

Tercera edición

GESTIÓN GERENCIAL Y EMPRESARIAL

Aplicadas al siglo XXI

Édgar Van den Berghe



ECOE
EDICIONES

Contenido



PRÓLOGO.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XV
 CAPÍTULO 1. MACROECONOMÍA	1
Preguntas conceptuales	1
Objetivo del capítulo	1
Introducción a la macroeconomía.....	2
¿Qué es la macroeconomía?	2
Indicadores macroeconómicos.....	4
Diferentes situaciones macroeconómicas por las que puede pasar un país.....	32
Globalización.....	40
Resumen de capítulo	44
Preguntas sobre el capítulo.....	44
Caso de estudio de macroeconomía.....	46
Preguntas sobre el caso macroeconomía.....	48
Cibergrafía.....	49
Preguntas conceptuales	53
Objetivo del capítulo	53
 CAPÍTULO 2. LA GESTIÓN GERENCIAL Y EMPRESARIAL ORIGINADA POR LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO Y LOS ACUERDOS COMERCIALES	53
Qué son gestión gerencial y gestión empresarial.....	54
Gestión gerencial y gestión empresarial hasta finales del siglo XX.....	55
Gestión gerencial y gestión empresarial originadas por la globalización y los tratados de libre comercio.....	59
Resumen del capítulo	96
Test de autoevaluación y aplicación	97
 CAPÍTULO 3. GERENCIA GENERAL	99
Preguntas conceptuales	99
Introducción	99
Objetivo del capítulo	102

Funciones básicas gerenciales	102
La gerencia del siglo XXI	124
La gerencia en época de crisis y recesión económica	162
Resumen del capítulo	164
Test de autoevaluación	166
Autoevaluación y aplicación	167
Casos de estudio de gerencia general	168
Preguntas sobre el caso.....	170
Caso de estudio	171
Cibergrafía.....	179
 CAPÍTULO 4. ÁREA DE MERCADOS.....	 181
Preguntas conceptuales	181
Introducción	181
Objetivo del capítulo	182
Medio externo de la empresa y del departamento de mercados.....	183
Funciones del departamento de mercados	186
El mercadeo en el siglo XXI.....	218
Resumen de las funciones del departamento de mercados.....	221
Resumen del capítulo	223
Preguntas sobre el capítulo.....	224
Caso de estudio de mercados	225
Preguntas sobre el caso de mercados.....	228
Cibergrafía.....	229
 CAPÍTULO 5. ÁREA DE PRODUCCIÓN Y COMPRAS	 231
Preguntas conceptuales	231
Objetivo del capítulo	231
Investigación y desarrollo y productividad empresarial.....	232
Funciones del departamento de producción y compras	234
Formas de operación empresarial.....	246
Formulación y evaluación de proyectos	258
Reingeniería.....	264
Integración.....	267
Resumen de las funciones:.....	268
Resumen del capítulo	269
Preguntas sobre el capítulo.....	270
Caso de estudio de producción.....	271
Cibergrafía.....	276
 CAPÍTULO 6. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO Y DE RELACIONES INDUSTRIALES	 277
Preguntas conceptuales	277
Objetivo del capítulo	277

Funciones del departamento	278
Resumen de las funciones.....	293
Resumen del capítulo	294
Preguntas sobre el capítulo.....	295
Test de autoevaluación y aplicación	296
Casos de estudio del departamento de relaciones industriales	297
Preguntas sobre el caso de estudio	305
Cibergrafía.....	306
 CAPÍTULO 7. ÁREA FINANCIERA Y CONTABLE.....	307
Preguntas conceptuales	307
Introducción	307
Objetivo del capítulo	307
Funciones del gerente financiero	308
Funciones del departamento financiero.....	311
Resumen de las funciones del departamento financiero.....	319
Resumen del capítulo	320
Preguntas sobre el capítulo.....	321
Test de autoevaluación aplicada	322
Caso de estudio financiero.....	323
Preguntas sobre el caso financiero.....	326
Cibergrafía.....	327
 CAPÍTULO 8. ORGANIZACIONES SIN ÁNIMO DE LUCRO.....	329
Objetivo del capítulo	329
Ejemplos de organizaciones sin ánimo de lucro	330
Preguntas sobre el caso de Associated y la Fundación Pro Ayuda Comunal.....	340
 CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	341
Recomendaciones en las áreas de administración, gestión y capital humano.....	344
Recomendaciones en el área de producción	345
Recomendaciones en el área de mercados	346
Recomendaciones en las áreas financiera y contable	347
Cibergrafía.....	348
 BIBLIOGRAFÍA	349
ÍNDICE ALFABÉTICO	351

Prólogo



Debido a la globalización, a los grandes cambios y a las medidas económicas decretadas por los diferentes gobiernos, la economía ha tomado una especial importancia en la administración de las empresas; los ejecutivos no solo deben considerar sus costos y precios de venta en el país, sino también la posibilidad de abrir nuevos mercados en el exterior, ya que la competencia de otros países es cada vez mayor.

Es, por tanto, una obligación de las universidades, especialmente de las facultades de Administración y Gestión Gerencial y Empresarial, preparar en estas áreas a los actuales y futuros directores de empresas, para formar empresarios líderes e innovadores que coadyuven a sacar adelante y hacer más competitivas las organizaciones empresariales, motor del desarrollo económico del país.

Con los grandes cambios macroeconómicos de globalización y de bloques económicos, llevados a cabo en la última década del siglo pasado y que sirvieron de plataforma para el actual milenio, ahora, más que nunca, se necesita formar empresarios innovadores que creen y administren organizaciones líderes que, de acuerdo con las tendencias del mercado nacional e internacional, se proyecten al futuro, y el futuro es *hoy*.

Debido a la apertura económica, al libre comercio y a la mayor competencia internacional, los empresarios deben pensar más en la investigación, en la diferenciación de sus productos, en la calidad y en el servicio, que en el precio.

No es posible medir la competitividad de una empresa o de un país, con base en la mano de obra barata. Casi todas las empresas latinoamericanas, y todos los países centro y suramericanos, tienen como objetivo exportar, especialmente a Estados Unidos, considerando el menor costo de su mano de obra con relación a la norteamericana. Lo que se debe tener en cuenta es que en ese país deben competir con empresas de todo el mundo, que tienen un mismo objetivo: exportar a Estados Unidos, y que los países asiáticos y africanos tienen un costo de mano de obra mucho más bajo que el latinoamericano, algunos de ellos, además, poseen tecnología de punta, por lo tanto pueden competir con menores costos.

En vez de considerar su relativo bajo costo laboral, los empresarios que deseen exportar al mercado estadounidense deben considerar la excelente calidad, la innovación tecnológica de sus procesos y la diferenciación de sus productos; teniendo en cuenta que el ingreso per cápita de Estados Unidos es mayor que el de los países centro y suramericanos, y que sus ciudadanos están en capacidad de pagar por mejores productos, prefiriendo en su gran mayoría, al adquirir un artículo, una excelente calidad, una diferenciación en el producto y un buen servicio, en vez de un precio bajo.

Muy diferente es hacer maquila o *Joint Venture* con empresas estadounidenses o de otros países europeos que tengan costos más altos de mano de obra; en estos casos la empresa está reduciendo costos, con un mercado previamente adquirido por la organización extranjera, y no tratando de abrir un nuevo mercado en un ambiente altamente competido, como es el norteamericano.

Toda compañía debe lograr la satisfacción del cliente, de tal manera que esté dispuesto a adquirir de nuevo el producto o servicio de la empresa, para volverlo un comprador recurrente y que quede tan satisfecho que considere que lo que obtuvo fue mucho más de lo que pagó.

Toda empresa debe siempre buscar que su producto supla una necesidad del mercado, o mejor aún, si es innovador, que cree una necesidad.

Las empresas deben sustentar su competitividad y crecimiento con base en su innovación, liderazgo, productividad, una excelente calidad y la diferenciación de sus productos por sobre los de la competencia, lo que conlleva a una mejora en la calidad de vida de los habitantes de la nación, ya que las empresas son el motor del desarrollo industrial y económico del país.

Siempre se debe tener presente que las que compiten son las empresas y no los países y que los empresarios y gerentes innovadores son los que hacen y administran las compañías competitivas.

Aprovechando que actualmente resido en Bogotá, pero con largas temporadas en una ciudad cosmopolita como Nueva York, en la que se encuentran empresas y empresarios de todos los países del orbe; seleccioné compañías que han sobresalido, con propietarios o gerentes de diferentes culturas, para demostrar que los principios gerenciales son siempre los mismos en cualquier parte del mundo, pero que cada empresario le aplica su sistema propio de gerencia y de gestión empresarial.

Introducción



El libro está planeado y escrito para que sirva de texto de consulta a los estudiantes de las carreras como economía, administración de empresas y afines, en una forma didáctica y sencilla para que se conozca y analice primero lo general y se llegue luego a lo particular. Por tal razón, inicialmente se analiza la macroeconomía y el entorno cambiante de la empresa, para que una vez conocido y analizado el lector se compenetre con cada uno de los departamentos de la compañía, comenzando con la gerencia general. De esta forma, de una manera fácil y progresiva, los conceptos y divisiones de la administración de empresas lo llevarán a adquirir nuevos conocimientos.

El libro está dividido de la siguiente forma: Un capítulo de macroeconomía: su objetivo es adentrar al lector en la economía, con una descripción de los elementos más importantes y que más influyen en el contexto macroeconómico de un país y en su entorno económico y empresarial. En él se describen, de una manera sencilla y clara, los principales elementos macro económicos, las diferentes situaciones macro y a la globalización que puede vivir un país y las modificaciones que sufren los diferentes elementos al variar la economía, con el fin de que el lector analice la influencia de la macro en la micro y la mejor forma en que debe administrar y tomar decisiones en una empresa, acorde con la situación económica que está viviendo el país y el contexto internacional.

El capítulo de gestión gerencial y empresarial tiene por objetivo comparar los sistemas gerenciales y empresariales del siglo XX con los originados por la globalización, los tratados de libre comercio y los acuerdos comerciales. Estos han llevado a cambios fundamentales en la dirección y operación empresariales, despertando a los gerentes hacia unos mercados de megagerencia y de competitividad internacional, conceptos hacia donde se dirigen en la actualidad y se dirigirán en el futuro todos los países del mundo, y que conllevan a que las empresas, en cabeza de sus directivos, sean participantes del cambio innovador, de diferenciación de productos y de competitividad internacional, con el fin de aprovechar las ventajas que ofrecen los acuerdos comerciales entre los países que, si no son aprovechadas por los gerentes de las empresas de nuestros países, serán aprovechadas por otros países que incrementarán las ventas de sus productos internacionalmente, lo que llevará a un mayor desarrollo empresarial y a una mejora en la economía y en la calidad de vida de sus habitantes.

Los siguientes capítulos están dedicados a los diferentes departamentos de la compañía, su objetivo es ilustrar en una forma breve, pero clara, las funciones de cada una de las áreas de la empresa y su importancia en el contexto de la organización.

Se inicia por la gerencia general, con sus diferentes formas de dirigir una empresa, se explican sus funciones de planeación, organización, coordinación, dirección, control y toma de decisiones, para inmediatamente pasar a estudiar cómo debe ser, según el autor, la gerencia actual y cómo se debe proyectar para el presente siglo XXI.

En los siguientes capítulos se describen las funciones más importantes de cada uno de los departamentos de una organización y se incluyen casos de empresas reales, que servirán como casos de estudio, para analizar y complementar los temas analizados.

Posteriormente, se presenta el ejemplo de empresas que sostienen organizaciones sin ánimo de lucro, lo que lleva a pensar que no siempre se debe tener en mente el beneficio propio, sino que debe tenerse en cuenta cómo servir a la comunidad que está adquiriendo los productos de la empresa.

Al comenzar cada capítulo se realiza una serie de preguntas conceptuales, con las que se espera despertar el interés del lector para adentrarse en el tema que viene a continuación. Dentro de cada capítulo hay una serie de casos de empresas de diferentes países, que fueron seleccionadas entre un gran número de compañías analizadas, no por su tamaño sino por alguna característica especial de gerencia o de alguno de sus departamentos, que las hacía sobresalientes. No son las grandes

corporaciones americanas de las que estamos acostumbrados a oír como ejemplo de crecimiento y de grandes volúmenes de activos o de ventas, se prefirió tomar las pequeñas o medianas empresas, héroes anónimos de la economía que conforman el motor de su desarrollo empresarial. Al finalizar cada uno de los capítulos hay un test de auto evaluación para que el lector pueda analizar los conocimientos adquiridos, asimismo, se presenta el caso de una empresa de la vida real, para que sea analizado, discutido y solucionado en el salón de clase. Finalmente, el lector, si así lo desea, podrá consultar las páginas web que se citan al final de cada sección, las que le ayudarán en forma práctica a cimentar y profundizar sus conocimientos.

Capítulo 1



Macroeconomía

Preguntas conceptuales

1. ¿Sabe cuál es la importancia de la macroeconomía en el desarrollo del país?
2. ¿Cuáles son los elementos más importantes en la macroeconomía y cuál es la importancia de sus variaciones?
3. ¿Conoce la influencia de la macroeconomía en las operaciones de su empresa?
4. ¿Qué es la estanflación?
5. ¿Por qué la globalización, la apertura económica y los bloques económicos, han conllevado a replantear los sistemas administrativos y gerenciales?
6. ¿Por qué la macro economía de Estados Unidos afecta al resto del mundo y específicamente a los países latinoamericanos?

Las respuestas a estas y a otras inquietudes sobre economía las encontrará en este capítulo.

Objetivo del capítulo

El objetivo del presente capítulo es introducir al lector en los temas económicos, para que posteriormente pueda analizar la influencia que éstos tienen en su compañía.

Se trata de demostrar que en sus principios básicos, la economía es puro sentido común, aunque este, en muchas oportunidades, es el menos común de los sentidos.

Introducción a la macroeconomía

La mayoría de las personas considera el conocimiento de la macroeconomía como algo etéreo e inalcanzable, que solo es utilizada y entendida por economistas, viéndola cada uno desde su punto de vista, solamente en la parte que le atañe a su profesión y oficio.

Así, el obrero considera que por culpa de la macroeconomía nunca le alcanza el salario; el ama de casa determina que es la causante de que todos los días se encarezcan los productos que debe adquirir para su mercado familiar; el estudiante le endilga las causas por las que cada vez los libros son más costosos y que cada semestre se aumente notablemente el valor de la matrícula; el desempleado la mira como la causante de que no pueda conseguir trabajo; y el despreocupado, como un tema que solo les interesa a los economistas.

Cada uno analiza la macroeconomía en forma miope, desde su punto de vista, origen, la mayoría de las veces, de sus problemas económicos y resultado del gobierno de turno, ya que se argumenta que por el efecto de sus medidas y decretos la situación económica es mala. Es una costumbre acendrada asignarle las causas de los problemas personales al gobierno o a la situación económica por la que en ese momento atravesase el país.

Al preguntarle a una persona sobre qué es la economía, su respuesta fue: “Lo que hacen los economistas”. Cada uno piensa que esta no le incumbe, cuando la verdad es que, como se verá en este capítulo, la economía nos atañe a todos, y todos, en forma directa o indirecta, participamos como generadores o como receptores de la economía del país. La economía somos todos, pues es una ciencia social y humana, dirigida a obtener y a utilizar los recursos para distribuirlos, satisfaciendo necesidades de las personas, debido a que la razón de ser de la economía es el hombre; por medio de él se obtienen los recursos, él los administra y distribuye y él será el usuario de los bienes y servicios generados por los diferentes procesos económicos y productivos del país.

¿Qué es la macroeconomía?

Federico Engels la define así: “La macroeconomía es la ciencia que estudia las leyes que rigen la producción, la distribución, la circulación y el consumo de los bienes materiales que satisfacen necesidades humanas”.

Alfred Marshall definía la macroeconomía como “la ciencia que examina la parte de la actividad individual y social especialmente consagrada a alcanzar y a utilizar las condiciones materiales del bienestar”.

En el sector empresarial la economía influye cada vez más en las operaciones de la empresa, especialmente en la década de los noventa del siglo pasado y en el actual siglo XXI, al imponerse en el mundo entero las teorías neoliberales con la globalización, la apertura comercial y de mercados, creándose los bloques económicos, conformados por varios países que tratan de aprovechar las ventajas competitivas internacionales de cada uno.

Debido a lo anterior, en la actualidad no se concibe que gerentes o directores de departamentos de una empresa den la espalda a la situación macroeconómica del país, porque ni cada departamento es una ínsula dentro de la empresa, ni esta puede salirse del medio macroeconómico que la rodea.

La situación macroeconómica de un país influye directamente en el sector empresarial ya que, dependiendo de su situación presupuestal, fiscal y de tesorería del Banco Central, Banco de la Reserva Federal, Banco del Estado, Banco de la República, en Colombia (dependiendo del país, recibe diferentes nombres), dicta medidas que afectan a las empresas, como las pertinentes a impuestos, encajes, tasas de interés, expansión o disminución del circulante, o medidas monetaristas que afectan la liquidez, estabilidad y costos de las empresas. Por lo tanto, el gerente debe tomar decisiones administrativas y operativas acordes a la situación macroeconómica, por ello, es muy distinto gerenciar en una expansión que hacerlo en una contracción macroeconómica.

Las medidas y los acuerdos macroeconómicos han hecho cambiar la mentalidad gerencial, ya que, en forma directa o indirecta, afectan positiva o negativamente la industria, la competencia, el mercado y las operaciones de la misma empresa, influyendo mucho más que los cambios o problemas internos de la misma compañía, por ello, es mucho más importante, e incide mucho más en una empresa, una baja de aranceles decretada por el gobierno, que el daño de una máquina de producción; o la apertura económica, a que se retire un vendedor de la empresa.

Hasta el decenio de los años ochenta la mayoría de los países tenía una economía cerrada, lo que se denomina una economía de compra. El consumidor adquiría lo que hubiera, muchas veces productos monopolísticos y con un mercado protegido, mediante los aranceles a las importaciones, por el mismo gobierno nacional; se pensaba que la competencia extranjera era insana y había que eliminarla mediante los impuestos a las importaciones. Pero la verdad es que la libre

competencia es necesaria: defiende al consumidor de los altos precios, la baja calidad y el mal servicio.

La competencia no arruina al empresario pero sí elimina a los productores ineficientes obligándolos a ser más eficientes; no se debe temer a la competencia sino a la incompetencia.

El crecimiento económico de un país incrementa el potencial de consumo de sus habitantes, aumenta el número y la variedad de sus productos y servicios e incrementa el poder del país internacionalmente.

Los cambios en la economía han hecho que los empresarios modifiquen su pensamiento hacia una mente más abierta, en la que se tenga en cuenta la competencia interna y externa, la industria y la macroeconomía del país y del exterior; donde no se considere al competidor nacional como un enemigo que les quita el mercado, sino como una persona con la cual se pueden realizar acuerdos y convenios para hacer más competitivo su propio producto; que traten de abrir los mercados internacionales y aprovechen la misma macroeconomía en la administración de su empresa mediante:

1. La búsqueda de la maximización de sus resultados, lo que de hecho constituye un principio económico fundamental.
2. El manejo de los elementos económicos básicos, como el trabajo, el capital y la información tecnológica, como entes productivos.
3. El manejo de la organización, utilizando los conceptos modernos de gestión, habilidad gerencial y empresarial como factores económicos y productores de riqueza.
4. El análisis de los sistemas de planeación financiera y el control de los presupuestos de la empresa.
5. El conocimiento de los diferentes sistemas de producción.
6. La evaluación del sistema crediticio y de portafolios de inversión imperantes en el sector financiero de la economía del país.
7. Los Tratados de Libre Comercio y los Acuerdos Comerciales firmados por el país. Para más información ver el libro del autor: *Tratados de Libre Comercio, retos y oportunidades*, Editorial ECOE, 2014.

Indicadores macroeconómicos

A continuación se hará una breve descripción de las principales variables macroeconómicas, que son reflejo de la situación del país en un momento dado.

Los indicadores monetarios y financieros revelan la naturaleza y los resultados de las políticas monetaria y económica vigentes, uno de los propósitos de la política

monetaria es regular las presiones alcistas en el nivel de los precios disminuyendo la inflación y la tasa de crecimiento de los medios de pago.

La política financiera se centra en facilitar la consolidación del ahorro proveyendo al mercado con instrumentos de captación cuyas características permitan una elevada absorción de recursos; teniendo siempre presente su política fiscal, la que determina cómo el gobierno recibirá y gastará sus ingresos.

La política monetaria expresa las guías generales del pensamiento y de la acción del Estado acerca de la moneda en relación con las condiciones institucionales, según las condiciones imperantes en el conjunto de la economía; así, por medio de la política monetaria, el gobierno determina el tamaño de su oferta monetaria.

Los parámetros e índices macroeconómicos más importantes y que por tanto fueron considerados en este libro, fueron los siguientes:

Exportaciones

Se pueden definir las exportaciones, en un sentido general, como lo producido en un país y no consumido en este, o lo producido en un país que es vendido a otros países. Es decir, las ventas de nuestros excedentes de bienes y servicios a otros países.

El total de las exportaciones es la suma de estas ventas en un periodo dado, medido en millones de dólares americanos (USD).

Importaciones

Se pueden definir las importaciones como lo consumido en un país y no producido en él, o como la compra en el exterior de bienes y servicios que no estamos en capacidad de producir, o que, estando en capacidad de hacerlo, nos resulta más económico adquirirlos en el exterior.

El total de importaciones es la suma de estas compras en un periodo dado, medido en millones de dólares.

Desde el pacto de Bretton Woods (Estados Unidos), en 1945, firmado por representantes de los países aliados en la Segunda Guerra Mundial, se determinó que el comercio exterior de todo el mundo se realizaría en dólares americanos.

Las exportaciones y las importaciones constituyen el comercio exterior de un país; su intensidad se mide por la balanza comercial y la balanza de pagos.

Balanza comercial

La balanza comercial es la relación existente entre las importaciones y las exportaciones de un país, en un periodo dado, con el resto del mundo.

Una economía abierta interactúa con las economías de otros países, comprando y vendiendo bienes y servicios. La tendencia actual en todas las naciones del mundo es la globalización, teniendo sus economías abiertas al mercado mundial.

El valor de las exportaciones de un país menos el valor de sus importaciones constituye las exportaciones netas; cuando estas son mayores a las importaciones el país está en un superávit comercial; lo contrario es el déficit fiscal.

Balanza de pagos

Es el flujo de todo el dinero que entra y sale de un país. Comprende el registro de todas las transacciones financieras internacionales de una nación, durante un año; está dividida en: a) cuenta corriente, formada por las exportaciones e importaciones de bienes y servicios; b) cuenta de capital, que incluye los préstamos internacionales de bancos y sus abonos a capital, y c) activos de reserva, compras de bonos o de monedas extranjeras; inversiones directas de las empresas transnacionales en sus subsidiarias.

La balanza de pagos se diferencia de la balanza comercial en que, además de contabilizar las exportaciones y las importaciones de mercancías y servicios, incluye otros renglones que representan entradas o salidas de dinero.

Las cifras de la balanza de pagos recogen, tanto en los renglones de compra de divisas (exportaciones) o de venta de divisas (importaciones), los datos referentes a las mercancías y servicios, fletes, dividendos, turismo, movimientos de oro, movimientos de capitales y gastos del gobierno.

Las balanzas comercial y de pagos pueden mostrar un saldo favorable (superávit) o desfavorable (déficit), dependiendo de si la compra de divisas (exportaciones) supera o no, en valores, a la venta de divisas (importaciones). Así, se puede decir que la balanza comercial es favorable cuando las exportaciones de mercancía superan las importaciones, en cambio, se dice que es desfavorable cuando ocurre lo contrario.

La balanza comercial está comprendida en la balanza de pagos, que además incluye la balanza de servicios, donaciones y capital, así como los movimientos compensadores de oro y divisas. La balanza comercial constituye tradicionalmente

la partida principal de la balanza de pagos, aunque el acelerado ritmo de crecimiento de la balanza de servicios y capital hace que su peso relativo disminuya.

Existe una teoría muy generalizada acerca de que la buena marcha de la economía de un país depende en gran parte de que el saldo de la balanza comercial sea favorable. En la práctica no ocurre así ya que no todo queda reducido a las relaciones económicas internacionales o al intercambio de mercancías. Además de estas, influyen en esta relación factores tales como: las remesas o transferencias de capital, los intereses o dividendos que provienen de inversiones de capital, los ingresos o pagos motivados por los turistas, los movimientos de oro y divisas, etc.

Actualmente la balanza comercial equilibrada no constituye un objetivo por sí misma y el desequilibrio es más bien una cuestión relacionada con la fase de desarrollo de un país.

Es muy común que países con una economía aún en su etapa de desarrollo deban, para satisfacer sus necesidades internas, importar —más de lo que exportan— bienes de capital y materias primas básicas o semielaboradas, para que puedan tener un proceso y un valor agregado de mano de obra en el país.

Con frecuencia se da el caso de que países con saldo favorable en la balanza comercial muestren un saldo deficitario en la balanza de pagos y viceversa; lo que cuenta es que computando los saldos de la balanza comercial y de pagos resulte una diferencia o saldo positivo.

Algunos autores creen que una balanza comercial en superávit es un indicador muy importante de que la economía de un país está en crecimiento. ¿Usted qué opina?

Producto Nacional Bruto (PNB)

Es el valor bruto total, a precios de mercado de todos los bienes y servicios producidos en la economía de un país, durante un periodo determinado (generalmente un año).

También puede decirse que es el valor total calculado a precios de mercado de todos los bienes y servicios producidos en un país durante un periodo determinado.

Se le denomina *bruto* porque no se le ha deducido del capital existente, plantas, equipos, herramientas, etc., consumidos por el uso y el desgaste durante el tiempo considerado.

Es exactamente igual a la suma de cantidades gastadas en la producción final de los cuatro sectores de la economía: familias, empresas, Estado y comercio internacional.

El PNB se mide con base en los valores agregados de los sectores productivos y los ingresos netos de los factores del exterior.

Existen dos formas para analizar el PNB:

1. Por el método de producción de gasto, que es la suma de todos los gastos implícitos en adquirir la totalidad de la producción en el mercado.
2. Por el método de ingreso o renta, que es la función de la renta derivada o creada con la obtención del PNB.

Así, el PNB es igual al consumo familiar + consumo del gobierno + inversión bruta total + exportaciones – importaciones + ingresos por factores de producción recibidos en el exterior.

Si se aumenta el PNB (después de haber sido deflactado por la rata de inflación), se dice que la economía está en una etapa de expansión.

Producto Interno Bruto (PIB)

Es la cantidad de bienes y servicios finales producidos por un país, en un periodo determinado (generalmente un año) calculados a precios de mercado.

Puede considerarse como el valor agregado de todos los bienes y servicios producidos en el país, es, por tanto, igual a la suma de los valores agregados de las diferentes ramas de la actividad económica.

Mide el valor de la producción final atribuible a los factores de producción ubicados en el país.

El PIB es lo que produce y consume un país.

Muestra el crecimiento o decrecimiento interno. Se diferencia del PNB en que excluye el comercio internacional, es decir, el PIB es igual al PNB menos el comercio internacional; así, el PNB muestra la expansión económica, mientras que el PIB muestra el crecimiento de la economía, ya que totaliza tanto los ingresos corrientes como los egresos corrientes del país. Si se aumenta el PIB es porque se ha aumentado la actividad empresarial y/o gubernamental.

En cuanto a la inversión privada, está dada por la relación inversión bruta y PIB, esto nos da la tasa de crecimiento de las empresas.

GESTIÓN GERENCIAL Y EMPRESARIAL

Aplicadas al siglo XXI



Los tratados de libre comercio y la globalización han obligado a los gerentes a cambiar su mentalidad e incluir en su desarrollo a la gestión empresarial, lo que implica no solo pensar en el contexto macroeconómico y de megagerencia, sino también en motivar e involucrar activamente al capital humano en la innovación y proyección para crear empresas más competitivas en el mercado internacional. El futuro es hoy y el país necesita gerentes innovadores para liderar el cambio.

Incluye

- La gestión gerencial y empresarial.
- Descripción de las funciones de la empresa (mercados, producción y compras, administrativo y de relaciones industriales, y financiera y contable).
- Casos de estudio de empresarios en América.

Gestión gerencial y empresarial aplicadas al siglo XXI es un texto para el estudiante y para el empresario interesados en dotarse de una visión internacional para su compañía. El autor, con una vasta experiencia como empresario, asesor y docente universitario, presenta de una manera clara y sencilla los principales indicadores macro económicos y su relación con el sector empresarial, los conceptos novedosos de la gerencia del siglo XXI, así como la operación y las funciones de las diferentes áreas de la empresa. Cada capítulo contiene entrevistas realizadas por el autor a empresarios y gerentes innovadores de diferentes países sobre su gestión gerencial y empresarial.

El libro está dirigido a estudiantes de Administración de Empresas, Economía, Gerencia, Comercio Internacional y especializaciones en carreras afines, y es útil como texto de consulta para gerentes y directivos que buscan ampliar los horizontes de su empresa y darles una proyección internacional.

Colección: Ciencias empresariales

Área: Emprendimiento

ECOE
EDICIONES



www.ecoediciones.com



e-ISBN 978-958-771-333-6