura organizacional, operaciones, políticas, relación con los clientes, esquemas de financiamiento y obtención de recursos, entre otros. (p. 38). Esta narrativa explicativa es de especial importancia ya que no debemos confundir el modelo de negocios como fórmula general para vender un producto o servicio, con el plan de negocio como guía descriptiva que permite indicar el modo en que se va a cumplir la meta del negocio basada en sus pronósticos de ventas.

Siendo así, es necesario contemplar en los modelos y planes de negocios, además de los tres (3) factores tradicionales de la producción (tierra, trabajo y capital) un cuarto factor que es la tecnología, la cual ha transformado la economía a nivel mundial impactando la vida de las personas y sus hábitos de consumo, generando un cambio radical y acelerado en las cadenas de valor existentes a nivel global.

En este orden de ideas, Alfaro (2019), indica que en el foro de Davos efectuado en el año 2019 se llevó a cabo la reunión de los principales líderes del mundo en las áreas económica, social, empresarial y política, el cual tuvo como lema: Globalización 4.0: Configurando una arquitectura global en la era de la Cuarta Revolución Industrial, dándole mayor preponderancia al tema tecnológico, en vista que la digitalización se ha convertido en un elemento transformador de los procesos y subprocesos de las organizaciones, haciendo que la sociedad hoy en día viva sumergida en la tecnología. Por lo que en el mismo se determinó que la disrupción generada por las nuevas tecnologías está modificando las estructuras y las relaciones entre

LOS PLANES DE NEGOCIOS COMO HERRAMIENTA DE ARTICULACIÓN ESTRATÉGICA DE LA PRODUCCIÓN SOSTENIBLE Y SUSTENTABLE.

individuos, gobiernos y compañías, generando la denominada: nueva arquitectura de relación a nivel global, aspecto que contempla como reto la inclusión de forma estratégica y formal de la tecnología en los modelos y planes de negocios, para que la producción de bienes y servicios sea sostenible y sustentables en este siglo XXI.

Lo anterior no es ajeno a lo indicado por Fuenmayor (1995), en su libro Principios de Economía Política, el cual menciona que: “Los sistemas económicos en los cuales se produce para la venta en el mercado, son sistemas basados en el cambio, o sea, en las relaciones de cambio. Se entiende por mercado, todo el ámbito de la ciudad o de la nación, donde a diario, a todas horas y en gran escala, se realizan operaciones de cambio, compra y venta de productos.” (p.71).

Por lo antes mencionado, es indudable que nos encontramos ante un cambio, ya que si bien es cierto en el foro de Davos se habla de la Globalización 4.0, o 4ta revolución industrial (ver Figura 1), en apenas 3 años ya se menciona una nueva industria 5.0, basada en una tecnología que trabaja en conjunto con la inteligencia humana. Bajo este escenario, no podemos ni debemos pretender mantener, las estrategias, modelos y planes de negocios tal como los hemos venido desarrollando durante el siglo pasado y el transcurso del presente, aspecto que no sólo contempla la evaluación del modelo y del plan, sino que también debe llevarnos a reflexionar sobre la metodología que se desarrollará para delinear los nuevos planes de negocios, ante el cambio disruptivo y veloz de los modelos de negocios impactados por la revolución tecnológica.

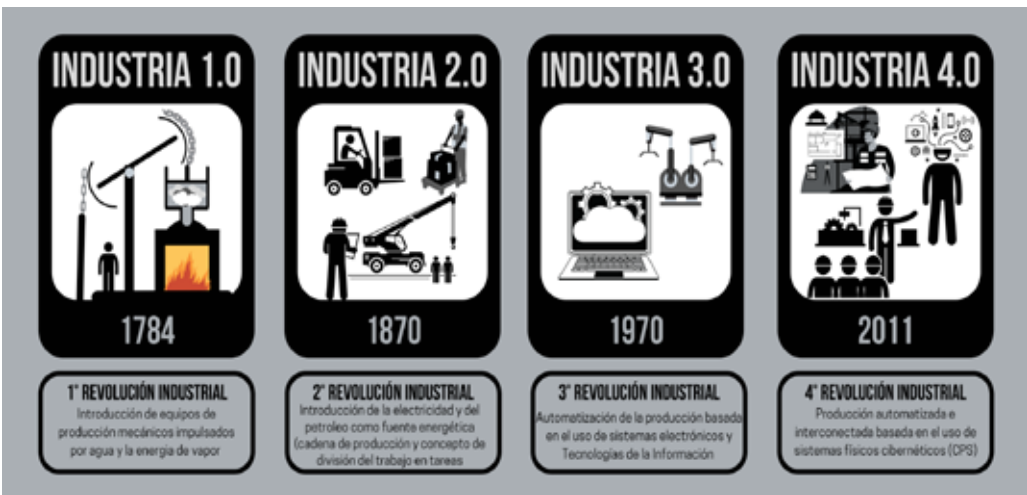


Figura 1: Fuente: IESB (S/F).

Antagónicamente a la metodología de planes de negocios que hemos venido utilizando los últimos 50 años, el cual puede llegar a durar meses para su versión final, incluso años, antes de ser presentado a terceros, surgen los denominados *Lean Startup* (ver figura 2), metodología creada por Ries (2011), basada en el *Lean Manufacturing*, para crear planes de negocios

exitosos, utilizando la innovación continua bajo un esquema de incertidumbre extrema, de forma tal que se pueda traspasar el camino de la incertidumbre para encontrar el camino de un negocio sostenible y sustentable de una forma ágil, reduciendo considerablemente los tiempos de diseño de planes de negocios, maximizando la creación de valor para el cliente.

QUÉ HACEN LAS STARTUPS DIFERENTES	
LEAN	TRADICIONAL
Estrategia	
Modelo de negocio basado en hipótesis	Modelo de negocio basado en la implementación
Proceso de Nuevos Productos	
Desarrollo de clientes Sale de la oficina y probar las hipótesis	Gestión de producto Preparar oferta al mercado siguiendo un plan lineal, paso a paso
Ingeniería	
Desarrollo ágil Construir producto de forma iterativa e incremental	Desarrollo ágil o en cascada Construir producto de forma iterativa o especificar completamente el productos antes de construirlo
Organización	
Equipos de desarrollo ágil y de clientes Contratan por aprendizaje, agilidad y velocidad	Departamentos por función Contratan por experiencia y habilidad para ejecutar
Reportes Financieros	
Métricas que importan Costo de adquisición de clientes, valor del cliente, churn, viralidad	Contabilidad Pérdidas y ganancias, balance general, estado de flujos de efectivo
Fracaso	
Esperado Arreglado iterado sobre ideas y pivotando desde las que no funcionan	Excepción Arreglado despidiendo ejecutivos
Velocidad	
Rápida Operando sobre datos suficientemente buenos	Mesurada Operan con datos completos

Figura 2: Fuente: Harvard Business Review (s/f).

Conforme a las circunstancias y a los hechos descritos, pareciera alcanzarse un umbral donde ya no sólo se debe propiciar la revisión y el enfoque de las estrategias, modelos y planes del negocio, de forma que se considere la producción sostenible y sustentable como objetivo estratégico como una alternativa para el desarrollo de la cadena de valor en los planes de negocios; si no que estamos en presencia de una imperativa necesidad de cambiar la metodología de planes de negocios por otros más ágiles que puedan adaptarse a un mundo cambiante, en el que se evite la espera por largos periodos de tiempo para planificar y hacer sostenible y sustentable, no sólo la producción, sino también las cadenas de valor que soportan el negocio; en un mundo donde la interconexión tecnológica, incide de manera directa en las relaciones, económicas, políticas y sociales, cada vez más aceleradas, y la forma de afrontar los desafíos y retos.

La producción sostenible como objetivo estratégico: creación de valor en los planes de negocios

El tema de la producción sostenible como alternativa estratégica para el desarrollo de la cadena de valor mediante el uso de herramientas como los planes de negocios, parte de la comprensión de aspectos relacionados con la economía global, este tipo de actividad interdependiente está diseñada en torno al consumo de bienes y servicios, a tal punto que la herramienta de medición empleada para determinar el éxito de las naciones, el Producto Interno Bruto (PIB), sólo mide el valor de los bienes y servicios producidos y vendidos en un país. Esta herramienta no considera las pérdidas de los sistemas de los que se extrae, ignora cualquier actividad que no tenga un aspecto económico y, en definitiva, crea una visión muy estrecha del valor y la riqueza, por lo que es necesaria tratarla no de forma aislada, sino considerando adicionalmente la sostenibilidad de los negocios.

Los sistemas de producción tradicionales o lineales han contribuido al progreso de la humanidad, pero dicha contribución ha tenido un costo importante para los sistemas ecológicos que sostienen la vida en la tierra, afectando entre otros aspectos la calidad de vida, alterando el clima, generando niveles incontrolables de contaminación y la destrucción de diversos ecosistemas. Todos estos problemas están interrelacionados, y hasta que no se modifique masivamente esta clase de sistemas de producción, la humanidad continuará siendo afectada negativamente por sus acciones.

La medición tradicional del PIB es una de las fuerzas motrices que crearon la economía lineal, mediante la cual cada día se extraen de la naturaleza millones de toneladas de materias primas (a través de la minería, la cosecha, el cultivo, entre otros); éstas se procesan mecánicamente en bienes utilizables en las fábricas, se envían a todo el mundo y luego se compran, se usan y se desechan. Cuando se desechan, suelen acabar en vertederos, incineradoras o basureros, o lo que es peor, se devuelven a la naturaleza de forma perjudicial porque sólo se diseñaron para maximizar los beneficios de los productores sin considerar el impacto que pueden tener durante todo su ciclo de vida. Esta situación ha desencadenado una enorme presión sobre los sistemas de residuos y de reciclaje, los cuales han agotado su capacidad y no resultan suficientes para contener las implicaciones ecológicas, de equidad y de salud, impulsando

la exigencia de los conglomerados de transformar los modelos de negocio, de manera que conciban en sus objetivos estratégicos la producción con el enfoque sostenible sin dejar de ser importante su rentabilidad.

A medida que avanza esta nueva era, las organizaciones necesitan reconfigurarse y reorientar su enfoque, en donde los modelos de negocio, las políticas, los productos y los servicios estándar ya no encajan. Para atender la demanda de productos amigables con el medio y los cambios políticos hacia las industrias ecológicas, las empresas tienen que apropiarse de estas nuevas corrientes manteniendo en equilibrio su relación con el medio ambiente.

Ahora bien, para lograr ese cometido requieren de un rediseño de los modelos de negocio tradicionales, en donde la sostenibilidad y la sustentabilidad representan un objetivo esencial en las estrategias empresariales, ya que al interrelacionarse proporcionarán un camino desde los sistemas de producción lineal hacia los circulares. Esta transición incentiva la reducción masiva de los residuos, promoviendo en su lugar una variedad de enfoques de reutilización, para lo cual, las organizaciones deben dejar en el pasado ese proceso ortodoxo de explotación, transformación y venta. Es necesario un sistema que conciba en sus entradas aquellos insumos que provengan en su mayoría de fuentes reutilizadas o bien, que representen productos renovables y en sus salidas, bienes cuya permanencia en el medio ambiente se encuentre planificada, es decir, la organización debe contar con las estrategias para recuperar el desecho de esos productos y reinsertarse a la cadena de producción, tal como es concebido en la economía circular.

Dentro de una economía circular, los bienes pasan por dos (2) tipos principales de flujos de metabolismo. De acuerdo con MacArthur (2014) citado por Durán (2020), uno es el sistema técnico, que incluye todos los bienes fabricados por el hombre y modificados técnicamente, y estos deben ser diseñados para ser recapturados, reutilizados, reparados, refabricados y, en su caso, reciclados, con el fin de garantizar que se maximicen los valores materiales y que los productos técnicos no se escapen al medio ambiente natural, lo que nos lleva al otro metabolismo principal, el biológico. Este engloba todos los bienes y materiales que tienen una base biológica y que pueden ser metabolizados fácil y benignamente de vuelta a la naturaleza. Todos los productos alimentarios, por ejemplo, son biológicos, mientras que todos los envases alimentarios que tienen algún añadido técnico, como el plástico, están en la corriente técnica.

Muchos de los impactos ecológicos generados como resultado de las relaciones de la cadena de suministro se deben en gran medida a la resistencia y preponderancia de los beneficios económicos de la organización sobre los beneficios del entorno, dejando en segundo plano la sostenibilidad. Por esta razón, gran parte de la inversión y activación para el cambio se ha centrado hasta ahora en la gestión de los residuos, en lugar de diseñar la eliminación de los residuos del sistema desde el principio. En parte, la producción sostenible bajo el enfoque de la economía circular trata de abordar esta cuestión proporcionando vías para el rediseño completo de los sistemas, en lugar de limitarse a realizar ajustes al final de la vida útil.

En este orden de ideas, es necesario destacar el planteamiento realizado por Guldman y Huulgaard (2019), al indicar que los modelos empresariales circulares son especiales, en el sentido que buscan la creación de valor en áreas que suelen ser de poco interés para las empresas que operan bajo el paradigma tradicional de producción lineal, es decir, un modelo de negocio circular o sostenible articula la lógica de cómo una organización crea, ofrece y entrega valor a su amplia gama de partes interesadas al tiempo que minimiza los costos ecológicos y sociales. Estos nuevos modelos pueden incluir diferentes enfoques para cerrar el ciclo, de manera que los flujos de materiales de extremo a extremo sean gestionados por los productores. La carga de los residuos no se transferiría al usuario final, sino que la empresa se encarga de la gestión de sus productos durante todo su ciclo de vida y diseña los productos para que sean recuperados, de modo que se maximicen los valores de los materiales y los impactos incorporados.

Conforme a los planteamientos de la Comisión Europea (2020), para generar valor, cada industria y categoría de producto necesitará una combinación diferente de enfoques empresariales y de diseño, ya que algunos materiales se remetabolizan fácilmente y otros no, algunas categorías de productos son mucho más simples de tratar que otras. El cambio fundamental es cómo diseñar los bienes para que fluyan a través de la economía y la responsabilidad que los productores asumen de sus bienes, permitiendo a los clientes devolverlos, reutilizarlos o repararlos para asegurar que el valor se incremente continuamente.

En vista que la naturaleza del modelo empresarial lineal es puramente transaccional, es decir, mantener y restaurar el valor a lo largo del tiempo no son prioridades, lo que significa que el valor del bien o servicio se erosiona gradual e inevitablemente para el cliente. Cuando los clientes ya no se benefician, desechan los productos, y como no se pretendió que tuvieran valor económico posterior, difícilmente otra empresa puede utilizar los productos desechados como materia prima, generando así residuos. Esto permite vislumbrar que tampoco pretenden crear valor constantemente para las partes interesadas y las empresas que se encuentran más abajo en la cadena de valor, es decir, los recicladores, los talleres de reparación, los recolectores, entre otros. Por tal motivo, los planes de negocio de las empresas sostenibles deben considerar estos aspectos al plantear su visión y objetivos estratégicos. En este sentido, los planes de negocio representan la herramienta para articular y apoyar la ejecución de la función organizacional bajo este modelo sostenible.

Ahora bien, para rediseñar o reorientar los planes de negocio, se hace necesario que sus representantes y responsables nutran el proceso de toma de decisiones con la mayor cantidad y calidad de información posible. En donde el proceso de retroalimentación debe considerar tanto la información financiera como la no financiera, permitiendo considerar también los aspectos cualitativos representativos de las causas y consecuencias de los diversos eventos que afectan o podrían afectar a las entidades.

En este sentido, para la gestión operativa y estratégica de los entes económicos a través de los respectivos planes de negocios, se requiere la integración e interpretación adecuada de diferentes variables: financieras, no financieras, marketing, recursos humanos y operaciones; estos aspectos se constituyen como elementos neurálgicos para el análisis de los indicadores

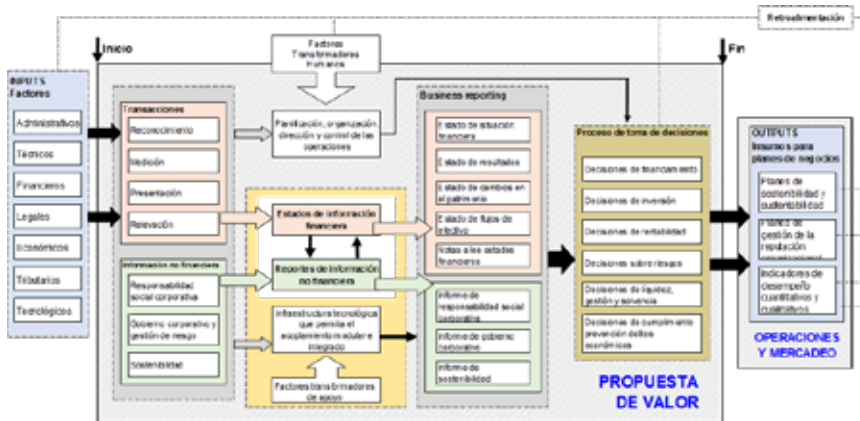
de rentabilidad, solvencia económica, financiamiento, evaluación de riesgos, desempeño, posicionamiento, sustentabilidad, entre otros.

La información financiera y no financiera como insumo neurálgico para la gestión de los modelos de negocios

La creación y constitución de entes económicos que apunten a una producción sostenible y sustentable orientada a la generación de valor atiende a una cantidad de consideraciones que influyen en la organización, estructuración y puesta en marcha de estas (ver Figura 3). Factores de índole administrativo, técnico, financiero, legal, tributario y económico, entre otros, constituyen el principio básico para la operatividad de empresas sostenibles y sustentables en el tiempo, de aquí la importancia que los planes de negocios, además de la estrategia y el modelo de negocios, contemplen estas variables con base a la información financiera y no financiera que se genera en las mismas. Al otorgarle un carácter medular y estratégico al uso de esta información, se acomete la posibilidad de que los planes de negocios propendan hacia la búsqueda del equilibrio estratégico y operativo en los diferentes niveles de la organización, de forma que se puedan afrontar los posibles retos y las tendencias del entorno cambiante con mejores y óptimas condiciones.

Los *inputs* de los cuales se nutren estos planes de negocios atienden necesariamente a la información usada en la determinación de capacidades y recursos, la proyección de coberturas, así como los objetivos de control, monitoreo y evaluación de acciones específicas. Aun cuando la información cuantitativa, producto de las operaciones del negocio, implicando el ejercicio práctico de reconocer, medir, presentar y revelar la información financiera a través de los estados financieros y sus notas respectivas, sin embargo, de acuerdo con Malgioglio y otros (2012), la demanda de la información no financiera, por parte de diferentes usuarios, pone de manifiesto la insuficiencia de la información financiera para cumplir apropiadamente con la finalidad del paradigma de utilidad de la información, de aquí que la difusión de este tipo de información a través de informes no financieros como los informes de sostenibilidad y los informes de gobierno corporativo, marquen actualmente, relativa tendencia en la revelación económica de las organizaciones a nivel mundial.

Figura 3. Factores y elementos presentes en el proceso de toma de decisiones empresariales con base en la información financiera y no financiera.



Fuente: Elaborado por Rodríguez, Ruetter, Suescum & Monasterio (2022).

Bajo el enfoque sistémico presentado en la figura 3 se alcanza a visualizar los estadios que integran las diferentes fases a la que se exponen las organizaciones para la generación de valor económico con miras a garantizar la sustentabilidad de los entes económicos. Nótese cómo las entradas (*inputs*) se identifican como aquellos factores que importan determinados recursos del medio externo y una vez que entran al ciclo sistémico se convierten en entradas de otros sub-procesos. Los factores iniciales están comprendidos por aquellas actividades y acciones susceptibles a la gestión propia del negocio que posteriormente se traducen en la determinación de valor por medio del reconocimiento, la medición y el registro de los hechos económicos y demás transacciones financieras, de esta forma, la presentación razonable de la información financiera conlleva a la revelación transparente de los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que han puesto a disposición los accionistas y propietarios.

Al tratamiento tradicional de tales criterios prácticos se contraponen el marco del paradigma actual de la utilidad orientada al usuario, esto pone de manifiesto que la revelación de información exclusivamente financiera ya no es suficientemente útil para la toma de decisiones. En este orden de ideas, Larrán y García-Mecca (2004), señalan que esta pérdida de relevancia de la información financiera hace presumir la existencia de generadores de valor no reconocidos contablemente pero que el mercado aprecia en la valoración de los títulos y que se refiere a aspectos del entorno estratégico y operativo de la compañía. Al respecto, García y Sánchez (2011), destacan que la información no financiera que suele divulgarse es de carácter voluntaria y está comprendida por cualquier dato que la empresa no está obligada a emitir por la normativa legal o contable, normalmente está integrada por información que acompaña a las

cuentas anuales y también por la divulgada a través de Internet, prensa financiera, reuniones con analistas,

Tanto la información financiera como la información no financiera (*inputs*) son elementos que terminan modificando sus características iniciales a través de los factores transformadores (véase figura 3). En este sentido, los factores humanos: planifican, organizan, dirigen y controlan las operaciones de la entidad, mientras que los factores de apoyo están vinculados con la infraestructura tecnológica (*hardware*), los intangibles como programas o aplicativos informáticos (*software*), entre otros. Los factores transformadores se caracterizan por aportar capacidades y conocimientos desde los diferentes enfoques interdisciplinarios que hacen vida en la organización y, disponer de dispositivos, instrumentos y recursos técnicos que son empleados en las distintas fases operativas de los sectores productivos. El flujo real de procesamiento o transformación se comporta como el conducto o medio al que se incorporan los factores humanos y los factores de apoyo (tecnológicos) necesarios para la generación de valor (véase figura 3).

El adecuado y oportuno manejo de la información, por parte de las organizaciones, se ha convertido en el proceso medular que antecede a la toma de decisiones. Mientras que la información financiera contenida en los estados financieros lleva a analizar las razones de rentabilidad, crecimiento, financiamiento, riesgos, liquidez y solvencia empresarial, previendo la comisión de delitos económicos, la información no financiera revela información cualitativa (no cuantificada en términos monetarios) sobre aquellos aspectos del negocio, que no estén reflejados en los estados financieros básicos (reportes en materia de responsabilidad social, memorias o informes de sostenibilidad y los informes de gobierno corporativo). La información financiera junto a la no financiera viene a conformar el total de la información sobre el negocio de la compañía (business reporting) (FASB, 2001), que orienta la toma de decisiones de las estrategias empresariales a través de la maximización de la demanda y la configuración óptima de la oferta de sus capacidades (propuesta de valor) (véase figura 3).

La presentación fidedigna de los efectos de las transacciones comerciales, así como el uso de la información cualitativa (no financiera), revelan no sólo la situación financiera, el rendimiento financiero y los flujos de efectivo de las empresas, sino también, los aspectos del negocio que conciernen a la gestión empresarial y la visión estratégica. Según Elliot y Jacobson (1994) citados por Malgioglio y otros (ob.cit) la mayor divulgación de información lleva implícita beneficios intangibles en atención a que permite comprender mejor el riesgo económico de inversores y acreedores, reduciendo el costo de capital (Larrán & García-Mecca, 2004). La mayor o menor cantidad de información dada a conocer impactaría en el costo de capital y en el precio de mercado (Malgioglio, y otros, 2012), así como también, afectaría el tipo de interés de préstamos futuros porque los analistas de riesgos podrían tomar el precio de la acción como indicador del nivel de realización de la empresa para evaluar su prima de riesgo Malgioglio & otros (2012; citando a Meek & Gray, 1989).

Según Malgioglio y otros (ob.cit), la mayor cantidad de información aportaría beneficios relacionados con la reducción del GAP existente entre precio intrínseco de la acción y su valor de mercado, así como, la mejora de la liquidez e imagen, beneficios en la gestión interna,

reducción de la asimetría informativa, aumento de la cobertura de analistas, credibilidad y reputación de la compañía, beneficios colectivos que se derivan de la mejora en el crecimiento económico, empleo y nivel de vida (García & Sánchez, 2011). Del análisis empírico surge que las empresas revelan mayor cantidad de información a la requerida, a partir de lo cual, García y otros (2006) citados por Malgioglio y otros (ob.cit) deducen que los beneficios superan a los costos de divulgar mayor cantidad de información. En este sentido, la divulgación de información distinta de la obligatoria va a depender, de la percepción de los directivos acerca del costo-beneficio asociado a esa divulgación.

En este orden de ideas Janampa (2017), infiere que las decisiones empresariales se toman sobre una realidad altamente compleja debido al enorme número de variables que entran en juego (pág. 3). Por una parte, el tratamiento del capital de trabajo y los bienes de capital dependen de la toma de decisiones de financiamiento, al respecto Terry (2013) y Weston (2014) sostienen que las empresas necesitan llevar a cabo decisiones de inversión para disponer del capital de trabajo o activo corriente, y de los bienes de capital o activos no corrientes; Flores (2015) refiere que la rentabilidad de las empresas está asociada con la ganancia que una persona recibe por poner sus ahorros en una institución financiera y se expresa a través de los intereses; Mascareñas (2013) sostiene que las empresas deben tomar decisiones sobre riesgos, deudas, inversiones y la rentabilidad de sus actividades. La toma de decisiones con base al tratamiento adecuado de estas variables y de las variables de liquidez, gestión, solvencia, haciendo uso de la información financiera y no financiera, repercuten en la prevención de delitos económico, el logro de metas, el desarrollo de la misión u otros beneficios de la empresa; la adecuada gestión de estas variables orienta el propósito de la propuesta de valor establecida en los objetivos estratégicos de la organización (véase figura 3).

La toma de decisiones basada en informes empresariales o informes comerciales (*business reporting*) se ha constituido en un proceso orientado hacia la mejora de la inteligencia empresarial y la gestión del conocimiento. La gestión adecuada de variables cuantitativas (información financiera) y cualitativas (información no financiera) a través del manejo de indicadores de desempeño, proporciona información oportuna a las diferentes áreas negocio; en este sentido, las áreas de operaciones y mercadeo mejorarán su eficiencia, competitividad y productividad, en la medida en que se haga uso adecuado de la información y el conocimiento de los procesos operativos. Desde este proceso de toma de decisiones, con base a los *business reporting*, surgen insumos (outputs) para los planes de negocios (véase el figura 3); mientras los planes de sostenibilidad integran en su oferta elementos de sostenibilidad medioambiental, socioeconómica y territorial, así como el desarrollo de estrategias de resiliencia frente a los nuevos retos que imponen los sectores productivos, los planes de gestión de la reputación organizacional le permite a las empresas gestionar y medir su reputación de manera proactiva, para convertirla en una palanca que multiplica la generación de valor, potenciando así las fortalezas operativas y facilitando los objetivos de negocio con miras a garantizar su sostenibilidad y sustentabilidad en el mercado productivo.

Cierre

El desarrollo del capital humano y el capital social en la sociedad implica la evolución o cambio en la forma como se relacionan los individuos, sectores, grupos e instituciones en una sociedad. Esta apreciación comprende principalmente la capacidad de producir riquezas (desarrollo económico) a fin de no solo mantener el bienestar económico y social de los habitantes de esa sociedad (desarrollo social), sino de promover la conservación del medio ambiente y la satisfacción de necesidades presentes sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras (desarrollo sustentable) (CMMAD, 1987). El desarrollo sustentable plantea entonces el alcance de un equilibrio o interacción entre los aspectos, económico, social y ambiental que conlleve a una distribución equitativa de recursos y el acceso de oportunidades para las comunidades más vulnerables, en congruencia con la rentabilidad organizacional.

Parte del cometido que persigue el propósito de la sostenibilidad y sustentabilidad en las sociedades viene dado por la producción de riquezas, fruto de iniciativas individuales o colectivas, públicas o privadas, que no se derivan exclusivamente de inversiones de capital y del trabajo empleado, sino de la interdependencia entre los distintos factores de producción y su relación con el medio ambiente. Esta riqueza, susceptible a distribuirse forma igualitaria, dependerá necesariamente de las capacidades productivas que pongan a disposición el sector empresarial a través de la ejecución de procesos de transformación (industrial), el intercambio de bienes por medio de la intermediación de las operaciones comerciales (compra y venta) y la prestación de servicios, por lo que estos entes económicos, desde sus propuestas de valor, promoverán la creación y desarrollo de estrategias con miras a maximizar la demanda de sus productos y servicios a través de la configuración óptima de sus capacidades (oferta), promoviendo el desarrollo sustentable.

Para la generación de valor a partir de una propuesta que pondere los beneficios específicos de productos o servicios demandados versus las capacidades disponibles de la empresa, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras, se requieren de instrumentos que permitan vincular las variables operativas y estratégicas de dicha propuesta; los planes de negocios se han constituido como herramientas que guían la gestión en los negocios desde la fase de planeación hasta el desarrollo de actividades cotidianas que orientan el cumplimiento de los objetivos. El propósito de esta herramienta es combinar la forma de alcanzar los objetivos con la propuesta de inversión, el uso de información financiera y el análisis de las oportunidades en el mercado, esto permitirá reducir la incertidumbre y los riesgos no identificados inicialmente.

La etapa disruptiva que se atraviesa actualmente no ha limitado el protagonismo que juegan las empresas dentro las sociedades; el entorno en el que estas desarrollan sus capacidades productivas ha incidido en el modelo de negocio que eligen, el establecimiento de objetivos, la definición de estrategias y la organización de los procesos de producción, ventas, logística, personal y finanzas, con miras a satisfacer las necesidades de los potenciales clientes. Parte de este análisis permite no solo reducir el riesgo de la inoperatividad, sino de mantener la reputación del empresariado, conocer el rendimiento económico y financiero esperado y contar con indicadores que permitan controlar el crecimiento y desarrollo del negocio de

forma sostenible y sustentable; los planes de negocios se han servido como herramientas de comunicación escrita que miden el desempeño de las funciones internas (administración) y externa (comportamiento financiero en armonía con el medio ambiente).

La información usada como insumo para los planes de negocios y que posteriormente es tomada en consideración para la toma de decisiones a través de los informes empresariales (*business reporting*), se ha constituido en un avance hacia la mejora de la inteligencia empresarial. La gestión de la información financiera y no financiera relacionada con las diferentes áreas del negocio orientan el desempeño hacia la eficiencia, competitividad y productividad de los entes económicos. Mientras los resultados financieros orientan la toma de decisiones de financiamiento, inversión, rentabilidad, riesgos, liquidez y solvencia, previendo la comisión de delitos económicos, los planes de sostenibilidad integran elementos medioambientales, socioeconómicos y territoriales, las estrategias de resiliencia frente a los nuevos retos que imponen los sectores productivos y las variables de reputación organizacional, con la finalidad de multiplicar la generación de valor.

La generación de valor desde los diferentes sectores productivos, así como la categorización de productos y servicios ofrecidos por estos, necesitarán de una constante combinación de enfoques empresariales que involucre la determinación de variables neurálgicas y aquellas que exigen un control permanente, el objetivo es optimizar el uso de la información que pondere la demanda potencial y las características propias del mercado, evaluando escenarios de sensibilidad en función de los factores de mayor variación (tipos de cambio, precio de insumos, impactos medio ambientales, entre otros). Los planes de negocios se distinguirán como herramientas de articulación estratégica entre la producción sostenible y sustentable en la medida en que estos coadyuven con el proceso de toma de decisiones empresariales y admitan el manejo y gestión de la información oportuna, veraz y confiable, desde y para, los diferentes procesos de la respectiva propuesta de valor.

Referencias bibliográficas

- Alcaráz, R. (2006). *El Emprendedor de Éxito*. Ciudad de México: MacGraw Hill. [https://iedparchivos.blob.core.windows.net/biblioteca/Alcaraz%2C%20R.%20\(2006\).%20El%20Emprendedor%20de%20C3%A9xito.%20McGrawHill.%20ISBN%20970-10-5914-X.pdf](https://iedparchivos.blob.core.windows.net/biblioteca/Alcaraz%2C%20R.%20(2006).%20El%20Emprendedor%20de%20C3%A9xito.%20McGrawHill.%20ISBN%20970-10-5914-X.pdf)
- Alfaro P. (2019). *Las Cinco Reflexiones que nos Deja Davos en 2019*. Consultado en marzo de 2022. Disponible en: <https://www.tendencias.kpmg.es/2019/01/davos-reflexiones-geopolitica/>
- Aparicio, A. (2013). *Historia económica mundial 1870-1950*. Economía Informa. Volumen 382.
- Armesilla, S. (2019). *Breve Historia de la Economía*. Madrid: Ediciones Nowtilus, S.L.
- Barrios, M. (2010). *Modelo de negocio*. Universidad Americana, 11-26.
- Brundenius, C., Göransson, B. y Agren, J. (2006). The Role of Academic Institutions in the national System of Innovation and the Debate in Sweden. Paper N° 9. Circle Lund Uni-

- versity. Presented at “Universidad 2006” 5th International Congress on Higher Education. Consultado en: (https://www.researchgate.net/profile/Claes-Brundenius-2/publication/225314834_Background_and_Introduction/links/54981e620cf2c5a7e34299e9/Background-and-Introduction.pdf#page=322)
- Cabrera, A. A. (2013). *Historia económica mundial 1870-1950*. Economía informa, 382, 99-115.
- Casares, J. (2021). *Historia del Comercio*. Madrid: Ediciones Mercasa.
- Castells, M. (1996). *La era de la información*. Madrid: Alianza Editorial.
- CMMAD (1987). Informe de la Comisión Mundial sobre el medio ambiente y el desarrollo. Obtenido de https://www.ecominga.uqam.ca/PDF/BIBLIOGRAPHIE/GUIDE_LECTURE_1/CMMAD-Informe-Comision-Brundtland-sobre-Medio-Ambiente-Desarrollo.pdf
- Comisión Europea (2020). *Liderar el camino hacia una economía circular mundial: situación actual y perspectivas*. Consultado en marzo de 2022. Disponible en: <https://acortar.link/mXothT>
- David, P. (1990). *The dynamo and the computer an historical perspective on the modern productivity paradox*. American Economic Review. Vol. 80 (2). Consultado en: (<http://digamo.free.fr/david90.pdf>)
- Demil, B. y Lecocq, X. (2009). *Evolución de modelos de negocio: Hacia una visión de la estrategia en términos de coherencia dinámica*. Universia Business Review. España
- Duran, G. (2020). *Progresando hacia un modelo de economía circular*. Revista economía y medioambiente. Consultado en marzo de 2022. Consultado en marzo de 2022. Disponible en: <https://www.researchgate.net/publication/343141105>
- Etimologías (s/f). Etimología de negocio. Obtenido de: <http://etimologias.dechile.net/?negocio>
- Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (1995). *The Triple Helix university-industry-government relations: a laboratory for knowledge based economic development*. EASST Review 14, 14-19. Consultado en: (https://papers.ssrn.com/sol3/Delivery.cfm/SSRN_ID2480085_code819652.pdf?abstractid=2480085&mirid=1)
- Etzkowitz, H. y Leydesdorff, L. (2000). *The dynamics of innovation: from National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of university-industry-government relations*. Research Policy 29, 109-123. consultado en: (<https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=57b6c194eeae39d450366789&assetKey=AS%3A396711919931393%401471594900208>)
- FASB. (2001). *Issues Report on Voluntary Disclosures, Improving Business Reporting: Insights into Enhancing Voluntary Disclosures*. Consultado en marzo de 2022. Disponible en: <http://www.fasb.org/>
- Flórez, G. (1999). *De la sociedad feudal a la génesis del estado moderno en Europa occidental*. Agenda Internacional, 6(12), 113-122.
- Flores, J. (2015). *Gestión Financiera*. Lima: CECOF Asesores.

- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Pearson Educación de México S.A. de C.V. 1era edición.
- Fuenmayor, J. (1980). *Principios de Economía Política*. Editorial Buchivacoa. Estado Falcón-Venezuela. 1995. 3era reimpresión de la 7ma edición.
- García, E., y Sánchez, J. (2011). *Un estudio meta-analítico de los factores determinantes de la revelación de información*. Revista Española de Financiación y Contabilidad, Vol XXXV, N° 132, 761-788. https://www.aeca.es/old/refc_1972-2013/2006/132-2.pdf.
- Guldman, E. y Huulgaard, R. (2019). *Barriers to circular business model innovation: A multiple-case study*. *Journal of Cleaner Production*. Consultado en marzo de 2022. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118160>
- Herrera, M. (s/f). EL SISTEMA ECONÓMICO FINANCIERO INTERNACIONAL DE POSGUERRA: HACIA BRETTON WOODS. <http://tiempoeconomico.azc.uam.mx/wp-content/uploads/2017/07/04te3.pdf>
- IEBS (S/F). Industria 4.0: la cuarta revolución industrial que ya estás viviendo. Disponible en: <https://www.iebschool.com/blog/industria-cuarta-revolucion-industrial-business-technologica/>
- Janampa, G. (2017). *Las normas internacionales de información financiera y la toma de decisiones financieras en las empresas*. QUIPUKAMAYOC, Vol. 25, N° 49, 73-79. <https://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/14282>.
- Kranzberg, M. (1985): "The information age: evolution or revolution." *Innovations technologies and social transformations*, Washington D.C., National Academy of Engineering.
- Larrán, J., y García-Mecca, E. (2004). *Costes, beneficios y factores ligados a la política de divulgación de información financiera*. *Revista de Contabilidad*, Vol. 7, N° 14, 75-111. <https://revistas.um.es/rccsar/article/view/387391>.
- Llorens, B. (2010): "Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios". *Université Libre des Sciences de l'Entreprise et des Technologies de Bruxelles*. Consultado el 13 de marzo de 2022 en <https://cupdf.com/document/paper-ventaja-competitiva.html>
- Malgioglio, J., Berri, A., Di Nanno, M., Campodónico, S., Fernández, R., Invernizzi, M. y Tribolo, J. (2012). *La importancia de la información no financiera para la toma de decisiones*. Consultado en marzo de 2022. Disponible en: https://fcecon.unr.edu.ar/web-nueva/sites/default/files/u16/Decimocuartas/malgioglio_berri_la_importancia_de_la_informacion.pdf
- Mascareñas, J. (2013). *Rentabilidad y riesgo financiero*. Madrid: Día de Santos.
- Mokyr, J. (1990): "The level of riches; Technological Creativity and Economic Progress." New York, Oxford University Press. Consultado en (https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=b9Ha2CJHPQUC&oi=fnd&pg=PP1&dq=The+level+of+riches%3B+Technological+Creativity+and+Economic+Progress&ots=OGOGaAO_ip&sig=BohAXKwWsZGN-hzSH0an0GIgJ_C8#v=onepage&q=The%20level%20of%20riches%3B%20Technological%20Creativity%20and%20Economic%20Progress&f=false)

OECD (2000): “*Knowledge Management in the Learning Society.*” Paris, OECD. https://www.academia.edu/23001757/Knowledge_Management_in_the_Learning_Society_EDUCATION_AND_SKILLS_Knowledge_Management_in_the_Learning_Society_EDUCATION_AND_SKILLS_CENTRE_FOR_EDUCATIONAL_RESEARCH_AND_INNOVATION

Pascale, R. (s/f). Sobre las Vinculaciones entre Academia y Empresa en una Sociedad Basada en el Conocimiento. Disponible en: (<http://ricardopascale.com/wp-content/uploads/2013/09/2011-Sobre-las-vinculaciones....-Paper-Cluster-Mayo.pdf>)

Oxford Lexico (s/f). *Definición de inteligencia.* Consultado en marzo de 2022. Disponible en: <https://www.lexico.com/es/definicion/inteligencia>

Real Academia Española (RAE) (s/f). Consultado en marzo de 2022. Disponible en: <https://www.rae.es/>

Ries, E. (2011). *El Método Lean Startup.* Edición 21. Editorial Planeta. Traducción de Javier San Julián. Disponible en: <https://www.planetadelibros.com.ve/libro-el-metodo-lean-startup/65797>

Terry, G. (2013). *Principios de Administración.* Ciudad de México: Prentice-Hall Hispanoamericana SA.

Weston, J. (2014). *Finanzas.* Madrid: Editorial Donostiarra, S.A.

