

10  
25

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**CAMPUS ARAGÓN**

**ESTUDIO TÉCNICO DE  
GESTIÓN DE EMPRESAS**

**TESIS**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**INGENIERO MECÁNICO ELECTRICISTA**

**PRESENTAN:**

**BERNHA A. CASTREJÓN MANCERA**

**JOSÉ ANTONIO RUIZ SILVA**

**ESTADO DE MEXICO**

**1999**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

274953



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A MIS PADRES**, por siempre haberme dado su amor y cariño junto con su apoyo, sobre todo el económico para seguir adelante y terminar esta difícil carrera. Gracias.  
¡ LOS ADORO !

**A MIS HERMANAS**, por que gracias a ustedes tres pequeñas y a su valiosa ayuda, he aprendido muchas cosas como sonreír, jugar, etc., cosas que me han hecho muy feliz. ¡ LAS QUIERO MUCHÍSIMO !

**A MIS CUATRO ABUELOS**, que aunque ahora ya no están conmigo, siempre ocuparán un lugar especial en mi corazón, y que junto con mis padres han sido un bellissimo ejemplo a seguir. ¡ LOS QUIERO Y EXTRAÑO !

**A LA FAMILIA CASTREJÓN Y...**, gracias a mis tias, tios primos, oxaquitos y compadres por su interés y quienes con una simple pregunta, me alentaron a seguir. ¡ MUCHAS GRACIAS !

**A TOÑO**, hermanito gracias por incluirme en tu equipo y permitirme trabajar a tu lado siempre ha sido y será un placer, también debo agradecerte el tiempo que tomaste para escucharme, aconsejarme, etc. ¡ES USTED DE LO PEOR!

**A MIS AMIGOS**, por estar en los momentos fáciles, difíciles, alegres y tristes, por enseñarme a ver la escuela de una forma más divertida y totalmente diferente, por su tiempo, por enseñarme a trabajar como una oruga cuando fue necesario y así buscar nuevas metas en la vida. Junto a ustedes todo a sido súper. ¡ LOS QUIERO MUCHO Y MIL GRACIAS ¡

**A MI ASESORAY PROFESORES**, por su confianza, ayuda y conocimientos que hicieron posible realizar este trabajo, por sus palabras de aliento para seguir.

**A DIOS**, que ha estado conmigo en todo momento y que me ha dado el mejor obsequio "mi familia y amigos".

**A MIS PADRES**, a quienes nunca podré pagar todo lo que me han brindado; su lucha, sus sacrificios y esfuerzos constantes me han permitido lograr una de mis más anheladas metas, que también es lo es suya. Gracias por darme la vida y la mejor herencia que pude recibir. **!LOS QUIERO MUCHO!**

**A MIS HERMANAS**, que han sido un apoyo durante todo este tiempo; que han sabido ser un ejemplo para mi desarrollo profesional y a quienes solo puedo decir "GRACIAS POR SER MIS HERMANAS".

**A BERTHA A.** Quien ha sido una gran amiga durante el tiempo de conocerla, y a quien gracias a su dedicación y esfuerzo hemos podido terminar este trabajo.

**A LA INGENIERA IRMA**, quien nos ha dado su apoyo para el desarrollo de nuestro trabajo.

**A TODOS MIS AMIGOS**, que han estado conmigo en las buenas y en las malas. Son muy **!VALIOSOS!**, gracias por su entusiasmo y confianza en mí. Siempre contarán conmigo.

## INDICE.

Agradecimientos .....	ii
Introducción .....	vi

CAPITULADO	PAG
------------	-----

### I. ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS.

Concepto histórico de la génesis empresarial .....	2
Diagrama estructural de la empresa .....	2
Capacidad técnica, administrativa, financiera, económica, comercial y humana ....	9

### II. LA ESTRATEGIA COMPETITIVA HACIA CLIENTES Y PROVEEDORES.

Ciclo de vida del producto y de la tecnología .....	12
Factores para seleccionar clientes .....	17
La estrategia de compras y suministros .....	22
Indicadores de mercado .....	24

### III. METODOLOGÍA PARA LA FORMACIÓN DE UNA EMPRESA.

Concepto de estrategia competitiva .....	27
Factores para las barreras de ingreso .....	29
Componentes para el diagnóstico del competidor .....	32
Sistema de información industrial .....	34

### IV. DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS EMPRESAS Y EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA TOMA DE DECISIONES

La ciencia económica y la aplicación a la empresa .....	40
Criterios económicos y su influencia en la vida humana .....	44
Toma de decisiones .....	45

## **V. EVALUACIÓN DE LA EMPRESA EN EL SECTOR INDUSTRIAL COMERCIAL Y DE SERVICIOS.**

Procesos evolutivos de la empresa .....	59
Conceptos de grupos estratégicos .....	65
Sistemas para información y control .....	66
Técnicas para medir la gestión en la empresa empleado paquetes Computacionales .....	68
CONCLUSIONES .....	87
BIBLIOGRAFÍA .....	90
GLOSARIO .....	93

# INTRODUCCIÓN

Este trabajo fue realizado debido a las necesidades de la materia, ya que no existe un libro de texto para la misma, así se tienen que consultar diversos documentos y libros para lograr unificar conceptos, esta diversidad de opiniones y conceptos enriquecen el contexto cultural en el que se desarrolla, sin embargo debido a las diferentes posiciones de los autores con temas determinados, provocan confusiones sobre situaciones que deben quedar bien claras ya que si no fuese así se cometerían errores que impedirían el crecimiento sano de cualquier empresa desde su gestión. Es por ello que se realizó este esfuerzo por recopilar la información más importante y se unificaron criterios de manera que este texto sirvan como trabajo de tesis y como libro de texto para la materia, ya que ahorrará tiempo que se podrá utilizar para discutir cada uno de los temas planteados y evitar errores cruciales en la gestión de empresas.

Así es que se presenta esta tesis para beneficio de la mentalidad de Ingenieros Industriales, como formadores de empresas y no solo de empleados, impactando directamente en el desarrollo del país con una visión amplia y compleja del enfoque macro-económico esencial en cualquier empresa, sin perder de vista la importancia del reconocimiento humano y el esfuerzo conjunto de la empresa.

En este trabajo de tesis también se aplican conocimientos de las materias básicas de la carrera, entre las cuales se encuentran la administración, relaciones laborales, estudio del trabajo, introducción a la economía, técnicas de evaluación económica, ingeniería financiera, administración de operaciones, que aunque no se encuentran implícitas en la tesis, son herramientas fundamentales y necesarias para tener una visión diferente y más amplia, y a su vez realizar una adecuada evaluación y de esta forma realizar la mejor toma de decisiones, sin olvidar nuestros objetivos, recursos y los métodos que utilizaremos para lograr el éxito.

En el primer capítulo comprenderemos el concepto histórico de la génesis empresarial, los elementos que conforman una empresa, su capacidad técnica, financiera, económica, comercial y humana, como se clasifican las empresas, así mismo comprenderemos y analizaremos los conceptos de gestión de empresas y gestión de proyectos, de esta manera podemos comenzar de manera clara y precisa a definir lo que es una empresa, sus elementos y sus ramas, así como el fin de la gestión de empresas, los recursos que controla y sus propios estilos.

En el capítulo dos se estudia el ciclo de vida de un producto además de los factores que intervienen para la selección de clientes, la estrategia de compras y los indicadores de mercado. De esta manera podremos seleccionar a los productos y comprender la sensibilidad de los clientes al precio así como identificar las necesidades del consumidor y desarrollar un producto para satisfacerlas.

Por otro lado en el capítulo tres se explica lo que es la estrategia competitiva así como las claves para una buena estrategia además mostrar la importancia de un análisis estructural de la competencia, los factores para las barreras de ingreso y se mencionan los tres tipos esenciales así como la importancia de la diferenciación del producto con respecto a los existentes en el mercado.

Así en el capítulo cuatro observaremos la importancia del desarrollo económico en las empresas, la ciencia económica y su aplicación. Los factores que intervienen en la toma de decisiones y sus repercusiones en el recurso humano tomando en cuenta los factores limitantes utilizando un análisis marginal. De esta manera se comprenderá la importancia que tienen intrínseca los valores de cada persona, la creatividad y la innovación.

Por último en el capítulo cinco se estudiarán los procesos evolutivos de una empresa desarrollados ya sea por nuevos productos, mejores métodos de fabricación, abundancia de materias primas, expansión de mercados, etc., así como el concepto de grupos estratégicos, lo que nos ayudará a comprender y evaluar los puntos débiles y fuertes de una empresa, así como los sistemas necesarios para la información y el control de la empresa de manera que siempre tengamos a la mano la información importante y los requerimientos del sistema que nos permiten hacer correcciones o evitar dichas correcciones antes de que estas puedan suceder con una base de datos exacta y actualizada.



CAPÍTULO I.

ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS

## **CONCEPTO HISTÓRICO DE LA GÉNESIS EMPRESARIAL.**

El avance económico de cualquier país está íntimamente ligado con su sector industrial y por tanto a la empresa.

La empresa nació para atender las necesidades de la sociedad creando satisfactores a cambio de una retribución que compensará el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad las funciones de las empresas ya no se limitan a las antes mencionadas. Al estar formada por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propia, que favorecen el progreso humano al permitir en su seno la autorrealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa el factor humano es decisivo. La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos y en ocasiones divergentes intereses de sus miembros: accionistas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

## **DIAGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA.**

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social.

La determinación de la clase de organización más adecuada, depende de factores tales como el giro y la magnitud de la empresa, los recursos, objetivos, tipo y volumen de producción.

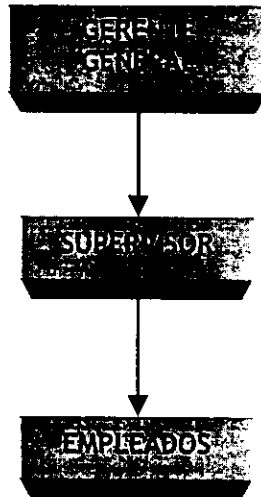
Los tipos de estructura que podemos encontrar dentro de una empresa son:

### **ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR:**

Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe.

Se le conoce como organización lineal o militar porque, precisamente, se utilizan en instituciones militares, siendo aconsejable también su aplicación en pequeñas empresas. La actividad y responsabilidad se transmite íntegramente por una sola línea.

FIGURA No.1



En la ilustración anterior el supervisor, recibe del gerente, la autoridad y responsabilidad suficiente para lograr los objetivos.

Cuando el director quiere transmitir una orden a los obreros tendrá que comunicarla primeramente al supervisor, y conferirle la suficiente autoridad para que éste la delegue a los obreros.

*Ventajas.*

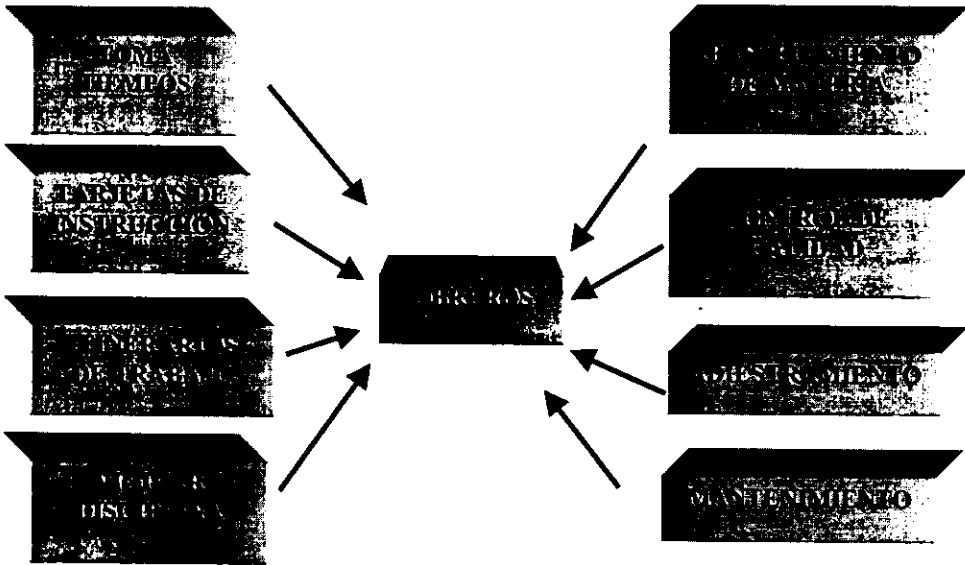
- Mayor facilidad en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.
- No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.
- Es claro y sencillo.
- Útil en pequeñas empresas.
- La disciplina es fácil de mantener.

*Desventajas.*

- Es rígida e inflexible.
- La organización depende de hombres claves, lo que origina trastornos.
- No fomenta la especialización.
- Los ejecutivos están saturados de trabajo, lo que ocasiona que se dediquen a labores directivas y no de operación simplemente.

## ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DE TAYLOR.

Su creador fue Frederick Taylor, quien observó que la organización lineal no proporcionaba la especialización; propuso que el trabajo de supervisor se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada actividad principal, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal que realizaba labores relacionadas con su función.



La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones.

En la figura anterior se presenta un ejemplo de este tipo de organización. En ella se observa cómo los empleados del nivel superior se encargan de las funciones intelectuales y administrativas de la producción, mientras que los del nivel inferior vigilan la producción efectiva en el taller.

### *Ventajas.*

- Mayor especialización.
- Se obtiene la más alta eficiencia de cada persona.
- La división del trabajo es planeada y no incidental.
- El trabajo manual se separa del intelectual.
- Disminuye la presión sobre un sólo jefe por el número de especialistas con que cuenta la organización.

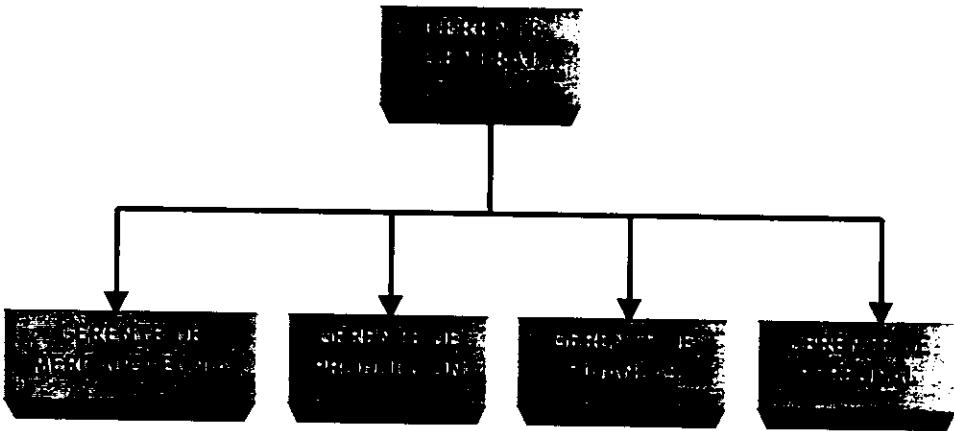
### *Desventajas.*

- Dificultad de localizar y fijar la responsabilidad, lo que afecta seriamente la disciplina y moral de los trabajadores por contradicción aparente o real de los órdenes.
- Se viola el principio de la unidad de mando, lo que origina confusión y conflictos.
- La no clara definición de autoridad da lugar a razonamientos entre los jefes.

### **ORGANIZACIÓN FUNCIONAL.**

En éstas se unen los dos tipos de organizaciones anteriores, por o que se aprovechan las ventajas y eliminando las desventajas inherentes a cada una, de ahí el nombre de organización lineo-funcional, ya que se conserva:

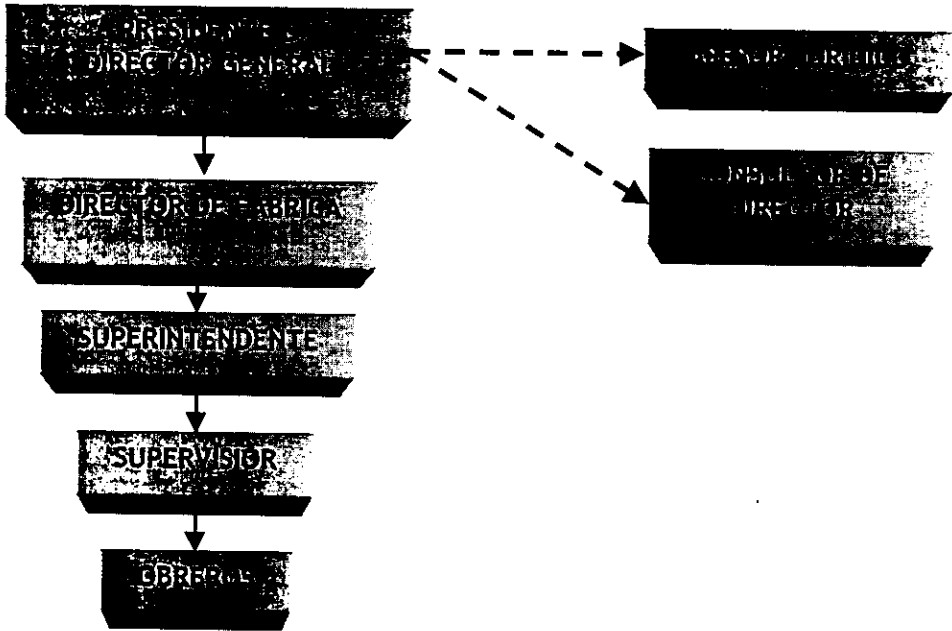
- De la organización lineal, la autoridad y responsabilidad que se transmite a través de un solo jefe para cada función en especial.
- De la funcional, la especialización de cada actividad de una función.



### **ORGANIZACIÓN ESTAF.**

La organización Estaf surge como consecuencia de las grandes empresas y del avance de la tecnología, lo que origina la necesidad de contar con ayuda en el manejo de detalles, y contar con especialistas capaces de proporcionar información experta de asesoría a los departamentos de línea.

Este tipo de organización no disfruta de autoridad de línea o poder para imponer sus decisiones.



La figura muestra una organización en la cual se ha colocado el departamento de asesoría a la derecha del nivel correspondiente.

La línea de autoridad Estaf se representa por líneas punteadas mientras que la autoridad lineal se representa con línea continua.

Por lo general este tipo de organización no se da por sí sola, sino que existe combinada con los tipos de organización anteriormente mencionados y por lo general en empresas de mediana y gran magnitud.

*Ventajas.*

- Logra que los conocimientos expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección.
- Hace posible el principio de responsabilidad y autoridad indivisible, y al mismo tiempo permite la especialización del Estaf.

### *Desventajas.*

- Si los deberes y responsabilidades de la asesoría no se delimitan claramente por medio de cuadros y manuales, puede producirse una confusión considerable en toda la organización.
- Puede ser ineficaz por falta de autoridad para realizar sus funciones, o por falta de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- Pueden existir rozamientos con los departamentos de la organización lineal.

### **ORGANIZACIÓN POR COMITES.**

Este tipo de organización consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnan y comprometan para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan. Al igual que el anterior tipo de organización, la organización por comités generalmente se da en combinación con otros tipos.

#### **Clasificación.**

Los comités más usuales son:

#### ***Directivo.***

Representa a los accionistas de una empresa que se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surgen en la misma.

#### ***Ejecutivo.***

Es nombrado por el comité directivo, para que ejecuten los acuerdos que ellos toman.

#### ***De vigilancia.***

Personal de confianza que se encarga de inspeccionar las labores de los empleados de la empresa.

#### ***Consultivo.***

Integrado por especialistas, que por su conocimiento, emiten dictámenes sobre asuntos que les son consultados.

### *Ventajas.*

- Las soluciones son más objetivas, ya que representan la conjunción de varios criterios.
- Se comparte la responsabilidad entre todos los que integran el comité, no recayendo aquélla sobre una sola persona.
- Permite que las ideas se fundamenten y se critiquen.
- Se aprovechan al máximo los conocimientos especializados.

### *Desventajas.*

- Las decisiones son lentas, ya que las deliberaciones son tardías.
- Una vez constituido un comité, es difícil disolverlo.
- En ocasiones, los gerentes se desligan de responsabilidad y se valen del comité para que se haga responsable de sus propias actuaciones.

## **ORGANIZACIÓN MATRICIAL.**

Se conoce también como organización de matriz, de parrilla, de proyecto o administración de producto.

Consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. De esta manera, existe un gerente funcional a cargo de las labores inherentes al departamento, con una sobreposición de un gerente de proyecto que es el responsable de los resultados de los objetivos de dicho proyecto. Se distingue de otros tipos de organizaciones, en que se abandona el principio de la unidad de mando múltiple requiere de una estructura administrativa sólida y de mecanismos especiales de apoyo basados en una modificación a los esquemas tradicionales de comportamiento organizacional.

La organización matricial surge como una respuesta al crecimiento de las organizaciones y a la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiere la intervención de especialistas de diversos departamentos. Los especialistas reportan al jefe de proyecto para el desarrollo del proyecto y al jefe funcional para las labores inherentes a su departamento. La autoridad, responsabilidad y el poder están balanceados y compartidos entre los dos jefes.

Este tipo de organización puede adaptarse en una área o en toda la empresa, su implantación es un proceso largo que requiere tiempo, recursos y esfuerzo, pero bien administrado representa una combinación de ventajas de la estabilidad de la organización tradicional con las ventajas de la flexibilidad de la administración por proyectos.



### *Ventajas.*

- Coordina la satisfacción de necesidades tanto para mejorar el producto como para satisfacer el programa y el presupuesto requerido por el gerente del departamento.
- Proporciona una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos. El compartir información y pensar conjuntamente acerca de los problemas y decisiones sirve en general a toda la empresa.
- Permite que las personas puedan cambiar de una tarea a otra, cuando sea necesario.
- Favorece un intercambio de experiencias entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

### *Desventajas.*

- Existe confusión acerca de quién depende quién, lo cual puede originar fuga de responsabilidades y falta de delimitación de autoridad.
- Da lugar a una lucha por el poder, tanto del gerente funcional como del gerente d producto.
- Funciona a través de muchas reuniones lo que se supone pérdidas de tiempo.
- El personal puede sentir que su jefe inmediato no aprecia directamente su experiencia y capacidad.
- Se puede presentar resistencia al cambio, por parte del personal.

## **CAPACIDAD TÉCNICA, ECONÓMICA, FINANCIERA, ADMINISTRATIVA, COMERCIAL.**

### ***CAPACIDAD ECONÓMICA.***

Tendientes a lograr beneficios monetarios.

- Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.
- Cubrir los pasos a acreedores por intereses sobre préstamos concedidos.

## ***CAPACIDAD TÉCNICA.***

Aquellos que sirven como herramientas e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- Sistemas de producción, ventas, finanzas, administrativos, etc.,
- Fórmulas, patentes, etc.

Dirigidos a la optimización de la tecnología.

- Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa, para contribuir al logro de sus objetivos.
- Proporcionar la investigación y el mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.

## ***CAPACIDAD FINANCIERA.***

Son los elementos monetarios propios y ajenos con que cuenta una empresa, indispensables para la ejecución de sus decisiones.

Entre los recursos financieros propios se pueden citar:

- Dinero en efectivo.
- Aportaciones de los socios.
- Utilidades.

Los recursos financieros ajenos están representados por:

- Préstamos de acreedores y proveedores.
- Créditos bancarios o privados.
- Emisión de valores (bonos, cédulas, etc.).

## CAPITULO II.

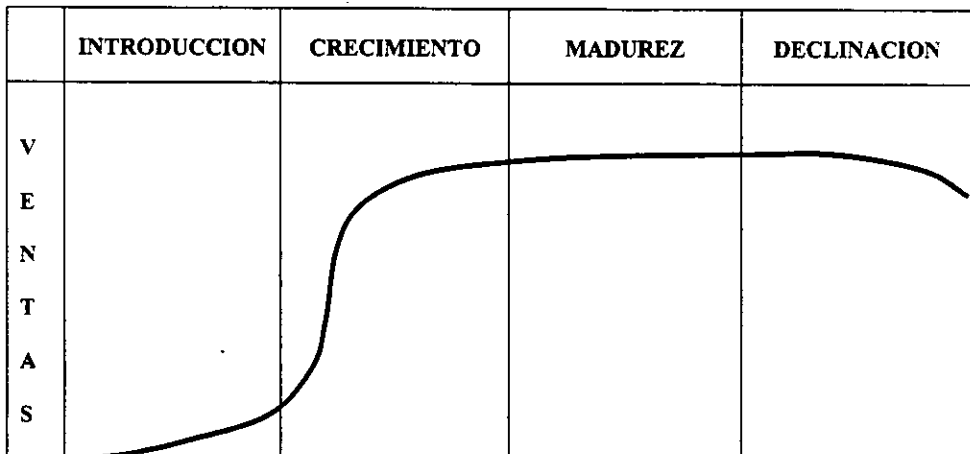
### LA ESRATEGIA COMPETITIVA HACIA CLIENTES Y PROVEEDORES.

Este capítulo desarrolla algunas de las implicaciones del análisis estructural para la selección de compradores, o la elección de los clientes objetivo o grupos de clientes. También explora algunas de las implicaciones del análisis estructural para la estrategia de compras. Las políticas, dirigidas hacia los clientes y a los proveedores se consideran con frecuencia en forma muy estrecha, con el foco principal sobre los problemas de operación. Sin embargo, mediante la atención a los asuntos generales de la estrategia hacia los clientes y proveedores, la empresa puede mejorar su posición competitiva y reducir su vulnerabilidad a su ejercicio del poder.

### **CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO Y DE LA TECNOLOGÍA.**

La evolución de un sector industrial tiene importancia estratégica debido a que la evolución, como es natural, lleva con ella cambios en las fuerzas estructurales de la competencia. En el patrón del ciclo de vida en el sector industrial las tasas de crecimiento cambian verticalmente.

El abuelo de los conceptos para anticipar el curso probable de la evolución de un sector industrial es el familiar ciclo de vida del producto. La hipótesis es que un sector industrial pasa por diferentes fases o etapas - introducción, crecimiento, maduración y declinación- mostrada en la figura 2.1.



**TIEMPO**

Estas etapas están definidas por los puntos de inflexión en la tasa de crecimiento de las ventas del sector industrial. El crecimiento de un sector industrial sigue una curva en forma de S debido al proceso de innovación y difusión de un nuevo producto. La fase introductoria en el crecimiento de un sector industrial refleja la dificultad de vencer la inercia del comprador y estimularlo o probar el nuevo producto. El crecimiento rápido ocurre cuando muchos compradores entran en el mercado una vez que el producto ha demostrado que es útil. La penetración de los compradores potenciales del producto se logran finalmente, haciendo que el crecimiento rápido se detenga y se nivele a la tasa de crecimiento del grupo comprador pertinente. Por último, eventualmente el crecimiento va disminuyendo a medida que van apareciendo nuevos productos sustitutos.

En tanto el sector industrial recorre su ciclo de vida, cambiará la naturaleza de la competencia. En la figura 2.2 se ha hecho un resumen de los pronósticos más comunes respecto a la forma en que un sector industrial cambia durante el ciclo de vida y cómo esto debe afectar a la estrategia.

Figura 2.2. Conceptos relacionados con el ciclo de vida de producto en cuanto a estrategia, competencia y resultados.

	<b>Introducción</b>	<b>Crecimiento</b>	<b>Madurez</b>	<b>Declinación.</b>
<b>Compradores y comportamiento del cliente.</b>	<p>Cliente de altos ingresos.</p> <p>Debe convencerse a los compradores de que prueben el producto.</p>	<p>Aplicación del grupo comprador.</p> <p>El consumidor acepta calidad no uniforme</p>	<p>Mercado masivo. Saturación.</p> <p>Compras repetidas.</p> <p>La regla es elegir entre las marcas.</p>	<p>Los clientes son compradores refinados del producto.</p>

<p><b>Productos y desarrollo del producto.</b></p>	<p>Mala calidad.</p> <p>Diseño del producto y desarrollo. claves</p> <p>Diferentes tipos de productos no estandarizados.</p> <p>Cambios frecuentes en el diseño.</p> <p>Diseños básicos del producto.</p>	<p>Se alcanza la diferenciación técnica y de operación del producto.</p> <p>Confiabilidad clave para productos complejos.</p> <p>Mejoras en el producto competitivo.</p> <p>Buena calidad.</p>	<p>Calidad superior.</p> <p>Menos diferenciación del producto.</p> <p>Estandarización</p> <p>Cambios menos rápidos en el producto.</p> <p>Las negociaciones se vuelven significativas.</p>	<p>Poca diferenciación del producto.</p> <p>Calidad irregular del producto.</p>
<p><b>Comercialización.</b></p>	<p>Publicidad.</p> <p>Ventas muy intensas.</p> <p>Estrategia de precios alta.</p> <p>Altos costos de comercialización</p>	<p>Mucha publicidad, pero más bajo porcentaje de ventas que en la introducción.</p> <p>Máxima promoción de drogas éticas.</p> <p>Publicidad y distribución claves para productos no técnicos.</p>	<p>Segmentación del mercado.</p> <p>Esfuerzo para ampliar el ciclo de vida.</p> <p>Amplia línea.</p> <p>Servicios y contratos preestablecidos</p> <p>Empaque.</p> <p>Importante publicidad competitiva.</p> <p>Menor competencia en publicidad.</p>	<p>Baja publicidad.</p> <p>Ventas y otra comercialización</p>
<p><b>Manufactura y distribución.</b></p>	<p>Capacidad sobrada.</p> <p>Corridas cortas de producción.</p> <p>Contenido de mano de obra altamente capaz.</p> <p>Altos costos de producción.</p>	<p>Capacidad insuficiente.</p> <p>Cambio hacia producción masiva.</p> <p>Rebatija por la distribución.</p> <p>Canales masivos</p>	<p>Algo de capacidad de más.</p> <p>Capacidad óptima.</p> <p>Estabilidad creciente del proceso de fabricación.</p> <p>Menor habilidad laboral.</p>	<p>Producción masiva.</p> <p>Canales especializados.</p>

	Canales especializados.		Grandes volúmenes de producción con técnicas estandarizadas.  Los canales de distribución reducen sus líneas para mejorar sus utilidades.  Altos costos de distribución física debidas a la amplitud de la línea.	
<b>Estrategia general.</b>	Mejor periodo para aumentar la participación en el mercado	Es práctico cambiar precio o imagen de la calidad.  La comercialización es la función clave.	Mal momento para aumentar la participación en el mercado, en particular si es compañía de baja participación.  Resulta vital tener costos competitivos.  Mal momento para cambiar la imagen de precio o la imagen de calidad.	Control de costos clave.
<b>Riesgo.</b>	Riesgo elevado.	Se pueden correr riesgos aquí porque el crecimiento los cubre.	La ciclicidad se asienta.	
<b>Márgenes y utilidades.</b>	Precios y márgenes elevados.  Utilidades bajas.  Elasticidad de precio para el vendedor particular no tan grande como en la madurez.	Utilidades altas.  Máximas utilidades.  Precios bastantes altos.  Precios más bajos que en la fase introductoria.	Precios en caída.  Utilidades más bajas  Márgenes más bajos del distribuidor.  Estabilidad incrementada de las participaciones	Precios en caída.  Los precios podrían subir al fin de la declinación.

		Resistencia a la recesión. Alta relación	en el mercado y en la estructura de precios. Mal clima de adquisición. Precios y márgenes bajísimos.	
--	--	---	--	--

*El ciclo de vida del producto ha suscitado ciertas críticas legítimas:*

1. La duración de las etapas varía mucho de sector a sector, y a menudo no está claro en que etapa de su ciclo de vida se encuentra un sector industrial. Este problema disminuye la utilidad del concepto como herramienta de planificación.
2. El crecimiento del sector industrial no siempre pasa por el patrón en forma de S en absoluto. En ocasiones el sector industrial omite la madurez, pasando directamente del crecimiento a la declinación. En ocasiones, el crecimiento del sector industrial se revitaliza después de un período de declinación, como ha ocurrido en los sectores de motocicletas y bicicletas y recientemente en el cambio de la radiodifusión. Algunos sectores industriales parecen salvar el lento despegue de la fase introductoria.
3. Las compañías pueden afectar la forma de la curva de crecimiento mediante la innovación y reposición del producto, ampliándola en varias formas. Si una empresa toma el ciclo de vida como un hecho, se convierte en una profecía fatalista e inconveniente.
4. La naturaleza de la competencia asociada con cada una de las etapas del ciclo de vida es diferente para distintos sectores industriales. Por ejemplo, algunas empresas se inician altamente concentradas y continúan en su forma. Otras, como los despachadores bancarios de efectivo, están concentradas por un período importante y luego disminuyen. Todavía otras principian sumamente fragmentadas; de estas, algunas se consolidan (automóviles) y otras no (distribución de componentes electrónicos). Los mismos patrones divergentes se aplican a la publicidad, al grado de competencia en precio, y la mayor parte de otras características del sector industrial. Los patrones divergentes como estos ponen serias dudas en las implicaciones estratégicas adscritas al ciclo de vida.

El verdadero problema con el ciclo de vida del producto como pronosticador de la evolución del sector industrial, es que intenta describir un patrón de evolución que invariablemente ocurrirá. Y excepto por la tasa del crecimiento del sector industrial, hay poca o ninguna razón fundamental de que suceda los cambios competitivos asociados con el ciclo de vida. Puesto que la evolución real del sector industrial toma muchos



diferentes senderos, el patrón del ciclo de vida no siempre se sostiene, aunque sea un patrón común o el más ordinario de la evolución. Nada en el concepto nos permite pronosticar cuando es cierto y cuando no.

## FACTORES PARA SELECCIONAR A CLIENTES.

En tanto los compradores se vuelven más conocedores y aumentan las presiones competitivas en la madurez, la selección del cliente en ocasiones puede ser clave para la rentabilidad continuada. Los compradores que pueden no haber ejercido su poder de negociación en el pasado no titubearán en ejercer ese poder en la madurez.

Sin embargo, es raro que un grupo de compradores que se enfrenta a un sector industrial sea homogéneo desde un punto de vista estructural. Los compradores de bienes de consumo pueden variar mucho en la cantidad del producto que compran, en ingresos, educación y en muchas otras dimensiones.

Los clientes difieren no solo en su posición estructural, sino también en su potencial de crecimiento y por lo tanto en el momento probable de sus volúmenes de compra.

Por último, por varias razones, los costos de servicio a clientes individuales difieren ya que los costos, como porcentajes de las ventas disminuyen conforme aumenta el volumen del pedido por parte del cliente.

Como resultado de esta heterogeneidad, la selección del cliente - la elección de los compradores objetivo - se convierte en una importante variable estratégica. Hablando en términos generales, la empresa debe vender a los clientes más favorables posibles, hasta el grado en que pueda elegir. La selección del cliente puede afectar mucho al índice de crecimiento de la empresa y minimizar el poder de los compradores.

Algunos conceptos para la selección del comprador se presentarán a continuación. Después de identificar las características de los clientes favorables, se tratarán algunas implicaciones estratégicas de dicha selección.

Hay cuatro criterios amplios que determinan la calidad de los clientes, desde un punto de vista estratégicos

- Necesidades de compra contra capacidades de la empresa.
- Potencial de crecimiento.
- Posición estructural: 

{	Poder de negociación intrínseco.
}	Propensión a utilizar este poder de negociación.
- Costo del servicio.

Las diversas necesidades de los clientes tienen implicaciones estratégicas si la empresa posee capacidades para satisfacer, dichas necesidades difieren con relación a las de los competidores.

La empresa mejorará su ventaja competitiva, siendo igual todo lo demás, si dirige sus esfuerzos hacia clientes cuyas necesidades particulares estén en la mejor posición relativa para recibir el servicio. La importancia del potencial del crecimiento del comprador para la formalización de la estrategia es axiomática. Cuanto más elevado sea el potencial de crecimiento de un comprador, es más probable que sus demandas para el producto de la empresa aumenten con el tiempo.

La posición estructural de los compradores se divide convenientemente en dos partes para propósito del análisis estratégico. El poder intrínseco de negociación es la presión que los clientes pueden ejercer potencialmente sobre los proveedores, dada su influencia y las fuentes alternativas de abasto disponibles. Sin embargo, esta ventaja puede ejercerse o no, porque los clientes también difieren en su propensión a ejercer su poder negociador para hacer bajar los márgenes del vendedor. Tanto el poder intrínseco de negociación como la propensión a ejercerlo son estratégicamente vitales, ya que el poder no ejercido es una amenaza que puede desatarse por la evolución del sector industrial.

La última característica clave respecto al cliente desde un punto de vista estratégico, es la de los costos para la empresa, de servir a compradores en forma particular.

Estos cuatro criterios no se mueven todos necesariamente en la misma dirección. De este modo, la elección final de los mejores clientes suelen ser un proceso de sopesar y equilibrar estos factores, medidos contra los objetivos de la empresa.

Evaluar en donde cae un comprador particular con respecto a los cuatro criterios es cosa de aplicar los conceptos de análisis estructural y del competidor a sus situaciones. Algunos de estos conceptos se tratarán a continuación.

*- Las necesidades de compra relativas a las capacidades de la empresa.*

Las necesidades de igualar las necesidades particulares de compra de los clientes con las capacidades de la empresa es axiomática. Tal igualamiento permitirá a la empresa alcanzar el nivel más elevado de diferenciación del producto frente a sus compradores en comparación con la competencia. También minimizará el costo de servir a estos clientes en relación a los competidores.

El diagnóstico de las necesidades de compra de los clientes particulares es cosa de identificar todos los factores que entran en cada decisión de compra del cliente y los factores involucrados al ejercer las operaciones de compra.

- Potencial de crecimiento del cliente.

El crecimiento potencial de un cliente en un negocio industrial está determinado por tres condiciones directas.

- Índice de crecimiento del sector industrial.
- Índice de crecimiento del (los) segmento (s) de su mercado primario.
- Su cambio en cuanto a su participación en el mercado en el sector industrial y en los segmentos clave.

Estos tres elementos determinan en forma mancomunada el potencial de crecimiento del comprador.

El potencial de crecimiento de un cliente de la casa está determinado por un conjunto de factores analógicos.

- Cambios demográficos.
- Monto de las compras.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN INTRÍNSECO DE LOS COMPRADORES.**

Los criterios que identifican a los clientes sin mucho poder intrínseco de negociación, con relación a otros, porque estos serán buenos clientes para propósitos de la selección del comprador son los siguientes:

- Compran pequeños volúmenes en relación con las ventas de los proveedores.
- Falta de fuentes alternas calificadas de suministro.
- Se enfrentan a costos de compra o negociación elevados.
- Carecen de una posibilidad creíble de integración hacia atrás.
- Se enfrentan a elevados costos fijos por cambios de proveedores.

### ***SENSIBILIDAD DE LOS CLIENTES AL PRECIO.***

Los clientes individuales también difieren mucho en su propensión a ejercer su poder de negociación al negociar los márgenes de utilidad del proveedor. Los clientes que no son sensibles en absoluto a los precios, o que están dispuestos a canjear el precio por las características de desempeño del producto, por lo general son buenos compradores. Una vez más, las condiciones que determinan la sensibilidad de los clientes en particular a los precios, son similares a las que determinan la sensibilidad al precio por parte del grupo de compradores en conjunto.

Los clientes que no son sensibles al precio tienden a caer en una o más de las siguientes categorías:

- El costo del producto representa una pequeña parte del costo del producto final y/o del presupuesto de compras.
- El costo de la falla es elevado con relación al costo del producto.
- La efectividad del producto puede rendir grandes ahorros o mejoras en el funcionamiento.
- El comprador compite con una estrategia de alta calidad a la cual se percibe que contribuye el producto comprado.
- El comprador busca un diseño a la medida o una variedad diferenciada.
- El comprador obtiene una alta rentabilidad y/o puede trasladar el costo de los insumos.
- El comprador está mal informado respecto al producto y/o no compra a partir de especificaciones bien definidas.
- La motivación de el que realmente toma las decisiones no esta tan estrechamente definidas como el costo de los insumos.

Los factores que se han mencionado también significan que los grandes compradores no necesariamente son los más sensibles al precio.

### **COSTOS DE SERVICIO A CLIENTES.**

El costo de servir a diferentes clientes de un producto pueden variar mucho, por lo general por alguna de las siguientes razones:

- Tamaño del pedido.
- Venta directa a través de distribuidores.
- Tiempo de entrega requerido.
- Uniformidad del flujo, del pedido para propósitos de planificación y logística.
- Costo del fleté.
- Costo de venta.
- Necesidad de adaptación o modificación.

Muchos de los costos de servir al cliente pueden estar ocultos, y algunos son bastante sutiles. Puede ocultarse por la distribución de los costos indirectos. Por lo general, para averiguar el costo de servir a diferentes clases de compradores, la empresa debe hacer un estudio especial ya que los datos con detalles suficientes rara vez forman parte de los estados de operación normales.

## **SELECCIÓN AL CLIENTE Y ESTRATEGIA.**

La noción de que los compradores o clientes difieren en las cuatro dimensiones previamente tratadas significa que la elección de los compradores puede ser una variable crítica estratégica. No todas las empresas pueden permitirse el lujo de seleccionar a sus compradores, y no todos los sectores industriales tienen compradores que difieren mucho en estas dimensiones. Sin embargo, en muchos casos, se presenta la opción de seleccionar al comprador.

El principio estratégico básico en la selección del comprador es buscar e intentar vender a los clientes mas favorables disponibles, basados en los criterios presentados con anterioridad. Como antes se observó, los cuatro criterios pueden arrojar implicaciones conflictivas respecto a lo atractivo que sea un comprador en particular. Los clientes más favorables a quienes vender en algunos aspectos dependerá de la posición de la empresa individual.

Existen otras implicaciones estratégicas en la selección al cliente.

- La empresa con una posición de costo bajo puede vender a clientes poderosos y sensibles al precio y todavía tener éxito.
- La empresa sin una ventaja en costo sin diferenciación debe seleccionar a sus clientes si desea un rendimiento por arriba del promedio.
- Pueden desarrollarse buenos clientes (o mejorar la calidad de los clientes) con una estrategia adecuada.
- Puede aplicarse la base para la elección de clientes aumentando el valor agregado que la empresa proporciona al cliente redefiniendo la forma en que el comprador considera la función del producto.
- Pueden eliminarse los clientes cuyo costo es elevado.
- Las demandas del cliente pueden variar con el tiempo.
- Deben considerarse los costos de cambio al hacer movimientos estratégicos.

## LA ESTRATEGIA DE COMPRAS Y SUMINISTROS.

Cuando existen oportunidades de lograr economías de la escala en las compras como resultado del poder negociador o del menor costo de los proveedores al producir grandes lotes, que rebasen los que necesite para competir en mercados nacionales individuales, la empresa global tendrá una ventaja potencial de costo.

El análisis de poder de los proveedores junto con la aplicación a la inversa de los principios de la selección del comprador pueden ayudar a la empresa a formular su estrategia de compras. Aún cuando hay muchos aspectos en los procedimientos, organización y estrategia de compras que van mucho más allá del ámbito de este trabajo, puede ser conveniente examinar algunos puntos utilizando el marco de la estructura del sector industrial. Los puntos clave en la estrategia de compras desde un punto de vista estructural son como sigue:

- Estabilidad y competitividad del grupo de proveedores.
- Grado óptimo de integración vertical.
- Asignación de las compras entre los proveedores calificados.
- Creación de una ventaja máxima con los proveedores elegidos.

El primer punto es la estabilidad y competitividad de los proveedores. Desde el punto de vista estratégico, es conveniente comprar a los proveedores que mantengan o mejoren sus posición competitiva en términos de sus productos y servicios. Este factor asegura que la empresa obtenga consumos de calidad, costos adecuados o superior para asegurar así su propia competitividad. En forma similar, la selección de proveedores que sigan siendo capaces de satisfacer las necesidades de la empresa, minimizará los costos del cambio de proveedores. el análisis estructural del competidor se puede utilizar para identificar la forma en que funcionarán los competidores de una empresa a lo largo de estas dimensiones.

El segundo punto, la integración vertical es la combinación de una tecnología de producción diferente, la distribución venta u otros procesos económicos dentro del ámbito de una sola empresa.

Respecto a la asignación de compras entre los distintos proveedores y a la creación de un poder de negociación podemos proceder a un análisis estructural. Las condiciones que siguen se identifican como las características conducentes a incrementar el poder de negociación de los proveedores respecto a un insumo en particular.

- ✓ Concentración de proveedores.
- ✓ Las ventas del cliente no representan una fracción importante sobre las ventas totales del proveedor.
- ✓ Los costos de cambio de proveedor que se enfrenta el cliente.
- ✓ Un producto único o diferenciado (pocas fuentes alternativas).
- ✓ Amenaza de integración hacia adelante.

El análisis anterior sobre la selección del cliente, agrego otras condiciones en las cuales el proveedor retendrá el poder frente al cliente.

- El cliente no tiene la posibilidad de integrarse hacia atrás.
- El cliente se enfrenta a costos elevados de información, búsqueda o negociación.

En consecuencia, en las compras el objetivo es hallar mecanismos para compensar o sobreponerse a estas fuentes de poder de los proveedores. En algunos casos, este poder está constituido en la economía del sector industrial y esta fuera del control de la empresa. Sin embargo, en muchos casos puede mitigarse mediante una estrategia adecuada en los siguientes puntos:

1. Asignación de compras.
2. Evitar los costos de cambio de proveedor.
3. Ayudar a calificar a fuentes alternativas.
4. Promover la estandarización.
5. Crear la amenaza de integración hacia atrás.
6. Uso de la integración piramidal.

Obviamente el objetivo de estos enfoques es reducir a todo lo largo los costos de compras. Debe tomarse en cuenta que un enfoque parcial puede, de hecho, incrementar parte de los costos definidos en forma estrecha.

Surgen numerosos aspectos. Primero, es importante evitar aquellas situaciones en las cuales una definición estrecha en cuanto a reducción de costos afecta estrategias valiosas. Segundo, el costo adicional originado por la estrategia deberá ser sopesada con los beneficios a largo plazo para mitigar el poder de negociación del proveedor. Finalmente, puesto que el costo de adquisición de diferentes proveedores puede variar, la empresa debe comprar a proveedores de bajo costo solo que existan grandes beneficios en términos del poder de negociación a la larga.

## **INDICADORES DE MERCADO.**

Los indicadores del mercado son toda acción de un competidor que proporcione una indicación directa o indirecta de sus intenciones, motivos, objetivos o situaciones internas. El comportamiento de los competidores proporciona señales en miles de formas. Algunas señales son engaños, algunas son advertencias y algunos son serios compromisos a un curso de acción. Las señales del mercado son medios indirectos de comunicación en el mismo y gran parte si no es que todo comportamiento de un competidor puede contener información que puede ayudar en el análisis del competidor y a la formulación de la estrategia.

En consecuencia, reconocer y leer con precisión las señales de mercado es la máxima importancia para la formulación de una estrategia competitiva, y leer las señales a partir del comportamiento es un complemento esencial para el análisis del competidor. El conocimiento de las señales también es importante para efectuar movimientos competitivos. Un requisito previo para interpretar con precisión las señales es formar un análisis básico del competidor; entender los objetivos futuros del competidor, sus supuestos acerca del mercado y de sí mismo, las estrategias actuales y sus capacidades. La lectura de las señales del mercado, una forma de segundo orden del análisis del competidor, descansa en juicios sutiles respecto a los competidores, basados en la comparación de aspectos conocidos de su situación con su comportamiento. Las muchas sutilezas al interpretar las señales requerirán comparaciones continuas entre el comportamiento y la clase de análisis del competidor.

### **TIPOS DE INDICADORES DEL MERCADO.**

Los indicadores del mercado pueden tener dos funciones fundamentalmente distintas: pueden ser indicadores verdaderos de los motivos, intenciones u objetivos del competidor o pueden ser balandronadas. Estas son señales emitidas para engañar a otras empresas para que emprendan o no una acción de beneficios del señalador. Distinguir entre la balandronada y una señal verdadera suele implicar criterios sutiles.

Las señales del mercado toma una variedad de formas, dependiendo del comportamiento en particular del competidor involucrado y del medio empleado. Al estudiar las distintas formas de señales, será importante señalar la forma en que pueden utilizarse como balandronadas y como se podrá distinguir una señal falsa de una verdadera.

Las formas importantes de los indicadores del mercado son las siguientes.

- Información anticipada de movimiento.
- Anuncios de resultados o de acciones posteriores al hecho.
- Discusiones en público sobre el sector industrial por parte de los competidores.



- Comentarios del competidor y la explicación de sus propios movimientos.
- Tácticas de los competidores relativas a lo que podrían haber hecho.
- Manera en la cual los cambios estratégicos son inicialmente implantados.
- Divergencia con los objetivos pasados.
- Divergencia con la tradición industrial.
- El quite cruzado.
- La marca de batalla.
- Demandas antimonopolio.

CAPITULO III.

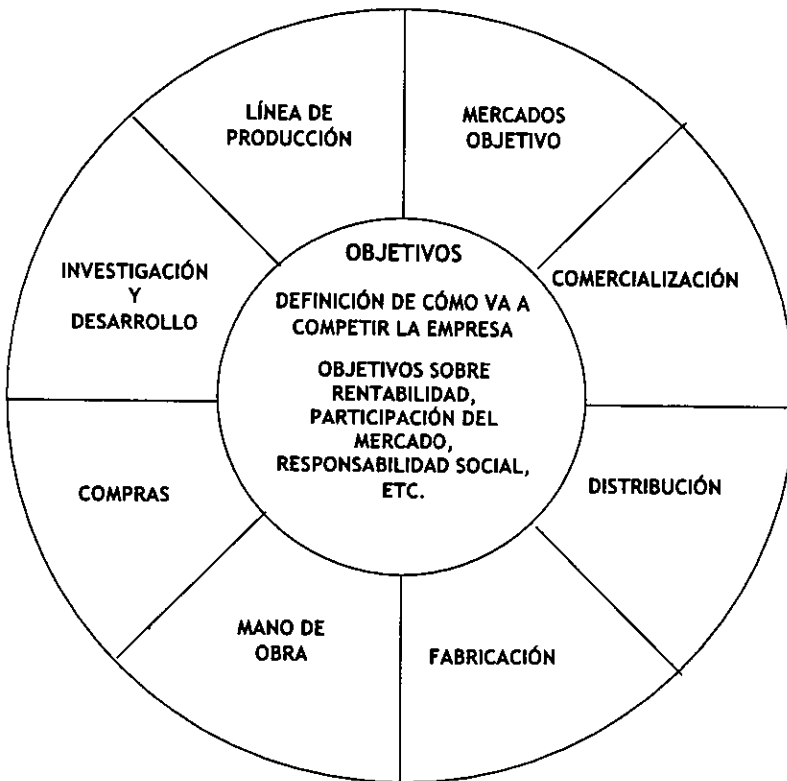
METODOLOGÍA PARA LA FORMACIÓN DE UNA EMPRESA.

## CONCEPTO DE ESTRATEGIA COMPETITIVA.

Toda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva, ya sea explícita o implícita. Esta estrategia pudo haber sido desarrollada explícitamente mediante un proceso de planeación o pudo haberse originado en forma implícita a través de la actividad agregada de los diferentes departamentos funcionales de la empresa.

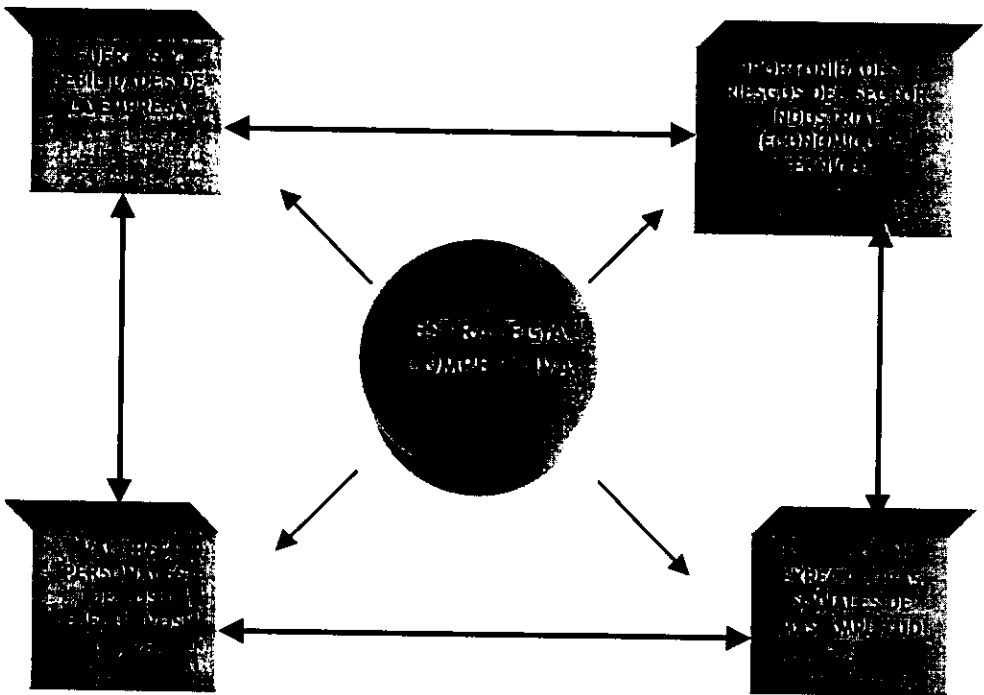
Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de ¿Cómo la empresa va a competir?, ¿Cuáles deben ser sus objetivos?, y ¿Qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos?.

### *CIRCULO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA*



En el centro del círculo están los objetivos de la empresa, que forman su definición general de cómo se desea competir y sus objetivos específicos económicos y no económicos. Los radios del círculo son las políticas clave de operación con las cuales la empresa busca alcanzar esos objetivos.

De esta manera se puede definir a la estrategia competitiva como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.



La figura anterior muestra que en el nivel más amplio la formulación de la estrategia competitiva involucra la consideración de cuatro factores clave que determinan los límites de lo que una compañía puede lograr con éxito. Los puntos fuertes y débiles conforman su perfil de activos y habilidades con relación a sus competidores, incluyendo recursos financieros, posición tecnológica, identificación de marcas, etc. Los valores propios de una organización son las motivaciones y las necesidades de los directivos clave y de otro personal que debe implantar la estrategia elegida. Las fuerzas y debilidades, combinadas con los valores, determinan los límites internos (para la empresa) a la estrategia competitiva que una empresa puede adoptar con éxito.

Los límites externos están determinados por su sector industrial y por el entorno. Las oportunidades y amenazas del sector industrial definen el ambiente competitivo, con sus riesgos concomitantes y beneficios potenciales.

Para determinar la estrategia competitiva - dice Porter - "debo conocer las peculiaridades del sector en el que estoy ubicado". Y, para conocerlo, debo evaluar cinco fuerzas fundamentales:

- 1) La que ejercen mis competidores;
- 2) La que amenaza de posibles sustitutos de mi producto;
- 3) La fuerza negociadora de clientes o compradores;
- 4) El poder de los proveedores o vendedores;
- 5) Los posibles nuevos competidores.

La amenaza de posibles sustitutos, por ejemplo, resultó fatal para la industria relojera suiza, cuando la electrónica le arrebató el mercado de su sector. La fuerza negociadora del cliente es clara en la industria automotriz, debido a la avasalladora capacidad de compra de las armadoras. La fuerza de los proveedores, por su parte es más patente en la dependencia que observamos en los productores de concreto premezclado respecto a las productoras de cemento. Finalmente el ingreso al sector de nuevos competidores, siempre es un peligro cuando la magnitud del mercado es importante y sus márgenes interesantes.

## **FACTORES PARA LAS BARRERAS DE INGRESO**

Adicionalmente a las fuerzas anteriormente mencionadas deben considerarse las que Porter llama "barreras para salir del sector y "barreras para entrar en el sector. La entrada o salida en efecto se dificulta debido a la preferencia emocional por un sector o por un ramo en el que el empresario se ha desarrollado, por el costo de liquidación de activos específicos, por los costos laborales, por las restricciones y estímulos legales, o bien debido a la fuerza de las marcas, al dominio de los canales comerciales, a la ubicación geográfica, a la restricción tecnológica, etc.

Existen seis factores principales que actúan como barreras para, el ingreso:

## **ECONOMÍAS EN ESCALA.**

Las economías de escala se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto (u operación o función que entra en la elaboración de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por periodo. Las economías de escala frenan el ingreso obligando al que pretende hacerlo producir en gran escala y corre el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes, o tiene que entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos, ambas opciones indeseables.

Las economías de escala se pueden relacionar a un área funcional, como en el caso de la fuerza de ventas, o pueden derivarse de operaciones o actividades particulares que forman parte de un área funcional.

Las unidades de empresas sectores múltiples pueden ser capaces de alcanzar economías similares a las de escala, si pueden compartir las operaciones o funciones sujetas a la reducción de costos por volumen con otros sectores de la empresa. Por ejemplo, una empresa en sectores múltiples puede fabricar pequeños motores eléctricos, que a su vez se utilizan para producir ventiladores eléctricos, secadoras de cabello y sistemas de enfriamiento para equipo electrónico.

Los beneficios de compartir son especialmente significativos si existen costos conjuntos. Los costos conjuntos se presentan cuando una empresa que elabora el producto A debe tener la capacidad inherente para elaborar el producto B.

Un tipo de barreras de ingreso de economías de escala se presenta cuando existen economías para la integración vertical, esto es, operar en etapas sucesivas de producción o distribución. Aquí el que ingresa debe hacerlo integrado o enfrentarse a una desventaja en costos, así como al posible cierre de insumos o mercados para sus productos si los competidores establecidos están integrados.

## **DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO.**

La diferenciación del producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial. La diferenciación crea una barrera para el ingreso obligando a los que participan en él, a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente. Este esfuerzo por lo general implica pérdidas de iniciación y con frecuencia toma un largo periodo de tiempo. Tales inversiones al prestigiar el nombre de una marca son en particular riesgosas, puesto que no hay valor de rescate si falla el ingreso.

La diferenciación del producto es quizá la barrera de ingreso de mayor importancia en los productos para el cuidado del bebé, drogas de venta directa, cosméticos, banca de

inversión, y firmas de contabilidad. En la industria cervecera, la diferenciación del producto está aunada a las economías de escala en producción, mercadotecnia y distribución creando fuertes barreras.

### **REQUISITOS DE CAPITAL.**

La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo (IyD).

### **COSTOS CAMBIANTES.**

Una barrera para el ingreso es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Los costos cambiantes pueden incluir los costos del reentrenamiento del empleado, los de el nuevo equipo auxiliar, el costo y el tiempo para probar y calificar a una nueva fuente, la necesidad de ayuda técnica como resultado de depender el apoyo ingenieril del proveedor, rediseño del producto, o incluso costos psíquicos por terminar una relación.

### **ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN.**

Se puede crear una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de éstos para asegurar la distribución de su producto. Al grado en que los canales lógicos de distribución ya hayan sido servidos por las empresas establecidas, la nueva empresa debe persuadir a los canales para que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similares, lo cual reduce las utilidades.

Desventajas en costo independientes de las economías de escala. Las empresas establecidas pueden tener ventajas de costo no igualables por los competidores de nuevo ingreso independientes de economías de escala.

### **POLÍTICA GUBERNAMENTAL.**

Otro aspecto importante que representa una barrera de ingreso es la política gubernamental. El gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas (como terrenos carboníferos o lugares de recreo en los cuales se construyen áreas para esquiar). Los sectores industriales reglamentados como los de transporte urbano, ferrocarriles, licores al menudeo y la expedición de carga son ejemplos obvios. Las restricciones gubernamentales más útiles al ingreso se pueden

derivar de controles tales como las normas sobre la contaminación del aire y del agua, seguridad y normas del producto y reglamentos de eficacia.

## COMPONENTES PARA EL ANÁLISIS DEL COMPETIDOR

Es obvio que todos los competidores importantes existentes deben analizarse. Sin embargo, también puede ser de importancia analizar a los competidores potenciales que puedan entrar en escena. El pronóstico de los competidores potenciales no es una tarea fácil, pero con frecuencia se pueden identificar en los grupos que siguen:

- 1) Las empresas que no están en el sector industrial pero que podían salvar las barreras de ingreso en forma económica;
- 2) Empresas para las cuales hay una sinergia obvia en particular en el sector industrial;
- 3) Empresas para las cuales competir en el sector industrial extensión obvia de su estrategia corporativa;
- 4) Clientes o proveedores que pueden integrarse hacia atrás o hacia adelante.



## COMPONENTES PARA EL ANÁLISIS DEL COMPETIDOR

¿QUE IMPULSA AL COMPETIDOR ?

### OBJETIVOS FUTUROS

En todos los niveles de la dirección y en dimensiones



¿ QUÉ ES LO QUE ESTÁ HACIENDO ? Y  
¿ QUÉ PUEDE HACER EL COMPETIDOR ?

### ESTRATEGIA ACTUAL

Forma en que la empresa está compitiendo en la actualidad



### PERFIL DE RESPUESTA DEL COMPETIDOR

- ¿ Está siendo satisfecho el competidor con su posición actual ?
- ¿Qué movimientos o probables cambios de estrategia hará el competidor ?
- ¿ Dónde es vulnerable el competidor ?
- ¿ Dónde se provocarán las represalias más efectivas y mayores del competidor ?

### SUPUESTOS

Sobre sí mismo y el sector industrial



### CAPACIDADES

Tanto los puntos fuertes como los débiles



Existen cuatro componentes para el diagnóstico en el análisis de un competidor: *Los objetivos futuros, la estrategia actual, los supuestos y las capacidades.*

Entender estos cuatro elementos permitirá un pronóstico autorizado del perfil de respuesta del competidor.

Otro ejercicio potencialmente valioso es intentar pronosticar las probables fusiones o adquisiciones que puedan ocurrir, ya sea entre los competidores establecidos o aquellos casos que impliquen competidores extraños. Una fusión puede impulsar instantáneamente a un competidor débil a un sitio prominente, o puede fortalecer a uno que ya lo sea de manera formidable.

## **SISTEMAS DE INFORMACIÓN INDUSTRIAL**

Un análisis de cada uno de los competidores de importancia, existentes y potenciales, se puede utilizar como un importante insumo para pronosticar las futuras condiciones del sector industrial. El conocimiento de los movimientos probables de cada competidor y su capacidad para responder al cambio pueden resumirse y se puede observar a los competidores como interactuando uno con otro sobre la base simulada para contestar a preguntas como las que siguen:

1. ¿Cuáles son las implicaciones que han sido identificadas en los movimientos probables de los competidores?
2. ¿Convergen las estrategias de las empresas y es probable que choquen?
3. ¿Tienen las empresas índices de crecimiento sostenibles que igualen el índice de crecimiento pronosticado para el sector industrial, o se creará un vacío que invite al ingreso?
4. ¿Se combinarán los probables movimientos para alcanzar implicaciones que afecten la estructura del sector industrial?

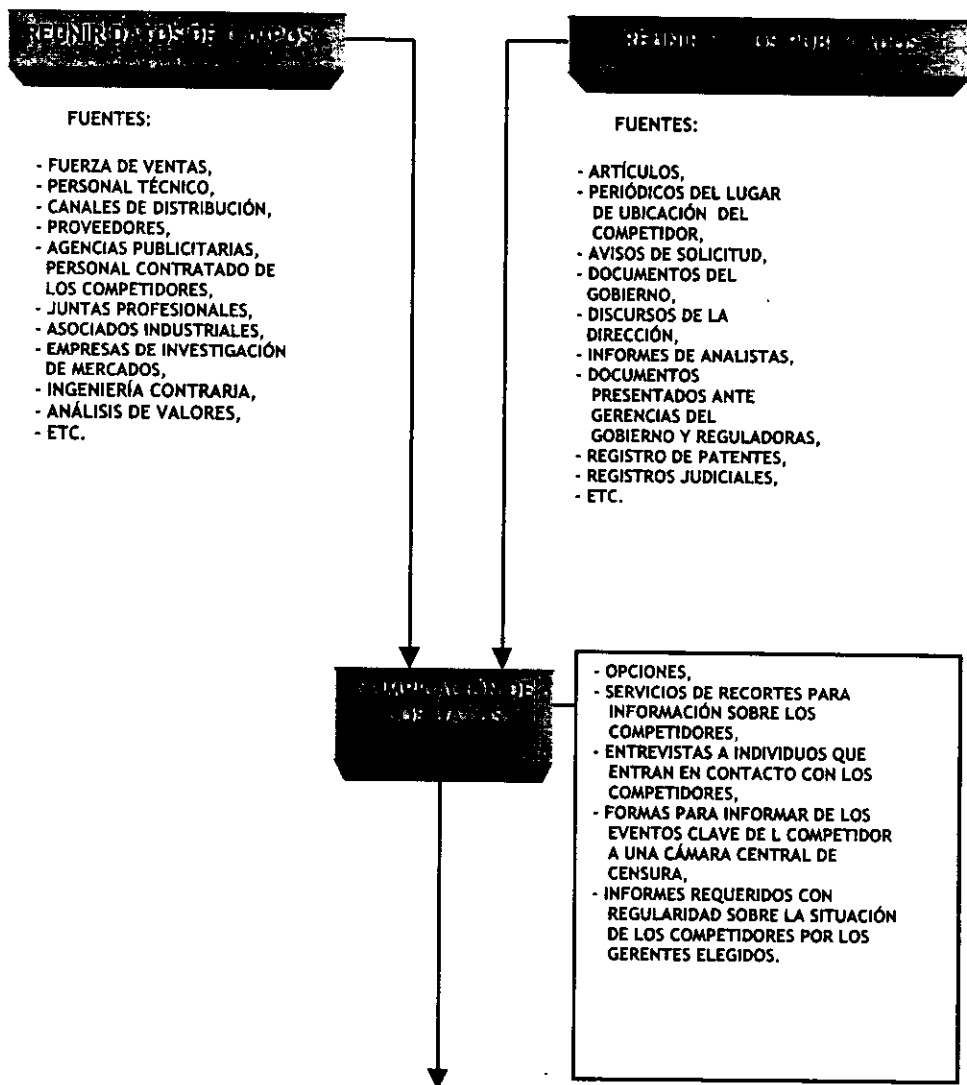
La compilación de datos para un análisis sofisticado de un competidor quizá requiera algo más que mucho trabajo. Para que sea efectivo, existe la necesidad de un mecanismo organizado - alguna clase de sistema de inteligencia de la competencia- para asegurarse que el proceso sea eficaz.

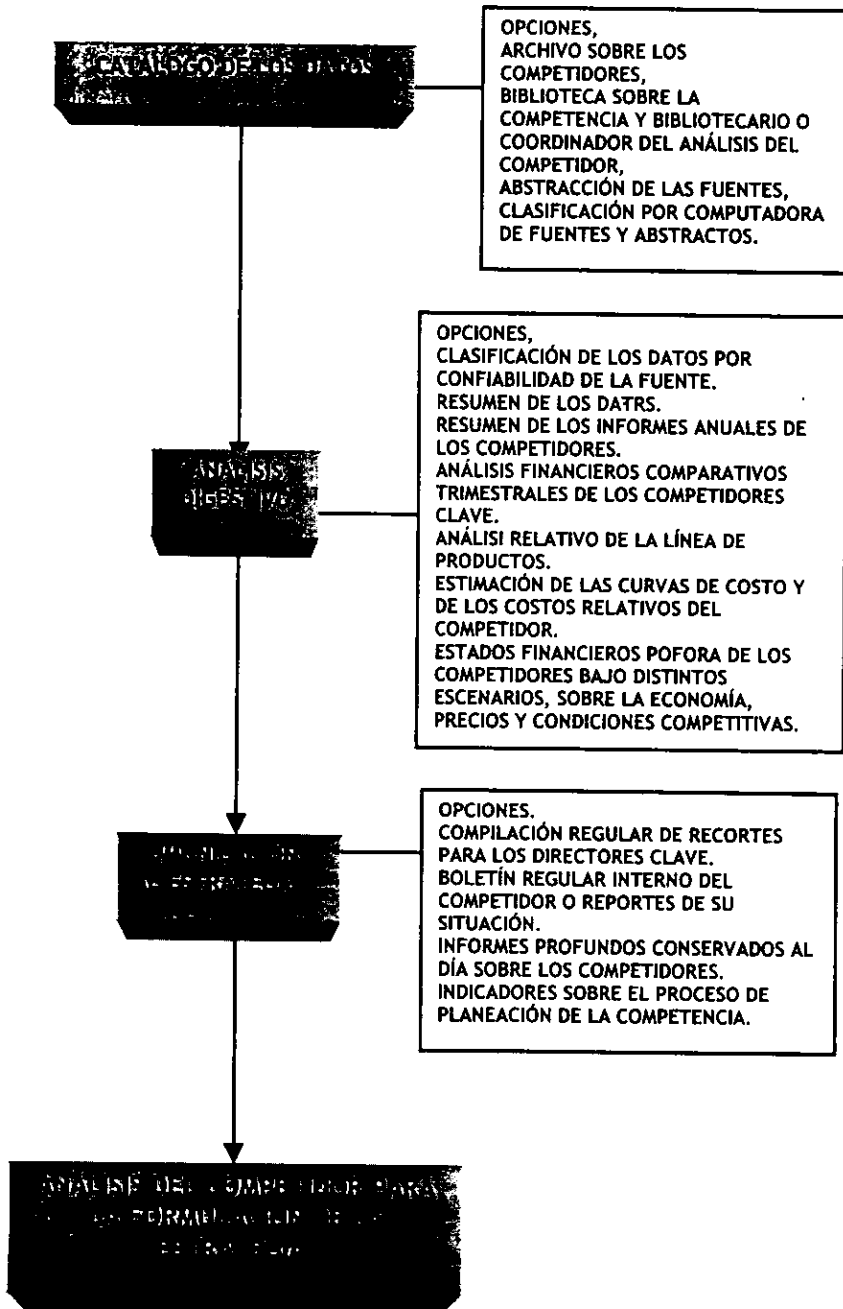
Los elementos de un sistema de espionaje del competidor pueden variar de acuerdo con las necesidades particulares de la empresa, basado en su sector industrial, en la capacidad de su personal, y en los intereses y talentos de sus directores.

Los datos sobre los competidores pueden proceder de muchas fuentes: reportes

archivados públicamente, discursos de los directores de las empresas de la competencia ante los analistas de la bolsa de valores, prensa especializada, fuerza de ventas, clientes o proveedores comunes a los competidores, apreciaciones del personal técnico de la empresa, información reunida del personal que ha abandonado el empleo del competidor, etc.

### FUNCIONES DE UN SISTEMA DE ESPIONAJE





## **LOGÍSTICA.**

La logística es la tecnología mediante la cual se planea, controla e instrumenta el flujo y almacenamiento sincronizado de materiales y productos a través de las diversas operaciones del negocio con el doble propósito de:

- A) Proporcionar un servicio de entrega de productos a los clientes.
- B) Lograr una operación eficiente.

Entre las principales funciones que abarca la logística se encuentra la planeación de necesidades de producto para los clientes, la de compras, la planeación y control del abastecimiento de insumos, de producción, de fletes, de almacenamiento, de distribución, del diseño de la infraestructura para almacenar, mover materiales y productos, así como la de hacer llegar estos últimos a los clientes, detallistas y consumidores.

El servicio básico que los clientes esperan, es el de contar con el producto en la cantidad, tiempo y lugar adecuado a sus necesidades y expectativas. Las condiciones en que otorgue el servicio representa una oportunidad para ofrecerle al cliente un valor agregado y diferenciarnos de la competencia. Algunas condiciones que deben distinguir un buen servicio.

- El método de tomar pedidos ( preventiva, telefónico, electrónico, etc.)
- Excelencia y consistencia en el cumplimiento del servicio.

Un sistema de logística integrado debe incluir los siguientes elementos:

- ✓ Esquema de servicio al cliente.
- ✓ Red logística.
- ✓ Los procesos, indicadores y sistemas logísticos.
- ✓ Organización logística.

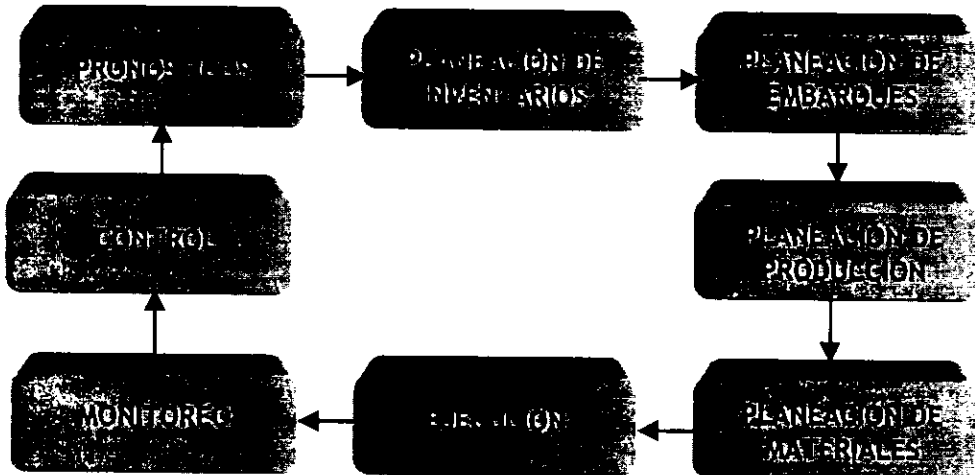
El diseño de la red logística debe determinar de manera optima:

- Número, localización, tipo y capacidad de proveedores, plantas y centros de distribución
- Las rutas que seguirán los flujos de insumos y productos entre proveedores, plantas, centros de distribución y clientes.
- Los niveles y función del inventario de insumos y productos en cada parte de la res (proveedores, plantas, centros de distribución y clientes).

Para poder cumplir sus funciones primordiales de planeación y organización, el área de logística debe contar con:

- ✓ Los mejores procesos logísticos que garanticen la satisfacción de los clientes externos e internos, así como la optimización de los recursos involucrados, proporcionándonos una ventaja competitiva.
- ✓ Indicadores logísticos relevantes que sean fiel reflejo de la realidad, que faciliten la toma de decisiones y alineen los esfuerzos de la organización hacia objetivos comunes de servicio y rentabilidad.
- ✓ Sistemas de información logística que sean ante todo, un medio para facilitar y apoyar el funcionamiento efectivo de los procesos logísticos.

Dicha información, integrada con tecnología de punta a lo largo de la cadena logística, debe ser oportuno, útil y confiable.



CAPITULO IV.

DESARROLLO ECONÓMICO DE LAS EMPRESAS Y EL  
COMPORTAMIENTO HUMANO EN LA TOMA DE DECISIONES.

## **LA CIENCIA ECONÓMICA Y LA APLICACIÓN A LA EMPRESA.**

### **ECONOMÍA ADMINISTRATIVA**

Se refiere a la economía aplicada a la toma de decisiones de una rama especial de la economía que cierra la brecha existente entre la teoría abstracta y la práctica administrativa. Enfatiza el uso del análisis económico para aclarar problemas, para organizar y evaluar información y para cursos alternativas de acción.

Aún cuando a la economía administrativa se le conoce a veces con el nombre de economía de los negocios también señala algunos métodos y un punto de vista que son aplicables en la administración de organizaciones no lucrativas, así como en las dependencias gubernamentales.

La Economía administrativa le ayuda a los estudiantes de negocios a comprender como el proceso administrativo, combina y sintetiza ideas y métodos de las diversas ramas funcionales de administración de negocios.

Una paradoja de la economía administrativa es que, aún haciendo uso del supuesto de maximización de utilidades, hace muy poco uso directo de las teorías de la utilidad. La incertidumbre, los retrasos, las fricciones y las innovaciones hacen que surjan las alternativas que conciernen a la economía administrativa.

La teoría del comportamiento de la empresa es útil para comprender los procesos de toma de decisiones con objetivos múltiples e información incompleta. Por el momento tan sólo podremos resumir algunos puntos sobresalientes de la teoría del comportamiento.

Esta misma teoría del comportamiento considera a la empresa como una institución fácilmente adaptable. Aprende de la experiencia y tiene una memoria. Un comportamiento organizacional funcional se incorpora en reglas de decisión y procedimiento estándar de operación. Estas podrán modificarse en el largo plazo a medida que la empresa reaccione respecto a la retroalimentación que obtiene de la experiencia.

La teoría del comportamiento de la empresa fue desarrollada como base para la teoría del comportamiento administrativo. Sin embargo, también es útil como base para comprender los procesos gerenciales de decisión. Nos ayuda a comprender qué tanto se aproxima a la realidad de la teoría micro-económica de la empresa con sus supuestos básicos la existencia de una sola persona quien toma decisiones; el perseguir un solo objetivo; y suponer condiciones de certeza.

El proceso de toma de decisiones por parte de la administración requiere conciliar



una necesidad de simplificación que facilite llevar a cabo el análisis, pero por otra parte se requiere considerar toda una diversidad de objetivos y factores que complican el análisis. Se compararán los costos que se tendrían que incurrir para obtener una información completa con los errores derivados del proceso de simplificación. Se requiere de sentido común y buen criterio.

La economía administrativa provee un conjunto de herramientas y técnicas muy valiosas que permiten que los administradores se hagan más competentes las relaciones esenciales que caracterizan una situación dada, eliminando a su vez los detalles confusos y las relaciones periféricas. Si bien quienes construyen modelos prefieren no visualizar todos los aspectos del medio ambiente; sin embargo, se está desarrollando una visión más clara acerca de los problemas, de las oportunidades y alternativas.

La misma economía administrativa es útil para tomar decisiones tales como son las siguientes: ¿Qué productos y servicios deben producirse?, ¿Qué insumos y técnicas de producción deben utilizarse?, ¿Qué tanto se puede producir y cuál deberá ser el precio?, ¿Cuál deberá ser el tamaño óptimo para la planta y donde deberá instalarse, etc.

Debe de tenerse en mente que es particularmente imposible un plan para alcanzar una maximización de utilidades general o global que se base en elegir de una forma simultánea la mejor combinación posible de actividades que utilice recursos a la luz de toda la información que pudiera considerarse relevante. Por el contrario la economía administrativa centra su atención en mejorar las utilidades de una manera parcial o local a través de cambios incrementales. Cada decisión involucra tan sólo una parte de la actividad total de una empresa y todas las decisiones se basan en modelos que son simplificaciones y aproximaciones de la realidad.

La economía administrativa proporciona un enfoque ordenado, simplificado y temporal respecto a un medio ambiente complejo, el cual presenta muchos problemas, oportunidades y alternativas que habrán de manejarse dentro de una confrontación simultánea, razonada y sin restricciones.

### ***LA PERSPECTIVA DEL TIEMPO SOBRE LOS COSTOS Y LOS INGRESOS.***

Tan difusos son los conceptos económicos del largo y del corto plazo que han llegado a convertirse en parte del lenguaje cotidiano, sin embargo los economistas utilizan estos términos con una precisión tal que no es común dentro del lenguaje corriente.

La diferencia entre perspectivas a corto y a largo plazo no es aplicable en la práctica. Cuando se considera una determinada decisión, las partidas de costos que se verán afectadas o que por el contrario no se verán, dependerá de la perspectiva del tiempo dentro del cual se contempla tal decisión; existen una serie de perspectivas a corto plazo que pueden adoptarse, siendo más frecuentes las partidas de costos que se consideren variables a medida que se amplía la perspectiva de tiempo. Una decisión que pudiera

aparecer rentable a corto plazo podrá tener consecuencias a largo plazo que harán que sea más o menos rentable respecto a lo considerado en el análisis inicial.

Quienes se dedican a la economía administrativa, también están interesados en los efectos a corto y a largo plazo de las decisiones concernientes a los ingresos.

### **ALGUNAS HIPÓTESIS MODERNAS.**

En la actualidad existen dos enfoques en conflicto respecto al comportamiento de los consumidores. Un enfoque trata de evitar esas áreas no muy bien definidas como son la psicología y la sociología, relacionando las compras efectuadas con aquellas variables relativamente sujetas a medición, tales como son los ingresos o los precios. El otro enfoque se enfrenta ante las variables psicológicas y sociológicas que pudieran influir.

El especialista en economía administrativa mantiene un interés ante este enfrentamiento al problema, a pesar de que las investigaciones que se están realizando se encuentren en estado inconcluso, considerando que estos estudios con el paso del tiempo incrementan nuestra capacidad para predecir los cambios en la demanda.

La actividad económica se mide comúnmente por el Producto Nacional Bruto, el cual presenta el valor del mercado de los bienes y servicios finales, los principales componentes del PNB son el consumo, las inversiones, las compras gubernamentales y las importaciones netas.

Los pronósticos oportunistas consideran varios sectores de la economía y pronostican los futuros cambios con respecto a los valores corrientes, utilizando toda la información disponible. El enfoque oportunístico suele parecer más favorable cuando se emplea con modelos económicos parcialmente especificados. En dichos modelos, los valores de algunas variables son expresadas como funciones de otras. En primer término se pronostican los valores de las variables exógenas o independientes, procediendo luego a determinar los valores de las variables endógenas o dependientes. Dentro de un modelo parcialmente especificado, se atribuye particular atención al multiplicador, el cual representa la razón de cambio en el ingreso personal disponible con respecto a los cambios en la inversión o en las compras del gobierno.

### **PRONÓSTICO A CORTO PLAZO.**

Hay dos tipos de enfoques utilizados para pronosticar la demanda de la industria. Las investigaciones pueden ser útiles para determinar las actitudes o los planes de los detallistas y de los consumidores, éstas a su vez pueden ser útiles para pronosticar la demanda de bienes y servicios no indispensables. Los pronósticos estadísticos de acuerdo con un orden de menor a mayor sofisticación incluyen: (1) las proyecciones y (2) el análisis de series cronológicas, teniendo ambas técnicas como meta el pronóstico de una variable, utilizando exclusivamente información acerca de su propio comportamiento del pasado, (3) la correlación, y (4) el análisis de regresión, ambas

destinadas para pronosticar una variable sobre la base de su valor determinado o pronosticado para una o más de las otras variables y (5) los modelos econométricos que persiguen pronosticar los valores para un conjunto de variables endógenas, basados en los valores de un conjunto de variables exógenas y una estructura de relaciones específicas por un modelo económico.

Los pronósticos de capacidad industrial son necesarios para poderlos comparar con los pronósticos de la demanda, procediendo a determinar el panorama respecto a precios y rentabilidad en la industria se incluyen la mano de obra y el capital. Dentro de una perspectiva a mediano plazo se podrán incluir como restricciones, el deseo de expandirse y el grado de facilidad con el cual se puede ingresar al ramo.

## **ESTIMACIÓN DE LAS FUNCIONES DE PRODUCCIÓN Y DE COSTOS**

La estimación de las funciones de producción y de costos, constituye una parte del proceso administrativo, debido a que se considera necesario tener disponibles estas relaciones si serán utilizadas en la toma de decisiones.

El enfoque económico-ingenieril consiste en el diseño de plantas con un mínimo costo para diferentes volúmenes de producción, sobre la base de una tecnología y precios de los insumos actuales. El método ingenieril consta de los siguientes pasos:

(1) La selección de niveles de producción instantáneos respecto a las diferentes plantas que se habrán de diseñar, (2) la separación del proceso productivo en etapas de transformación, en cadenas o rutas de transporte y en centros de almacenamiento; (3) la determinación de combinaciones de mano de obra, materiales y equipo, con costo mínimo, por cada una de las etapas; (4) el combinar de una forma óptima las etapas diseñadas para construir plantas completas para cada uno de los niveles de producción instantáneos; (5) la estimación de los costos totales y unitarios para cada una de las cuales se diseñó, así como para otros niveles, para de esta manera llegar a determinar las curvas de costos a corto plazo para cada una de las plantas y, (6) la estimación de las curvas de costos a largo plazo tanto totales como unitarios, considerando los costos de las diversas plantas a los niveles diseñados como puntos dentro de las curvas a largo plazo.

Las ventajas del método ingenieril son las siguientes: (1) se estandariza la tecnología, los precios de los insumos, la eficiencia de las plantas, los niveles operativos y demás factores que afectan los costos, de manera tal que se puedan aislar los efectos de los cambios en los niveles instantáneos, así como en las horas de operación; (2) se pueden estimar los efectos de los cambios en cualesquiera de los demás factores que afecten los costos y, (3) se pueden sintetizar los costos generales bajo cualquier condición futura que se prevea. Las desventajas del método se refieren a la gran cantidad de tiempo requerido y al elevado costo involucrado. El gran método ingenieril representa el único medio en los casos referentes a nuevos productos, a nuevos procesos o nuevas plantas. El enfoque ingenieril se podría aplicar a algunas partidas individuales de costos, al ajustar los datos contables para ser utilizados en una estimación estadística, o bien, la estimación estadística puede ser aplicada a las partidas individuales con el fin de

obtener las ecuaciones requeridas para utilizarse en el enfoque ingenieril.

## **ANÁLISIS DE COSTOS**

Un análisis de costos tiene como objetivo el aislar los costos incrementales de un posible cambio en las actividades de los negocios con el fin de decidir si se debe hacer el cambio. Los costos incrementales o relevantes pueden ser obtenidos de los datos contables, utilizando el enfoque de clasificación. La clasificación se basa en una distinción clara entre los costos fijos, y los costos variables.

Debe tenerse en mente que: (1) un costo que se considere fijo con respecto a una decisión, puede ser una variable con respecto de otra; (2) que los costos que se consideren fijos con respecto a las decisiones tomadas a corto plazo; y (3) que muchas partidas contables referentes a gastos contienen tanto componentes fijos como variables.

Los conceptos contables de costos fueron desarrollados con el fin de satisfacer los siguientes fines específicos: (1) la determinación de las utilidades con el fin de informar qué fue lo que aconteció a la utilidad y al patrimonio durante un periodo determinado y, (2) medir las variaciones respecto a los estándares, con el fin de auxiliar a la administración en el control de la actuación. Cuando los administradores toman decisiones acerca de las actividades futuras, será muy probable que la información tomada del sistema convencional no sea la apropiada porque: (A) puede no estar acorde con los costos de oportunidad actuales de los insumos - y esta limitación es particularmente aplicable a la partida de depreciación, (2) pueden incluir prorrateos de costos indirectos lo cual hará que la información resulte inapropiada respecto a la decisión que se haya de tomar, y (3) que las clasificaciones de costos contables no hagan una separación de los costos incrementales referentes a una decisión específica con respecto a los costos que deban considerarse fijos o sumergidos. El administrador deberá aprender a interpretar los datos contables, aprendiendo además a pedir a los contadores toda aquella información y demás clasificaciones que se adapten a las necesidades. En efecto, existe una estrecha relación entre la economía de la empresa y la contabilidad administrativa cuando se trata de llevar a cabo un análisis para la toma de decisiones.

## **CRITERIOS ECONÓMICOS Y SU INFLUENCIA EN VIDA HUMANA.**

### **INVESTIGACIONES RESPECTO A CONSUMO FAMILIAR.**

Las investigaciones respecto a consumo familiar proporcionan información particularmente útil para estimar las relaciones existentes entre los ingresos y las características demográficas, respecto a las cantidades comparadas semanalmente. Una investigación del consumo se inicia seleccionando la muestra de familias que se consideran representativas del universo del mercado o de los mercados que interesan.

Generalmente se diseña una investigación que sirva para determinar el consumo para

un grupo seleccionado de artículos en diversas familias durante un breve periodo, posiblemente una semana. La medición del consumo implica visitar una vivienda, llevar a cabo un inventario de las cantidades que se tengan en existencia para cada artículo, pidiendo la cooperación de la ama de casa quien llevará un control diario de sus compras durante toda una semana, regresando el investigador al finalizar la semana para tomar un inventario final de las cantidades que se tengan en existencia al final del periodo.

Un excelente ejemplo de una investigación de consumo familiar lo constituye el estudio conducido por el Institute of Home Economics y el Agricultural Marketing Service durante la primavera de 1955, en esa investigación se logró obtener información detallada acerca del consumo semanal de aproximadamente 250 artículos, visitando familias en cuatro regiones, incluyendo tres secciones dentro de cada región, clasificando las familias por grupos de ingresos dentro del cada sector.

Los datos concernientes a las investigaciones respecto al consumo familiar, abarcan periodos de tiempo muy cortos, lo cual puede impedir que se hagan estimaciones apropiadas para aquellos artículos cuyo consumo varía drásticamente de una temporada a otra.

### **TOMA DE DECISIONES**

Todos los días en todas las organizaciones, hay que analizar situaciones que llevan a tomar decisiones. La calidad de las decisiones tomadas por los integrantes de una organización o empresa marca, en general, el éxito o fracaso de la misma.

Dada la importancia que tiene estas decisiones y su consiguiente implantación, podríamos pensar que todos los niveles en las organizaciones tienen claro como decidir y están suficientemente entrenados para ello. Sin embargo no es así, la experiencia nos muestra que hay a menudo confusión en la toma de decisiones, interminables discusiones sobre alternativas a elegir sin haberse puesto de acuerdo previamente sobre el verdadero propósito de la decisión, falta de acuerdo sobre cual es la información necesaria y cuál es el camino a seguir para que las decisiones que se tomen sean lo más razonables posibles.

Los distintos intereses y motivaciones personales de los individuos involucrados en una decisión pueden complicarla, pero la falta de un proceso común, de un "código" para manejar la información es el factor principal de la frustración y dificultades en la toma de decisiones.

Toda organización necesita que las personas clave tomen decisiones lógicas y aceptables. Pero también necesitan que el resto de los integrantes de la organización cuenten con un método eficaz para la toma de decisiones.

Un código común, una terminología compartida ayuda a mejorar el clima organizacional y a reducir los conflictos que a veces traen las decisiones. Un método

común contribuye a eliminar los comportamientos estancos en que muchas veces se convierten los distintos sectores o departamentos de una empresa.

Para un eficaz trabajo de equipo es requisito esencial contar con un enfoque compartido para analizar las distintas situaciones. Esto ayuda a mejorar la relación y a enriquecer el debate pues a pesar de las opciones diferentes, que son algo natural, un proceso lógico de toma de decisiones que permite armonizar posiciones partiendo de objetivos compartidos.

En algún libro de cuentos leíamos hace tiempo la protagonista le preguntaba al mago cuál era el camino a seguir, y éste respondió que si no sabía a dónde quería llegar, cualquier camino lo conduciría.

Esto mismo sucede cuando presenciamos largas discusiones en reuniones de empresas sobre alternativas o caminos sin haber quedado claro cual era el propósito básico, el último objetivo, el foco hacia el cual dirigirse.

¿Que es una "toma de decisiones"? podemos interpretar una definición

**ES UN PROCESO METODOLÓGICO PARA DETERMINAR EL CURSO DE ACCIÓN QUE MEJOR SATISFAGA LOS OBJETIVOS FIJADOS, CON RIESGOS ACEPTABLES.**

Veamos entonces que el curso de acción alternativa a elegir tiene que satisfacer adecuadamente objetivos previamente establecidos. También tiene que demostrar que los riesgos o consecuencias negativas que se puedan provocar son razonables y aceptables.

Las llamadas decisiones intuitivas de algunos brillantes empresarios, en general no son más que una forma rápida de proceso de toma de decisiones, no explícito, ni conocido quizás por el exitoso tomador de la decisión, pero que sigue los pasos lógicos. En primer lugar, estos hombres tienen claro sus objetivos o al menos su objetivos básico o principal.

Evalúan en lo que podríamos denominar "circuito cerebral rápido", las distintas opciones que le presentan y optan por la que mejor satisface su propósito. No recurren a veces al papel para la toma de decisiones, pero tienen muy claro que pretenden y que riesgos están dispuestos a afrontar para lograrlo.

Pero también en estos casos el conocimiento de los pasos lógicos a dar en una decisión les permitirá una mayor consistencia en todas sus decisiones, mayor facilidad para exponerlas, controlarlas o delegarlas.

## **PROPÓSITO DE LA DECISION.**

### ***A) FORMULACIÓN DEL PROPÓSITO DE DECISION.***

Para la resolución de problemas vemos que el primer paso del proceso es una concreta formulación del problema, esta a su vez tiene dos elementos básicos: un objetivo y un defecto.

En el caso de la toma de decisiones el primer paso del proceso es también fundamental. A este paso podemos llamarlo formulación del propósito.

El propósito de una toma de decisión tiene dos elementos básicos: la acción y el objeto de esa acción. Por ejemplo.

- Comprar un automóvil.
- Elegir una secretaria.
- Vender un equipo de audio.

En estos casos, comprar, elegir, vender, son acciones a tomar, podemos ver que siempre hay un verbo que nos dice cual es la acción a tomar, y también siempre hay un objeto o sujeto de esa acción, en estos casos, ya sea el automóvil, la secretaria o el equipo de audio, etc.

Muchas veces resulta conveniente agregar algún elemento que aclare el propósito, algún “modificador” que permita ser más específico. Por ejemplo comprar un automóvil nuevo.

Este enunciado tendría los tres elementos.

- Comprar (Acción) verbo.
- Automóvil (Objeto) de la acción.
- Nuevo (Modificador)

Decimos que el propósito de la decisión establece el objetivo básico de la misma, es el foco hacia el cual dirigirse, la meta final.

Por ser un elemento clave del proceso, será preciso utilizar el tiempo necesario para ponernos de acuerdo acerca de cual es el fin perseguido, el propósito de la decisión.

Muchas veces sucede lo que creíamos era el propósito de una decisión simplemente era una alternativa de un propósito superior en lo que podríamos denominar una cadena de medios y fines.

Por eso decimos que hay que elevar el nivel de la decisión hasta el máximo compatible con nuestra autoridad o posibilidad. Un ejemplo aclara este punto.

Supongamos que nuestro viejo automóvil MM, con el que vamos diariamente a la oficina, ha llegado al límite de su vida útil, por lo que pensamos comprar uno nuevo. Podríamos entonces enunciar nuestro propósito de la siguiente forma:

***“ Comprar un nuevo automóvil MM “.***

De este propósito u objetivo final, los caminos o alternativas que se nos presentan serán, a través de visitas a las distintas agencias que nos vendan un MM, elegir y comprar el que nos resulte más adecuado.

Pero un primer análisis del propósito nos hará preguntarnos ¿ Es este el verdadero propósito?, o la compra de un nuevo automóvil es sólo una alternativa de una propósito superior, que podría ser por ser:

***“ Comprar un nuevo automóvil “.***

Ahora las alternativas se amplían a todas las arcas de automóviles nuevos del mercado. Pero aún podríamos volver a preguntarnos ¿ Es este el objetivo principal?, y podríamos sugerir que nuestra necesidad o último objetivo sea contar con un adecuado transporte para ir diariamente a nuestra oficina, con lo cual nuestro propósito sería entonces:

***“ Elegir un medio de transporte a la oficina “.***

Si este fuese el caso, el nuevo automóvil dejaría el propósito o fin principal, para convertirse en una de las alternativas de transporte. Por ejemplo:

- Utilizar un taxi.
- Una moto.
- El transporte colectivo.
- O el Automóvil

*Pero, ¿hasta cuando debemos elevar el nivel de decisión?.*

Hasta que el propósito establezca con claridad nuestra verdadera necesidad dentro del límite de nuestra autoridad o posibilidad. Si el Director General le encarga al Jefe de Compras la adquisición de un automóvil nuevo para su uso personal, éste tomará el propósito de “comprar un automóvil nuevo” con el nivel que le corresponde, sin pretender elevar el nivel de decisión y establecer un propósito como:



### ***“ Elegir transporte para el Director General”.***

En resumen, lo que queremos decir, es que toda decisión se inicia especificado claramente un propósito. Éste a su vez contiene una acción y un objeto de esa acción y puede tener un modificador que aclare o especifique mejor el propósito. El objetivo de la decisión permite mantener siempre visible la meta final, lo que permitirá mantenernos en el carril, encaminados en el proceso de la decisión.

En el trabajo de equipo, para tomar una decisión es necesario llegar a un acuerdo sobre lo que se pretende lograr y establecerlo específicamente a través de un adecuado propósito antes de continuar con el proceso o evaluar las alternativas.

Es útil recordar que un buen propósito de decisión no contiene las conjunciones “y” u “o”. Si encontrasen presentes es muy posible que se esté hablando de dos decisiones distintas que pueden tener objetivos y alternativas diferentes.

Algunos ejemplos de enunciado de decisiones podrían ser:

- Elegir el jefe de compras para la fábrica.
- Comprar una nueva casa.
- Incrementar la producción de palas en un 10%.

En estos casos no queda duda sobre la decisión final.

- Incrementar la producción de palas y su participación en el mercado de la construcción.
- Elegir un nuevo sistema de atención médica y un seguro de vida colectivo.

En el primer caso hay dos propósitos en el mismo enunciado, uno de producción y otro comercial, y la forma de aumentar la producción de las palas no tiene que ver con las alternativas para aumentar nuestra participación en el mercado de la construcción.

Lo mismo sucede con el segundo enunciado que también tiene dos propósitos o metas diferentes, aunque ambas relacionadas con el factor humano en la empresa. Serán distintos los resultados y recursos que consideramos para el sistema de atención médica que pretendemos lograr con el seguro de vida colectivo, así como también serán diferentes las alternativas que tendremos para elegir.

Un ejemplo nos servirá para explicar mejor este punto y los pasos del proceso de Toma de Decisiones.

## **PASOS DEL PROCESO .**

*Ejemplo : Comprar una casa.*

Supongamos que hemos cambiado de empleo y debemos trasladarnos con nuestra familia a otra ciudad en los próximos treinta días para hacernos cargo de nuestro nuevo empleo. Hemos visitado la ciudad a la que nos mudaremos y elegido la zona a la que deseamos estar y tenemos el propósito de comprar una casa para vivienda familiar. El propósito entonces podrá enunciarse como:

***“ Comprar una casa para vivienda familiar ”.***

El haber incluido en el propósito el modificador “para vivienda familiar“ permite acotar, nos limita mejor el camino de las alternativas. Probablemente no serían las mismas condiciones o restricciones si el propósito fuera “comprar una casa para inversión”. Debido a que el propósito es la base de la decisión, es inminente prestar mucha atención a la forma de expresarlo o formularlo.

Si una vez formulado el propósito, fuésemos con este solo enunciado a visitar las distintas organizaciones inmobiliarias de la zona, veríamos que en cada una de ellas nos harían preguntas tales como ¿Cuáles son las necesidades que requiere?, ¿Cuál es su presupuesto de compra?, ¿Para cuándo la necesitan?, etc., contestadas estas preguntas podrían ofrecernos casa que cumplieren con los requisitos mínimos, pero al ir a visitarlas, descubriremos si tiene un espacio para estacionar el auto o no, o que el jardín que necesitan nuestros niños para jugar es inexistente o que se encuentra muy alejada de la que será nuestra nueva oficina o escuela, o que por su antigüedad tendremos que pensar en costosas reparaciones en un corto plazo, etc. Nos daríamos cuenta entonces de que no hemos sido suficientemente claros o explícitos sobre los límites, requisitos o necesidades que teníamos y que hubiese sido indispensable aclarar antes de partir a analizar las alternativas, es decir, establecer muy bien lo que denominamos:

### ***A) OBJETIVOS DE LA DECISIÓN.***

En nuestra terminología definimos como objetivos a los resultados, objetivos o los recursos con que disponemos para lograrlos.

El listado de resultados y recursos establecerá con claridad los límites de la decisión y los criterios o parámetros con los que mediremos cada alternativa.

Partimos de lo que queremos o necesitamos para luego ver que alternativa o camino satisfaga mejor nuestras expectativas.

Al establecer los Objetivos de la decisión, estamos diciendo qué esperamos lograr, y qué estamos dispuestos a dar para lograrlo.

**RESULTADOS**

**RECURSOS**

**OBJETIVOS**

Por ejemplo, en este caso "comprar una casa para vivienda familiar".

Necesitamos tres dormitorios (uno para el matrimonio, uno para nuestra hija y otro para nuestro hijo); sería conveniente que la casa contara con un espacio para guardar dos automóviles, hemos decidido que la queremos situada en la denominada zona Norte Residencial, nos gustaría que tuviera un jardín grande para que nuestros hijos tengan lugar apropiado para sus juegos, que no estuviera muy alejada del trabajo y que contara con comercios cercanos así como también parques para ir con los niños. Tenemos un presupuesto y tenemos que atenernos a él, por ello esta compra no podrá exceder los \$ 400,000.00 que es lo que obtuvimos por la venta de nuestra casa anterior.

Nos resulta absolutamente imprescindible que la casa este lista para habitar en no más de 30 días, que es cuando deberemos hacernos cargo del nuevo trabajo.

Como vemos, lo anterior constituye un listado de resultados que queremos lograr con esta compra de recursos, de dinero y tiempo que estamos dispuestos a dar para lograrlo.

Lista de objetivos:

- 3 dormitorios, mínimo.
- Espacio para 2 automóviles.
- Ubicación en zona norte Residencial.
- Jardín grande.
- Cerca del trabajo.
- Cerca de comercios.
- Cerca de parques.

- No mas de \$ 400,000.00.
- Entrega en no más de 30 días.

### **SEPARACIÓN DE OBJETIVOS:**

Analizando el listado anterior vemos que no todos los objetivos tienen para nosotros la misma importancia; algunos nos resultan imprescindibles, y en cambio otros no son tan importantes para nuestro propósito.

Es decir, que algunos objetivos son necesarios, imprescindibles, de cumplimiento obligatorio, para lograr nuestro propósito, y otros, si bien nos gustaría obtenerlos, no resultan imprescindibles para el éxito de la decisión. Por ello vemos la conveniencia de separar los objetivos en dos grandes grupos: aquellos **objetivos necesarios** y aquellos **son esperados pero no críticos** para la decisión, que denominaremos deseados.

Como vemos, todos los objetivos son una explicación, aclaración o especificación del propósito, y su clasificación en **necesarios** o **deseados** lo será en función de ser imprescindibles para el logro del propósito (objetivos necesarios) o ser esperados, pero no imprescindibles (objetivos deseados).

### **OBJETIVOS NECESARIOS Y DESEADOS.**

Decimos que los objetivos necesarios deben lograrse para garantizar que se cumpla el propósito. Cuando se llegue a la etapa de evaluar alternativas, todas aquellas que no cumplan con los objetivos Necesarios serán descartadas. Es decir que los objetivos necesarios serán un filtro "pasa/no pasa" para las alternativas, por ser de cumplimiento obligatorio.

Por ello es esencial que estos objetivos necesarios sean medibles para poder establecer eventualmente si la alternativa a evaluar cumple con estos objetivos.

Otra condición de un objetivos necesario es que éste sea realista , es decir, que pueda cumplirse.

En el ejemplo que estamos analizando, el objetivo de " tres dormitorios mínimo", por ejemplo, cumple con estas tres condiciones: es imprescindible para nuestro propósito, es medible (3 dormitorios mínimo) y también es realista pues es factible encontrar casas de 3 dormitorios. Esto haría por ejemplo, que la alternativa de una casa con 2 dormitorios fuera descartada de inmediato.

En resumen, un objetivo necesario es:

1. Imprescindible.
2. Medible
3. Realista.

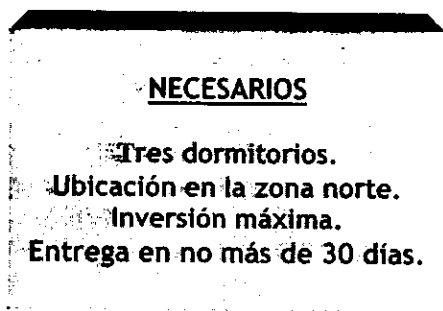
Siguiendo con el ejemplo y considerado, otro objetivo necesario como sería "**No cueste mas de \$ 400,000.00**" se trata también de un objetivo imprescindible, realista y mensurable para este propósito.

Por ello, si nos ofrecieran una casa que excediera este valor, no sería considerada una alternativa viable para nosotros, aunque cumpliera con otros objetivos necesarios. Cada objetivo necesario es un límite, y basta con que la alternativa no cumpla con uno necesario para que sea descartada.

En esta forma los objetivos necesarios nos permiten ahorrar tiempo, eliminando alternativas que no deben ser consideradas.

La pregunta que nos hacemos para verificar si un objetivo es necesario es: "**¿Es este objetivo necesario, imprescindible, obligatorio para el cabal cumplimiento del propósito?**" , si la respuesta es afirmativa, entonces el objetivo será necesario, y si la respuesta es negativa caerá dentro de la categoría de "deseado", o sea, esperado pero no imprescindible para el propósito.

La lista de objetivos de nuestro ejemplo anterior podría quedar así:



Los objetivos necesarios anteriores cumplen con los tres requisitos básicos.

- 1) Son imprescindibles para el cumplimiento del propósito porque tanto los resultados de 3 dormitorios mínimo, ubicación en zona norte Residencial, como los recursos de \$ 400,000.00 máximo para la compra y entrega en 30 días, cumplen con ser imprescindibles o necesarios, condiciones que debe cumplir la alternativa (casa) a elegir.
- 2) Son mensurables: Tres de ellos incluyen un número que constituye su "medida" y el cuarto es fácilmente ubicado en el plano.
- 3) Son realistas: Sabemos que hay casas en la zona Norte Residencial, y entre esas hay con tres o más dormitorios y que un valor de \$ 400,000.00 es adecuado para una compra de estas características y además que es común la entrega en menos de 30 días.

## **B) ALTERNATIVAS.**

Las alternativas son satisfactores de objetivos. Son las opciones, los cambios a seguir, las posibilidades u oportunidades que se nos presentan para cumplir con nuestro propósito.

Las obtenemos a generamos, basados en nuestro conocimiento o experiencia o en el conocimiento o experiencia de otros.

El proceso de toma de decisiones se " retroalimenta ". Es posible que durante la generación o evaluación de alternativas comprendamos que hemos olvidado o pasado por alto algún resultado a lograr, o algún recurso limitante, es decir, no hemos incluido algunos objetivos. En ese momento podemos incorporarlos a la lista primitiva de objetivos y enriquecer con ellos el proceso de formas de decisiones.

Esto no significa acomodar los objetivos para favorecer alguna alternativa preferida, sino aceptar revisar el proceso, toda vez que alguna información relevante lo haga necesario o conveniente.

## **COMPARACIÓN DE ALTERNATIVAS.**

### **1) Con los objetivos necesarios.**

Este paso nos permite ver qué alternativas cumplen con nuestras condiciones imprescindibles y cuales no cumplen con alguna de estas condiciones y por lo tanto serán eliminadas, descartadas automáticamente.

Es importante recalcar que las alternativas eliminadas ya no se vuelven a analizar para la toma de decisiones.

Si hemos establecido correctamente cuáles son nuestros límites, el haberlos excedido invalida la alternativa. Seguir contemplándola negaría nuestros propios criterios de las necesidades imprescindibles de cumplimiento sobre los objetivos necesarios.

### **2) Con los objetivos deseados.**

En este paso evaluamos las alternativas que hayan superado la barrera de *objetivos necesarios* y las comparamos entre sí, en relación con su cumplimiento de *objetivos deseados*.

Es indudable que no todas las alternativas satisfagan igualmente todos los *objetivos deseados*. Unas cumplirán mejor con algunos, y otras loa harán mejor con otros.

Para poder considerarlas analizaremos par a cada *objetivo deseado* cuál es la alternativa que mejor lo satisface y a ésta le daremos un valor de 10. Comparando el

grado de satisfacción de las otras alternativas con respecto al *mismo objetivo deseado*, las calificaremos desde 10 hasta 0 .

En esta evaluación horizontal se compararán las alternativas entre sí, adjudicándole, como decíamos, un valor de 10 a la alternativa que mejor cumple con un deseado, aunque su cumplimiento no sea óptimo, ya que lo que se procura es comparar las alternativas entre sí y no respecto de un valor óptimo ideal.

## **PONDERACIÓN DE ALTERNATIVAS.**

Tenemos ahora, por un lado, nuestros *objetivos deseados*, con un peso de 10, para el que hemos considerado el *objetivo más deseado*, y en relación con éste, el resto de los *objetivos deseados* en una valoración vertical o de escala que va desde 10 hasta 1.

Por otro lado, tenemos valoradas horizontalmente las alternativas entre sí, en cuanto al mayor o menor cumplimiento de los deseados.

Si ahora multiplicamos para cada alternativa el peso de cada *objetivo deseado* por el valor de cumplimiento del deseado que tiene la alternativa, tendremos un *valor ponderado* (**peso deseado x cumplimiento del deseado**).

Los números obtenidos de esta ponderación sólo expresa una comparación y un orden entre las alternativas analizadas. No representan ningún porcentaje o valor absoluto de cumplimiento de los *objetivos deseados* por parte de la alternativa.

## **C) ANÁLISIS DE RIESGOS.**

El paso posterior es al Análisis de Riesgos o Consecuencias adversas que tienen las alternativas.

Para poder elegir una alternativa, debemos avaluar o valuar los posibles riesgos que involucraría su adopción. Estos riesgos son tan tangibles como los son los beneficios.

Debemos tomar en cuenta los posibles efectos negativos que podrían eventualmente aparecer si se elige una alterativa determinada.

Esto debe hacerse antes de decidir, pues de no hacerlo así, estos riesgos no contemplados podrían eventualmente transformarse en verdaderos problemas una vez tomada la decisión.

La forma de plantearnos riesgos posibles consiste en pensar si una alternativa X o Z fuera elegida, qué consecuencias adversas podrían derivarse de su adopción.

Para ello deberemos estimar la probabilidad de que estas consecuencias adversas o riesgos puedan ocurrir y la gravedad que tendrían si llegaran a suceder. Esta es la oportunidad de analizar los riesgos antes de tomar una decisión final. En este momento

el costo sólo el tiempo y el esfuerzo involucrado en el análisis de riesgos. Una vez tomada la decisión, estos riesgos serán problemas potenciales que se podrán presentar en cualquier momento.

La forma de valorar un riesgo consiste en general en observar algún hecho, característica o situación de la alternativa y establecer las consecuencias adversas que pudiera tener.

#### **D) TOMA DE DECISIÓN.**

Llega ahora el momento de la decisión. El proceso nos ha llevado, paso a paso, desde la enumeración del propósito y los objetivos del mismo, a la generación y evaluación de alternativas y los riesgos involucrados en cada una de ellas. Ahora sopesando en ambos platillos de la balanza, el cumplimiento de objetivos por un lado y riesgos por el otro, valorados con la información disponible y ordenada a través del proceso de toma de decisiones, se podrá tomar la decisión más equilibrada, eliminando en buena medida perjuicios y subjetividades.

El proceso no puede garantizar el éxito de una decisión. Aquí no se actúa con certeza sino con incertidumbre. Por eso siempre la decisión dependerá de nosotros, de nuestra experiencia, conocimientos y criterios. El proceso de toma de decisiones nos ayudará a obtener la información relevante necesaria para la decisión, y evaluarla racionalmente, y a utilizar mejor nuestros conocimientos y experiencia.

EL proceso de toma de decisiones es lógico y racional, pero es también creativo e innovador. La secuencia de pasos no impide, sino que ayuda a la creatividad.

#### **FORMULARIO DE TOMA DE DECISIONES.**

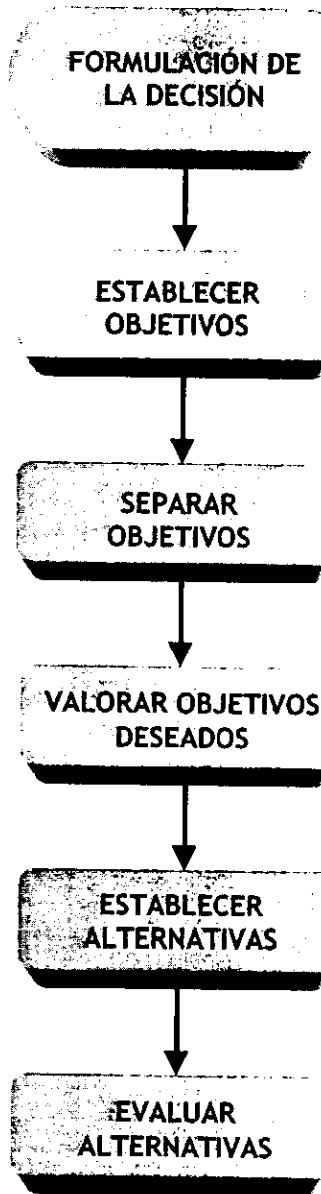
El sistema de puntaje usado, tanto para establecer el orden de importancia o *ranking* de los *objetivos deseados*, como para calificar las distintas alternativas en función del cumplimiento de los deseados, es sólo una herramienta más, que ayuda al uso práctico del proceso de toma de decisiones.

La toma de decisiones es un proceso sistemático, un método racional que ayuda a determinar el curso de acción mejor equilibrado entre las satisfacción de los objetivos perseguidos y los riesgos inherentes a la alternativa.

La toma de decisiones puede ser posterior a un análisis del problema, donde una vez conocida la causa, se quiere escoger alguna acción, o en cualquier otra situación, exista o no algún problema previo, donde se requiera tomar una decisión, y los caminos a elegir.



# TOMA DE DECISIONES



CAPITULO V.

EVALUACIÓN DE LA EMPRESA EN EL SECTOR INDUSTRIAL, COMERCIAL Y DE SERVICIOS.

## **PROCESOS EVOLUTIVOS DE LA EMPRESA.**

Aún cuando la estructura inicial, la estructura potencial y las decisiones de inversión de la empresa en particular sean específicas del sector industrial podemos generalizar respecto a los procesos evolutivos importantes. Existen algunos procesos predecibles (interactuantes) digamos que se presentan en todo sector industrial en una u otra forma, aunque su rapidez y dirección difiera de sector industrial a otro.

- Cambios en el crecimiento a largo plazo.
- Cambios en los sectores de los mercados atendidos;
- Aprendizaje de los compradores.
- Reducción de la incertidumbre.
- Difusión del conocimiento patentado.
- Acumulación de la experiencia.
- Expansión o contracción en la escala.
- Cambios en los costos del insumo y de paridad cambiaria.
- Innovación del producto.
- Innovación en la comercialización.
- Innovación en el proceso.
- Cambio estructural en los sectores industriales adyacentes.
- Cambios en la política gubernamental.
- Ingreso y salida.

El proceso evolutivo es una herramienta para pronosticar los cambios en el sector industrial. Cada proceso evolutivo es la base de una cuestión estratégica clave.

Se describirán cada uno de los procesos evolutivos, con atención a sus determinantes, a sus relaciones con otros procesos y a implicaciones estratégicas.

### ***CAMBIOS EN EL CRECIMIENTO A LARGO PLAZO.***

Quizá la fuerza más ubicua que conduce al cambio estructural es la tasa de crecimiento a largo plazo del sector industrial. El crecimiento del sector industrial es una variable clave al determinar la intensidad de la rivalidad en el sector industrial, y fija el paso de expansión requerido para mantener la participación, influyendo así en el equilibrio de la oferta y la demanda, en el atractivo que ofrezca el sector industrial a los de nuevo ingreso.

Existen cinco importantes razones externas por las que cambia crecimiento del sector industrial en el largo plazo:

- Demografía.
- Tendencias de las necesidades.

- Cambio en la posición relativa de los sustitutos.
- Cambios en la posición de productos complementarios.
- Penetración del grupo cliente.
- Cambio del producto.

## **CAMBIOS EN LOS SECTORES COMPRADORES ATENDIDOS.**

El segundo proceso evolutivo de importancia es el cambio en los segmentos compradores atendidos por el sector industrial.

La importancia de los nuevos segmentos compradores para la evolución del sector industrial es que los requisitos para servir a estos nuevos compradores (o la eliminación de los requisitos para servir a segmentos obsoletos, puede tener un impacto fundamental sobre la estructura del sector industrial.

El análisis de la evolución del sector industrial, en consecuencia, debe incluir la identificación de todos los segmentos compradores potenciales y sus características.

## **APRENDIZAJE DE LOS COMPRADORES**

Mediante compras repetidas, los compradores acumulan conocimientos sobre un producto, su uso y sobre las características de las marcas competidoras. Los productos tienen la tendencia a presentar pocas diferencias con el paso del tiempo, a medida que los compradores se vuelven más refinados y las tendencias de compra se basan en una mejor información. Por lo tanto, hay una fuerza natural que reduce la diferenciación del producto con el tiempo en un sector industrial. Aprender respecto al producto puede conducir a una mayor exigencia por parte de los clientes en cuanto a garantía, servicio, características de operación y así sucesivamente. .

El cambio en el producto o en la forma en que se vende o se usa, compensan la experiencia del comprador. Este desarrollo nulifica parte de los conocimientos acumulados del comprador y por consiguiente aumentan las posibilidades de diferenciación del producto.

## **REDUCCIÓN DE LA INCERTIDUMBRE.**

Otro tipo de aprendizaje que afecta a la estructura de un sector industrial es la reducción de la incertidumbre. La mayor parte de las empresas nuevas, están caracterizadas por una gran dosis de incertidumbre sobre factores tales como el tamaño potencial del mercado, configuración óptima del producto, naturaleza de los compradores potenciales y la mejor forma de llegar a ellos, y si se pueden salvar los problemas tecnológicos. Esta incertidumbre suele conducir a las empresas a un alto grado de experimentación, adoptando muchas estrategias diferentes que representan posturas respecto al futuro. El crecimiento rápido proporciona cierta holgura para

permitir que coexistan estas distintas estrategias durante mucho tiempo.

Sin embargo, con el tiempo, hay un proceso continuo mediante el cual se resuelven las incertidumbres. Mano a mano con la reducción de ésta se genera un proceso imitación de las estrategias exitosas y el abandono de las no operantes.

### **DIFUSIÓN DEL CONOCIMIENTO PATENTADO.**

Las tecnologías del producto y proceso desarrolladas por empresas particulares (o proveedores u otros) tienden a ser menos privadas. Con el tiempo, una tecnología resulta mas establecida y el conocimiento de ella mas difundido. La difusión se presenta: mediante varios mecanismos:

- Mediante la inspección física de los productos patentados de los competidores y de la información derivada de fuentes respecto a características de operación de la competencia.
- Por los bienes de capital producidos por proveedores externos para otras empresas del sector industrial.
- La rotación de personal que aumenta el número de personas que poseen información para otras empresas.
- El uso de personal experto en la tecnología proveniente de fuentes externas.
- En consecuencia, a falta de protección de la patente, las ventas de esta tendera a erosionarse. Estos cambios no solo hacen que broten nuevos competidores mas fácilmente sino también que sea mas fácil para los proveedores o clientes, integrarse de un modo vertical en el sector industrial.

### **ACUMULACIÓN DE EXPERIENCIAS.**

En algunos sectores industriales los costos unitarios declinan con la experiencia en la fabricación, distribución y venta del producto: La importancia de esta curva de experiencia para la competencia industrial depende de si las empresas con mas experiencia pueden establecer vanguardias de importancia y sostenibles sobre otras. Para que el liderazgo persista, las empresas que están atrás deben ser incapaces de ponerse al día copiando los métodos de los líderes, comprando maquinaria nueva y mas eficiente que la que los líderes compraron inicialmente, etc. Si las empresas que van atrás pueden dar un salto, los líderes pueden estar en desventaja por cargar con los gastos de la investigación, experimentación e introducción de los nuevos métodos y equipo. La tendencia de la tecnología patentada a ser difundida se contrapone en cierto grado con la curva de experiencia.

## ***EXPANSIÓN (O CONTRACCIÓN) EN ESCALA.***

Por definición, un sector industrial que crece esta aumentando su escala total. Este crecimiento por lo regular va acompañado de aumentos en el tamaño absoluto de las empresas líderes en el sector industrial, y las empresas que ganan participación en el mercado deben aumentar en tamaño inclusive con mas rapidez. El aumento de la escala en el sector industrial y en las empresas tiene varias implicaciones para la estructura de la industria. Primero, tiende a ampliar el grupo de estrategias de que dispone en forma que con frecuencia conduce a economías de escala y necesidades de capital incrementadas en el sector industrial.

Otra consecuencia del crecimiento del sector industrial es que las estrategias de integración vertical tienden a ser mas factibles y la mayor integración vertical tiende a elevar las barreras.

También puede haber la tendencia para el sector industrial en gran escala de atraer a nuevos ingresantes, lo que puede ser rudo para los líderes existentes especialmente si los ingresos son de empresas grandes establecidas.

## **CAMBIO EN LOS COSTOS DEL INSUMO Y TIPOS DE CAMBIO DE LA MONEDA**

Toda empresa utiliza una variedad de insumos para su fabricación, distribución y procesos de venta. Los cambios en el costo-o en la calidad de estos insumos pueden afectar la estructura del sector industrial. Los tipos importantes de costos en los insumos sujetos a cambios son los siguientes:

- Tarifas de salarios.
- Costo del material.
- Costo del capital.
- Costos de comunicación.
- Costos de transporte.

El efecto más directo esta en aumentar o disminuir el costo (y el precio); del producto, afectando así la demanda.

Las fluctuaciones en el tipo de cambio también tienen un profundo efecto en la competencia industrial.

## ***INNOVACIÓN DEL PRODUCTO.***

Una de las principales fuentes del cambio estructural en el sector industrial son las innovaciones tecnológicas de varios tipos y orígenes. La innovación del producto; siendo uno de los aspectos importantes, puede ampliar el mercado y así promover el crecimiento del sector industrial y/o puede aumentar la diferenciación del producto. La

innovación del producto también puede tener efectos indirectos. El proceso de introducción rápida del producto y las necesidades asociadas con los elevados costos de la mercadotecnia, pueden por sí, crear barreras a la movilidad. Las innovaciones pueden requerir de una comercialización distinta, distribución o métodos de fabricación que cambien las economías de escala u otras barreras a la movilidad. Los cambios de importancia en el producto también pueden nulificar la experiencia del comprador y, por lo tanto, impactar en el comportamiento de las compras.

### ***INNOVACIÓN EN LA MERCADOTECNIA***

De igual manera que la innovación del producto, las innovaciones en la mercadotecnia pueden cambiar directamente la estructura del sector industrial debido a la creciente demanda. Las innovaciones en el uso de los medios publicitarios, los nuevos temas o canales de comercialización, etc., pueden permitir llegar a nuevos consumidores o reducir la sensibilidad al precio (elevando la diferenciación del producto). El descubrimiento de nuevos canales de distribución también puede ampliar la demanda o elevar la diferenciación del producto; las innovaciones en la mercadotecnia puede que la hagan más eficiente pueden disminuir el costo del producto.

Las innovaciones en la comercialización y en la distribución también afectan a otros elementos de la estructura del sector industrial. Las nuevas formas de comercialización pueden estar sujetas a economías de escala disminuidas o incrementadas, afectando así las barreras a la movilidad.

La última clase de innovación que puede cambiar la estructura de un sector industrial esta en los procesos o métodos de producción. Las innovaciones pueden hacer al proceso mas o menos intensivo de capital, pueden disminuir o incrementar las economías de escala, cambiar la proporción de los costos fijos, aumentar o disminuir la integración vertical, afectar al proceso de acumulación de experiencia, etc., - todo lo cual afecta la estructura del sector industrial -. Las innovaciones que aumentan las economías de escala o extienden la curva de experiencia mas allá del tamaño de los mercados nacionales pueden conducir a la globalización del sector industrial. Las innovaciones en la producción que cambian la estructura pueden venir de fuera del sector industrial así como desde adentro.

### **CAMBIO ESTRUCTURAL EN LOS SECTORES INDUSTRIALES ADYACNETES.**

Puesto que la estructura de los sectores industriales de los proveedores y clientes afecta su poder de negociación con un sector industrial, los cambios en su estructura tienen consecuencias potencialmente importantes para la evolución del sector industrial.

Si bien, los cambios en la concentración o integración vertical de las empresas adyacentes atraen el máximo de atención, los cambios más sutiles en los métodos de competencia en las industrias es adyacentes a menudo pueden ser de igual importancia al afectar la evolución.

La importancia de los cambios de estructura de los sectores industriales adyacentes, señala la necesidad de diagnosticar y prepararse para la evolución estructural en las industrias abastecedoras y compradoras, así como en el propio sector industrial.

Las influencias gubernamentales pueden tener un impacto importante y tangible en el cambio estructural del sector industrial. el mas directo a través de la reglamentación total de variables, tales como el ingreso a la industria, practicas competitivas o utilidades. Los cambios en la reglamentación de premios del gobierno también pueden tener un impacto fundamental en la estructura del sector industrial. los actos gubernamentales pueden aumentar o disminuir dramáticamente la probabilidad de la competencia internacional.

Se presentan formas menos directas de influencia del gobierno sobre la estructura del sector industrial a través de la reglamentación de la calidad y seguridad del producto, calidad ambiental, y tantas o inversiones extranjeras.

## **INGRESO Y SALIDA**

El ingreso afecta claramente la estructura del sector industrial, especialmente el ingreso de empresas establecidas de otros sectores industriales. El ingreso a un sector industrial, de una empresa establecida, suele ser una de las principales fuerzas impulsoras para el cambio estructural del sector industrial. las empresas establecidas en otros mercados por lo general tienen habilidades o recursos que se pueden aplicar para cambiar la competencia en el nuevo sector industrial, de hecho esto suele proporcionar uno de los principales motivos para su decisión de ingresar. Tales habilidades y recursos son a menudo muy distintos de las empresas existentes y, en muchos casos, su aplicación cambia la estructura del sector industrial.

Las salidas cambian la estructura del sector industrial reduciendo el numero de empresas y posiblemente incrementando el dominio de las principales. El proceso de salida esta impedido por las barreras de salida, que empeoran las de las empresas restantes, mas saludables, y que puede conducir a una guerra de precios y otros brotes competitivos. Los aumentos en la concentración y en la habilidad de la rentabilidad de un sector industrial para subir en respuesta a los cambios estructurales industriales, también se impedirán por la presencia de las barreras de salida.



## CONCEPTO DE GRUPOS ESTRATÉGICOS.

El primer paso en el análisis estructural dentro de los sectores industriales es caracterizar las estrategias de todos los competidores de importancia a lo largo de estas dimensiones. Esta actividad permite entonces el cartografiado del sector industrial en grupos estratégicos. Un grupo estratégico es el conjunto de empresas en un sector industria que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. Una industria podría tener un solo grupo estratégico si todas las empresas siguieran esencialmente la misma estrategia. En el otro extremo, cada empresa podría ser un grupo estratégico diferente. Sin embargo, por lo general existe un número pequeño de grupos estratégicos que capturan las diferencias esenciales entre las empresas en el sector industrial.

Obsérvese que para propósitos de definir a los grupos estratégicos, las dimensiones estratégicas deben incluir las relaciones de la empresa con su matriz. A menudo las relaciones con la matriz también se traducen en diferencias en otras dimensiones de la estrategia.

Los grupos estratégicos suelen diferir en sus productos o en su enfoque comercial, pero no siempre. O bien, las empresas pueden estar siguiendo una misma estrategia, pero tienen distintas relaciones con sus matrices o con los gobiernos anfitriones que afecten sus objetivos. Los grupos estratégicos no son equivalentes a los segmentos del mercado o a las estrategias de segmentación, sino que están definidos sobre la base de una concepción más amplia de la postura estratégica.

Estos grupos existen por varias razones, tales como fuerzas y debilidades diferentes al inicio de sus operaciones, diferentes épocas de ingreso al negocio y accidentes históricos. Sin embargo, una vez que se han formado estos grupos, las empresas que se encuentran en el mismo grupo estratégico por lo general se parecen mucho una a la otra en muchas formas además de los aspectos estratégicos generales. Tienden a poseer participaciones similares en el mercado y también a ser afectadas y a responder en igual forma a los eventos externos o a los movimientos competitivos en el sector industrial debido a sus estrategias similares. Esta última característica es importante al usar un mapa de grupos estratégicos como herramienta analítica.

El grupo estratégico es un dispositivo analítico diseñado como ayuda en el análisis estructural. Es un marco de referencia intermedio entre considerar a un sector industrial en su conjunto y considerar a cada empresa por separado. En última instancia cada firma es única, por lo que la clasificación de ellas en grupos estratégicos inevitablemente origina dudas de juicio respecto al grado de importancia de la diferencia estratégica. Estos juicios deben relacionarse necesariamente con el análisis estructural: al definir los grupos estratégicos, una diferencia de estrategia entre las empresas es lo suficientemente importante para ser reconocida, si afecta en forma significativa la posición estructural de las empresas. Regresamos más tarde a estas consideraciones prácticas en la cartografía de los grupos estratégicos y al utilizar el

mapa como herramienta analítica.

## **SISTEMAS PARA INFORMACIÓN Y CONTROL.**

### **LA INFORMACIÓN EN LA EMPRESA.**

De las dos bases principales con que el ejecutivo cuenta para decidir - conocimientos e información -, la primera es realmente de incumbencia personal de él, es decir, el ejecutivo debe buscar y tener los conocimientos básicos indispensables que su situación le exige, mientras que, la segunda base, la información, depende de las fuentes de donde se extrae, así como de la forma o de los medios que se tengan. Si un ejecutivo además de su experiencia, tiene bastos conocimientos, la eficacia de sus decisiones dependerá de la información que tenga en el momento de decidir, en virtud de que esa base contiene factores verídicos concernientes al asunto tema de la decisión.

Salta a la vista la importancia de la información para hacer realidad a la administración en toda su magnitud, más aún puede afirmarse que sin comunicaciones o información no existiría aquella. Desde el momento de planear se tiene necesidad de información, sin la cual es imposible realizar los futuros planes de acción. Evidentemente que no se podría organizar absolutamente nada sin información, puesto que las comunicaciones son la estructura, la base de la misma organización. La dinámica función de dirigir necesita de información para indicar a los subordinados lo que deben hacer y éstos a su vez necesitan informar sobre los resultados que han obtenido. Finalmente, sería imposible ejercer un control si no se tiene información sobre lo mismo que se quiere controlar.

Ante la innegable utilidad de la información, surge la necesidad de que el ejecutivo asegure que la misma sea accesible ya que sería inconcebible que él acumulara y analizara los hechos escuetos en el preciso momento de decidir. En esta situación es cuando se refleja la necesidad de controlar con un sistema adecuado de registros de información sobre los hechos que suceden y afectan a la empresa.

En principio, en cada jurisdicción se deben llevar registros adecuados, sobre los datos que realmente van a ser de utilidad en el futuro, mismo que puede ser muy variado según el lugar de que se trate. Tales registros pueden ser de producción, de accidentes, de costos, de ventas, de asistencias, etc. Estos registros son importantes para que el ejecutivo conozca cualquier situación que suceda en la empresa, por lo que es indispensable que se lleven al día, pues de otra forma carecerían completamente de utilidad.

Al contar en la empresa con un sistema común de registros adecuados y completos, hará posible proporcionar mucha información útil que directamente contribuirá para que los ejecutivos tomen mejores decisiones, mismas que se reflejarán en la productividad de la propia empresa. Sin embargo, los ejecutivos deben vigilar que quienes formulen y preparen esos registros e informes no caigan en ciertos vicios muy comunes que se

traducen en deficiencias.

Entre los vicios más frecuentes tenemos los siguientes:

### **DEMASIADA INFORMACIÓN.**

Es muy común que el ejecutivo reciba demasiada información en virtud de quien la prepara desconoce los informes que deben evitar, formulando reportes, algunos muy detallados y analíticos que en lugar de ayudar tienden a confundir. Esto ocasiona un papeleo al ejecutivo, que le hace retardar las decisiones al perder tiempo en tratar de descifrar detalles minúsculos.

### **INFORMACIÓN INCOMPLETA.**

La información más común que reciben los ejecutivos es generalmente en términos monetarios. Ésta aún cuando sea buena, puede resultar incompleta, de ahí que para muchos ejecutivos les sea mas significativa si la información contiene otro tipo de unidades como son: horas-hombre trabajadas, horas-máquina utilizadas, etc.

### **INFORMACIÓN TARDÍA.**

Debido al demasiado detalle que se quieren contener en un informe o por inadecuadas comunicaciones o por demasiadas formalidades, la información que reciben los ejecutivos les llega demasiado tarde para emprender una acción correctiva.

### **COMO MEJORAR LA INFORMACIÓN**

Al respecto, los ejecutivos deben exhortar a quienes formulen los informes para que los mejoren, tomando fundamentalmente las siguientes medidas:

- La información expresada en unidades monetarias debe proporcionarse en cifras redondeadas a pesos, etc. En determinados casos será preferible presentarla a base de porcentos.
- La información debe presentarse en la forma más significativa, ya sea por medio de cuadros analíticos y sintéticos o por medio de gráficas, para que su interpretación se haga más fácil.
- La información debe proporcionarse a los ejecutivos de acuerdo con su nivel jerárquico dentro de la organización.
- La información debe ser clara y precisa.
- La información debe de estar basada en el principio de la excepción.

### ***ELIMINAR LA INFORMACIÓN TARDÍA.***

La utilidad de la información estriba principalmente en su oportunidad. El ejecutivo para obtener información oportuna debe preferir:

- Informes rápidos: aún cuando no sean muy estéticos.
- Informes hechos sobre cálculos estimativos muy aproximados y rápidos.

### ***ELIMINAR INFORMACIÓN AISLADA.***

La información debe mostrar comparaciones entre lo que se hizo y lo que se debió hacer, y no sólo presentar datos aislados poco o nada significativos. En este caso el ejecutivo puede hacer que le proporcione:

- Datos históricos relevantes que incluyan factores que pueden afectar las operaciones futuras de la empresa.
- Informaciones conteniendo conclusiones o recomendaciones en formas precisas para evitar que lo confundan.
- Información analizada e interpretada para evitarle una carga al ejecutivo, al tratar de captar las presunciones en un cúmulo de datos.

### **PLANEACIÓN Y CONTROL DE LOS INFORMES.**

Es común que en la empresa se originen reportes que a la larga resulten innecesarios por la dinámica misma de la empresa. Por lo que es conveniente que de vez en cuando la información sea sujeta a un estudio completo a fin de eliminar los informes inadecuados e innecesarios y dejar única y exclusivamente aquellos que traen la información y los beneficios deseados.

El ejecutivo debe aceptar que la única razón lógica para la existencia de un informe es, el uso que de el mismo se haga. Crear informes sólo por el hecho de crearlos Sin justificación alguna, es generar desperdicios. Para evitar esto, el ejecutivo debe hacer evaluaciones de los informes existentes y de los nuevos que se piensan crear.

### **TÉCNICAS PARA MEDIR LA GESTIÓN EN UNA EMPRESA EMPLEANDO PAQUETES COMPUTACIONALES.**

Para poder entender de una mejor forma la paquetería que existe para la gestión de empresas, a continuación se darán algunos ejemplos, de empresas dedicadas al diseño y producción de este software.

La empresa VERIAL, es una compañía española dedicada al software de gestión.

Su trabajo se desarrolla en las siguientes áreas:

**Programas comerciales** Aplicaciones comerciales desarrolladas para un sector concreto de actividad, como: residencias de ancianos, autoescuelas, abogados, centros médicos, colegios, etc.

**Desarrollos personalizados** Aplicaciones a medidas por encargo de nuestros clientes. Surge por necesidades muy concretas que escapan de los programas comerciales.

**Desarrollos en Internet** Publicación de contenidos en Internet, creación de páginas web, estadísticas de visitas, comercio electrónico, etc.

**Diseño y Marketing** Imagen corporativa, catálogos, carteles, papelería, etc. Asesoramiento en medios publicitarios, campañas, mailings, etc.

**Desarrollo de catálogos interactivos** Creación de catálogos interactivos en soporte CD para plataformas Windows y Macintosh. Creación de kioscos interactivos.

**Grupo Gestión trabaja en la actualidad con los siguientes programas:**

### **ESPAÑA.**

<b>ResiPlus</b>	Residencias de Ancianos
<b>AutoPlus</b>	Autoescuelas
<b>JurisPlus</b>	Abogados
<b>FormaPlus</b>	Centros de enseñanza
<b>EducaPlus</b>	Colegios
<b>MediPlus</b>	Clínicas médicas
<b>InmoPlus</b>	Inmobiliarias

## GESTIÓN COMERCIAL VERIAL

### CONTENIDO DEL MENÚ:

**Ficheros maestros:** Clientes(ficha cliente, contabilidad facturas emitidas, cobros, remesas de efectos); proveedores (ficha proveedores, contabilidad facturas recibidas, pagos); artículos, agentes, personal y técnicos, transportistas, familias, ficha de propiedades: talla y color u otras; pedidos de clientes pendientes de servir, SAT(servicio de asistencia técnica) y talleres: (marcas, conceptos, contratos de mantenimiento, reparaciones, ficha técnicas de aparatos). Bancos y oficinas, métodos y formas de cobros/pagos. Plan de cuentas. Tipos de IVA, Gestión de pedidos de clientes.

**Informes:** clientes, agentes, transportistas, ventas y estadística, pedidos, facturas emitidas, cobros. Proveedores, compras, facturas recibidas, pagos. Artículos, pedidos pendientes de servir. SAT: ( conceptos, marcas, contratos de mantenimiento, mantenimientos/ visitas pendientes, trabajos, informes de reparaciones, aparatos / garantías), grupos.

**Almacén (o procesos con proveedores):** entradas por albarán (con comprobación de pedidos de clientes), devoluciones, pedidos a proveedor, facturas a proveedor que podrán llevar retenciones o no, sobre la base imponible o el total.

**Facturación o procesos con clientes:** facturas directas con paso automático a contabilidad, albaranes, presupuestos, terminal punto de venta interno, control y cierre de caja, pedidos de clientes, facturación de albaranes, facturación de contratos.

**Auxiliar:** configurar programa, configurar documentos, configurar accesos, regenerar índices, optimizar ficheros, cambios masivos, cierre ejercicio, chequeo de integridad, regularización de datos. Terminal Punto de Venta externo (solo supermercados) para venta rápida ( a partir de la V.7, TPV rápido para cualquier tienda o negocio). Importar y exportar artículos.

- Agenda, diario calendario, editor de textos, calculadora, ...

### CARACTERÍSTICAS GENERALES:

Es una aplicación abierta a sugerencias, con campos configurables para cada tipo de empresa. Multialmacén, facturas y albaranes multiserie, multitarifa. En todo momento el programa está en línea con la contabilidad, disponiendo de datos directos como saldos, extractos, pagos, cobros, etc. desde las fichas correspondientes del programa de gestión.

- **Gestión de clientes:** ficha que contempla los datos fiscales y comerciales de cada cliente, tres direcciones que se gestionarán para el documento que nos interese, por ejemplo: una para facturas, otra para albaranes y otra para mailing. Grupo o colectivo al que pertenece y cuatro materias para su clasificación. Dispone también de 4 campos para ubicar en ellos lo que nos interese determinar en un cliente, por ejemplo: Zona, ruta, talla, fecha de nacimiento... , según gremios nos interesará uno u otro detalle, los cuales nos servirán como filtros para informes y listados.. Consumo que realiza, saldo actual y control de riesgo Datos bancarios y condiciones de pago. Tarifa por defecto para facturación. Agente y transportista.
- **Gestión de proveedores:** ficha técnica similar a la del cliente, consumos, compras realizadas.
- **Alta de artículos** por ficha o por albarán de proveedor. Números de control, números de serie, localización inmediata del albarán de llegada de cada artículo.
- **Coautse;** digo manual alfanumérico de hasta 25 dígitos , o automático por numeración secuencial, o de barras. Control de almacén por propiedades. Dispone de una base de datos que recoge los códigos de los distintos proveedores que nos puedan servir este artículo y los últimos precios y fecha de compra del mismo.
  - **Ficha de artículos con propiedades:** Cada artículo dispone de dos campos, individuales, en los cuales definiremos, si así lo necesitamos, dos propiedades. Las más características son talla y color, pero hay ciertos negocios, como un supermercado que necesita propiedades diversas según artículos, como: calibre y registro sanitario en productos hortofrutícolas, o aroma y envase en el perfume, etc. (esta ficha no gestiona propiedades, solo vende a través de código de barras o secciones.)
  - **Tarifas:** cada artículo y cada propiedad puede tener desde 1 tarifa hasta 6 y con distintos precios de costo y venta por cada propiedad. Admiten predeterminar los márgenes de ganancia sobre el precio de costo , o con un descuento del precio de venta al público, o bien un beneficio neto. Cualquiera de las opciones que utilicemos, nos recalculará automáticamente las otras. Si utilizamos propiedades, podremos copiar la tarifa de la primera propiedad a las otras.
  - **Ofertas:** Estas pueden ser aplicadas dando un precio especial, aplicando un descuento en porcentaje o en cantidad neta al precio, o dando un número de artículos por el precio que determinemos (2 prendas por el precio de 1).

Estas ofertas se pueden determinar por un período de tiempo, por lo que las podremos utilizar como campaña de rebajas o temporada.

- **Últimas compras / ventas:** Mediante un botón en la ficha del artículo nos permite saber al instante todos los precios de compra y venta así como a quién se lo hemos comprado o a quienes ejecuten se lo hemos vendido y bajo qué documento.

- **Terminal Punto de Venta)**

. Tiene todos los controles de caja, informes de ventas y generación de factura o albarán a partir de cualquier ticket.. Venta por códigos de barras, y búsqueda por nombre; descuento en línea y control de stock con anotación automática en pedidos a proveedor de las faltas que se generen.

- **Terminal Punto de Venta.**

Ofrece la posibilidad de una gestión muy rápida de venta en mostrador. Especialmente diseñado para desarrollar gran volumen de ventas (supermercados, grandes superficies, etc.) y en muchos puestos a la vez sin que ocasione bloqueos de ningún tipo. Puede llevar visor, escáner o cualquier lector de barra s. Puede funcionar con monitor o sin él, solamente con el visor (siempre que sea maquinaria homologada por Verial. Soft). No permite acceder a otras partes del programa, su única función es vender y dar ciertos informes de caja. Contempla distintas formas de cobro. También se puede personalizar cada puesto de venta y hacer una anotación o comentario en el ticket. Desde el ordenador principal se puede realizar modificaciones de precios sobre la marcha sin que tengan que dejar de vender, se puede introducir una oferta. . Permite vender artículos no dados de altas y agruparlos por familias.

- **Importación de artículos.**

Esta es una herramienta construida para tomar valores de otras bases de datos e incorporarlos a la ficha de artículos del programa para actualizar precios u otros campos.

- **Informes** de todo tipo mediante filtros por código, fecha, nombre, etc., y comparativo de compras entre proveedores.

**Cientes y proveedores:** Estos ficheros contienen los campos necesarios para describir los datos que precisemos de cada caso; como nombre comercial, fiscal, teléfonos y fax, clasificación por grupos y materias, banco, forma de pago y



plazos. Cada ficha dispone de una agenda para cualquier tipo de anotaciones sin límite de extensión. Un botón de Estado, que nos refleja los consumos agrupados por meses .

- **Documentos de cobro:** nos ofrece la posibilidad de emitir recibos para cobros bancario de forma automática o manual para imprimir en pape l normalizado o bien en disquete según las normas de la Banca Nacional.
- **Pedidos pendientes de servir.** Ficha que captura de forma automática los artículos sin stock durante cualquier proceso de facturación o venta. También permite anotaciones manuales para clientes de nuestro fichero o no dados de alta. Controles de recepción con adjudicación manual o automática de artículos con existencias.
- **Pedidos de clientes:** pantalla para recepción de pedidos con gestión y reserva de los mismos. Informes para almacén, pendientes de servir, unidades disponibles, etc. Paso automático a facturación.

## INFORMES

- **Informes de clientes y proveedores:** nos permite realizar listados con distinto contenido. También podremos hacer etiquetas para mailing. Clasificar la información utilizando filtros: que empiecen por, solo los de una provincia, desde un código a otro, etc.
- **Informes de artículos:** nos dan una relación detallada de estos con una variedad enorme de datos(características, tarifas, familias, etc.)
- **Informes de documentos de venta:** facturas, albaranes. Poseen una información detallada de sus movimientos y valores por fechas o clientes.
- **Facturas de compra:** relación de documentos de compra y sus retenciones.
- **Informes de ventas:** a través de estos obtendremos los artículos vendidos entre dos fechas, lo vendido a un cliente, artículos vendidos por meses, etc.
- **Agentes y comisionistas:** relación de los mismos y sus clientes, así como las comisiones percibidas, clientes que atiende, documentos generados para los clientes atendidos, etc.

## ALMACÉN

Encontraremos aquí todos los procesos de entrada y salida de mercancía.

- **Entradas por documento de proveedor** (albarán o factura): entrada de mercancía por códigos de hasta 25 dígitos o barras, también búsqueda del artículo por nombre, control de número de serie y código del proveedor, regularización de stock automática así como el consumo al proveedor.
- **Pedidos a proveedor**: podremos realizar pedidos valorados o sin valorar, teniendo en cuenta o no el código del proveedor y, lo podremos convertir automáticamente en un albarán de entrada en almacén.
- **Devoluciones**: procesos de devolución de mercancía a proveedor. Como en los procesos anteriores existe la opción de insertar comentarios y descripciones amplias.

## FACTURACIÓN

- **Facturas de emisión directa**. Dispone de un código especial para incluir elementos no existentes en las bases de datos y otro para incluir comentarios. Los artículos pueden llevar una descripción amplia. Cada factura puede llevar un comentario de 3 líneas a pie de página. También puede generar automáticamente un recibo bancario. Tiene control de cobros, vencimientos predeterminados o manuales y, si se desea generación automática del asiento contable de factura y cobro.
- **Albaranes**: Tienen las mismas características que las facturas pero con la denominación de "albarán". Se pueden facturar independientemente o en bloque, pudiendo elegir un solo cliente o todos, elegir entre fechas o simplemente facturar todo lo pendiente. Incluir o excluir ciertos clientes o albaranes.
- **Presupuestos**: Con descripciones amplias al igual que los anteriores documentos. Estos son, como todos los documentos del programa, modificables en cualquier momento y de conversión en factura o albarán automáticamente.

## AUXILIAR

Esta opción del menú recoge importantes funciones a nivel interno y a nivel operativo; como por ejemplo reordenación de datos, recuperación de espacio en disco, cambios masivos de precios, existencias, inventarios, importación de datos externos, etc.

## **HERRAMIENTAS DEL SISTEMA**

Todas las aplicaciones Verial están dotadas de una serie de elementos muy útiles para realizar funciones externas a la aplicación: Copias de seguridad, programa de comunicaciones, configuración de impresoras, etc.

- Copias de seguridad: es una herramienta integrada en la aplicación y desarrollada por Verial Soft para realizar copias comprimidas o integras en del programa en distintos dispositivos, como: disquetes, disco duro, zip, magneto-óptico, etc. Así como restaurar en cualquier instante esta copia. Esto significa una importante mejora en relación a otras aplicaciones del mercado, porque de este modo nunca tendremos incompatibilidades con el back-up de Dos o de otro sistema operativo.
- A.C.V. : Aplicación de Comunicaciones Verial; este programa nos permite realizar comunicaciones a través de módem entre ordenadores para importar y exportar ficheros. También permite realizar un control remoto desde nuestro PC a otro que tenga instalado el programa ACV.

*Todos los programas están en continuo desarrollo, con la finalidad de disponer de un producto final actualizado según las sugerencias realizadas por los usuarios, normativas fiscales y contables así como las nuevas tecnologías que van surgiendo. Por ello disponemos de contratos de mantenimiento que garantizan la constante actualización de los programas, además de la atención y el asesoramiento personal.*

*La eficacia y fiabilidad de los programas están garantizadas por las más de 1.000 instalaciones existentes en el mercado*

### **Ejemplo No. 2.**

El grupo CECONTA es otro grupo que también se encarga del desarrollo de software para empresas de diversos tipos. Esta empresa también trabaja en España.

## **CECONTA**

### **Contabilidad General Multiempresa + Gestión I.V.A.**

Gestión multiempresa, tablas I.V.A., plan contable, gestión libros I.V.A., conceptos automáticos de apuntes, gestión de vencimientos, procesos automáticos de regularización, cierre y apertura de ejercicio, diario de apuntes, extractos de cuentas, libro mayor, balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias, balance

de comprobación de sumas y saldos, informes especiales, detección automática de descuadres, exportación, importación y copia de archivos entre empresas.

## **CECONTA PLUS**

### **Contabilidad General Multiempresa + Gestión I.V.A. + Memoria**

Programa de contabilidad dirigido fundamentalmente a sociedades y asesores fiscales y contables. Incluye todas las opciones y herramientas del programa "CECONTA" aportando además la posibilidad de gestionar la Memoria y el Informe de Gestión, Acta de Junta General de Accionistas, Cuadro de Financiación, Amortizaciones, Ratios Financieros, Contabilidad Analítica, cumplimentación automática e impresión de los modelos oficiales del I.V.A. e I.R.P.F.

## **CEASESOR**

### **Gestión de Asesorías**

Gestión multiempresa, minutación del asesor, conceptos facturación, cargos fijos y variables, facturas, cobros, recibos, libro de ventas e ingresos, compras y gastos, inventario de bienes amortizables, desglose automático de ventas, clientes, proveedores; definición, cálculo e impresión de modelos oficiales; histórico de modelos oficiales, enlace automático con "CECONTA"

## **CENOMINA**

### **Gestión Laboral**

Gestión multiempresa, trabajadores, convenios colectivos, categorías laborales, otros perceptores, tablas de conceptos económicos, cotización, epígrafes de A.T., I.R.P.F., calendario laboral, incidencias mensuales, histórico de nóminas y TC's; cálculos de I.L.T., mejora, antigüedad, pagas extras, liquidaciones, enlace automático con "CECONTA".

## **CEFACTU**

### **Facturación, Almacén, y Control de Stocks**

Gestión de artículos, clientes, proveedores, dependientes, comerciales, comisiones, movimientos de almacén, pedidos, inventario de almacén, códigos de barras, albaranes, facturas emitidas y recibidas, presupuestos, facturas proforma, facturación de albaranes, gestión de cobros y pagos, vencimientos, recibos, libros I.V.A., enlace automático con "CECONTA".

## **Terminal Punto de Venta**

Apertura de caja, emisión de tickets, facturas y albaranes, entradas y salidas de efectivo; cobros y pagos; cargos a cuenta, diario de ventas, histórico de cajas diarias, cierre de caja.

## **Obras y presupuestos**

Gestión de partidas, obras, empleados, maquinaria y herramientas, gastos generales, presupuestos, certificaciones, facturación por partidas, cargos a obras, avisos y reparaciones, fabricación, asignación de materiales y partidas.

## **CEGESFV**

### **Gestión Mayorista de Frutas y Verduras**

Gestión de productos, clientes, agricultores, proveedores, envases, partidas, desperdicios, facturas recibidas, facturas emitidas, albaranes, liquidaciones a comisionistas, cobros y pagos, operaciones caja, subasta, gestión I.R.P.F. agricultores, enlace automático con "CECONTA"

## **CEREST**

### **Gestión Integrada de Restaurantes**

Gestión de platos, camareros, proveedores, clientes, carta, apertura y cierre de caja; venta desde mesas, venta rápida desde barra, reservas, operaciones caja, facturas emitidas y recibidas; pagos a proveedores, artículos, desglose de platos, movimientos y regularización de almacén, fin de ejercicio, enlace automático con "CECONTA".

## **CECAMP**

### **Gestión Integrada de Campings**

Gestión de clientes, parcelas, conceptos de facturación y ocupación, conceptos de movimientos caja, países, entradas, cargos a clientes, salidas, salidas parciales, facturas, control de vehículos, estadísticas de entradas, salidas y ocupación; apertura y cierre de caja, operaciones caja, diario de ventas, histórico de cajas diarias, enlace automático con "CECONTA".

## **CEHOTEL**

### **Gestión de Hoteles**

Gestión de habitaciones, clientes, países, conceptos facturación y caja, características habitaciones, entradas y salidas, reservas, cargos habitaciones, operaciones caja, diario de ventas, histórico de cajas diarias, gestión facturas emitidas y recibidas, estadísticas de entradas, salidas y ocupación, fin de ejercicio, enlace automático con "CECONTA".

## **CELONJA**

### **CEGINFOR Y EL SECTOR PESQUERO**

Desde hace más de 10 años CEGINFOR ha estado estrechamente relacionado con el sector pesquero con motivo de contar como clientes a COFRADIAS DE PESCADORES, entes sin ánimo de lucro que defienden los intereses de este medio y de sus asociados.

Comenzamos mecanizando las tareas administrativas generadas por la comercialización, organización y estadísticas, desarrollando el embrión de lo que es en la actualidad LA APLICACIÓN DE GESTION DE LONJAS PESQUERAS.

Durante varios años estuvimos investigando sobre herramientas y software que agilizaran los trabajos a realizar, introduciendo mejoras y avances en la aplicación. La compañía Arthur & Andersen, encargada de auditar a las cofradías andaluzas, hizo un reconocimiento de nuestra labor, eligiendo las informatizadas por nuestra empresa, como modelo organizativo.

Finalmente, el otro elemento definitivo para la elaboración de este cuidado y completo producto, vino a través de un organismo oficial, La Junta de Andalucía, y más concretamente de la E.P.P.A. (Empresa Pública de Puertos de Andalucía).

A través de este ente, se nos adjudicó un concurso para la mecanización de las cofradías y lonjas dependientes del mismo. A partir de aquí, se nos marcaron las directrices a seguir para el desarrollo de nuevas aplicaciones que completan a la anterior, y se centra en el envío de información sobre las capturas de peces a los organismos dependientes de la Dirección General de Pesca en España.

La Solución Integral Informatizada para la Gestión, Control y administración de las Capturas y Subastas del Pescado en las Lonjas Pesqueras

Desarrollado para entorno Windows de 32 Bits, Win'95/NT.

Entrada de Hojas de Ventas manual o Automática a través de capturas de datos en subastas.

Facturación de Hojas de Ventas, Artículos y Comisiones personalizada.

Gestión de Almacén y Combustibles.

Gestión de Pagos y Cobros tanto a Armadores como Compradores.

Liquidación periódica a Armadores.

Cierre de ejercicio automático y parametrizable.

Comunicación remota con otros ordenadores.

Generación de gráficos e informes.

informes personalizados.

La **introducción de datos** es Fácil y Ágil, para que su aprendizaje y uso cotidiano sea cómodo y rápido.

Emisión de Gráficos Estadísticos e Informes Detallados:

Gráfico comparativo por meses o años de los importes facturados.

Tablas Maestras (Armadores, Buques, Compradores, Especies, Envases, Artículos, Proveedores, Comisiones y Conceptos).

Facturas.

Hojas de Ventas.

Subastas Diarias.

Liquidaciones.

Entradas y Salidas de Artículos.

Entradas y Salidas de Combustibles.

Pagos y Cobros a Armadores y Compradores.

Agrupados de Capturas por Especies.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Recepción y Capturas del Pescado.

Ventas por Compradores o por días.

Comparativos de Ventas.

Informes Personalizados.

### ***DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE SUBASTA INFORMATIZADA ENTRADA DE DATOS DE CAPTURAS, PESAJE Y ETIQUETADO***

El proceso de subasta informatizada comienza con la introducción en el ordenador de pesaje de los datos correspondientes a las capturas a subastar : Buque, Especie y Peso. Este último dato se adquiere de forma automática a través de una báscula conectada directamente al ordenador.

La entrada de esta información se organiza mediante la creación de Lotes codificados de forma automática a través de la asignación de un número único por cada buque y especie. Para la identificación de las capturas a subastar por su número de lote se emiten unas etiquetas con los siguientes datos : número de lote, buque, especie y peso.

### ***SUBASTA***

Una vez introducidos los datos de las capturas y emitidas las correspondientes etiquetas, esta información es enviada al ordenador de mano (Work About) a través de una conexión por cable, tras lo cual se inicia la subasta de los lotes mediante la anotación en dicho ordenador de los datos correspondientes al comprador y precio de adjudicación.

Al finalizar la subasta de cada buque el ordenador de mano emite un ticket donde se recoge la información correspondiente a la subasta realizada.

### ***FINALIZACIÓN DE LA SUBASTA : COMPROBACIÓN Y CORRECCIÓN DE DATOS***

Una vez finalizada la subasta de todos los lotes, la información correspondiente a la misma es enviada al ordenador principal desde el ordenador de mano a través de conexión por cable. A continuación se realiza la comprobación y, en su caso, corrección de datos, así como la emisión de los informes necesarios para facilitar esta tarea.



## **ENVÍO DE LOS DATOS DE LA SUBASTA AL ORDENADOR CENTRAL (OFICINAS)**

Tras la comprobación y corrección de datos estos son enviados al ordenador central de la oficina a través de módem o soporte magnético, para su tratamiento y gestión.

Grupo Castilla ha diseñado, para manejar de una forma ágil y eficaz, una aplicación que aumente y mejore la productividad del departamento de personal de cualquier empresa.

La aplicación de Recursos Humanos nos proporciona la solución global del Departamento de Personal para:

Administraciones Públicas.  
Empresas.

Esta aplicación tiene una estructura modular, pudiendo acceder a cada uno de sus elementos de forma escalable hasta la solución global. GCRRHH contempla los siguientes módulos:

**Selección de Personal:** tiene como objetivo la Gestión de Candidatos, Convocatorias, Proceso de Selección, Resultados..

**Estructuras y Organizaciones:** establecer las estructuras de la empresa o grupo de empresas, su unidad básica es el Puesto de Trabajo.

**Gestión de Empleados:** contempla toda la información referida a los empleados, como la información fija actual, históricos y proyección de personal.

**Gestión de Formación:** gestiona los cursos de formación interna, cuyos objetivos son catalogar los cursos y centros que lo imparten, crear las necesidades de formación, según el puesto de trabajo, nivel o personas, conocer los costos de formación.

Contempla los aspectos más destacados de la **FORCEM** (Fundación para la formación continuada en la empresa)

**Salud Laboral:** se llevará un control de las Revisiones Médicas, Vacunaciones, Enfermedades Comunes y Profesionales y Accidentes de Trabajo.

**Vestuario y Herramientas:** controla la entrega de prendas o útiles a los empleados para desempeñar su trabajo.

**Negociación Colectiva:** lleva a cabo el seguimiento de la negociación entre la empresa y sus representantes legales, reuniones, convenio colectivo.

**Gestión por Competencias:** gestiona las competencias de una forma integral, desde su definición hasta la evaluación en el empleado y en el puesto de trabajo, de manera que trata de poner al servicio de la empresa un conjunto de conocimientos y cualidades inherentes a los individuos, allí donde ésta mejor lo necesite, es decir, por un lado la Gestión de las personas (competencias que poseen los empleados) y por otro la Gestión de la organización (Competencias que precisan los puestos de Trabajo).

**Prevención de Riesgos Laborales:** realiza una Gestión Integral de los Riesgos Laborales de cualquier empresa. Actualmente y según la **Normativa Vigente sobre Materia en Prevención de Riesgos Laborales (Ley 31/1995)**, es responsabilidad del empresario proceder a una gestión activa de la seguridad y salud en el trabajo, a través de una evaluación periódica de los riesgos.

#### Arquitectura de Sistema

Se trata de una aplicación desarrollada para trabajar en un entorno Windows pensado para un trabajo Multiusuario.

Soporta Acceso vía ODBC a las Bases de Datos más utilizadas (Oracle, Informix, SQL-Server, Ingres, Access, ...) Esto permite una arquitectura **Cliente/Servidor**, pudiéndonos beneficiar de la fiabilidad y potencia de un servidor Windows NT o Unix.

Tras un intenso estudio de mercado, Grupo Castilla ha podido observar un gran retroceso informático en el campo de la restauración y hostelería respecto a otros países europeos. De todos es sabido el incremento de la necesidad del uso del ordenador en toda actividad empresarial para ofrecer un mejor servicio al cliente y, al mismo tiempo, agilizar la gestión de la empresa en cuestión.

Es por eso que Grupo Castilla ha lanzado al mercado un programa especialmente diseñado y preparado para llevar el control de restaurantes, cafeterías, pizzerías, burgers y todo tipo de empresas relacionadas con la restauración.

Esta aplicación se ha pensado tanto para grandes como para pequeñas superficies, teniendo en cuenta las necesidades particulares de cada cliente.

La aplicación se presenta con los siguientes módulos :

- Mantenimiento de Ficheros
- Gestión de Restaurantes
- Gestión de Almacén y Compras
- Gestión de Cocina
- Gestión de Banquetes

De todos es sabido que el control de ventas del restaurante empieza con cada servicio (desayunos, comidas, o cenas). Para ello en Grupo Castilla hemos diseñado una aplicación que controle de forma rápida y sencilla estos movimientos:

- Control de Reservas y entregas a cuenta
- Edición de cartas y menús
- Apertura y cierre de turnos
- Entrada de pedidos de mesas
- Generación de facturas o tickets
- Facturación en mesas partidas
- Cobros, pagos y gestión de Caja
- Modificación de facturas ya cobradas
- Entrada de pedidos, factura y cobro en un solo paso (venta directa)
- Entrada rápida especial para la venta en barra
- Cambio de series de facturación
- Listados estadísticos

### ***REQUISITOS DE HARDWARE.***

En un principio, con un ordenador PC compatible con Ms-Dos y una impresora, ya es posible la utilización del programa. A partir de esta configuración podremos disponer de :

Ordenadores con sistema Y con la seguridad de disponer del soporte de un equipo propio de servicio operativo : Ms-Dos, Unix, Redes Novell, Windows 3.x o Windows 9x..

Puede soportar impresoras normales o de tickets, combinando listados y facturas. El papel de factura puede ser estándar, blanco, personalizado o tickets.

Con sistemas operativos multipuesto se podrán instalar terminales auxiliares o terminales puntos de venta (TPV), los cuales nos permiten emular máquinas registradoras controlando una impresora de tickets, visor de totales y cajón portamonedas.

Grupo técnico especializado, con la única misión de dar al cliente un servicio rápido, eficaz y un buen asesoramiento.

Grupo Castilla, especialista en soluciones de mercados verticales y de colectivos profesionales, ha desarrollado, en colaboración contrastada con 5 colegiados de este sector, una solución informática para la gestión de su despacho con las últimas técnicas en informática de usuario en lenguajes de última generación, conectividad total con entorno Windows y modularidad de periféricos estándar.

La Aplicación informática para corredores de comercio GC<sup>2</sup>C (Grupo Castilla Gestión de Corredores de Comercio) es un conjunto de programas encaminados a resolver toda la problemática que surge en un despacho profesional:

**Gestión de Operaciones** ( Creación, Seguimiento y Control )

**Gestión de Facturas** ( Creación, Seguimiento y Control )

**Gestiones Contables** ( Enlaces con aplicaciones contables )

y adaptado a la reciente Orden Ministerial de 28 de Mayo de 1.998 (BOE 9 Junio de 1.998), en lo referente a la remisión de un índice cronológico de los asientos efectuados en el mes natural anterior a la Junta Sindical de su Colegio.

GC<sup>2</sup>C ha sido diseñado para explotar todas las posibilidades de Windows 9x y Windows NT

Plataformas de 32 bits.

Sistemas de ayuda en línea

Interficie visual compatible con Windows: menús, ventanas y controle estándares de Windows 95 y superiores.

Parametrizable en los cálculos automáticos de corretaje, emisión de facturas enlace con contabilidad.

Multiusuario

Información centralizada y agrupada por ejercicios.

Multidioma (Castellano y Catalán)

Con GC<sup>2</sup>C se pueden introducir la referencia de las Hojas Indubitadas de las operaciones por procedimientos ópticos, utilizando para ello un lector de Código de Barras.

GC<sup>2</sup>C dispone de herramientas que permite almacenar información de los apoderados: Datos personales, Fechas de entrada, Vencimientos y Renovación de

Poderes, Facultades Solidarias y Mancomunadas, y como Novedad la Visualización de las Firmas de los Apoderados.

GC<sup>2</sup>C no es un programa de contabilidad, sin embargo la aplicación genera los asientos contables correspondientes a facturas y abonos, que son traspasados informáticamente a la aplicación contable de Grupo Castilla.

**GRUPO STRATEGOR: "*Estrategia, estructura, decisión, identidad*". De. Biblio empresa.**

## **CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES.

Actualmente, las empresas deben realizar cambios tanto internos como externos en su estructura con la finalidad de mantenerse dentro del gusto de los consumidores y por ende dentro de un mercado cada vez más competitivo, y es aquí donde recae la importancia de establecer una buena gestión empresarial ya que esta será quien marcará las pautas a seguir por la empresa para lograr un mejor resultado en sus acciones.

La gestión empresarial no sólo consiste en dirigir a la empresa como lo exige la situación (Gestión tipo bombazo), la gestión va más allá, debe tener la función de adelantarse a los hechos para evitar caer en situaciones problemáticas y no corregir los estas cuando ya se tienen, una buena gestión debe evitar los problemas, no conseguirlos.

Una adecuada gestión debe sustentarse en el conocimiento de sus propias fuerzas y debilidades, así como la de sus competidores, lo anterior con el fin de aprovechar estos conocimientos y marcar la pauta para una mejora continua.

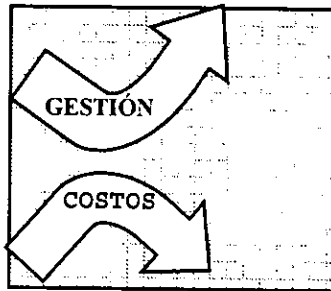
La gestión de empresas no debe de ser conformista, tampoco debe permanecer igual por siempre sino más bien debe marcar las estrategias para mejorar sus procesos y productos continuamente así como buscar ampliar sus mercados para desarrollarse constantemente y lograr el desplazamiento de sus competidores.

El éxito de una empresa no se obtiene solamente como consecuencia de buenos deseos; sino que es el resultado de un conjunto de factores que interactúan en forma dinámica y en un entorno de cambios continuos.

La dirección va más allá de la ya difícil tarea de dar ordenes. La planeación y el uso eficiente de los recursos materiales, tecnológicos y humanos constituyen la base para convertirse en una empresa competitiva.

El óptimo desarrollo de una buena gestión mejora los rendimientos sobre las inversiones. Los trabajos mal planeados originan incrementos en los costos.

Una mejor dirección se refleja en una disminución en los costos



Los beneficios de gestión apropiada son:

- ✓ Aumento de la eficiencia.
- ✓ Mejora de la productividad y flexibilidad.
- ✓ Mayor utilización de los activos.
- ✓ Mejores programas de producción.
- ✓ Reducción de costos.
- ✓ Mayor participación y productividad de nuestro personal.
- ✓ Un personal con sentido de pertenencia que tendrá un mayor orgullo por su trabajo.
- ✓ Mejor trabajo en equipo.

Una buena dirección no cuesta nada, por el contrario una mala dirección cuesta recursos materiales, financieros y humanos.

Costos de una mala dirección.

Recursos humanos: Desmoralización, molestia, falta de compromiso con la empresa, desaliento, etc.

Recursos financieros y materiales:

La dirección al tomar una decisión errónea.



## **BIBLIOGRAFÍA**

ACKOFF, R.

“ PLANEACIÓN DE LA EMPRESA DEL FUTURO “.

ED. LIMUSA

MÉXICO, 1976

BLANCO ILLESCAS, FRANCISCO.

“ EL CONTROL INTEGRADO DE GESTIÓN”.

GRUPO NORIEGA EDITORES.

CLIFFORD, DONALD K. /CAVANAGH, RICHARD E.

“ ESTRATEGIAS DE ÉXITO PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA “.

ED. FOLIO.

CONSU, PIERRE.

“ LA GESTIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA “.

ED. HISPANA - AMERICANA

1984

EDWARDS S. RONALD.

“ EL DESARROLLO DE LA EMPRESA “.

EDITORIAL HISPANO EUROPEA.

GOMEZ CEJA, GUILLERMO.

“ PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS “.

ED. EDICOL, S.A.,

MÉXICO 1983.

HENRY Y HAYNES

“ECONOMÍA DE LA EMPRESA”

EDITORIAL C.E.C.S.A.

MÉXICO D.F.

1978.

KLEE, JOSEPH.

“ LA DIRECCIÓN DE EMPRESAS MEDIANAS Y PEQUEÑAS “

EDITIA MEXICANA, S.A.

MÉXICO, 1984

KOONTZ, HAROLD  
**"CURSO DE ADMINISTRACIÓN MODERNA".**  
EDITORIAL MC GRAWHILL  
MÉXICO D.F.  
1981.

LASSER, K. J.  
**" ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS "**  
EDITIA MEXICANA, S.A.  
MÉXICO, 1984

LERNER, JOEL J.  
**" INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS "**  
SERIE SCHAUM'S  
ED. MCGRAW HILL.

MARTINEZ VILLEGAS, FABIAN.  
**" EL EJECUTIVO EN LA EMPRESA MODERNA "**  
EDITORIAL PAC

MILANO, ANTONIO  
**" RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES".**  
EDITORIAL MACCHI.  
MÉXICO D.F, 1993.

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (O.I.T.).  
**" INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DEL TRABAJO "**  
EDITORIAL LIMUSA MÉXICO

FIGUERON, GEORGE.  
**" LA EMPRESA DE CLASE MUNDIAL "**  
GRUPO EDITORIAL IBEROAMERICANA.

PORTER, MICHAEL. E.  
**ESTRATEGIA COMPETITIVA. " Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. "**  
ED. C. E. C. S. A.

PORTER, MICHAEL E.  
**VENTAJA COMPETITIVA. " Creación sostenimiento de un desempeño superior."**  
ED. C.E.C. S. A.

STEINER, GEORGE A.  
**“ LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA “**  
ED. C.E.C.S.A.  
MÉXICO., 1984

SUTTON, C.J.  
**“ ECONOMIA Y ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA “**  
ED. LIMUSA.

### DIRECCIÓN DE AYUDA EN INTERNET.

**“ BABSON COLLEGE “**  
[http://c.w.s.usc.edu/w/other-gopher\\_and\\_infomation\\_resourses/gopher\\_jewels/biz/economics/business/09%09%](http://c.w.s.usc.edu/w/other-gopher_and_infomation_resourses/gopher_jewels/biz/economics/business/09%09%)

**“BUSCADORES “**  
<http://www.yahoo.com>  
<http://www.altavista.com>

**“ BUSINESS FINANCE & MANAGEMENT STORE “**  
<http://www.advalue4u.com/busfin/index.htm>

**“ BUSINESS DIVISIÓN “**  
<http://www.acofi.edu/~business/>

**“ ENLACE CON GOPHERS “**  
<http://www.rtn.net.mx/infocentro/internet/gopher.htm/>  
gophers: U.N.A.M.

U.A.M.  
I.T.E.S.M. CAMPUS CD. DE MÉXICO.  
I.T.E.S.M. CAMPUS CHIHUAHUA.  
MINESOTA UNIVERSITY.  
YALE UNIVERSITY.  
HARDVARD UNIVERSITY.

**“ GRUPO CASTILLA. (CECONTA) “**  
<http://www.ceconta.es/castilla>

**“ GESTIÓN COMERCIAL VERIAL “**  
<http://www.grupoverial.es.com>

## **GLOSARIO**

## A

A.C.V.: aplicación de comunicaciones verial.

Albarán: duplicado de mercancía entregada

Acotar: señalar, delimitar, fijar, circunscribir.

Avasalladora: Fuerza sometedora.

Axiomática: indiscutible, evidente, elemental, matemático, cierto.

## B

Balandronadas: fanfarronerías, bloferías, desafiar, alardear.

## C

Conducente: que nos refiere o nos lleva a.

Concomitante: que se produce al mismo tiempo.

## D

Dimensiones: departamentos o áreas.

## E

EPPA: Empresa Pública de Puertas de Andalucía.

Erosionarse: debilitarse, desgastarse.

## F

FORCEM: fundación para la formación continuada de empresas.

## G

GC2C: Gestión, Creación y Control Castilla.

GCCRHH: Recursos Humanos y Grupo Castilla.

Gestión: dirección.

Gestión tipo bomberazo: direccionar ya que se presentaron los acontecimientos o errores.

## H

Hortofructicultura: siembra y cultivo de frutas hechas en hortalizas.

## I

Inherentes: íntimamente ligado a otra cosa.

Intrínseco: que tiene un valor esencial.

## L

Lonjas: bolsas de comercio.

## M

Mailing: control de correos tanto envíos como recibos.

Mensurables: que pueden ser medidas o cuantificadas.

Minutación: borrador de una escritura, acta, contrato, etc. Lista de catálogo.

Resumen de todos los temas de una junta.

## P

Partidas: nombres que se le da a las cuentas contables, financieros. (activos fijos, efectivo, pasivos circulante, etc.)

PNB: Producto Nacional Bruto.

Propensión: tendencia hacia algo.

## R

Retenciones: conservación de algo en memoria, acción de guardar.

## S

Sinergia: concordancia, correlación, concurso, actividad conjunta.

Sopesar: apreciar, calcular, sostener.

## U

Ubicua: que está presente al mismo tiempo en todas partes.

## V

Vanguardias: presenta un carácter renovador, precursor o innovador.

Variables endógenas: valores dependientes.

Variables exógenas: valores independientes.

Verial: empresa dedicada al diseño de software.